

2012-06-04

K
Lars Lindblom

Styrelsen för Stockholm Vatten AB

Strategisk Plan 2013
(1 bilaga)

FÖRSLAG TILL BESLUT

Styrelsen föreslås besluta

att Godkänna Strategisk plan 2011 och fastställa de i styrkortet föreslagna övergripande strategiska målen för Stockholm Vattens verksamhet

Gösta Lindh

Lars Lindblom

ÄRENDET

Koncernens mål och resultatnivåer bestäms av ägardirektiven, krav från omvärlden och kunder. Vägledande är vår vision, policies och vår verksamhetsidé.

De övergripande målen för koncernen bestäms av VD och sammanställs i den strategiska planen och det balanserade styrkortet.

Styrkortet är vägledande för verksamhetsansvariga i arbetet med budget och aktivitetsplaner. De övergripande målen byggs upp med underliggande mål, mått och initiativ anpassade till respektive verksamhet.

Den strategiska planen och det balanserade styrkortet revideras årligen utgående från ägardirektiv och omvärlds- och verksamhetsanalyser. Föregående år gjordes justeringar såtillvida att antalet mål minskades och renodlades, vårt förslag är att målstrukturen från föregående år bibehålls.

SLUT

Strategisk Plan

för

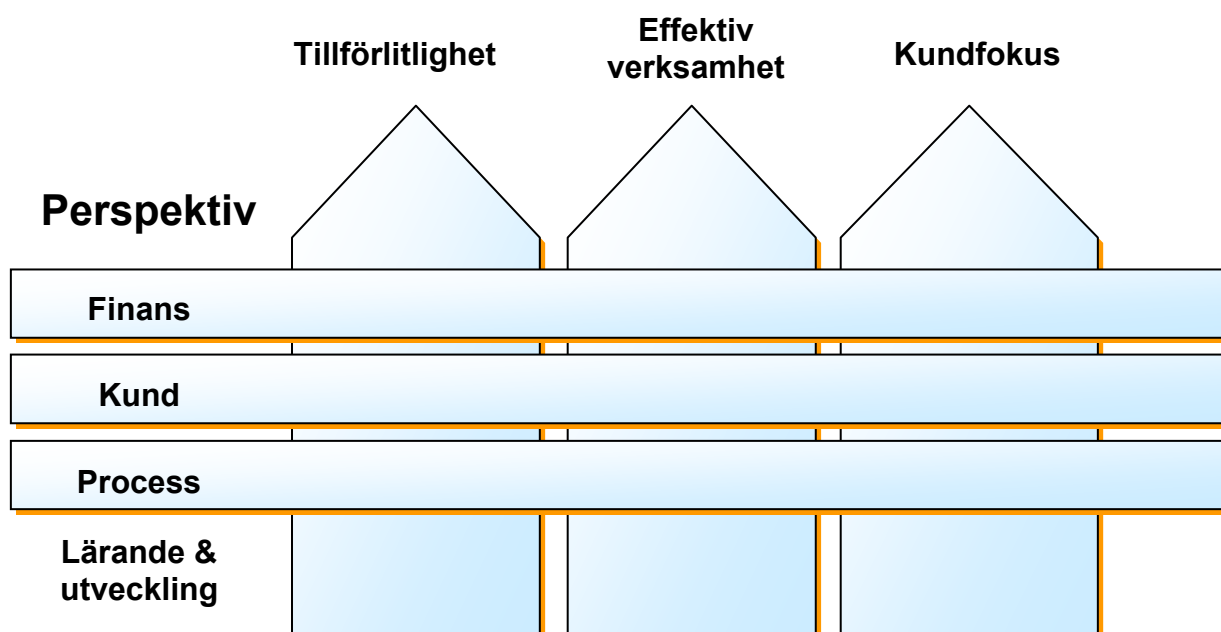
Stockholm Vatten

2013

Vision

Stockholm Vatten skall vara det i regionen självklara alternativet som på ett nytänkande och affärsmässigt sätt driver och utvecklar VA-tjänster för våra kunders och miljöns bästa.

Strategiska vägar



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Bakgrund

1. Kort beskrivning av verksamheten
2. Verksamhetsidé
3. Vision
4. Policyer
5. Koncernens styrning
6. Ägardirektiv
7. Processanalyser och ledningens genomgång

Strategi 2013

8. Strategiska mål 2013
9. Strategisk karta

BAKGRUND

1. Kort beskrivning av verksamheten

Koncernen Stockholm Vatten producerar och levererar dricksvatten av hög kvalitet till c:a 1,2 miljoner människor i Stockholm och Huddinge samt Botkyrka, Ekerö, Haninge, Lidingö, Nacka, Nynäshamn, Salem, Strängnäs, Tyresö och Värmdö kommuner. Mälaren är vattentäkt för vattenverken Norsborg och Lovö. Bornsjön är reservvattentäkt.

Dessutom tar vi hand om och renar avloppsvatten från Stockholm och Huddinge samt Ekerö, Haninge, Järfälla, Nacka, Sundbyberg och Tyresö kommuner. Reningen av avloppsvattnet sker i reningsverken Henriksdal och Bromma. Recipient för det renade vattnet är Saltsjön. Även vattenvård och sjörestaurering ingår i bolagets uppgifter. Koncernens kärnverksamhet finansieras genom avgifter på vatten- och avloppstjänster.

Koncernen Stockholm Vatten består av moderbolaget Stockholm Vatten AB och dotterbolaget Stockholm Vatten VA AB, inom vilket den lagreglerade VA-verksamheten bedrivs.

Moderbolaget ägs av Stockholms Stadshus AB (98 %) och Huddinge kommun (2 %). På en övergripande nivå styrs koncernen av Stockholms Stadshus AB. Stockholms kommunfullmäktige fastställer vissa principer och riktlinjer för koncernens verksamhet samt tillsätter koncernbolagens styrelser. Styrelsernas sammansättning speglar den politiska majoritet som finns i kommunfullmäktige.

2. Verksamhetsidé

Verksamhetsidén är ägarens långsiktiga uppdrag till bolaget. Verksamhetsidén anger vad som ska göras, för vem vi ska göra det och på vilken marknad vi ska verka.

Stockholm Vattens verksamhetsidé

Stockholm Vatten skall, i samarbetet med medborgare och företag inom verksamhetsområdet samt med andra VA- och miljöintressenter, driva och utveckla vattenhanteringen så att den;

- tillgodoser våra brukares behov av vattentjänster.
- verksamt bidrar till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling

3. Vision

Visionen ska vara styrande i ”resan framåt”. Syftet med visionen är att skapa kraft, energi och motivation hos chefer och medarbetare. Visionen är uppdelad i tre strategiska vägar.

Stockholm Vatten vision

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.

Tillförlitlighet

Alltid en trovärdig leverantör av prisvärda och kvalitativa VA-tjänster.

Effektiv verksamhet

Med kärnverksamheten i fokus alltid göra rätt saker, på rätt sätt, i rätt tid och till rätt pris.

Kundfokus

Förstå nuvarande och framtida kundbehov, uppfylla kraven och strävan efter att överträffa kundens förväntningar

4. Policyer

För bolaget viktiga förhållningssätt beskrivs i de av styrelsen beslutade policydokumenten. Dessa är åtta till antalet.

- Miljö- och kvalitetspolicy
- Kommunikationspolicy
- Upphandlingspolicy
- Säkerhetspolicy
- Personalpolicy
- Finanspolicy
- Kundpolicy
- IT-policy

Bolagets egna policier ses över i slutet av varje år varvid eventuella behov av revideringar görs. Samtliga policier presenteras för och tas upp för behandling i koncernstyrelsen vid dess sista ordinarie sammanträde för året.

Därutöver följer koncernbolaget av Stockholms Stadshus AB och kommunfullmäktige fastställda styrdokument som är tillämpliga för vår verksamhet.

5. Koncernens styrning

Koncernens mål och resultatnivåer bestäms av ägardirektiven, krav från omvärlden och kunder. Vi bedriver också ett systematiskt förbättringsarbete. Vägledande är vår vision, policies och vår verksamhetsidé.

Målen och resultatkraven bestäms av VD och sammanställs i den strategiska planen och det balanserade styrkortet.

Styrkortet är på en övergripande nivå och verksamhetsansvariga enhetschefer beskriver i samband med budgetarbetet vad som måste göras (aktiviteter) och vilka resultat från deras verksamhet som krävs för att styrkortet skall utvisa önskat resultat. Avdelningschefer balanserar budget och aktiviteter inom de ramar som sätts av koncerncontroller. Målen i styrkortet är även vägledande för investeringsverksamheten.

Ägare och Bolagsstyrelse informeras regelbundet förutom med den gängse (enligt ägarnas direktiv) ekonomiska rapporteringen också via ILS-rapportering och drift rapporter som distribueras genom styrelsehandlingar.

På ledningsnivå följs verksamheten upp månadsvis genom rapportering till VD enligt VD:s riktlinjer för Corporate Governance där redovisas måluppfyllelse, ekonomiskt utfall och investeringsverksamheten. VD beslutar om korrigeringar och prioriteringar. Även avvikelser Nivå 1 och Nivå 2 går då igenom av Miljö- och kvalitetssamordnare.

Den operativa verksamheten följs upp löpande med hjälp av affärssystemet, beslutstödssystemet samt processövervakningssystem. Avdelnings- och enhetschefer bevakar och korigerar avvikelser löpande. Budgetprocessen och prognosarbetet både för drift och investeringar stöttas av Agresso. Instruktioner för detta återfinns på Bolagets interna hemsida Aqvanet, ekonomichefen är ansvarig för denna process.

Verksamheten bedrivs processororienterat, uppföljning på strategisk nivå görs genom årliga processanalyser. Processanalyserna utgör ett viktigt underlag till ledningens genomgång (enligt ISO certifieringens krav) och till den strategiska planen.

Ansaret för verksamhetsstyrning är knuten till linjeansvar och befattning.

Bolaget genomför intern kontroll genom interna och externa revisioner i enlighet med de regelverk som gäller för verksamheten

6. Ägardirektiv

Bolagets mål och uppgifter

Bolaget ska med fortsatt tydlig miljöprofil säkerställa leverans av hälsosamt och gott vatten till hushåll och verksamheter i Stockholm och ombesörja avloppshantering av god kvalitet i området. Produktionen och driften ska ske med så liten miljöpåverkan som möjligt.

Bolaget ska värna om befintliga kunder och partners i regionen och även sträva efter nya samarbeten då bolaget har en god kapacitet och förmåga att tillhandahålla VA-tjänster även utanför kommungränserna. Bolaget bedriver ett kontinuerligt effektiviseringsarbete som ska fortsätta med fokus på en så låg vatten- och avloppstaxa som möjligt.

Budget 2012 och planeringsnivåer 2013-2014 förutsätter en taxehöjning av avgifterna för allmänna vattentjänster med 9 procent.

Stockholm bedriver ett ambitiöst miljöarbete kopplat till stadens vatten. En växande stad ställer hårda krav på ett fortsatt offensivt miljöarbete kring vattenhanteringen i staden.

Ägardirektiv för 2012-2014

- fokusera på kärnverksamheten och fördjupa arbetet med att finna alternativa driftsformer i det fortsatta effektiviseringsarbetet
- ta fram förslag på alternativ lokalisering för bolagets verksamhet i syfte att skapa en mer effektiv och ändamålsenlig lokalanvändning
- fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader
- arbeta med att utveckla service och tillgänglighet gentemot brukare och kund
- delta i planeringen för ett växande Stockholm i nya stadsdelar med behov av teknisk infrastruktur
- tillsammans med andra myndigheter utveckla och intensifiera arbetet så att stadens mål om lokalt omhändertagande av dagvatten uppnås enligt dagvattenstrategin
- fortsätta arbetet med sjörestaureringar enligt vattenprogrammet
- bistå med kompetens gentemot fastighetsägare som ämnar installera avfallskvarnar i sina fastigheter
- bidra till att öka biogasproduktionen
- följa upp av kommunfullmäktige beslutade indikator

Ekonomiska ramar :

Stockholm Vatten AB	2011	2012	2013	2014
Resultat efter finansnetto, mnkr	0	20	-7	-16
Avkastning på totalt kapital, %	3,4	3,2	3,1	3,0
Investeringar, mnkr	667	628	575	568

7. Processanalyser och ledningens genomgång av 2011

Syftet med ledningens genomgång är att med utgångspunkt från koncernens miljö- och kvalitetspolicy samt fatta beslut om initiativ som leder ändringar och förbättringar.

Processanalyser

Slutsatsen är att flertalet processer har fungerat tillfredställande. Det pågår ett kontinuerligt förbättringsarbete och det finns bra ambitioner och planer för att förbättra processerna, resurserna avgör hastigheten på förbättringsarbetet.

Reningsresultatet från verken var dock inte tillfredställande.

Det nuvarande underhållssystemet lever fortfarande inte upp till verksamhetens krav vilket försvårar ett effektivt underhållsarbete.

Bygg- och investeringsprocessen är en av våra viktigaste och mest resurskrävande processer. Investeringarna har generellt långa avskrivningstider. Det är viktigt att ny teknik och nya material prövas. Det ställer ökade och nya krav på kompetens och kvalitetssäkring. Felaktigt utförda arbeten eller brister i material blir mycket kostsamma. Kombination av handhavandefel och materialfel vid användandet av t.ex. elektrosvetsmuffar på PE ledningar har medfört ett fördjupat arbete för att finna en strategi för fortsatt hantering.

Stockholm Vatten har här tagit nationella initiativ, detta är gemensamt för hela VA-branschen. Denna satsning är strategiskt av stor betydelse och vi måste ha dedikerade resurser till detta arbete satsning på ny teknik och kvalitetssäkring i hela projekterings och byggprocessen. Kunskap måste dokumenteras. Kunskapen var tidigare mycket personberoende, i dagsläget med en förväntad högre personalomsättning och i det närmsta obegränsade möjligheter att samla in och lagra data (kunskap) måste vi förlita oss mer på våra system. Här måste vi kontinuerligt jobba med processerna att tanka in resp. hämta ut kunskap ur systemen.

Läckor och stopp är en del av vår verksamhet. Vi har höga ambitioner och har en stark jourorganisation som hanterar uppkomna störningar effektivt med vilket minimerar störningar för våra kunder. Nya material ställer nya krav på utrustning för att kunna felsöka och åtgärda problemen men öppnar också möjligheter.

Att snarast införa ett fungerande underhållssystem är av högsta prioritet.

Även bristen på ram- och serviceavtal har identifierats som brist, det är dock ett problem i det korta perspektivet.

Avloppsreningsprocessen har inte fungerat så bra som tidigare år, orsaken till detta har utretts och genom en kombination av investeringar och förbättrad styrning kan detta rättas till.

God styrning och kontinuerliga optimeringar är förutsättningar för att vi i kombination med investeringar kan möta framtida krav. En svag ökning av mängden slam som sprids på åkrar kan noteras. Denna verksamhet hänger trots det nationella miljömålet på en skör tråd. Viktiga myndigheter som Kemikaliinspektionen är emot slam. Det är angeläget att slamstrategins ses över och ett långsiktigt alternativ till jordbruksspridning tas fram.

Produktionen av dricksvatten fungerar väl och vattenverken är väl rustade för att fortsätta producera felfritt dricksvatten den närmsta framtiden. Hotet om en försämrad råvattenkvalitet kräver dock att vi arbetar med att identifiera lösningar (gäller både tekniska lösningar och reservvatten) på de olika typer av framtida kvalitetsproblem som identifieras.

Kundprocessen fungerar väl mycket tack vare en väl fungerande jourverksamhet. Dialogen med våra stora kunder utvecklas hela tiden.

GS-IT har haft en stor påverkan på de administrativa processerna, övergången har hanterats väl men det har inneburit ett tapp i utvecklingsarbetet.

Investeringsverksamheten har en ny organisation och synergier med denna organisation har inte uppnåtts än, men genom rekryteringar, effektiva gemensamma rutiner och ett fungerande systemstöd skapas förutsättningar för förbättringar, ett underskott av kompetenta konsulter är ett problem.

Följande inriktningsbeslut fattades av bolagsledningen vid ledningens genomgång:

	Beslut
	• Genomföra nödvändiga investeringar och implementera de driftrutiner som tagits fram för att minska brädd från reningsverken. Ansvar: A. Arbetet är påbörjat. • Att underhållssystemet under 2012 uppfyller underhållsverksamhetens behov. Ansvar: Styrgrupp Agresso. Arbetet är påbörjat • Att ha dedikerade resurser till att bevaka ny teknik inom drift, underhåll och förnyelse av ledningsnätet inklusive kvalitetssäkring av byggprocessen. Ansvar: L. Arbetet är påbörjat • Att se över slamstrategi och särskilt beakta scenariot stopp för jordbruksanvändning. Ansvar: A. Arbetet är påbörjat. • Fortsätta åtgärder för att minska metanutsläpp. Ansvar: A. Arbetet är påbörjat • Varje enhet inom energislukande verksamheter skall ha en plan med mätprogram för att minska energi (el och värme) förbrukningen. Ansvar: V, L och A. Skall påbörjas 2012 • Starta arbetet med en MKB för ledningsnätet. Ansvar: L. Skall påbörjas 2012 • Säkerställa kompetens inom modelleringsarbete. Ansvar: L. Arbetet är påbörjat • Avvikelse- och förbättringsförslag hanteras som förut men vi utvärderar kontinuerligt möjligheten som nya verktyg/systemstöd innebär, eventuellt genom pilotprojekt. Ansvar: K. Påbörjas 2012 • Fortsatt satsning på att bygga bort brädd från ledningsnät. Ansvar: L. Åtgärdsplanearbetet prioriteras • Utredda hur ledningsnät och magasin kan driftas bättre för att minska bräddvolymen. Ansvar: L. Arbetet är påbörjat

	• Beskriva miljökonsekvenser av brädd och ta fram förslag på villkor. Ansvar: L. Påbörjas snarast • Informationsinsatser till företagskunder behöver genomföras. Kommunikationsplan bör tas fram och genomföras så att Stockholm Vattens ståndpunkt kring fjärravläsningen kommuniceras externt på ett konsekvent och tydligt sätt. Ansvar: L. • Analysera vilket behov av kontakter som grannkommunerna har och möta detta behov så långt det är möjligt. Ansvar: U. Arbetet är påbörjat • Ny upphandling av analystjänster. Ansvar: K. Arbetet är påbörjat • Se över kostnad/ nytta av att göra fler driftanalyser on-line eller i egen regi. Ansvar: A, V. Arbetet är påbörjat • Förnya och förankra och bolagets riskarbete utgående från Risk Solution och handlingsplaner för operativ riskhantering. Ansvar: K. Arbetet är påbörjat
	Beslut från föregående år, som ännu inte är helt genomförda: • Fortsatt arbete med att förbättra reningsverkens långsiktigt hydrauliska kapacitet, förbättra driftrutiner för att minska brädd. • Fortsätta åtgärder för att minska metanutsläpp. • Förbättra kunskapen om vattendistributionsprocessen, inkl. elförbrukning (detta gäller även avledning avlopp). • Avvikelse- och förbättringsförslag ny IT-plattform. • Genomföra planerade investeringar som syftar till att minska upprepade störningar (stopp och leveransavbrott) och rullande 10-årsmedelvärde för brädd.

STRATEGI 2013

8. Strategiska mål 2013

Antalet mål minskades förra året till 13. Förslaget är att målen är oförändrade

I det balanserade styrkortet syftar ordet balans på att verksamheten beskrivs och följs upp i fyra olika perspektiv: *finansiellt, kund, interna processer samt lärande och utveckling*. Det finansiella perspektivet och kundperspektivet talar om *vad* som skall åstadkommas, det interna perspektivet samt lärande och utveckling *hur* det skall åstadkommas.

Nedan framgår de strategiska mål i styrkortet som gäller för koncernen Stockholm Vatten år 2012 med en mer utförlig förklaring av till vad som avses med respektive mål. Den strategiska kartan visar sambandet mellan perspektiven och målen.

Styrkortet konkretiseras sedan genom mätbara mått, målvärden och initiativ. Initiativen är i huvudsak baserade på slutsatserna från ledningens genomgång och skall omsättas till mål och aktiviteter i verksamhetens (enheternas) styrkort och aktivitetsplaner.

Strategiskt mål	Om målet
S1 Ägarens resultatkrav	Resultatet för hela verksamheten summeras upp i det här målet. Resultatet jämförs med kraven från moderbolaget Stadshus AB och budget.
S2 Resurssnål kärnverksamhet	Verksamheten ska drivas effektivt med låga kostnader och högt utbyte. Vi ska fokusera på kärnverksamheten och hålla de administrativa kostnaderna låga.
S3 Långsiktigt lönsam tillväxt	Ett sätt att skapa lönsamhet är genom tillväxt, t.ex genom att leverera fler varor och tjänster utanför det befintliga verksamhetsområdet.
S4 Hög kvalitet till lågt pris	Kunderna skall ha hög kvalitet och leveranssäkerhet på dricksvattnet och de andra produkter och tjänster som vi säljer. Detta gäller även kvaliteten på vårt avloppsslam. Samtidigt ska vi erbjuda så låga VA-taxor som möjligt och vara billigast i Sverige.
S5 Hög servicegrad	Stockholm Vatten ska ge kunderna bra service genom att vara tillgängligt, tillmötesgående, pålitligt och lätt att nå.
S6 Starkt varumärke och stort förtroende	Vi skall vårda och utveckla våra externa relationer, genom riktade informationsinsatser och ha hög kompetens.
S7 Affärstänkande i verksamheten	Det gäller att skapa en kultur av kostnadsmedvetenhet, att ta betalt när man kan ta betalt och skapa positiva kassaflöden. En del av detta är en ökad rötgasproduktion. Det långsiktiga målet är att fördubbla produktionen mellan 2009 och 2015.
S8 Effektiv drift och underhåll	Verksamheten ska bedrivas effektivt för att snåla med resurserna. Energianvändning är en stor resurs vi använder och den ska följas upp och minska så långt möjligt. Vi ställer om för att hushålla med den högvärdiga energin (el, biogas, stadsgas, olja), som inte ska användas för uppvärmning, utan istället lågvärdig fjärrvärme. Underhållsarbetet skall vara i balans.
S9 Effektiv investeringsverksamhet	Investeringsverksamheten, dess styrning, prioritering, utförande och uppföljning av investeringar ska vara effektiv. Det innebär att investeringarna ska följa budget och tidplan.
S10 Miljöarbete med hög kvalitet	Verksamheten ska bedrivas med så liten miljöpåverkan som möjligt. Stockholm Vatten påverkar miljön både lokalt och regionalt genom avloppsrening, minskade bräddningar, arbete med sjöar,

	och genom att minska utsläppen av metangas från reningsverken. Vi ska också arbeta mot att uppnå stadens mål för förnyelsebart bränsle i tjänstebilarna – 85% i biogasbilarna.
S11 Aktiv riskhantering	Vi har en mycket viktig samhällsfunktion och måste ha en genomarbetad riskhantering och beredskap. Riskhanteringen skall vara förebyggande, operativ och systematisk.
S12 Kompetenta och engagerade medarbetare	Gedigen yrkeskunskap och engagemang tillsammans med ett bra ledarskap och friska medarbetare är förutsättningarna för att vara ett ledande VA-företag. Tillräckligt med tid ska avsättas för utbildning.
S13 Effektiv intern information	Vi skall ha väl fungerande kommunikationsvägar för att enkelt nå ut med information till alla medarbetare och få feed back. Våra system ska vara uppdaterade, lättadministrerade och uppskattas av chefer och medarbetare.

2012-06-04

9. STRATEGISK KARTA STOCKHOLM VATTEN AB

