



K
Lars Lindblom

Styrelsen för Stockholm Vatten AB

Strategisk Plan 2014

FÖRSLAG TILL BESLUT

Styrelsen föreslås besluta

att Godkänna Strategisk plan 2014 och fastställa de i styrkortet föreslagna övergripande strategiska målen för Stockholm Vattens verksamhet

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Gösta Lindh".

Gösta Lindh

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Lars Lindblom".

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.

Vårt förslag är att målstrukturen från föregående år bibehålls.

SLUT

Strategisk Plan

för

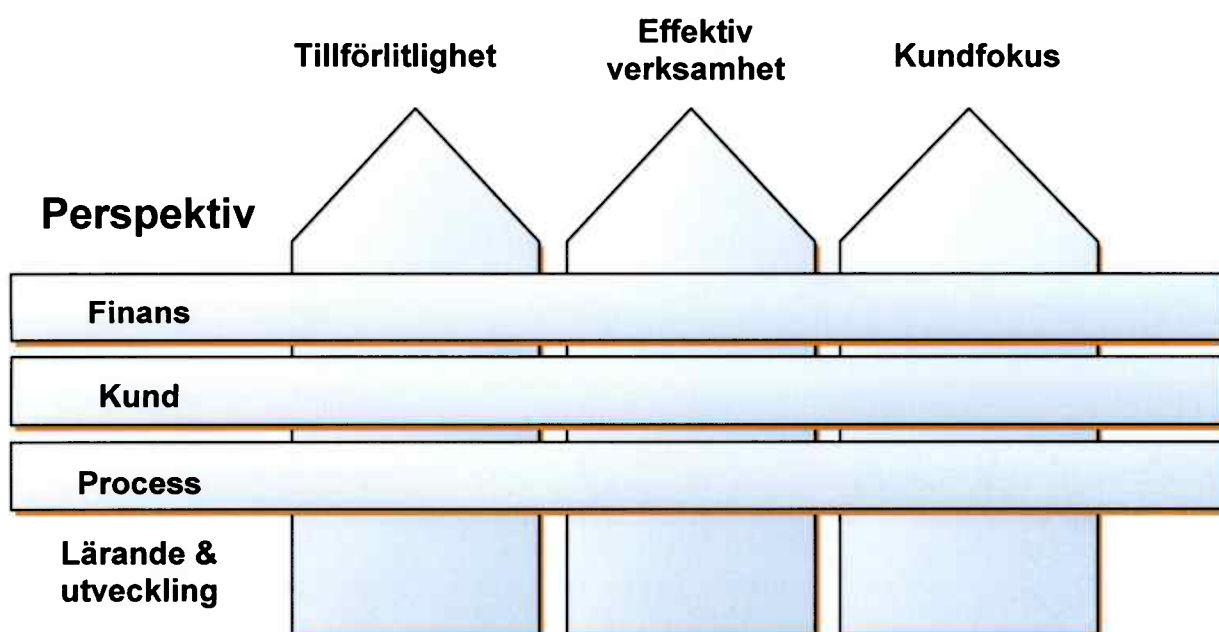
Stockholm Vatten

2014

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 2014

8. Strategiska mål 2014
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 VATjänster även utanför kommungränserna. Bolaget bedriver ett kontinuerligt effektiviseringsarbete som ska fortsätta med fokus på en så låg vatten- och avloppstaxa som möjligt.

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

staden.

Bolaget ska vara behjälpliga i trafik- och renhållningsnämndens uppdrag att samordna gatuarbeten med övriga ledningsdragande bolag i staden samt Trafikverket; SL och andra aktörer för att främja framkomligheten.

Ägardirektiv för 2014-2016

- fokusera på kärnverksamheten och fördjupa arbetet med att finna alternativa driftsformer i det fortsatta effektiviseringsarbetet
- omlokalisera bolagets huvudkontor till Ulvsunda 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
- intensifiera arbetet med sjörestaureringar enligt vattenprogrammet
- bistå med kompetens gentemot fastighetsägare som ämnar installera avfallskvarnar i sina fastigheter
- bidra till att öka biogasproduktionen
- driva utvecklingen av Västerorts framtida avloppsvattenrening
- beakta effekter av ett förändrat klimat
- följa upp av kommunfullmäktige beslutade indikator

Ekonomiska ramar :

Stockholm Vatten AB	2013	2014	2015	2016
Resultat efter finansnetto, mnkr	9	6	-8	-36
Avkastning på totalt kapital, %	2.2	2.1	-	-
Investeringsplan, mnkr	695	1 200	1 700	1 700

Kommunfullmäktiges indikatorer

Kommunfullmäktiges indikatorer mäter i vad mån nämnder och bolag uppfyller kommunfullmäktiges

mål. Årsmålen för indikatorerna avser målvärdet för hela staden.

Nämnderna och bolagen fastställer nämndens/bolagets årsmål för kommunfullmäktiges indikatorer. Kommunfullmäktige kan även besluta om obligatoriska nämndindikatorer. För dessa fastställer nämnden/bolaget årsmål vilka följs upp i verksamhetsberättelsen.

KF:s mål för verksamhetsområdet	Indikator	KF:s års mål 2013	KF:s års mål 2014	KF:s års mål 2015
1.2 Invånare i Stockholm är självförsörjande	Antal praktikplatser som kan tillhandahållas för de aspiranter som Jobbtorg Stockholm kan matcha	1 600	1 600	1 600
KF:s mål för verksamhetsområdet	Indikator	KF:s års mål 2013	KF:s års mål 2014	KF:s års mål 2015
1.3 Stockholms livsmiljö är hållbar	Elanvändning per kvadratkilometer	34	33	32
	Andel miljöbilar i stadens bilflotta	100	100	100
	Andel elbilar	6	7	8
	Obligatoriska bolagsindikatorer			
	Andel dubbdäck	tas fram av styrelsen	tas fram av styrelsen	tas fram av styrelsen
	Andel miljöbränslen i stadens miljöbilar	tas fram av styrelsen	tas fram av styrelsen	tas fram av styrelsen
KF:s mål för verksamhetsområdet	Indikator	KF:s års mål 2013	KF:s års mål 2014	KF:s års mål 2015
1.7 Stockholm upplevs som en trygg, säker och ren stad	Andel genomförda åtgärder inom ramen för RSA (Risk- och sårbarhetsanalys)	100 %	100 %	100 %
KF:s mål för verksamhetsområdet	Indikator	KF:s års mål 2013	KF:s års mål 2014	KF:s års mål 2015
2.4 Stockholms stad är en attraktiv arbetsgivare med spännande och utmanande arbeten	Sjukfrånvaro	4,4	4,3	4,2
	Aktivt medskapandeindex	öka	öka	öka
	Medarbetarna vet vad som förväntas av dem i deras arbete	öka	öka	öka
	Chefer och ledare ställer tydliga krav på sina medarbetare	öka	öka	öka
	Andel medarbetare på deltid som erbjuds heltid	öka	öka	öka
	Antal ungdomar som får sommarjobb i stadens regi	öka	öka	öka

KF:s mål för Stockholm Vatten AB

7. Processanalyser och ledningens genomgång av 2012/2013

Syftet med ledningens genomgång är att med utgångspunkt från koncernens miljö- och kvalitetspolicy, vision och strategiska vägar fatta inriktningsbeslut om initiativ som leder ändringar och förbättringar. Redan fattade och resurssatta beslut tas inte upp i detta dokument.

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. Bristen på ramavtal och avsaknad av viktiga funktionaliteter i underhållssystemet upplevs som ett hinder för samtliga tekniska processer. Ett ökande antal exploateringar och resursbrist gör att investeringstakten i det befintliga ledningsnätet är för lågt.

Produktionen av dricksvatten fungerar väl och vattenverken är väl rustade för att fortsätta producera felfritt dricksvatten den närmsta framtiden. Installationen av UV fortgår enligt plan vilket innebär en säkerhets- och kvalitetsförbättring. Vid processanalysen identifierades ett antal åtgärder dels för att ytterligare förbättra säkerheten dels för att ha framförhållning vid förändrad vattenkvalitet i Mälaren och Bornsjön.

För ledningsnät var utfallet av läckor och stopp ”normalt”, det är dock fortfarande långt till målvärdena för kunder med återkommande avbrott respektive återkommande källaröversvämningar. Energiförbrukningen per kubikmeter pumpat vatten (både avlopps- och dricksvatten) nådde inte heller målvärdet.

Att bräddmålet inte nåddes 2012 var en orsak av den extrema nederbörden. Servicen (att åtgärda läckor och stopp) till våra kunder fungerar utmärkt mycket tack vare vår jourverksamhet. Antalet klagomål visade ingen ökning utom de för källaröversvämningar.

Trots besvärliga förutsättningar (som bl.a. resulterade i ett gränsvärdesöverskridande) blir ändå den sammanvägda bedömningen att avloppsreningen fungerat väl. Positivt är även att biogasproduktionen ökar. Förutom den stora utmaningen att uppgradera Henriksdal för att möta framtida reningskrav så är slammet vår stora fråga. Att uppnå målet, att få det mesta möjliga av slammet på åkermark, försvårades betydligt av att vår entreprenör för slamspridning bröt kontraktet. Två månaders slamproduktion från Bromma bedömdes som olämpligt för slamspridning beroende på kontaminering i samband med en tunnelrensning.

Resultaten för våra kundrelaterade mål var goda och en utveckling av webb och sms-tjänster underlättar kundkommunikationen. Slutsatsen är att den personal som har närmast kontakt med kunden sköter sitt jobb mycket bra. En slutsats från processanalysen är att kundfrågorna fortfarande ligger på många händer vilket är ineffektivt och innebär en risk att kunder kan få olika budskap.

Investeringsverksamheten har av flera orsaker svårt att uppfylla målen. Resursbrist samt den formella reglering/hantering som våra upphandlingar och ledningsnätsprojekt omgärdas av utpekas som orsak. Arbetsrutiner systemstöd behöver utvecklas.

Administration är inte en process utan flera olika. Målen för administration i bolagets styrkort har en stor övervikt för personalnyckeltal, vilka generellt hade en god måluppfyllelse. Vid

diskussionen om processanalysen konstaterades att det saknades mål för systemstöd och servicefunktioner. SLA:er (SLA = service level agreement) bör därför införas före halvårsskiftet 2013 för att kunna följas vid nästa års processanalys.

Följande inriktningsbeslut fattades av bolagsledningen vid ledningens genomgång:

	Beslut
	• Att snarast ta fram slamstrategi med handlingsplaner, särskilt beaktande ett scenario med stopp för slamspridning. (Kvarstår från 2012). • Minska störkänsligheten i automations- och säkerhetssystem på vattenverken genom att datakommunikation läggs över på fiberkabel vilken är mindre känslig för åska. • Aktivt arbete med teknik som kan möta kvalitetsförsämringar i råvatten. • Att senast 2014 ha ett underhållssystem på plats som uppfyller kraven. (Kvarstår från 2012) • Ny miljö och kvalitetspolicy. • Öka medvetenheten om våra betydande miljöaspekter genom ett system som är mer proaktivt snarare än reaktivt(årsvis deklaration). Detta kopplas till en ny miljöutbildning. • Särskilt observera avvikelshanteringar och förbättringsarbete vid internrevisioner. • Vi måste fortsätta arbetet med att optimera ledningsnäts- och magasinsdriften samt ytterligare kartlägga inläckage och ovidkommande vatten. Dedikerade resurser måste avsättas till detta arbete. • Fortsätt arbetet med att skapa en organisation med enhetlig kundhantering och kommersiellt ansvar. • Öka flödet av förnyelse- och förbättringsprojekt på ledningsnätet. • Mer detaljerad mätning/effektutvärdering av energislukande utrustning. • Varje enhet inom energislukande verksamheter skall ha en plan med mätprogram för att minska energi (el och värme) förbrukningen. (Kvarstår från 2012) • Ökad kunskap om områdesvis vattenförbrukning. • Integrera CSR i verksamhetsstyrningen. • Tydliggör förbättringsarbetet genom mätbara resultat. • Genomför identifierade åtgärder från RSA 2012/2013 . • Fortsätt att utveckla riskanalysarbetet • Gör riskarbetet tydligt i det dagliga arbetet, lämpligen genom analystavlorna. • Ta fram specificerad teknisk lösning för att klara framtida reningskrav . • Ta fram specificerad teknisk lösning för att bygga bort större delen av brädd till Mälaren. (huvudalternativ ny ledning från Bromma/Eolshäll se ovan)

8. Strategiska mål 2014

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.

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

Med utgångspunkt från nya ägardirektiv, ledningens genomgång och processanalyser anses behoven av de strategiska målen inte ha ändrats mycket från 2013. För att ytterligare betona målsättningen att ha en effektiv administration görs ett tillägg till det strategiska målet "S8 Effektiv drift och underhåll" till "Effektiv drift, underhåll och administration". Ändringar kommer även att genomföras bland de underliggande delmålen, vilka beslutas inom Stockholm Vattens koncern.

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 produktion mellan 2009 och 2015.

S8 Effektiv drift, underhåll och administration	Verksamheten ska bedrivas effektivt för att snåla med resurserna. Drift, underhåll och administration skall vara i balans och stödjas av bra verktyg. Energi är en stor resurs vi använder och vi ska alltid planera för att vara så energieffektiva som möjligt.
S9 Effektiv investeringsverksamhet	Investeringsverksamheten, d v s 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 fortsätta 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 IT-system ska vara uppdaterade, lättadministrerade och uppskattas av chefer och medarbetare.

9. STRATEGISK KARTA STOCKHOLM VATTEN

