

# Kommunsverige utifrån ett nationalekonomiskt perspektiv

– Utmaningen med att skapa samhällsnytta på kort och lång sikt

*Peter Stein*

PETER STEIN  
STEIN BROTHERS AB

PÅ UPPDRAG AV



## 1. Inledning

Sverige har mycket höga välfärdsambitioner. Sveriges 290 kommuner och 21 regioner ansvarar för huvuddelen av de välfärdsverksamheter som riktar sig till medborgarna. Det är därmed viktigt att kommuner kontinuerligt har förmåga att tillhandahålla medborgarna välfärdstjänster som de har ansvar för till bästa pris och kvalitet. Det är också centralt att kommuner har sådan långsiktig ekonomisk styrka att de kan ta sig an framtida utmaningar och samtidigt säkerställa marginaler så att beslutsfattare omgående kan parera oväntade förändringar.

De senaste åren har Sveriges kommuner haft mycket besvärlig ekonomisk utveckling, samtidigt som de kommande åren står inför stora kostnadskrävande åtaganden. Många kommuner saknar möjligheter att klara allt via självfinansiering. Kommunala beslutsfattare kommer därför att tvingas göra prioriteringar och uppvisa kreativitet när det gäller att hitta nya intäkter och hålla kostnader nere utan att dessa beslut skapar utmaningar för kommunen på lång sikt

I sådana situationer kanske mer än en kommun börjar fundera i termer av försäljning av kommunal egendom. Att en kommun kontinuerligt analyserar vilka verksamheter kommunen bör, respektive inte bör driva i egen regi är rimligt. Varje kommun behöver regelbundet se över ifall dess struktur är optimal. Det kan också finnas lägen där en kommun inte är den aktör som är bäst lämpad att driva viss verksamhet.

Men en försäljning kan också gå fel, med åtföljande konsekvenser för kommunen och dess medborgare. När en kommun väl sålt en egendom är den största

förändringen att kommunen inte längre äger rådighet över verksamhetens drift. Det är inte längre kommunala beslutsfattare, utan de nya ägarna som bestämmer hur verksamheten ska skötas, lokalisering av produktion, priser och kvalitet. För en kommun kan det betyda att en försäljning kanske inte ger det utfall som försäljarna tänkt sig. Nya ägare kanske inte på samma sätt prioriterar den egna kommunen. Hur återverkar det på kommunens arbetsmarknad och näringsliv?

En kommun som står i begrepp att sälja behöver också beakta att även efter en försäljning kan det förhålla sig så att kommunen har skyldighet och/eller behov av att erbjuda medborgarna den aktuella nyttigheten. Kommunens beslutsfattare kan då hamna i en situation där de behöver upphandla till andra priser än de som rådde när verksamheten drevs i egen regi. De senaste åren har det politiska världsläget radikalt förändrats. Det innebär också att analyser av eventuella försäljningar behöver tillföras nya säkerhetspolitiska överväganden. I synnerhet gäller detta digital infrastruktur som är samhällskritisk och kan göra Sverige säkerhetspolitiskt sårbart om den hamnar i orätta händer. Sammantaget kan konsekvenserna av en försäljning åsamka kommunens invånare olägenheter som vida överstiger de intäkter som tillgångens försäljning inbringat.

En eventuell försäljning av kommunala tillgångar behöver därför analyseras noga och föregås av omfattande utredningar. Denna PM analyserar hithörande frågor. Nästa kapitel gör en övergripande analys av kommuners nuvarande ekonomiska situation.

## 2. Om kommuners ekonomi

### 2.1 Ansvar och framtida utmaningar

#### Ansvar

Kommuner och regioner ansvarar som ovan nämnts för huvuddelen av de välfärdsverksamheter som riktar sig direkt till medborgarna såsom utbildning, socialtjänst, äldreomsorg, bostadsförsörjning, renhållning, vattenförsörjning och sjukvård. Staten, å sin sida, har ett övergripande ansvar för välfärden genom lagstiftning, kontrollmyndigheter och i viss utsträckning finansiering genom generella och riktade statsbidrag till kommuner och regioner.

**Tabell 1 Obligatoriska och frivilliga uppgifter för svenska kommuner.**

Obligatoriskt	Frivilligt
Social verksamhet	Fritid och kultur
Skolverksamhet	Teknisk service
Vuxenutbildning	Energiförsörjning
Miljö- och hälsoskydd	Byggnad av bostäder
Renhållning och avfall	Bredband
Vatten och avlopp	
Räddningstjänst	
Biblioteksverksamhet	
Krisberedskap	
Bostadsförsörjning	

Under 2022 stod kommuner och regioner för närmare tre fjärdedelar av den offentliga sektorns totala konsumtionsutgifter. Kommunsektorn är genom sin storlek och sin personalintensiva verksamhet också en viktig arbetsgivare.

Sveriges kommuner och regioner äger även ett stort antal affärsdrivande företag som agerar på konkurrensutsatta marknader – kollektivtrafik, bostäder, fjärrvärme- och elproduktion, kommersiella fastigheter och sport- och idrottsanläggningar. Därutöver finns det även företag som kategoriseras som bolagiserad förvaltning. Sammanlagt rör det sig om omkring 2 000 företag, med över 300 mdr i omsättning och närmare 90 000 anställda. Genom sina företag äger landets kommuner och regioner över 800 000 bostäder, ungefär 10 procent av landets elproduktion, över 50 procent av fjärrvärmeproduktionen, närmare 80 hamnar och flygplatser och 650 km spårväg för tunnelbana, pendeltåg och spårvagnar. (Källa: Kommuninvest).

#### Framtida utmaningar

Den demografiska utvecklingen, där en allt lägre andel av befolkningen befinner sig i arbetsaktiv ålder, medan framför allt andelen äldre ökar, betyder att relativt sett färre yrkesaktiva ska försörja en ökad andel äldre, samt att behoven av utbyggt välfärd växer. Barnafödandet minskar förvisso men detta ställer också nya krav på kommunerna. De måste bli adaptiva i sin samhällsplanering. Att ignorera det minskande barnafödandet riskerar leda till missriktad planering, överdimensionerad samhällsservice och ett utbud som inte motsvarar de nuvarande och framtida behoven.

Flertalet kommuner har därtill uppdämda investeringsbehov som även kommande generationer ska ha nytta av. Det handlar till att börja med om att bygga ut och modernisera kommunal infrastruktur, i vid bemärkelse. Äldre infrastruktur och fastigheter behöver rustas upp och anpassas för att leva upp till nya miljö- och kvalitetskrav. På många håll i landet finns akuta behov att rusta upp landets vatten- och avloppssystem. Vidare ska kommuner hantera klimatförändringar genom att parera risker för översvämningar och bränder. Kommunerna förväntas dessutom göra allt större insatser för att förebygga och förhindra kriminalitet samt gängvåld.

### 2.2 Svår ekonomisk situation och ökad skuldbörda Inflation, höga räntor och lågkonjunktur

De senaste åren har kommunerna haft en besvärlig ekonomisk utveckling. Utgifterna har ökat snabbt, utan att intäkterna hängt med i samma takt. Inflationens effekt på verksamhetens kostnader, inklusive pensionskostnader och stigande räntekostnader har bidragit till historiskt höga underskott. I nuvarande lågkonjunktur urholkas dessutom det reala skatteunderlaget. Skatteintäkter står för cirka 65 procent av kommunernas intäkter. Det kommunala skatteunderlaget, och därmed skatteintäkterna, består till största delen av utbetalda löner, den så kallade lönesumman, i hela ekonomin. Den bestäms i sin tur av antalet arbetade timmar och av timlönerna. Skatteintäkterna beror också på de av kommuner fastställda skattesatserna. En lägre sysselsättning i ekonomin ger lägre skatteintäkter och därmed försämrade förutsättningar att upprätthålla välfärden. Enligt Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) förväntas kommunsektorns underskott förra året uppgått till över 30 miljarder kronor (Källa: SKR, "Ekonomirapporten oktober 2023").

### **Kommunernas mindre uppmärksammade ökade skuldbörda**

När man talar om offentlig skuld handlar det om den så kallade Maastrichtskulden. Den offentliga sektorns konsoliderade bruttoskuld, Maastrichtskulden, visar offentlig sektors bruttoskuld till inhemska och utländska långgivare. Att skulden är konsoliderad innebär att lån och skulder inom offentlig sektor kvittas bort. Maastrichtskulden är nominellt värderad och visar således hur mycket som måste betalas när lånen förfaller. Stabilitets- och tillväxtpakten i EU stipulerar att Maastrichtskulden inte får överstiga 60 procent av BNP. Det finanspolitiska ramverket i Sverige inkluderar vidare ett skuldankare för Maastrichtskulden på 35 procent av BNP. Om skulden avviker med mer än 5 procentenheter från skuldankaret ska regeringen inkomma med en skrivelse till riksdagen och förklara avvikelserna. Maastrichtskulden utgör en del av den totala bruttoskulden enligt finansräkenskaperna, som är marknadsvärderad och inkluderar alla skulder. Skulderna beräknas även för delsektorerna stat, kommunsektorn och ålderspensionssystemet.

Sverige har nu den lägsta statsskulden (32 procent av BNP) på över 60 år. Den offentliga sektorns konsoliderade bruttoskuld, Maastrichtskulden, har minskat trendmässigt från att ha legat på 50 procent i början av 2000-talet. (Källa: Konjunkturläget juni 2024, Konjunkturinstitutet). Vad som är mindre uppmärksammat är att under samma period har delsektorernas andelar av Maastrichtskulden förändrats betydligt. Medan statsskulden och statens andel av Maastrichtskulden minskat, har kommunsektorns, det vill säga alla kommuner och regioner, skuld och skuldandel ökat. I början av 2000-talet utgjorde statens andel av Maastrichtskulden över 90 procent, medan kommunsektorn stod för 10 procent. Kommunsektorns andel av Maastrichtskulden har därefter ökat trendmässigt och ökade vid utgången av 2023 till 40 procent (Källa: Konjunkturläget se ovan). Som andel av BNP gick kommunsektorns del av Maastrichtskulden från 5 procent till 13 procent under samma period. När man i dagsläget talar om Sveriges offentliga skuld handlar det således till betydande del om ökad kommunal skuldbörda. Totalt har de långfristiga skulderna ökat med nära 200 miljarder kronor i kommunerna de senaste fem åren. Skulden var nära 520 miljarder kronor vid utgången av 2023. (Källa: ”Den Kommunala Låneskulden 2023”, Kommuninvest).

Det finanspolitiska ramverket ska utgöra en begränsning för den samlade offentliga sektorns finansiella sparande och Maastrichtskuld. Staten har huvudansvaret för måluppfyllelsen vilket innebär att ett negativt finansiellt sparande i övriga sektorer, exempelvis till följd av stora

investeringsbehov i kommunsektorn, behöver motsvaras av ett positivt finansiellt sparande i staten. Detta leder till olika skuldutveckling i delsektorerna. Staten kan heller inte, med vissa undantag, låna till annat än att finansiera löpande underskott i statsbudgeten, enligt budgetlagen. Kommunsektorn å andra sidan omfattas av balanskravet enligt kommunallagen men där finns inte någon begränsning för att ta upp lån för vissa investeringar.

En central förklaring till att kommunsektorns skulder ökat är att investeringarna inte fullt ut finansierats med egna medel. Investeringarna i kommunsektorn som helhet har ökat betydligt under 2000-talet, både i relation till BNP och som andel av de totala investeringarna i offentlig sektor. Efter dämpning under pandemiåren ökade investeringsnivåerna återigen 2023 i kommuner även om de är lägre än åren närmst före pandemin. Under 2010-talet var befolkningstillväxten hög, vilket har inneburit ett ökat investeringsbehov i bostäder och välfärdinfrastruktur som förskolor och skolor. Investeringsbehovet som följer av den demografiska utvecklingen i kommunsektorn har lättat något på senare år. Samtidigt har den senaste tidens kraftigt stigande räntor inneburit högre kapitalkostnader, vilket lett till att investeringarna i de kommunala bolagen varit oförändrade i nominella termer. Investeringsvolymerna har dock hållits uppe av det stora behov av underhålls- och ersättningsinvesteringar i befintlig infrastruktur som föreligger i många kommuner. En allt större del av kommunernas verksamhet bolagiseras. Kommunsektorns företag står för ungefär hälften av sektorns investeringar men för huvuddelen av den externa låneskulden. (Källa: Kommuninvest se ovan). Tidigare har kommuner kunnat självfinansiera sina investeringar, men till följd av en mer ansträngd ekonomi har olika åtgärder behövt vidtas. Ett exempel på åtgärder är försäljningen av mark som skapat intäkter som kommunen kunnat täcka löpande kostnader med.

### **Svåra avvägningar som behöver adresseras**

Kommunerna befinner sig därför i en fas där beslut måste fattas om hur de ska hantera en hög skuldbörda och en överlag ansträngd ekonomi såväl på kort som på lång sikt. När det gäller kortsiktig ekonomisk politik ligger avvägningen i hur hårt man ska trycka på bromspedalen. Alltför stora kostnadsbesparingar i detta läge kan leda till såväl försämrad kvalitet på servicen till medborgarna som försämrad arbetsmiljö för många anställda i kommuner och regioner. Stora neddragningar i offentliga verksamheter i lågkonjunktur skulle dessutom vara olyckligt ur ett finanspolitiskt perspektiv. Att noga analysera hur mycket verksamhet och kostnader det finns utrymme för på längre sikt är mycket svårt, men nödvändigt.

## 3. Utmaningar vid försäljning av kommunala verksamheter

### 3.1 Utredning före eventuell försäljning

Före en kommun fattar beslut om att avyttra verksamhet bör en utredning genomföras för att bedöma konsekvenserna av en eventuell försäljning. En avgörande faktor för att den slutgiltiga utredningens kvalitet är att medarbetare med sakkunskap i frågan inte upplever att det finns förväntningar i förväg på utredningens slutsatser.

### 3.2 Analys av kommunens egna framtida behov av den aktuella verksamheten

En faktor som behöver tas i beaktande när en kommun ska avyttra en verksamhet är kommunens framtida behov av tillgång till densamma. Det gör att avyttring av exempelvis hyresbostäder skiljer sig åt från skolfastigheter som kommunen behöver ha tillgång till också efter en försäljning.

I fallet med exempelvis digital infrastruktur så kan kommunen också vara en av de största nyttjarna av infrastrukturen. Det gör att kommunen efter en försäljning blir sårbar för eventuella framtida ägarförändringar eller prishöjningar då den riskerar att kraftigt påverka den egna verksamheten över tid.

En ytterligare aspekt som är viktigt att ta i beaktande är att det kan vara svårt att analysera kommunens framtida behov av verksamheter som fortfarande är under snabb utveckling. Behovet av exempelvis digital infrastruktur ökar snabbt och rådande säkerhetsläge och ett ökat antal cyberhändelser gör att nya krav ständigt tillkommer. Framtidens behov är därmed svåra att överblicka. Det gör att det är svårt, även i en utredning med ett brett perspektiv, att säkerställa att framtida risker identifieras.

### 3.3 Konsekvenser för det lokala näringslivet och medborgare

Avyttring av en verksamhet påverkar inte enbart den egna kommunens verksamheter. Många gånger har också medborgare och det lokala näringslivet intressen i kommunala verksamheter. Det kan exempelvis handla om idrottsföreningars behov att få tillgång till idrottshallar eller nya fastighetsägares vilja att fortsätta underhålla flerfamiljsfastigheter också efter en försäljning.

I de verksamheter där det inte finns flera konkurrerande aktörer på orten är det extra viktigt att också utreda konsekvenser för det lokala näringslivet och medborgare vid en försäljning.

I fallet med digital infrastruktur är det svårt, och i flera fall omöjligt, för hushåll och företag att välja en konkurrerande aktör då det många gånger enbart finns en ägare av fiberinfrastruktur i ett område. Det gör att det finns ett allmänintresse av att säkerställa att den framtida prissättningen på de tjänster som erbjuds är fortsatt attraktiv också efter en försäljning. Med andra ord finns en risk med att ett högt pris på den verksamhet som avyttras "tas igen" med prisökningar som slår mot den egna verksamheten.

### 3.2 Svårigheter med att genomföra en ekonomisk värdering

På 1990-talet och början av 2000-talet sålde flera kommuner sina energibolag till externa köpare. En del köpare var privata företag medan andra var offentligägda. I en utförlig artikel publicerad i Helsingborgs Dagblad den 27 februari 2019 ("Forskare om Öresundskraft: "Ska tänka sig för innan man säljer familjesilvret") konstateras att "...i större kommuner där man sålt ut energibolagen är taxorna för el och fjärrvärme ofta högre än i kommuner där man behållit bolagen i egen ägo". Stefan Yard, professor emeritus i Ekonomihögskolan i Lund intervjuas i artikeln och säger "Jag tycker att man ska tänka sig för både en och två gånger innan man säljer "familjesilvret".

I slutet av 1990-talet sålde Stockholms stad delar av sitt energibolag till finländska Fortum. Mats Hulth var finansborgarråd när kommunen bestämde sig för att sälja värmebolaget. I en intervju för SVT Nyheter den 5 maj 2010 ångrar han beslutet. "Alla partier i Stockholm har gjort bort sig i den här frågan. Men det gäller nog också i andra delar av landet, säger en idag efterklok Mats Hulth, tidigare finansborgarråd (S) i Stockholm. Birka Energi beskriver han som guldkorn, som bland annat finansierade Stadsteatern i huvudstaden."

De flesta kommuner gör utvärderingar innan försäljning. Men som ovan återgivna antyder är det lika viktigt att följa upp genom att utvärdera hur det därefter gått. Hur gick det sedan? Blev det bra eller dåligt för kommunen och dess invånare? Generellt sett är det viktigt att utvärdera eftersom det handlar om offentliga medel och det finns viktiga lärdomar man kan dra av uppföljningar. I bästa fall finns med sådana uppföljningar en lärande process. Om det har varit mer eller mindre lyckat i en kommun kan kommuner lära sig av varandra.

## 4. Särskilda utmaningar vid försäljning av samhällsviktig infrastruktur

### 4.1 Globalisering och digitalisering: megatrender med baksmälla

Digitaliseringen innebär att de saker som vi redan gör kan göras på helt nya sätt och framförallt att helt nya saker är möjliga att göra. Före millennieskiftet bestod digitaliseringen av stora förbättringar av hårdvara. Snabbare datorer och mobila telefoner fick stor spridning. Fiberkablar drogs och kapaciteten i dem ökade. Digitaliseringen har ändrat konsumtionsmönster och konsumentdrivna innovationer ökar i det utbud som förmedlas via internet. Det finns också många nya tjänster som konsumenter får använda gratis, ofta i utbyte mot data kring deras onlineaktiviteter. Låga fasta kostnader, låga transaktionskostnader, öppna källor och en väldigt låg kostnad för spridning är några av anledningarna till den snabba spridningen. Kollaborativ produktion, dvs. digitala applikationer där konsumenten är med och producerar tjänsten. Under de kommande decennierna kan digitaliseringen tack vare artificiell intelligens ändra form igen. Självstyrande bilar, virtuella verkligheter, "internet of things", självlärande robotar, digitala läkare och lärare kan skapa nya värden och nya utmaningar.

Långt in på 2000-talet rådde stor global optimism om att globalisering och digitaliseringens möjligheter skulle bana väg för en ny värld där demokrati, fri handel och fredlig samverkan skulle dominera. Den optimistiska framtidsvisionen har dessvärre drabbats av kraftig baksmälla. Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina i februari 2022 har skapat ett helt nytt och farofyllt säkerhetspolitiskt läge för länder som Sverige och dess kommuner. Sverige befinner sig i det allvarligaste säkerhetspolitiska läget sedan andra världskrigets slut.

### 4.2 Nya ingångsvärden för kommunens beslutsfattare

Flera kommunala verksamheter blir härmed samhällskritiska på ett annat sätt än tidigare och det gäller framför allt den digitala infrastrukturen. För att samhället ska fungera utan allvarliga störningar ökar behovet av att stärka robusthet och säkerhet för infrastrukturen. Det försämrade säkerhetspolitiska läget har ytterligare ökat vikten av en säker och robust infrastruktur. Medan säkerhetspolitiska överväganden tidigare tilldelades en undanskymd roll i kommunalt beslutsfattande behöver hithörande numera ges hög prioritet. Analyser av eventuell försäljning behöver därmed inkorporera vilka följder sådant kan få om det handlar om samhällskritisk verksamhet. Finns risk att den hamnar i orätta händer och därmed gör kommunen, dess näringsliv och medborgare mera sårbart?

Vilka nya säkerhetsmässiga hotbilder skulle en eventuell försäljning föra med sig?

En motståndskraftig digital infrastruktur, dimensionerad för att möta såväl hybridhot som ytterst krig, är grundläggande för att upprätthålla samhällsviktig verksamhet. Sveriges digitala infrastruktur måste vara robust nog att kunna fungera i hela hotskalan. Det är en viktig förutsättning för Sveriges säkerhet, konkurrenskraft och välbefinnande. I en artikel publicerad i Dagens Nyheter den 7 maj 2024 ("Säpo pekar ut möjliga mål för ryska sabotage i Sverige") konstaterar, Fredrik Hultgren-Friberg, presstalesperson på SÄPO, att "Rysslands underrättelsetjänster agerar allt mer aggressivt i Europa och Sverige. Särskild vaksamhet behövs i sektorerna för energi, telekom och strategiska transporter."

En sådan utveckling ställer kommuner inför nya utmaningar. Å ena sidan kommer digital teknik och AI att spela en avgörande roll för kommuners fortsatta förmåga att producera välfärd. Beroendet av fungerande elektroniska kommunikationer kommer fortsatt öka i takt med förbättrad kommunikationskapacitet. Fiberutbyggnaden och 5G-tekniken gör det möjligt att skicka större datamängder och att förkorta svarstider, vilket bidrar till ökade möjligheter inom de flesta samhällssektorer. Snabba bredbandsnät är avgörande förutsättning för utvecklingen av offentliga tjänster och att fiberinfrastrukturen är att betrakta som en samhällsinfrastruktur. I förlängningen handlar det om att möjliggöra en enklare vardag för privatpersoner och företag. På samma sätt som det behövs vägnät och elnät som täcker hela landet, behövs det också fibernät som ger Sveriges invånare och näringsliv tillgång till snabba och säkra elektroniska kommunikationer. Fibernäten lägger grunden för den digitala utvecklingen.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) konstaterar i en skrift ("Handbok i kommunal krisberedskap - 3. Särskilda funktioner - Elektroniska kommunikationer", publicerad tillsammans med Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) juni 2021) att: "Störningar i elektroniska kommunikationer kan påverka exempelvis larmfunktioner såsom trygghetslarm och automatiska brandlarm, innebära problem att nå 112, göra det svårt att få ut krisinformation/kommunikation samt ge upphov till problem för kommunal teknisk infrastruktur. Särskilt utmanande kan situationen bli om störningarna inträffar parallellt med en annan samhällsstörning". På ett annat ställe i texten konstateras (egna understrykningar):

”När kommunen är användare av en kommunikationstjänst är det svårt att påverka sannolikheten för att en störning inträffar eftersom kommunen inte har någon roll i driften.”

Men en ny och mera utsatt säkerhetspolitisk situation betyder också att kommuners digitala infrastrukturer blir mera sårbara för främmande fiendliga maktens sabotage- och påverkansaktioner. Det innebär också att ifall en samhällskritisk infrastruktur, som ska tjäna kommunernas invånare, hamnar i orätta händer så kan kommuner konfronteras med utmaningar som de saknar robusthet att hantera. När nya digitala infrastrukturer byggs ut behöver det offentliga därför på ett helt annat sätt än tidigare inkorporera att strukturerna blir säkerhetsmässigt motståndskraftiga. Men det betyder också att tankar om eventuell försäljning av samhällskritisk infrastruktur måste tilldela hithörande frågeställningar en helt annan tyngd.

#### **4.3 Behov av utbyggd digital infrastruktur**

Sverige ska ha bredband i världsklass och vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Möjligheten att vara uppkopplad är avgörande för människor, verksamheter och maskiner. En väl fungerande och tillgänglig digital infrastruktur är en grundläggande

förutsättning för samhällets digitalisering. Goda förutsättningar för tillförlitlig och säker konnektivitet kan leda till en stärkt svensk konkurrenskraft inom forskning, utveckling och näringsliv både ur ett nationellt och internationellt perspektiv. Genom digitalisering har samhället möjlighet att spara både tid, pengar och resurser. Genom digitalisering kan samhället accelerera omställningen mot ett hållbart och klimatsmart samhälle.

Kommuner och regioner står inför utmaningar kopplat till behov av utbyggd digital infrastruktur. Flera kommunala verksamheter har digitaliserats i snabb takt, men underbyggnaden – infrastrukturen – har inte hängit med. Det som händer när digital infrastruktur brister är att digitaliseringens nyttor inte tas till vara. Tidsbesparingar och effektiviseringar uteblir. Digitala hjälpmedel ger i stället digital stress. Vissa aktörer får sina behov tillgodosedda, men andra står helt utanför. Ökad täckning, allt högre och mer stabila överföringshastigheter krävs emellertid för att möjliggöra för digitala tjänster i hela landet. Tillgången till digital infrastruktur i form av fasta och mobila nät är förutsättning för att möjliggöra samhällets omställning



## 5. Slutord

Vi känner alla till uttrycket att vara eller inte vara från William Shakespeares pjäs Hamlet. För kommuner är egentligen inte huvudfrågan vid en försäljning att sälja eller inte sälja. Försäljning av kommunal egendom ställer egentligen kommuner inför den centrala frågeställningen att fortsatt kunna bestämma eller lämna inflytandet i händerna på andra.

Låt oss i punktform sammanfatta viktiga aspekter som kommunala beslutsfattare behöver beakta inför en eventuell försäljning:

- Hur påverkas kommunen när den inte längre äger rådigheten?
- Är kommunens framtida behov av den verksamhet som utreds för försäljning känd?
- Vilka effekter får ovan på kommunens arbetsmarknad och näringsliv?
- Är verksamheten samhällskritisk?
- Har kommunen kapacitet att hantera utmaningar om sådan verksamhet hamnar i orätta händer?

