



Ekerö Kommun Verksamhetsöversyn VA

Beslutsunderlag:

*Val av organisation att gå vidare med*

**Ekerö Kommun Verksamhetsöversyn VA – Beslutsunderlag – *Val av organisation att gå vidare med***

**Version 1.0      2013-04-30**

Upprättat av: Maria Axelson                      (Connecta)

Granskat av: Anders Ödman (Connecta), Krister Törneke (Tyréns)

Godkänt av: Mats Falås (Ekerö Kommun), Ann Wahlgren (Ekerö Kommun)

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Inledning.....	3
1.1 <i>Bakgrund</i> .....	3
1.2 <i>Syfte och mål</i> .....	3
2    Presentation av kandidater och deras förslag till samarbetsform .....	3
2.1 <i>Stockholm Vatten</i> .....	3
2.2 <i>Roslagsvatten</i> .....	3
3    Metod för utvärdering.....	4
4    Resultat utvärdering.....	4
4.1 <i>Kund</i> .....	5
4.2 <i>Kommunens möjlighet till strategisk styrning och kontroll</i> .....	6
4.3 <i>Ekonomi</i> .....	8
4.4 <i>Gemensamma processer med kommunen</i> .....	9
4.5 <i>Daglig drift</i> .....	10
4.6 <i>Förmågor och kompetenser</i> .....	12
4.7 <i>Kompetensförsörjning</i> .....	14
4.8 <i>Systemstöd och IT-säkerhet</i> .....	14
5    Analys av resultat .....	15
6    Rekommendation.....	15
7    Konsekvensbeskrivning.....	16
7.1 <i>Personal</i> .....	16
7.2 <i>Politisk styrning</i> .....	16
7.3 <i>Kund</i> .....	16
8    Nästa steg.....	16

Bilaga 1 Utvärderingsmodell

Bilaga 2 Förteckning genomförda intervjuer

Bilaga 3 Förteckning erhållet material

## Sammanfattning

Ekerö Kommun genomförde under första halvåret 2012 en verksamhetsöversyn av VA-verksamhetens framtid och hur kommunen ska kunna möta de nya krav som kommer att ställas på verksamheten i form av nya myndighetskrav, ökade krav från kunder samt förmågan att kunna attrahera och behålla rätt kompetens hos personalen. Översynen visade att det mest gynnsamma för Ekerö Kommun är att gå samman med en redan befintlig organisation. Ekerö Kommun identifierade två möjliga kandidater för sammangående, Stockholm Vatten AB (Stockholm Vatten) och Roslagsvatten AB (Roslagsvatten).

Det långsiktiga målet med att gå samman med en befintlig organisation är att

*”Säkerställa förmågan att långsiktigt och på ett säkert sätt kunna leverera VA-tjänster i Ekerö Kommun”*

En förutsättning för att ett sammangående ska vara aktuellt är att

*”Ekerö Kommun ska kunna styra och påverka den nya organisationen strategiskt och långsiktigt samt operativt”*

Rapporten ska utgöra ett beslutsunderlag för att Ekerö Kommun ska komma vidare i processen att välja kandidat att gå samman med.

Båda kandidaterna har utvärderats utifrån en modell som har tagits fram tillsammans med Ekerö Kommun och Tyréns. Utvärderingen baseras på genomförda intervjuer, möten och material som har tillhandahållits av kandidaterna. Även oberoende personer och material har använts för att bekräfta rekommendationen.

Kandidaterna har presenterat två olika organisationsmodeller för att möta de behov Ekerö Kommun har. Stockholm Vatten ser en möjlighet att Ekerö Kommun skapar ett bolag som Stockholm Vatten äger och ett avtal upprättas mellan bolagen som reglerar vilka tjänster som ska utföras för bolagets räkning. Roslagsvattens förslag innebär att Ekerö Kommun går in som ägare i Roslagsvatten och att ett dotterbolag ”Ekerö Vatten AB” skapas där Ekerö Kommun äger en mindre del. Båda kandidaterna kan ge Ekerö Kommun ökad trygghet vad gäller kontinuitet och kvalitet i driftverksamheten och de kan båda erbjuda den kompetens Ekerö Kommun har behov av och saknar idag. Kandidaterna och deras organisationsmodeller skiljer sig dock åt främst inom två områden:

- Kommunens möjlighet till strategisk styrning och kontroll
- Kompetensförsörjning

Den organisationsmodell som Roslagsvatten erbjuder ger störst möjlighet att lösa kompetensförsörjningen inom Ekerö Kommun. Roslagsvatten har stor vana av att jobba med kommuner som liknar Ekerö och har en beprövad modell för kommunens styrning och kontroll av VA-verksamheten. Ekerö Kommun rekommenderas därför att gå vidare med Roslagsvatten. Roslagsvatten skulle innebära en stor förbättring inom alla utvärderade områden.

I ett nästa steg kommer frågor kring avtal, ekonomiska konsekvenser och ägande att utredas ytterligare. Konsekvensanalysen kommer också att fördjupas och ytterligare beskriva hur bland annat medarbetare inom VA-organisationen påverkas. En genomförandeplan kommer att tas fram som beskriver hur ett sammangående skulle gå till.

## Inledning

### 1.1 Bakgrund

---

Ekerö Kommun genomförde under första halvåret 2012 en verksamhetsöversyn av VA-verksamhetens framtid och hur kommunen ska kunna möta de nya krav som kommer att ställas på verksamheten i form av nya myndighetskrav, ökade krav från kunder samt förmågan att kunna attrahera och behålla rätt kompetens hos personalen.

Översynen visade att det mest gynnsamma för Ekerö Kommun är att gå samman med en redan befintlig organisation. Rapporten har diarienummer KS 12/181-1. Ekerö Kommun har identifierat två möjliga kandidater för sammangående, Stockholm Vatten AB (Stockholm Vatten) och Roslagsvatten AB (Roslagsvatten).

Connecta har fått i uppdrag att utvärdera de båda kandidaterna utifrån Ekerö Kommuns behov.

### 1.2 Syfte och mål

---

Det långsiktiga målet med att gå samman med en befintlig organisation är att

*”Säkerställa förmågan att långsiktigt och på ett säkert sätt kunna leverera VA-tjänster i Ekerö Kommun”*

En förutsättning för att ett sammangående ska vara aktuellt är att

*”Ekerö Kommun ska kunna styra och påverka den nya organisationen strategiskt och långsiktigt samt operativt”*

Syftet med denna rapport är att utreda vilken av de två kandidaterna Stockholm Vatten och Roslagsvatten som bäst kan möta Ekerö Kommuns långsiktiga mål och samtidigt ge kommunen möjlighet att fortsatt styra och påverka den nya organisationen strategiskt och långsiktig men även operativt. Rapporten ska utgöra ett beslutsunderlag för att Ekerö Kommun ska komma vidare i processen att välja kandidat att gå samman med.

## 2 Presentation av kandidater och deras förslag till samarbetsform

Vår hypotes var att Stockholm Vatten och Roslagsvatten skulle erbjuda snarlika organisationsmodeller som låg i linje med rekommendationen i verksamhetsöversynen som genomfördes 2012. Stockholm Vatten är dock inte beredda att samäga ett driftbolag med Ekerö Kommun medan Roslagsvatten har presenterat en modell för samägande enligt förväntan.

### 2.1 Stockholm Vatten

---

Stockholm Vatten har presenterat en principlösning för hur en bolagsstruktur skulle kunna utformas: ”Ekerö bildar ett bolag ”Ekerö VA AB”. Stockholm Vatten AB köper 100 % av aktierna i bolaget. SV och Ekerö tecknar ett driftavtal för skötseln av bolaget. Ekerö kommun har rätt men ej skyldighet att tillsätta 50 % av styrelsen i bolaget.”

### 2.2 Roslagsvatten

---

Roslagsvatten erbjuder delägarskap i koncernen med ett gemensamt driftbolag (Roslagsvatten) och ett dotterbolag skapas för Ekerö Kommun. Alla tillgångar skulle läggas i dotterbolaget ”Ekerö Vatten”, det finns dock ingen personal anställd i dotterbolaget. I

dagsläget ägs dotterbolagen till ca 99 % av Roslagsvatten och resterande del av respektive kommun.

Österåker, Vaxholm, Knivsta och Vallentuna kommuner äger tillsammans Roslagsvatten och innehar styrelseplatser för bolaget. Kommunernas respektive ägarandel i Roslagsvatten ska ses över när en ny kommun går in som delägare, exempelvis Ekerö Kommun.

Alla beslut som gäller Ekerö Kommun skulle fattas av ”Ekerö Vattens” styrelse. Ekerö Kommuns åtagande genom denna organisationsmodell är att utse styrelserepresentanter i Roslagsvatten samt utgöra styrelse för ”Ekerö Vatten”.

### 3 Metod för utvärdering

En utvärderingsmodell har tagits fram i syfte att utvärdera de två alternativen Stockholm Vatten och Roslagsvatten på ett så objektivt sätt som möjligt. Modellen behandlar åtta områden

- Kund
- Kommunens möjlighet till strategisk styrning och kontroll
- Ekonomi
- Gemensamma processer med kommunen
- Daglig drift
- Förmågor och kompetenser
- Kompetensförsörjning
- Systemstöd och IT-säkerhet

I modellen har det beaktats hur stor påverkan olika delområden har på möjligheten att

*”Säkerställa förmågan att långsiktigt och på ett säkert sätt kunna leverera VA-tjänster i Ekerö Kommun”.*

och att

*”Ekerö Kommun ska kunna styra och påverka den nya organisationen strategiska och långsiktigt samt operativt”*

För de områden där det finns en stor påverkan har svaren från Stockholm Vatten respektive Roslagsvatten jämförts mot den kravbild Ekerö Kommun har, vilket presenteras i resultatdelen.

I bilaga 1 *Utvärderingsmodell* presenteras utvärderingsmodellen mer ingående tillsammans med resultatet av utvärderingen.




### 4 Resultat utvärdering

I följande kapitel presenteras en kort beskrivning av nuläget på Ekerö Kommun och resultatet från informationsinsamling och intervjuer. Se *Bilaga 2 Förteckning genomförda intervjuer* och *Bilaga 3 Förteckning erhållet material* för detaljering av vilka intervjuer som genomförts samt vilket material som använts i utvärderingen och som ligger till grund för resultatdelen.

En jämförelse mellan kandidaterna presenteras för varje utvärderat område för att belysa skillnaderna mellan de båda kandidaterna, se kursiverad text.

För varje område finns en tabell som sammanfattar resultatet av utvärderingen.

Teckenförklaring Jämförelse mot nuläge:

-  Förbättring
-  Likvärdig
-  Försämring
- N/A Ej tillämplig (Not applicable)

För kravuppfyllnad har fyra olika nivåer definierats:

- 0 - Uppfylls inte alls (presenteras som 0/3)
- 1 - Uppfylls begränsat (presenteras som 1/3)
- 2 - Uppfylls delvis (presenteras som 2/3)
- 3 - Uppfylls helt (presenteras som 3/3)

## 4.1 Kund

I dagsläget erhåller Ekerö Kommun låga betyg i kundundersökningar för tillgänglighet och man saknar formell process för hantering av kunders synpunkter och klagomål. Kommunen har dock bra betyg vad gäller bemötande. Ekerö Kommun har idag svag VA-information på hemsidan och saknar informationsmaterial om hur VA fungerar. Dagens telefontider är 9-12 vardagar.

*Stockholm Vatten och Roslagsvatten har olika kvaliteter inom område Kund men kan på helheten anses vara likvärdiga. Båda kandidaterna skulle innebära en förbättring jämfört med nuläget.*

Område Kund	Stockholm Vatten		Roslagsvatten	
	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad
Bemötande och tillgänglighet	↑	2/3	↑	2/3
Kundklagomål	↑	N/A	↑	N/A
Kommunikationskanaler	↑	N/A	↑	N/A
Varumärke	↑	N/A	➡	N/A

### *Bemötande och tillgänglighet*

Stockholm Vattens kundtjänst har telefontid måndag-torsdag 9-16 och fredag 9-14 medan Roslagsvatten erbjuder telefontid 8-16 alla vardagar. Båda kandidaterna skulle alltså ge bättre tillgänglighet än idag.

Ingen av kandidaterna kan svara på hur deras kunder upplever kundtjänstens bemötande eller om tillgängligheten upplevs vara tillräcklig. Kandidaternas egna bedömning är att deras kunder är nöjda med kundtjänsten.

### *Kundklagomål*

Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten har systemstöd för att registrera inkommande ärenden enligt deras arbete med kvalitetsledningssystemet. Roslagsvatten kan påvisa en koppling mellan systemstödet för kundklagomål och kvalitetsledningssystemet.

### *Kommunikationskanaler*

Båda kandidaterna har en informativ hemsida med aktuell information om bland annat pågående projekt och grävningar. Stockholm Vatten och Roslagsvatten har liknande organisationer som jobbar med information och kommunikation. Stockholm Vatten har kommit något längre vad gäller självbetjäning på hemsida då kunden kan göra flyttanmälan, mätaravläsning, samt se en förbruknings- och fakturaöversikt. Roslagsvatten erbjuder i dagsläget endast mätaravläsning men planerar för liknande funktionalitet som Stockholm Vatten.

### Varumärke

Stockholm Vatten genomför årligen en kundundersökning och bland dem som bor i villa- och radhus ger betyget 8,4/10 på frågan hur stort förtroende man har för Stockholm Vatten som leverantör. Roslagsvatten genomför inte någon egen kundundersökning utan använder sig av SCB Medborgarundersökning för respektive kommun.

## 4.2 Kommunens möjlighet till strategisk styrning och kontroll

I dagsläget diskuteras många viktiga beslut endast på tjänstemannanivå vilket främst beror på underbemanning inom VA-organisationen på Ekerö Kommun. Ekerös VA-verksamhet skulle behöva ta fram bättre beslutsunderlag, då det skulle främja diskussionen och dialogen med de förtroendevalda.

*Roslagsvatten kan presentera ett beprövat koncept för hur kommunerna bibehåller möjlighet att styra och kontrollera sin VA-verksamhet genom att representanter finns i både moderbolagets och dotterbolagets styrelser. Genom Roslagsvattens styrelse ges möjlighet för förtroendevalda att vara med och påverka i regionala frågor. Stockholm Vatten har inte ett färdigt koncept för hur Ekerö Kommun ska kunna styra och kontrollera sin VA-verksamhet men har presenterat en principlösning där ett bolag skulle skapas som ägs av Stockholm Vatten men där Ekerö Kommun har rätt men ej skyldighet att tillsätta 50% av styrelsen.*

*Roslagsvatten har stor erfarenhet av att förse tjänstemän och politiker med beslutsunderlag samt att skapa involvering och förståelse för VA-frågor, vilket Stockholm Vatten inte har i samma utsträckning.*

Kommunens möjlighet till styrning och kontroll	Stockholm Vatten		Roslagsvatten	
	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad
Kommunen och politikens styrning och kontroll	↓	2/3	↑	2/3
Kommunens möjlighet att påverka i regionala frågor	→	0/3	↑	2/3
Ägandestruktur	N/A	N/A	N/A	N/A
Exit	N/A	N/A	N/A	N/A
Ändringshantering	→	N/A	→	N/A
Styrande nyckeltal	↑	N/A	↑	N/A

### *Kommunen och politikens styrning och kontroll*

Stockholm Vatten har inte någon färdig modell för hur politiken ska kunna styra och kontrollera sin VA-verksamhet och har inte någon vana av att jobba med de förtroendevalda i kommunen. I det åtagande man har för Solna Kommun jobbar man med regelbundna avstämningar. Representanter från Solna är då främst tjänstemän. Stockholm Vatten ser att man kan medverka i den omfattning som Ekerö Kommun vill gällande att ta fram beslutsunderlag för prioriteringar, investeringar och projekt och att detta regleras av det avtal

som tas fram. Om Ekerö bildar ett bolag ”Ekerö VA AB” skulle Ekerö tillsätta max 50% av styrelsen. Ekerö skulle inte ha någon representation i moderbolaget Stockholm Vatten.

Styrelsen för Roslagsvatten består av en fördelning av politiker mellan kommunerna. En representant från varje kommun är suppleant och ordföranden är från Österåker. Policies och gemensamma regler beslutas av styrelsen i Roslagsvatten AB, även strategiska och koncernrelaterade beslut, gemensamma initiativ och ägarfrågor hanteras av moderbolaget. Normalt har man en strategidag per år där man diskuterar dessa frågeställningar.

Inom Roslagsvatten är det dotterbolaget som är anläggningsägare och styrelsen för dotterbolaget beslutar om bland annat investeringar och outsourcing. Ekerö Kommun skulle tillsätta 100% av styrelsen i Ekerö Vatten AB. Beslut om kommunal borgen och taxor går vidare för beslut av fullmäktige

Frågor om förändringar av till exempel taxor bereds i Roslagsvatten och beslutet tas av styrelsen för dotterbolaget och protokollet skickas därefter till kommunen. Alla investeringsbeslut grundas på beslutsunderlag som tas fram av Roslagsvatten och innehåller bland annat budget och vilka alternativ som finns. Prioritering mellan bolagens arbete sker hela tiden och vid behov tar man in konsulter och projektledare för att stötta den befintliga organisationen.

På senare tid har Roslagsvatten involverat partigrupperna för att skapa förståelse för VA-verksamheten och hur olika beslut påverkar kostnader. Roslagsvatten har uppfattat att dessa träffar har gett möjlighet till en mer ”otvungen” diskussion.

#### *Kommunens möjlighet att påverka i regionala frågor*

Givet Stockholm Vattens lösningsförslag ges begränsad möjlighet att påverka i regionala frågor.

Genom Roslagsvatten skulle Ekerö Kommun bli en del av en större aktör i regionen och ges därmed större möjlighet att påverka i regionala frågor.

#### *Ägandestruktur*

Stockholm Vattens förslag innebär att Ekerö Kommun inte har några ägarandelar i Stockholm Vatten.

Inom Roslagsvatten finns fyra dotterbolag: Österåkersvatten AB, Vaxholmsvatten AB, Vallentunavatten AB och Knivstavatten AB. Dotterbolagen ägs till 99,0–99,9 % av Roslagsvatten AB och resterande 0,1–1,0 % av respektive ägarkommun.

I dagsläget har Österåker en ägardominans i Roslagsvatten AB, men det finns beslut om att göra om ägarstrukturen när nästa kommun ansluter till Roslagsvatten. Frågan behöver utredas ytterligare.

#### *Exit*

Stockholm Vatten (nedan kallat SV) har presenterat en principlösning för hur en exit skulle kunna utformas: ”Ekerö bildar ett bolag ”Ekerö VA AB”. Stockholm Vatten AB köper 100 % av aktierna i bolaget. SV och Ekerö tecknar ett driftavtal för skötseln av bolaget. Ekerö kommun har rätt men ej skyldighet att tillsätta 50 % av styrelsen i bolaget. Om Ekerö kommun nyttjar denna rätt har rätt att kräva att Ekerö kommun återtar bolaget. (Detta för att hantera vattentjänstlagens krav om kontroll av VA-verksamheten). Om Ekerö kommun önskar återta bolaget så regleras formerna för detta i köpeavtalet. Likaså så skall vara skyldigt att vid återköp överlåta ett bolag som är ”operativt”, dvs. vara bemannat och inneha för verksamheten bedrivande nödvändiga resurser.”

Roslagsvatten har en paragraf som beskriver förfarandet vid uppsägning i aktieägaravtalet. Skrivningen behandlar inte frågan vad Ekerö Kommun kan ”ta med sig” om man väljer att dra sig ur ett samarbete och frågan måste därför utredas ytterligare.



### *Ändringshantering*

Stockholm Vatten hanterar ändringar i lagda planer och i projekt hela tiden i den egna verksamheten och man skulle hantera Ekerö Kommuns ändringar på samma sätt. Det finns inte någon direkt process för ändringshantering utan de hanteras från fall till fall. En områdesansvarig för varje område håller koll på vad som är på gång inom området/kommunen och denna person fungerar som en remissinstans för kommunens önskade ändringar.

Roslagsvatten ser budgeten som en ram för respektive dotterbolag. Styrelsen för dotterbolagen tar själva tar beslut om budget, förändringar av budget samt omprioriteringar. Roslagsvatten tar fram beslutsunderlag som beskriver konsekvenser i form av kostnader vid ändringar av beslut och argumenterar för att helheten ska bli så billig som möjligt.

### *Styrande nyckeltal*

Stockholm Vatten har ett omfattande styrkort med mål som verksamheten styrs utifrån. Utifrån dessa mål skulle Ekerö Kommun välja ut vad man vill att Stockholm Vatten skulle presentera gällande åtagandet man har för Ekerö Kommun.

Inom Roslagsvatten har man styrelsemöten för respektive dotterbolag 4-5 gånger per år. Vid dessa möten följs den beslutade budgeten upp med utfall, avvikelser och prognoser.

## 4.3 Ekonomi

---

Inom området ekonomi har kostnadsförändringen de båda alternativen medför varit huvudfokus.

Stockholm Vatten har presenterat följande timpriser för följande kompetenser

- VA-tekniker 550 kr
- VA-ingenjör/Arbetsledare 680 kr
- Projektledare ca 800-900 kr

Utläggspåslag sker på löpande räkningsjobb, driftutgifter och investeringar. I dagsläget varierar påslagen mellan 4 % och 12 %. Stockholm Vatten ska se över vilka påslag man avser göra på stora investeringar.

Roslagsvatten har presenterat följande timpriser för följande kompetenser

- Maskinister & rörläggare 333 kr
- Projektledare & projektörer 455kr
- Avdelningschefer 576 kr
- Företagsledning 788 kr

Påslag görs endast för att täcka gemensam verksamhet inom Roslagsvatten.

Roslagsvatten är det mest kostnadseffektiva alternativet då deras påslag är väsentligt lägre än Stockholm Vattens. Frågan kommer att utredas ytterligare efter att ett inriktningsbeslut har tagits avseende kandidat att gå vidare med. Bilden nedan beskriver övergripande vad som händer med olika kostnadsposter vid de olika alternativen.

Beskrivning		Samgående med Roslagsvatten	Ekerö VA drivs av Stockholm Vatten som totalentreprenad
Gemensam verksamhet	Personal	Kostnader övergår till Roslagsvatten men fördelas ut på drifts och underhållsavgifter för tjänster nedan. Synergier uppstår genom stordriftsfördelar	Kostnader övergår till Stockholm Vatten men fördelas ut på tjänster nedan. Synergier motverkas av högre lön och påslag
	Drift		
	Ränta		
	Övrigt		
Dricksvatten	Drift	Självkostnad med påslag för gemensam verksamhet ovan	Självkostnad med påslag för gemensam verksamhet ovan
	Underhåll		
	Förbrukning	Oförändrad	Oförändrad
Spillvatten	Drift	Självkostnad med påslag för gemensam verksamhet ovan	Självkostnad med påslag för gemensam verksamhet ovan
	Underhåll		
Dagvatten	Övrigt	Självkostnad med påslag för gemensam verksamhet ovan	Självkostnad med påslag för gemensam verksamhet ovan
Investeringar	2013-2016	Möjliga synergier är lägre material- och entreprenadkostnad samt kortare projekttid	Möjliga synergier motverkas av påslag

#### 4.4 Gemensamma processer med kommunen

Idag upplevs att det finns en otydlighet kring vem som gör vad i en krissituation för att säkerställa leverans av rent dricksvatten inom Ekerö Kommun. VA-frågorna har en otydlig roll i planprocessen och en konsekvens blir att frågorna lyfts in för sent i processen. Ekonomiska konsekvenser är historiskt och i dagsläget inte beskrivna vid investeringsbeslut på grund av resursbrist inom VA-organisationen.

*Roslagsvatten har en fördel gentemot Stockholm Vatten då de kan påvisa erfarenhet av att jobba tillsammans med kommuner med samma behov som Ekerö vad gäller planarbete och exploatering, vilket innefattar involvering av många olika instanser.*

Gemensamma processer med kommunen	Stockholm Vatten		Roslagsvatten	
	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad
Krishantering inklusive krisinformation	↑	3/3	↑	3/3
Planprocess	↓	1/3	↑	3/3
Exploatering	↓	1/3	↑	3/3
Kvalitetssystem/ Miljöledningssystem	↑	N/A	↑	N/A
Utredningsuppdrag, ex Dagvattenstrategi	↑	N/A	↑	N/A

##### *Krishantering inklusive krisinformation*

Båda kandidaterna arbetar med krisinformation och krishantering på ett professionellt sätt som skulle innebära en stor förbättring för Ekerö Kommun.

### *Planprocess*

Stockholm Vatten anser att planprocesserna främst är en fråga för kommunen och inte för VA-huvudmannen. Stockholm Vatten kan inte ha det primära ansvaret för att driva VA-delarna i planprocessen givet den samarbetsform som man föreslår.

Roslagsvatten anser att det är viktigt att få fram bra planer som både kommunen och Roslagsvatten kan luta sig mot. Roslagsvatten är olika mycket inblandade i planprocessen beroende på kommunens behov. På senare tid har Roslagsvatten involverat partigrupperna för att skapa förståelse för VA-verksamheten och hur olika beslut påverkar kostnader.

### *Exploatering*

Teknisk kravställning vid exploatering är inte någonting Stockholm Vatten gör idag (mer än för VA). Om det ska ingå som en del i ett samarbetsavtal måste det vara tydligt vad som ingår i Stockholm Vattens uppgift.

Roslagsvatten kan utföra tjänster inom teknisk samordning vid exploatering. Redan idag är man inblandade i det mesta vid exempelvis utbyggnaden av kommunalt VA för Svinninge, som är ett omvandlingsområde med cirka 1000 hushåll, vilket är tre gånger större än Helgö.

### *Kvalitetssystem/Miljöledningssystem*

Båda kandidaterna är certifierade enligt ISO 9001 sedan 2003. Endast Stockholm Vatten är miljöcertifierade enligt ISO 14001. Det finns ett beslut att Roslagsvatten ska inleda ett arbete med att även sätta upp ett miljöledningssystem. Arbetet skulle ha påbörjats våren 2013 men är försenat ungefär ett halvår.

### *Utredningsuppdrag, ex Dagvattenstrategi*

Båda kandidaterna har bättre kompetens och mer erfarenhet än vad Ekerö Kommun själva har för att göra utredningar, till exempel ta fram en Dagvattenstrategi. Båda organisationerna har gjort flertalet liknande utredningar.

## 4.5 Daglig drift

---

I dagsläget erbjuder VA-verksamheten inom Ekerö Kommun bra geografisk tillgänglighet och insatstider. Idag sker ingen optimering och styrning av ledningsnätet. Miljöarbetet, som till exempel uppströmsarbete i form av sanering av tungmetaller görs inte idag. Det finns inte heller något strukturerat arbete med ovidkommande vatten. Mätning av flöden och förbrukning sker ej kopplat till åtgärder för att minska dricksvattensvinnet. Övergripande förnyelseplanering med tillhörande kostnadskalkyl görs ej. Upphandling och uppföljning av avtal brister. Ekerö Kommun har idag långa ärendehanteringstider (upp till tre år) vid handläggning av översvämningssärenden.

*Båda kandidaterna skulle ge Ekerö Kommun ökad trygghet vad gäller kontinuitet och kvalitet i driftverksamheten. Kandidaterna skiljer sig åt vad gäller själva driftorganisationen och vilka insatstider som kan garanteras och där har Roslagsvatten en fördel.*

Daglig drift	Stockholm Vatten		Roslagsvatten	
	Jämförelsenuläge	Kravuppfyllnad	Jämförelsenuläge	Kravuppfyllnad
Driftorganisation och insatstider	↓	2/3	↑	3/3
Underhåll	↑	3/3	↑	3/3
Styrning av ledningsnät	↑	N/A	↑	N/A
Uppströmsarbete	↑	N/A	↑	N/A
Sanering av ovidkommande vatten	↑	N/A	↑	N/A
Översvämningar	↑	N/A	↑	N/A
Sanering av utläckage	↑	N/A	↑	N/A
Samordning väghållare/ledningsägare	↑	N/A	↑	N/A
Miljörapport/Årsrapport	↑	N/A	↑	N/A
Incidenthantering	↑	N/A	↑	N/A

### *Driftorganisation och insatstider*

Inom Stockholm Vatten utgår all driftpersonal från Torsgatan för att sedan åka ut till arbetsområdet som kan vara Ekerö eller någon annan del av ansvarsområdet. Vad gäller insatstider är dagens målsättning att man ska vara på plats inom två timmar och att felet ska vara avhjälpt inom åtta timmar under ordinarie arbetstid och tio timmar utanför ordinarie arbetstid. Den som är på plats inom två timmar är en utredare som bedömer vilken insats som krävs.

Roslagsvatten ser att det behöver finnas driftpersonal som utgår från och finns på Ekerö. Roslagsvattens insatstid är idag 45 minuter, vilket man ser skulle gälla även för Ekerö. Roslagsvatten har vana av insatser i otillgängliga områden där det till exempel krävs färja för att komma fram.

Båda kandidaterna har snarlik hantering av akuta felanmälningar utanför kontorstid som bygger på att kunden kontaktar räddningstjänsten i sin egen kommun. Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten har större organisationer än den Ekerö Kommun besitter idag, vilket ger större flexibilitet och möjlighet att hantera de situationer som uppkommer i driftverksamheten.

### *Underhåll*

Båda kandidaterna har systemstöd för registrering av erfarenheter och förbättringsförslag. Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten har stöd i sina respektive kvalitetsledningssystem för ständiga förbättringar. Underhållsåtgärder diskuteras i ett forum med drifttekniker.

### *Styrning av ledningsnät*

Båda kandidaterna arbetar strukturerat med förnyelseplanering och styrning av ledningsnät. Stockholm vatten använder sig av kartan och arbetsmöten för prioritering av arbetsinsatser. Roslagsvatten har tagit fram ett arbetssätt för risk- och sårbarhetsanalys som används för att prioritera underhållsarbeten.

### *Uppströmsarbete*

Stockholm Vatten har en företagsgemensam funktion med fem personer som enbart jobbar med uppströmsarbete. På Roslagsvatten har en person anställts med enda ansvar att jobba med uppströmsarbete. Stockholm Vatten har erfarenhet av tunga industrier, vilket Roslagsvatten inte har.

### *Sanering av ovidkommande vatten*

Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten arbetar aktivt med sanering av ovidkommande vatten.

### *Översvämningar*

Vid akuta översvämningar kommer ett larm in till Stockholm Vatten och översvämningen hanteras direkt för att skydda egendom och person. Vid återkommande översvämningar och vid problemområden görs en bedömning (ekonomisk) huruvida en omkoppling ska ske eller om det går att dimensionera upp nätet.

Roslagsvatten har erfarenhet av att hantera översvämningar. Just nu genomförs en utredning kring vad som har orsakat översvämningar i området och hur man ska undvika detta framåt. Roslagsvatten har två personer som jobbar med försäkringsärenden och skadeersättningar.

### *Sanering av utläckage*

Stockholm Vatten för mycket statistik och gör mätningar som rapporteras löpande till Miljö- och hälsokontoret. Om man får indikation på att ledningsnätet är för klenit görs en värdering om man ska göra någon åtgärd eller inte. Alla incidenter ritas in i kartan och om det upprepas övervägs alltid åtgärd.

### *Samordning väghållare/ledningsägare*

Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten har stor vana att hantera väghållare och ledningsägare. Roslagsvatten har stor erfarenhet av att hantera vägföreningar i kommuner.

### *Miljörapport/Årsrapport*

En avdelning med 6-7 medarbetare jobbar med miljörapporten på Stockholm Vatten. Idag finns driftlab på vattenverken för kontinuerlig analys. Prover tas också och skickas på analys till externt lab.

Miljörapporten tas fram av driftchef och lab tillsammans på Roslagsvatten. Roslagsvatten har tagit fram en attestrutin för alla värden för att säkerställa korrekthet. Ett arbete har påbörjats för att skapa ökad medvetenhet och ansvarskänsla hos alla som jobbar inom Roslagsvatten.

### *Incidenthantering*

Stockholm Vatten följer upp enskilda incidenter i ärendehanteringssystemet och blir till arbetsordrar och statistik. Roslagsvatten följer upp alla incidenter och åtgärder tas efter behov. Alla incidenter rapporteras och dokumenteras i ärendehanteringssystemet FAF.

## 4.6 Förmågor och kompetenser

---

Ekerö Kommuns VA-organisation har idag god förmåga att lösa tekniska problem som pumpar och enskilda steg i reningsprocessen, dock saknas helhetsförståelse. Organisationen har bristfällig kompetens inom avloppsrening och dricksvattensäkerhet och utveckling av driftövervakning görs inte. Upphandlingskompetens finns huvudsakligen för

markarbeten och konsulttjänster. Ekonomi- och projektstyrningen är bristfällig och organisationen har ett mycket stort konsult- och personberoende.

*Båda kandidaterna kan erbjuda den kompetens Ekerö Kommun har behov av och saknar idag. Den största skillnaden mellan kandidaterna är organisationernas storlek, där Stockholm Vatten är den större organisationen och därför har "mer av allt".*

Förmågor och kompetenser	Stockholm Vatten		Roslagsvatten	
	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad
Kompetens dricksvattensäkerhet	↑	3/3	↑	3/3
Kompetens ledningsnät och avlopp	↑	3/3	↑	3/3
Kompetens avloppsrening	↑	3/3	↑	3/3
Kompetens upphandling	↑	3/3	↑	3/3
Juridisk kompetens VA-frågor	↑	N/A	↑	N/A
Kartkompetens	↑	N/A	↑	N/A
Ekonomistyrning	↑	N/A	↑	N/A
Projektstyrning	↑	N/A	↑	N/A

#### *Kompetens dricksvattensäkerhet*

Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten har en person som är dricksvattenansvarig och som ansvarar för utbildningar och frågor från allmänheten.

#### *Kompetens ledningsnät och avlopp*

Stockholm Vatten har en organisation som ansvarar för materialförsörjning och Roslagsvatten har en person som är ledningsnätsansvarig.

#### *Kompetens avloppsrening*

Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten har en person som är avloppsreningsexpert/avloppsreningsansvarig.

#### *Kompetens upphandling*

Stockholm Vatten har en enhet som jobbar enbart med upphandlingar och enheten består av både tekniska beställare och upphandlingsadministrativ personal med juridisk kompetens. Roslagsvatten gör många upphandlingar, primärt gällande projektering och har beslutat att rekrytera till en nyinrättad tjänst som ska ha särskilt ansvar för upphandling. Funktionen ska stötta hela organisationen samt övervaka att allt går rätt till vid upphandlingsförfaranden.

#### *Juridisk kompetens VA-frågor*

Stockholm Vatten har två anställda företagsjurister, en jobbar med skadestånd och handläggning av dessa och den andra har kompetens inom vatten- och miljöfrågor och har en

spetskompetens inom VA-frågor med 20 år i branschen. Roslagsvatten har en egen jurist som tidigare varit VA-chef i Kristianstad.

#### *Kartkompetens*

En del av Stockholm Vattens ledningsnätsorganisation jobbar med geografisk information, vilket innefattar inmätning och dokumentation i kartor.

#### *Ekonomistyrning*

Roslagsvatten styr alla projekt och aktiviteter mot beslutad budget. Minst en dag per år samlar man styrelser och tjänstemän för en strategidag där prioriteringar görs och beslut tas kring investeringar.

#### *Projektstyrning*

Se ekonomistyrning

## 4.7 Kompetensförsörjning

VA-organisationen inom Ekerö Kommun har haft hög personalomsättning senast två åren och i 2012 års medarbetarenkät fick man ett svagt resultat. Det har varit få sökande till kvalificerade tjänster och personalomsättningen tar mycket kraft från verksamheten.

*Stockholm Vatten och Roslagsvatten kan på helheten anses vara likvärdiga inom området Kompetensförsörjning. Båda kandidaterna skulle innebära en förbättring gentemot nuläget på Ekerö Kommun, vilket visar sig i framförallt ansökningssiffror.*

Kompetensförsörjning	Stockholm Vatten		Roslagsvatten	
	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad	Jämförelse nuläge	Kravuppfyllnad
Attrahera och behålla kompetens	↑	2/3	↑	2/3

Båda kandidaterna upplever att de har lätt att rekrytera relevant tjänstemannakompetens. Roslagsvatten uppger att man har 20-30 sökande per tjänst och Stockholm Vatten har 15-40 sökande.

Stockholm Vatten gör varje år en medarbetarundersökning där cirka fem frågor handlar direkt om kompetensutveckling och man får betyg 7,2-8,0 på en tiogradig skala.

Medarbetarundersökningen för Roslagsvatten innehåller inte direkt någon fråga om kompetensutveckling men man uppger att man historiskt har varit frikostiga med kurser för att fördjupa eller bredda sin kompetens. På den fråga som kan kopplas till kompetensutveckling ”Min chef stödjer aktivt medarbetare som vill utvecklas” instämmer 45%.

Stockholm Vatten är en mycket större organisation och är därmed mindre känsliga vid uppsägningar eftersom fler personer kan samma sak. Roslagsvatten jobbar aktivt för att sprida kompetens inom organisationen.

## 4.8 Systemstöd och IT-säkerhet

Delar av VA-verksamheten på Ekerö Kommun saknar i dagsläget nödvändigt systemstöd.

*Båda kandidaterna har relevanta systemstöd och högre kompetens inom området än vad Ekerö Kommun besitter idag.*

Kompetensförsörjning	Stockholm Vatten		Roslagsvatten	
	Jämförelsenuläge	Kravuppfyllnad	Jämförelsenuläge	Kravuppfyllnad
Systemstöd	↑	3/3	↑	3/3
IT-säkerhet	↑	N/A	↑	N/A

### Systemstöd

Både Stockholm Vatten och Roslagsvatten har relevanta systemstöd. Roslagsvatten har tidigare köpt IT-tjänster från Österåkers Kommun men har nu etablerat en egen IT-funktion.

### IT-säkerhet

Stockholm Vatten har djup kompetens inom IT-säkerhet. Roslagsvatten har en betydligt mindre organisation än Stockholm Vatten men jobbar ändå aktivt med frågor kopplade till IT-säkerhet.

## 5 Analys av resultat

En sammanställning av hur de båda kandidaterna står sig mot nuläget ser ut såhär:

Jämförelse mot nuläge	Stockholm Vatten	Roslagsvatten
↑	28	32
→	2	2
↓	4	0

Båda kandidaterna kan ge Ekerö Kommun ökad trygghet vad gäller kontinuitet och kvalitet i driftverksamheten och de kan båda erbjuda den kompetens Ekerö Kommun har behov av och saknar idag. Det är tydligt att båda kandidaterna skulle innebära en stor förbättring mot hur det är idag. Roslagsvatten skulle dock medföra den största förbättringen samtidigt som ett samangående med Roslagsvatten inte skulle innebära en försämring inom något område enligt utvärderingen.

Det är främst inom området Kommunens möjlighet till strategisk styrning och kontroll som kandidaterna skiljer sig åt. Stockholm Vattens modell innebär att Ekerö Kommun inte skulle ha några ägarandelar varken i moderbolaget eller dotterbolaget, däremot skulle man ha rätt att tillsätta 50% av styrelsen i dotterbolaget. I ”Roslagsvattenmodellen” skulle Ekerö Kommun ha ägarandelar i både moderbolag och dotterbolag samt utgöra 100% av styrelsen i dotterbolaget.

## 6 Rekommendation

Ekerö Kommun rekommenderas att gå vidare med Roslagsvatten.

Roslagsvatten erbjuder en lösning som ligger i linje med tidigare utredning som pekar på att det bästa alternativet är att gå samman med befintlig organisation. Det främsta argumentet för att välja denna organisationsmodell är att den ger störst möjlighet att lösa kompetensförsörjningen och att ägarstrukturen ger långsiktig trygghet då man har möjlighet att påverka i både moderbolag och dotterbolag.

Roslagsvatten har stor vana av att jobba med kommuner som liknar Ekerö (storlek, expansion, demografi) och man ser att det skulle finnas driftpersonal som utgår från och finns på Ekerö.



”Roslagsvattenmodellen” ger långsiktig trygghet genom samägande och möjlighet till att påverka i regionala frågor.

Som tidigare konstaterat skulle Roslagsvatten ge Ekerö Kommun ökad trygghet vad gäller kontinuitet och kvalitet i driftverksamheten. Roslagsvatten skulle innebära en stor förbättring inom alla utvärderade områden.

## 7 Konsekvensbeskrivning

Baserat på den rekommendation som har gjorts presenteras här vilka konsekvenser det rekommenderade alternativet skulle innebära utifrån tre perspektiv; Personal, Politisk styrning och Kunder.

### 7.1 Personal

---

Roslagsvatten avser ta över personalen inom VA-organisationen, vilket skulle innebära att befintlig personal får en ny arbetsgivare och fler kollegor. Exakt vilka konsekvenser det skulle innebära för den enskilda medarbetaren avseende anställningsförhållanden kommer att utredas ytterligare i nästa fas.

De medarbetare som jobbar nära VA-verksamheten idag skulle indirekt påverkas eftersom de får nya personer att involvera i olika forum och i kommungemensamt arbete där VA är en del.

### 7.2 Politisk styrning

---

Den största skillnaden mot idag är att politiska styrningen skulle tydliggöras i och med att kommunens politiker skulle representeras både i Roslagsvatten och ”Ekerö Vatten.” En positiv konsekvens som konstaterats vid liknande samarbetsformer är att politiken får högre kompetens och förståelse för VA-relaterade frågor och betydelse för samhällsutvecklingen.

### 7.3 Kund

---

Den största nyttan för Ekerös Kommuns kunder, eller brukare, är ökad kvalitet i driftverksamheten. Ett sammangående med Roslagsvatten svarar direkt mot målet att

*”Säkerställa förmågan att långsiktigt och på ett säkert sätt kunna leverera VA-tjänster i Ekerö Kommun”*

Kundtjänstens öppettider skulle utökas från 9-12 till 8-16, vilket skulle vara en förbättring mot idag för kunderna. Informationen på hemsidan skulle förbättras och bli mer fullständig. Roslagsvatten erbjuder idag vissa självbetjäningstjänster via hemsidan och planerar att utöka dessa tjänster.

## 8 Nästa steg

I ett nästa steg kommer frågor kring avtal, ekonomiska konsekvenser och ägande att utredas ytterligare. Konsekvensanalysen kommer också att fördjupas och ytterligare och beskriva hur bland annat medarbetare inom VA-organisationen påverkas. En genomförandeplan med tidplan kommer att tas fram som beskriver hur ett sammangående skulle gå till.