

VD

Styrelsen för Stockholm Vatten och Avfall AB

## Anmälningssärende – Rapport ny organisation

### FÖRSLAG TILL BESLUT

Styrelsen föreslås besluta  
att godkänna rapporten om ny organisation

Christian Rockberger  
Verkställande direktör

Bilaga: Rapport ny organisation

# Rapport ny organisation

2024-11-20

Tillsammans för världens  
mest hållbara stad



STOCKHOLM  
VATTEN  
OCH AVFALL

© Stockholm Vatten och Avfall 2024  
Rapporten citeras: Rockberger 2024 Rapport ny Organisation  
Stockholm Vatten och Avfall  
Diarienummer: 24SVOA1566  
Kontaktuppgifter: Stockholm Vatten och Avfall, 106 36 Stockholm  
Telefon: 08-522 120 00  
Webb: [www.svoa.se](http://www.svoa.se)

## Sammanfattning

Vårt uppdrag utvecklas, nya regelverk tillkommer och våra fokusområden förskjuts ständigt. För att säkerställa att bolaget har rätt förutsättningar för att möta de stora utmaningar vi står inför i vårt viktiga samhällsuppdrag initierade VD en organisationsöversyn i början av september.

Bolaget gör denna förändring för att stärka fokus på kärnverksamheterna och skapa en effektiv och kundcentrerad organisation där vi använder våra resurser smart för att möta dagens och framtidens behov.

- Den nya organisationen ska ge oss bättre förutsättningar att möta de stora utmaningar vi står inför i vårt viktiga samhällsuppdrag.
- Ett viktigt syfte är ett tydligare samlat ansvar inom kärnverksamheterna där fler beslut ska kunna fattas lokalt.
- Vi ska klara av nya uppdrag och arbetsuppgifter utan att behöva öka antalet medarbetare i samma utsträckning som vi gjort de senaste åren. Syftet är inte att vi ska minska antalet anställda.

## **Innehållsförteckning**

<b>1.</b>	<b>Bakgrund</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Metod</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Målbild</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Process – en förändringsresa i tre steg</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>Vald organisationsstruktur</b>	<b>7</b>
<b>6.</b>	<b>Transparens och delaktighet</b>	<b>8</b>

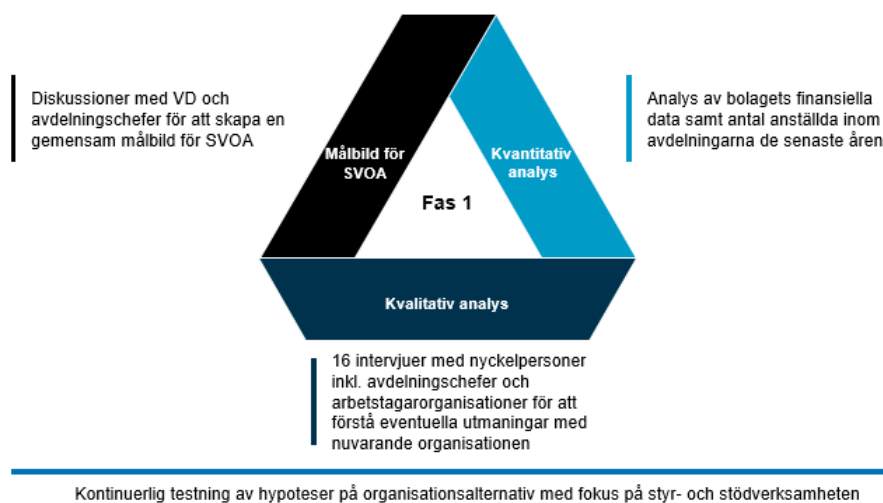
## 1. Bakgrund

Vårt uppdrag utvecklas, nya regelverk tillkommer och våra fokusområden förskjuts ständigt. För att säkerställa att bolaget har rätt förutsättningar för att möta de stora utmaningar vi står inför i vårt viktiga samhällsuppdrag initierade VD en organisationsöversyn i början av september.

Vägledande har varit att skapa en tydligare organisation med större lokalt ansvar som möjliggör att fler väl avvägda beslut kan fattas närmare kärnverksamheten. Utrymme behöver även skapas för att i ökad utsträckning pröva och följa bolagets investeringar samt att säkerställa att bolagets verksamhet bedrivs på ett effektivt sätt. Som stöd i processen att se över organisation och styrmodell har managementkonsultfirman Arthur D Little AB (ADL) upphandlats.

## 2. Metod

Arbetet påbörjades i september och inleddes med enskilda intervjuer med avdelningschefer, fackliga representanter och nyckelpersoner, samt insamling av finansiell data och fakta till grund för kvalitativ och kvantitativ analys. Syftet var att kartlägga och förstå utmaningarna med bolagets befintliga organisation



Resultat och slutsatser från den första delen presenterades för ledningsgruppen den 22 oktober. Dessa visade bland annat att bolaget vuxit kraftigt de senaste åren. Detta kan till del förklaras av nya uppdrag och regelverk och många nya investeringsprojekt. Bland annat har antalet anställda ökat med sex procent per år där den största ökningen varit inom bolagets styr och stödverksamheter. Kostnaderna har ökat kraftigt de senaste åren, vilket har medfört höjda taxor. För att dämpa denna utveckling behövs flera förändringar.

### 3. Målbild

En målbild har tagits fram. Den visar att Stockholm Vatten och Avfall behöver vara ett tydligt bolag med ensade styr- och stödfunktioner, en kundcentrerad verksamhet och en effektiv verksamhet.

Den analys som gjorts visar på gap mellan nuvarande organisation och målbilden inom samtliga områden. För att uppnå ett effektivt och samordnat bolag krävs förändringar i organisationsstruktur, styrning, processer och kultur.

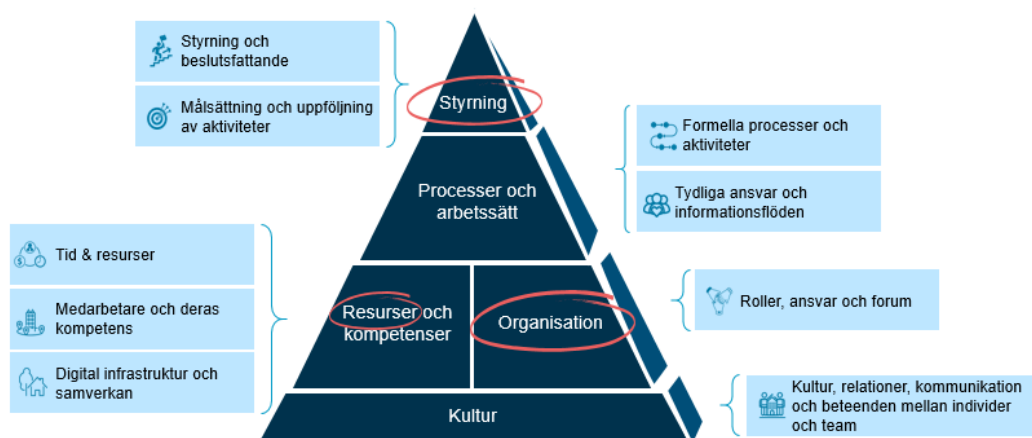
Med stöd av våra konsulter har vi analyserat olika organisationsstrukturer. Det som bedöms hjälpa bolaget att nå målbilden bäst, är att decentralisera vissa styr- och stödresurser och skapa tydliga helhetsansvar för affärsområdena VA, Avfall och Investering.

### 4. Process – en förändringsresa i tre steg

Arbetet med organisationsöversynen bedrivs i tre steg, där steg 1 är att sätta en ny organisationsstruktur. Måldatum för denna del är att ny organisation träder i kraft den 1 februari 2025. Därefter tar steg 2 vid där fokus ligger på implementering av ny organisation, nya strukturer och styrmodeller. Steg 2 beräknas pågå under större delen av 2025. Det sista steget är att se över processer, arbetsmetoder, resurser, kompetenser och organisationskultur. För att säkerställa att processen förflyttar bolaget mot den framtagna målbilden kommer kontinuerliga mätningar göras.



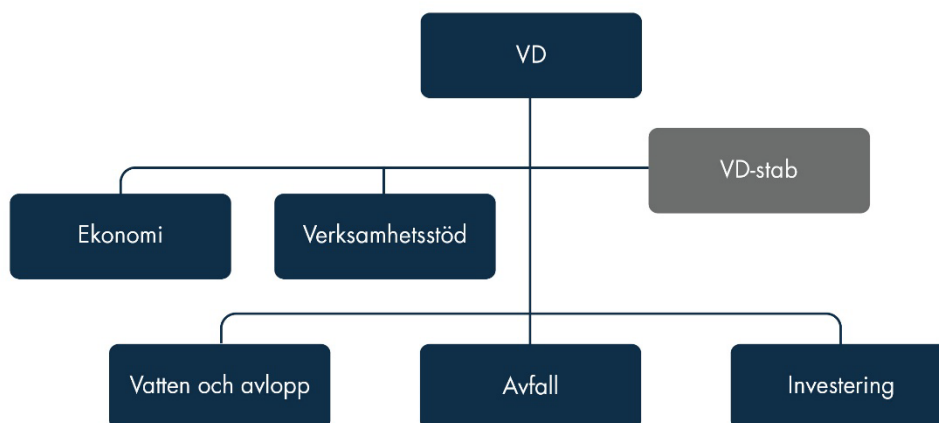
En förändringsresa i tre steg för att illustrera processens olika fokusområden.



Fokus i steg 1 ligger på styrning, organisation och resurser.

## 5. Vald organisationsstruktur

Bolaget har beslutat om organisationsstruktur på avdelningsnivå enligt nedan. Arbetet med att skapa en så bra struktur som möjligt inom avdelningarna utifrån deras nya ansvar pågår nu.



Ny organisationsstruktur



## **6.      Transparens och delaktighet**

Den inledande delen av organisationsöversynen drevs av en liten arbetsgrupp. Arbetet därefter genomförs i en mer öppen process där både avdelningschefer och enhetschefer är delaktiga genom workshops och kompletterande intervjuer. VD och HR-chef har veckovisa informationsmöten och personalråd med bolagets fackliga representanter för att löpande uppfylla den informations- och förhandlingsplikt som råder i enighet med medbestämmandelagen. Omorganisation kommer att medföra många olika aktiviteter och uppdrag. För att hålla samman dessa på övergripande nivå har en intern projektledare tillsatts.

Progressen för organisationsöversynen kommuniceras veckovis till alla anställda genom intranätet. Denna information föregås av ett chefsbrev, för att underlätta chefernas viktiga roll att leda i förändringen. Medarbetare kan ge sina synpunkter och inspel till projektet via en särskild e-postlåda. Dessa tas om hand av bolagets interna projektledare tillsammans med ADL varje vecka.

En SWOT-analys kommer att göras på avdelningsnivå där ytterligare synpunkter och förslag samlas upp. Allt som ett led i en transparent och öppen process där delaktighet kommer att ge det bästa resultatet.



Stockholm Vatten och Avfall är en samhällsbyggare i framkant som driver och utvecklar vatten- och avfallstjänster med miljöfokus. Varje dag, året runt förser vi 1,5 miljoner stockholmare med rent och gott kranvatten, renar avloppsvatten och ser till att avfallet tas om hand. Tillsammans med invånare, företag och andra intressenter arbetar vi för att Stockholm ska bli världens mest hållbara stad.

Stockholm Vatten och Avfall

Tel 08-522 120 00

kund@svoa.se

[www.svoa.se](http://www.svoa.se)

En del av Stockholms stad