

Kvalitets- och Miljöstyrning
Magdalena Tropp

Styrelsen för Stockholm Vatten AB

Strategisk Plan 2015

FÖRSLAG TILL BESLUT

Styrelsen föreslås besluta

att Godkänna Strategisk plan 2015 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 strategiska målen byggs upp med underliggande mål, nyckeltal och initiativ anpassade till respektive verksamhet.

Vårt förslag är att det tolfte strategiska målet omformuleras till "En attraktiv arbetsgivare", då Stockholm Vatten har behov av att utveckla sin attraktivitet som arbetsgivare och därmed sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden kring bristkompetenser. I övrigt föreslås att de strategiska målen formuleras på samma sätt som 2014.

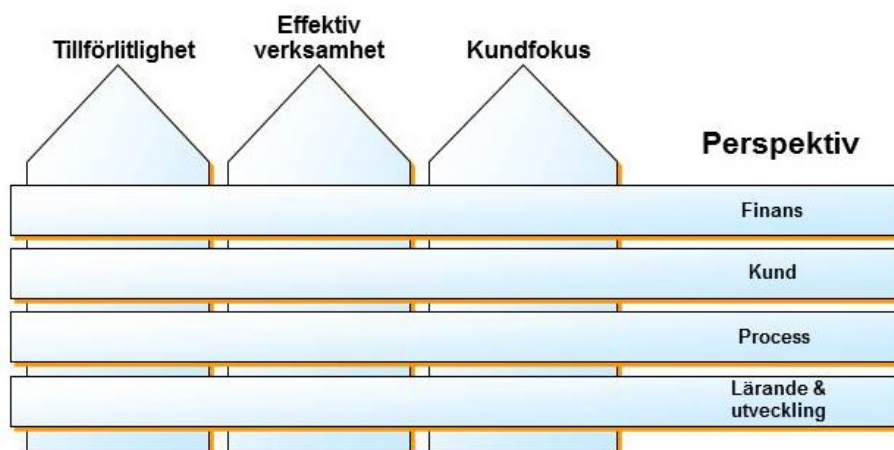
SLUT

Strategisk Plan för Stockholm Vatten 2015

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
8. Nya förutsättningar

Strategi 2015

8. Strategiska mål 2015
9. Strategi 2015 - Sammanfattning

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.

För närvarande drivs inom Stockholm Vatten ett stort projekt - Stockholms Framtida Avloppsrening som kommer att ta betydande resurser i anspråk de närmsta åren. Projektet drivs i en egen avdelning.

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

Fr.o.m den 1/7 införlivas Trafikkontorets avfallsverksamhet i koncernen, som då ombildas till Stockholm Vatten Holding AB

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 - ny version inför 2014
- Kommunikationspolicy- - ny version inför 2014
- Upphandlingspolicy
- Säkerhetspolicy- - ny version inför 2014
- Personalpolicy- - ny version inför 2014
- Finanspolicy- - ny version inför 2014
- Kundpolicy
- IT-policy

Bolagets egna policyer ses över i slutet av varje år varvid eventuella behov av revideringar görs. Samtliga policyer 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, poliier och vår verksamhetsidé.

Målen och resultatkraven sammanställs i en strategisk plan och ett balanserat styrkort som antas av styrelsen i början av juni för nästkommande år. Konkreta mål i styrkortet bestäms av VD på en övergripande nivå och avdelningarna samt enheterna tar i samband med budgetarbetet fram styrkort och aktiviteter som krävs för att styrkortet skall ge önskat resultat. Målen i styrkortet är även vägledande för investeringsverksamheten.

På ledningsnivå följs verksamheten upp månadsvis genom rapportering till VD enligt riktlinjer för Cooperate Governance. Där redovisas bland annat måluppfyllelse, ekonomiskt utfall och investeringsverksamheten. VD beslutar om korrigeringar och prioriteringar. Den operativa verksamheten följs upp löpande med hjälp av beslutsstödssystemet (mål och driftdata), affärssystemet (ekonomiskt utfall) samt processövervakningssystem.

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. På övergripande nivå genomförs även processanalyser årligen. Processanalyserna utgör ett viktigt underlag till ledningens genomgång och till den strategiska planen för kommande år.

Ägare och Bolagsstyrelse informeras regelbundet förutom med den gängse (enligt ägarnas direktiv) ekonomiska rapporteringen också via rapportering av styrkort och Stadens Integrerade Ledningssystem (ILS) och drifttrapporter som distribueras genom styrelsehandlingar.

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.

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 ansvara för den fortsatta driften av Glashuset i Hammarby Sjöstad, vars syfte är ett fortsatt uppdrag att informera brett om stadens miljö- och klimatarbete.

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

Ett förslag om att bolagisera och överföra stadens avfallshantering till Stockholm Vattenkoncernen förväntas beslutas av kommunfullmäktige. Det nya bolaget inom Stockholm Vattenkoncernen får i uppdrag att säkerställa att det kommunala uppdraget om avfallshantering och ska bidra till en effektivare hantering och ökad tillgång på biogas i regionen.

En förutsättning för stadens tillväxt är en fungerande avloppsrening, som kan möta framtidens krav. För Stockholm Vattens avloppsreningsverk utgör stadens tillväxt och de skärpta miljökraven en stor utmaning som medför stora investeringar i ny infrastruktur. Stockholm Vatten kommer under perioden att arbeta med projektet Stockholms framtida avloppsrening, som ska ge Stockholm ett av världens modernaste reningsverk i Henriksdal. Den bedömda investeringsutgiften uppgår till cirka 6 mdkr och kommer att vara bolagskoncernens enskilt största projekt.

Ägardirektiv för 2015-2017

- fokusera på kärnverksamheten och fortsätta 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
- bidra till att öka biogasproduktionen
- driva utvecklingen av Stockholms framtida avloppsrening
- ansvara för driften av GlashusEtt som center för information om stadens miljö- och klimatarbete
- beakta effekter av ett förändrat klimat
- följa upp av kommunfullmäktige beslutade indikator

Stockholm Vatten AB	2014	2015	2016	2017
Resultat efter finansnetto, mnkr	6	-25	-52	-111
Avkastning på totalt kapital, %	2,1	-	-	-
Investeringar, mnkr	1 200	1 538	1 955	2 352

7. Processanalyser och ledningens genomgång av 2013/2014

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 för 2013

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.

Produktionen av dricksvatten fungerar väl och produktionen ökade 2013 med 4 %. Råvattenkvaliteten fortsätter att försämras men det finns fortfarande goda marginaler med befintlig teknik att möta detta, dock med ökande kemikaliekostnader. Ett framåtblickande utvecklingsarbete pågår för att kunna möta ytterligare försämringar. Utbytet av renvatten ökade med 1,5 % år 2013. Den ökande vattenproduktionen medför att en ny prognos för vattenverkens framtida kapacitet behöver genomföras. Den interna fosforbelastningen i reservvattentäkten Bornsjön är hög.

För ledningsnätet, distribution av dricksvatten och avledning av avloppsvatten klarades målen för service- och dricksvattenkvalitet. Antalet klagomål på vattentryck och kvalitet ökar, klagomålen på avlopp är på en hög nivå. Målen att minska antalet kunder som drabbas av återkommande avbrott är högt satt och det är långt kvar tills vi når dit. Brädden från ledningsnätet var bland det lägsta på de senaste 20 åren. Antalet källaröversvämningar var också lågt, men det finns inbyggda brister i systemet som måste åtgärdas, för att undvika den stora mängd källaröversvämningar som kan uppstå vid skyfall.

Arbetet med förnyelse och förbättring av ledningsnätet måste intensifieras det är avgörande om vi skall förbättra några av våra nyckeltal. En stor mängd exploateringar, komplicerade upphandlingar, brist på VA-konsulter och organisatorisk kapacitetsbrist är några av orsakerna, det pågår ett stort arbete för att komma i kapp resultatet av detta bör synas nästa år.

Reningsverken, särskilt Bromma reningsverk, fungerade bra förra året med en hög avskiljning av kväve. Biogasproduktionen fortsätter att öka. Halterna av Kvicksilver och Kadmium i slammet fortsätter att sjunka och var på rekordlåga halter 2013. Under hösten drabbades Bromma reningsverk (igen) av zinkutsläpp som gjorde att gränsvärdena för Zink inte klarades i fem veckor. Att sprida slam på åkermark och återföra fosfor är ett nationellt miljömål och vi måste fortsätta att arbeta brett för att säkra slutanvändning av slam. Stockholm Vattens styrelse har beslutat att lägga ner Bromma reningsverk och uppgradera Henriksdal så att Henriksdal i framtiden kan ta hand om allt avloppsvatten i Stockholm och anslutna grannkommuner(SFAR projektet), detta innebär en stor utmaning inte minst uppgiften att upprätthålla den dagliga driften, då vissa investeringar som behövs senareläggs för att ingå i SFAR projektet.

Stockholm Vatten har mycket nöjda kunder enligt kundundersökningarna och en mycket bra kundtjänst. Kundhanteringen är spridd på många händer i organisationen och ett steg mot samordning togs under 2013.

Målen för administration i bolagets styrkort har varit god. Under 2013 har SLA-avtal upprättats med interna kunder, och ett system för uppföljning som ska påbörjas 2014.

Följande inriktningsbeslut fattades av bolagsledningen vid ledningens genomgång:

- Att ha dedikerade resurser som arbetar med att implementera slamstrategin även om återföring av fosfor genom slamgödsling är prioritet ett måste vi ha ett sista alternativ som innebär förbränning men med positiv energibalans och möjlighet att återvinna fosfor.
- Genomför miljöutbildning med nya miljö- och kvalitetspolicyn som bas och med fokus på varje verksamhets (enhet) betydande miljöaspekter och förbättringar
- Utveckla integrerat systemstöd för avvikelser, tillbuds och incidentrapportering.
- Gör en utvärdering av omorganisationen (koncentration av kundansvaret) och en SWOT-analys på bolagets samlade hantering av kundrelationer.
- Gör en årlig sammanställning och analys av inkomna kundklagomål
- Se över kostnad/ nytta av att göra fler driftanalyser on-line eller i egen regi på reningsverken.
- När underhållssystemet är i drift utveckla mål för underhållsverksamheten.
- Regelbunden uppföljning och redovisning av kvaliteten på genomförda projekt.
- Öka flödet av förnyelse- och förbättringsprojekt på ledningsnätet.
- Regelbunden redovisning av resultaten från energisparplanerna
- Ökad kunskap om områdesvis vattenförbrukning.
- Lyft fram de dagliga förbättringarna i miljö- och kvalitetsarbetet.
- Tydligare planering och redovisning av riskarbetet.
- Gör riskarbetet tydligt i det dagliga arbetet lämpligen genom analystavlor
- Utred möjligheten att köpa tjänsten lagbevakning

Ovanstående beslut kommer att återfinnas som initiativ i styrkortet för 2015, om de inte redan är omhändertagna under 2014.

8. Nya förutsättningar

För närvarande drivs inom Stockholm Vatten ett stort projekt - Stockholms Framtida Avloppsrening som kommer att ta betydande resurser i anspråk de närmsta åren. Projektet drivs i en egen avdelning. Målsättningen är att få en bättre avloppsrening som kan hantera långsiktiga krav samtidigt med en ökad befolkning i Stockholmsområdet. Detta föranleder i nuläget inte några ändringar i strategin och målen, då mål för avloppsreningen redan finns.

Från halvårsskiftet 2014 införlivas Stockholms avfallsverksamhet i Stockholm Vattens koncern, som då ombildas till Stockholm Vatten Holding AB. Under 2015 kan Avfallsverksamhetens mål föras in i Stockholm Vattens strategiska mål och styrkort. På längre sikt, förslagsvis till 2016, bör de strategiska målen ses över för att tydligare uttrycka strategier för avfallsverksamheten.

Stockholm Vatten har behov av att utveckla sin attraktivitet som arbetsgivare och därmed sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden kring bristkompetenser. Vi behöver säkerställa både att kritisk kompetens vill stanna kvar i anställning hos oss och att vi lyckas locka till oss den kompetens vi behöver utifrån. Detta bör förtydligas i Stockholm Vattens strategiska mål.

STRATEGI

9. Strategiska mål 2015

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 samt nya förutsättningar föreslås en ändring i de strategiska målen: Ny formulering för det tolfte strategiska målet: ”Attraktiv arbetsgivare” Genom att sätta ett bredare strategiskt mål förtydligar vi vad vi menar med att vara en attraktiv arbetsgivare/arbetsplats, markerar ambitionsnivån hos ledningen och motiverar cheferna i organisationen till ständiga förbättringar. Detta mål inbegriper även det nuvarande målet ”Kompetenta och engagerade medarbetare”. Fler ändringar kommer 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.
S2 Resurssnål verksamhet	Stockholm Vatten ska hushålla med resurserna och ha låga kostnader.
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. Samtidig ska vi erbjuda så låga VA-taxor som möjligt.
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.
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.
S10 Miljöarbete med hög kvalitet	Verksamheten ska bedrivas med så liten negativ miljöpåverkan som möjligt och med lösningar som är hållbara.
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 Attraktiv arbetsgivare	Stockholm Vatten skall utveckla sin attraktivitet som arbetsgivare och därmed sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden kring bristkompetenser. Vi behöver säkerställa både att kritisk kompetens vill stanna kvar i anställning hos oss och att vi lyckas locka till oss den kompetens vi behöver utifrån.
S13 Effektiv intern information	Vi skall ha väl fungerande kommunikationsvägar och systemstöd för att enkelt samla, strukturera och nå ut med information till alla medarbetare och få feed back. Våra IT-system ska vara uppdaterade, lättadministrerade och uppskattas av chefer och medarbetare.

Stockholm Vattens strategi 2015

Verksamhetsidé

Stockholm Vatten skall, i samarbete 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



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.

Tillförlitlighet

Effektivitet

Kundfokus



Strategiska karta med strategiska mål



