

Kommunstyrelsen

## **Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB redogörelse för uppnådd effektivisering - missiv**

### **Förslag till beslut**

#### ***Förslag till kommunfullmäktige***

Redogörelsen godkänns.

### **Ärendebeskrivning**

Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB har kommit in med en slutrapport avseende uppnådd effektivisering över åren 2014-2016. Se bilaga 1 och bilaga 2.

Av avsiktsförklaringen från februari 2013 framgår följande:

”Det är strategisk fråga för regionens utveckling och ett led i ett allt tätare samarbete kommunerna emellan. Genom samverkan kan parterna tillsammans nå en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig verksamhet i syfte att vara till största möjliga nytta för kunderna, invånarna och miljön.”

Utredningen om ett gemensamt driftbolag såg att det skulle vara möjligt att inom en treårsperiod uppnå en årlig positiv effekt om 65 miljoner kronor. Av effekten sågs ca 35 % eller 22 miljoner vara hänförliga till SEVAB och resterande 65 % eller 43 miljoner kronor till EEM. Av de 65 miljoner kronor bedömdes 30 % av rationaliseringspotentialen vara hänförbar till de självkostnadsfinansierade verksamheterna och resterande 70 % avsåg övrig verksamhet. För att genomföra rationaliseringsprogrammet beräknades att engångskostnader om 28 miljoner krävdes.

Under de år som ESEM varit verksamt har uppföljning gjorts i förhållande till utredningen där analysen har gällt om åtgärderna vidtagits eller inte. Med några få undantag har redovisats att åtgärderna vidtagits men det har inte varit möjligt att fastställa om de åtgärderna resulterat i just de effektiviseringsbelopp som rapporterna angav. Det har också visat sig mycket svårt att göra jämförelser med budget 2012 eftersom utfallet för 2012 i flera avseenden avvek väsentligt från budget.

ESEMs styrelse har därför valt att göra en analys av det ekonomiska utfallet 2015 i förhållande till utfallet 2012. I den analysen har omkostnader jämförts med omkostnader då det var på omkostnader som effektiviseringen skulle ske. Det innebär att det inte går att utläsa ur resultatet om effektiviseringen uppstått. De båda bolagens resultat har påverkats av väderförhållande, elpriser, utökning eller minskning av verksamhet, räntenivåer och mycket annat. I rapporten presenteras hur kostnaderna har förändrats per affärsområde. Totalt har bolaget uppnått en kostandsreduktion om 32,1 mkr för SEVAB och 68,2 mkr för EEM. Slutsatsen i rapporten är att den effektivisering som förväntades genom bildandet har uppnåtts.

#### KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Pär Eriksson  
Kommundirektör

Kristina Birath  
Miljö och samhällsbyggnadsdirektör

**Beslutet skickas till:**

Eskilstuna Kommunföretag AB  
Anders Andersson/070-654 57 22

2016-11-10

Styrelsen för Eskilstuna  
Kommunföretag AB

## **REDOGÖRELSE FÖR UPPNÅDD EFFEKTIVISERING - ESEM**

### **Förslag till beslut**

Eskilstuna Kommunföretag AB föreslår styrelsen  
att för egen del godkänna redogörelsen, samt  
att överlämna redogörelsen till Eskilstuna kommun.

### **Bakgrund**

Rapportering avseende uppnådd effektivisering har gjorts vid flera tillfällen för styrelsen för Eskilstuna Energi och Miljö. Delrapporter har även lämnats till moderbolagets styrelse.

Nu föreligger en summerad redovisning av effektiviseringen i ett beslutsunderlag. ESEMs styrelse har arbetat fram ett dokument som fastställdes på styrelsemöte 26 oktober 2016.

Beslutsunderlaget har godkänts av de båda ägarbolagens styrelser och översänds till Eskilstuna respektive Strängnäs kommuner. För Eskilstunas del via Eskilstuna Kommunföretag AB.

Eskilstuna Kommunföretag AB

Tommy Malm

## Bildande av gemensamt driftsbolag, Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB – Redogörelse för uppnådd effektivisering

### Förslag till beslut

- att ESEMs styrelse godkänner föreslagen slutrapport avseende Uppnådd effektivisering samt
- att redogörelsen översänds till ägarbolagen som efter eget beslut kan lämna den till ägarkommunen.

### Bakgrund

Bolaget Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB startade efter beslut i Eskilstuna och Strängnäs kommunfullmäktige.

Grunden var dels en extern utredning kallad "Lundbergsrapporten" och dels en efterföljande intern utredning kallad "specialistgruppens rapport". De båda utredningarna visade på att betydande effektiviseringar skulle kunna uppnås genom att bolagen Eskilstuna Energi och Miljö AB och SEVAB Strängnäs Energi AB skulle bilda ett gemensamt driftsbolag för båda bolagens all drift. Totala värdet av den bedömda effektiviseringsmöjligheten uppgick till 65 mkr.

Utifrån gjorda utredningar upprättades en avsiktsförklaring som undertecknades av kommunalråden Jimmy Jansson och Jens Persson den 8 februari 2013. Enligt avsiktsförklaringen:

- 1) Parterna ska samverka i att skapa en gemensam drift av energibolagen under namnet "Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö" (ESEM) med säte i Eskilstuna.

Totalt innehöll avsiktsförklaringen 14 punkter varav den första är citerad ovan.

Kommunfullmäktige i Eskilstuna och Strängnäs beslutade 18/6 2013 respektive 17/6 2013 att bolaget Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB skulle bildas och utsåg även styrelseledamöter. Samtidigt utsågs en arbetsgrupp (samma personer som ESEMs styrelse) som fick till uppgift att arbeta fram underlag för bildande av ett gemensamt elhandelsbolag.

Det slutliga "startskottet" för verkställigheten av det gemensamma driftsbolaget ESEM gavs av kommunfullmäktige i Eskilstuna 12/12 2013 samt Strängnäs 16/12 2013.



## Verksamhetsstart och personalövergång

ESEMs styrelse rekryterade under hösten 2013 VD till bolaget. VD Mats-Erik Olofsson tillträdde 1 november 2013.

Den 1 januari 2014 övergick all personal från Eskilstuna Energi och Miljö AB (koncernen) och SEVAB Strängnäs Energi AB till det gemensamma driftsbolaget Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB. Under december 2013 presenterades ett första förslag till hur organisationen skulle utformas. Under 2013 pågick förhandlingar med arbetstagarorganisationerna och det slutliga avtalet avseende verksamhetsövergången träffades i januari 2014. Den slutliga personalorganisationen driftsattes 1/9 2014. Under hela 2014 pågick en successiv överflyttning av verksamheten från bedriven i ägarbolagen till att bedrivas i det gemensamma driftsbolaget.

## Effektivisering och ekonomisk uppföljning

Enligt utredningar och beslutsunderlag uppgick den förväntade effektiviseringen till 65 mkr.

Område	Lundbergs rapport, Mkr	Specialistgruppernas bedömning, Mkr	Rationaliseringen uppnås, Mkr			Kostnad för att uppnå besparing
			< 1 år	1-3 år	3-5 år	
Elnät	5	5	3	2	0	0,5
Elhandel	2	2	0	2	0	0,5
Värme	8	8,5	2	6,5	0	0
VA	10	5	3	2	0	1
Återvinning	8	11	5	6	0	0
Stadsnät	0	0	0	0	0	0
Entreprenad	7	5	0	5	0	1
Företagsledning	2	2	2	0	0	0
Marknad	6	6	2,5	3,5	0	2
Support	22	20	10	10	0	8
Gemensamma kostn.						15
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>64,5</b>	<b>27,5</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>28</b>

De 65 mkr bedömdes fördelas med 22 mkr till SEVAB och 43 mkr till EEM. När utredningarna gjordes under år 2012 så ställdes beloppen i relation till 2012 års budget med den reservationen att antalet medarbetare räknades i förhållande till aktuell situation vilken naturligtvis kunde avvika från budget.

Under de år som ESEM varit verksamhet har uppföljning gjorts i förhållande till utredningen där analysen har gällt om åtgärderna vidtagits eller ej. Med några få undantag har redovisats att åtgärderna vidtagits men det har inte varit möjligt att utröna om de åtgärderna resulterat i just de effektiviseringsbelopp som rapporterna angav. Det har också visat sig mycket svårt att göra jämförelser med budget 2012 då utfallet för 2012 i flera avseenden avvek väsentligt från budget.

ESEMs styrelse har därför valt att göra en analys av det ekonomiska utfallet 2015 i förhållande till utfallet 2012. I den analysen har omkostnader jämförts med omkostnader då det var på omkostnader som effektiviseringen skulle ske. Det innebär att det inte går att utläsa ur resultatet om effektiviseringen uppstått. De båda bolagens resultat har påverkats av väderförhållande, elpriser, utökning eller minskning av verksamhet, räntenivåer och mycket annat.



**Eskilstuna Strängnäs  
Energi & Miljö**

Nedan framgår hur kostnaderna sänkts (och i något fall höjts) per affärsområde. Kostnader avseende personal, entreprenad och avskrivningar ingår i de omkostnader som analyserats.

Affärsområde/kostnadsställe	SEVAB mkr	EEM mkr	Kommentarer
Elnät	-7,4	-2,6	
Stadsnät	-2,3	-0,9	Svårt att jämföra då kostnader flyttats till Fibra.
Elhandel	2,2	1,6	
Värme	-7,6	-18,4	Förändrad fördelning av OH inom EEM
VA	-2,5	2,8	
Återvinning	-2,3	4,0	Förändrad fördelning av OH inom EEM
Biogas	-	-6,6	
Stab		-3,5	
Summa	-19,9	-23,6	
Kostnadslag som ingår ovan men inte med jämförbarhet			
Personal	-4,8	-19,2	Se not 1 nedan
Entreprenad	-2,4	-5,4	Se not 2 nedan
Avskrivningar	-5,0	-20,0	Se not 3 nedan
Totalt uppnådd kostnadsreduktion	-32,1	-68,2	

**Not 1, Personal**

Kostnaderna för personal ingår i omkostnaderna som faktureras från ESEM till ägarbolagen. De totala personalkostnaderna i EEM och SEVAB för år 2012 var i nivå med ESEMs personalkostnader 2015. Med ett antagande om att personalkostnaderna ökat med 3% årligen genom lönerrevisioner så visar detta på en effektivisering motsvarande 24 mkr. Det beloppet har sedan fördelats med 20% till SEVAB och 80% till EEM.

**Not 2, Entreprenad**

Entreprenadkostnaderna har ökat mycket och är en väsentlig del i ägarbolagens verksamhet. Med ett antagande om att den kostnaden inte kan påverkas i väsentlig grad av ESEM så har justerats med det beloppet.



## Eskilstuna Strängnäs Energi & Miljö

### Not 3, Avskrivningar

Vid övertagande av driften från ägarbolagen till ESEM så beslutades också att anläggningstillgångar tillhörande driften skulle ägas av ESEM. Det har inneburit att inventarier, datorer, system och fordon ägs av ESEM. Avskrivningarna på dessa anläggningar har tidigare ingått i ägarbolagens avskrivningar men ingår nu i de omkostnader som faktureras från ESEM till ägarbolagen. Beloppet uppgår till 25 mkr och även här har fördelningen gjorts med 20% SEVAB och 80% EEM.

## Verksamhet

Ägarbolagen driver sina verksamheter utifrån uppdraget enligt bolagsordning och ägardirektiv. Årligen arbetas affärsplaner fram för bolagen och fastställs av styrelsen. Ägarbolagens styrelser träffar ESEMs styrelse för att tillsammans diskutera möjligheterna till ytterligare samverkan i syfte att både få en bättre verksamhet och om möjligt sänka kostnaderna.

Verksamheten mäts löpande genom nyckeltal som redovisas i styrkort till styrelserna. Det är en gemensam uppfattning att den effektivisering som uppnåtts inte försämrat verksamheten utan att det tvärtom går att påvisa kvalitetsförbättringar.

## Slutsats

Styrelserna i Eskilstuna Energi och Miljö AB, SEVAB Strängnäs Energi AB och Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö AB gör alla den bedömningen att den effektivisering som förväntades genom bildandet av ESEM har uppnåtts.

Styrelserna vill med den här redogörelsen också informera ägarkommunerna om att det målet är uppnått.

ESEM och dess organisation kommer nu att tillsammans med ägarbolagen arbeta för ytterligare förbättringar och effektivisering inom verksamheterna med inriktning framåt.



**Eskilstuna Strängnäs  
Energi & Miljö**





# Analys bokslut 2015 vs 2012

Eskilstuna Kommunföretag AB

17 november 2016

---



# Analys bokslut 2015 vs 2012

- Gemensamt
  - Personalkostnader 313,2 mkr 2012 uppräknat med 3% årligen skulle detta motsvara 341,5 mkr år 2015
    - Personalkostnader 317,6 mkr innebär en "effektivisering" med 24 mkr
  - Kostnadsutveckling 2% på entreprenadkostnader som är stor del i vår verksamhet
    - Med 2% i kostnadsökning på entreprenadtjänster skulle kostnaden ökat med ca 2,4 mkr SEVAB samt ca 5,4 mkr EEM
  - Avskrivningar i ESEM som ingår i övriga rörelsekostnader men fanns hos ägarbolagen tidigare 25,1 mkr



# EEM

Resultaträkning	2 012	2 015		
Nettoomsättning	1 272 006	1 164 522		
Aktiverat arbete för egen räkning	26 466	0		
Andelar i intresse ftg resultat	-12 455	-837		
Övriga rörelseintäkter	11 394	15 667		
Summa intäkter	1 297 411	1 179 352		
Rörelsens kostnader				
Råvaror och förnödenheter	-486 654	-371 093		
Övriga externa kostnader	-227 804	-479 123		
Personalkostnader	-248 734	118		
Avskrivningar	-146 513	-135 860		
Övriga rörelsekostnader	-1 674	0		
Summa rörelsens kostnader	-1 111 379	-985 958		
Rörelseresultat	186 032	193 394		





# EEM analys Elnät

- Differens 9,4 mkr lägre kostnader
  - Justeringsposter
    - Nätförluster & prisdiff överliggande nät ./ 7,8 mkr
      - Vi påverkar till viss del prisdiffen på överliggande nät genom sänkta uttagsnivåer
    - Ökade kostnader för mätning 1 mkr
    - Under 2015 har ansökan om nya intäktsramar gjorts – med egna resurser trots omfattande arbete
    - Stor ökning nyanslutningar, ca 100 år 2012 och 149 år 2015
    - Summerad skillnad jämförbara kostn 2,6 mkr +



# EEM analys Stadsnät

- Differens 0,9 mkr lägre kostnader
  - Differens beror till största delen på flytt av kostnader till Fibra vid ny organisation
    - Mycket kostnader kvar i EEM trots flytt, bl a dokumentation av nätet som nätägare
    - Interna kostnader kvarstår då EEM fortsatt är nätägare och ska besluta om investeringar, hantera fakturor, bokföra anläggningsregister mm



# EEM analys Elhandel

- Differens -1,6 mkr
  - Större andel gemensamma kostnader belastar elhandel bl a stor andel av sponsring



# EEM analys Värme

- Differens 24,4 mkr lägre kostnader
  - Justeringsposter
    - Avgår minskad leasingkostnad 2015 ./3,4 mkr
    - Engångskostnader 2012 för haveri & kontorsrenovering ./ 2,6 mkr
    - Summerad skillnad jämförbara kostnader 18,4 mkr
    - +





# EEM analys VA

- Differens 6,5 mkr högre kostnader
  - Planeringen har ökad omfattning med bl a utredning grundvattenskydd Hyndevad mm 1,7 mkr
  - Tillkommande kostnader grundvattenskydd Hyndevad 0,8 mkr
  - Kostnad för hygienisering som 2012 belastat biogasen 1 mkr
  - Knappt 400 nyanslutningar har tillkommit under åren 2012-2015
  - Många kundärenden har hanterats däribland flera som även gått till VA-nämnden
  - Summerad differens 2,8 mkr högre kostnader



# EEM analys Återvinning

- Differens 2,8 mkr högre kostnader
  - Justeringsposter
    - Tillkommande ReTuna ÅVC 3,3 mkr
    - Tillkommande ReTuna galleria 5,5 mkr
    - Avvecklingskostnader motorverkstan 1,7 mkr
    - Kostnader fordon, bruttoredovisat 2012 och netto 2015 14,6 mkr
    - Förbränningsavtalet 2,9 mkr
    - Summerad skillnad jämförbara kostnader 4 mkr högre kostnader



# Summering inkl personal mm

	SEVAB	EEM
Elnät	7,4	2,6
Stadsnät	2,3	0,9
Elhandel	-2,2	-1,6
Värme	7,6	18,4
VA	2,5	-2,8
Återvinning	2,3	-4
Biogas		6,6
Stab		3,5
	19,9	23,6
Personal	4,8	19,2
Entreprenad	2,4	5,4
Avskrivningar	5	20
Summa	32,1	68,2



# SEVAB

Resultaträkning	2 012	2 015		
Nettoomsättning	474 303	431 300		
Aktiverat arbete för egen räkning	7 571	0		
Andelar i intresse ftg resultat		-80		
Övriga rörelseintäkter	558	2 704		
Summa intäkter	482 432	433 924		
Rörelsens kostnader				
Råvaror och förnödenheter	-238 970	-135 766		
Övriga externa kostnader	-84 831	-179 389		
Personalkostnader	-64 523	-152		
Avskrivningar	-71 920	-71 964		
Summa rörelsens kostnader	-460 244	-387 271		
Rörelseresultat	22 188	46 653		



# SEVAB per affärsområde

Summa rörelsekostnader exkl avskrivn

	Elnät	Stadsnät	Elhandel	Värme	VA	Återvinning		
2012	-64 205	-5 902	-7 264	-57 655	-57 561	-69 819		
2015	-57 283	-3 588	-9 477	-58 091	-55 049	-52 452		
Differens rörelsekostnader	6 922	2 314	-2 213	-436	2 512	17 367	26 465	
Från råvaror & förnödenheter har exkluderats Elhandel och Värme								
2012			-104 718	-42 515				
2015			-64 662	-33 367				



# SEVAB analys Elnät

- Differens 6,9 mkr lägre kostnader
  - Justeringsposter
    - Nätförluster & prisdiff överliggande nät ./ 3,7mkr
      - Stor del av sänkta uttagsnivåer på överliggande nät har påverkats genom aktivt arbete (totalt 1,7 mkr)
    - Ökade kostnader för mätning 1,8 mkr
    - Kostnader för storm under 2015 1,5 mkr
    - 2015 externa tjänster med högre intäkt 1,9 mkr
    - Under 2015 har ansökan om nya intäktsramar gjorts – med egna resurser trots omfattande arbete (SEVAB anlidade konsult vid förra ansökan)
    - Stor ökning nyanslutningar, 52 år 2012 och 135 år 2015
    - Summerad skillnad jämförbara kostn 7,4 mkr +



# SEVAB analys Stadsnät

- Differens 2,3 mkr
  - Differens beror till största delen på flytt av kostnader till Fibra vid ny organisation
    - Mycket kostnader kvar i SEVAB trots flytt, bl a dokumentation av nätet som nätägare
    - Interna kostnader kvarstår då SEVAB fortsatt är nätägare och ska besluta om investeringar, hantera fakturor, bokföra anläggningsregister mm



# SEVAB analys Elhandel

- Differens -2,2 mkr
  - Större andel gemensamma kostnader belastar elhandel





# SEVAB analys Värme

- Differens -0,5 mkr högre kostnader
  - Justeringsposter
    - Avskrivningar 2012 som jämförelseåret ingår i rörelsekostnader 12,9 mkr
    - Bränsle som 2012 ingick i övriga kostn 8,2 mkr
    - UH-kostn 2015 som kunde aktiverats 2,2 mkr
    - Utökad försäkringskostnad 1,0 mkr
    - Summerad skillnad jämförbara kostnader 7,6 mkr +



# SEVAB analys VA

- Differens 2,5 mkr lägre kostnader
  - Knappt 400 nyanslutningar har tillkommit under åren 2012-2015
  - Många kundärenden har hanterats däribland flera som även gått till VA-nämnden



# SEVAB analys Återvinning

- Differens 17,4 mkr lägre kostnader
  - Justeringsposter
    - "Extrareservering" 2012 ./20 mkr
      - Genom effektiv hantering av sluttäckning kan stor del av reserveringen återföras utan att utbetalning behövs
    - Färgsortering tillkommit 0,9 mkr
    - Utökad öppethållande ÅVC Kvitten & Läggesta
    - Tillkommande kostnad Lagnö 1,3 mkr
      - Möts av något större intäkt
    - Tillkommande kostnad schaktmassor 2,2 mkr
      - Möts av intäkt 10 mkr
    - Tvingande upprustning efter skydds rond Kvitten 0,5 mkr
    - Summerad skillnad jämförbara kostnader 2,3 mkr +



# Kvarstående delar från utredningen

- Samordning av system
  - Att uppnå effektivisering genom samordnade system har visat sig ta betydligt längre tid än vad som förutsågs i utredningen
  - Bedömningen är att vinster av detta kan märkas under kommande 2-3 år
- Inköpssamordning
  - Bedömningen att ca 10 mkr skulle kunna vinnas genom samordnade upphandlingar har inte kunnat visats inom bolagets första år.
  - Bedömningen är att utökade effektiviseringsvinster kan uppnås under kommande år