

Ekonomi/System
Magdalena Tropp

Styrelsen för Stockholm Vatten Holding AB

Strategiskt styrkort 2016

FÖRSLAG TILL BESLUT

Styrelsen föreslås besluta

att godkänna anmälan.

Krister Schultz
Verkställande direktör

Maria Falk
Avdelningschef
Ekonomi/System

ÄRENDET

Stockholm Vatten använder ett strategiskt balanserat styrkort för att styra och följa upp verksamheten. Styrkortet utgörs av strategiska mål som sätts utifrån ägardirektiv och krav från omvärlden. De strategiska målen konkretiseras genom ett antal underliggande mål och initiativ. Ägardirektiven återfinns som initiativ eller speglas genom mål i styrkortet.

Inför budgeten bryter Stockholm Vattens avdelningar och enheter ned det övergripande styrkortet i avdelnings- och enhetsstyrkort som innehåller mål och aktiviteter. Enheternas arbete med styrkort och budget sker vid samma tidpunkt, dels för att säkerställa resurser till att nå mål och genomföra aktiviteter och dels för att motivera den föreslagna budgeten.

Styrning genom balanserat styrkort

Stockholm Vatten använder ett balanserat styrkort med strategier för att styra och följa upp verksamheten. I det balanserade styrkortet syftar ordet balans på att verksamheten styrs 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 kopplat till koncernens uppgift, det interna perspektivet samt lärande och utveckling talar om *hur* det skall åstadkommas.

Styrkortet innehåller ett tiotal strategiska mål som uttrycker Stockholm Vattens strategier för att nå målen i ägardirektiven som beskrivs i stadens budget. De strategiska målen tas fram under våren och baseras på ägardirektiv och andra krav, vår vision samt analyser av tidigare prestation och måluppfyllelse. Styrkortet konkretiseras i början av sommaren genom mätbara delmål, nyckeltal och initiativ. Initiativen är i huvudsak baserade på ägardirektiven samt interna beslut och prioriterade insatsområden. Initiativen omsätts till mål och aktiviteter i verksamhetens styrkort och aktiviteter.

Inför budgetarbetet på hösten bryter Stockholm Vattens avdelningar och enheter ned det övergripande styrkortet i avdelnings- och enhetsstyrkort som innehåller mål och aktiviteter. Enheternas arbete med styrkort och budget sker vid samma tidpunkt, dels för att säkerställa resurser till att nå mål och genomföra aktiviteter och dels för att motivera den föreslagna budgeten.

På ledningsnivå följs verksamheten upp månadsvis genom rapportering till VD. Där redovisas bland annat måluppfyllelse, ekonomiskt utfall, personaluppgifter och investeringsverksamheten. VD beslutar om korrigeringar och prioriteringar. Den operativa verksamheten följs upp löpande med hjälp av ett beslutsstödssystem (mål och driftdata), affärssystem (ekonomiskt utfall) samt processövervakningssystem.

Ansvar för verksamhetsstyrning är knuten till linjeansvar och befattning. Stockholm Vatten 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 det strategiska styrkortet för kommande år.

Styrelsen informeras via tertialvis rapportering av styrkortet och Stadens Integrerade Ledningssystem (ILS) och drift rapporter som distribueras genom styrelsehandlingar.

Strategiska mål 2016

Utifrån de nya ägardirektiv 2015-2017 och den tillkomna avfallsverksamheten har Stockholm Vatten genomfört ändringar i de strategiska målen. Målen för 2016 är mer inriktade på Stockholm Vattens roll i utvecklingen mot ett hållbart samhälle och möjlighet att påverka medborgarnas beteende. Långsiktighet i ekonomi och planering betonas också.

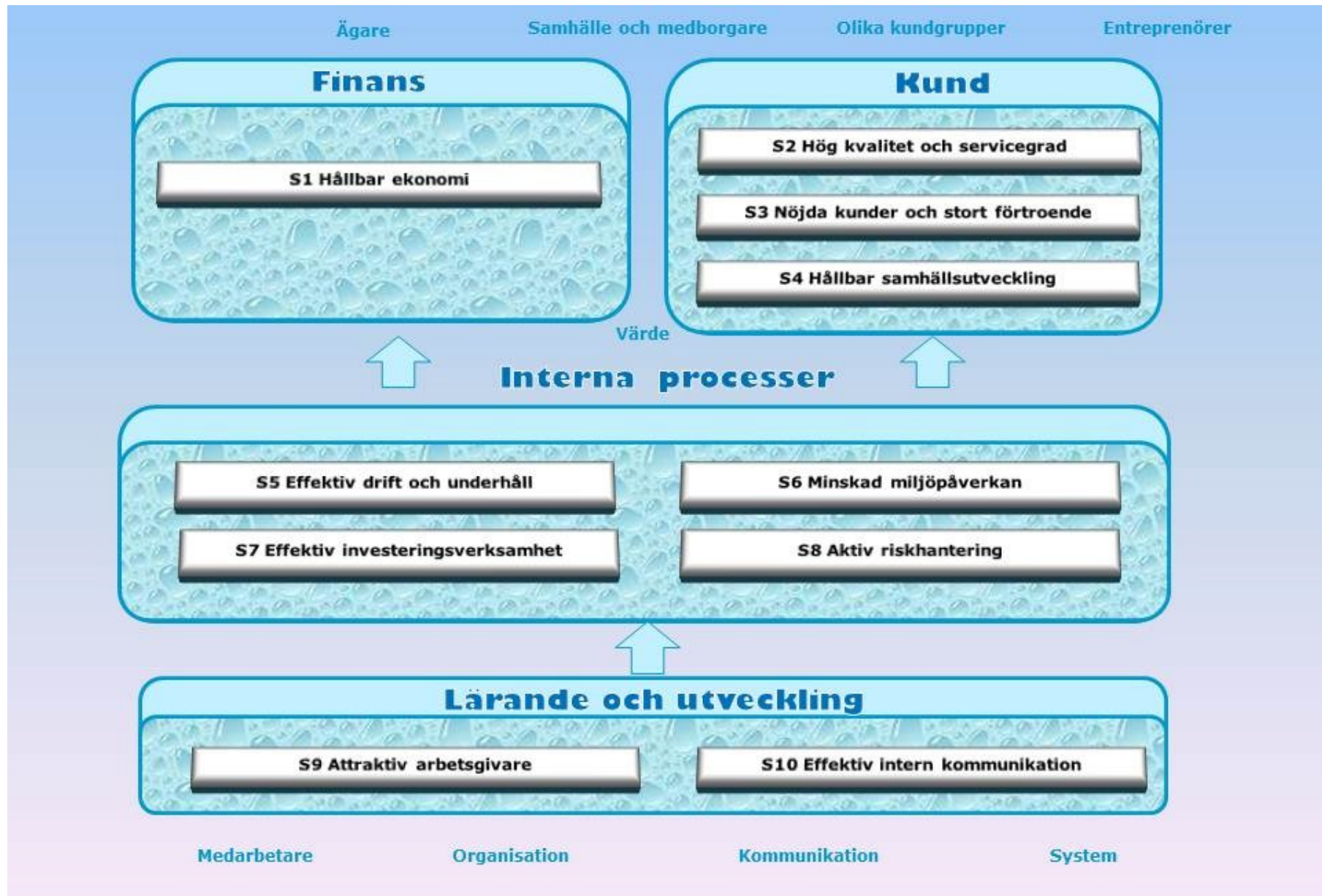
Ägardirektiven återfinns som initiativ för verksamheten eller speglas genom mål i styrkortet. Processanalyserna för 2014 har mynnat ut i ett antal insatsområden för 2016 och framåt, som

passar väl in i de nya målen som förslås. Insatserna kopplas till det balanserade styrkortet i form av initiativ för verksamheten.

Antalet strategiska mål minskar från 13 till 10 och fokus flyttas till långsiktig hållbar verksamhet i enlighet med ägardirektiven. Det finansiella perspektivet utgörs av ett strategiskt mål "Hållbar ekonomi" där de tidigare finansiella målen om resurssnål verksamhet och långsiktigt lönsam tillväxt slås ihop. Här finns även mål för en ökad förnyelsetakt på ledningsnätet i syfte att säkra en långsiktigt hållbar ekonomi.

Inom kundperspektivet tillkommer målet "Hållbar samhällsutveckling" som innehåller Stockholm Vattens uppgift att påverka stadens boende och verksamheter till ett mer hållbart agerande inom avfalls- och VA-området. Här finns också mål för arbetet med att förbättra statusen i våra recipienter. I övrigt har några tidigare strategiska mål slagits ihop och några har förtydligats, utan att det innebär någon ambitionssänkning.

Målen och initiativen är nedbrutna i konkreta mål och aktiviteter för Stockholm Vattens enheter och inarbetade i avdelningarnas och enheternas budget för 2016. Mål och aktiviteter kommer att rapporteras av avdelningarna till VD månatligen. Det övergripande styrkortet kommer att rapporteras tertiälvis till styrelsen tillsammans med målen i Stadens Integrerade Ledningssystem (ILS).



Finansiellt perspektiv:

Strategiskt mål 1 - Hållbar ekonomi

Om målet:

Målet innebär att Stockholm Vattens ekonomi ska tryggas långsiktigt. Detta innefattar att uppnå ägarens resultatkrav finansiering, resurssnål verksamhet och långsiktig förnyelsetakt.

Mål/nyckeltal:

- Uppnå budgeterat resultat
- Hålla kostnadsbudgeten
- Hålla intäktsbudgeten
- Öka förnyelsetakten
- Ha självfinansiering om 40%

Initiativ (ansvarig):

- Taxehöjning (VD)
- Arbeta för nya samarbeten utanför verksamhetsområdet (VD)
- Ökad förnyelsetakt för att möta behoven i befintligt nät (Ledningsnät)

Kundperspektiv:

Strategiskt mål 2 - Hög kvalitet och servicegrad

Om målet:

Kunderna skall få en hög kvalitet och leveranssäkerhet på VA- och avfallstjänsterna. Vi ska ha en hög servicegrad och vara tillgängliga för kunden.

Mål/nyckeltal:

- Inga anmärkningar på dricksvattnet vid ordinarie provtagning
- Korta oplanerade vattenavstängningar
- Korta avloppsstopp
- Vara tillgängliga för kunden på telefon
- Få fastigheter som drabbas av återkommande leveransavbrott
- Få fastigheter som drabbas av återkommande översvämningar
- Högst en driftstörning per år på dricksvattenleverans till grannkommuner

Initiativ (ansvarig) :

- Ett gemensamt grepp för hela SV-koncernen vad gäller det övergripande kundansvaret, kundrelationerna och klagomålshantering (Kommunikationsavdelningen)
- Samordning av SMS-avisering/tjänster (Kommunikationsavdelningen)
- Förbättra ärendehantering för kund (Kommunikationsavdelningen)

Strategiskt mål 3 - Nöjda kunder och stort förtroende

Om målet:

Våra kunder ska vara nöjda och ha ett stort förtroende för Stockholm Vatten. Det grundas på hög kvalitet i kombination med ett bra kundbemötande, dialog med kunderna och att vi når ut med våra budskap.

Mål/nyckeltal:

- Nöjda kunder – NKI
- Skapa stort förtroende för Stockholm Vatten
- Bra bemötande i kundtjänst
- Återkoppla kundärenden vid störningar på ledningsnätet
- Få reklamationer av avfallshämtning
- Nå ut till många kunder
- Nöjda besökare i GlashusEtt

Initiativ (ansvarig):

- Utveckla GlashusEtt till miljöcenter och ta fram ett upplägg för pedagogisk kommunikation kring vatten och avfall. (Kommunikationsavdelningen)
- Arbeta för ökad informationsspridning genom förbättrade pedagogiska metoder syftande till att alla stockholmare ska förstå och vilja delta i stadens arbete för en bättre miljö inom vatten och avfall. (Kommunikationsavdelningen)

Strategiskt mål 4 - Hållbar samhällsutveckling

Om målet:

Stockholm Vatten ska bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle genom att utveckla avfallshanteringen, avloppsreningen, slamhanteringen, biogasproduktionen som en del av kretsloppet. Strategin är förebyggande arbete vid källan.

Mål/nyckeltal:

- Minska mängden insamlat hushållsavfall per invånare
- Öka andelen återbruk
- Öka andelen materialåtervinning
- Minst 70% av matavfallet ska samlas in separat för rötning med biogasutvinning år 2020
- Ökad rötgasproduktion
- Klara REVAQs krav på avloppsslammet
- Öka återföring av fosfor till jordbruksmark
- Öka andelen nyanslutningar med lokalt omhändertagande av dagvatten (LOD)
- Öka andelen sjöar med bibehållen eller minskad fosforhalt

Initiativ (ansvarig):

- Bistå avfallsnämnden i arbetet med att upprätta förslag till renhållningsordning och avfallsplan samt att upprätta förslag till källsorteringsbefrämjande taxor för hämtning, transport och behandling av hushållsavfall. (Avfallsavdelningen)
- Uppföra en optisk sorteringsanläggning samt äga och utveckla infrastrukturen för detta. (Avfallsavdelningen)
- Strategi för matavfallskvarnar i relation till matavfallsinsamling (Ledningsnät)
- Utredda framtida användningsområden för avvattat slam och kommande krav för avsättning till jordbruksanvändning. (Avloppsrening)
- Delta i arbetet med att ta fram en handlingsplan för rent vatten för att uppnå god ekologisk och kemisk status. (Projektavdelningen)
- Intensifiera arbetet med sjörestaureringar enligt vattenprogrammet. (Projektavdelningen)
- Tillsammans med Miljö- och hälsoskyddsnämnden utvärdera övervakningen av ekologisk status i Stockholms ytvatten, som underlag för beslut om revidering och eventuell utökning av övervakningen. (Projektavdelningen)
- Upprätthålla en skyfallskartering. (Projektavdelningen)
- Dialog med Trafikkontoret gällande gatsopning och avloppsbrunnar i enlighet med förslag på riktlinjer från Svenskt Vatten. (Ledningsnät)
- Utredda möjligheter för mer duplicerade avloppsledningar. (Projektavdelningen)
- Utredda möjligheten att sälja spillvärmen från våra anläggningar till Fortum. (VD)
- Ta fram och genomföra åtgärder för att hantera effekterna av ett förändrat klimat. (Projektavdelningen, Vattenproduktion, Ledningsnät, Avloppsrening)

Interna processer:

Strategiskt mål 5 - Effektiv drift och underhåll

Om målet:

Verksamheten ska bedrivas effektivt, tillförlitligt och ändamålsenligt. Här omfattas såväl den tekniska driften av anläggningarna som drift av de administrativa funktionerna

Mål/nyckeltal:

- Låg kostnad per kubikmeter producerat/renat vatten
- Låga administrativa kostnader
- Bra utbyte vid vattenproduktion
- Hög andel debiterat dricksvatten
- Underhållsarbete i fas
- Nöjda interna kunder
- Mindre mängd tillskottsvatten till reningsverk
- Utveckling av Stockholms framtida avloppsrening

Initiativ (ansvarig):

- Omlokalisera bolagets huvudkontor till Ulvsunda för att skapa en mer effektiv och ändamålsenlig lokalanvändning. (Ledningsnät)
- Fortsätta arbetet med att minska administrativa och indirekta produktionskostnader.
- Upphandlingsstrategi och ekonomiska målsättningar för upphandling/inköp. (Ekonomiavdelningen)
- Ökad kunskap om områdesvis vattenförbrukning. (Ledningsnät)
- Framtagande av plan för att minska tillskottsvatten i avloppssystemen. (Ledningsnät)
- Samordning vad gäller resursplanering/arbetsbelastning och provdrift av anläggningsdelar i Henriksdal. (Avloppsrening)
- Utveckla organisationens kompetens, roller och arbetssätt för en ny mer tekniskt avancerad avloppsanläggning och nya processteg. (Avloppsrening)
- Organisera verksamheten för driftansvar av framtida förbehandlings- och sopsorteringsanläggningar samt sopsugar och andra tekniska anläggningar. (Avfallsavdelningen)
- Översyn av stöd för att ställa och följa upp miljökrav vid upphandling (Personalavdelningen)

Strategiskt mål 6 - Effektiv investeringsverksamhet

Om målet:

Investeringsverksamheten, d v s styrning, prioritering, utförande och uppföljning av investeringsprojekt ska fungera på ett effektivt sätt. Vi ska sträva mot att hålla budget, tidplaner och kvalitet i projekten.

Mål/nyckeltal:

- God styrning av investeringar
- Projekt ska avslutas 3 månader efter godkänd slutbesiktning
- Strukturerad granskning av projekthandlingar
- Hålla budgeterad investeringsnivå

- God prognossäkerhet för investeringar

Initiativ (ansvarig):

- Utvärdera vilka kompetenser inom projektverksamheten som behöver finnas internt. (Projektavdelningen)
- Åtgärdsplan med uppföljning för att förbättra kvalitet på upphandlade arbeten. (Projektavdelningen)
- Delta i planeringen för ett växande Stockholm i nya stadsdelar med behov av teknisk infrastruktur. (Projektavdelningen)
- Fortsatt utveckling av bolagets prioriteringsmodell för investeringar. (Projektavdelningen)
- Integrera samt ställa krav på avfallshanteringen i planeringsprocessen vid nybyggnad och i det befintliga bostadsbeståndet (Avfallsavdelningen)
- Säkerställa markanvändningen för stadens återvinningscentraler. (Projektavdelningen)

Strategiskt mål 7 - Minskad miljöpåverkan

Om målet:

Vår verksamhet ska påverka miljön negativt i så liten utsträckning som möjligt. Målet omfattar effekterna av vår interna verksamhet.

Mål/nyckeltal:

- Inga direktutsläpp av metangas från reningsverken
- Minskat läckage av växthusgaser från reningsverk
- Kvävereduktion med marginal till riktvärdet
- Fosforreduktion med marginal till riktvärdet
- Minimera volymen avloppsvatten som leds förbi reningssteg i reningsverken
- Minska bräddningarna från ledningsnätet
- Minst 85% biogas i Stockholm Vattens biogasbilar
- Klättra i avfallstrappan
- Hushållning med högvärdig energi
- Minska energianvändning i fastigheterna

Initiativ (ansvarig):

- Långsiktigt minska klimatpåverkan genom att effektivisera energikrävande processer och utsläpp av klimatgaser från avloppssystemen (Avloppsrening)
- Verifiera mätresultat från metanmätningarna och ta fram åtgärder för att minska diffusa metanutsläpp från reningsprocessen. (Avloppsrening)
- Förnya avfallsplanen med ett tydligt mål för vår egen verksamhet att klättra på avfallstrappan (Avfallsavdelningen)
- Regelbunden redovisning av genomförda åtgärder i energisparplanerna (Vattenproduktion, Ledningsnät, Avloppsrening)
- Utredda möjligheten att minska sitt energiberoende med hjälp av lokalt producerad el, till exempel solkraft, vindkraft eller användning av restenergi vid bolagets anläggningar (Vattenproduktion, Ledningsnät, Avloppsrening, Avfallsavdelningen)
- Utvärdera installation av solenergianläggningar på ett av bolagets dricksvattenverk. (Vattenproduktion)
- Beakta betydande miljöaspekter i ändringshantering SFA (Stockholms Framtida Avloppsrening)

Strategiskt mål 8 - Aktiv riskhantering

Om målet:

Vi har en mycket viktig samhällsfunktion och måste ha en genomarbetad riskhantering och beredskap. Riskhanteringen skall vara förebyggande, operativ och systematisk.

Mål/nyckeltal:

- Årlig övergripande krisövning
- Säkerhetsaktiviteter på avdelningarna
- Uppgradera anläggningarna enligt Stockholm Vattens nya riktlinjer för skalskydd
- Genomföra åtgärder inom ramen för RSA (%)
- Inga oplanerade leveransavbrott från vattenverk till ledningsnät

Initiativ:

- Bolagsgemensam sammanställning av förslag till åtgärder efter riskanalyser som prioriteras av strategiska säkerhetsgruppen och följs upp systematiskt. (Personalavdelningen)
- Samverkan med staden och andra aktörer kring nödvattenplaner och prioriteringar samt kontaktvägar vid störningar i dricksvattenleveransen. (Ledningsnät)

Lärande och utveckling:

Strategiskt mål 9 - Attraktiv arbetsgivare

Om målet:

Stockholm Vatten skall utveckla vår attraktivitet som arbetsgivare och därmed vår konkurrenskraft på arbetsmarknaden för 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.

Mål/nyckeltal:

- Engagerade medarbetare och ledare - Aktivt medskapandeindex
- Öppen och utvecklande företagskultur – Kulturindex
- Starkt arbetsgivarvarumärke – Intern attraktivitetsindex och antal följare på LinkedIn
- Hälsofrämjande arbetsplats – Sjukfrånvaro
- Kompetenta medarbetare och ledare – Andel utbildningstid

Initiativ (ansvarig):

- Utbilda chefer och medarbetare i handlingsprogrammet mot kränkande särbehandling och sexuella trakasserier vid Stockholm Vatten (Personalavdelningen)
- Utbilda chefer och medarbetare i likabehandlingsarbetet (Personalavdelningen)
- Utbilda chefer i att genomföra psykosocial arbetsmiljöronad (Personalavdelningen)

Strategiskt mål 10 - Effektiv intern kommunikation

Om målet:

Stockholm Vatten skall ha väl fungerande kommunikationsvägar och systemstöd för att enkelt samla, strukturera och nå ut med information till alla medarbetare och ha en fungerande intern dialog. Våra IT-system ska vara tillförlitliga och utvecklas hand i hand med strategier, mål och verksamhetens behov.

Underliggande mål:

- Information som når ut till medarbetarna – frågor gällande information i medarbetarenkät
- Hög tillgänglighet i IT-systemen – minska antal avbrott i våra förvaltningsobjekt
- Effektiva verktyg för kommunikation i de nya kontorsmiljöerna - Index för tekniska lösningar i medarbetarenkät

Initiativ (ansvarig):

- Skapa förutsättningar för intern kommunikation i de nya lokalerna (Ledningsgruppen)
- Förberedelser inför samt implementering av Stadens nya ekonomisystem, SUNE (Ekonomiavdelningen)
- Gemensam kunddatabas för vatten o avfall. (Ekonomiavdelningen)
- Gemensamt verksamhetssystem vatten & avfall BFUS. (Ekonomiavdelningen)