

Bengt Akalla  
Stadsrevisionen  
105 35 STOCKHOLM

## Revisionskontorets i Stockholms Stad rapport "Underhållsbehov i stadens anläggningar och fastigheter" 2007-12-18 (dnr 420-181/07)

Styrelsen i Stockholm Vatten AB har beretts tillfälle att yttra sig över rapporten "Underhållsbehov i stadens anläggningar och fastigheter" i vad avser Stockholm Vatten VA AB:s anläggningar. Styrelsen har också ombetts att redovisa vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av rapporten.

Styrelsen konstaterar att Revisionskontorets avsikt har varit att granska Stockholm Vatten utifrån fem frågeställningar:

- har bolaget en effektiv planering för underhåll av sina anläggningar;
- är styrelsen delaktig i underhållsplaneringen;
- genomförs underhållsplaneringen utifrån fastställda planer;
- avsätts nödvändiga resurser så att förmögenhetsvärdena långsiktigt inte minskar;
- hanteras gränsdragningen mellan investeringar och underhåll på ett korrekt sätt.

Revisionskontoret har överlåtit granskningen till en konsult Åke Dahlberg med firma AB Effektivitetskonsult.

Styrelsen konstaterar att de definitioner som konsulten använt i sitt arbete inte behandlar begreppet "reinvestering". Reinvestering betecknar en åtgärd som innebär att ersätta en utsliten anläggning eller anläggningsdel med en ny likvärdig, dvs en åtgärd för att bibehålla realvärdet. Begreppet reinvestering och definitionen av detta, som hämtats från Redovisningsrådets rekommendationer har av Stockholm Vatten införts efter ett antal påpekanden från bolagets auktoriserade revisorer om att bolaget inte stringent skilt mellan löpande underhåll som skall

kostnadsföras och reinvesteringar som skall aktiveras i balansräkningen. Efter denna åtgärd är bolaget och dess auktoriserade revisorer överens om att gränsdragningen mellan underhåll och reinvesteringar hanteras på ett korrekt sätt.

Genom att reinvesteringar inte inbegripits i Revisionskontorets granskning har ett antal missförstånd och feltolkningar skett. Underhåll är i Stockholm Vattens perspektiv händelsestyrt, vattenläckor o dy, och kan inte planeras i alla delar. Erfarenhetsmässigt kan den ekonomiska volymen budgeteras men de enskilda händelserna kan inte förutses. Några underhållsplaner och underhållsplanering för att realvärdesäkra tillgångar finns således inte. Däremot har bolaget kompetenta organisationer för planering av reinvesteringar och en sammanhållen organisation för prioritering och upprättande av genomförandeplaner och uppföljning av dessa: Investeringsrådet. Denna del av bolagets organisation har inte varit föremål för revisionskonsultens uppmärksamhet.

En frågeställning är huruvida styrelsen är delaktig i underhållsplaneringen. Bolagets tre huvudavdelningar Vattenproduktion, Ledningsnät och Avloppsrening har var för sig kompetenta resurser för planering av reinvesteringar, mm på operativ nivå. Detta är ett arbete för specialister. Styrelsen tar, efter föredragning, ställning till presenterade förslag och budgetar. Under senare år har styrelsen visat stort engagemang i bl a reinvesteringsfrågan vilket framgår av bolagets styrelseprotokoll.

Revisionskontorets rapport ger vad det gäller underhåll en del relevant information om administrativa brister. Brister som kan förklaras men inte ursäktas av att fokus i verksamheten har legat på reinvesteringar och det mer händelsestyrda underhållet har fått en diffus gräns mot den dagliga driften. Styrelsen har därför idag givit följande uppdrag till VD:

1. Ta fram för, beslut av VD, ett övergripande styrande dokument avseende VA-bolagets underhållsverksamhet vars syfte är att ligga till grund för det operativa underhållsarbetet på avdelningsnivå. Beskrivningen skall omfatta definitioner, avgränsningar samt bolagsövergripande syn på underhållsplanering och uppföljning av underhållsverksamheten. Beskrivningen skall ligga på både en strategisk nivå och en mer operativt inriktad nivå.
2. Särskilt definiera och precisera den ekonomiska uppföljningen av bolagets underhållsverksamhet. Detta skall göras på en nivå och med en inriktning så att det tydligt stärker den ekonomiska kontrollen.
3. Precisera hur arbetet med s.k. tillståndsbaserat underhåll kan få en allt tydligare roll i avdelningarnas underhållsarbete. Här ingår att definiera, avgränsa och precisera anpassningen av ekonomimodell, mm.

4. Ta fram enhetliga mallar för att "föra bok" över det som kan beskrivas som eftersatt underhåll (varvid detta begrepp måste definieras). Detta i syfte att kunna visa hur det eftersatta underhållet utvecklas.
5. Starta upp delprojekt UNDERHÅLL, inom ramen för affärssystemprojektet, på ett tydligt sätt, med den klara inriktningen att systemet skall gälla all underhållsverksamhet, vara heltäckande och bidra till effektivisering och bättre ekonomisk styrning.
6. Genomföra en utredning, vars syfte är att utreda och om möjligt fastställa en nivå på det gap som kan anses finnas mellan det värde anläggningstillgångarna har och ett relevant "realvärde" (där grunden måste vara att utgå från vad som kan benämnas som funktionsvärde).

Uppdraget ska bedrivas skyndsamt och rapporteras till styrelsen senast i samband med budgeten för 2009.

Med vänliga hälsningar  
STOCKHOLM VATTEN AB



Erik Wassén  
styrelseordförande

|   |
|---|
| <b>Stockholms Stadshus AB</b><br>Dnr: .....08./315./06.....<br>Ink 2008 -03- 17 |
|---|

Gösta Lindh, VD  
Telefon direkt: 08-522 120 10  
[gosta.lindh@stockholmvatten.se](mailto:gosta.lindh@stockholmvatten.se)

### **Kort reflektion med anledning av Stadsrevisionens revisionsrapport angående underhållsfrågor**

Stadsrevisionen lekmannarevisor har utan egen analys översänt en konsultrapport till styrelsen för Stockholm Vatten AB med begäran om yttrande över vilka åtgärder som styrelsen avser vidtaga med anledning av konsultrapporten.

Konsulten har upprättat sin rapport efter en intervjuomgång i bolaget utan efterföljande faktagranskning. Det har i efterhand framgått att konsulten använt en terminologi och definitioner som inte används i Stockholm Vatten. Härigenom har missförstånd i kommunikationen uppstått och konsulten har inte fått en rättvisande bild av den frågeställning han behandlat. Många, dock inte alla, slutsatser som konsulten drar har av detta skäl blivit förhastade.

Ett grundläggande orsak för konsultens missuppfattning är att han använt begreppet "underhåll" för det som i Stockholm Vatten betecknas som "reinvestering". Bolagets nuvarande definition av åtgärder för att långsiktigt bevara anläggningarnas realvärde "reinvestering", tillkom 2000-2003 efter en följd av påpekande från de auktoriserade revisorerna där de ifrågasatte om årsredovisningarna gav en rättvisande bild av verksamheten. Resultatet av dessa diskussioner blev att styrelsen beslutade att bolaget skulle använda dåvarande redovisningsrådets definition av reinvestering för sådana underhållsåtgärder som var av långsiktig natur och som skall aktiveras. Konsulten har i sin rapport inte någonstans använt begreppet reinvestering vilket kan vara en indikation på att missförstånd föreligger. Den kritik konsulten riktar mot Stockholm Vatten rörande planer, budget och uppföljning av åtgärder för att realvärdesäkra bolagets tillgångar synes mot bakgrunden av att det kan föreligga missförstånd vara något förhastad. Av samma skäl är de siffror som redovisas i rapporten missvisande då de ej inbegriper reinvesteringar. Reparationer o dyl. hänförs av Stockholm Vatten till begreppet drift och underhåll och ingår i driftbudgeten som kostnadsförs direkt. De värden som redovisas i tabell i konsultrapporten är andelen underhåll/reparationer i driftbudgeterna.

Det äger sin riktighet att bolagets olika avdelningar har haft separata underhållssystem. Detta kommer att upphöra i och med att underhållsmodulen i Agresso tas i drift under 2008. Brister i information och olika system är ett viktigt skäl till det pågående förändringsprogrammet med nytt affärssystem och förändringar i strukturen.

Att ändra nuvarande ordning vad gäller definition av underhållsåtgärder, vilket konsulten föreslår, avråder bolagsledningen från bestämt. En uppfattning som delas av bolagets auktoriserade revisorer. Ställningstagandet kommer att utvecklas i remissvaret.

En mer fördjupad studie av Stockholm Vattens definitioner och redovisning hade givit för handen att den ekonomiska redovisningen och planeringen kring reinvesteringar är omfattande. Någon kritik från de auktoriserade revisorerna mot omfattning och kvalitet på den ekonomiska redovisningen finns ej. Det finns såväl treårsplaner som treårsbudgetar för reinvesteringar. Dessa uppdateras löpande och redovisas för varje verksamhet budgetmässigt för styrelsen i bolagets treårsplan. Inför varje verksamhetsår görs därutöver, från 2007, en detaljerad investerings/reinvesteringsplan genom investeringsrådets försorg. Denna information har helt förbisetts då konsulten har fokuserat på begreppet "underhåll". Kritiken i detta avseende synes vara överdriven. Reparationer o dyl. som utgör löpande underhåll och således utgör underhåll i Stockholm Vattens begreppsvärld ingår i driftbudgeten och särredovisas inte då den typen av underhåll är händelsestyrt. Det är något tidigt att nu utvärdera den nya strategin för reinvesteringar och den nya investeringsplanering som etablerades under 2007.

Att missförstånd måste föreligga framgår också av att konsulten klagar över att underhållsplaner och budgetar saknas samtidigt som det i rapporten anges att: "Enligt bolaget genomförs huvuddelen av underhållsplanerna och den avsatta budgeten förbrukas i stort sett."

Konsulten har i sin rapport för egen del tolkat uppgifter om underhåll av bl.a. ledningsnät och framtida behov av insatser samt dragit slutsatser av detta som inte är helt konsistenta med bolaget uppfattning i frågan. Det är oklart vilken analys som ligger till grund för slutsatserna.

Konsultens kommentarer kring årsredovisning och arbetsfördelning mellan bolag styrelse och ägare utgör avsteg från gällande regelverk såväl vad gäller aktiebolagslagen som stadens standardarbetsordning för stadens bolag då konsulten förordar att styrelsen skall ta aktiv del i bolagets löpande förvaltning. Styrelsens uppgift är främst att svara för att fastställa målsättningar, policier, strategiska planer och andra frågor av liknande natur medan VD svarar för bolagets löpande förvaltning. Det är svårt att förstå påpekandet att styrelserna inte engageras med tanke på deras beslut om strategier och budgetar samt budgetuppföljning.

Slutligen en kommentar angående nyckeltalsjämförelser. Bolaget deltar i ett antal nätverk för nyckeltalsjämförelser och är i det sammanhanget drivande på marknaden. Problemet är i detta sammanhang att det finns få relevanta jämförelseobjekt. Konsultens slutsats vad gäller nyckeltal delas inte av bolaget då vi mot bakgrund av vår kännedom om branschen inte ser att det finns fler relevanta jämförelseobjekt än vad som används i dag.

Stockholm Stadshus AB har för egen del tillsatt en konsult för att i enlighet med konsultens förslag bilda sig en uppfattning av underhållsbehovet i ledningsnätet.