

## SAMMANFATTNING RAPPORT

# **Administrativ effektivitet Sthlm Vatten**

# Innehållsförteckning

1.	bakgrund och metodik	3
1.1	Bakgrund	3
1.2	Förutsättningar	3
1.3	Metodik	3
2.	Organisation -nuläge	4
2.1	Stockholm Vatten-koncernens organisation	4
2.2	Administrationen inom Stockholm Vatten	4
3.	Organisation –historik	6
4.	Observationer från intervjuerna	6
5.	Solving Efesos utredning	7
6.	Förslag till åtgärder	8
6.1	Samordning IT och systemförvaltning	9
6.2	Fastighetsdrift och förvaltning	9
7.	Kommentarer till åtgärdsförslagen	10
8.	Besparing	11

## **I. BAKGRUND OCH METODIK**

### **I.1 Bakgrund**

Med anledning av diskussionerna kring Stockholm Vattens budget för år 2011 initierade Stockholm Stadshus AB under hösten 2010 en utredning med syfte att klargöra anledningen till att Stockholm Vatten förväntas redovisa förluster samt att redogöra för potentiella åtgärder som kan vidtas för att undvika att förlusterna uppkommer. Resultatet av utredningen redovisades för bolaget den 9 februari 2011. Utredningen konstaterade bland annat att bolaget ansåg att ytterligare effektiviseringar och neddragningar inom Stockholm Vatten är svåra att genomföra. Utredningen angav dock att det fanns vissa områden där det fanns potential att genomföra besparingar.

För att få en så objektiv beskrivning av Stockholm Vattens ekonomiska läge som möjligt, och den framtida utvecklingen och vilka åtgärder som lämpligen bör vidtas gav Stockholm Vatten våren 2011 Solving Efeso i uppdrag att göra en djupgående analys av bolaget. Uppdraget var att belysa Stockholm Vattens möjliga/nödvändiga åtgärder på kort sikt för att säkerställa en långsiktigt sund ekonomisk utveckling. En redovisning av resultatet bifogades styrelsehandlingarna 110901.

För att skapa en bas för en långsiktig sund ekonomisk utveckling föreslogs att vissa åtgärder vidtas för att utnyttja de möjligheter till resultatförbättringar som utredningen redovisat. Bland områden att granska ingick de administrativa funktionerna, och att minska kostnaderna där.

VD fick på Stockholm Vattens styrelsemöte den 6/10 2011 styrelsens uppdrag att, baserat på vad som sägs i rapporten ” Stockholm Vatten AB, Företagsanalys och Åtgärdsförslag 2012-2014”, utreda och lämna förslag till besparingar, effektiviseringar och utökad bas för intäkter.

### **I.2 Förutsättningar**

Uppdraget har bestått i att genomlysna Stockholm Vattens administrativa funktioner för att med minst bibehållen kvalitet på verksamheten tillhandahålla samma eller utökad service med samma eller minskad personalstyrka utan att de externa kostnaderna ökar.

Projektet omfattar hela Stockholm Vattenkoncernen; Stockholm Vatten AB likväl som Stockholm Vatten VA AB.

### **I.3 Metodik**

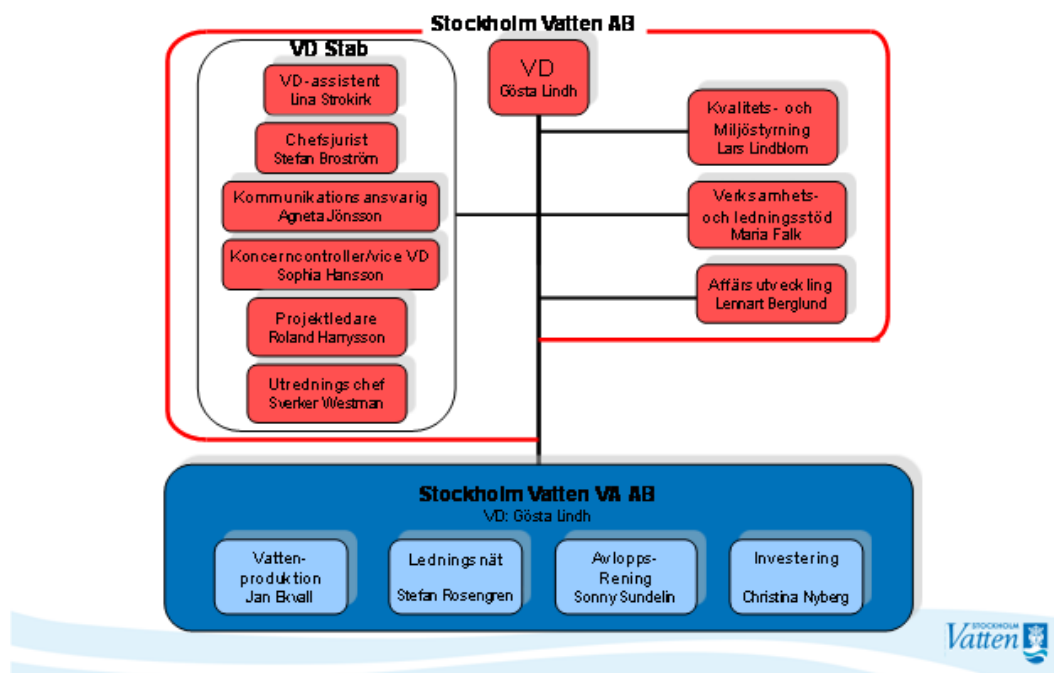
Faktainsamling har skett genom djupintervjuer med samtliga avdelningschefer, samt utvalda nyckelpersoner. Personal från Solving Efeso har intervjuats och bidragit med bakgrundsmaterial. Totalt har 26 personer intervjuats.

## 2. ORGANISATION -NULÄGE

### 2.1 Stockholm Vatten-koncernens organisation

Nedan framgår hur Stockholm Vattens strukturorganisation ser ut på en övergripande nivå.

Strukturorganisation  
Stockholm Vattenkoncernen - from 1 januari 2011



### 2.2 Administrationen inom Stockholm Vatten

Inom Stockholm Vatten återfinns administrativa funktioner huvudsakligen inom moderbolaget (Stockholm Vatten AB), och då främst inom avdelningen för Verksamhets- och ledningsstöd. Även inom VD Stab och Avdelningen för Kvalitets- och Miljöstyrning finns administrativa funktioner. Avdelning Affärsutveckling är i sin helhet rörelsedrivande. Avdelningarna i dotterbolaget (Stockholm Vatten VA AB) har inga egentliga administrativa funktioner utan dessa hanteras av avdelnings- och enhetschefer med stöd främst från avdelningen Verksamhets- och ledningsstöd.

**Avdelningen för Verksamhets- och ledningsstöd** som står för den största delen av det administrativa stödet består idag av 58 årsarbetare (54 anställda, avdelningschefen inräknad, samt några konsulter och inhyrda, utöver detta finns någon vakant tjänst). Fördelningen av de anställda, samt en schematisk överblick över resp enhets arbetsuppgifter återfinns i bilden nedan.

## Avd Verksamhets- och ledningsstöd (Maria Falk)

<b>Ekonomi</b> (Christer Denmark)	11 personer	<b>Redovisning</b> <b>Skatt</b> <b>Controlling</b>	
<b>Personal</b> (Lars Johansson)	6 personer	<b>Personaladmin/lön</b> <b>Chefsstöd</b> <b>Medarbetarstöd</b>	
<b>Kund/Info</b> (Per Tennemar)	15 personer	<b>Kundtjänst</b> <b>Information</b> <b>GlashusEtt</b>	<b>265 000</b> <b>fakturor</b> till VA-abbonenter
<b>Intern Service</b> (Madjid Behdjou)	13 personer	<b>Intern Service</b> <b>Fastighetsförvaltning</b>	
<b>IT</b> (vakant)	5 personer	<b>IT-drift och support</b> <b>Samordning mot Volvo-IT</b>	
<b>Förvaltningsgrupp</b> <b>Affärsstöd</b>	3 personer	<b>Utveckling och förvaltning av</b> <b>affärssystemet (Agresso)</b>	

I bilden ovan redovisas endast antalet anställda personer

**VD Stab**, med 8 tjänster, har till uppgift är att vara VD:s stöd i strategiskt orienterade frågor inom koncernen, och innehar renodlade stabsuppgifter. Inom staben ingår funktioner som tillhandahåller utredning, juridik, kommunikation, koncerncontrolling (inkl årsredovisning och koncernrapportering) mm.

**Avdelningen Kvalitets- och Miljöstyrning** består av 7 personer, och ansvarar för att samordna och koordinera arbetet med kvalitets- och miljöfrågor samt intern och extern verksamhetsrapportering. Inom avdelningen finns bolagsspecialister för såväl dricksvattenfrågor som avloppsvattenfrågor samt systemförvaltare för beslutsstödssystemet.

### 3. ORGANISATION –HISTORIK

Den 1 april 2007 genomfördes en stor organisations- och personalförändring inom Stockholm Vatten där bland annat samtliga administrativa resurser samlades till de centrala funktionerna i moderbolaget (Stockholm Vatten AB). Inom administrationen medförde detta samtidigt en minskning med 18 tjänster fördelat enligt följande:

jurist	-1
ekonomiass	-3
controller	-3
kundtjänst	-2
info	-3
IT	-2
admin ass	-4
<b>Totalt:</b>	<b>-18</b>

Kraftiga neddragningar gjordes således i numerären på de funktioner som utgjorde stöd inom ekonomi (-6) och information (-3) samt för de administrativa assistenterna (- 3).

Efter omorganisationen var antalet anställda inom de administrativa funktionerna på moderbolaget 78 personer. Idag är antalet 73. Den ytterligare minskningen beror på de personaljusteringar som gjorts i samband med att IT-funktioner har överförts till Volvo-IT under hösten 2011.

### 4. OBSERVATIONER FRÅN INTERVJUERNA

Vid intervjuerna uttrycker många att de administrativa åtaganden man har som chef är omfattande, men det finns också förståelse för detta. Flera personer säger att det var bra att centralisera de administrativa funktionerna bland annat för att yrkesgrupper bör hållas ihop för att nå effektivitet. Samtidigt tycker flera att allt mer administration läggs på chefsrollen och man upplever att det är svårt att hinna med, och att man är osäker på att man missar något som åligger chefsansvaret. Man påtalar beroendet av ett bra stöd, dels i form av systemstöd, genom ett gott informationssystem samt genom praktiskt stöd från de centrala funktionerna.

Det framförs synpunkter på att stödet inte är så omfattande som man hade förväntat sig vid omorganisationen 2007 då de administrativa funktionerna centraliserades. Det betonas att det i verksamheterna i dotterbolaget inte längre finns några egentliga administrativa resurser utan chefer och medarbetare behöver stöd för löpande ärenden och för hantering av uppkomna situationer.

Vikten av att ansvar och ansvarsområden är tydliga och avgränsade och att det finns bra system och processer på plats tydliggörs vid intervjuerna. Det framkommer överlag att man för att uppnå funktionalitet har ett stort behov standardisering, stöd och lättillgänglig information. Verksamhetsgenomlysningen påvisar att det finns behov av förtydliganden och förenkling av processer och rutiner, att det kan vara svårt att hitta den information man letar efter, att systemstödet på vissa områden kan förbättras och att rapporteringsstrukturen kan förenklas ytterligare. Under utredningens gång har därför ett antal förbättringsaktiviteter inom rapportering, informationshantering, system och processer successivt startats i linjeverksamheten.

Vid intervjuerna uttrycks det att man upplever att systemstödet har blivit betydligt bättre. Framför allt säger man att affärssystemets ekonomidelar fungerar bra. Man pekar även på att en konsekvent och långsiktig strategi för systemen förenklar (t ex nämns budget- och prognosystemet som nu upplevs se likadant ut period för period).

I samband med processen kring GSIT-migreringen försvann en del rutiner och systemstöd som ännu inte till fullo har kommit på plats. Detta visar sig vid intervjuerna genom att det generellt uttrycks att det är svårt att veta vem man skall vända sig till, och hur det ska gå till vid felanmälan i IT- och systemfrågor samt att man vill se en förbättrad ärendehantering för de system som hanteras internt. Även för felanmälan av fastighetsärenden säger man att det är långa ledtider och att återkopplingen är bristfällig. Flera nämner att organisationen är beroende av fungerande dokumenthanteringssystem för skadestånd, ärenden, avvikelserapportering mm. Många upplever frustration över att införandet av underhållssystemet, men även inköpssystemet, projektverktyget och Platina (dokumenthantering) dröjer. Förseningarna förklaras tills största delen av GSIT-migreringen som ledde till att alla systemuppdateringar låg nere under 1,5 år. Inom avdelning Ledningsnät påtalar man behovet av mobila lösningar, samt av ett bättre gränssnitt mellan Cityworks och Agresso. Generellt ser man fram emot att efter den utdragna perioden med implementation av GSIT komma till ett normalläge med mer strategisk inriktning.

De områden där man i daglig verksamhet har störst behov av administrativt stöd är i ekonomi- och personalfrågor. Både ekonomifunktionen och personalenheten anses fungera bra och man är nöjd med det stöd som ges i samband med rekrytering, ekonomifrågor, arbetsmiljöfrågor och vid förhandlingar. Även kundtjänstfunktionen ses som väl fungerande. Vid intervjuerna framkommer att man generellt ser en potential till samordning och förbättrad struktur för de funktioner som jobbar med intern service och fastighetsadministration. Man önskar också att organisationen i högre utsträckning ger service till anläggningarna utanför Torsgatan.

Sammanfattningsvis kan sägas att fastighetsadministration/Intern Service och IT/systemförvaltning är de områden där genomgången av verksamheten påvisar god förbättringspotential med relativt liten risk för att äventyra leverans av nödvändigt administrativt stöd samtidigt som man uppfyller lagar och regler samt ägarens krav. Inom båda områdena kan man nå en högre kostnadseffektivitet och bättre resursanvändning genom nya strukturer. Föreslagna åtgärder finns listade under respektive avsnitt nedan.

## **5. SOLVING EFESOS UTREDNING**

Solving Efesos utredning identifierade och kvantifierade ur ett externt perspektiv åtgärder för att minska Stockholm Vattens kostnader och öka bolagets ekonomiska effektivitet. De områden och de åtgärder som utredningen belyste bedömdes ha en potential till kostnadsbesparing men för att till fullo kunna bedöma detta föreslogs en konsekvensanalys som behandlar kvalitativa, operativa och strategiska effekter av eventuella åtgärder.

Man noterade att Stockholm Vatten var det av Stadshus AB:s dotterbolag som minskat de administrativa kostnaderna mest under de senaste åren – även i form av nyckeltal, men att Stockholm Vatten ändå har jämförelsevis höga administrativa kostnader i förhållande till bolagets totala kostnadsmassa och intäkter. I Stadshus AB:s undersökningar betonas dock att bolagen har olika förutsättningar och behov och att det viktigaste är att se på respektive bolags utveckling över tiden.

För att få en tydligare beskrivning av administrationen utförde Solving tillsammans med avdelningen Verksamhets- och ledningsstöd en förenklad nollbasplanering. Det bör noteras att, förutom att nollbasplaneringen gjordes relativt snabbt och därför i vissa avseenden översiktligt, så genomfördes den bara inom en del av Stockholm Vattens verksamhet. Därför beaktas inte beroendeförhållanden till andra avdelningar, och konsekvenser och resursbehov för andra delar av verksamheten framkommer inte. För övriga administrativa funktioner än avdelning Verksamhets- och ledningsstöd gjordes heller ingen nollbasplanering.

Tanken med nollbasplaneringen var att bygga verksamheten från grunden, genom att först komma fram till ett baspaket (minipaket), och utifrån det lägga till verksamheter och resurser som ger ökad nytta.

I det förenklade arbetet togs enheternas minipaket som skall klara de mest grundläggande funktionerna inom bolaget fram utan inbördes rangordning. Förslaget till baspaket omfattade 34 årsarbetare (åa), och klarar lagar och avtal, men som har en total verksamhetsnivå som inte är hållbar eller lämplig för ett bolag av Stockholm Vattens karaktär. Baspaketet innebär stora risker för att det blir fel t ex vid leverantörsbetalningar och fakturering, längre störningar i IT-system, säkerhetsbrister, sämre personalarbete, avsaknad av utvecklingsarbete mm.

Det block som kommer närmast efter minipaketet i angelägenhetsordning omfattar 16 åa och ger därmed tillsammans med minipaketet c:a 50 åa. Verksamheten kan då bedömas klara att ge ett betydligt bättre stöd än minipaketet, men sämre än i nuläget. I nästa block tillförs resurser och verksamheter som i stort sett motsvarar dagens nivåer. Efter dessa paket, så tillkommer resurser i flera block som ger ett förbättrat stöd i allt större omfattning.

Under avsnitten Förslag till åtgärder, samt Kommentarer till åtgärdsförslagen nedan finns ytterligare referenser till Solvings utredning.

## **6. FÖRSLAG TILL ÅTGÄRDER**

De förslag till åtgärder som tagits fram efter genomlysning av verksamheten och de intervjuer som genomförts fokuserar på att öka effektiviteten för verksamheten totalt, och för att öka de centrala administrationsfunktionernas möjligheter att ge bättre stöd utan att ge konsekvenser för andra avdelningars resursbehov.

Administrationen kan genom bättre rutiner och system på några års sikt effektiviseras så att man utöver att hantera de uppgifter som finns idag kan utöka stödet även med något minskad numerär. Det handlar dock inte om att i första hand minska antalet personer utan att genom effektivare verksamhet slippa ersätta tjänster till exempel vid naturlig avgång (t ex pensionsavgångar), eller att vid utökad affärsverksamhet kunna absorbera ytterligare arbetsuppgifter och högre volymer. Ett införande av föreslagna åtgärder i tillräcklig omfattning skulle förutom effektiviseringseffekten även ge ett bättre administrativt stöd och man skulle kunna lösa många frågor internt och minska konsultberoendet utan att tappa i effektivitet.

Förutom de åtgärder som presenteras nedan har i utredningen identifierats ett antal aktiviteter i form av system- och processförbättringar som hanteras i löpande verksamhet. Av dessa har många redan påbörjats och införts, medan andra finns med som planerade aktiviteter i linjeverksamheten.



## 6.1 Samordning IT och systemförvaltning

För att få ordentlig utväxling på funktionaliteten i de administrativa systemen föreslås att resurserna för systemförvaltning och IT samordas. Den organisatoriska strukturen som förordas ger bättre förutsättning för ett effektivt arbete kring IT- och systemfrågor och bidrar till att den administrativa processen hålls samman. Idag överlappar förvaltningsobjekten för de administrativa systemen delvis varandra, och därför föreslås en sammanslagning och översyn av objekten för att nå synergieffekter.

En samordning av IT, förvaltningsobjekten och av organisationen kring dessa ger bättre förutsättningar för en gemensam långsiktig strategi. En sammanhållen förvaltning bidrar genom ett gemensamt synsätt till förenkling för användarna, och en effektivare användning av resurserna.

De resurser som arbetar med systemförvaltning av de administrativa systemen har delvis samma typ av kompetens, och kompletterar i övrigt varandra på ett utmärkt sätt. Genom att arbeta sammanhållet kan resurserna användas effektivare genom att den kombinerade kompetensen kan avdelas till det system där den för tillfället ger bäst utväxling, för att bidra till lärande i gruppen och för att kunna täcka upp vid frånvaro. Flera av funktionerna behöver idag stärkas upp vad gäller teknisk kompetens, och genom ett närmare samarbete med IT och övriga systemförvaltare kan detta ske inom organisationen istället för att använda externa resurser i form av konsulter.

En samlad placering av de resurser som arbetar med IT och förvaltning av administrativa system förordas. Detta underlättar samordning, kommunikationen inom gruppen och ger även fördelar vid ärendehantering och bemanning.

Solving påpekar att beslutsstödssystemet och affärssystemet som idag har delad systemförvaltning har olika typer av samband –allt från ekonomi och verksamhet hänger ihop till allmän kompetens för hantering av omfattande databaser och utformning av rapporter. Man anser att en samordning bör ske, lämpligen inom ramen för Verksamhets- och ledningsstöd för att på detta sätt samla uppföljnings- och rapporteringsfunktionerna och få ett närmare samband med IT-funktionen.

I detta förslag föreslås även att de resurser som arbetar med förvaltning av övriga administrativa system samlas inom samma grupp.

### Sammanfattning åtgärder för samordning av IT och systemförvaltning

- Slå samman IT och systemförvaltningen av de administrativa systemen i en organisation med placering inom Verksamhets- och ledningsstöd
- Ge den sammanslagna funktionen för IT och systemförvaltning en samlad placering

## 6.2 Fastighetsdrift och förvaltning

Fastighetsskötseln har stor potential till ett förbättrat arbetssätt. För att nå högre effektivitet föreslås en ny organisation med samlad placering av de fastighetsnära funktionerna och med en uttalad beställarfunktion. Ett ytterligare förslag är att lägga ut så mycket av fastighetsskötseln som möjligt på entreprenad (vilket förutsätter att personalen övertas av entreprenör). Idag saknas intern kompetens inom el och VVS, och resursutnyttjandet inom speciellt VVS-området kan förbättras avsevärt. Lagerhållning av kontorsmaterial bör dessutom slopas, och kontorsförrådet läggs ut på entreprenad. Detta skulle bidra till minskad arbetsbelastning i gruppen, lägre kapitalbinding samt frigörande av lokaler.

En sammanhållen organisation med inriktning på beställarorganisation och med överlappning av funktioner skulle ge synergieffekter inte minst vad gäller resursanvändningen och genom att mera kostnadseffektivt styra användande av entreprenadtjänster. En central placering nära växel/reception skulle underlätta kommunikationen inom gruppen, samordningen och även ge fördelar vid ärendehantering, bemanning, rastavlösning, öppettider mm. En central placering skulle även kunna förenkla processen kring hantering av inpasseringskort, telefoni, bilar, post- och budhantering osv. Förslag på placering av funktionerna för fastighet är att samla funktionerna i de lokaler som kontorsservice har idag.

#### **Sammanfattning åtgärder för fastighetsdrift och förvaltning**

- Lägg ut fastighetsskötseln på entreprenad
- Lägg ut kontorsförrådet på entreprenad
- Skapa en tydlig roll inom gruppen som har en beställarfunktion och som även samordnar ärendehantering mm
- Ge den nya organisationen för fastighetsdrift och förvaltning en samlad placering i Kontorsservice lokaler

## **7. KOMMENTARER TILL ÅTGÄRDSFÖRSLAGEN**

I dotterbolagens driftverksamheter finns inte några administrativa resurser utan chefer och medarbetare får sitt stöd för löpande ärenden och för hantering av uppkomna situationer från de administrativa funktionerna i moderbolaget. För att undvika att man i driftverksamheten utvecklar egna lösningar måste den hjälp och det systemstöd som tillhandahålls från den centrala administrationen i tillräckligt hög grad täcka det behov som finns.

De administrativa funktionerna på Stockholm Vatten har idag en relativt slimmad organisation. Troligtvis ligger numerären på flera håll nära den kritiska massa som är ett minimum för att man till exempel skall klara krav på säkerhet och lagstiftning (tvåhandsprincipen mm), frånvarohantering samt för att täcka ägarens krav på rapportering. Det relativt låga antalet personer gör det svårt att bryta upp organisationen i för många organisatoriska enheter. Det bör istället vara effektivt att slå ihop viss funktionalitet, och i så fall även kunna överväga att minska antalet enhetschefer. Det är viktigt att ansvar och ansvarsområden är oerhört tydliga och att det finns bra system och processer på plats. För att uppnå bra funktionalitet krävs standardisering, stöd och lättillgänglig information.

De föreslagna åtgärderna ovan har gjorts med utgångspunkt från att de skall ge en effektivare verksamhet samtidigt som kvaliteten i säkerställs och legala krav uppfylls. Genom ökad samordning mellan funktioner och bättre system och rutiner effektiviseras arbetet så att man inte behöver ersätta samtliga tjänster vid kontinuerlig naturlig avgång. Den föreslagna samordningen och samlade placeringen av funktioner är tänkt att säkerställa frånvarohantering och ge en effektivare och mera kostnadseffektiv resursanvändning utan att arbetsmiljön försämras, övertidsuttaget höjs eller att avkall görs på Stadshus AB:s krav på rapportering.

Solving menar att man mot bakgrund av den, inom avdelningen för Verksamhets- och ledningsstöd, angivna höga arbetsbelastningen och de upplevda bristerna i stödets omfattning skulle kunna dra slutsatsen att det snarare behövs resursförstärkning än neddragning. De påtalar dock att man skall ha i åtanke att avdelningen har genomgått stora förändringar och kanske ännu inte funnit sina arbetsformer, men att det t ex genom lean-verktygen finns grund för effektivare arbetsformer. De tillägger också att man i det här skedet bör vara försiktig med personalreduktion utifrån den nollbasplanering som gjorts eftersom beroendeförhållanden till andra avdelningar ej är klarlagda och att de olika

nivåerna/paketen innehåller delar av heltidstjänster. Den slutsats Solving drar är dock att en minskning med 4-5 årsarbetare (åa) på några års sikt bör vara möjlig inom avdelningen. Sammantaget ser Solving att det inom stabs- och supportfunktionerna i moderbolaget bör finnas en rationaliseringspotential om 7-9 åa, motsvarande en kostnadsreduktion om 4-5 MSEK per år inom några års sikt.

De föreslagna åtgärderna i denna rapport beräknas medföra en rationalisering i linje med Solvings utredning vad gäller antal årsarbetare, medan de förväntas ge en högre kostnadsbesparing än vad Solving anger i sin rapport.

## **8. BESPARING**

Genom att genomföra ovan föreslagna åtgärder i kombination med process- och systemförbättringar i linjeverksamheten beräknas den administrativa organisationen inom moderbolaget kunna minska med 8 personer till och med den 31/12 2013. Totalt motsvarar detta en årlig kostnadsreduktion på c:a 5 MSEK från 2014.

Minskningen av antal årsarbetare kommer att ske successivt under 2012 och 2013 och omfattar dels naturlig avgång i form av pensionsavgångar, att delar av fastighetsdriften läggs på entreprenad, samt att den informationsverksamhet som omfattar två tjänster på miljöinfocenter (GlashusEtt) i Hammarby Sjöstad läggs ned den 31/12 2013.

De effekter som nås genom effektivare resursanvändande till följd av en samlad organisation inom IT och systemförvaltning beräknas dessutom successivt leda till att konsultkostnaderna minskar. Från och med 2014 innebär detta en ytterligare årlig kostnadsreduktion om c:a 1,5 MSEK.

Den sammantagna årliga kostnadsreduktionen från och med 2014 beräknas till 6,5 MSEK.

# **Stockholm Vatten**

## **EFFEKTIVARE LOKALANVÄNDNING**

**2012 – 05 – 26**

## **Effektivare lokalanvändning**

### **Bakgrund**

Ett led i effektiviseringsarbetet har varit att noggrant pröva handlingsalternativen för verksamhetens lokalisering och vilka konsekvenser en flytt får.

Stockholm Vatten äger ett antal fastigheter där verksamhet drivs samt ett antal personalbostäder. I denna rapport behandlas enbart fastigheten på Torsgatan 22-30 (fastigheten Sabbatsberg 24) som i praktiken är den enda fastigheten vars verksamhet är flyttbar.

Utredningen har som utgångspunkt analyserat två handlingsalternativ:

1. Genom att förtäta utnyttjandet av nuvarande lokalytor så att ytor frigörs för extern uthyrning.
2. Flytta verksamheten från Torsgatan till annan lokal i staden som medför minskade lokalkostnader utan att verksamhetsrelaterade kostnader ökar

Stockholm Vattens verksamhet är i hög grad mobil och såväl planerat underhåll som felavhjälpning medför omfattande transportarbete. Företaget har 113 fordon varav ca hälften personbilar och resten lastfordon.

Inom ramen för denna utredning har dels en logistikanalys genomförts med avseende på förändrade transportmönster vid en annan lokalisering dels en översiktlig analys av utbudet av lokaler som skulle kunna vara lämpliga för Stockholm Vattens verksamhet.

### **Handlingsalternativ 1 – Effektivare lokalanvändning**

Torsgatan används till kontor och förråd/verkstad samt restaurang. Ytan är drygt 14.000 kvm varav drygt 9 218 kvm är kontor och laboratorietrymmen. Ca 1150 kvm är uthyrda och ger hyresintäkter på 2,3 MSEK. 1140 kvm är vakanta och omedelbart uthyrningsbara och bör kunna ge ytterligare hyresintäkter om 2,2 MSEK. Lokalerna på Torsgatan har med hänsyn till planlösning och konstruktion i sig en dålig lokaleffektivitet men med relativt små insatser borde det gå att frigöra ytterligare uthyrningsbara ytor. Enligt en intern utredning bör flera ytor kunna frigöras som bör kunna ge ytterligare hyresintäkter.

Stockholm Vatten använder således för egna behov ca 6 949 kvm för ca 225 medarbetare.

## **Fastighetens värdering**

Fastighetens anskaffningsvärde inkl. fastighetsinstallationer är ca 290 MSEK och det bokförda värdet är ca 167 MSEK för byggnaderna samt ca 149 MSEK för marken. Bruttokostnaden 2011 (inkl. kapitalkostnader) var ca 31 MSEK. Med avräkning av beräknade externa hyresintäkter om ca 4,5 MSEK samt exkl. avskrivningar 7,7 MSEK blir nettokostnaden ca 18,8 MSK

Om man skulle kunna finna moderna ändamålsenliga lokaler med väsentligt mindre ytor än i dagens lokaler borde hyreskostnaderna i ett gynnsamt läge kunna bli ungefär motsvarande dagens kostnader.

Vid en samlad bedömning måste såväl engångskostnader för flytt lokalanpassning, kontorsmöbler mm tas med i kalkylen. Vidare ingår en beräkning av vad en förändrad logistik betyder avseende transportarbete och förbrukad arbetstid.

Fastigheten har inom ramen för denna utredning värderats av extern värderare. Ett alternativ med sale-lease-back redovisades som gav värderingen 545 MSEK med förutsättningen att Stockholm Vatten tecknar ett 10-årigt hyresavtal till närmare 33 MSEK per år. Ett förhållandevis dyrt sätt att frigöra kapital. Detta alternativ övervägs inte vidare.

Vid en försäljning för ombyggnation och ombildning till bostadsrätter bedöms värdet var 505 MSEK. Detta förutsätter att ändring i detaljplanen kan genomföras. Det kan finnas möjligheter till ytterligare utbyggnad på fastigheten och byggrätterna för detta skulle kunna höja värdet ytterligare 20-30 Mkr.

Skulle detaljplaneändring ej godkännas utan fastigheten även fortsättningsvis skulle användas för kontorsändamål är värderingen 360 Mkr.

Alla värderingar är beroende av valda förutsättningar men de angivna värdena är de bästa uppskattningarna som en erfaren värderare kan göra i nu rådande marknadsläge. En faktisk försäljningsprocess kan ge andra resultat.

En försäljning till bostadsanvändning skulle således kunna ge en kapitalvinst om ca 180 – 200 MSEK och minskade finanskostnader.

Vid en jämförelse mellan handlingsalternativen bör dock de operativa förutsättningarna att driva verksamheten vara vägledande.

## **Handlingsalternativ 2 – flytt från Torsgatan**

Vid en försäljning av fastigheten på Torsgatan måste Stockholm Vatten hitta nya lokaler och utrymmen för sin verksamhet. Det finns naturligtvis krav på både storlek och geografisk belägenhet som kan bli svåra att uppfylla. Ett tidigare alternativ var att bygga på Henriksdal - anläggningen men detta är inte möjligt med hänsyn till bl.a. att marktillgångarna behövs för den operativa verksamheten.

En försäljning och avflyttning skulle onekligen kunna ge väsentliga ekonomiska besparingar. Det kan emellertid vara både svårt hitta ny lokal och tidsmässigt kräva lång tid för att

genomföra en flytt – speciellt tidskrävande om man finner att bästa alternativet är att bygga en egen ny fastighet.

### ***Logistikanalys***

En flytt från Torsgatan innebär förändrade transportmönster . Transportarbetet påverkar tre olika aspekter:

- Tid – den förändrade tiden det tar att transportera sig leder till en kostnadsförändring som motsvarar lönekostnad/tim
- Sträcka – den förändrade sträckan leder till en kostnadsförändring som motsvarar kostnad /km
- Servicenivå – förändrad inställetid i min vid felavhjälpning

Genom att kostnadsberäkna avståndsförändringen i tid och distans går det att jämföra totalkostnaden idag med en ny lokalisering och därmed bestämma om en flytt är kostnadseffektiv totalt sett

### ***Logistikmodellens uppbyggnad***

Modellen bygger på historiska data för utförda arbeten

- Kundanmälningar under 2010 (ca 4500 st)

Modellen beräknar avståndsförändringar vid en flytt till ett annat stadsområde i Stockholm, samt kopplar dessa till en faktisk kostnads förändring

- Ingångsvärden till avstånd i tid och km hämtas från Google Maps

Kostnadsberäkningen bygger på följande priser

- 550 kr per tim
- 21,32 kr per mil

Miljöaspekten ingår ej i kalkylen eftersom flertalet av SVABs fordon drivs på biogas vilket neutraliserar utsläppen

Resultatet av analysen visar att Enskedeområdet ur logistiksynpunkt, är en bra plats att flytta till, då kostnadsdrivande effekter på transporter blir lägst.

Område	Avståndsförändring (km)	i %	Avståndsförändring (h)	i %	Kostnadsförändring	i %
Huddinge	136 284	124%	2 986	85%	1 932 858 kr	89%
Sickla	70 883	64%	900	26%	646 343 kr	30%
Norsborg	307 117	279%	4 618	131%	3 194 601 kr	147%
Spånga	184 419	168%	3 212	91%	2 159 892 kr	99%
Farsta	102 304	93%	1 361	39%	966 882 kr	45%
Bromma	106 856	97%	2 110	60%	1 388 537 kr	64%
Enskede	57 248	52%	728	21%	522 306 kr	24%
Hägersten	66 919	61%	1 525	43%	981 641 kr	45%
Hässelby	200 935	183%	3 761	107%	2 496 760 kr	115%
Kista	193 348	176%	3 141	89%	2 139 879 kr	99%
Skarpnäck	111 170	101%	1 643	47%	1 140 444 kr	53%
Skärholmen	157 217	143%	2 045	58%	1 459 827 kr	67%
Älvsjö	63 440	58%	1 041	30%	708 061 kr	33%
Solna	80 241	73%	1 427	41%	955 850 kr	44%

Beträffande serviceaspekten blir det klart kortare inställelsetider ( ca 8 – 12 min) i de södra stadsdelarna, medan de norra stadsdelarna får längre ( 10 – 20 min ) inställelsetider.

### *Personaleffekter*

Effekterna av en flytt av huvudkontoret är beräknat med hjälp av logistikmodellen. Men personalens transport till arbetet påverkas också. För att undersöka vilka effekter detta får har en översiktlig analys av var i Stockholm de anställda bor genomförts. Undersökningen visar att ca 60 % av personalen bor i city eller söder om city vilket kan vara av betydelse vid val av lokalisering.

### *Lokalalternativ*

Baserat på de identifierade områdena som ger minst kostnadsökningar ur verksamhetssynpunkt har en fastighetsmäklare genomfört en översiktlig inventering av vilket utbud av lokaler som skulle vara lämpliga för Stockholm Vattens verksamhet



och svarar mot översiktlig kravspecifikation. Kontakt har tagits med 12 fastighetsbolag som svarat på frågorna enligt kravspecifikationen.

Analysen kan sammanfattas enligt följande:

- Det finns ett stort utbud av lokaler som svarar mot kraven på 225 kontorsarbetsplatser i blandad kontorsmiljö – kontorslandskap och cellkontor.
- Det är en stor prisspridning från 750 kr/kvm till 2600 kr/kvm kallhyra, till det kommer engångskostnader för hyresgästanpassning 3-5000 kr/kvm samt parkering ca 5-800kr /plats och månad. Kyla och värme ca 110kr/kvm. Det finns även några nyproduktioner som ännu inte kan precisera hyreskostnaden.
- De största problemen är dock att finna plats för fordonsflottan, omklädningsutrymmen verkstadsytor samt skalskydd för inbrott i bilar med stöldbärlig utrustning.
- Fyra av tolv tillfrågade tror att de efter om-/tillbyggnad skall kunna lösa alla problem.

Utöver tillfrågade fastighetsbolag har Stockholm Vatten även tillfrågat Familjebostäder om det fanns något utbud i anslutning till Familjebostäders bestånd i Hammarby Sjöstad. De vakanser som finns i det beståndet var för små för att rymma Stockholm Vatten, det var även svårt att finna tillräckliga parkeringsplatser.

Ett räkneexempel som motsvarar snittet av de tillfrågade bolagen ger en kallhyra om ca 1800 kr/kvm med kyla och värme ca 110 kr/kvm samt fastighetsskatt och tillägg 215 kr/kvm räknat på en total yta om 6000 kvm (idag ca 7000 kvm efter extern uthyrning) vilket ger 12,8 MSEK, till det kommer parkeringsplatser till en årskostnad om 1,2 MSEK.

Slutligen tillkommer hyresgästanpassning vilket erfarenhetsmässigt uppgår till 3-5000 kr/kvm i engångskostnad. Andra kostnader av engångskaraktär flytt av IT, arkiv, anskaffning av nya möbler etc. Sammantaget blir årshyran i intervallet 16 – 20 MSEK dels beroende av kontraktets längd dels en förhandlingsfråga.

## **Rekommendation**

VD föreslår att styrelsen beslutar om att gå vidare med lokalprojektet genom att tillfråga 2 – 3 potentiella fastighetsbolag om deras detaljerade förutsättningar samt inleda förberedande förhandlingar om preliminära villkor, samt därefter återkomma med ett beslutsunderlag till styrelsen

# **Stockholm Vatten**

## **Alternativa driftformer**

**2012 – 05 - 26**

# Alternativa driftformer

## Inledning

I stadens ägardirektiv till Stockholm Vatten AB framhålls bl.a. att bolaget skall fokusera på kärnverksamheten och fördjupa arbetet med att finna alternativa driftsformer i det fortsatta effektiviseringsarbetet, vidare skall bolaget utveckla service och tillgänglighet mot kund och brukare.

Ett led i det fortsatta effektiviseringsarbetet är att definiera vilka verksamheter som tillhör kärnverksamheten. Utgångspunkten är att de delar som utgör kärnverksamheten skall drivas i egen regi för att långsiktigt säkerställa kompetens och förmåga att leverera väl avvägd service till kunderna. Vidare behöver Stockholm Vatten kunna driva den tekniska utvecklingen så att ökande krav såväl avseende miljö som kvalitet kan mötas. Vatten är ett livsmedel vilket ställer stora hygienkrav på vattenhanteringen.

Övriga verksamheter kan prövas mot den externa leverantörsmarknaden i form av entreprenader, outsourcing eller privatisering. SVAB har under senare år ökat externa entreprenader samt privatiserat 3 verksamheter - projektledning, laboratoriet samt biogasproduktionen.

Sammantaget köper Stockholm Vatten tjänster, varor och entreprenader för ca 550 MSEK årligen vilket motsvarar ca 50% av bolaget totala omsättning.

Outsourcing med verksamhetsövergång förutsätter att det finns en leverantörsmarknad där parterna kan vinna skalfördelar, vanliga områden är inom administration och IT samt inom underhåll och service.

Det förekommer outsourcing i olika former, samägda bolag, flera samverkande företag och entreprenadupplägg. Det finns ingen given bästa modell utan skraddarsydda lösningar är nödvändiga. Stockholm Vatten har i första hand tillämpat entreprenadformen dels för att det finns en fungerande leverantörsmarknad dels för att icke driftrelaterat underhåll och service oftast kan hanteras i projektform.

Avloppsreningsverkens underhållskostnader uppgår till ca 34 MSEK varav knappt hälften ca 15 MSEK utförs av externa leverantörer. Nästa stora område som planeras är fastighetsunderhållet som är eftersatt. I den takt fastighetsunderhållet kan genomföras kan det lämpa sig för upphandling av externa leverantörer.

Den svenska leverantörsmarknaden lämpar sig främst till outsourcing av väl definierade funktioner där leverantörerna kan tillföra kompetens och kapacitet. Den nordiska marknaden domineras av outsourcing inom IT och service och underhållstjänster (ca 75%)

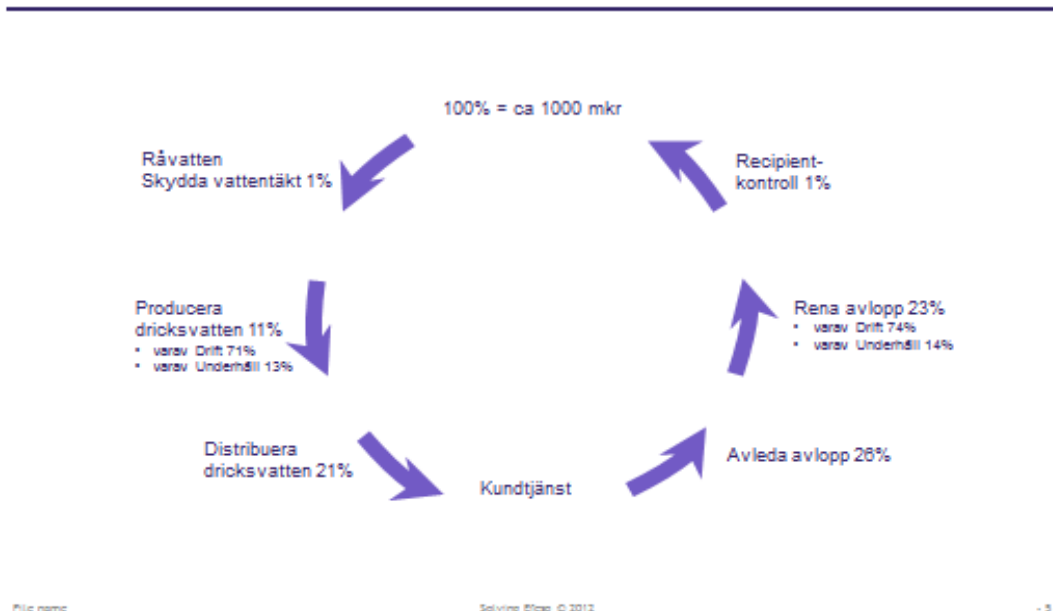
IT – tjänsterna inom Stockholm Vatten är redan huvudsakligen upphandlade genom stadens försorg.

Om man önskar outsourca en komplett VA verksamhet måste internationella leverantörer attraheras. Den svenska marknaden är för liten och begränsad med för få aktörer för att fungera på ett effektivt sätt. Underhandskontakter har tagits med Suez Environment samt Veolia, båda franska bolag verksamma i Europa med VA tjänster, för att utröna deras intresse för den nordiska marknaden. Veolia som drivit VA verksamheten i Norrtälje har beslutat sig för att lämna den nordiska marknaden inom segmentet VA entreprenader. Suez Environment har markerat visst intresse för att bättre förstå den svenska marknaden. Det finns således inte f.n. någon aktiv internationell aktör på den svenska marknaden.

En annan aspekt är att de delar av verksamheten som kan bli föremål för outsourcing måste ha en kritisk storlek som medger att bolaget säkerställer en kvalificerad beställarkompetens med resurser för styrning och uppföljning. Inom Stockholm Vatten saknas outsourcingobjekt med den kritiska massa som erfordras. Det är därför mer effektivt att tillämpa traditionell entreprenadupphandling.

Några av de vanligaste problemen i outsourcingprojekt är bristande beställarkompetens och en eroderande kärnkompetens.

## Stockholm Vattens Kärnverksamhet



Ovanstående bild beskriver översiktligt Stockholm Vattens verksamhet samt de olika processtegens kostnadsfördelning från råvatten till recipient. Viktigt är att denna process hålls samman då det finns ett systemberoende mellan de olika delarna för att leverera rätt kvalitet med hög tillgänglighet samt låg påverkan på miljön.

Med kärnverksamhet avses verksamhet vars kompetenser, system och processer har en avgörande betydelse för att skapa värde för SVAB:s befintliga kunder och intressenter, exempelvis tillgänglighet, vattenkvalitet, låg miljöpåverkan, växa med stadens behov samt attrahera nya kunder. Kärnverksamheten är ej lämpad för outsourcing.

### ***Stockholm Vattens kärnverksamhet är:***

**1. Drift samt driftrelaterat underhåll av vatten- och avloppsreningsverken**

Driftkompetensen är avgörande för att optimera verksamheten mellan olika verk och utnyttja skalfördelar såväl i drift som investeringar och miljökrav (se optimeringen av investeringar i Bromma – Henriksdal) Projektrelaterat underhåll går normalt att upphandla på den externa marknaden (vilket är fallet idag)

**2. Investeringsplanering**

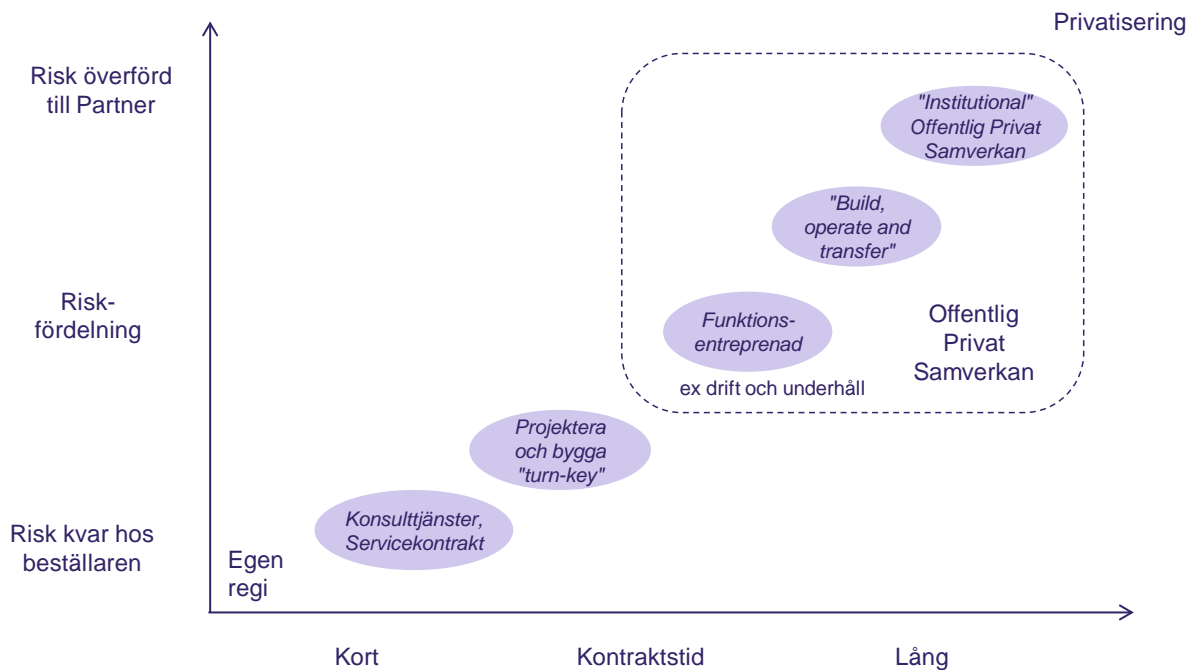
Staden växer snabbt vilket ställer stora krav på SVAB att säkerställa god framförhållning i samverkan med exploaterande intressenter och växa i takt med staden så att inte brister i infrastrukturen hindrar stadens utveckling

**3. Drift samt jour och beredskap avseende ledningsnät**

Säker drift samt felavhjälpning och preventiva åtgärder är avgörande servicefaktorer för att säkerställa full tillgänglighet vilket kräver ingående kunskap om ledningsnätets kvalitet och riskprofil

## **Alternativa driftformer**

Alternativa driftformer för en verksamhet typ Stockholm Vatten kan avse allt från inköp av konsulttjänster/servicekontrakt till Offentlig-Privat Samverkan (OPS) i olika former, vilket illustreras i nedanstående bild. Under senare år har SVAB gått mot ökad entreprenadupphandling samt privatisering av vissa verksamheter som inte tillhör kärnverksamheten, exempel på detta är utförsäljning av vattenlaboratoriet, biogasverksamheten samt projektledarverksamheten.



OPS (Offentlig Privat Samverkan) projekten förekommer i olika former:

- IPPP (Institutional Public Private Partnership), innebärande att gemensamt ägt bolag (ofta 50-50) bildas mellan privat aktör och offentlig verksamhet för ägarskap av befintliga anläggningar och byggande av nya anläggningar. Ett separat drift och underhållsbolag kan bildas. Fokus är på totalfunktionen.
- BOT (Build, Operate (Own) and Transfer) är en variant av PPP innebärande att en huvudpart eller projektbolag ansvarar för att bygga, driva (under kontraktstiden) för att sedan överlåta till beställaren. Finansiering kan ingå i åtagandet. Fokus är på totalfunktionen.
- Drift och underhållsentreprenad, med eller utan verksamhetsövergång. Fokus är på funktionen.

OPS-projekt inom VA-verksamhet förekommer framför allt i länder som Storbritannien och Frankrike. I Norden har på senare år några OPS-projekt genomförts, de mest kända är Nya Karolinska sjukhuset, Arlandabanan samt ett motorvägsbygge i Helsingfors. Dessa projekt är ofta av typen BOT, inklusive finansiering och organiseras i ett projektbolag som har helhetsansvar samt är ägare under kontraktstiden, som är lång (min. 20 år). Överföring av anläggningens ägarskap sker efter kontraktstid.

Riskerna och svårigheterna vid OPS-projekt är ofta att hänföra till svårigheter för beställaren att bygga upp en tillräckligt bra beställarkompetens, svårt att skifta fokus från egen produktion till beställning. Otydlig löpande uppföljning/styrning av projektet. Höga avkastningskrav hos den privata aktören och ofta högre finansieringskostnader än den offentliga parten kan i onödan driva upp kostnadsnivån.

Om Stockholm Vatten i en framtid kommer att bygga ett nytt VA verk så kan någon alternativ OPS modell vara intressant att pröva som alternativ, då skulle i varje fall kriteriet kritisk massa uppnås.

För att ytterligare fokusera på kärnverksamheten har ett antal mindre områden identifierats som möjliga områden för outsourcing alternativt entreprenadupphandling. Nedanstående områden som ej är att betrakta som kärnverksamhet har identifierats:

- Icke driftsrelaterat underhåll av vattenverk och avloppsreningsverk primärt kan fastighetsunderhållet aktualiseras, genomförs idag som upphandlade entreprenader
- vattenmätning, inkluderande uppsättning, utbyte samt avläsning av vattenmätare i norrort (redan idag utlagd på extern part i söderort)
- förrådshållning av reservdelar (kan vidareutvecklas om ej legala hinder föreligger, vilket måste undersökas)
- anläggning inom ledningsnät vare sig det är underhåll eller läggning av nya rörledningar (upphandlas regelmässigt )

Utöver ovan redovisade områden som ej är kärnverksamhet har även ett alternativ som även omfattar delar av kärnverksamheten övervägts. Det skulle ex. vis kunna vara något av reningsverken i Bromma eller Henriksdal som upphandlas som en komplett driftentreprenad inkl. ansvar för verkets prestationsförmåga utveckling och tillgänglighet. Mätpunkter mål, och mått skulle fastställas så att det går att följa upp aktuella miljömål och prestationskrav.

Efter en närmare analys konstaterades att ett sådant projektet skulle bli för komplext och riskfyllt. Som tidigare beskrivits finns det starka samband mellan processtegen



från råvatten till recipient och vid planering av investeringar och drift optimeras anläggningarnas tekniska och miljömässiga prestationer för bästa effektivitet.

## **Rekommendation**

Den samlade bedömningen är att outsourcing som generellt effektiviseringsverktyg inte rekommenderas. Den viktigaste orsaken är att möjliga områden vid sidan om kärnverksamheten är för små för att bära merkostnaden i form av beställar-kompetens samt organisation för planering och styrning. Jämför exempelvis stadens outsourcing av IT-driften.

För Stockholm Vatten är det effektivare att tillämpa entreprenadupphandlingar där beställarfunktionen redan finns organiserad i Upphandlingsenheten.

**Rapport projekt -  
"Externförsäljning - utökad bas för  
intäkter, Stockholm Vatten"**

**Version 0.7, 2012-02-17**

## Innehåll

SAMMANFATTNING .....	3
1. UPPDRAG .....	4
1.1 Avgränsningar .....	4
1.2 Bakgrund uppdrag .....	4
1.3 Syfte med uppdraget .....	4
1.4 Leverans, mål med projektet .....	4
1.5 Projektledare och styrgrupp för projektet .....	5
1.6 Metod .....	5
1.7 Tidplan .....	5
2. FÖRSÄLJNING .....	5
2.1 Stockholm Vattens intäkter 2011 .....	5
2.2 Försäljning av VA-tjänster till grannkommunerna .....	6
2.3 Potentiell extern försäljning, Solving Efeso-rapport .....	6
3. JURIDISKA FRÅGOR .....	7
4. ORGANISATION AV STOCKHOLM VATTENS EXTERNA FÖRSÄLJNING AV VA-TJÄNSTER .....	7
4.1 Befintlig organisation – bakgrund och nuläge .....	7
4.2 Analys av befintlig organisation .....	8
4.3 Val av modell - organisationsteori .....	9
5. FÖRSLAG TILL ORGANISATION AV DEN EXTERNA FÖRSÄLJNINGEN AV VA-TJÄNSTER .....	10
5.1 Analys och slutsatser från projektet .....	10
5.2 Projektmål .....	13
5.3 Ansvarsområden .....	13
5.4 Alternativ placering av säljorganisationen .....	14
5.4.1 Slutsats organisatorisk placering .....	14
5.5 Organisation/organisatorisk placering .....	14
5.6 Roller och bemanning .....	15
6. INTERVJUFÖRTECKNING .....	16
6.1 Personliga intervjuer och telefonintervjuer .....	16

## SAMMANFATTNING

Projektets syfte: Leverera ett förslag till hur Stockholm Vatten ska organisera försäljningen och marknadsföringen av externa VA-tjänster inklusive: Ansvarsområden, organisation, organisatorisk placering, roller och bemanning.

### Förslag

Förslaget innebär att Stockholm Vatten inrättar en försäljningsavdelning med organisatorisk placering hos moderbolaget. Den nya organisationen ska vara linjeansvarig för försäljningen till kommuner och hantera, dvs samordna, styra och målsätta all övrig större extern försäljning av VA-tjänster. Detta görs i nära samarbete med respektive avdelning/enhet. Den föreslagna försäljningsavdelningen bör även ges ansvaret för prissättningen av de externa VA-tjänsterna (ej brukningsavgifter) för att skapa enhetlighet och en intern ägare till frågorna.

Det finns frågor som ibland har en förmåga att hamna "mellan stolar" på Stockholm Vatten och kvarstå, olösta. Dessa frågor har ingen tydlig hemvist internt och om de dessutom involverar olika avdelningar och enheter kan resultatet ofta bli att de lämnas utan åtgärd och lösning. Detta trots att de kan vara viktiga ekonomiskt för Stockholm Vatten.

För att lösa detta så föreslås att Stockholm Vatten inrättar ett affärsstrategiskt råd med representation från Stockholm Vatten VA AB och moderbolaget. Detta råd har som syfte att hantera Stockholm Vattens affärsstrategiska projekt (dvs dessa typer av frågeställningar). Detta råd kan också ha till uppgift att bestämma vilken av Stockholm Vattens övriga externa VA-försäljning som ska "bevakas" av försäljningsavdelningen och hanteras enligt förslaget ovan. VD godkänner och beslutar.

Fördelarna som uppnås med bilagda förslag är:

- Stockholm Vatten får en ansvarig person för det samlade försäljningsarbetet
- Den föreslagna organisationen ger nödvändig organisatorisk tyngd åt försäljningsfrågorna
- Möjliggör önskad ökad effektivisering och inhämtning av intäktpotential
- Stockholm Vatten skapar ett "Center för affärsmässighet"
- Koppling till och förstärkning av Stockholm Vattens vision kring begreppet "affärsmässighet"
- Följer den organisationsteoretiska modellen som använts för projektet

Initialt föreslås en bemanning om totalt tre personer; en säljchef, en projektledare/säljare och en säljassistent som ansvarar för avtal, kunddatabas och fakturering. Vidare behövs en kalkylgrupp som involveras i samband med större offerter och avtal, med deltagare från SE.

## 1. UPPDRAG

Hur ska Stockholm Vatten arbeta med externförsäljningen (inklusive marknadsföring)? Ansvarsområden, organisation, bemanning och roller. Beställare av uppdraget är Stockholm Vattens VD, Gösta Lindh.

### 1.1 Avgränsningar

Projektet kommer ej att redogöra i detalj för försäljningspotentialen, ej heller för försäljningsmål eller strategierna för att nå dessa säljmål. Detta är arbetsuppgifter för de linjeansvariga i ett senare skede, eventuellt efter en förändrad organisation. (Dessutom har dessa områden redan belysts i underlaget från Solving Efeso).

Ej heller ingår frågan om VA-taxa i detta uppdrag.

### 1.2 Bakgrund uppdrag

Bakgrunden till den genomlysning som görs nu är att VD på Stockholm Vattens styrelsemöte den 6/10 2011 fick styrelsens uppdrag att, baserat på vad som sägs i rapporten "Stockholm Vatten AB, Företagsanalys och Åtgärdsförslag 2012-2014", utreda och lämna förslag till besparingar, effektiviseringar och utökad bas för intäkter. Detta var i sin tur en följd av Stockholms Stadshus AB:s tidigare utredning (PWC) för att redogöra för möjliga åtgärder för att undvika att de förluster som framkom i 2011 års budget uppkommer.

Detta uppdrag omfattar den "utökade basen för intäkter".

Från Solving Efesos rapport enligt ovan:

"Idag bedrivs försäljningsarbetet inom flera delar av organisationen. För att kunna realisera intäktspotentialen krävs en ökad samordning av marknadsföring och försäljning av VA-tjänster, även kundrelationer inordnas inom samma ansvar. Dessutom kan ytterligare fördelar uppnås, t ex förbättrad styrning av storkundsförsäljning och affärsutveckling samt tydliggjort ansvar för prissättningsfrågor".

### 1.3 Syfte med uppdraget

Effektivisera och realisera intäktspotentialen och öka Stockholm Vattens externa försäljning.

### 1.4 Leverans, mål med projektet

Projektet ska leverera ett förslag till hur Stockholm Vatten ska organisera försäljningen och marknadsföringen av externa VA-tjänster inklusive:

- Ansvarsområden
- Organisation
- Organisatorisk placering

- Roller
- Bemanning

### 1.5 Projektledare och styrgrupp för projektet

Projektledare är Thomas Bergendorf och styrgruppen består av Stefan Rosengren (styrgruppens ordförande), Avdelningschef Ledningsnät och Lennart Berglund, Affärsutvecklingschef, U. Projektplan föredrogs och godkändes av styrgruppen efter justeringar som version 0.3, 2011-10-27.

### 1.6 Metod

Intervjuer med avdelningscheferna på Stockholm Vatten VA AB samt nyckelpersoner i verksamheten. Solving Efesos rapport (samt intervjuer med SE).

### 1.7 Tidplan

Projektet ska vara slutfört senast den 30:e april 2012. Detta möjliggör eventuell intern hantering för att, om behov uppstår, kunna presentera förslag till styrelsemötet i juni månad.

## 2. FÖRSÄLJNING

I avsnittet ingår en översiktlig genomgång av Stockholm Vattens intäkter. (Siffrorna inom parentes avser 2010). Här behövs göras en ordentlig genomgång av den operativt ansvarige (försäljningschefen) för att se till att ingenting riskerar "hamna mellan stolar" (eller snarare mellan avdelningar och moderbolag) allt i syfte att tillse att Stockholm Vatten kan maximera dessa intäkter.

### 2.1 Stockholm Vattens intäkter 2011

I huvudsak består Stockholm Vattens intäkter av tre olika delar:

I huvudsak består Stockholm Vattens intäkter av tre olika delar:

- 1) VA-taxor Stockholm och Huddinge, c:a 825 (820) MSEK.
- 2) VA-tjänster grannkommunerna, c:a 160 (160) MSEK.
- 3) Övrigt, c:a 145 (150) MSEK.

(I övrigt-delen ingår bl.a. intäkter från anläggningar/anslutningsavgifter 40 MSEK och hyresintäkter 12 MSEK.)

Grovt räknat kan konstateras att en fjärdedel av omsättningen avser extern försäljning på ett eller annat sätt.

De tre intäktsskapande avdelningarna på Stockholm Vatten VA AB , V, L och A redovisar följande intäkter.

Summa externa intäkter:

Vattenproduktion	13 (13) MSEK
Ledningsnät	56 (48) MSEK
Avloppsrening	47 (31) MSEK

## 2.2 Försäljning av VA-tjänster till grannkommunerna

Av de 160 MSEK fördelar sig dessa på 65 MSEK för vatten och 65 MSEK för avloppsrening. Resterande 30 MSEK avser avtalsenliga tilläggsavgifter för Nynäs- och Strängnäsledningarna samt Solna-entreprenaden.

Avtalen är kostnadsbaserade och har långa bindningstider. Ett flertal sträcker sig långt tillbaka i tiden (ex det tidigaste för Sundbyberg från 1920-talet; nuvarande version med Sundbyberg tecknades 2007).

Alla grannkommuner betalar "samma" pris vid kommungräns, detta oaktat geografiskt läge eller andra parametrar. Kostnaden beräknas på följande sätt:

- 1) Stockholm Vattens direkta och indirekta kostnader.
- 2) + Kostnader för utläckage (och inläckage) för respektive kommun.
- 3) + Särskild ersättning, uppgår till ca 10% (vinstkomponent) av försäljningen, utgör 3% på genomsnittlig kapitalbindning under året, beloppet varierar således med kapitalbindningen, som har en tendens att öka sin relativa andel av totala avgiftsunderlaget.

Divideras med volym = ger styckpris för vatten respektive avloppsrening.

## 2.3 Potentiell extern försäljning, Solving Efeso-rapport

Solving Efeso har som tidigare nämnts i rapporten utrett Stockholm Vattens möjliga/nödvändiga åtgärder på kort sikt för att säkerställa en långsiktigt sund ekonomisk utveckling.

I den rapporten framkommer det att det inom Stockholm Vattens verksamhet idag finns fem huvudsakliga områden inom vilka möjligheter finns att öka intäkterna.

Den totala årliga potentialen för resultatförbättringar inom dessa områden är uppskattad till 21,6 MSEK.

- 1) Driftsentreprenader. Den årliga potentialen är uppskattad till 10,5 MSEK.
- 2) Förrådsverksamhet, beredskapslager etc Den årliga potentialen är uppskattad till 3 MSEK.
- 3) Vattenleveranser till andra kommuner. Den årliga potentialen för Södertälje är uppskattad till 4,6 MSEK.
- 4) Rening av lakvatten från återvinningscentraler. Från och med 2012 kommer en uppskattad årlig resultatförbättring om 3 MSEK att inbringas från reningen av lakvattnet från SRV:s återvinningscentral i Sofielund.
- 5) Utbildningstjänster, 0,5 MSEK.

### 3. JURIDISKA FRÅGOR

Efter intervjuer med Stefan Broström, Stockholm Vattens chefsjurist, är det uppenbart att fokus på extern försäljning av juridiska skäl bör ligga på kommunerna. Primär målgrupp för Stockholm vattens externa försäljning av VA-tjänster är således kommunerna. (I anslutning till våra verksamhetsområden finns naturligtvis viss försäljning).

## 4. ORGANISATION AV STOCKHOLM VATTENS EXTERNA FÖRSÄLJNING AV VA-TJÄNSTER

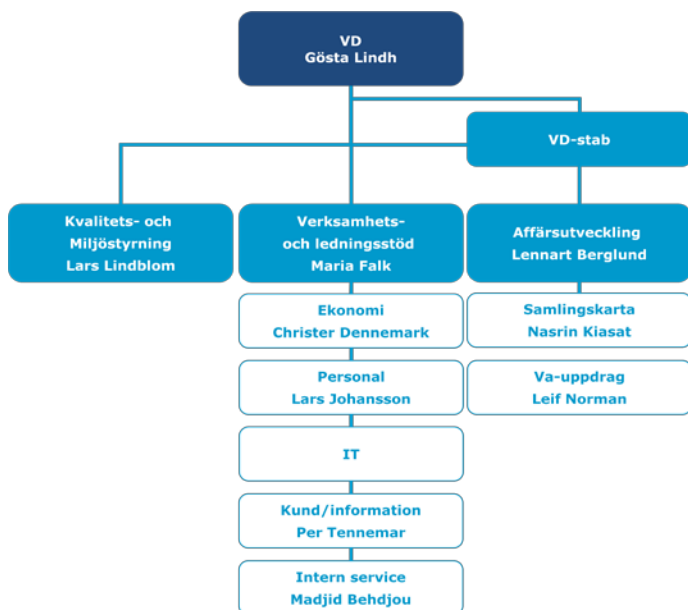
### 4.1 Befintlig organisation – bakgrund och nuläge

2000-talet har kännetecknats av stora förändringar för Stockholm Vatten. Några stora omorganisationer och en minskning av numerären från c:a 650 medarbetare till c:a 400. En koncentration har skett mot kärnverksamheten – prisvärda VA-tjänster till hög kvalitet.

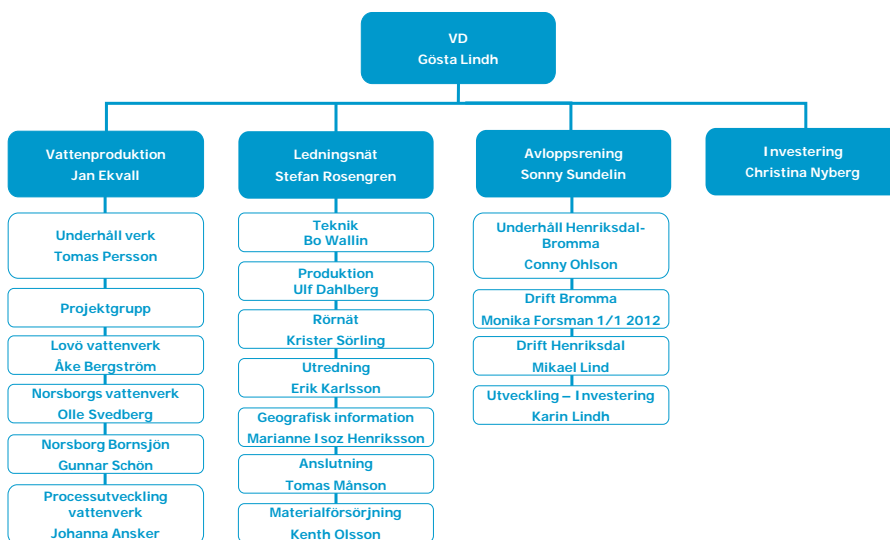
Om vi går tillbaka ett par år i tiden så hade Stockholm Vatten två dotterbolag, Stockholm Vatten Utveckling AB och Stockholm Vatten VA AB. 2010-08-31 såldes Stockholm Vatten Utveckling AB till externa köpare. Som ett led inför denna försäljning flyttades den VA-relaterade utvecklingsverksamheten liksom Samlingskartan och försäljning till grannkommuner. Detta blev avdelningen för Affärsutveckling hos moderbolaget.

Stockholm Vatten är idag organiserat i ett moderbolag och ett dotterbolag. I moderbolaget är koncernens administrativa funktioner samlade. Dessa har till huvudsaklig uppgift att stödja den produktionsinriktade delen av verksamheten - Stockholm Vatten VA AB - som har till uppgift att driva den allmänna vatten- och avloppsanläggningen i Stockholm och Huddinge Kommun.





## Stockholm Vatten VA AB



### 4.2 Analys av befintlig organisation

Stockholm Vattens kärnaffär utgörs av avdelningarna för dricksvattenproduktion, avloppsrening och ledningsnät. Produktionsinriktning av en organisation innebär ett stort tekniskt fokus och så har det naturligtvis alltid varit, alltsedan verksamheten startade för mer än 150 år sedan. Det är naturligt och självklart eftersom arbetsuppgifterna har handlat om teknik och tekniska utmaningar för att med kostnadseffektiva metoder rena vatten och avlopp och leda det fram till invånarna i Stockholm.

Befintlig organisation för extern VA-försäljning är idag placerad hos moderbolaget "där koncernens administrativa funktioner är samlade".

Den befintliga säljorganisationens utmaning är att skapa säljfokus i en teknikfokuserad verksamhet där försäljning sällan ingår som en naturlig del av verksamheten. (Generellt är det naturligtvis alltid svårt att organisera för framgångsrik försäljning i en teknikorienterad verksamhet).

### 4.3 Val av modell - organisationsteori

Bakgrunden till en organisationsförändring är att man vill att organisationen ska fungera bättre i något eller några avseenden. I Stockholm Vattens exempel kan "bättre" definieras som: Effektivisering (inklusive samordning) och realisering av intäktspotentialen och förbättrad styrning av storkundsförsäljning och affärsutveckling samt tydliggjort ansvar för prissättningsfrågor. Det är alltså detta som organisationsförslaget ska kunna möjliggöra.

Om det fanns en standardmall för hur man ska utforma en organisation behövdes inga organisationsutredningar. Slutligt val av organisationsutformning är och förblir en fråga som är beroende av en rad olika förutsättningar såsom uppdrag, verksamhetens art, den befintliga organisationens struktur och miljö, vinstkrav, storlek etc.

För att förslaget inte ska basera sig på allmänt tyckande krävs en viss grad av vetenskaplighet och stöd från vedertagen organisationsteori. För att ta fram ett förslag till utformning av organisation behövs en modell att arbeta efter. En sådan modell kan se ut enligt följande:

1. Enligt organisationsteori startar arbetet med att bestämma vilka faktorer som bör ges särskild tyngd vid valet av organisation.

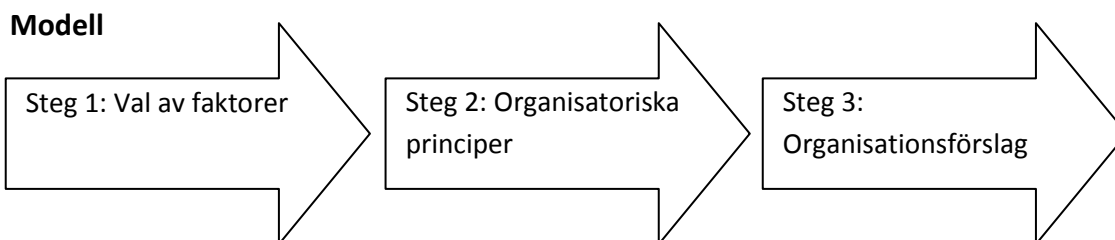
2. Efter att man gjort detta bestämmer man så enligt vilka organisatoriska principer man ska utforma organisationen.

3. Ta fram förslag, ett eller flera. Förslagen kan testas genom exempelvis ett remissförfarande på företaget, omröstning inom projektgruppen eller genom att man för varje alternativ söker besvara frågorna:

\* Vilka problem löser alternativet jämfört med dagens organisation?

\* Vilka nya problem kan alternativet ge upphov till?

\* På vilket sätt tillgodoser alternativet de principer/kriterier/krav som vi tidigare formulerat?



### **Val av faktorer, steg 1**

Gemensamt för olika organisationsteorier brukar vara att börja med att bestämma vilka faktorer som bör ges särskild tyngd vid valet av organisation.

Faktorn juridiskt perspektiv utifrån lagstiftning gör det lämpligt att placera ansvaret för försäljningen av externa VA-tjänster på moderbolaget eller i ett separat säljbolag.

### **Organisatoriska principer, steg 2**

De organisatoriska principer som ska styra mot organisationsalternativ är:

- Organisationen ska marknadsanpassas.
- Frågan om effektivisering och ökad försäljning är av största vikt för Stockholm Vatten. Det förhållandet måste också avspeglats sig vad gäller den organisatoriska placeringen av enheten.
- Organisationsutformningen ska möjliggöra målstyrning, dvs ansvarig måste också kunna påverka utfallet.
- Tydlighet.

## **5. FÖRSLAG TILL ORGANISATION AV DEN EXTERNA FÖRSÄLJNINGEN AV VA-TJÄNSTER**

I detta avsnitt redovisas projektets resultat.

### **5.1 Analys och slutsatser från projektet**

Även denna rapport bekräftar den bild som Solving Efeso-rapporten förmedlade kring behovet av ökad samordning av marknadsföring/försäljning och förbättrad styrning. Genom intervjuerna bekräftas bilden av Stockholm Vatten som en teknisk organisation med tekniskt fokus sedan urminnes tider och - som en person uttryckte det - "historiken har vi inte kring försäljning".

## **Prissättning**

Eftersom olika delar av organisationen själva hanterar "sin" försäljning blir också prissättningen av våra tjänster gjord utan nödvändig gemensam struktur. Rimligen bör ju Stockholm Vattens priser vara uppbyggda på samma sätt och tåla extern granskning och transparens. Därför bör försäljningsorganisationen ges ansvaret för prissättningen av de externa VA-tjänsterna (ej brukningsavgifterna). Vidare arbete av den försäljningsansvarige bör därför hantera också denna frågeställning.

### **"Svårt att ta betalt?"**

Många av intervjupersonerna har också bekräftat bilden av att Stockholm Vatten har "svårt att ta betalt", dvs att personalen inte känner sitt rätta, marknadsmässiga värde vilket kan innebära att man tar för lite betalt för utfört arbete eller inte alls tar betalt fast man kanske egentligen borde.

Det verkar också vara så att det också rent praktiskt upplevs som att det är "svårt att ta betalt", dvs att det rent praktiskt är komplicerat och tidskrävande att fakturera, vilket kan innebära att man av den anledningen låter bli att fakturera.

I och med att enskilda personer från olika avdelningar skickar fakturor blir faktureringen starkt personberoende, är någon frånvarande från arbetsplatsen eller om någon slutar sin anställning uppstår problem. Detta gör faktureringsarbetet sårbart. Dessa personer har faktureringen (eller har fått) som en bisyssla till deras huvudsakliga arbetsuppgifter.

Att veta sitt marknadsmässiga värde och kunna och vilja ta betalt för professionellt levererade tjänster är hörnstenarna i affärsmässighet och affärorientering. Utifrån rådande situation borde det kunna gå att motivera resurser för att arbeta med detta på ett mer enhetligt och professionellt sätt.

### **Frågor "mellan stolar"**

En annan synpunkt som kommit fram från intervjuerna är att frågor som ytterst kan handla om affärsmässighet ibland har en förmåga att hamna "mellan stolar" på Stockholm Vatten. Eftersom organisationen är tekniskt orienterad och främst målstyr mot verksamhetsmässiga och tekniska nyckeltal av olika slag så finns risker att frågor som rör vår affärsmässighet och hur vi agerar på marknaden i andra sammanhang än de rent tekniska ibland kan komma att kvarstå, olösta. Dessa frågor har ingen tydlig hemvist internt och om de dessutom involverar olika avdelningar och enheter kan resultatet ofta bli att de lämnas utan åtgärd och lösning, de känns helt enkelt för komplicerat och tidskrävande att ta tag i frågeställningarna så då låter man bli.

Från intervjuerna framkommer att det fokus på kärnverksamheten som verksamheten har kan innebära att det uppstår en resursproblematik när det gäller att ta hand om försäljningsfrågorna. Man upplever att man inte hinner med dessa frågor i tillräckligt stor utsträckning, det finns inget utrymme i form av tid och resurser i dagens organisation för annat än det för verksamheten direkt nödvändiga.

### **Skapa Affärsråd för Stockholm Vatten**

Ett sätt att hantera detta är att skapa ett Affärsråd med representanter från moderbolaget och Stockholm Vatten VA AB. I detta Affärsråd hanteras Stockholm Vattens affärsstrategiska projekt. Det innebär att försäljningsorganisationen i nära samarbete med andra delar av verksamheten driver strategiska projekt som syftar till att öka bolagets affärsmässighet genom att öka intäkterna eller spara kostnader. Detta görs genom upprättande av en lista - "Stockholm Vattens affärsstrategiska projekt" - som årligen uppdateras av Affärsrådet vilka också svarar för urvalet till listan.

I detta sammanhang är det också viktigt att peka på nödvändigheten av att tydliggöra var intäkterna ska hamna (hur ska eventuell uppdelning ske mellan olika organisatoriska enheter), vilka resurser ska användas för det nödvändiga arbetet som ska utföras, vilka delar av organisationen utgör stöd och vilken/vilka ansvarar för affärens genomdrivande.

Till denna lista kan övrig del av verksamheten anmäla projekt som anses uppfylla de satta kriterierna för att kallas strategiska, exempelvis uppfylla vissa ekonomiska förutsättningar såsom innebära intäktsökning/besparing på åtminstone 1 MSEK eller liknande. Under året bestäms vilka projekt som ska arbetas med i prioriterad ordning. Inför nästa år görs en genomgång med organisationen och listan uppdateras och på så sätt arbetar man vidare med denna typ av frågor. Detta arbete kommer att öka Stockholm Vattens affärsmässighet och den nya försäljningsorganisationen kan på så sätt sägas skapa ett center för affärsmässighet.

Det är viktigt att påpeka att det behöver göras en noggrann genomgång av den externa försäljningen för att kunna avgöra "vem som ska äga affären", SV VA AB eller moderbolaget. Ska det handla om stöd eller ansvar fullt ut sinsemellan parterna och hur ska samarbetet ske, vem/vilka utför arbetet och hur fördelas intäkterna.

De beslutade affärsstrategiska projekten i Affärsrådet "ägs" således av säljorganisationen som driver arbetet mot resultat tillsammans med sakfrågeägarna från övrig organisation. VD beslutar/godkänner alltid den föreslagna listan.

## Tänkbara affärsstrategiska projekt

Tre exempel på frågeställningar från verksamheten från tre olika avdelningar som kanske skulle kunna kvalificera sig som affärsstrategiska projekt (dessa frågor är inte på något sätt "nya" men de har fortfarande aktualitet eftersom de kvarstår och således inverkar på Stockholm Vattens ekonomi).

Avdelning Ledningsnät: Drift och underhåll av 17 000 brandposter i Stockholm och Huddinge. Måste Stockholm Vatten fortsätta bära kostnaderna för samtliga brandposter? Kan överenskommelse göras med Brandförsvaret (Räddningstjänsten) om övertag av brandposter. Kan nyläggning göras med relativt färre brandposter än för det gamla beståndet osv osv.

Avdelning Avlopp: Kommersiellt ansvar (inklusive kundansvar) för den nya mottagningen för fett och organiskt avfall till gasproduktionen. Hur ska vi behålla kunderna som kommer och lämnar material och hur ska vi få nya? En investering på 300 MSEK har inneburit dubbla avlämningslinjer och en utökad kapacitet till 50 000 ton om året, en fördubbling mot tidigare. Ingen på Stockholm Vatten ansvarar för att på ett affärsmässigt sätt säkerställa beläggningen på den nybyggda mottagningen och se till att den gjorda investeringen också får sin nödvändiga avkastning i form av att de "önskade och prognosticerade mängderna" också blir verklighet.

Avdelning Vattenproduktion: Dricksvatten pumpas till Långsjön, Trekanten och Igelbäcken. Till Långsjön pumpas dricksvatten för 1 MSEK/år (produktionskostnad för V) som pumpas till botten för att förbättra vattenkvaliteten. Vem har beställt detta, ansvarsfrågan? Är det enbart en intern fråga eller även extern? Mellan vilka parter i sådana fall? Är detta nödvändigt att fortsätta med i den omfattning som görs idag? Kan åtagandet minskas och kostnader sparas? I ekonomiska termer är det alltid en fördel att det finns någon som betalar, annars riskerar man suboptimering eftersom "fria nyttigheter" tenderar att pervertera efterfrågan som man brukar säga i ekonomiska sammanhang.

### 5.2 Projekt mål

Uppdraget är att ge ett förslag till hur Stockholm Vatten ska organisera försäljningen och marknadsföringen av externa VA-tjänster inklusive: Ansvarsområden, organisation, organisatorisk placering, roller och bemanning. I de följande avsnitten beskrivs förslaget.

### 5.3 Ansvarsområden

Den nya organisationen ska vara linjeansvarig för försäljningen till kommuner och dessutom hantera (dvs samordna/styra och målsätta all extern försäljning av VA-tjänster. Detta görs i nära samarbete med respektive avdelning/enhet. Som tidigare nämnts bör även försäljningsorganisationen bära ansvaret för prissättning av Stockholm Vattens externa VA-tjänster (ej taxan).

Till detta föreslås ett ansvarsområde för Stockholm Vattens "Affärsstrategiska projekt" enligt resonemangen i tidigare avsnitt.

#### 5.4 Alternativ placering av säljorganisationen

Det finns i princip tre tänkbara alternativ för valet av organisatorisk placering:

- 1) I Stockholm Vatten VA AB
- 2) I moderbolaget
- 3) I ett eget säljbolag

##### I Stockholm Vatten VA AB

Av juridiska skäl vore det direkt olämpligt att placera den nya säljorganisationen i Stockholm Vatten VA AB, detta förslag går bort.

##### I moderbolaget

Tänkbart alternativ, där finns ju också den nuvarande säljorganisationen.

##### I ett eget säljbolag

Tänkbart alternativ men utifrån antal kunder och bemanning är alternativet mindre relevant.

##### 5.4.1 Slutsats organisatorisk placering

Säljorganisationen placeras hos moderbolaget.

#### 5.5 Organisation/organisatorisk placering

För att skapa möjligheter till prioritet av försäljningsfrågorna behöver försäljningsorganisationen placeras relativt högt upp i den hierarkiska organisationsstrukturen.

Försäljningsorganisationen bör därför organiseras som en avdelning – en försäljningsavdelning.

#### **Fördel nr 1. Den föreslagna organisationen ger nödvändig organisatorisk tyngd åt försäljningsfrågorna**

Som resonemangen i rapporten tidigare visat är det extra viktigt i en teknikfokuserad verksamhet att markera frågans betydelse genom en relativt hög placering av verksamheten rent hierarkiskt.

### **Fördel nr 2: Ökad effektivisering och inhämtning av intäktspotential**

Med en försäljningsavdelning skapas den tydlighet som är nödvändig för organisationen och som möjliggör att hämta hem effektiviseringar och den potential till merförsäljning som Solving Efeso påtalar om i sin rapport. Det ges också möjligheter att förbättra det som ofta nämnts i intervjuerna, behovet av klart och tydligt ansvar vad gäller försäljning, vem äger och driver frågorna, bättre samordning och mer driv.

### **Fördel nr 3: Stockholm Vatten skapar ett "Center för affärsmässighet"**

Det ger också möjligheten att skapa ett internt "center" för affärsmässighet. Detta center blir Stockholm Vattens nav vad gäller att öka affärsmässigheten för hela verksamheten. Se tidigare resonemang kring Affärsråd och affärsstrategiska projekt.

### **Fördel nr 4: Koppling och förstärkning av Stockholm Vattens vision kring begreppet "affärsmässighet"**

I Stockholm Vattens vision talas om att driva och utveckla VA-tjänster: "Vår vision är att Stockholm Vatten ska vara det i regionen självklara alternativet som på ett nytänkande och affärsmässigt sätt driver och utvecklar VA-tjänster för våra kunders och miljöns bästa".

Genom detta sätt att organisera verksamheten får Stockholm Vatten större möjligheter att framgångsrikt koppla den affärsmässiga visionen till den vardagliga realiteten.

### **Fördel nr 5: Inrymmer de organisationsteoretiska utgångspunkterna**

De organisatoriska principerna (och organisationsmodellen) som är utgångspunkten för förslaget har tillämpats och styrt mot det förslag som är lagt.

## **5.6 Roller och bemanning**

Initialt föreslås en bemanning om totalt tre personer; en säljchef, en projektledare/säljare och en säljassistent som ansvarar för avtal, kunddatabas, marknadsföring och fakturering. Till detta behövs naturligtvis draghjälp och resurser från organisationen i olika sammanhang, exempelvis olika slags teknisk expertis till kundmöten och presentationer.

Det behöver också skapas en kalkylgrupp som involveras i samband med större offerter och avtal, lämpligtvis med deltagare från SE.



## 6. INTERVJUFÖRTECKNING

Följande personer har intervjuats för projektets genomförande.

### 6.1 Personliga intervjuer och telefonintervjuer

Bertil Strindmark, Solving Efeso	2011-11-09
Stefan Broström, chefsjurist	2011-11-10 och 12-02
Jonas Gunnarsson, Solving Efeso	2011-11-11
Maria Falk, chef verksamhets- och Ledningsstöd	2011-11-24
Sonny Sundelin, avdelningschef Avloppsrening	2011-11-28
Krister Hällgren (ekonomi),	Flertal tillfällen
Lars Johansson, personalchef	2011-12-08
Jan Ekvall, avdelningschef Vattenproduktion	2011-12-12
Sophia Hansson, vice VD	2011-12-15
Leif Norman, affärsutvecklare	2011-12-19
Monica Rasmussen, handläggare Henriksdal	2011-12-19
Elisabeth Bylund, administratör Huddinge	2012-01-04

#### **Telefonintervjuer**

Jonas Gunnarsson, Solving Efeso	2011-11-08
---------------------------------	------------