



Stadsnätet och framtidens utmaningar



BRIGHTHOUSE

Inledning

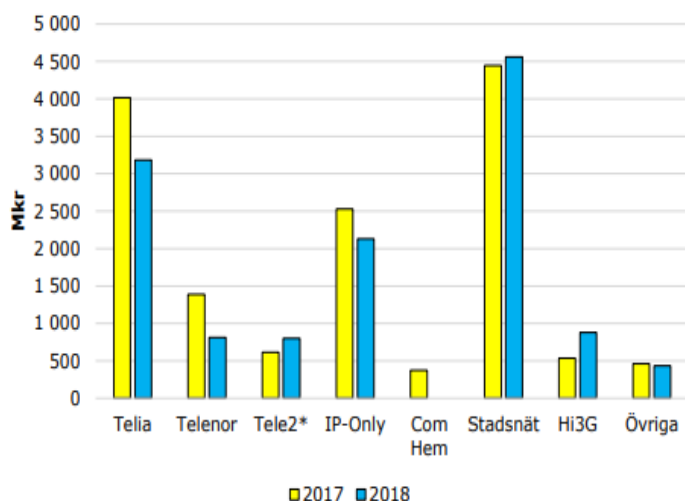
Varför ska kommunen driva ett stadsnät? Skapar stadsnätet de strategiska värden som förväntas? Detta är huvudfrågorna i detta konceptdokument som vänder sig till dig inom kommunal förvaltning som arbetar med ägarfrågor och strategisk utveckling inom kommunen men även till dig som arbetar med utvecklingsfrågor på ett stadsnät.

Stadsnätets historiska roll

De första stadsnäten tillkom i en tid när fibernäten inte var särskilt väl utbyggda och datakommunikation med högre bandbredder var något som var exklusivt och dyrt. I slutet av 90-talet var det inte ovanligt att en 100-Mbitsförbindelse kostade 20 000 kr/månad och något som användes för större huvudkontors uppkoppling till datakommunikationsförsörjning. På mindre kontor användes 2 Mbit-förbindelser eller ISDN fortfarande. Många kommuner insåg då att man hade möjlighet att bygga egna datakommunikationsnät med fiber som medium och rullade ut mindre nät för att koppla upp egna verksamhetsställen, ofta entusiastdrivet och med små medel. Detta gjorde att kommunen kunde höja kapaciteten i sina kommunikationsnät kraftigt och samtidigt kanske spara en del pengar.

I början och mitten av 00-talet började teleoperatörerna efterfråga alternativ till Telias fiber- och nätkapacitetstjänster. Dels ansågs Telias tjänster dyra och svårtillgängliga, dels ville övriga operatörer inte i onödan skapa nya intäkter för den största konkurrenten. En del stadsnät började då, lite trevande till en början, att hyra ut överkapacitet i de fibernät man anlagt. I december 2007 introducerades Cesar, SSNF:s marknadsföringsportal för standardiserade fibertjänster vilket medförde en ökad standardisering av tjänsterna samt enklare beställningsgränssnitt för teleoperatörerna. Stadsnäten hade på allvar blivit ett alternativ.

Efter decennieskiftet påbörjades den storskaliga utrullningen av fiber till villa. En del stadsnät var tidigt ute men den stora boomen kom någonstans i mitten av 10-talet. Flera av teleoperatörerna, med Telia i täten, och stadsnäten krigade hårt om kunderna och stadsnäten var, genom sin starka lokala förankring och trovärdighet, framgångsrika i att knyta kunder till sig. Post och Telestyrelsen (PTS) bedömer att stadsnäten under 2018 stod för 36 % (4,45 Mdkr)



Investeringsnivåer i fasta bredbandsnät. Källa: Post och Telestyrelsen, "Uppföljning av regeringens bredbandstrategi 2019"

av de totala investeringarna i fasta bredbandsnät.

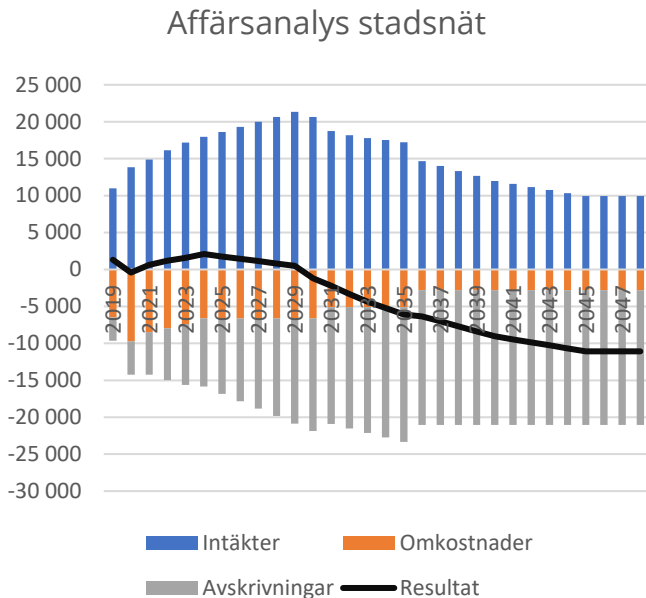
De tidiga stadsnäten var ofta vertikala aktörer, dvs. man ägde hela värdekedjan från anslutning till tjänsteleverans men i takt med att den öppna modellen vann allt mer terräng lämnade allt fler av stadsnäten tjänsteleverantörsrollen som överläts på marknadsaktörerna. Många stadsnät, framför allt de större med relativt stora kundunderlag, är idag ofta egna kommunikationsoperatörer medan de mindre stadsnäten oftast begränsar sig till en nätägaraffär, dvs. stannar i det passiva fiberlagret.

Stadsnätets strategiska utmaningar

I takt med att IT blir en allt mer oundgänglig resurs för företag, det offentliga och privatpersoner höjs kraven på datakommunikationstjänsternas kvalitet och tillgänglighet. Datakommunikationstjänster är idag en självklar funktion utan vilket samhället som vi känner det idag inte kan fungera. Såväl myndighetskrav som kundförväntningar skruvas succesivt upp när internet och datakommunikation blir en grundläggande och avgörande resurs för att samhället ska kunna hantera de utmaningar som en förändrad demografi, tilltagande urbanisering och ökad globalisering skapar. Detta påverkar hur stadsnätet måste utveckla sin verksamhet för att kunna möta de ökade kraven och förväntningarna.

○ Intäkterna minskar – kostnaderna ökar med höjda krav

Samtidigt står många nätägare inför faktumet att intäkterna minskar när den stora fiberutrullningen nu är i slutfasen och långsamt klingar av, samtidigt som de mest svårlösta och dyra anslutningarna på landsbygden kvarstår. Operatörer och stadsnät har haft stora engångsintäkter från anslutningar under de senaste 5-10 åren och när allt färre nya kunder ansluts minskar intäkten samtidigt som investeringsnivåerna inte avtar i samma utsträckning.



Affärsprognos för ett svensk stadsnät som Brighthouse genomfört. I takt med att de periodiserade engångsavgifterna försvinner försämras lönsamheten.

Även driftskostnaderna blir över tid allt högre när kraven från myndigheter och kunder ökar. Det som tidigare var "best effort-nät", dvs. nät vars tillgänglighet var ungefärlig och som lagades när tid fanns blir nu "nyttönät" som utgör en grundförutsättning för samhällets ökade digitalisering. Det kommer inom kort inte att vara acceptabelt med oklar tillgänglighet och driftsäkerhet när avancerad vård förflyttas till hemmet eller företags hela produktion är beroende av datakommunikationsnäten. Samtidigt har prispressen på abonnemang som uppstått genom den öppna modellen gjort att driftintäkterna är låga, många gånger allt för låga för att ett mindre stadsnät ska kunna bedrivas under rimliga affärsekonomiska förhållanden.

○ Verksamhetens kvalitet blir allt viktigare

Många stadsnät, främst de mindre, har många gånger mycket små och personberoende organisationer, en effekt av hur stadsnätet historiskt har tillkommit och växt fram. I en inte obetydlig andel av de svenska stadsnäten är det någon enstaka eller några enstaka personer som arbetar med stadsnätet som huvudsaklig arbetsuppgift.

Det kan saknas grundläggande funktioner inom samtliga områden (teknik, inköp, ekonomi, affär) och ofta saknas redundans för funktioner som gör att man blir mycket sårbar för sjukskrivningar och personalavgångar. Inte sällan saknas fungerande affärs- och beslutsprocesser vilket gör att den långsiktiga kvaliteten i planering, utförande och uppföljning blir försämrade eller saknas.

Exempel på ganska vanliga problem hos stadsnät:

- Litet strukturkapital - det är inte ovanligt att stadsnätet är helt beroende av enskilda personer och att det saknas grundläggande processer och rutiner för hur arbetet ska bedrivas vilket så gott som alltid medför kvalitetsbrister av olika slag.
- Avsaknad av affärskompetens gör att intäkterna (och därmed lönsamheten) är lägre än de hade behövt vara och att tjänsteområden är outvecklade.
- Många gånger saknas en effektiv ekonomisk uppföljning av verksamheten och det är oklart om lönsamheten är tillräcklig. Kompetens saknas för att förstå de bakomliggande affärsekonomiska sammanhangen.
- Det saknas inte sällan arbetsrättsliga korrekta beredskapslinjer. Enskilda personer kan belastas mycket hårt och ledighet påverkas. Det medför också att driftsfunktionen ej kan upprätthållas vid sjukdom eller annan oplanerad ledighet.
- Post och Telestyrelsens driftsäkerhetskrav efterlevs ej.
- Dokumentationen av näten är eftersatt eller rudimentär. Ibland finns den i stora stycken endast i personalens huvuden. Detta påverkar driftkvaliteten allvarligt och förmågan till marknadsanalys och merförsäljning blir låg.

- Fel avhjälpas endast under kontorstid eller när tid finns.
- Kundavtal saknas eller håller otillräcklig kvalitet. Leverantörsavtal är inte sällan otillräckliga eller saknas.
- Revenue assurance, dvs. förmågan att fakturera det som man har avtalsrättslig rätt till kan vara eftersatt.

Ofta går det att med enkla analyser och åtgärdsplaner att åstadkomma snabba förbättringar. För ekonomiskt pressade stadsnät kan det vara helt avgörande för att kunna möta framtidens allt högre krav på driftsäkerhet och tillgänglighet.

○ Verksamhetsutveckling

Samhället förändras fort, framför allt inom området digitalisering. Detta gör att stadsnäten behöver utveckla sin verksamhet för att vara en relevant partner i framtidens digitala infrastruktur. Inte sällan saknas en grundläggande strategisk idé om varför man som kommun driver ett stadsnät. Generellt är stadsnät som drivs inom ramen för ett kommunalägt energibolag starkare affärsutvecklare eftersom man där är van att arbeta med strategisk affärsutveckling kopplat till infrastruktur. Det är dock inte ovanligt att det saknas kompetens och resurser att driva och utveckla stadsnätsaffären, vilket gör att stadsnäten inte klarar att kompensera sig för vikande intäkter och lönsamhet och samtidigt skapa förutsättningar för kommunens återstående bredbandsutbyggnad och digitalisering. Det finns en uppenbar risk att stadsnäten inte kan spela den roll som utvecklare av digitala tjänster som svarar mot kommunens behov och över tid därför blir obsoleta.

Varför ska kommunen ha ett stadsnät?

Ett kommunalt stadsnät ska självklart fylla en strategisk roll eller tillföra andra centrala värden för kommunen. Bighthouse har identifierat åtta områden där stadsnätet kan lämna viktiga bidrag:

- **Vara en viktig faktor för att uppnå bredbandsmålen** – I takt med att kommersiellt drivna intressen lämnar fiberutbyggnaden men det fortfarande kvarstår utbyggnad att genomföra kan stadsnäten vara en mycket viktig aktör för kommunen att uppnå uppsatta bredbandsmål
- **Vara en pusselbit i den ökade digitaliseringen i kommunen/samhället** – fibernäten används i dagsläget i mycket begränsad omfattning för produktion av digitala samhällstjänster, främst sådana som ska nå enskilda brukare. De stora operatörerna saknar idag (men sannolikt inte i framtiden) intresse i att utveckla sådant stöd, dels därför att intäkterna i produktlivscykelns inledande fas är små, dels därför att lösningarna som krävs sträcker sig utanför operatörens enskilda intressesfär. Här kan stadsnäten spela en viktig roll i att katalysera lösningar genom att utveckla nya tjänster (initialt genom prototyper och piloter) och utveckla samordnande koncept. Detta kräver dock en mycket hög affärsutvecklingskompetens.
- **Gynna företagarnas utveckling** – i princip all framtida affär är digital i någon utsträckning och det innebär att företagen behöver tillgång till högkvalitativa bredbandstjänster för att kunna drivas och utvecklas.
- **Gynna kommuninvånarna** – bredbandsnäten spelar redan idag en viktig roll att överbrygga det digitala utanförskapet. Under corona-pandemin har det blivit uppenbart att de hushåll som saknat effektiv uppkoppling har haft det svårare att delta i samhällslivet. Inom områden som distansutbildning, distansarbete eller möjlighet att utveckla sin fulla potential genom deltagande i kulturella aktiviteter, intressegrupper, nätverkande eller andra områden spelar bredbandsanslutning en central roll.
- **Utveckla kommunen** – Många kommuner har stora utmaningar att möta inom kopplat till demografi och geografi. Befolkningen blir allt äldre och samtidigt sker en omflyttning från landsbygd till tätort. Väl utbredda bredbandsnät kan bidra till att minska klyftan mellan stad och landsbygd, demokratiutveckling, bibehållen service och stötta integrationsutmaningar.
- **Spara pengar i den kommunala verksamheten** – införandet av digitala samhällstjänster möjliggör en effektivisering inom främst omvårdnad och sjukvård. I en tid med tuffare kommunal ekonomi kan detta vara helt avgörande för kommunens möjlighet att hålla ekonomin i balans men förutsätter att hushåll och

arbetsplatser är uppkopplade. Kommunala stadsnät kan också spara pengar i den egna verksamheten genom att man inte behöver upphandla datakommunikationsnät.

- **Stötta mobiloperatörerna till en bättre täckning** – Många kommuner med en stor landsbygd vittnar om dålig mobiltäckning utanför tätorterna. Här kan stadsnäten fylla en viktig roll i att etablera fibernät som kan användas av mobiloperatörerna för anslutning till mer perifert liggande basstationer.
- **Verka identitetsbyggande** – Ett stadsnät kan vara en av kommunens funktioner för att bygga en stark kommunal identitet, något som inte ska underskattas. Ett välfungerande stadsnät erbjuder arbetstillfällen och en stolthet över kommunens förmåga och kan bidra till att skapa en vi-känsla i kommunen.

Men kommunerna behöver driva sitt stadsnät med det engagemang och ägandeskap som krävs. De kommuner som saknar förutsättningar för att driva stadsnät som kan möta de krav som myndigheter och kunder har bör fråga sig vilka alternativ som finns. Redan idag har många kommuner kommit fram till att man saknar dessa förutsättningar och valt att avyttra nät till aktörer med större förutsättningar att driva och utveckla bredbandsnäten men detta måste ställas mot de långsiktiga strategiska värden som ett stadsnät kan skapa.

Strategiskt arbete är avgörande för framgång

För att stadsnätet ska kunna skapa önskade värden behöver verksamheten drivas strukturerat och med ett tydligt syfte. Några nyckelfrågor som kommunen bör inkludera i sitt utvecklingsarbete:

- Kommunen måste ha ett starkt ägarskap och ett tydligt syfte med verksamheten.
- Kommunen bör i ljuset av bredbandsmarknadens snabba förändring göra en strategisk genomlysning av verksamheten och stadsnätets roll, inte minst kopplat till digitaliseringsstrategier.
- Kommunen behöver förstå vilken roll stadsnätet behöver spela för att man ska uppnå bredbandsmål och andra kommunala målsättningar.
- Stadsnätet behöver arbeta strukturerat och ändamålsenligt med affärsutveckling,
 - dels för att hantera intäktsminskningarna som följer på fiberutbyggnadens avmattning,
 - dels för att utveckla sin roll i att vara en viktig faktor i kommunens digitalisering.
- Kommunen och stadsnätet behöver säkerställa att stadsnätet har förutsättningar och förmåga att leva upp till den allt högre kravbild som ställs på IT-infrastruktur i samhället när näten går från att enbart husera nöjestjänster till att bli en hörnsten i samhällets totala infrastruktur.

Sammanfattning

Varje kommun som äger ett stadsnät bör ibland fundera över varför man bedriver verksamheten, dvs. vilket syfte nätet fyller, vilka strategiska värden för kommunen det skapar och vad som är målsättningen med stadsnätet.

I takt med att datakommunikationstjänster blir allt mer oundgängligt för verksamheter och privatpersoner ställs allt högre krav på bredbandstjänster, vilket stadsnätet måste kunna leva upp till för att över tid ha en trovärdighet och nöjda kunder. Samtidigt brottas många stadsnät med vikande intäkter och prispressade affärsmodeller.

Många stadsnät har idag otillräckliga organisationer och för låg kompetens inom viktiga områden för att möta ökade tillgänglighetskrav och behov av affärsutveckling.

Det är därför angeläget att kommuner med stadsnät har ett starkt ägarengagemang och en tydligt strategisk förståelse för vilka värden stadsnätet kan skapa för kommunen och vilken roll stadsnätet spela.

Brighthouse rekommendation är att kommunen fokuserar på att förstå stadsnätets framtida roll och att arbeta med affärsutveckling för att hantera de ekonomiska utmaningar som många stadsnät möter när engångsavgifterna försvinner och för att kunna utveckla den roll man har potential att spela när kommunen digitaliserar allt fler tjänster.

Om Brighthouse

Brighthouse är en konsultfirma specialiserad på att utveckla strategi, affär samt teknik inom bredband och digitalisering. Brighthouse har omfattande erfarenhet av att stötta kommuner, regioner och stadsnät att utifrån kundens förutsättningar hitta nya lösningar för nå bredbandsmålen samt att utveckla sina verksamheter.

Vill du veta mer om hur ni kan arbeta med utveckling i ditt stadsnät är du varmt välkommen att höra av dig.



Mats Holmgren, seniorkonsult

E-post: mats.holmgren@brighthouse.se

Mobil: 0706-100360

Johannes Robertsson, seniorkonsult

E-post: johannes.robertsson@brighthouse.se

Mobil: 0706-119266

Alexander Borges, seniorkonsult

E-post: alexander.borges@brighthouse.se

Mobil: 0731-401686

