



Stockholm Vatten AB

Strategisk analys och åtgärder för ökad effektivitet

Preliminär

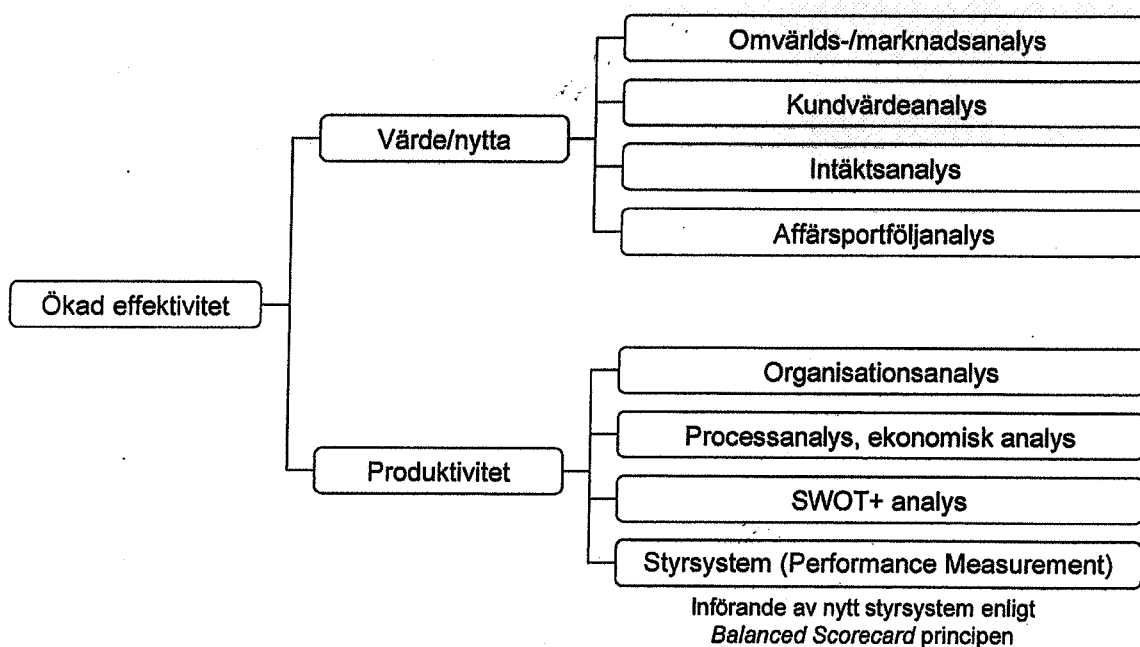
Stockholm 2007-01-18

Innehållsförteckning

0. Sammanfattning uppdrag och disposition.....	3
1. Egen utveckling nuläge	4
1.1 Vision, mål och strategier – iakttagelser vid projektuppstart.....	4
1.2 Verksamhet.....	5
1.3 Ekonomisk utveckling	6
1.4 Processkostnadsanalys	8
1.5 Organisationsanalys.....	10
1.6 Kundvärdeanalys	12
1.7 SVAB SWOT-analys.....	18
2. Extern utveckling och möjligheter	19
2.1 VA-marknad Stockholms län	19
2.2 VA-marknad Mälardalen, exklusive Stockholms län	19
2.3 Efterfrågeutveckling vatten	20
2.4 Drivkrafter regional utveckling.....	21
2.5 Scenarier regional utveckling	21
2.6 Sammanfattning externa möjligheter – portföljanalys.....	22
3. Utveckling och förbättringsområden	24
3.1 Direktiv från ägare och styrelse	24
3.2 Förslag till strategi och struktur	25
3.3 Governance och styrning	27
3.4 Sammanfattande förslag till åtgärder.....	29

0. Sammanfattning uppdrag och disposition

Uppdraget har varit att göra en strategisk analys i syfte att förbättra Stockholm Vattens (SVAB:s) effektivitet. Med effektivitet avser vi både att öka värdet/nyttan för intressenter och öka produktiviteten.



Arbetet har genomförts under 2006 med stort och brett engagemang från SVAB och har bedrivits processinriktat i workshops kombinerat med fristående analyser. En viktig del i uppdraget har också varit att genom att tillämpa moderna strategiverktyg och koncept öka organisationens förmåga till strategiskt tänkande.

Denna rapport utgör en sammanfattning av genomfört arbete och är strukturerad enligt följande:

- Analys av bolagets egen utveckling och nuläge
- Extern omvärldsutveckling
- Förslag till utveckling och förbättringsområden

OBS! Delar av denna PM beskriver den aktuella situationen våren 2006. Ledningen har under året vidtagit en serie åtgärder för att rätta till problem och skapa förutsättningar för ett genomgripande effektiviseringsarbete.

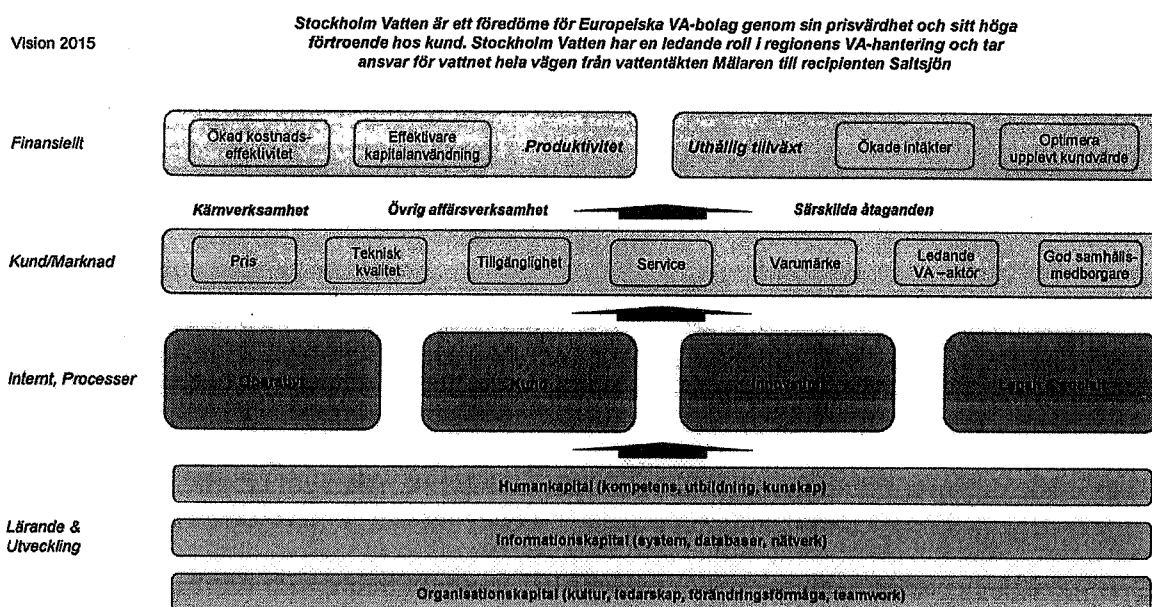
1. Egen utveckling nuläge

Vi har valt att analysera och kommentera Stockholm Vattens nuläge med avseende på följande aspekter:

- Bolagets vision, mål och strategier
- Verksamhet
- Ekonomisk utveckling
- Processanalys - processernas resursförbrukning m a p kostnader och manår
- Organisationsanalys m a p ledningsstruktur och resursdimensionering
- Kundvärdeanalys, värdeskapande till kunder
- SWOT-analys: Externa hot och möjligheter, interna styrkor och svagheter

1.1 Vision, mål och strategier - iakttagelser vid projektuppstart

Stockholm Vattens vision, mål och strategier enligt Strategisk plan 2005 har sammanfattats i nedanstående bild. Som stöd och modell har en så kallad Strategisk karta med fyra olika perspektiv använts för att illustrera *vad* bolaget vill åstadkomma för ägare och kunder, samt *hur* verksamheten vill åstadkomma detta genom kritiska interna processer samt lärande och utveckling.



Vision 2015 var mycket ambitiös. Innebörden av visionen var bland annat att Stockholm Vatten skall vara det för kunden "mest prisvärda VA-bolaget bland Europas huvudstäder". Vidare var det svårt att se en tydlig koppling mellan finansiella mål och kundmål samt krav på verksamhetens processer och kompetenser. Det fanns också en tendens till sammanblandning av mål och medel beträffande SVAB:s övergripande mål.

Inom det *Finansiella perspektivet* bedömer vi inledningsvis att det finns förbättringsmöjligheter inom tre områden; effektivare kapitalanvändning genom bl a bättre kapacitetsutnyttjande, ökad kostnadseffektivitet genom reducerade indirekta kostnader samt ökade intäkter.

I *Kundperspektivet* finns ett utvecklingsområde genom att nuvarande kundnyttointerindex är framtaget utifrån bolagets egen erfarenhet och ej utifrån kundens uppfattning. Vidare är det huvudsakligen tekniskt orienterat, saknar prioriteringar mellan faktorer samt mätning av upplevt kundvärde (kundnytta/pris) för olika kundgrupper.

I det *Interna perspektivet* har ett antal huvudprocesser och stödprocesser definierats och kartlagts. Tyngdpunkt är på de operativa processerna medan processer för kund/marknad samt innovation & utveckling förefaller vara mindre utvecklade.

Processutvecklingsarbetet har lagt en bra grund för en processinriktad verksamhetsstyrning. Möjligheter finns därmed att öka koppling till ekonomistyrning, att mäta mål samt följa upp kundvärde per process.

Avseende perspektivet *Lärande och utveckling* var det svårt att se koppling mellan det framåtriktade behovet av kompetenser, resurser och strategi. Resursstyrningen utgår mycket från befintliga resurser.

Behov finns också att utveckla en mer resultat- och kundorienterad kultur. Ledningsgruppsutveckling med utgångspunkt i ett fördjupat strategi- och processutvecklingsarbete, skapa en ökad öppenhet i organisationen samt åtgärder för en ökad ekonomisk transparens är exempel på åtgärder för att åstadkomma detta.

Viktigt är att framgent stärka kopplingen mellan strategisk plan och hur strategierna skall realiseras på avdelnings- respektive enhetsnivå. Dessutom finns behov av en mer balanserad styrning med ökad tyngdpunkt på perspektiven Finans samt Lärande och utveckling tillsammans med de interna måtten för Kund och Operativ verksamhet.

1.2 Verksamhet

Utvecklingen har på senare år inneburit ökad komplexitet i verksamheten med fler produkter, tjänster, kunder, uppdrag och särskilda åtaganden. Detta har inneburit ökade svårigheter att få en bild av de olika verksamheternas effektivitet och lönsamhet.

Krav på ökad transparens avseende kostnader, intäkter och resultat samt skärpt VA-lagstiftning ställer krav på tydligare redovisning av VA-tjänster finansierade av VA-kollektivet och övrig verksamhet.

Verksamheten kan grovt indelas i en kärnaffär och i en övrig kommersiell verksamhet enligt nedanstående bild:

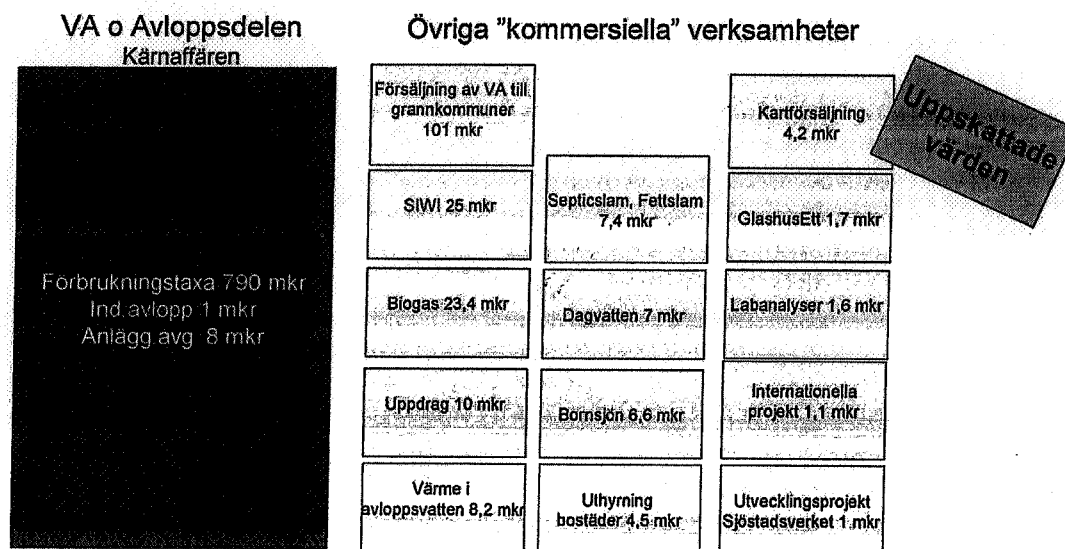


Bild: Initial översiktlig indelning av ingående affärer - intäktsbudget 2006

1.3 Ekonomisk utveckling

Nedanstående lägesbeskrivning avspeglar ingångsvärden för 2006. Under projektets gång har företagsledningen vidtagit ett antal åtgärder såväl avseende investeringsvolymen som prioritering av projekt. Uppgifter avseende det ekonomiska underlaget har erhållits från SVAB.

Resultaträkning, Lönsamhet

Under perioden 2001-2004 har företagets rörelse- och nettomarginaler avtagit. Lönsamheten uttryckt som avkastning på totalt kapital¹ har under samma period (2001-2004) minskat från 5,9 % till 4,4 %. Lönsamheten påverkas negativt av företagets låga kapitalomsättningshastighet² till följd av den stora balansomslutningen. En jämförelse med andra svenska VA-bolag visar att SVAB är bra placerat med avseende på rörelsemarginal men sämre med avseende på kapitalomsättningshastighet.

Nettoomsättningen under 2006 kommer att påverkas negativt då en taxesänkning på 10% införs, innebärande en minskning av intäkterna med ca 100 Mkr.

¹ avkastning på genomsnittligt totalt kapital = resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader i procent av genomsnittligt totalt kapital

² årets faktureringsvolym i förhållande till genomsnittlig balansräkning

Balansräkning

Under perioden 2001-2004 har företagets balansomslutning ökat med 550 Mkr till följd av investeringar. För 2006 beräknas investeringarna uppgå till 650 Mkr med en självfinansieringsgrad om 30%. Vid utgången av 2006 beräknas den budgeterade räntebärande skulden uppgå till 3,5 miljarder kr.

Under den närmaste 3-årsperioden planeras årliga investeringar mellan 600 och 800 Mkr. Innebörden av detta är en ökad andel räntebärande skulder och mer än halverad soliditet från 8,7% till 3,6%.

Den fortsatt ökade skuldsättningsgraden får till följd att företaget blir känsligt för stigande låneräntor och resultat efter finansiella kostnader riskerar att avvika kraftigt.

Finansiell simulering

För att simulera effekten av de planerade investeringarna har följande antaganden gjorts:

- Genomsnittlig avskrivningstid på nyinvesteringar för ledningsnät ökas till 50 år
- Genomsnittlig avskrivningstid för övriga nyinvesteringar sätts till 50 år
- Finansieringslösning sker via lån av staden
- Amorteringstakten hålls konstant
- Genomsnittlig ränteökning från år 2006 till år 2009 på 1,5 %

År	2006	2007	2008	2009
Investering (Mkr)	652	764	702	608
Självfinansieringsgrad (%)	30%	23%	27%	32%
Räntebärande skuld (Mkr)	3 508	4 390	4 901	5 314
Ränta (%)	3,50 %	4,00 %	4,50 %	5,00 %
Räntekostnad (Mkr)	123	176	220	265
Avskrivningar (Mkr)	186	160	170	175
S:a räntekostnad och avskrivningar (Mkr)	309	336	390	440
Skillnad kostnadsläge från 2006 (Mkr)		<u>+27</u>	<u>+81</u>	<u>+131</u>

Enligt beräkningen i tabellen ovan skulle den nuvarande investeringstakten ge en kostnadsökning för räntor och avskrivningar på ca 130 Mkr fram till år 2009. Hela räntekostnaden kommer troligen inte att slå igenom, då lånen har olika bindningstider, men över tiden kommer hela kostnaden att behövas kompenseras antingen med ökade intäkter eller genom kostnadsbesparingar.

För att bibehålla nuvarande vinstnivå krävs antingen ökade taxor, ökade volymer eller sänkta kostnader. Om kostnadsökningen om 130 Mkr skulle kompenseras med ökade VA-avgifter skulle VA-taxan behöva öka med 15-20 %.

1.4 Processkostnadsanalys

En analys av Stockholm Vattens processer har genomförts tillsammans med verksamheten. Syftet har varit att på ett strukturerat sätt kartlägga och analysera processernas nuvarande resurskonsumtion (kostnader och manår) samt att utgöra ett underlag för framtida effektiviseringsarbeten.

Arbetet inleddes med att en processkarta togs fram. Processkartan har utgått från den processkartläggning SVAB genomfört tidigare och har anpassats och kompletterats med mer detaljerad information.

Analyserad kostnads massa är 1 018 Mkr och avser utfall 2005. Alla kostnader fram till finansiella kostnader har tagits med, d v s finansiella kostnader är exkluderade. Fördelningen av kostnadsmassan enligt årsbokslut 2005 framgår av nedanstående bild.

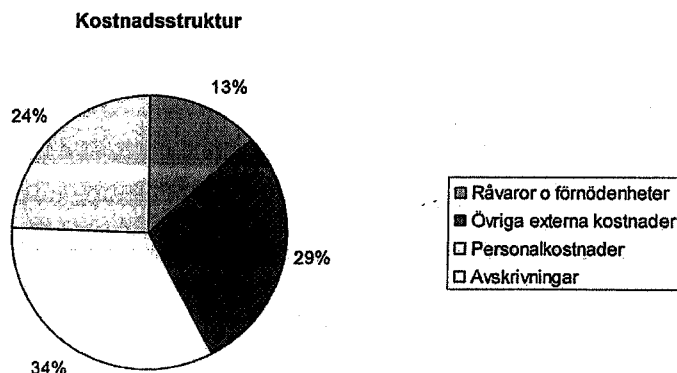


Bild: Fördelning av analyserad kostnads massa enligt årsbokslut för 2005

Resultatet av processanalysen sammanfattas översiktligt i nästa bild, där kostnader (inklusive avskrivningar och bolagsgemensamma kostnader) och antal manår/heltidstjänster anges per process.

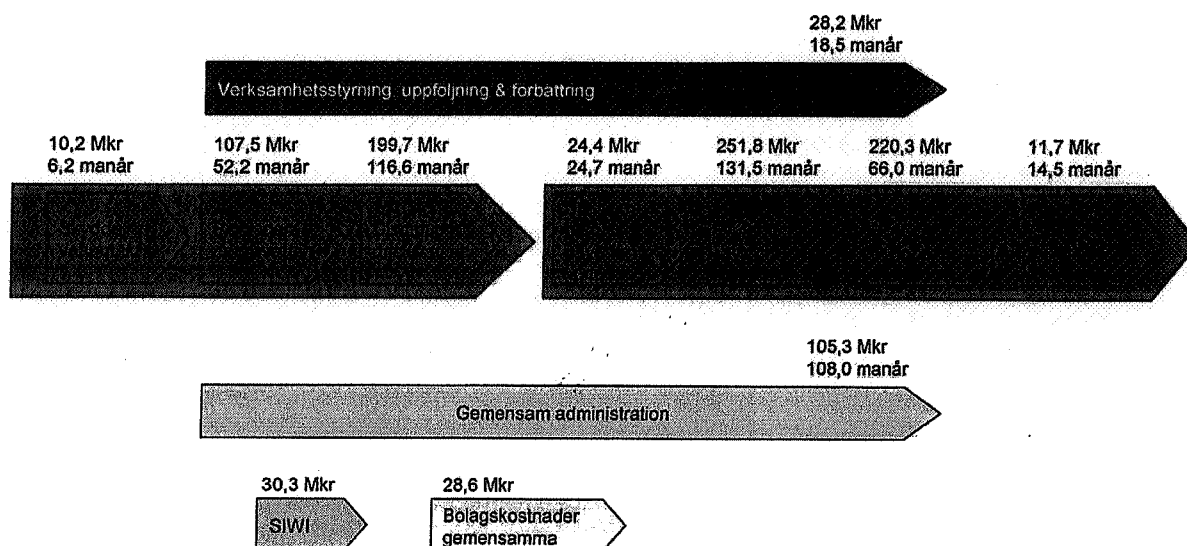


Bild: Manår/heltidstjänster och kostnad per process

De mest resurskrävande processerna avseende manår är Producera och Distribuera Dricksvatten samt Avledning och Rening avlopp.

Gemensam administration, som innehåller funktioner som är svåra att härleda till en speciell process (ex. redovisning och IT-stöd), uppgår till ca 105 Mkr. I denna kostnad ingår även utbildning av personal, intern information samt ledning av administrativ personal.

Analys delprocesser

De olika delprocessernas kostnader, exklusive avskrivningar, räntekostnader, SIWI och bolagsgemensamma kostnader, uppgår till ca 465 Mkr och framgår av nedanstående sammanställning:

Process	Akut underhåll	Atgärdsplanering och byggande (inkl. sjörestaurering)			
		Administration	Administration	Administration	Levningsprocesser
Skydda vattentäkt	1 142 280	5 512 117	347 088	152 619	741 915
Producera dricksvatten	3 596 623	14 339 476	7 620 567	2 386 540	3 200 671
Distribuera dricksvatten	27 886 063	24 114 629	30 288 900	5 174 911	8 468 682
Ställa krav på och påverka kund	119 345	0	0	1 252 587	2 431 880
Avledning avlopp	37 817 349	36 122 136	41 454 246	6 546 051	9 429 193
Rening avlopp	6 970 453	24 274 212	7 581 699	3 661 840	6 421 942
Recipient	0	1 613 660	3 867 557	260 776	632 276
Gemensam administration	0	0	0	105 288 621	4 864 989
Verksamhetsstyrning	0	0	0	0	28 241 951
Summa	77 532 113	105 976 230	91 160 077	124 723 945	64 433 499

Bild: Kostnad (SEK) per delprocess, exklusive avskrivningar, räntekostnader, SIWI och bolagsgemensamma kostnader

Att administrera och leda SVAB:s totala verksamhet (administration och ledningsprocesser) kostar enligt processanalysen ca 189 Mkr, d v s något mer än kostnaden för underhåll av anläggningar och utrustning. I administrationskostnader inkluderas kostnader för utbildning av personal och intern information samt kostnader för medarbetarnas egen administration.

Av jämförelsen framgår att processerna för administration och ledning av verksamheten är mycket omfattande för en verksamhet vars huvudsakliga uppgift är att producera och distribuera dricksvatten samt avleda och rena avloppsvatten.

En grov jämförelse med Käppala indikerar att SVAB har ca 3% högre kostnader för administration och ledning i förhållande till omsättningen. För att komma på samma nivå som Käppala skulle SVAB:s kostnader behöva minskas med ca 30 Mkr.

1.5 Organisationsanalys

Syfte

Syftet med organisationsanalysen har varit att kartlägga ledningsstruktur och resursdimensionering som underlag för åtgärder att skapa en effektiv organisation. Vid kartläggning och analys av SVAB:s ledningsstruktur har STRATUM-modellen använts.

Metod - STRATUM modellen

STRATUM är ett koncept³ med syfte att analysera och fastställa komplexiteten i olika arbetsuppgifter samt medarbetarnas förmåga att hantera komplexitet.

Baserat på arbetsuppgiftens/rollens komplexitetsnivå kan sex olika organisatoriska nivåer urskiljas enligt nedan.

<i>Organisatorisk nivå</i>	<i>Komplexitet</i>
VI	Utveckla förklaringsmodeller för komplexa system.
V	Positionera företaget i omvärlden Omdefiniera vedertagen kunskap och erfarenhet
IV	Utveckla alternativ och koncept för att möta förändring Arbeta både strategiskt och operativt
III	Bygga strukturer och system mellan nutid och framtid Operativt utveckla kända faktorer
II	Sätta samman operativa planer och program. Se flera alternativ i en given situation
I	Konkret och direkt utförande. Här och nu

Genomförande

Arbetet har genomförts genom att samtliga (41) chefer intervjuats beträffande komplexitetsgrad, arbetsuppgiftens tidshorisont, mm. Totalt har 145 befattningar klassificerats beträffande organisatorisk komplexitet.

³ STRATUM metoden är utvecklad av den kanadensiske professorn Elliott Jaques

Resultat

Första steget i analysen är att fastställa hur många organisatoriska nivåer Stockholm Vatten ska organiseras i. Antalet nivåer har fastställts genom att klassificera den roll eller befattning som har den högsta respektive lägsta komplexiteten. Stockholm Vatten är en organisation med en högsta komplexitetsnivå IV (utveckla alternativ och koncept för att möta förändring; arbeta både strategiskt och operativt) och lägsta nivå I (konkret och direkt utförande; här och nu). Det innebär att verksamheten ska organiseras i fyra nivåer för att uppnå optimal verkningsgrad.

Samtliga befattningshavare har efter genomförda intervjuer och interna avstämningar sorterats in i olika organisatoriska nivåer enligt bild nedan:

ORGANISATORISK NIVÅ		VD	PERSONAL	EKONOMI	MARKNAD	AVLOPPSRENING	VATTENPRODUKTION	VATTENVÅRD	LEDNINGSNÄT	S:A %	
IV	VD	1								1	0,2
III	Chef		1	1	1	2	1	1	1	8	1
	Specialister					4		1		5	1
	Summa		1	1	1	6	1	2	1	13	2
II	Chef			5	4	4	5	2	12	32	6
	Handläggare	2	4	5	5	4	8	2	25	55	10
	Summa	2	4	10	9	8	13	4	37	87	16
I	Administration	1	2	21	13	3	3	0	7	50	9
	Drift/Produktion	0				50	54	1	185	305	56
	Service/ Support	0	1	21	25	8	0	23	23	101	16
	Summa	1	3	42	38	60	57	24	215	441	81
TOTALT		5	8	53	48	74	71	30	253	542	100
%		1	1	10	9	14	13	6	47	100	

Sammanfattningsvis kan följande konstateras:

- Stor tyngd på nivå I - utföraruppgifter. Stor andel (25 %) av personalen arbetar med administration och service i olika former. Drygt hälften (56 %) arbetar direkt i produktion.
- Splittrad ledning och styrning av administration och service/support då denna finns både centralt och decentralt.
- Nästan inga specialister på nivå III. Tre utvecklingsingenjörer inom avloppsrening samt en kemist och en biolog.
- 55 handläggare på nivå II varav ca 30 personer arbetar som projektledare, utvecklingsingenjörer och samordnare. Noterbart är det stora antalet upphandlare (6 personer).
- Stort antal avdelningschefer (7 befattningar). Oklar definition om vad som definieras som avdelning. Oklar definition av vad som är skillnaden mellan enhetschef och sektionschef. I vissa fall är enhetschefen första linjens chef och i vissa fall på samma nivå som avdelningschef. Inom ledningsnät finns en ledningsnivå för mycket.

I samband med organisations och bemanningsarbetet kommer iakttagna brister i organisationen att rättas till.

1.6 Kundvärdeanalys

Syfte

En analys har under hösten 2006 genomförts avseende Stockholm Vattens strategiska position hos stora, befintliga kunder. Exempel på sådana kunder är grannkommuner, fastighetsföretag, industrier och sjukhus.

Syftet med analysen har varit att bättre förstå Stockholm Vattens värdeposition, dvs huruvida bolaget skapar värde för stora, befintliga kunder, samt vilka möjligheter som finns att förbättra denna position.

Analysen har fokuserat följande:

- Kundprioriteringar
- Stockholm Vattens relativa kvalitetsposition
- Stockholm Vattens relativa värdeposition

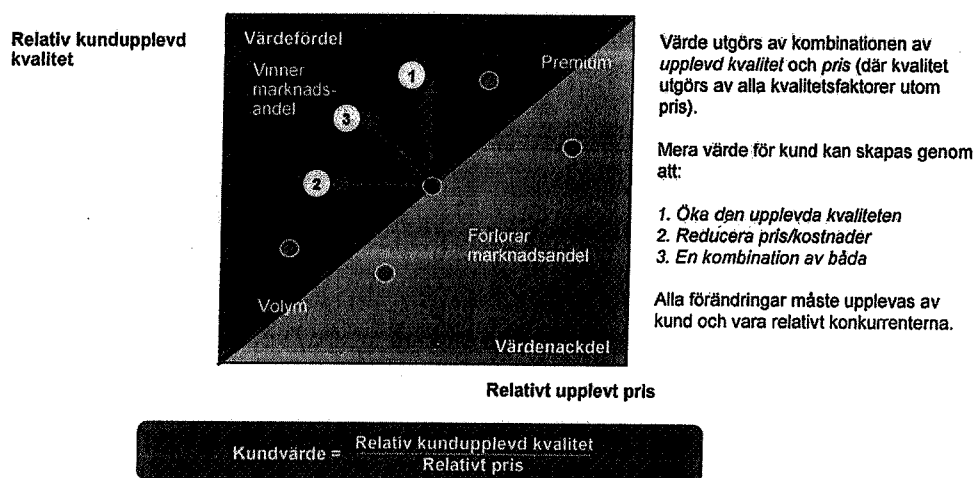
Viktiga frågeställningar att besvara har varit:

- Vad är kvalitet för kund?
- Är Stockholm Vatten bra på det som räknas?
- Hur upplevs Stockholm Vatten relativt andra VA-leverantörer och leverantörer av jämförbara tjänster?
- Levererar Stockholm Vatten värde till kunder?

Arbetet har genomförts genom ett stort antal kundworkshops i syfte att fastställa vad som är värde för kunder, Stockholm Vattens relativa värde- och konkurrensposition, samt hur värdepositionen kan utvecklas för ökad konkurrenskraft, lönsamhet och kundlojalitet.

Kundvärde är definierat som kombinationen av kundupplevd kvalitet och upplevt pris relativt andra leverantörer. Upplevd kvalitet består av alla tänkbara faktorer som är avgörande för kundens val av leverantör, t ex produktens egenskaper, leveransförmåga, service och image/varumärke. Det vill säga alla kvalitetsfaktorer utom pris.

Utgående från en befintlig värdeposition kan strategiska överväganden och prioriteringar göras avseende prissättning, kostnadseffektivisering och förbättringar av den relativa positionen, enligt nedanstående bild:

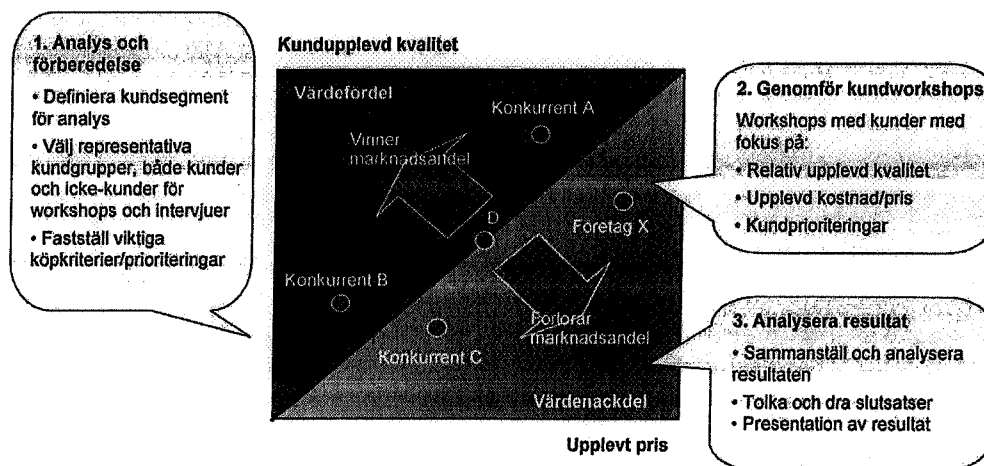


Målsättningen enligt Vision 2015 är att Stockholm Vatten skall vara *det för kunden mest prisvärda VA-bolaget bland Europas huvudstäder*. Detta innebär bland annat att prisbild i förhållande till kvalitet och ansvarsområden skall vara den för kunden mest fördelaktiga, kunderna skall uppleva verksamheten som effektiv, och att kundernas förväntningar ofta skall överträffas.

Vision 2015 innebär att Stockholm Vatten bör följa en värdestrategi och vara positionerat i det mörkblå fältet i ovanstående bild. Som framgår av bilden kan mera värde för kund skapas på tre sätt, genom att öka den kundupplevda kvaliteten, reducera pris/kostnader eller genom en kombination av båda.

Genomförande och omfattning

Analysen har genomförts i steg som framgår av nedanstående bild.



Analysen har omfattat följande kunder och kundgrupper:

Köp av VA-tjänst

1. Kommuner: Järfälla, Lidingö, Nacka, Nynäshamn, Sundbyberg, Tyresö
2. Fastighetsägare: HSB, Familjebostäder, Riksbyggen, Svenska Bostäder
3. Industrier: DNEX Tryckeri, Spendrups, Södersjukhuset

Sammanfattande slutsatser - Vatten och Avlopp

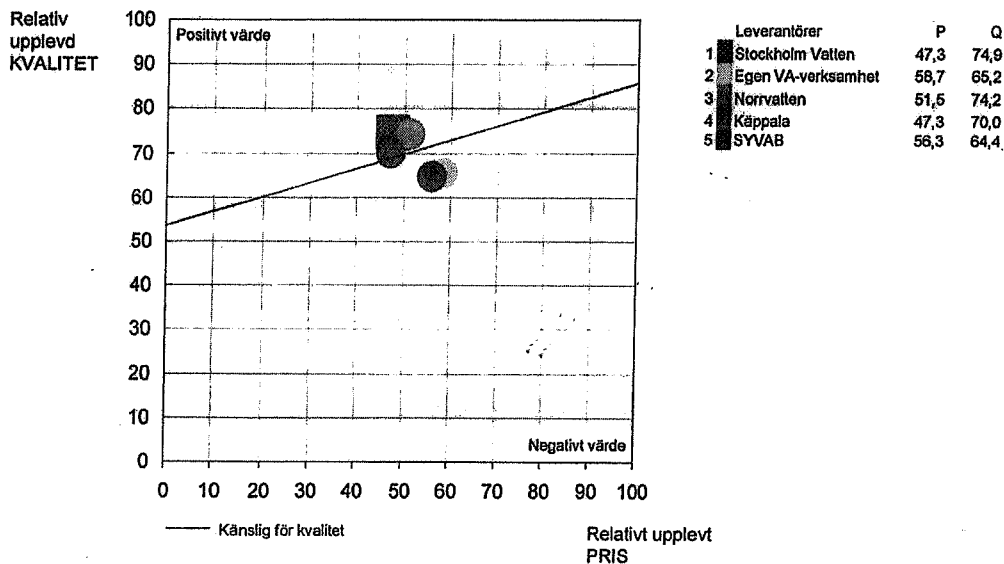
Baserat på genomförd analys kan följande sammanfattande slutsatser dras:

- Vatten och avlopp är ej en generisk produkt. Tre olika segment kan urskiljas med olika behov och kritiska framgångsfaktorer, vilket illustreras nedan.
- I Kommun- samt Industrimarknaden upplevs Stockholm Vatten leverera värde relativt övriga VA-aktörer och jämförbara verksamheter.
- Stora förbättringsmöjligheter inom samtliga marknadssegment finns framför allt inom området kundservice.

VA-tjänst		
Kommuner	Fastighetsägare	Industrier
Pris	Pris	Pris
Trygghet Prestige, Varumärke Kompetens Partnerskap	Problemfri drift och relationer Bekvämlighet Enkel access Kundanpassad information & service	Premium Produktköpare Hög vattenkvalitet Störningsfritt Snabb kontakt och respons vid avvikelser
	"Problemfri drift" "Bekvämlighet"	"Garanterad prestation"

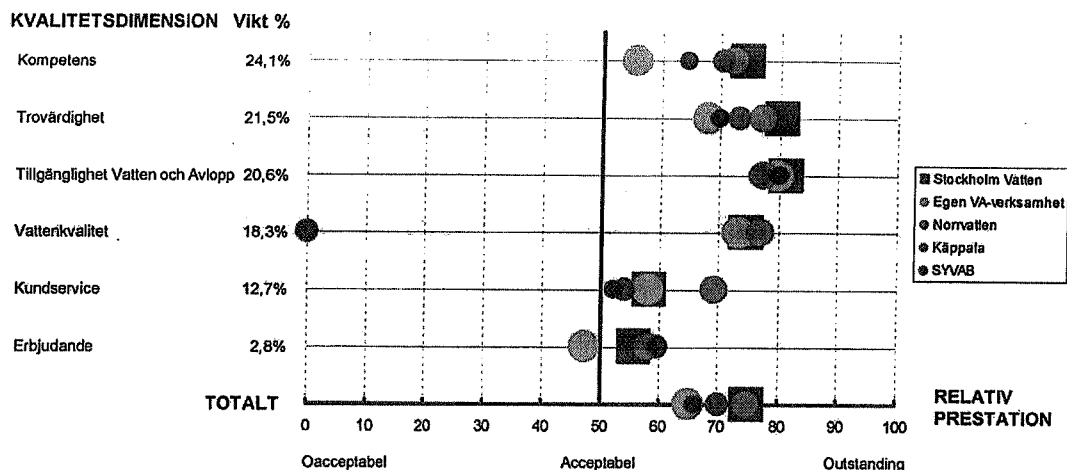
Bild: Relativ betydelse av pris och kritiska framgångsfaktorer per segment

Relativ värdeposition – Kommuner, köp av VA-tjänst



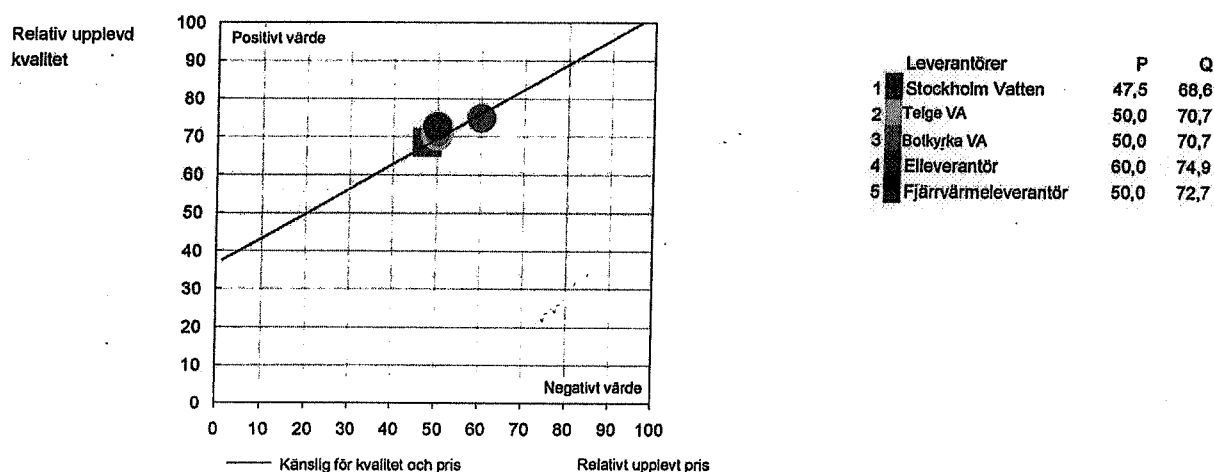
- Segmentet är kvalitetskänsligt, viktiga framgångsfaktorer är starkt varumärke, trovärdighet, långsiktig partner.
- Kunderna är främst beredda att betala för tillgänglighet av vatten/avlopp, vattenkvalitet, kompetens
- Stockholm Vatten ger kunderna ungefär samma upplevda kvalitet som Norrvatten till ett lägre pris.
- Egna VA-verksamheten upplevs som sämre och dyrare, vilket innebär goda möjligheter att utveckla denna affär.

Relativ kvalitetsposition – Kommuner, köp av VA-tjänst



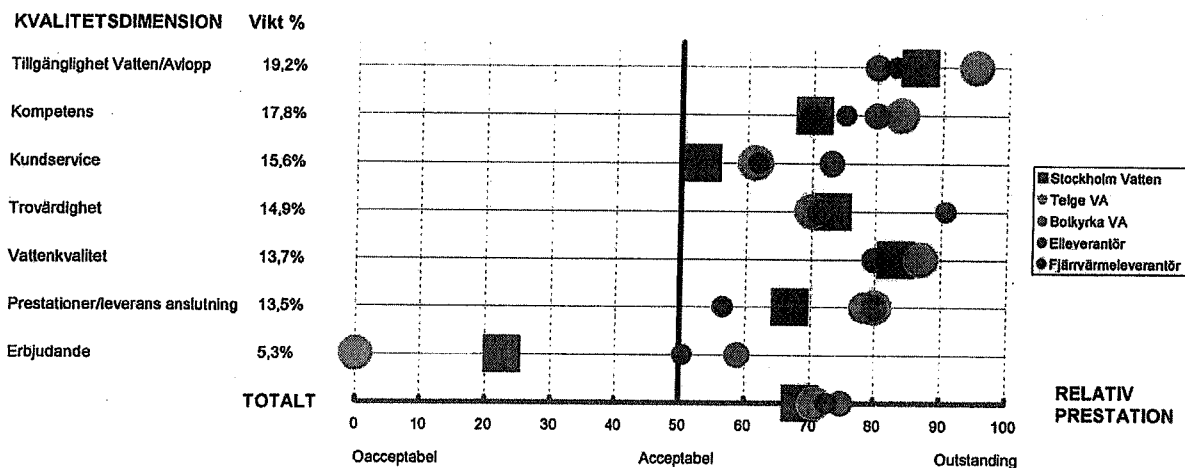
- På de viktigaste kvalitetsfaktorerna kompetens, trovärdighet och tillgänglighet av vatten och avlopp är Stockholm Vatten bra positionerat.
- Beträffande vattenkvalitet och tillgänglighet av vatten och avlopp ser kunderna inte någon skillnad mellan leverantörerna. Detta kan bero på att man ej kommunicerat skillnader i ekonomiskt värde till kund. Avsaknad av bra feedback avseende vattenkvalitet.
- Inom kundservice som blir en allt viktigare faktor har samtliga leverantörer förutom Norrvatten en relativt svag position. Här finns en stor möjlighet till förbättring. Den största möjligheten inom kundservice är möjlighet till självbetjäning.
- Beträffande erbjudna produkter och tjänster har leverantörerna ej marknadsfört dessa. Stockholm Vatten upplevs ha en svag position.

Relativ värdeposition – Fastighetsägare, köp av VA-tjänst



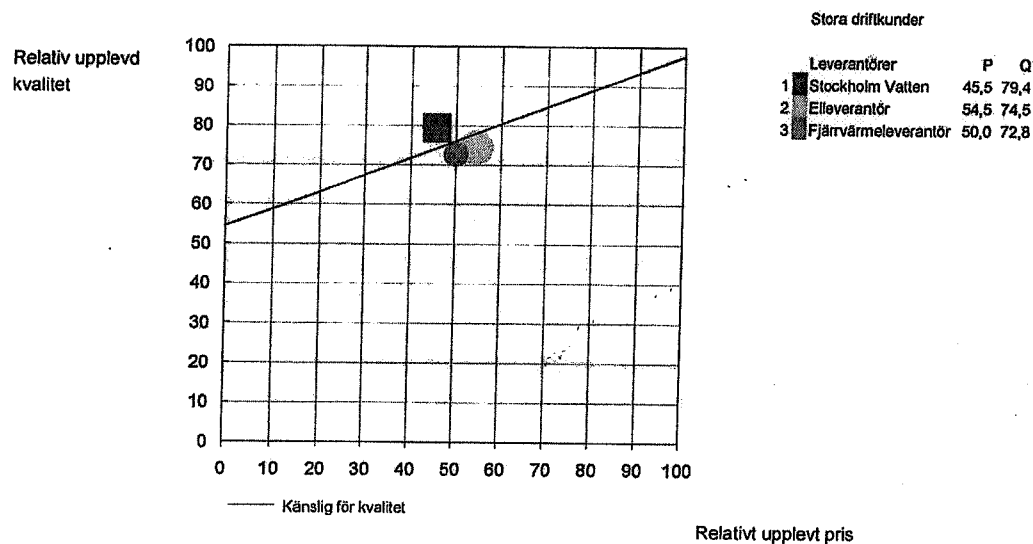
- Kunderna i segmentet Fastighetsägare söker problemfri drift och bekvämlighet avseende exempelvis leverans, fjärravläsning, läckagelarm.
- Segmentet är relativt sett Kommun och Industrimarknaden mer priskänsligt. Kunderna är beredda att betala framför allt för vattenkvalitet och tillgänglighet (vatten och avlopp).

Relativ kvalitetsposition – Fastighetsägare, köp av VA-tjänst



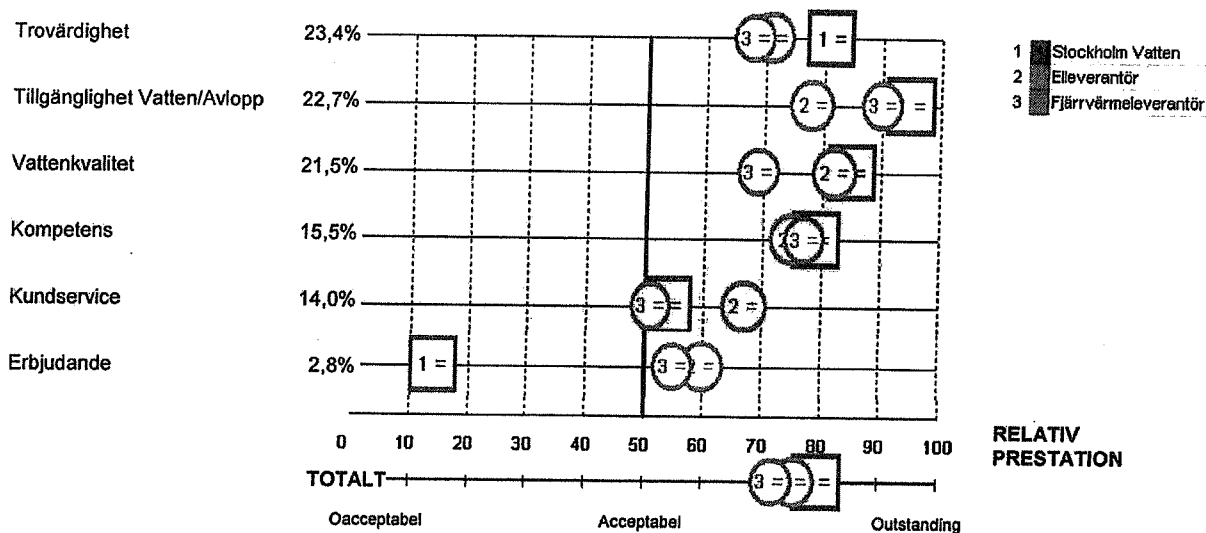
- Kunderna ser totalt sett relativt små skillnader mellan de olika leverantörerna. Samtliga leverantörer förutom Elleverantör upplevs som relativt svaga inom området kundservice. Leverantörernas erbjudande m a p fjärravläsning och läckagelarm upplevs som otillräckligt.
- De viktigaste förbättringsområdena för kunder som söker problemfri drift är att förbättra möjligheter till självbetjäning via web, införa fjärravläsning, läckagelarm samt ökad professionalism, kundkunskap och serviceanda hos kontaktpersoner.

Relativ värdeposition – Industrier, köp av VA-tjänst



- Kunderna i segmentet Industrier kan klassas som Premium Produktköpare med krav på mycket hög tillgänglighet samt en produkt med hög kvalitet som garanterar en bra prestation i kundens egen verksamhet, exempelvis bryggerier, tryckerier, behandling av dialyspatienter.

Relativ kvalitetsposition – Industrier, köp av VA-tjänst



- Stockholm Vatten har en bra position på de viktigaste kvalitetsfaktorerna. Dock finns förbättringsmöjligheter beträffande snabb information vid störningar och avvikelser samt snabb kontakt vid frågor beträffande vattenkvalitet.
- Stora förbättringsmöjligheter finns också inom området kundkännedom och ta initiativ till dialog med kund.

1.7 SVAB SWOT-analys

En SWOT-analys har genomförts i SVAB:s ledningsgrupp där externa hot och möjligheter har identifierats. Interna styrkor som hjälper SVAB att ta möjligheterna samt interna svagheter som kan förvärpa hotbilden har identifierats och analyserats. Resultatet framgår av nedanstående sammanfattning:

Externa möjligheter
Ökad efterfrågan av köp av vatten- och avloppstjänster i Stockholmsregionen
Ökad efterfrågan av management-tjänster beträffande ledning och drift av VA-anläggningar
Ökad efterfrågan av biogas
Ökad efterfrågan av drift- och underhållstjänster beträffande rörbundna distributionsnätverk
Ny struktur med kommersiellt bolag skapar möjligheter för ökad marknads-/kundorientering
Utveckling av governance-modell skapar möjlighet för gemensam syn på verksamhetens framtida utveckling (SVAB, ägare och styrelse)

Externa hot
Kortsiktig politisk styrning många gånger med initiativ som ej är finansierade
Potentiella kunders image av SVAB som "storebror"

Vikt	Interna styrkor
+4	Högt förtroendekapital hos marknaden
+3	God teknisk kompetens och hög kompetens beträffande driftsledning
+2	Stor kapacitet i produktionssystemet
+2	Enkla system och storskalig produktion skapar låga driftskostnader

Vikt	Interna svagheter
-4	Stora lånefinansierade investeringar medför låg soliditet
-4	Stel organisation med begränsad förändringsbenägenhet
-4	Understyrd organisation
-3	Otydlig profil; VA-företag? Teknik-företag? Miljö-företag?
-2	Svårt att marknadsföra styrkorna leder till bristande självförtroende

2. Extern utveckling och möjligheter

Beträffande den externa utvecklingen har vi valt att koncentrera analysen till två områden, marknadens storlek och efterfrågeutveckling samt marknadens attraktivitet och SVAB:s konkurrensförmåga.

2.1 VA-marknad Stockholms län

VA-verksamheten i Stockholms län kostar uppskattningsvis totalt 2,1 miljarder kr per år, varav SVAB:s betjänade marknad (gulmarkerad) uppgår till totalt 1,5 miljarder kr.

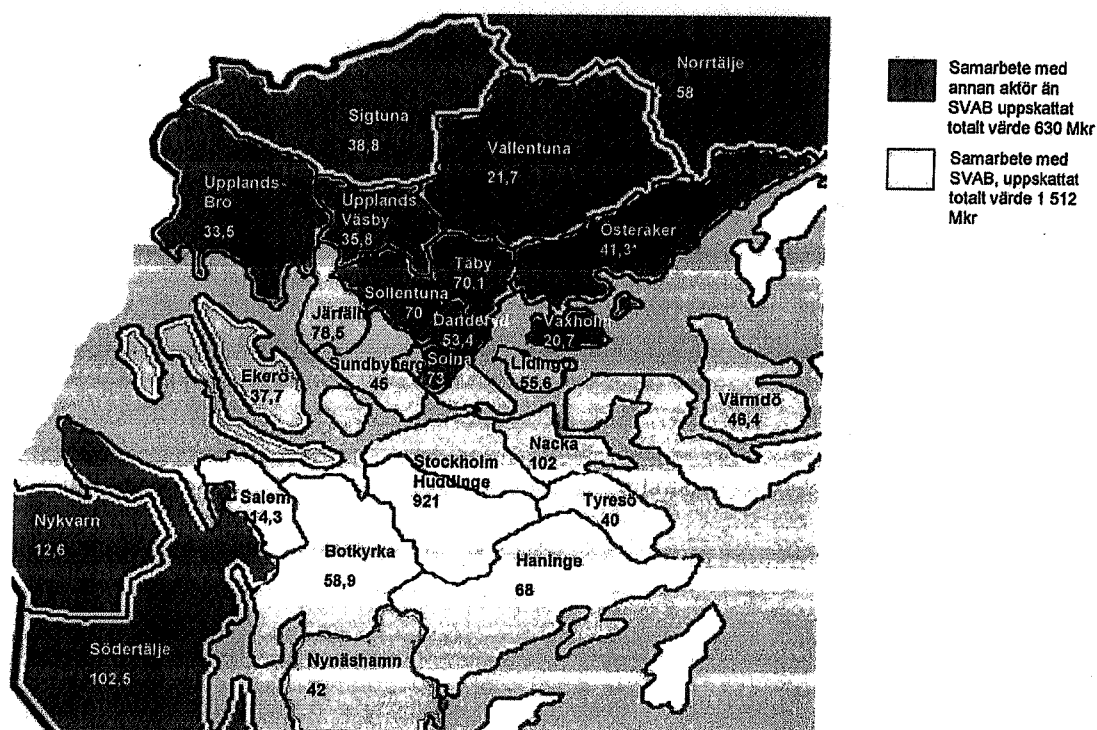


Bild: VA-marknaden i Stockholms län. Uppgifter från respektive kommuns årsredovisning samt VASS driftstatistik 2003

2.2 VA-marknad Mälardalen, exklusive Stockholms län

VA-marknaden i Mälardalen, exklusive Stockholms län uppgår till ca 1,5 miljarder kr. Huvuddelen, ca 80%, sköts i egen regi, dvs jämfört med Stockholms län är samarbetet mellan kommunerna betydligt mindre utvecklat.

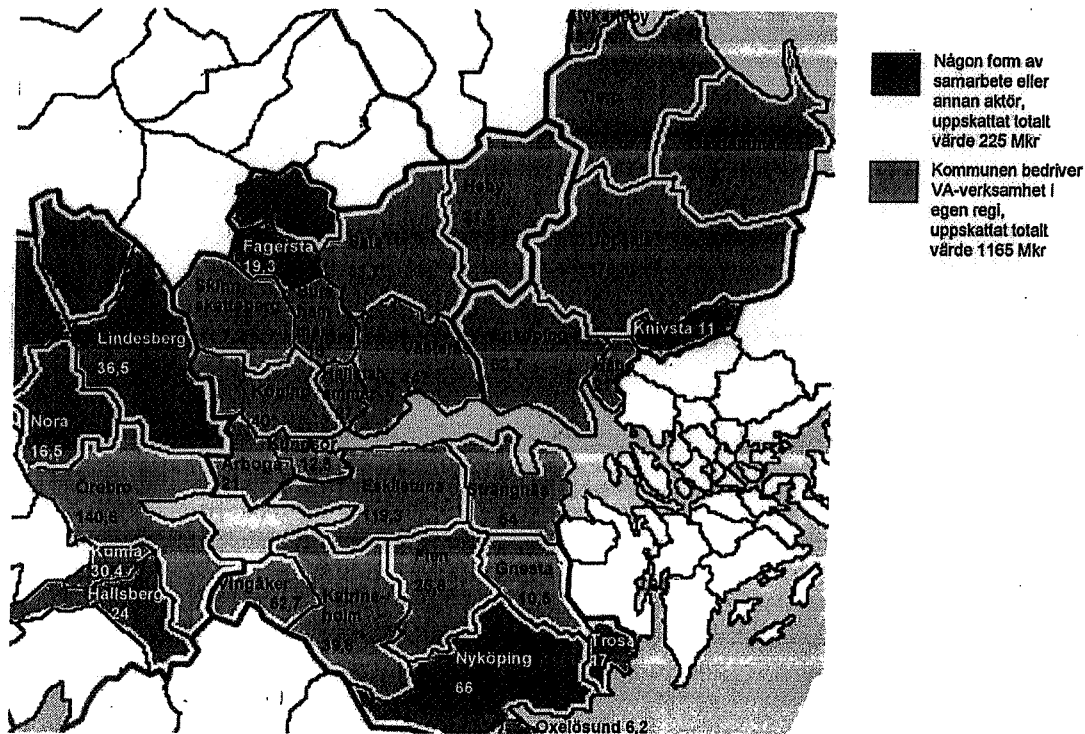


Bild: VA-marknaden i Mälardalsområdet, exklusive Stockholms län. Uppgifter från respektive kommuns årsredovisning samt VASS driftstatistik 2003.

2.3 Efterfrågeutveckling vatten

Den långsiktiga efterfrågeutvecklingen av vatten minskar något i Sverige bl a beroende av vattenbesparande teknik. Denna volymminskning kompenseras i SVAB:s fall av ökat antal nya kunder i geografiskt närliggande kommuner.

Möjligheter till samverkan med närliggande kommuner finns inom ett antal områden, exempelvis leverans av dricksvatten och rening av avloppsvatten. Möjligheter finns till såväl ökad försäljning av dricksvatten som avloppsrening till flertalet grannkommuner. Marknadspotentialen i kommuner där någon form av samverkan med SVAB finns redan idag uppgår för dricksvatten till ca 100 Mkr/år. Idag har SVAB en marknadsandel på 45 %. Genom ökad samverkan skapas möjligheter till skalfördelar och synergier såväl avseende utvecklingsarbete som investeringar.

Hårdare miljöregleringar och en förskjutning av beslutsprocessen mot EU ställer nya krav på teknikutveckling, kompetens men även förmåga till opinionspåverkan genom medverkan i olika expertorgan. Behovet av samarbete inom regionen och branschen ökar som en konsekvens av detta. Till exempel skulle SVAB i nära samarbete med olika organisationer kunna skapa ett regionalt centrum för forskning och utveckling inom VA-området.

2.4 *Drivkrafter regional utveckling*

- Ny VA-lag gäller from 1 jan 2007, innebärandes bl.a. ökade krav på särredovisning, tillåtelse för kommuner att utföra VA-tjänster åt andra kommuner samt att dagvatten ingår i VA-uppdraget.
- Entreprenadlösningar har förekommit sparsamt inom VA, men har aktualiserats igen, inte minst med tanke på den nya VA-lagen.
- Facility Management branschen växer, allt fler företag erbjuder totallösningar och totalansvar.
- Konsolidering pågår inom VA-branschen med olika former av samarbete; exempelvis Malmö-Lund, ökad samverkan inom "SYVAB-kommunerna" med avsikt att erbjuda produkter och tjänster till andra kommuner.
- Roslagsvatten har ambitioner på på ökat samarbete med Norrvatten och Käppala rörande kvalitetssäkring av VA-verksamheten samt effektivt utnyttjande av gemensam kompetens.
- Området kring Mälardalen har potential för utökat samarbete, en stor del av kommunerna driver idag sin verksamhet helt i egen regi.
- En stor del av Stockholmregionens kommuner har omvandlingsområden där permanentboende inom en snar framtid växer fram.

2.5 *Scenarier regional utveckling*

En strukturrationalisering är sannolik mellan Stockholm läns 26 kommuner. Det är även sannolikt att några kommuner utanför länet kommer att delta i denna strukturrationalisering.

Exempel på rationaliseringsområden är gemensamma/samordnade utförarorganisationer, driftentreprenader, samordnad planering för ledningsnätutbyggnad, IT- och GIS-system samt VA-tekniska system.

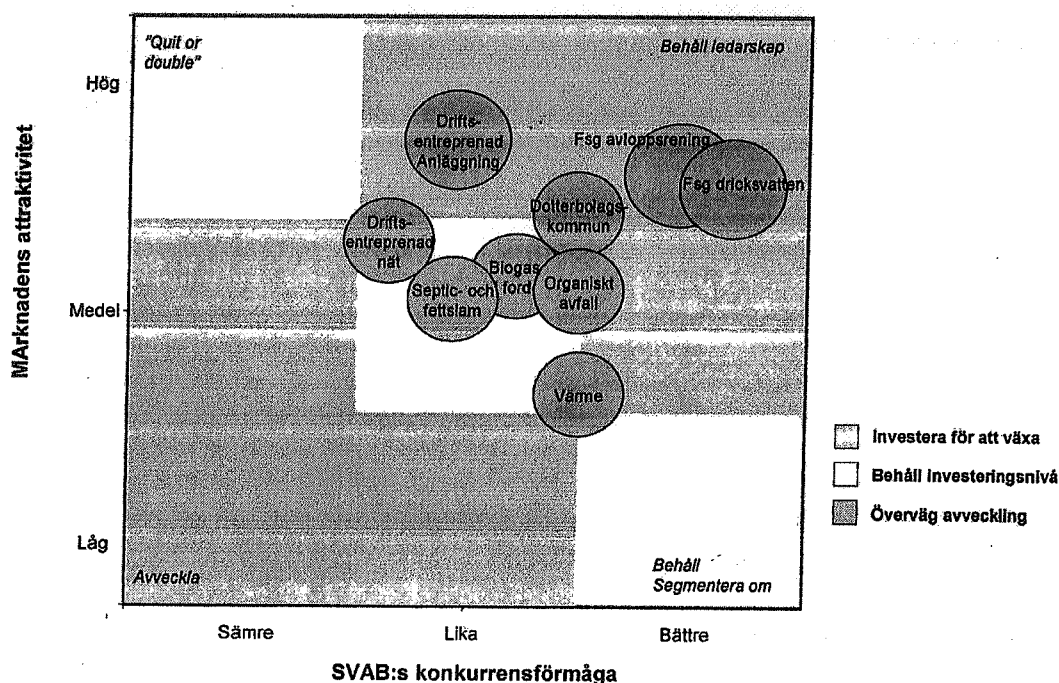
Idag finns 4 grupperingar:

1. Stockholm Vatten-gruppen; 55% av den kommunala VA-verksamheten i Stockholms län
2. Sydvästra länsgruppen
3. Norrvatten/Käppala
4. Roslagsvatten

Ett sannolikt scenario är att samarbete utvidgas mellan grupperna 1 och 2 samt mellan 3 och 4. Maximal intäktpotential för SVAB avseende vatten och avloppstjänster är en intäkt om 474 Mkr varav SVAB i dagsläget säljer för 95 Mkr .

2.6 Sammanfattning externa möjligheter – portföljanalys

En portföljanalys av den intäktsfinansierade verksamheten har gjorts i en arbetsgrupp. Syftet har varit att bedöma framför allt attraktiviteten i de möjligheter som finns i en ökad regional verksamhet samt SVAB:s relativa förmåga beträffande möjligheter.



Försäljning av dricksvatten

- Marknadspotential 100 Mkr/år, idag har SVAB en marknadsandel på 4,5%
- Tillväxttakten relativt låg men stabil
- Lönsamhet i nivå med befintliga affärer, ca 5% vinstmarginal
- Stärker SVAB:s kärnaffär
- Bra grund för utveckling mot större åtaganden, t ex förvärv av VA-verksamhet och/eller driftsentreprenader

Försäljning av avloppsrening

- Marknadspotentialen mindre än för dricksvattenförsäljning
- Avlopp är en mer lokal affär än dricksvatten
- Tillväxttakten är sannolikt högre jämfört med tillväxttakten för dricksvatten. Drivkrafter för detta är ökande krav, lagar och regleringar avseende rening
- SVAB är bra strategiskt anpassad till affären genom hög teknisk kompetens, bra produkt, tillförlitlighet och trovärdighet

Organiskt avfall

- Affären är utvecklingsbar
- För utveckling krävs:
 - Investeringar i bl.a. utrustning av förbehandlings- och mottagningsanläggningar om ca 200 Mkr
 - Politisk vilja
 - Förenklingsåtgärder i insamlingsprocessen krävs
- Med rätt politisk inställning och investeringar kan omsättningen inom biogas sannolikt fördubblas från ca 25 Mkr till 50 Mkr
- Intäkter från insamling och omhändertagande tillkommer (100' ton x 450 kr per ton)

Biogas till fordon

- Attraktiv marknad där efterfrågan överstiger utbudet
- SVAB är bra på att producera rågas (rötgas), men ej bättre än andra på att rena gasen
- Distributionsstrukturen, framför allt antal återförsäljarställen måste utökas
- Ökat kretsloppstänkande inom Stockholm är önskvärt, t.ex. bättre samverkan (hopslagning med renhållningsförvaltningen)
- Sannolikt är Fortum intresserade av biogasaffären som komplement till stadsgasaffären. (Fortum har idag en station i Stockholm där det säljs gas till fordon)

Driftsentreprenader - anläggning

- Attraktiv marknad med stor marknadens storlek och tillväxt
- Drivkrafter för ökad efterfrågan är bl.a. åldersstruktur och kompetensbrist i de mindre kommunerna
- SVAB:s strategiska anpassning till affären är relativt god. Viss tveksamhet finns beträffande SVAB:s erfarenhet från att driva mindre VA-anläggningar, vinstmarginalen i affären, korta kontraktstider samt inga möjligheter att påverka avgifterna när SVAB ej arbetar i egen balansräkning

Dotterbolagskommuner (Förvärv av VA-verksamhet)

- Nynäshamn kan bli ett genombrott och skapa möjligheter i sydöstra Stockholm, framförallt Nacka och Värmdö
- Genom ägandet skapas möjligheter för synergieffekter t.ex. inom inköp och administration

3. Utveckling och förbättringsområden

3.1 Direktiv från ägare och styrelse

Bolaget skall under första halvåret genomföra ett antal åtgärder som ett led i en långsiktig effektivisering och rationalisering av verksamheten. Åtgärderna innebär bl.a. att bolaget måste ompröva nuvarande arbetsmetodik t.ex. när det gäller underhåll och investeringar, särskilt när det gäller ledningsnätet bör en övergång till avhjälpande underhåll prövas.

Härvid skall bolaget särskilt sträva efter att:

- renodla och effektivisera verksamheten
 - avveckla delar som inte hör till kärnverksamheten alternativt kan utföras av flera olika organisationsenheter, ex. Industri och Samhälle & Sjöstadsverket
 - sälj/outsourca delar av verksamheten som tillhör en konkurrensutsatt, fungerande marknad, som Byggledning, Laboratorium och Biogas. Beträffande Biogasen kan alternativt lämpligt partnerskap övervägas.
 - minska andelen egen utveckling till förmån för ökad omvärldsbevakning och på så sätt minska behovet av interna utvecklingsresurser
 - samordna och rationalisera administrativa resurser i en gemensam serviceenhet anpassad för den nya bolagsstrukturen, målet är att administrationen skall minskas med 30 procent.
- effektivisera investeringsnyttan
 - reducera investeringarna med inriktning att vidmakthålla bolagets infrastruktur tillgångar. Gradvis övergå från förebyggande till avhjälpande underhåll
 - Relativt bolagets långsiktsplaner, som tidigare redovisats, skall investeringsbudgeten reduceras med 100 Mkr år 2007.
 - Den nu gällande 10-åriga investeringsplanen för rörnätet upphör i och med utgången av år 2006 och ersätts med en årlig prövning av investerings/underhållsnivån i samband med budgetarbetet.
- bolaget skall i samband med förslag till budget 2008 redovisa ett förslag till en 20 procentig effektivisering av organisationen för drift och underhåll av ledningsnätet
- öka utnyttjandet av tillgänglig produktionskapacitet, bl.a. genom regionala samordningsinsatser (försäljning av vatten till grannkommunerna).

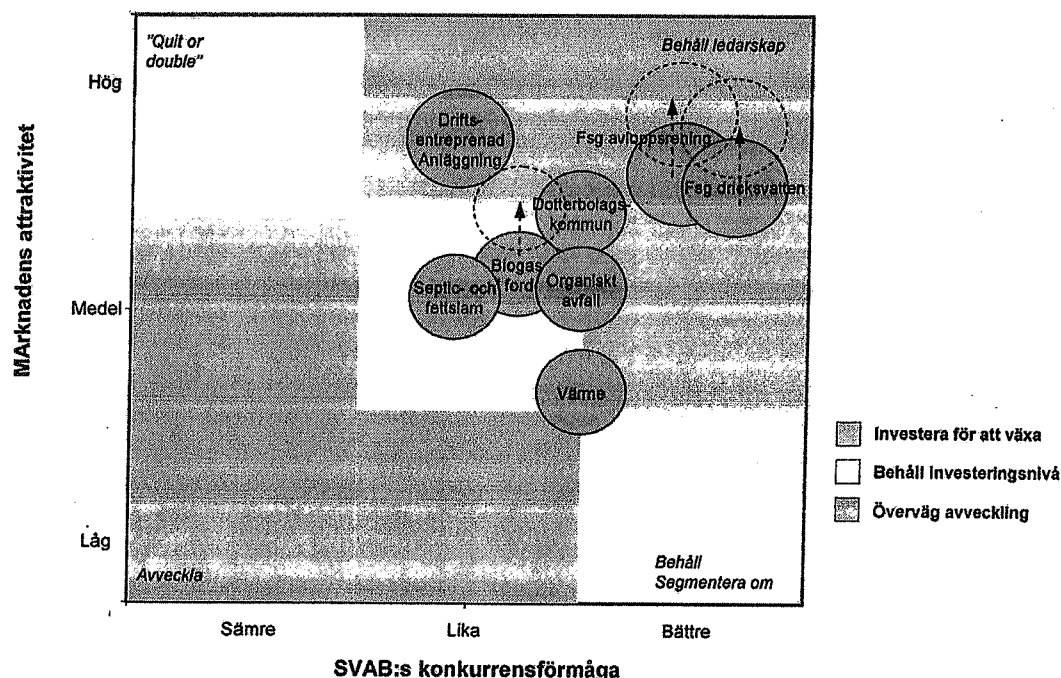
För att möjliggöra förändringarna och minska personalen får bolaget under år 2007 utnyttja bolagets obeskattade reserver till omstruktureringskostnader.

3.2 Förslag till strategi och struktur

Strategi kärnverksamhet

SVAB skall renodla och koncentrera verksamheten mot den avgiftsfinansierade VA-verksamheten och därigenom skapa bättre förutsättningar för att utveckla denna. Genom renodlingen med tydlig redovisning av den taxefinansierade verksamheten avseende såväl den löpande driften som investeringar blir det också lättare att efterleva den nya VA-lagen.

Strategi intäktsfinansierad verksamhet



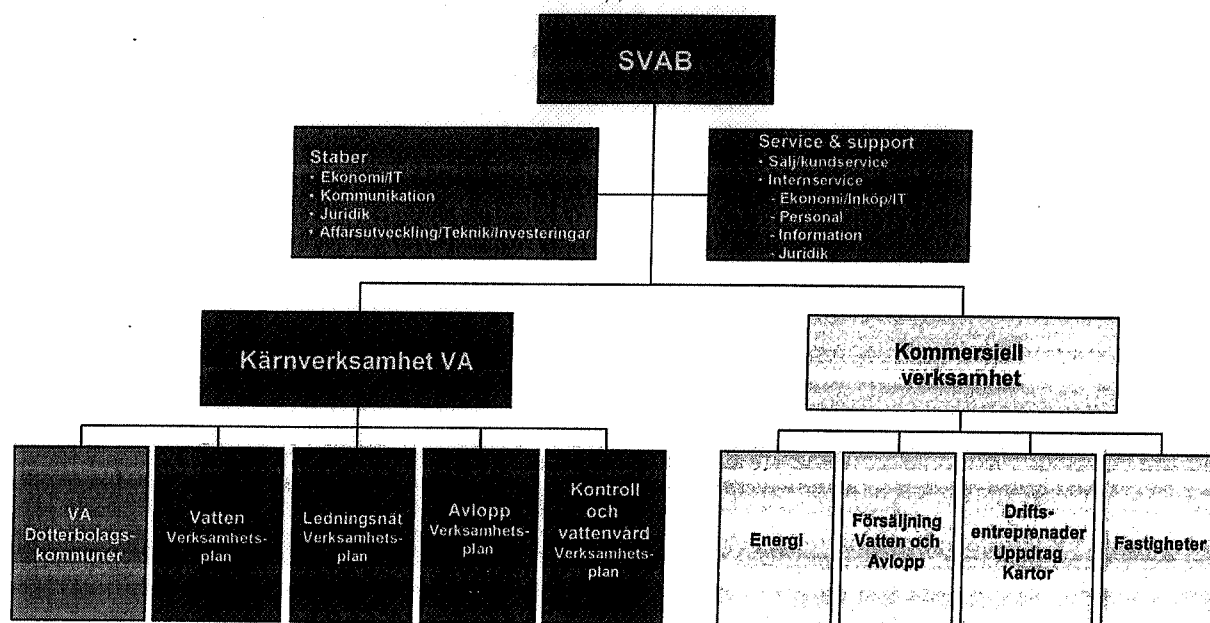
Baserat på portföljanslyns resultat, enligt ovanstående bild, föreslås följande för den intäktsfinansierade verksamheten:

- Investera i och öka försäljning av dricksvatten och avloppsrening till grannkommuner
- Utveckla biogasaffären till fordon i samverkan med lämplig aktör
- Möjligheterna avseende driftentreprenader bör vidare analyseras m a p krav på produkter, produktifiering, mm

Koncernstruktur

Stockholm Vatten föreslås organiseras i en koncernstruktur enligt nedanstående bild. Genom detta skapas en möjlighet till ökad fokusering på kärnverksamheten, transparens mellan vad som är avgiftsfinansierad respektive intäktsfinansierad verksamhet.

I moderbolaget organiseras en central enhet för service och support samt en stabsenhet med ansvar för strategiska frågor beträffande teknik/utveckling/investeringar, ekonomi/IT, kommunikation och juridik.



Organisation kärnverksamhet

Kärnverksamheten organiseras i ett separat bolag med en avdelning för ledningsnät, en för vatten och en för avloppsnet. En eventuell samordning av hela verksamheten i en avdelning analyseras.

Förvärv av nya bolag inom VA-områdets organisation görs som dotterbolag till VA-bolaget.

Organisation intäktsfinansierad verksamhet

Den intäktsfinansierade verksamheten, försäljning av vatten och avloppsrening till grannkommuner, energi och driftsentreprenader drivs i en separat organisationsenhet.

Den intäktsfinansierade verksamheten kan komma att grupperas i några olika delaffärer, exempelvis energi, försäljning av vatten och avlopp, driftsentreprenader, uppdrag, försäljning av kartor och fastigheter.

3.3 Governance och styrning

Koncernens organisation i ett moderbolag inkluderar en stabs- och serviceenhet som är till för hela koncernen. Den operativa verksamheten bedrivs i två rörelsedrivande företag. Koncernchefen är VD i moderbolaget och i de två rörelsedrivande bolagen. Personunionen föreslås i styrelserna.

Styrelsen ansvarar för att:

- nödvändiga processer finns för att säkerställa SVAB:s finansiella kontroll, etik, följsamhet mot lagar samt hög integritet avseende relationer med kunder, leverantörer och andra intressenter.
- godkänna och följa upp SVAB:s strategiska plan
- godkänna stora finansiella beslut
- utse VD och ge stöd till VD

Koncernledningen svarar för att utforma och genomföra koncernens övergripande strategi. Till uppgifterna hör även t ex förvärv och större projekt. Förvärvade affärsenheter skall styras som enskilda verksamhetsområden. Moderbolagets staber ansvarar bl a för koncernens ekonomiska rapportering, kommunikation externt och internt samt personalfrågor.

Mellan dotterbolagen etableras ett utvecklat samarbete inom ramen för den löpande verksamheten. Resultatstyrning tillämpas så långt ner i organisationen som det är relevant och praktiskt möjligt.

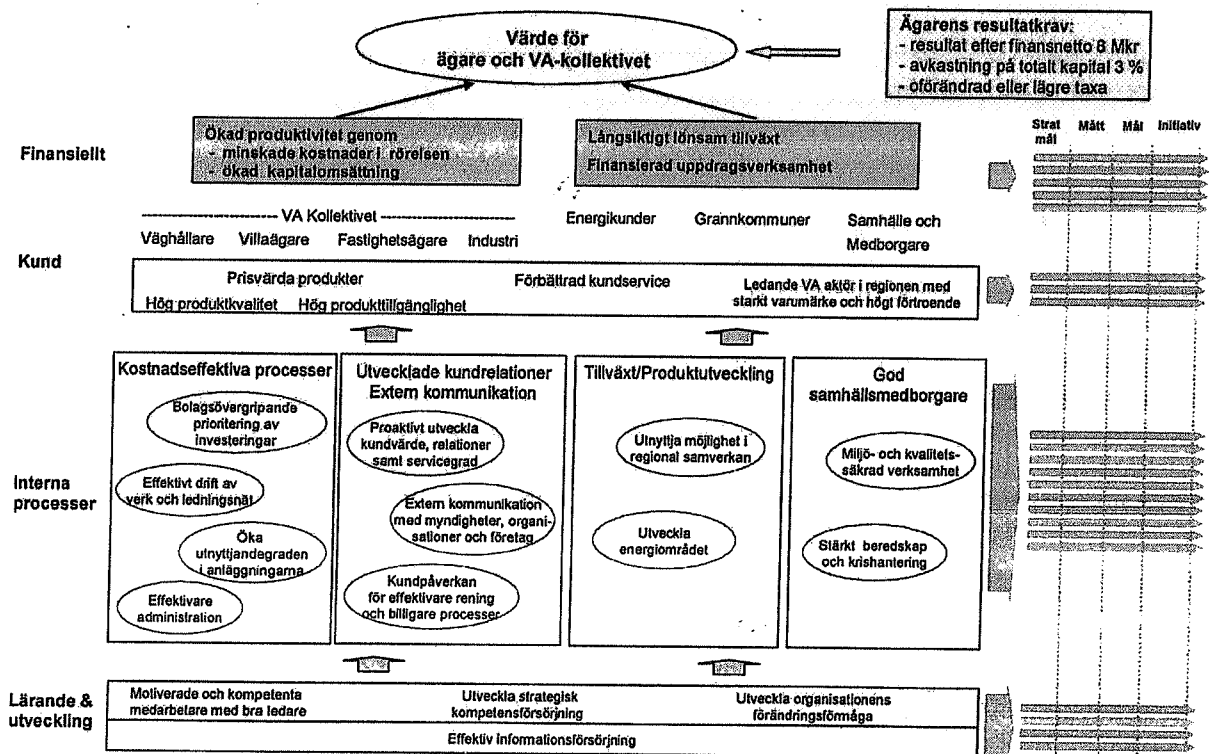
Strategisk karta och Balanced Scorecard

En viktig del i governance-modellen och den strategiska styrningen av SVAB är införandet av balanserad styrning med metodiken Balanced Scorecard (BSc). I ett första steg införs denna styrform på koncernnivå och tillämpas sedan successivt ner i organisationen. Det övergripande styrkortet utgör också ett viktigt styrdokument för styrelsen och föreslås ingå som ett viktigt styrdokument att analysera och diskutera på varje styrelsemöte.

Ramverket strategisk karta med Balanserat Styrkort har valts av Stockholm Vattens ledning som en viktig styrmodell i pågående förändringsarbete. Syftet med att tillämpa modellen är att skapa klarhet och enighet i ledningen beträffande framtida inriktning och hur denna skall nås.

I ett första steg har en strategikarta och styrkort utarbetats för den övergripande företagsnivån. Denna karta och styrkort utgör grunden för att utveckla strategier och styrkort för operativa enheter samt stöd och supportenheter. Bifogad strategisk karta är ett sätt att åskådliggöra mål och strategier för Stockholm Vatten. Kartan ger en samlad bild av Stockholm Vattens strategier och hur dessa skall utvecklas för att realisera ägarens och kundernas mål. Den strategiska kartan betraktas som en hypotes beträffande hur Stockholm Vatten avser att skapa värde för kunder och ägare.

Byggstenarna i kartan utgör styrkortets fyra perspektiv - finans - kund - interna processer - lärande & utveckling. Inom vart och ett av dessa redovisas de viktigaste strategiska målsättningarna och deras inbördes samband. På den horisontella nivån redovisas mått för att mäta framgången i strategin samt mål och nödvändiga initiativ.



Det *finansiella perspektivet* och *kundperspektivet* redovisar vad Stockholm Vatten skall åstadkomma. Det *interna perspektivet* och *perspektivet lärande & utveckling* uttrycker hur Stockholm Vatten skall nå målen avseende kund och ägare.

- **Finansiella perspektivet** redovisar vad Stockholm Vatten skall åstadkomma för att nå ägarens ambitioner. Viktiga områden är ökad produktivitet, ökat utnyttjande av gjorda investeringar i befintliga anläggningar samt ökade intäkter från försäljning av vatten och avlopps tjänster till grannkommuner.
- **Kundperspektivet** redovisar vad Stockholm Vatten skall åstadkomma för att kunderna skall bli nöjda. Viktigt är att utveckla tydliga erbjudanden som skapar värde till de olika kundsegmenten.
- Det **interna perspektivet** redovisar hur Stockholm Vatten skall nå de strategiska målsättningarna. Sammanfattningsvis skall Stockholm Vatten nå målsättningarna genom koncentration på fyra strategiska områden:
 - *Kostnadseffektiva processer* innebärande koncentration på kärnverksamheten kostnadseffektivisering av såväl operativa processer

och administrativa processer ökat kapacitetsutnyttjande av befintliga anläggningar.

- *Utveckla kundrelationer* genom ökad förståelse av vad som är kvalitet för olika kundgrupper utveckla och tydliggöra erbjudandet utveckla processer för förbättrad kundservice tillgänglighet samt förenkling för kunden.

- *Skapa nya tjänster och produkter* genom utveckling av produktutvecklings processen.

- *Stärka profilen* som god samhällsmedborgare genom väl utvecklade processer för miljö- och kvalitetssäkring samt beredskaps- och krishanteringsprocessen.

- **Perspektivet Lärande & utveckling** redovisar vilka områden som prioriterats avseende utveckling av medarbetare, informations- och organisationskapital. Särskilt viktiga frågor är strukturella förändringar, generationsväxling, utveckling av arbetssätt och förändringsarbete.

3.4 Sammanfattande förslag till åtgärder

Avyttring/Samverkan

- Försäljning av kontroll och vattenvårdsverksamheten (Laboratoriet)
- Utveckla samarbete, eventuellt gemensamt ägt bolag, med lämplig aktör för biogasverksamheten

Omstrukturering

- Industri och samhälle omorganiseras i nya enheter

Inrättande av en stabsfunktion

- Inrättande av en stabsfunktion omfattande ekonomi/IT, juridik, kommunikation, affärsutveckling/teknik/investeringar

Samordning service och support

- Samtliga service och support befattningar samlas under en avdelning med följande enheter:
 - Ekonomiservice
 - IT/GIS
 - Juridik/Inköp
 - Intern service
 - Kundservice
 - PA-service
- Enheten omfattar både centralt stöd och det stöd som idag levereras ute på avdelningarna. En bedömning av vad som kan flyttas från avdelningarna till det

centrala stödet görs utifrån den totala efterfrågan. Verksamhetsstödet skall så långt möjligt levereras från centralt håll och därigenom:

- skapa kritisk massa inom specialistområden
 - kunna täcka upp för varandra
 - bygga kompetens
 - nå skalfördelar
- Målsättningen är att rationalisera verksamheten med 30 %, innebärande 30 % lägre kostnad än idag vid ingången av 2008.

Omorganisation/effektivisering

- En effektivisering av VA verksamheten och Ledningsnät med 20 procent med effekt under 2008. Främst genom att förändra balansen mellan att utföra tjänster i egen regi eller köpa tjänster.
- Förstärka kundservice och komma närmare B2B-kunder

Verksamhetsstyrning

- Införande av balanserad styrning med strategisk karta på företags-, avdelnings- och enhetsnivå

Investeringar

- Ompröva investeringsstrategi baserat på ägardirektiv m a p inriktning och omfattning samt ökat hänsynstagande till bolagsövergripande prioriteringar

Förbättrat kapacitetsutnyttjande

- Ökad försäljning av vatten till grannkommuner