

Yttrande till kommunstyrelsen (Dnr 0713/19) – Motion av Daniel Bernmar (V) och Johan Zandin (V) om ett kommunalt byggbolag

Förslag till styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden

Styrelsen föreslås besluta:

Att avslå motionen om ett kommunalt byggbolag

Sammanfattning

Framtiden Byggtutveckling föreslås i en motion av Daniel Bernmar (V) och Johan Zandin (V) att bredda sin verksamhet till att även bli ett utförande byggbolag. Genom att bli ett utförande byggbolag menar motionärerna att bolaget kan öka konkurrensen och pressa priserna som allmännyttan får betala för sin nyproduktion och därmed hålla hyrorna lägre.

Ekonomiska konsekvenser

Förslaget bedöms få höga initiala kostnader för uppbyggnad av ett kommunalt byggbolag. Bolaget ställer sig också tveksamt till om det går att få effektivitet i ett kommunalt utförarbolag även över tid, vilket innebär att det är osannolikt att målsättningen att sänka priserna för bostadsproduktion är möjlig att uppnå genom ett kommunalt byggbolag.

Olika perspektiv

Omvärldsperspektivet

Förslaget bedöms få marknadspåverkande konsekvenser.

Övriga perspektiv

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån barn-, jämställdhets-, mångfalds- eller miljöperspektivet.

Ärendet

Förvaltnings AB Framtiden har ombetts lämna synpunkter på *”Motion av Daniel Bernmar (V) och Johan Zandin (V) om ett kommunalt byggbolag”*, Handling 2019 nr 84.

Förvaltnings AB Framtidens dotterbolag Framtiden Byggtutveckling föreslås i motionen att bredda sin verksamhet till att bli ett utförande byggbolag. Genom att agera som ett utförande byggbolag menar motionärerna att de priser som allmännyttan får betala för sin nyproduktion kan pressas och att det kan medverka till att hålla hyrorna lägre. Motionärerna menar att allmännyttan är en stark motor för att motverka segregationen i staden men för att det ska vara möjligt krävs det rimliga hyror även i nyproduktionen.

Förvaltnings AB Framtidens bedömning/ställningstagande

Bolagets bedömning är att ett införande av ett kommunalt byggbolag innebär stora risker, begränsade möjligheter till att bedriva affärsmässig verksamhet samt leder till ökad administration och ökade kostnader varför vi avstyrker förslaget.

Frågan om kommunala byggbolag har diskuterats i flera sammanhang med lite olika inriktning och utgångspunkter i olika kommuner vid olika tillfällen. Vad vi känner till, efter att sonderat med Sveriges Allmännyttta samt tagit del av tidigare utredningar gjorda av Malmö stad, så finns det inget exempel på en kommun som valt att ha ett byggbolag i egen regi. Riskerna har bedömts som för stora och fördelarna som för små.

Av bilagd utredning från Malmö stad framgår bland annat att de legala förutsättningarna i sig föreligger inte något absolut hinder för att driva ett byggbolag:

- Det finns inte några kommunrättsliga hinder för att starta byggverksamhet i bolagsform. Ett sådant bolag får dock inte bedriva verksamhet på den allmänna marknaden.
- Lagen om offentlig upphandling utgör inget hinder för kommunen att genom avtal låta bolaget utföra byggnation för kommunens behov.
- Det finns inga avgörande skattemässiga hinder för kommunen att starta byggverksamhet i bolagsform.

Av bilagd utredning från Malmö stad framgår dock också bland annat följande:

- Att det inte finns uppenbara möjligheter att sänka kommunens byggkostnader genom att starta ett byggbolag i egen regi utan att det snarare är förenat med stor risk.
- Att LOU kommer att gälla för det kommunala byggbolaget avseende deras upphandling av underentreprenörer, material och konsulttjänster. Upphandlingsprocessen kommer att bli mycket omständlig då den kommer att omfatta upp mot 30-40 olika upphandlingar per projekt.
- Sannolikt bidrar inte kravet på LOU-upphandlingar för någon kostnadsbesparing för kommunen.

Sammantaget gjorde Stadskontoret i Malmö bedömningen att de sammantagna ekonomiska riskerna är allt för stora och att möjligheterna till kostnadsbesparingar allt för osäkra för att motivera att kommunen startar och driver ett eget byggbolag. Stadskontoret i Malmö bedömde också att det är ytterst osäkert om målsättningen med att sänka kostnaderna för byggproduktionen går att genomföra utan att riskerna övervältras på skattekollektivet. Det bedömdes också som ytterst osäkert hur prissättningen från övriga marknadsaktörer skulle komma att påverkas.

Förvaltnings AB Framtiden delar i allt väsentligt den analys som gjorts i Malmö stad. Koncernen befarar att förslaget kan leda till betydande fördröjning och fördyrning av nyproduktionsprojekt då det innebär en stor mängd upphandlingar enligt LOU. Det finns också en risk att det är svårt att få in anbud till ett kommunalt byggbolag. Även frågan om möjlighet att tillgodose personalbehovet är en risk i en starkt konkurrensutsatt marknad.

Om staden i motsatts till vad koncernen anser beslutar sig för att starta ett kommunalt byggbolag så vill vi understryka att det finns ett stort antal frågor som behöver utredas djupare.

Förvaltnings AB Framtiden

Terje Johansson
VD och koncernchef

Anna-Karin Trixe
Stabschef

Bilagor

1. *"Motion av Daniel Bernmar (V) och Johan Zandin (V) om ett kommunalt byggbolag", Handling 2019 nr 84.*
2. Malmö Stads avrapportering uppdrag kommunalt byggbolag (STK-2015-970)
3. PwC byggbolagsutredning steg 1 för Malmö Stad
4. PwC byggbolagsutredning steg 2 för Malmö Stad

Expedieras Stadsledningskontoret



Handling 2019 nr 84

Motion av Daniel Bernmar (V) och Johan Zandin (V) om ett kommunalt byggbolag

Bostadsbristen är stor i Göteborg. Befolkningen har ökat mer än antalet bostäder vilket leder till fler personer i varje bostad. Ofta är det barnfamiljer som lever trångt i för små lägenheter. Det finns dessutom många unga vuxna som väntar på att få flytta hemifrån.

Bostadsbolagen låter ofta bygga dyra bostadsrätter eller hyresrätter med höga hyror. Det är inte samhällsekonomiskt hållbart att ensidigt låta marknaden styra bostadsbyggandet. Kommunen behöver istället bygga hyresrätter med rimliga hyror som vanligt folk har råd att bo i.

Problem som bidrar till detta är att byggmarknaden är överhettad men också att den präglas av att vara en oligopolmarknad som leder till en mycket hög prisutveckling, bland den högsta i Europa. Boverket har konstaterat att kostnadsutvecklingen för att producera bostäder är likvärdig med våra nordiska grannländer men att prisbilden påverkas också vilket utbud av byggare det finns och de vinster som tas ut i olika led under produktionen. Det är tydligt att problemet med få och stora aktörer på bygg- och materialsidan därmed ökar de priser som slutkonsumenten (hyresgästen) betalar för sitt boende.

I den situation Göteborg befinner sig i, med ett behov av fortsatt högt byggande och av bostäder som människor har råd med gör det situationen prekär inför framtiden. Vi måste arbeta med innovativa modeller för att pressa priserna och för att skapa bostäder för alla för att minska

segregationen i vår stad.

Framtiden Byggutveckling skapades som ett steg mot att få ett byggande bolag genom att ta över byggherrerollen. Kommunen kan nu ta fler steg mot att bolaget ska bli ett utförande byggbolag. Genom att bli ett utförande byggbolag kan vi pressa priserna som allmännyttan får betala för sin nyproduktion och därmed hålla hyrorna lägre. Allmännyttan finns också i hela Göteborg och är potentiellt en stark motor för att motverka segregationen men för att de ska vara möjligt krävs rimliga hyror även i nyproduktion.

Kommunfullmäktige föreslås besluta

Framtiden Byggutveckling AB får i uppdrag att vara totalentreprenör för byggen bolaget utför.

Göteborg Stadshus AB får i uppdrag utreda en plan för att Byggutveckling AB ska bli ett byggande bolag med alla produktionsled för Förvaltning AB Framtiden.

Daniel Bernmar (V)

Johan Zandin (V)



Datum
2015-11-05
Vår referens
Ola Nyberg
Finanschef
ola.nyberg@malmö.se

Tjänsteskrivelse

Avrapportering uppdrag kommunalt byggbolag STK-2015-970

Sammanfattning

I sin budget för 2015 gav kommunfullmäktige ett uppdrag till kommunstyrelsen att utreda möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag. Detta ärende utgör stadskontorets avrapportering av uppdraget.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta

att Malmö stad med hänvisning till vad som framgår i ärendet inte ska starta och driva ett byggbolag.

Beslutsunderlag

- G-Byggbolag - tjänsteskrivelse 2015-11-09
- PwC byggbolagsutredning steg 1 (2)
- PwC Byggbolagsutredning steg 2 (2)

Beslutsplanering

KS Arbetsutskott 2015-11-09
Kommunstyrelsen 2015-11-18
Kommunfullmäktige 2015-12-10

Ärendet

I sin budget för 2015 gav kommunfullmäktige ett uppdrag till kommunstyrelsen att utreda möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag.

I ingressen till målområde 8 - En ekologiskt hållbar stad, finns följande beskrivning :

I samverkan med aktörer i byggbranschen ska vi bygga mer resurs- och kostnadseffektivt samt hitta lösningar för renovering av det befintliga bostadsbeståndet. MKB har här ett ledaransvar, liksom ett ansvar för att öka tempot i bostadsbyggandet.

Kommunfullmäktigemål:

Malmö stad ska skapa en hållbar stadsstruktur för en växande befolkning och fortsätta utvecklas som en attraktiv och tillgänglig stad.

Malmö ska vara en hälsofrämjande och klimatsmart stad där det är enkelt att göra hållbara val.

Under inriktning för 2015 för ovanstående mål skriver kommunfullmäktige:

En utredning ska göras kring möjligheterna att skapa ett kommunalt byggbolag för att få ner kostnaderna vid nyproduktion. Syftet med ett eventuellt kommunalt byggbolag ska förutom att sänka MKB:s kostnader även vara att minska kostnaderna för kommunala verksamhetslokaler.

Uppdrag 2015:

Kommunstyrelsen ges i uppdrag att utreda möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag.

Uppdraget att utreda möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag har inriktats på om det finns förutsättningar för att sänka kostnaderna för MKB:s byggproduktion samt även för de lokaler som ska byggas för kommunens verksamhet.

Stadskontoret har, i egenskap av kommunstyrelsens förvaltning, tilldelats uppdraget att utföra utredningen. För att säkerställa att uppdragets utförande motsvarar kommunfullmäktiges förväntningar fastställde kommunstyrelsen den projektplan som stadskontoret utformat för utredning om möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag.

Stadskontoret anlidade, efter upphandling, PwC som extern konsult för att utreda och genomföra en analys av möjligheterna för Malmö stad att bilda och driva ett byggbolag. Uppdraget har varit att belysa såväl de juridiska som de ekonomiska förutsättningarna för ett kommunalt byggbolag.

Konsultuppdraget genomfördes och avrapporterades i två etapper.

Den första etappen syftade till att belysa de juridiska förutsättningarna utifrån den kommunala kompetensen enligt kommunallagen, de bolagsjuridiska konsekvenserna enligt aktiebolagslagen och upphandlingsmässiga konsekvenserna enligt LOU samt de skattemässiga konsekvenserna av verksamheten och val av inplacering av bolaget i kommunkoncernen.

Den andra etappen syftade till att belysa de kommersiella förutsättningarna utifrån de skattemässiga konsekvenserna samt om det finns företagsekonomiska förutsättningar att driva ett byggbolag i egen regi. Uppdraget omfattade även att ta reda om det har funnits eller finns kommunala byggbolag och erfarenheterna av dessa organisationers framgång.

Respektive rapport bilägges denna tjänsteskrivelse och sammanfattas nedan:

Legala förutsättningar och konsekvenser

Sammanfattningsvis konstaterar PwC att de inte ser några kommunalrättsliga hinder för att Malmö stad startar upp byggverksamhet i bolagsform. När fråga är om ett kommunägt bolag som på uppdrag av kommunen och det kommunala bostadsbolaget skall utföra byggnation utgör den s.k. kommunala kompetensen inget hinder. Bolaget får dock inte bedriva verksamhet på den allmänna marknaden.

Lagen om offentlig upphandling utgör inget hinder för kommunen att genom avtal låta bolaget utföra byggnation för kommunens behov p.g.a. befintligt undantag i lagen. Lagen behöver således inte tillämpas. För närvarande kan inte undantaget möjliggöra för de kommunala bolagen (MKB & Parkering Malm) att utnyttja undantaget p.g.a. lagtextens utformning. EU-direktiv skapar emellertid förutsättningar för en utvidgning av undantaget. Dessa har lett till en aktuell lagrådsremiss där den föreslagna lagtexten möjliggör att undantaget även kommer att gälla s.k. interna avtal kommunala bolag emellan. Sverige skall ha anpassat sin lagstiftning i ämnet senast våren 2016.

PwC ser inte några avgörande skattemässiga hinder för Malmö Stad att starta upp byggverksamhet i bolagsform. För det fall Malmö stad beslutar att påbörja verksamhet i form av ett kommunalt byggbolag bör denna verksamhet - ur ett inkomstskatterettsligt perspektiv - bedrivas i ett nytt dotterbolag till Malmö Stadshus AB. Det kan också övervägas om det kommunala byggbolaget ska ägas via ett holdingbolag vilket i sin tur ägs av Malmö Stadshus AB för att på så vis ytterligare minska risken för byggmästarsmitta.

Kommersiella förutsättningar

PwC anser:

- Att det är viktigt att förstå den verklighet som ett byggföretag lever i med små marginaler, stora risker och komplexa regelverk.
- Att det inte finns uppenbara möjligheter att sänka kommunkoncernens byggkostnader genom att starta ett byggföretag i egen regi utan att det snarare är förenat med stor risk.
- Att även om det i teorin skulle kunna utvecklas en samverkansform mellan beställare och det kommunala byggbolaget som skulle kunna bidra till färre ändrings och tilläggsarbeten (ÄTOR) så har vi svårt att se att det är skäl nog för att starta ett byggbolag i egen regi givet de övriga risker och utmaningar som det innebär.
- Att det finnas andra sätt som bör prövas för att sänka kommunkoncernens byggkostnader som inte är kopplat till samma risker. Två andra vägar till lägre byggkostnader som man bör titta på förutsättningarna för kan vara;
 - att tydligt stärka, utveckla och samordna kommunkoncernens upphandlingskompetens och
 - att pröva en ny och/eller fördjupad samverkansform i mindre skala med en privat aktör.

Effektivare genomförandeprocess?

PwC:s utredning i konstaterar att det inte föreligger något krav på upphandling enligt LOU för att beställaren (kommunen) skall handla upp det kommunala byggbolagets tjänster.

Däremot gäller detta krav för det kommunala byggbolaget avseende deras upphandling av underentreprenörer, material och konsulttjänster. Upphandlingsprocessen kommer här att bli mycket omständlig då den i princip kommer att omfatta kanske så mycket som 30-40 st olika upphandlingar per projekt om byggbolaget skall agera på traditionellt sätt.

Sannolikt bidrar inte kravet på LOU-upphandlingar för det kommunalägda byggbolaget till några kostnadsbesparingar för kommunen. Konsekvensen blir snarare att det kommer att ta längre tid att genomföra projekten med ökade fasta kostnader som följd jämfört med dagens upphandlingsförande.

Vilka är erfarenheterna från andra kommuner?

Frågan om att starta ett kommunalt byggbolag har initierats, utretts och värderats i ett flertal kommuner

- Argument som har lyfts fram handlar ofta om att infria politiska målsättningar. Man hänvisar till rådande bostadsbrist och en generell uppfattning om alltför höga byggkostnader.
- Något aktuellt exempel på kommun som startat ett byggbolag i egen regi går inte att finna i Sverige.
- När den sammanvägda bedömningen görs har kommunerna avvisat frågan bl.a. med hänvisning till att det är förenat med betydande risker och det blir svårt att undvika komplicerade upphandlingsförfaranden.
- Istället för byggbolag i egen regi, initieras nya projekt som utgår ifrån kommunens egna specifika förutsättningar och där man ser möjligheter att påverka byggprocessens olika skeden.

Stadskontorets bedömning

När det gäller de legala förutsättningarna för kommunen att bedriva byggverksamhet genom ett helägt dotterbolag föreligger inte något absolut legalt hinder mot detta. Dock utgör Lagen om offentlig upphandling en viss risk då den i sin nuvarande utformning inte medger att bolaget kan erhålla byggentreprenader utan föregående upphandling.

När det gäller de kommersiella förutsättningarna bedömer stadskontoret, efter PwC:s analys, att de sammantagna ekonomiska riskerna är allt för stora och att möjligheterna till kostnadsbesparingar allt för osäkra för att motivera att kommunen startar och driver ett eget byggbolag. Det är således ytterst osäkert om målsättningen med att sänka kostnaderna för byggproduktionen går att genomföra utan att riskerna övervältras på skattekollektivet. Det är dessutom ytterst osäkert hur ett kommunägt byggbolag, som erhåller merparten av kommunens byggentreprenader, kommer att påverka prissättningen från övriga marknadsaktörer för de entreprenader som trots ett eget bolag kommer att upphandlas i konkurrens.

Vi har inte heller funnit att någon annan svensk kommun, trots att ett antal har utrett frågan, har bildat byggbolag.

Stadskontoret gör således den samlade bedömningen att avråda bildandet av ett kommunalt byggbolag.

Ansvariga

Jan Åke Troedsson Ekonomidirektör
Jan-Inge Ahlfridh Stadsdirektör



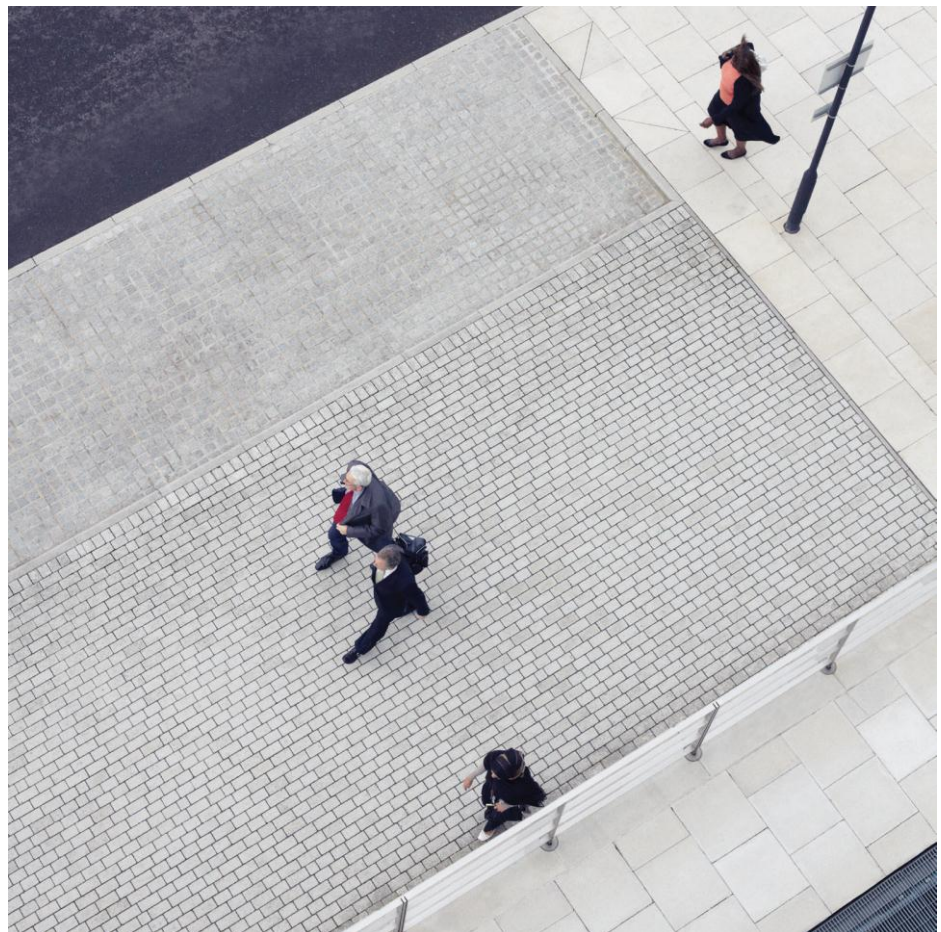
Möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag i Malmö



Malmö stad

PwC
*Magnus Hultgren
Håkan Danmyr
Lars Meyer
Rikard Jacobsson*

Juni 2015



Innehållsförteckning

1.	Bakgrund	3
2.	Legala förutsättningar och konsekvenser	4
2.1	Sammanfattning	4
2.2	Den kommunala kompetensen	4
2.2.1	Den kommunala kompetensen och kommunägda aktiebolag	5
2.3	Särskilda kommunalrättsliga regler för kommunägda aktiebolag	5
2.4	Kommuns upphandling från kommunägt aktiebolag mm enligt lagen om offentlig upphandling (LOU)	6
2.5	Kommunägda aktiebolag och konkurrenslagen	7
2.6	Liknande aktiebolag i andra kommuner	8
3.	Övergripande skattemässiga hänsynstaganden	8
3.1	Sammanfattning	8
3.2	Stämpelskatt	9
3.3	Inkomstskatt	10
3.3.1	Entreprenad i moderbolaget	10
3.3.2	Entreprenad i MKB Fastighets AB	10
3.3.3	Entreprenad i ett nytt aktiebolag	11
3.4	Moms	11

1. Bakgrund

Malmö Stad sedan slutet av 2014 en koncernstruktur omfattande vissa bolagiserade verksamheter (se bild 1 nedan). Malmö Stad överväger nu att starta upp byggverksamhet i egen regi. PwC har mot denna bakgrund ombetts att i olika avseenden utreda förutsättningarna för bildande av ett kommunägt aktiebolag med byggverksamhet som verksamhetsföremål. Bolaget skall inte vara verksamt på marknaden utan svara för kommunens behov av verksamhetslokaler och det allmännyttiga bostadsbolaget MKB:s bostadsbyggande. Utredningens syfte är att klargöra om ett sådant bolag kan sänka kostnaderna för byggnation i den kommunala koncernen.

Utredningen skall genomföras i två steg. **Steg 1** omfattar en inledande förstudie där dels de kommunalrättsliga förutsättningarna och de upphandlingsrättsliga aspekterna ska belysas, dels vilka skattemässiga konsekvenser ett kommunalt byggbolag skulle få för kommunkoncernen Malmö stad.

I det fall ställningstagande om fortsatt utredning tas, har PwC option på att genomföra **steg 2** i utredningen. I denna del ska följande frågeställningar belysas:

- Finns det företagsekonomiska förutsättningar att driva ett byggbolag i kommunal regi?
- På vilket sätt kan nuvarande byggproduktion via upphandlade entreprenader, få lägre kostnader om volymen utförs i egen regi?
- Vilka erfarenheter finns från andra kommuner? Hur har beslutsunderlaget utformats från liknande projekt i kommunsektorn samt vilka faktorer har varit avgörande för dessa kommuners beslut?

Denna rapport omfattar steg 1 i utredningen.

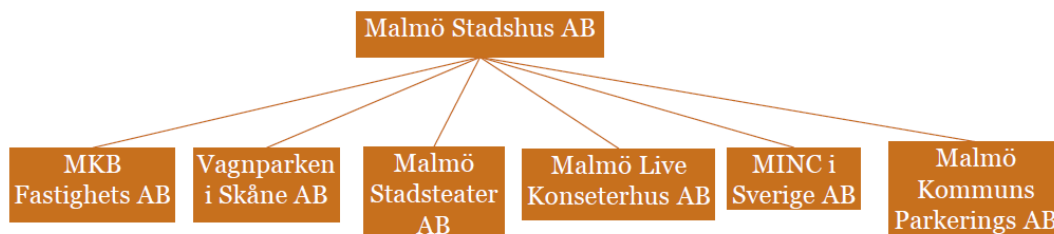


Bild 1: Malmö stads koncernstruktur, helägda kommunala bolag.

2. Legala förutsättningar och konsekvenser

2.1 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi inte ser några kommunalrättsliga hinder för att Malmö stad startar upp byggverksamhet i bolagsform. När fråga är om ett kommunägt bolag som på uppdrag av kommunen och det kommunala bostadsbolaget skall utföra byggnation utgör den s.k. kommunala kompetensen inget hinder. Bolaget får dock inte bedriva verksamhet på den allmänna marknaden.

Lagen om offentlig upphandling utgör inget hinder för kommunen att genom avtal låta bolaget utföra byggnation för kommunens behov p.g.a. befintligt undantag i lagen. Lagen behöver således inte tillämpas. För närvarande kan inte undantaget möjliggöra för det kommunala bostadsbolaget att utnyttja undantaget p.g.a. lagtextens utformning. EU-direktiv skapar emellertid förutsättningar för en utvidgning av undantaget. Dessa har lett till en aktuell lagrådsremiss där den föreslagna lagtexten möjliggör att undantaget även kommer att gälla s.k. interna avtal kommunala bolag emellan. Sverige skall ha anpassat sin lagstiftning i ämnet senast våren 2016.

Reglerna i konkurrenslagen som skall förhindra att kommuner och kommunala bolag m fl. hämmar eller snedvrider en effektiv konkurrens torde sakna betydelse i sammanhanget då den tilltänkta verksamheten är laglig.

Sannolikheten för förekomsten av bolag av det slag som här behandlas är låg för att inte säga obefintlig.

2.2 Den kommunala kompetensen

Den kommunala kompetensen, eller med andra ord vad som är tillåtet för kommun att ägna sig åt, beskrivs i övergripande termer i 2 Kap 1 § kommunallagen (KL). Någon precisering förekommer inte men fråga skall vara om angelägenhet av allmänt intresse som har anknytning till kommunens område eller dess medlemmar. Kring alla de verksamheter kommuner enligt denna beskrivning, förarbeten och praxis, kan bedriva finns givetvis nyttigheter och annat som krävs för att verksamheterna överhuvudtaget skall kunna komma till stånd. Självklart är att kommun själv skall kunna producera dessa och dit hör givetvis sådant som här är aktuellt, nämligen lokaler för verksamheten. Vill kommun i egen regi bygga erforderliga verksamhetslokaler finns det ingenting som hindrar sådan verksamhet. Då bostadsförsörjning också faller inom den kommunala kompetensen gäller givetvis tillåtligheten även byggandet av bostäder.

2.2.1 Den kommunala kompetensen och kommunägda aktiebolag

Huvudregeln för vilken verksamhet kommunala bolag får bedriva är att den är tillåten för kommun att bedriva. Undantag från detta finns emellertid. Dessa framgår av 3 kap 16 § KL där det sägs av verksamhet inte får överlåtas om det av lag eller förordning framgår att den skall bedrivas av en kommunal nämnd eller om den innefattar myndighetsutövning. Dessa begränsningar saknar relevans i förevarande situation och utgör således inget hinder för den behandlade bolagsituationen.

2.3 Särskilda kommunalrättsliga regler för kommunägda aktiebolag

När det gäller kommunägda bolag måste i första hand bolagsordningens verksamhetsföremål beskriva en verksamhet som är kommunalrättsligt tillåten. I aktuellt bolag måste alltså anges att fråga endast är om att bygga på uppdrag av kommunen och det kommunala bostadsbolaget. Om en mer öppen skrivning anges löper man risken att beslutet om bildande undanröjs efter överklagande.

För helägda kommunala bolag gäller vidare de krav som anges i 3 kap 17 § KL. Dessa är obligatoriska men lämnar utrymme för vissa bedömningar. Detta gäller såväl om bolaget är direktägt av kommunen eller ingår i en bolagskoncern.

I förevarande fall bör vinstintresset för bolaget – som om inget sägs är gällande aktiebolagsrättsligt – skrivas bort. I stället bör anges att ändamålet är att tillgodose kommunens och det kommunala bostadsbolagets behov av byggnation. Detta ändamål skall framgå av bolagsordningen och likaså de kommunalrättsliga begränsningar som skall gälla för verksamheten. När fråga är om verksamhet riktad mot kommunmedlemmar aktualiseras framför allt likställighets- och självkostnadsprinciperna och överhuvudtaget lokaliseringsprincipen. Den senare blir ju angiven genom verksamhetsföremålet och ändamålsbestämmelsen och behöver inte anges. Vad de andra två principerna angår torde de också sakna betydelse i förevarande situation när bolaget inte skall vända sig mot kommunmedlemmar i egentlig bemärkelse. Skulle särskilda ekonomiska krav behövas för bolaget kan dessa uttryckas i ett ägardirektiv.

I bestämmelsen anges också att styrelsen skall utses av kommunfullmäktige och att detta organ genom bestämmelse i bolagsordningen skall se till att fullmäktige får ta ställning innan sådana beslut i bolagets verksamhet som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt fattas, Minst en lek-

mannarevisor skall också utses av fullmäktige som också har att tillse att bolaget ger allmänheten insyn i den verksamhet som genom avtal lämnas över till privata utförare.

Offentlighetsprincipen kommer att vara gällande för bolaget enligt 2 kap 3 § offentlighets- och sekretesslagen.

2.4 Kommuns upphandling från kommunägt aktiebolag mm enligt lagen om offentlig upphandling (LOU)

Enligt de omfattande och delvis komplicerade reglerna i LOU (2007:1091) gäller dessa kommun kallad upphandlande myndighet. Kommunägda bolag jämföras med upphandlande myndighet i lagtexten och lagen omfattar alltså även dem. Undantag för tillämpning av reglerna finns dock bl. a i 2 kap 10 a § som en följd av den s.k. Teckaldomen. Reglerna går under benämningen in-house- undantaget. Även situationen att ett kommunägt bolag upphandlar från kommunen sägs i förarbetena omfattas av undantaget. För att in-house-undantaget skall gälla måste två kriterier vara uppfyllda – det s.k. kontrollkriteriet och verksamhetskriteriet.

Kontrollkriteriet innebär att den upphandlande måste utöva en kontroll över den juridiska personen som skall tillhandahålla varan eller nyttigheten som motsvarar den som utövas över egen förvaltning. Detta krav uppfylls när kommun upphandlar från eget bolag av de regler som redovisats ovan under rubriken om kommunalrättsliga regler för bolag som har med styrning och kontroll att göra. Till detta skall då också läggas reglerna om kommunstyrelsens uppsiktsplikt enligt 6 kap KL och dessutom förekomsten av särskilda ägardirektiv fastställda av bolagsstämma. Sveriges Kommuner och Lands-ting (SKL) har ett utmärkt cirkulär i ämnet under beteckningen 12:50, där som bilagor också finns både förslag på bolagsordning och ägardirektiv för bolag som kommun skall kunna utnyttja inom ramen för undantaget.

Omfattningen av den kontroll som direktivet kräver när kommun skall upphandla av kommunägt bolag kan således sägas vara ordentligt tydliggjort. Detta gäller däremot inte om upphandlingen skall göras av ett kommunägt bolag. Eftersom det är upphandlaren som skall se till att kriteriet är uppfyllt frågar man sig hur detta skall gå till. Ett kommunägt bolag utövar inte bestämmande inflytande över ett annat sådant bolag och förfogar ju därför inte över bolagsordningen i det bolag från vilket upphandlingen sker och kan inte heller utfärda ägardirektiv. Några klagande rättsfall från EU eller svensk domstol finns inte heller.

Nu föreligger emellertid EU-direktiv avseende den berörda situationen. Dessa har lett till en lagrådsremiss den 4 juni i år som innehåller lagförslag

som kompletterar den i dag gällande ofullständiga lagtexten. Remissen har föregåtts av en utredning som redovisas i SOU 2014:51. Nu införs begreppet ”internt kontrakt” för sådana avtal som skall utgöra undantag för tillämpning av LOU. När det gäller kontrollkriteriet, som bibehålls, förtydligas det till att den som skall utöva kontrollen skall ha ”ett avgörande inflytande över avtalspartens strategiska mål och viktiga beslut.” Att kommunen har en sådan kontroll som upphandlande myndighet p.g.a. de regler som redovisats ovan är således klart.

Vad härefter beträffar kontrollkriteriet när kommunägt bolag upphandlar från annat sådant löser remissen de problem som gäller med nuvarande lag genom att betrakta den kommunala koncernen som en enhet. Det innebär att in-houseundantaget gäller för upphandlande bolag om det interna kontraktet ingås med annat bolag över vilket kommunen utövar den kontroll som beskrivits i det föregående och då också om bolaget ingår i en aktiebolagsrättslig koncern. Även situationen där ett bolag, över vilket kommunen utövar kontroll, upphandlar från kommunen täcks av de föreslagna reglerna.

Även det andra kriteriet – verksamhetskriteriet – vållar problem i gällande lag. För att det kriteriet skall vara uppfyllt skall den juridiska person som skall tillhandahålla vara eller annan nyttighet bedriva huvuddelen av sin verksamhet tillsammans med den eller de myndigheter som kontrollerar den. Här förutsätts att det skall kunna finnas två myndigheter som utövar en kontroll av karaktär bestämmande inflytande, något som man måste ställas sig tveksam till om det är möjligt. Även här löser det liggande förslaget frågan genom att betrakta den kommunala koncernen som en enhet. Verksamhetskriteriet, som bibehålls men med uttrycket ”huvuddel” utbytt mot ”mer än åttio procent”, anses uppfyllt om bolagets verksamhet inom den kommunala koncernen omfattar sådan del.

Sammanfattningsvis kan alltså konstateras att idag gällande lag är ofullständig för vissa bedömningar. Leder innehållet i lagrådsremissen till lag utan ändringar föreligger inga hinder enligt LOU för de avtal som kan bli aktuella. Enligt EU-rätten krävs att svensk lag anpassas till EU:s direktiv inom två år. Svensk lag skall därför vara gällande från våren 2016.

2.5 Kommunägda aktiebolag och konkurrenslagen

Sedan några år finns det regler i konkurrenslagen (2008:579) om s.k. konflikter när det gäller kommunal säljverksamhet. Reglerna i dessa avseenden återfinns i 3 kap 27-32 §§ angiven lag. För fullständighetens skull bör dessa behandlas något här. Syftet med reglerna är att förhindra att bl. a kommuner och kommunala företag tillämpar förfaranden i sådan verksamhet som

snedvrider eller är ägnade att snedvrیدا förutsättningarna för en effektiv konkurrens på marknaden. Totalförbud kan också meddelas om förfarandet hämmar eller är ägnat att hämma förekomsten eller utvecklingen av en sådan konkurrens. Säljverksamheten definieras som den som ”driver verksamhet av ekonomisk eller kommersiell natur”. Det aktuella företaget torde kanske kunna hänföras till denna kategori. Förbud får dock inte meddelas för förfaranden om dessa ”är försvarbara från allmän synpunkt”. Och när det gäller totalförbud får sådant inte meddelas om verksamheten ”är förenlig med lag.” Möjligen kan diskuteras om hur det tänkta bolaget kan anses förhålla sig till marknaden men då syftet med bolaget är ett allmänt intresse och då verksamheten dessutom är förenlig med lag torde inga hinder föreligga.

2.6 Liknande aktiebolag i andra kommuner

Den organisation som har den bästa överblicken av förekomsten av kommunägda bolag är SKL. Därifrån har emellertid inga uppgifter om bolag med liknande verksamhet kunnat inhämtas. Med tanke på hur speciella bolag av förevarande slag skulle vara, borde, med hänsyn till att SKL saknar kännedom, sannolikheten för förekomsten av sådana bolag vara låg.

3. Övergripande skattemässiga hänsynstaganden

3.1 Sammanfattning

Vår analys i denna del inleds med generella kommentarer beträffande stämpelskatt. Därefter följer en översiktlig beskrivning med inkomstskattemässiga kommentarer avseende tre olika alternativ till hur ett entreprenadbolag kan tänkas upprättas. De tre alternativen är byggverksamhet i Malmö Stadshus AB, i MKB respektive i ett nytt dotterbolag till Malmö Stadshus AB. Vår analys tar sikte på att identifiera eventuella skatte- eller momsmässiga hinder mot att starta upp byggverksamhet i bolagsform och är därmed inte uttömmande ur ett skatterättsligt perspektiv. Våra kommentarer ska i stället ses som del i ett beslutsunderlag huruvida bolagisering av byggverksamhet i egen regi alls är möjligt; inför ett slutligt val av struktur bör en djupare analys av samtliga aktuella skattemässiga aspekter göras.

Sammanfattningsvis ser vi inga avgörande skattemässiga hinder för Malmö Stad att starta upp byggverksamhet i bolagsform. För det fall Malmö stad beslutar att påbörja verksamhet i form av ett kommunalt byggbolag bör denna verksamhet enligt vår mening - ur ett inkomstskatterättsligt perspektiv - be-

drivas i ett nytt dotterbolag till Malmö Stadshus AB (jmf resonemanget under rubriken 2.4 ”Kommuns upphandling från kommunägt aktiebolag mm enligt lagen om offentlig upphandling (LOU)”). Det kan också övervägas om det kommunala byggbolaget ska ägas via ett holdingbolag vilket i sin tur ägs av Malmö Stadshus AB för att på så vis ytterligare minska risken för byggmästarsmitta.

Ur momssynvinkel ser vi inga hinder eller betydande nackdelar med att Malmö stad startar upp en kommunal byggverksamhet, förutsatt att byggkostnaderna inte blir högre än idag. Utgångspunkten är att momseffekterna bör vara ungefär desamma oavsett om byggtjänster köps in från externt byggbolag eller utförs av en kommunal byggverksamhet. Vid byggnation av bostäder och andra ”momsfria” lokaler för vilka det varken föreligger momsavdragsrätt eller rätt till momsersättning från kommunmomssystemet, kan dock momseffekterna variera något beroende på om byggverksamheten förläggs i ett separat byggbolag eller bedrivs i egen regi av MKB Fastighets AB (”MKB”)/stadsfastigheter.

3.2 Stämpelskatt

I samband med att ett bolag bygger, eller låter uppföra byggnader, utgår det ingen stämpelskatt.

Vid försäljningar av fastigheter såväl koncerninternt som till externa köpare som är bolag utgår det stämpelskatt med 4,25% på det högsta av köpeskillingen och taxeringsvärdet året före det år lagfart beviljades. Vid en koncernintern transaktion är det möjligt att få uppskov med stämpelskatten. När bolaget eller fastigheten lämnar koncernen måste dock stämpelskatten erläggas.

Det är vidare möjligt att, om det är lämpligt med hänsyn till omständigheterna i det enskilda fallet, kombinera ett förvärv av en fastighet med fastighetsreglering. Det utgår för närvarande ingen stämpelskatt vid en fastighetsreglering.

Sammanfattningsvis ser vi inte att stämpelskattefrågor i sig skulle utgöra något avgörande hinder mot en bolagiserad byggverksamhet i egen regi.

3.3 Inkomstskatt

3.3.1 Entreprenad i moderbolaget

Malmö Stad kan starta en byggverksamhet i moderbolaget Malmö Stadshus AB. För det fall Malmö Stadshus AB kommer att bedriva byggverksamheten direkt leder detta till att andelarna i MKB blir lagerandelar, eftersom fastigheterna i MKB skulle ha varit lagertillgångar för det fall byggbolaget hade ägt fastigheterna direkt. Konsekvensen är att utdelningar till Malmö Stadshus AB blir skattepliktiga. Vidare kommer det inte att vara möjligt att lämna koncernbidrag från MKB till Malmö Stadshus AB då ett av villkoren för ett sådant koncernbidrag är att en utdelning hade varit skattefri för mottagaren.

Mot ovanstående bakgrund ser vi det inte som ett alternativ att starta byggverksamhet i Malmö Stadshus AB.

3.3.2 Entreprenad i MKB Fastighets AB

En annan möjlighet är att MKB startar en entreprenadverksamhet i det befintliga bolaget. Konsekvensen av detta blir att MKB inte längre är ett fastighetsförvaltande bolag. Ett företag som bedriver byggnadsrörelse eller handel med fastigheter anses inte vara ett fastighetsförvaltande företag - även om fastighetsinnehavet är omfattande. Det räcker med att det förekommer en enda lagerfastighet för att ett företag ska förlora sin karaktär av fastighetsförvaltande företag och istället anses bedriva rörelse. Lagerfastigheter värderas enligt de allmänna reglerna för lagervärdering men utan rätt till schablonmässig nedskrivning enligt alternativregeln i 17 kap. 4 § IL. Värderingen görs strikt enligt ÅRL:s regler. Lagerfastigheter får således tas upp till det lägsta av anskaffningsvärdet och verkliga värdet. En ny värdering ska ske vid varje bokslut. Fastigheter som inte utgör lagertillgångar utan anläggningstillgångar värderas till anskaffningsvärdet. Karaktärsbytet från anläggningstillgångar till lager påverkar samtliga fastigheter i beståndet, befintliga och nya. Utdelningar till Malmö Stadshus AB kommer dock att fortsatt vara skattefria och det är möjligt att lämna koncernbidrag.

Mot ovanstående bakgrund ser vi det inte som ett attraktivt alternativ att starta byggverksamhet i MKB Fastighets AB.

3.3.3 Entreprenad i ett nytt aktiebolag

Malmö Stadshus AB kan starta ett nytt bolag, eller förvärva ett lagerbolag, till vilket entreprenadverksamheten/byggnadsrörelsen förläggs. Under förutsättning att Malmö Stadshus AB är ett rent holdingbolag - som inte bedriver byggnadsrörelse eller handel med fastigheter - kommer aktierna i detta nya bolag under alla omständigheter att vara anläggningstillgångar och inte lagertillgångar för Malmö Stadshus AB. Utdelningar till Malmö Stadshus AB kommer att vara skattefria och koncernbidrag kan lämnas. Under förutsättning att det är ett nybildat bolag eller ett lagerbolag, vilket inte har påbörjat någon verksamhet ännu, kommer det att finnas koncernbidragsrätt redan första året. Det kommer dock att uppstå en koncernbidragsspärr mot övriga koncernbolag avseende inrullade skattemässiga. Koncernbidragsspärren gäller till och med femte beskattningsåret efter det beskattningsår spärren inträffade. Nya underskott som uppkommer kommer inte att omfattas av koncernbidragsspärren.

Då det rör sig om stora värden i koncernen kan det övervägas om det nya bolaget ska ägas av ett holdingbolag vilket i sin tur ägs av Malmö Stadshus AB. På så vis säkras strukturen upp ytterligare mot eventuell byggmästar-smitta i och med att det läggs ännu ett bolag mellan det bolag som bedriver byggnadsrörelsen och övriga bolag.

Sammanfattningsvis ser vi det således som en framkomlig väg att förlägga byggverksamheten till ett nystartat dotterbolag eller dotterdotterbolag till Malmö Stadshus AB.

Det bör emellertid i detta sammanhang noteras att det i dagsläget föreligger begränsningar i möjligheten att tillämpa undantagsreglerna enligt lagen om offentlig upphandling (LOU) 2 kap 10 a §. Se ovan under rubriken 2.4.

3.4 Moms

Momseffekterna bör vara ungefär desamma oavsett om byggtjänster köps in från externt byggbolag eller utförs av en kommunal byggverksamhet. Detta gäller särskilt när MKB bygger lokaler som omfattas av frivillig skattskyldighet och därför medför avdragsrätt för moms, eller när stadsfastigheter bygger sådana lokaler där Stadsfastigheter har momsavdragsrätt eller rätt till momsersättning från kommunmomssystemet.

Vid byggnation av bostäder och andra ”momsfria” lokaler för vilka det varken föreligger momsavdragsrätt eller rätt till momsersättning från kommunmomssystemet kan dock momseffekterna variera något, bland annat

beroende på om byggverksamheten förläggs i ett separat byggbolag eller bedrivs i egen regi av MKB/Stadsfastigheter.

MKB omfattas, till skillnad från Stadsfastigheter, inte av det särskilda kommunmomssystemet (även kallat Ludvika-systemet) och har därför inte möjlighet att dra av moms på investeringar och driftskostnader som avser bostäder och andra "momsfria" lokaler. Den ingående momsen beträffande sådana lokaler blir istället en kostnad i verksamheten. Stadsfastigheter, som är en del av Malmö Stad och därför omfattas av kommunmomssystemet, har rätt till ersättning för i princip all ingående moms som Stadsfastigheter inte får lyfta av enligt mervärdesskattelagen. Stadsfastigheter har dock inte rätt till momsersättning för kostnader som avser stadigvarande bostäder (med undantag för vissa särskilda boenden som regleras i SoL och LSS). Även för Stadsfastigheter kan således momsen bli en kostnad, t.ex. vid byggnation av vanliga bostäder samt vissa former av service- och gruppboenden.

Vid byggnation av bostäder och andra lokaler för vilka det varken föreligger momsavdragsrätt eller ersättningsrätt, kan det eventuellt finnas möjlighet att minska kostnaden för ej avdragsgill moms om MKB/Stadsfastigheter har egna byggverksamheter och bygger i egen regi. Vid egenregi-produktion av sådana fastigheter sker beskattningen i momshänseende genom uttagsbeskattning. Uttagsbeskattningen sker på olika sätt beroende på om organisationen ifråga endast bedriver byggverksamhet på egna fastigheter eller om det också förekommer utåtriktad byggverksamhet. En av de mest väsentliga skillnaderna mellan egenregi-produktion och inköpta entreprenader är beräkningen av beskattningsunderlaget för moms. Vid inköpta entreprenader inkluderar beskattningsunderlaget eventuell vinst som entreprenören gör, medan beskattningsunderlaget vid egenregi-produktioner starkt förenklat utgår från självkostnaden för byggnationen. Om vi antar att MKB/Stadsfastigheter kan bygga minst lika billigt i egen regi som vid inköp från externa byggbolag, kan därför momskostnaden sannolikt minska något vid egenregi-produktion.

Det är också möjligt att bilda ett kommunalt byggbolag som förvärvar obebyggd mark och bygger i egen regi och därefter säljer fastigheter med uppförd byggnad till MKB/Stadsfastigheter. Även i dessa fall blir det fråga om uttagsbeskattning. Vid överlåtelse av färdigbyggd fastighet kan stämpelskatt behöva betalas enligt ovan.

För det fall Malmö Stad väljer att starta ett separat byggbolag och MKB/Stadsfastigheter köper in entreprenader från detta bolag, blir momseffekterna desamma som vid inköp av entreprenader från externa byggbolag. Det är endast om det kommunala byggbolaget kan bygga billigare och hålla lägre priser än externa byggbolag som det kan uppkomma en minskad



momskostnad vid byggnation av fastigheter för vilka det varken föreligger rätt till momsavdrag eller momsersättning. Det bör i detta sammanhang observeras att mervärdesskattelagen nuförtiden innehåller omvärderingsregler som syftar till att motverka underprissättning vid fakturering mellan närstående parter i fall där köparen har begränsad momsavdragsrätt. Omvärderingsreglerna innebär att beskattningsunderlaget för moms i sådana fall ska omvärderas till marknadsvärdet om säljaren inte kan göra sannolikt att ersättningen är marknadsmässigt betingad.

Sammanfattningsvis ser vi från ett momsperspektiv inte några avgörande hinder eller nackdelar med att Malmö Stad startar upp en bolagiserad byggverksamhet i egen regi.

Finns det företagsekonomiska förutsättningarna att driva ett byggbolag i kommunal regi?



1 oktober 2015

UTKAST

Rikard Jacobsson

Kjell Arefjäll

Magnus Hultgren

Innehåll

Finns det företagsekonomiska förutsättningar att driva ett byggbolag i kommunal regi?

1	Bakgrund	3
2	Executive summary	5
3	Vad menar vi med ett byggbolag?	9
4	Vad innebär det att driva ett byggbolag?	11
5	Vilka resultat och marginaler ser vi bland branschens aktörer?	17
6	Vad måste det egna byggbolaget lyckas med för att uppnå Malmö stads mål med bolaget ?	20
7	Vilka är erfarenheterna från andra kommuner	26

Bakgrund

1

Bakgrund

PwC har ombetts att i olika avseenden utreda förutsättningarna för bildande av ett kommunägt aktiebolag med byggverksamhet som verksamhetsföremål. Bolaget skall inte vara verksamt på marknaden utan svara för kommunens behov av verksamhetslokaler och det allmännyttiga bostadsbolaget MKB:s bostadsbyggande. Utredningens syfte är att klargöra om ett sådant bolag kan sänka kostnaderna för byggnation i den kommunala koncernen.

Utredningen skall genomföras i två steg. **Steg 1** omfattar en inledande förstudie där dels de kommunalrättsliga förutsättningarna och de upphandlingsrättsliga aspekterna ska belysas, dels vilka skattemässiga konsekvenser ett kommunalt byggbolag skulle få för kommunkoncernen Malmö stad. Steg 1 är slutförd. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi inte ser några kommunalrättsliga hinder för att Malmö stad startar upp byggverksamhet i bolagsform för att svara för kommunens egna behov. Lagen om offentlig upphandling utgör inget hinder för kommunen att genom avtal låta bolaget utföra byggnation för kommunens behov p.g.a. befintligt undantag i lagen. För ytterligare information hänvisas till rapporten som belyser steg 1.

Denna rapport avser steg 2 i utredningen. Steg 2 kretsar kring de kommersiella förutsättningarna för att ett kommunägt byggbolag ska medföra vinster för ägaren genom såväl rimlig avkastning på insatt (risk)kapital som genom effektivare genomförda byggprojekt.

I denna del ska följande frågeställningar belysas:

- Finns det företagsekonomiska förutsättningar att driva ett byggbolag i kommunal regi? (Är det troligt att ett kommunaltägt byggbolag kan erbjuda konkurrenskraftiga byggvillkor givet att bolaget kalkylerar med "full risk" dvs inte övervältrar kommersiella risker på ägaren på ett sätt som en privatägd verksamhet inte kan?)
- På vilket sätt kan nuvarande byggproduktion via upphandlade entreprenader, få lägre kostnader om volymen utförs i egen regi?
- Vilka erfarenheter finns från andra kommuner? Hur har beslutsunderlaget utformats från liknande projekt i kommunsektorn samt vilka faktorer har varit avgörande för dessa kommuners beslut?

Executive summary

2

Executive summary

Frågeställning	Slutsats	Sida
Vad vill staden uppnå med ett byggbolag?	<ul style="list-style-type: none">• Vi uppfattar att den bärande idén bakom ett byggbolag i egen regi är en ambition att sänka byggkostnaderna för kommunkoncernens behov av verksamhetslokaler och bostäder.• Vi uppfattar att staden vill uppnå lägre byggkostnader utan att risker förknippat med byggverksamheten övervältras på skattekollektivet.	4 och 21
Vad innebär det att driva ett byggbolag	<ul style="list-style-type: none">• Det krävs mycket goda kunskaper om omfattande <i>utföranderegeler</i>. Vissa regler, som är fastställda av myndigheter, är tvingande såsom bärighet, energiåtgång, brandskydd och regelverket kring tillgänglighet. Andra avser tekniska lösningar, som är godkända av provningsinstitut men inte obligatoriska.• Ett byggföretag måste även ha mycket goda kunskaper om olika <i>entreprenadformer</i> som bl.a. reglerar ansvar för olika delar. De vanligaste formerna är totalentreprenad och utförandeentreprenad.• Det krävs en kompetent, erfaren och flexibel <i>organisation</i>. Dagens byggentreprenörer skiljer sig mycket från hur de såg ut för några decennier sedan då man ofta hade ett stort antal byggarbetare i den egna organisationen. Idag har byggföretagen i stor utsträckning övergått till att köpa tjänster av mindre hantverksföretag. Dagens byggföretag har oftast en fast organisation på huvudkontoret och olika byggplatsorganisationer. Kraven på byggföretagens organisation och personal är idag mycket stort.• Det krävs kunskap och förmåga att upprätta <i>komplicerade anbudskalkyler</i> med ett flertal bedömningar av risker. En byggentreprenör upprättar inför varje anbudstillfälle en anbudskalkyl där varje liten del av projektet prissätts för sig, vilket innebär ett mycket omfattande arbete som är mycket viktigt eftersom marginalerna är små, oftast inte större än ca 2% i anbudsstadiet för att täcka vinst och risk.	11-16
Vad krävs för att få lägre kostnader i egen regi och är det möjligt?	<ul style="list-style-type: none">• Eftersom marginalerna är låga ser vi inte att det går att sänka kostnaderna som en följd av att det skulle finnas övervinster i branschen. När inte övervinster finns utan marginalerna istället är små måste ett bolag i kommunal regi göra något bättre, smartare eller effektivare än branschens företag lyckats med, för att kunna erbjuda sin beställare lägre kostnader.• <i>Går det att göra besparingar relativt dagens byggupphandlingar?</i> Givet att dagens upphandlingar i Malmö stad följer de marginaler som finns i branschen är utrymmet litet. Vid enstaka lyckosamma tillfällen kan marginalen vara högre och då finns möjlighet till besparing. Detta förutsätter då att en mängd saker har inträffat såsom att inga oförutsedda hinder har uppstått under byggtiden, en gynnsam vinter, en mycket bra plastorganisation, gynnsamma inköp mm. Det förekommer dock, inte alltför sällan, att byggföretag gör förlust på ett entreprenaduppdrag av samma orsaker fast omvänt.	20-25

Executive summary

Frågeställning

Vad krävs för att få lägre kostnader i egen regi och är det möjligt?

Slutsats

- *Går det att göra lägre påslag och färre avvikelser?* Byggentreprenörens påslag är relativt blygsamma i anbudsskedet och marginalerna i byggföretagen låga. Förenklat kan man säga att påslagen inte utgörs av mer än 5% för central administration och 2% för vinst och risk. Utrymmet att sänka generella påslag för ett byggbolag i kommunal regi är därför små utan att det innebär att ytterligare risk övervältras på skattekollektivet. Det som då återstår är att minska antalet avvikelser och s.k. ÅTOR (reglering av ändrings-, tilläggs- eller avgående arbeten) där påslagen oftast är högre. En samarbetsmodell där beställaren (kommunen) och det kommunägda byggbolaget i samverkansform, arbetar fram projekteringen skulle kunna bidra till färre inslag av ÅTOR i byggskedet än vad som annars är vanligt i branschen. Att observera är dock att arbetsformen i detta idealtillstånd kräver oerhört mycket av respektive parts organisation i form av såväl byggtkniska som ekonomiska kunskaper samt inte minst förmåga att samarbeta i en prestigelös, positiv och resultatnriktad anda.
- *Går det att göra billigare inköp?* Det mycket speciella förhållandet, att det kommunalägda byggbolaget måste hantera samtliga sina upphandlingar (inköp) enligt LOU kommer att göra denna process mycket omständlig. Det kommer att göra att byggbolaget med största sannolikhet går miste om normala affärsmässiga möjligheter till förhandling och utnyttjande av dynamik och konjunktursvängningar på marknaden, som ofta skapar möjligheter till inköpsvinster och sänkning av kostnaderna för de privata byggbolagen. Sannolikt bidrar inte kravet på LOU-upphandlingar till några kostnadsbesparingar för kommunen. Konsekvensen blir snarare att det kommer att ta längre tid att genomföra projekten med ökade fasta kostnader som följd jämfört med dagens upphandlingsförfarande.
- *Går det att skapa en effektivare organisation och rekrytera marknadens absoluta spetskompetens?* För att kunna bygga åt kommunen på ett mer kostnadseffektivare sätt, än vad som sker med nuvarande upphandlingssystem, krävs att det kommunalägda byggbolaget besitter ett entreprenadföretags absoluta spetskompetens vad gäller kostnads kalkylering, projekteringsledning, installationssamordning, inköpsarbete, produktionsplanering, kostnadsstyrning och platsledning för alla förekommande typer av om- och nybyggnadsprojekt, för kommunens räkning. Rekryteringsfrågan kommer att bli en mycket stor utmaning, om inte den allra största, när det gäller att etablera ett kommunalägt byggbolag.

Sida

20-25

Executive summary

Frågeställning	Slutsats	Sida
Finns det företags-ekonomiska förutsättningar att driva ett byggbolag i kommunal regi?	<ul style="list-style-type: none">Om inte risk ska övervältras på skattekollektivet är det svårt att se att ett byggföretag i kommunal regi kan acceptera en lägre vinstmarginal än 2%. Det är också svårt att se att ett byggbolag i kommunal regi skulle kunna göra billigare inköp eller skapa en väsentligt effektivare organisation. De företagsekonomiska förutsättningarna för en kommun att driva ett byggbolag är därför små och står inte i proportion till de risker det medför.	17-25
Vilka är erfarenheterna från andra kommuner?	<ul style="list-style-type: none">Frågan om att starta ett kommunalt byggbolag har initierats, utretts och värderats i ett flertal kommuner.Argument som har lyfts fram handlar ofta om att infria politiska målsättningar. Man hänvisar till rådande bostadsbrist och en generell uppfattning om alltför höga byggkostnader.Något aktuellt exempel på kommun som startat ett byggbolag i egen regi går inte att finna i Sverige.När den sammanvägda bedömningen görs har kommunerna avvisat frågan bl.a. med hänvisning till att det är förenat med betydande risker och det blir svårt att undvika komplicerade upphandlingsförändringar.Istället för byggbolag i egen regi, initieras nya projekt som utgår ifrån kommunens egna specifika förutsättningar och där man ser möjligheter att påverka byggprocessens olika skeden.	26-32
PwCs bedömning	<ul style="list-style-type: none">PwC anser:Att det är viktigt att förstå den verklighet som ett byggföretag lever i med små marginaler, stora risker och komplexa regelverk.Att det inte finns uppenbara möjligheter att sänka kommunkoncernens byggkostnader genom att starta ett byggföretag i egen regi utan att det snarare är förenat med stor risk.Att även om det i teorin skulle kunna utvecklas en samverkansform mellan beställare och det kommunala byggbolaget som skulle kunna bidra till färre ÅTOR så har vi svårt att se att det är skäl nog för att starta ett byggbolag i egen regi givet de övriga risker och utmaningar som det innebär.Att det finnas andra sätt som bör prövas för att sänka kommunkoncernens byggkostnader som inte är kopplat till samma risker. Två andra vägar till lägre byggkostnader som man bör titta på förutsättningarna för kan vara;<ul style="list-style-type: none">att tydligt stärka, utveckla och samordna kommunkoncernens upphandlingskompetens ochatt pröva en ny och/eller fördjupad samverkansform i mindre skala med en privat aktör.	

Vad menar vi med ett byggbolag?

3

Vad menar vi med ett byggbolag?

Begreppet ”byggbolag” har en vidsträckt betydelse. I dagligt tal omfattar begreppet alla bolag, stora som små, som sysslar med någon form av byggverksamhet i traditionell mening, det vill säga inkluderar hantverkare för trä-, betong-, puts- eller murningsarbeten, verksamma med såväl ny- som ombyggnader.

I vår beskrivning av ”byggbolag eller byggentreprenadbolag” utgår vi från en traditionellt organiserad struktur, som innebär att bolaget självt har ett färre antal anställda bestående av en fast organisation på huvudkontoret samt olika byggplatsorganisationer. Byggbolaget har inte egna anställda rörläggare, ventilationstekniker, plåtslagare, elektriker, hissmontörer, målare, mattläggare, undertaksmontörer etc. Inte heller har man en egen större fordonspark med grävmaskiner, lastbilar, dumprar, påkranar eller större mobilkranar. Samtliga sådana arbeten handlar byggbolaget normalt upp som underentreprenader.

Bolagets tjänstemannaorganisation på plats skall trots det vara organiserat för att leda dessa arbeten tillsammans med de arbeten som bedrivs med egen personal. Den centraladministrativa personalen skall samtidigt handlägga ett mycket stort antal parallellt pågående projekt av olika karaktär som ny- eller ombyggnader av bostäder, skolor, förskolor och kommunala administrationsbyggnader etc. För att möta målsättning krävs en omfattande och mycket kvalificerad organisation på såväl byggarbetsplatserna som på huvudkontoret.

Det förekommer undantagsvis att byggbolag har exempelvis en egen måleriavdelning eller en egen markavdelning, som kan utföra även mera omfattande arbeten. Det är emellertid inget större bolag på den svenska marknaden i dag som, annat än möjligen i dotterbolagsform, själva i egen regi tillhandahåller samtliga de aktiviteter och leveranser, som normalt ingår i ett byggprojekt. Man är oftast mycket beroende av omvärlden och ett pålitligt nätverk av leverantörer och underentreprenörer.

Vad innebär det att driva ett byggbolag?

4

Vad innebär det att driva ett byggbolag? - uppdrag, risker och marginaler

Ett byggbolags uppdrag

Ett byggföretag, som är inriktat på entreprenadverksamhet, får normalt sina uppdrag genom att, i konkurrens, lämna anbud till olika beställare, som oftast väljer den entreprenör, som efter utvärdering och förhandling, lämnat det totalt sett förmånligaste (lägsta) priset och som accepterar beställarens krav på byggtid.

I sällsynta fall händer det att beställaren väljer en entreprenör som inte lämnat lägsta initiala pris utan istället väljer att utse en entreprenör av en annan anledning. Det kan vara att denna entreprenör har andra kvalifikationer, som beställaren bedömer vara gynnsamma och avgörande för projektets genomförande såsom tekniska resurser, kunskapsnivåer, erfarenhet och kvalitén på utförandepersonalen etc. Noterbart är att det är stor skillnad i upphandlingsförfarande mellan en privat beställare eller om det handlar om en beställare som lyder under lagen om offentlig upphandling (LOU). Ett privat byggbolag måste ha förmågan att hantera båda.

En mängd risker och små marginaler

Byggnadsentreprenörens vardag inkluderar en mängd risker, som var och en har en direkt påverkan på den i anbudsstadiet pressade anbudskalkylen såsom exempelvis väder och vind (kalla och snöiga vintrar kostar mycket pengar, regnvatten skall pumpas och ledas bort), det allmänna konjunkturläget (speciellt om byggförtget i anbudsstadiet spekulerat i att göra stora inköpsvinster), tillgång på arbetskraft – såväl tjänstemän som yrkesarbetare, tillgång på kunniga och pålitliga underentreprenörer, egna felkalkyleringar etc.

Vinstmarginalen från en ren entreprenadverksamhet på en konkurrensutsatt marknad är därför generellt sett mycket liten och resultatet från olika byggprojekt varierar inte sällan väldigt mycket av skäl som nämns ovan. Det är också en ständig konkurrens om duktiga yrkesmän och kvinnor på marknaden då deras erfarenhet och kompetens har en direkt påverkan på projektens ekonomiska resultat. För entreprenadföretagen innebär det att man måste framstå som en attraktiv arbetsgivare för att ha en chans att attrahera bästa möjliga personal.

Vad innebär det att driva ett byggbolag?

- utföranderegler, entreprenadformer och ersättningsregler

Byggsektorn omfattas av ett mycket omfattande regelverk med olika status och tillämpning. Vissa regler, som är fastställda av myndigheter, är tvingande såsom bärighet, energiåtgång, brandskydd och regelverket kring tillgänglighet. Andra avser tekniska lösningar, som är godkända av provningsinstitut etc men inte obligatoriska. Vilka regler utöver de tvingande, som skall gälla kontraktsparterna (beställare–entreprenör) emellan, skrivs in i de kontraktshandlingar, som upprättas mellan parterna.

Förenklat kan man säga att det endast finns två entreprenadformer - ”Utförandeentreprenad” eller ”Totalentreprenad”.

I Utförandeentreprenaden har beställaren, oftast genom olika konsulter, utfört all projektering (ritningar och tekniska beskrivningar). Beställaren är i denna entreprenadform ansvarig för byggnadens funktion (funktionsansvar).

I en Totalentreprenad är det byggbolaget – totalentreprenören, som, vanligtvis genom att engagera ett antal konsulter, tar fram och ansvarar för all projektering. I detta fall är det entreprenören (totalentreprenören), som har funktionsansvar för den byggnad han uppför.

Det förekommer en mängd andra begrepp för att beskriva olika samarbetsformer såsom exempelvis ”styrd totalentreprenad”, där beställaren ofta på ett omfattande och ibland väldigt detaljerat sätt beskriver hur han vill ha byggnaden utformad.

Ett annat exempel är CM-entreprenad (construction management), som inte är en entreprenadform utan endast beskriver formen för hur arbetena bedrivs på arbetsplatsen där ett ombud för

beställaren leder arbetet genom att dela upp projektet i ett mer eller mindre stort antal olika delentreprenader. Var och en av dessa kan dock vara antingen en utförandeentreprenad eller en totalentreprenad.

Ersättning till entreprenören kan ske antingen genom att man avtalar om ett fast pris, som eventuellt skall indexregleras eller att ersättning skall ske mot ”havda kostnader – så kallat löpande räkningsförfarande. I det senare avtalar man om i tillägg i form av olika procentpåslag för entreprenörens arvode, arbetsledning, omkostnader etc.

På senare tid har begrepp som ”partnering” och ”samverkansentreprenader” blivit allt vanligare. Dessa begrepp beskriver varken en särskild entreprenad- eller upphandlingsform utan är antingen en utförande- eller en totalentreprenad. Ersättningsformen är dock vanligtvis löpande räkning där man i förväg avtalar om en så kallad ”riktkostnad” – d.v.s. den kostnad för projektet, som parterna gemensamt enats om som en rimlig totalkostnad. Det vanliga är att man i detta sammanhang avtalar om vilket ekonomiskt ansvar parterna (beställaren resp. entreprenören) skall ha om kostnaderna överskrider respektive hamnar lägre än den beräknade rikt-kostnaden. Modellen är relativt komplicerad och kräver stort engagemang från såväl beställaren som entreprenören för att vara framgångsrik.

Vad innebär det att driva ett byggbolag? - organisation

Dagens byggtreprenörer skiljer sig organisatoriskt avsevärt från hur de såg ut för några decennier sedan då man ofta hade en stor kader av byggarbetare (snickare betongarbetare, murare etc) direkt på avlöningslistan. Dessa var då "objektanställda", d.v.s. de var anställda för ett speciellt byggprojekt. När detta var färdigt upphörde anställningen. Idag är skulle dessa blivit tillsvidareanställda vilket gjort att byggföretagen mer och mer övergått till att nyttja tjänster av mindre externa hantverksföretag, som underentreprenörer för att inte riskera ha kostnader för personal som inte är fullt sysselsatt.

Förenklat kan man säga att ett byggtreprenörföretag är organiserade med en fast organisation på huvudkontoret samt olika byggplatsorganisationer utlokaliserade på de olika byggarbetsplatserna. På huvudkontoret arbetar normalt VD, redovisningspersonal, ekonomichef, arbetschefer, produktionsingenjörer, kalkylatorer, inköpare samt övrig administrativ personal som växel- och ev. vaktmästarpersonal.

Kostnaderna för dessa personalfunktioner, tillsammans med lokalkostnader (hyra kontorslokaler), redovisningssystem, IT-kostnader, juristhjälp, revisionskostnader med mera kallas normalt centraladministrativa kostnader (centraladministration). Dessa kostnader är fasta kostnader och antalet verksamma personer står i ungefärlig proportion till bolagets totala omsättning. Personalen på kontoret är normalt verksamma med flera projekt samtidigt, såväl de pågående som att planera för framtida.

Platsledningen på byggarbetsplatsen består vanligtvis av platschef, arbetsledare, biträdande arbetsledare, ev. utsättare samt, beroende på projektets storlek, också eventuellt projektinköpare planerare och projektadministratör.

Kraven på byggbolagets personal är idag mycket stort. Byggbolagets tekniska personal måste vara insatta i branschens komplexa regelverk gällande såväl de tekniska, som det legala spelregler man har att förhålla sig till. Man skall kunna hantera båda entreprenadformerna – utförandeentreprenader och totalentreprenader. Man skall vara insatt i såväl kalkylering som produktionsplanering, kostnadsstyrning, inköpsrutiner samt gällande myndighetskrav. Man förväntas också vara en god förhandlare, kunna leda projekteringsmöten och byggmöten, vara en inspirerande men tydlig ledare på arbetsplatsen mot såväl beställarens representanter, som den egna personalen på plats.

Vad innebär det att driva ett byggbolag? - prissättning av entreprenaduppdragen

Byggentreprenören upprättar inför varje anbudstillfälle en anbudskalkyl bestående av en nettokalkyl, en sammanställning av gemensamma (allmänna) kostnader samt en så kallad slutsida där allt sammanställs och det slutliga anbudspriset fastställs.

Nettokalkylen består normalt av en mängdförteckning, där byggnadens eller anläggningens samtliga ingående komponenter är mängdberäknade och prissatta uppdelat i en kolumn för materialkostnad, en kolumn för beräknade arbetstimmar samt en kolumn för underentreprenader.

Underlag för prissättningen utgörs av offerter från materialleverantörer samt olika slag av underentreprenörer (andra entreprenörer som byggentreprenören anlitar för att utföra delar av entreprenaden). Underlag för bedömningen av tidsåtgången för de olika aktiviteterna utgörs till största del av erfarenhetsunderlag från tidigare utförda projekt.

Varje liten del av byggnaden eller anläggningen prissätts normalt för sig och kan omvandlas till å-priser, där ett och samma pris inkluderar såväl material som arbete, som kan användas som underlag för kostnadsregleringar av ÄTOR (reglering av ändrings-, tillägs- eller avgående arbeten).

En nettokalkyl brukar uppdelas i olika kapitel, som exempelvis mark- och grundförstärkningsarbeten, betongarbete, murningsarbeten, stommar, ytterväggar, fönster- och ytterdörrar, inredningsarbeten, målning, golvbeläggning, installationer som el, VS, Ventilation, Hiss, Styr etc med mera. Nettokalkylen består alltså av materialinköp, inköp av underentreprenader, totalt antal kalkylerade arbetstimmar byggarbetare samt gemensamma kostnader.

Framtagandet av mängdförteckningen är ett mycket omfattande arbete. Av organisatoriska skäl har därför många företag valt att köpa färdiga mängdförteckningar av externa företag som specialiserat sig på just detta arbete. Dessa företag säljer ofta mängdförteckningar till flera byggföretag, som konkurrerar om samma projekt, vilket i sig inte är så lyckat. Dels sätts konkurrensen ur spel till viss del, dels sätter sig företagen inte in i projektet på samma detaljerade sätt som man skulle tvingats göra om man själv hade utfört mängdberäkningen, vilket i sin tur ofta leder till felaktiga kostnads- eller tidsbedömningar i nettokalkylen.

Gemensamma kostnader, eller arbetsplatsomkostnader, som det också ibland benämns, består av ett antal kostnadspositioner som gäller generellt för byggprojektet utan att vara direkt knuten till någon aktivitet i nettokalkylen. Exempel på sådana kostnader är arbetsledning, eventuellt övrig projektadministrativ personal, provisoriskt el och vatten under byggtiden, eventuell kostnad för hyra av gatumark, kranar, mindre ställningar, småmaskiner, skyddsutrustning till personalen på arbetsplatsen, vinterkostnader, manskaps- och kontorsbodar, städning inför slutbesiktning, med mera.

Slutsidan är en sammanställningssida där anbudspriset fastställs och består av nettokalkylens material- och underentreprenadskostnader listas plus kostnaden för arbetstimmar inkluderande löner samt sociala avgifter plus övriga avtalsenliga påslag plus gemensamma kostnader. Totalt bildar dessa kostnader en total kostnad exklusive centraladministration plus vinst och riskpåslag. Detta sista påslag, som alltså skall täcka centraladministrativa kostnader samt vinst inklusive risk, är ofta inte högre än ca 7 %. Av dessa 7 % utgör ca 5 % centraladministration och ca 2 % vinst och risk.

Vad innebär det att driva ett byggbolag? - prissättning av entreprenaduppdragen

Det är inte ovanligt att entreprenören vid anbudstillfället spekulerar i möjligheten att göra s.k.

- inköpsvinster på material och underentreprenader samt,
- beroende på entreprenadform och kvalitet på anbudsunderlaget kunna debitera beställaren för extrakostnader på grund av ofullständiga anbudshandlingar.

Spekulationen går ut på att ett belopp X förväntas kunna intjänas på ovanstående sätt och att entreprenören, i syfte att komma i fråga för beställaren, helt enkelt reducerar sitt anbudspris med motsvarande summa.

Möjligheten för en byggnadsentreprenör att på detta sätt göra några större vinster på projektet är mycket begränsade. Risken är i stället att det bidrar till att entreprenaden går med förlust.

Beroende på konjunkturläget, kan 5-10 st byggföretag vara engagerade i samma anbudsfordarande. Redan på anbudsstadiet tar dessa byggföretag in offerter från materialleverantörer och underentreprenörer, som de sedan använder vid prissättningen av sin nettokalkyl. Det är i detta sammanhang vanligt att samma leverantör eller underentreprenör lämnar sin offert till flera, eller till och med alla, dessa byggföretag. Av erfarenhet vet byggföretagen att leverantörer och underentreprenör normalt inte lämnar sitt absolut lägsta pris i detta skede. Det görs först när det uppstått ”skarpt läge”, d.v.s. när det byggföretag, som utsetts som entreprenör, återkommer med en inköpsförfrågan. Byggföretagen använder ibland denna erfarenhet till att redan på anbudsstadiet spekulera i hur mycket man kan förväntas ”pruta” på de offerter man fått för att på så sätt kunna använda dessa ”prutningar” till att reducera sin anbudssumma.

På samma sätt kan man, om man uppfattar anbudsunderlaget som ofullständigt eller oklart, spekulera i att det kommer att uppstå möjligheter till ÄTOR (ändrings- och tillägsarbeten) med högre påslagsmöjligheter. Byggfirman kan då välja att försöka göra sitt anbud mer attraktivt genom att reducera sitt pris med delar av påslaget för dessa förväntade extrakostnader.

*Vilka resultat och marginaler ser vi
bland branschens aktörer?*

5

30 största byggföretagen i Sverige (entreprenadverksamhet)

Vi har tittat på några av de större byggbolagen i Sverige utifrån antal anställda och marginaler. Vi har tittat på några av de stora kända aktörerna som PEAB, Skanska och NCC, men vi har även tittat på några bolag mer i linje med storleken på det bolag som skulle vara aktuellt i Malmö givet att detta bolag svarar för kommunens hela behov av verksamhetslokaler och MKB's bostadsbyggande.

Under förutsättning att det kommunala byggbolaget skulle bygga huvuddelen av Malmö stads behov skulle bolaget omsätta mellan 500-1000 miljoner kronor och ha cirka 200-300 anställda och vara ett av Sveriges 30 största byggföretag.

En viktig skillnad är mot andra bolag är att detta bolag arbetar på en geografiskt begränsad marknad och mot en kund. Bolagen intill har möjlighet till riskspridning med avseende på geografi, fastighetsslag och kunder och även möjlighet till kunskaps- och erfarenhetsutbyte från många olika typer av projekt.

Det finns flera risker kopplade till att driva byggverksamhet i egen regi och vi tar upp de mer direkta i denna rapport. Det finns dock andra mer svårångade och indirekta risker med att välja att driva byggverksamhet i egen regi som handlar om ett minskat intresse för byggmarknaden i Malmö från privata byggföretag, negativ påverkan på företagsklimat mm. Detta är aspekter som vi inte vidare belyser i denna rapport.

2014	2013	Företag	Omsättning, mkr i Entreprenadverksamhet			Anställda					
			Sverige	Utland	Totalt	2013	Förändr 2014/13, %	Sverige	Utland	2013	Förändr 2014/13, %
1	1	Peab	35 940	7 690	43 630	35 066	2,5	11 240		11 661	-3,6
2	2	Skanska	34 311	113 113	147 424	33 567	2,2	10 503		10 462	0,4
3	3	NCC	28 831	30 036	58 867	30 547	-12,2	9 532		9 988	-4,6
4	4	JM	10 927	3 289	14 216	9 907	10,3	1 820		1 874	-2,9
5	5	SVEVIA	6 933			7 180	-3,4	1 918		2 113	-9,2
6	6	Veidekke Sverige ¹⁾	6 298			4 087	54,1	1 193		1 007	18,5
7	7	INFRANORD	3 966			3 787	4,5	2 112		2 577	-18,0
8	10	Strukton Rail AB ²⁾	2 331			1 987	17,4	668		848	-21,2
9	9	Lemminkäinen ³⁾	2 311			2 261	2,2	395		435	-9,2
10	13	Erlandsson Bygg ⁴⁾	2 094			1 380	51,8	849		650	30,6
11	8	Strabag Sverige ⁵⁾	1 879			2 410	-22,0	422		567	-25,6
12	15	SERNEKE GROUP AB ⁶⁾	1 757			1 158	51,8	449		369	21,7
13	14	Wäst-Bygg Gruppen	1 666			1 370	21,5	160		144	11,1
14	12	Infratek Sverige AB	1 578			1 521	3,7	622		717	-13,2
15	11	MVB ⁷⁾	1 562			1 653	-5,5	490		441	11,1
16	19	IKANO ⁸⁾	1 236			996	24,2	140		108	29,6
17	22	Tuве Bygg AB ⁹⁾	1 233			901	36,9	144		164	-12,2
18	16	Svenska Entreprenad i Mälardalen AB	1 195			1 149	4,0	265		252	5,2
19	20	HSB Produktion AB ¹⁰⁾	1 145			919	24,5	48		42	14,3
20	23	John Svensson Byggnadsfirma AB ¹¹⁾	990			883	12,1	244		264	-7,6
21	25	Bygg Partner i Dalarna AB ¹²⁾	982			816	20,4	285		314	-9,2
22	27	Einar Mattsson Byggnads AB	913			735	24,2	247		245	0,8
23	NY	Åhlin & Ekeröth Byggnads AB ¹³⁾	872			674	29,3	365		310	17,7
24	NY	AB Frijo	859			682	25,9	160		209	-23,4
25	26	Thage Andersson Byggnads AB ¹⁴⁾	847			741	14,3	310		327	-5,2
26	NY	Besqab ¹⁵⁾	837			628	33,2	67		65	3,1
27	NY	Billström Riemer Andersson Bygg AB	832			504	65,1	129		107	20,6
28	21	Sh Bygg Sten och Anläggning AB	832			902	-7,8	256		280	-8,6
29	24	HMB Construction AB	813			859	-5,3	196		205	-4,4
30	28	Fastec Sverige AB	787			719	9,4	37		39	-5,1

Källa: Sveriges Byggindustrier. För gulmarkerade bolag redovisas finansiell information på nästa sida.

Omsättning och marginaler i några byggföretag

Stora aktörer på svensk byggmarknad (totalt och bygg/entreprenad)					
PEAB	2014	2013	2012	2011	2010
Total omsättning (mkr)	43 630	43 127	46 840	43 539	38 045
Resultat efter finansnetto (mkr)	1 230	383	815	1 195	1 513
	2,8%	0,9%	1,7%	2,7%	4,0%
PEAB Bygg					
Total omsättning (mkr)	24 474	23 109			
Resultat efter finansnetto (mkr)	552	-539			
	2,3%	-2,3%			
Skanska Byggverksamhet Sverige					
Total omsättning (mkr)	29 565	29 728			
Rörelseresultat (mkr)	1 327	1 174			
Rörelsemarginal	4,5%	3,9%			
NCC					
Total omsättning (mkr)	56 867	57 823	57 227	52 535	
Resultat efter finansnetto (mkr)	2 234	2 400	2 277	1 808	
	3,9%	4,2%	4,0%	3,4%	
NCC Construction Sweden					
Total omsättning (mkr)	20 788	21 530	25 043	23 574	20 962
Rörelseresultat (mkr)	640	637	801	777	924
	3,1%	3,0%	3,2%	3,3%	4,4%

Vi ser att vinstmarginalen är väl i linje med det påslag för vinst och risk på 2 % som vi tidigare nämnt i samband med redovisning av prissättning av entreprenaduppdragen. Denna marginal är låg både i de betydligt större bolagen och i de som storleksmässigt är mer jämförbara med ett kommunalt byggbolag i Malmö.

Byggföretag med en omsättning under en miljard kronor			
Thage Andersson Byggnads AB	2014	2013	2012
Total omsättning (TKR)	533 783	368 303	458 903
Resultat efter finansnetto (TKR)	3 682	-7 693	1 801
	0,7%	-2,1%	0,4%
Tuve Bygg AB			
Total omsättning (TKR)	1 034 420	765 388	716 627
Resultat efter finansnetto (TKR)	47 492	25 229	13 303
	4,6%	3,3%	1,9%
JSB John Svensson Byggnadsfirma AB			
Total omsättning (TKR)	880 417	756 676	606 453
Resultat efter finansnetto (TKR)	20 187	12 200	5 912
	2,3%	1,6%	1,0%
Billström Reimer Andersson Bygg AB			
Antal anställda	129	107	91
Omsättning (TKR)	832 144	504 131	454 582
Res. e. finansnetto (TKR)	42 492	11 037	15 843
	5,1%	2,2%	3,5%
Wäst-Bygg Gruppen			
Nettoomsättning (TKR)	1 665 548	454 661	
Resultat efter finansnetto (TKR)	80 505	19 543	
	4,8%	4,3%	
ByggCompagniet (konkurs 2015)			
	dec-13	aug-13	apr-12
Nettoomsättning (TKR)		232 946	233 429
Resultat efter finansnetto (TKR)		-13 309	2320
		-5,7%	1,0%

Observera att i ByggCompagniet har boksluten olika längd

Vad måste det egna byggbolaget lyckas med för att uppnå Malmö stads mål med bolaget?

6

Vad vill Malmö stad uppnå med ett eget byggbolag?

I uppdragsbeskrivningen ställer Malmö stad frågan om det finns företagsekonomiska förutsättningar att driva ett byggbolag i kommunal regi. Går det att bygga till lägre kostnader i egen regi utan att övervältra risk på kommunen?

Vi har i tidigare delar sett att marginalerna är små i branschen, ca 2% för att täcka vinst och risk. Att acceptera en lägre marginal än 2% innebär att ytterligare risk flyttas över till ägaren och skattekollektivet. Vi ser därför inte att det går att sänka priset till beställaren som en följd av att det skulle finnas övervinster i branschen. Om så varit fallet hade det funnits större möjligheter och starkare skäl för ett byggbolag i egen regi.

När inte övervinster finns måste ett bolag i kommunal regi istället göra något bättre, smartare eller effektivare än branschens företag lyckats med, för att kunna erbjuda sin beställare lägre kostnader och ett lägre pris. Vad talar för och vad talar emot att detta skulle vara möjligt? I kommande avsnitt tittar vi därför närmare på om ett kommunalt byggföretag har möjligheter att;

- göra besparingar relativt dagens byggupphandlingar
- göra lägre påslag och färre avvikelser (ÅTOR)
- göra billigare inköp
- skapa en effektivare organisation och lyckas rekrytera marknadens mest kvalificerade personal

En annan svår fråga att lösa är hur det kommunala bolaget ska veta att det över tid lyckas göra besparingar och bygga billigare? Om byggbolaget är mindre och bygger en begränsad del av kommunkoncernens behov och bolaget upphandlas i konkurrens med andra, så kan jämförelser göras. Å andra sidan uppstår då andra risker tex att bolaget inte vinner tillräckligt många anbud och från tid till annan får en överkapacitet som inte kan kompenseras av vunna arbeten i andra geografier och åt andra kunder.

Om å andra sidan bolaget bygger huvuddelen av kommunkoncernens behov kommer det att bli svårt att jämföra och veta att bolaget verkligen bygger billigare eftersom det är mycket tveksamt om andra byggföretag skulle lämna anbud när praxis är att byggföretaget i egen regi är den entreprenör som bygger åt kommunkoncernen.

Går det att bygga till lägre kostnader i egen regi utan att övervältra risk på kommunen?

Lägre kostnader
(billigare för beställaren)

Ej övervältra risk på ägaren/skattekollektivet
(dvs bolaget ska ha en avkastning som speglar risken i verksamheten)

Vad måste det egna byggbolaget lyckas med? - göra besparingar relativt dagens byggupphandlingar

Finns det en besparingspotential i de byggupphandlingar som kommunen gör?

Byggtreprenörers vinstmarginaler är vanligtvis mycket små. Grovt förenklat kan man säga att ett normalt påslag (täckningsbidrag = TB) på kalkylerade nettokostnader i anbudsskedet ligger på ca 7 % varav i storleksordningen 5 % skall täcka bolagets centraladministrativa kostnader och 2 % för risk och vinst. Vid enstaka, för entreprenören lyckosamma tillfällen, händer det att en entreprenad efter färdigställandet lämnar ett högre TB. Faktorer som kan ha bidragit till detta är då:

- Inga oförutsedda hinder har uppstått under byggtiden.
- Vintern kan ha varit mild, ingen extrem nederbörd.
- Inga hinder i mark med fördyrande tekniska lösningar som följd.
- En bra platsorganisation med en väl planerad byggarbetsplats med fungerande logistik (lagring och intransport av material, kranar och hissars placeringar, korta gångvägar mellan arbetsställe och manskapsbodas, tillräcklig plats för platskontor, manskapsbodas, upplag, parkeringsytas etc).
- Yrkesarbetare med effektiva och harmoniska arbetslag.
- Gynnsamma inköp av material och underentreprenader.
- Tydliga och korrekta bygghandlingar som distribuerats i tid och vars innehåll inte förorsakat frågeställningar med tillhörande förseningar.
- Tillkommande arbeten som reglerats med för entreprenören högre påslag och som utförts utan att störa den ursprungliga planerade produktionen

Teoretiskt och om man bortser från de praktiska svårigheter man har bemästra när det gäller upphandling av underentreprenörer, material och övriga tjänster, finns det alltså besparingsmöjligheter för kommunen om entreprenören i detta fall var ett kommunalägt byggbolag i de fall som ovan faktorer går bolagets väg.

Det förekommer dock, inte alltför sällan, att byggtreprenörer gör förlust på ett entreprenaduppdrag. Orsaken till det kan vara samma som ovanstående fast omvänt, det vill säga, att i stället för att ovanstående punkter verkat för entreprenören kan de också verka mot byggtreprenören. Vintern kan vara sträng, organisationen på platsen fungerar inte, inköp av material och underentreprenörer kostar mer än vad man har i kalkylen, beräknade arbetstimmar i kalkylen räcker inte till o.s.v. I detta fall står det kommunala byggbolaget med ett förlustprojekt.

Detta drabbar då kommunkoncernen, i första hand bolaget och i andra hand ägaren, i detta fall kommunen.

Vad måste det egna byggbolaget lyckas med? - göra lägre påslag och färre avvikelser som leder till ÄTOR

Vilka påslag på nettokostnaderna skall entreprenören (byggbolaget) tillåtas ha?

Vi har konstaterat att byggentreprenörernas påslag är relativt blygsamma i anbudsskedet. Ett kommunalägt byggbolag, som har till syfte att sänka kommunens kostnader för sina om- och nybyggen, måste ges tydliga och mycket begränsade möjligheter att göra påslag på de direkta och indirekta kostnaderna för projektet, i det uppdragsavtal, som bolaget tecknar med kommunen. Samtidigt kan påslag för vinst och risk rimligen inte understiga 2% utan att ytterligare risk övervältras på ägaren. Det uppstår en del frågor om hur ett kommunalt byggbolag skall arbeta?

- Vilket påslag kan anses rimligt för att bolaget skall kunna fungera på normalt sätt? Vem skall bestämma denna nivå?
- Skall upphandlingarna mellan kommunen och det kommunägda byggbolaget ske på "traditionellt" sätt med anbudsunderlag och anbud?
- Skall kanske parterna istället genomföra alla projekt i samverkansform (partnering) i syfte att undvika framtida ÄTOR och oväntade framtida kostnadsökningar?
- Skall projekten genomföras med "öppna böcker" där beställaren (kommunen) skall ha full insyn i byggbolagets redovisning?
- Vem skall garantera för att det avtalade priset inte överskrids?

Under byggentreprenaders gång uppstår det nästan undantagslöst avvikelser från det anbudsunderlag som byggentreprenören haft att förhålla sig till i anbudsskedet. Orsaken är inte sällan förorsakad av bristande (dålig) projektering.

Ibland kan det dock förorsakas av förhållanden, som ingen av parterna kunnat förutse. Avvikelsen resulterar emellertid, oavsett orsak, i en s.k. ÄTA ((reglering av ändrings-, tilläggs- eller avgående arbeten) från entreprenörens sida – entreprenören vill ha extra betalt eftersom han inte haft möjlighet att prissätta densamma i det anbudsunderlag som beställaren tillhandahållit.

Det är inte ovanligt att ett projekt slutar med ÄTOR på ca 10-20 %. På dessa ÄTOR har entreprenören oftast ett relativt högt påslag (10-15 %). Entreprenören får genom dessa tilläggs- eller ändringsarbeten ett välkommet tillskott till sitt oftast låga initiala påslag på kalkylerade nettokostnader.

I en konstruktion med ett kommunägt byggbolag, där beställaren och byggbolaget i samverkansform, gemensamt arbetar fram projekteringen skulle förutsättningar kunna skapas för en säkrare slutkostnadsprognos där högt ställda krav på den gemensamma projekteringen skulle bidra till en smidigare och störningsfriare byggproduktion med färre inslag av ÄTOR än vad som annars är vanligt i branschen. Eventuella ÄTOR måste dock i sammanhanget hanteras med samma begränsade rätt till påslag för entreprenören som gäller för kontraktets pris i övrigt.

Teoretiskt skulle detta innebära en kostnadsbesparing för kommunen. Att observera är dock att arbetsformen i detta idealtillstånd kräver oerhört mycket av respektive parts organisation i form av såväl byggtkniska som ekonomiska kunskaper samt inte minst förmåga att samarbeta i en prestigelös, positiv och resultatriktad anda.

Vad måste det egna byggbolaget lyckas med? - göra billigare inköp

Förutsättning för byggbolaget, som komplicerar syftet?

Vår utredning i steg 1 har konstaterat att det inte föreligger något krav på upphandling enligt LOU för att beställaren (kommunen) skall handla upp det kommunala byggbolagets tjänster.

Däremot gäller detta krav för det kommunala byggbolaget avseende deras upphandling av underentreprenörer, material och konsulttjänster. Upphandlingsprocessen kommer här att bli mycket omständlig då den i princip kommer att omfatta kanske så mycket som 30-40 st olika upphandlingar per projekt om byggbolaget skall agera på traditionellt sätt.

Även om man så småningom kan arbeta proaktivt med ”ramavtal” för så kallade stapelvaror (virke, gipsskivor, isolering etc) så kommer inköpsarbetet ändå att dra ut på tiden. Möjligen kan en viss tidsvinst uppnås om projekten genomförs i samverkansform med beställaren (kommunen) beroende på att man då har möjlighet att gå ut med förfrågningar i ett tidigare skede än vad man annars har skulle ha möjlighet att göra vid en konventionell upphandling.

Alternativet är att byggbolaget handlar upp mycket stora underentreprenader (på LOU) för att begränsa mängden upphandlingar. Uppdelat på några få entreprenader som exempelvis bygg- och markarbeten inklusive inredningsarbeten och ytskikt, VVS, Ventilation, Elarbeten och Hiss skulle ge en snabbare hantering av LOU-processen men hela idén bakom ett eget byggbolag skulle då gå förlorad eftersom man då endast tagit över det arbete som kommunen normalt hanterar.

Det mycket speciella förhållandet, att det kommunalägda byggbolaget måste hantera samtliga sina upphandlingar enligt LOU, gör att det kommer att ställa särskilda krav på byggbolagets inköpspersonal. Det kommer också att göra att byggbolaget går miste om normala affärsmässiga möjligheter till förhandling och utnyttjande av dynamik och konjunktursvängningar på marknaden, som ibland skapar möjligheter till inköpsvinster och sänkning av kostnaderna för de privata byggbolagen.

Sannolikt bidrar inte kravet på LOU-upphandlingar för det kommunalägda byggbolaget till några kostnadsbesparingar för kommunen. Konsekvensen blir snarare att det kommer att ta längre tid att genomföra projekten med ökade fasta kostnader som följd jämfört med dagens upphandlingsförfarande.

Vad måste det egna byggbolaget lyckas med? -rekrytera marknadens mest kvalificerade personal

Anskaffning av lämplig organisation?

För att kunna bygga åt kommunen på ett kostnadseffektivare sätt krävs att det kommunalägda byggbolaget besitter ett entreprenadföretags absoluta spetskompetens vad gäller kostnadskalkylering, projekteringsledning, installationssamordning, inköpsarbete, produktionsplanering, kostnadsstyrning och platsledning för alla förekommande typer av om- och nybyggnadsprojekt.

Om man lyckas åstadkomma att etablera en sådan organisation så finns också möjligheten att bygga kostnadseffektivare åt uppdragsgivaren än vad som sker med traditionell upphandling. Det finns dock ett antal frågetecken att rätta ut på vägen dit.

En absolut förutsättning för att det kommunala byggbolaget skall uppnå sitt syfte är att man lyckas rekrytera kvalificerad personal i tillräcklig omfattning. Med kvalificerad menas i detta sammanhang personal med inte bara teoretisk adekvat utbildning utan också en mångårig arbetslivserfarenhet från andra byggentreprenadföretag. Om målsättningen är att man relativt snabbt skall kunna ha kapacitet att leverera en byggvolym som kan motsvara ca 500 lägenheter per år så behöver man en tjänstemannastab på ca 100 tjänstemän fördelat på ca 40 personer i centraladministrationen och ca 60 personer på byggarbetsplatserna.

Till detta kommer minst ca 100 yrkesarbetare. De allra flesta av dessa är sysselsatta i andra byggföretag idag. Det handlar om en gigantisk rekryteringsprocess för att snabbt etablera ett företag av denna storleksordning. Kostnaden för rekryteringen kan förväntas ligga någonstans runt 50 Mkr, som skall finansieras innan bolaget kan starta att leverera tänkta kostnadsbesparingar till kommunen. Ibland de frågor som måste lösas i detta sammanhang är:

- Vem skall finansiera initial investerings- uppbyggnadskostnad?
- Det blir inte enklare att driva ett kommunalägt byggbolag än ett privat motsvarande om målsättningen att spara pengar åt kommunen skall uppfyllas. Det kommer att krävas en mycket kreativ samarbetsform med beställaren för att överbrygga de nackdelar man har vad gäller kravet på inköp genom LOU. Det handlar alltså om mycket kvalificerad personal som behöver rekryteras. Hur skall dessa kunna attraheras?
 - Är det överhuvudtaget realistiskt att tro att man skall kunna rekrytera denna volym av kompetent arbetskraft? Finns det ens 100 tjänstemän av den kalibern i regionen som teoretiskt sett skulle vara villig att byta arbetsgivare?
 - Kanske är det mer rimligt att ett eventuellt bolag behöver växa "organiskt" över tid och på så sätt succesivt bygga upp sin kapacitet?
 - Vad kan locka personal att byta arbetsgivare?
 - Högre lön? Det har knappast bolaget råd med om man skall klara målsättningen att spara pengar åt kommunen.
 - Delägarskap eller tantiem på resultatet? Inte utrymme för det på grund av företagets konstruktion och syfte.
 - Spännande arbetsuppgifter i en nyutvecklade arbetsmodell mellan beställaren och entreprenören? Kanske men knappast att 100 st kan lockas över på grund av detta.

Rekryteringsfrågan kommer att bli en svårigheterna, om inte den allra största, när det gäller att etablera ett kommunalägt byggbolag.

Vilka är erfarenheterna från andra kommuner?



Vilka är erfarenheterna från andra kommuner?

Frågan om att starta ett kommunalt byggbolag har initierats, utretts och värderats i ett flertal kommuner. Vi har ställt frågor till fem kommuner där frågan har varit eller i dagsläget är aktuell. Frågorna vi ställt är: Hur såg utredningsuppdraget ut? Vilka motiv har lyfts fram för att genomföra en utredning? Vad förs fram i utredningen? Vilka beslut har tagits och hur har man valt att gå vidare i frågan?

Vi kan konstatera att de motiv som lyfts fram för att utreda frågan, ofta handlar om att infria politiska målsättningar. Man hänvisar till rådande bostadsbrist och en generell uppfattning om alltför höga byggkostnader. Något aktuellt exempel på kommun som startat ett byggbolag i egen regi går inte att finna i Sverige, vilket vi också har fått bekräftat av Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Kommunerna Stockholm, Göteborg och Norrköping har - efter utredning - valt att inte gå vidare med förslaget. De främsta argumenten som lyfts fram handlar om att det är förenat med betydande risker och att det blir svårt att undvika komplicerade upphandlingsföraranden. Istället för byggbolag i egen regi, initieras nya projekt som utgår ifrån kommunens egna specifika förutsättningar och där man ser möjligheter att påverka byggprocessens olika skeden. I tabellen nedan sammanfattar vi erfarenheter från Stockholm, Göteborg, Norrköping, Örebro och Jönköping.

Kommun	Utredningsuppdrag	Motiv för utredning	Utredningen i korthet	Beslut och vidareföring av frågan
Stockholm	<ul style="list-style-type: none">Stockholm Stadshus AB får 2003/04 KF:s uppdrag att utreda möjligheterna att sänka kostnaderna för nyproduktion för att möjliggöra rimliga hyresnivåer i nyproducerade lägenheter.I en sådan utredning skulle även frågan om ett kommunalt byggbolag värderas.	<ul style="list-style-type: none">Motivet till utredningen var bostadssituationen i Stockholm och den politiska målsättningen att det under de närmaste fyra åren (2003-2006) bygga (påbörjas) 20.000 lägenheter. Minst 8.000 av dessa skulle byggas av de allmännyttiga bostadsbolagen.Det hänvisades också till att kostnadsutvecklingen de senaste åren har varit mycket hög.	<ul style="list-style-type: none">Utredningen konstaterade att ett kommunalt byggbolag har relativt begränsade möjligheter att påverka kostnaderna för nyproduktion av bostäder.Det finns juridiska och ekonomiska svårigheter. Utredaren menade dessutom att det är orealistiskt av tids- och kostnadsskäl att bygga upp ett sådant företag från grunden. En uppbyggnad eller ett förvärv av ett byggbolag medför en betydande risk.I utredningen lyftes också fram att svårigheterna att snabbt anpassa bolagets storlek till rådande konjunktur.Mer motiverat att istället bygga upp en byggläsningskompetens för att öka möjligheterna att påverka i byggprocessens tidiga skeden.	<ul style="list-style-type: none">Den gemensamma bedömningen var att ett kommunalt byggbolag skulle vara alltför riskfyllt i förhållande till de vinster som skulle kunna uppnås.KF avvisar förslaget om ett kommunalt byggbolag. I sitt beslut hänvisar man till att det i byggprocessens tidiga skede bestäms mycket av det som genererar kostnader längre fram i byggprocessen (principiella lösningar, upphandlingsstrategi mm). Man uttalar därför att staden istället aktivt ska utveckla beställarkompetensen inom ramen för ett antal pilotprojekt:<ul style="list-style-type: none">✓ Utveckling av planprocessen i samverkan✓ Utveckla byggprocessens tidiga skeden✓ Utveckla styrning och kompetens i projekteringsfasen✓ Stimulera det industriella byggandet

Vilka är erfarenheterna från andra kommuner?

Kommun	Utredningsuppdrag	Motiv för utredning	Utredningen i korthet	Beslut och vidareföring av frågan
Norrköping	<ul style="list-style-type: none"> I anslutning till budget 2014 får Kommunstyrelsen i uppdrag att "... utreda förutsättningarna för att starta ett kommunalt bygg- och entreprenadbolag med syfte att sänka byggkostnaderna". Ett kommunalt bygg- och entreprenadbolag definieras som ett bolag med uppgift och kapacitet att bygga bostäder och verksamhetslokaler, som exempelvis förskolor och särskilda boenden. Med kapacitet avses att alla nödvändiga kompetenser, arbetskraft och andra resurser finns inom bolaget. 	<ul style="list-style-type: none"> Sänkta byggkostnader. Billigare och fler hyresrätter 	<ul style="list-style-type: none"> Sammanfattningsvis görs bedömningen att det inte är troligt att ett kommunalt bygg- och entreprenadbolag får den önsvärda effekten att sänka byggkostnaderna. Tungt vägande skäl härför är att, även om kommunen har en stor egen organisation med personal och maskinpark, är det mycket svårt att undvika komplicerade upphandlingsförfaranden. Utöver detta är risken betydande, att bolagets kompetens och resurser inte kan nyttjas effektivt mellan projekt. Det skulle vara kostsamt för kommunen. 	<ul style="list-style-type: none"> KF beslutar att inte starta ett kommunalt bygg- och entreprenadbolag. Man beslutar istället att utreda möjligheterna att inrätta ett drift- och underhållsbolag samt starta upp ett internt förbättringsarbete i syfte att sänka byggkostnaderna nämligen följande: Upphandling är ett område där ett gemensamt förbättringsarbete kan leda till sänkta kostnader. Gemensamma insatser för att höja beställarkompetensen och för att utveckla en samsyn kring expertfunktioner. Vid större entreprenader kan man pröva att göra egna inköp direkt från tillverkaren. Se över prissättningen vid tomtförsäljning. Pröva tomträtt istället för köp vid byggande av hyresrätter. Gör en översyn av kvalitetskrav som leder till ökade kostnader. Fördjupa samarbetet med kommuner där man sänkt byggkostnaderna.
Göteborg	AB Framtiden utreder möjligheten att starta ett kommunalt byggbolag.	<ul style="list-style-type: none"> Fler bostäder till rimliga hyresnivåer. 	<ul style="list-style-type: none"> Utredning har inte gått att erhålla. Men enligt uppgift blev slutsatsen att det blir dyrt och osäkert att ha ett byggbolag i egen regi. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingen vidare åtgärd.
Jönköping	Våren 2015. Väckt motion i KF om att utreda möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag.	<ul style="list-style-type: none"> Motivet är höga byggkostnader och rådande bostadsbrist. 	<ul style="list-style-type: none"> Frågan är under handläggning och ett internt remissförfarande pågår. 	--
Örebro	Våren 2015. Väckt motion i KF om att utreda möjligheterna att starta ett kommunalt byggbolag.	<ul style="list-style-type: none"> Bygga billiga hyres- rätter och student- lägenheter, men även använda bolaget vid kommunala renoveringar och ombyggnader. 	<ul style="list-style-type: none"> Frågan är under handläggning och ett internt remissförfarande pågår. 	--

© 2010 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC.

"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.