



**شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران**

# سند استراتژی

**منتهی به سال ۱۴۰۰**

## چکیده:

هدف از اجرای استراتژی شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران تبیین و ایجاد زیرساختهای لازم برای اجرای موثر و اثربخش استراتژی و تعریف مسیری برای حصول به آن است. امروزه تغییر مداوم محیط از یک سو و وابستگی به منابع و ضرورت پاسخ‌گویی به خواستهای محیط از سوی دیگر، سازمان‌ها را ملزم به تغییر می‌کند. تغییر و تحولات نه تنها یک سری فرصت‌ها و امکانات را در اختیار سازمان قرار می‌دهد بلکه منبع خطر و ریسک نیز می‌باشد. به طور کلی، اجرای استراتژی در شرکت آب و فاضلاب به این جهت حائز اهمیت است که مبنایی برای تمرکز، مدیریت، تخصیص بودجه و منابع، ارزیابی، کنترل و ... می‌باشد و اینها همه کمک خواهد کرد تا سازمان فعالیتهای متنوع خود را موثرتر و کاراتر انجام دهد.

در این گزارش چشم‌انداز شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران به گونه‌ای که بتوان تا سال ۱۴۰۵ هدف‌گیری مناسبی را برای تحقق مأموریت شرکت فراهم نمود، ارائه شده است. سپس اهداف استراتژیک جدید شرکت و همچنین سنجه‌های جدیدی که برای تحقق اهداف مورد نیاز است تعریف شده است. برنامه‌های سال ۱۴۰۰ نیز برای تحقق اهداف استراتژیک باهمکاری کلیه همکاران عزیز شرکت تهیه شده است که در این گزارش ارائه گردیده است.

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست

مقدمه .....	۵
چالشهای پیش روی سازمان .....	۶
تدوین چشم انداز .....	۱۴
اهداف استراتژیک .....	۲۸
تدوین سنجه های شرکت .....	۳۸
تهیه برنامه ها و اقدامات سال ۱۴۰۰ .....	۹۲

## مقدمه

در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران کلیه ارکان جهت ساز استراتژی تعریف شده است. شرکت برای اجرای استراتژی براساس مدل کارت امتیازی متوازن نیازمند یک چشم‌انداز مشخص است تا براساس آن کلیه اهداف نقشه استراتژی مشخص گردد.

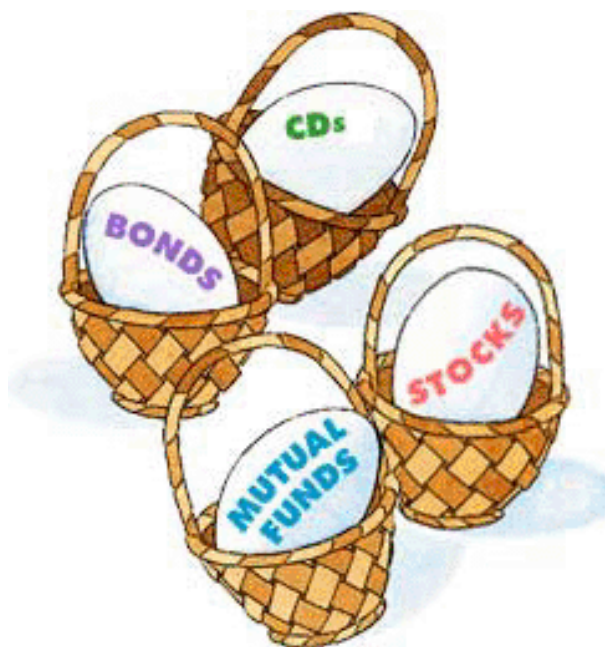
برای اجرای استراتژی چشم‌انداز کلیه شرکت‌های گروه مورد بررسی قرار گرفت. تمامی چشم‌اندازهای تعریف شده به صورت غیر کمی بوده و به صورت کلی بیان شده بود. بدون آنکه جهت‌گیری مشخصی را بیان کرده باشد. بنابراین از آنجا که ورودی فرایند اجرای استراتژی داشتن یک چشم‌انداز مناسب و به روز است لذا در این بخش اقدام به بازنگری فرایند اجرای استراتژی نمودیم.

در برنامه‌های راهبردی قبل از تدوین استراتژی‌ها و اقدامات، به ترسیم آینده می‌پردازند. با این رویکرد که سازمانی مانند شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران پس از مشخص شدن مأموریت خود می‌بایست مشخص کند که در پنج سال آتی به کجا می‌خواهد برود. پس از مشخص کردن مقصد نهائی می‌بایست اهداف خود در رسیدن به این چشم‌انداز را در قالب نقشه استراتژی مشخص نماید. تا در میان راه با مشکل مواجه نشده و احیاناً در طول مسیر نیل به چشم‌انداز دچار انحرافات احتمالی نشود.

از آنجا که در اینجا قرار نیست فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مجدداً طی شود کار تدوین چشم‌انداز کار دشوارتری می‌باشد. ما برای این کار ابتدا چالش‌های پیشروی سازمان را طی پنج سال آینده به کمک کلیه مدیران و روسای دفاتر شرکت معین کردیم و سپس اقدام به تدوین چشم‌انداز نمودیم. تعیین چشم‌انداز شرکت به شدت مبتنی بر درک عمیق مشاور از سازمان و همچنین محیط پیرامون و همچنین نقطه نظرات جمع‌بندی شده می‌باشد.

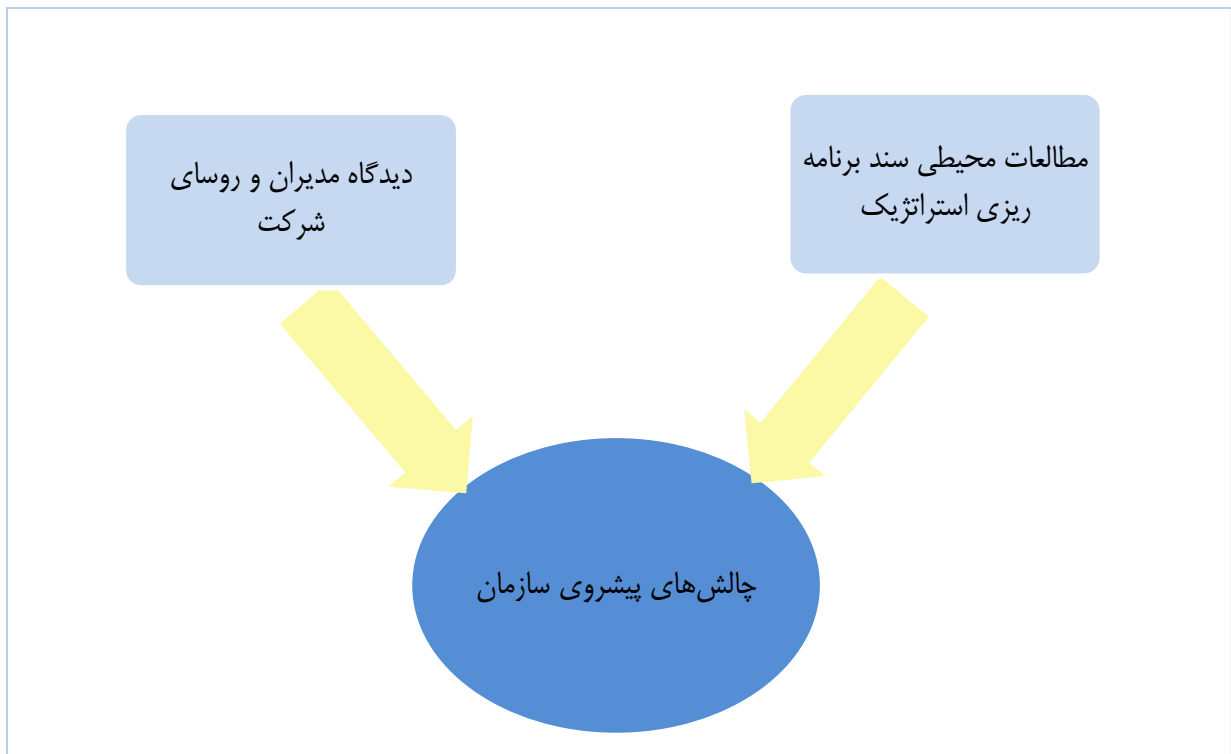
# چالش‌های پیشروی سازمان

## شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران



## شناسایی چالش‌های پیشروی سازمان طی پنج سال آینده

چشم‌انداز سازمان باید مطابق با چالش‌های اصلی سازمان باشد. هر چشم‌اندازی که نتواند به مهمترین مسائل سازمان پردازد در حد نظریه و شعار باقی خواهد ماند. از آنجا که چالش‌های پیشرو مربوط به آینده است لذا اطلاعات موجود که غالبا داده‌هایی مربوط به گذشته اند نمی‌تواند راه‌گشا باشد. تغییرات محیطی مانند تغییر شرایط اقلیمی، تصمیمات زودگذر دولت، تصمیمات غیرهماهنگ شهرداری‌ها، تغییرات اقتصادی و اجتماعی و غیره همگی سبب می‌شود تا نتوانیم آینده را در امتداد گذشته ترسیم کنیم. برای تعیین چالش‌ها مشاور از مدل زیر استفاده کرده است.



برای این منظور نقطه نظرات بیش از ۳۵ نفر از مدیران و رؤسای دفاتر تخصصی شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران جمع آوری گردید. و مهمترین موضوعات مطروحه از سوی آنان مورد بررسی قرار گرفت.

مبنای تهیه این لیست توسط مدیران و کارشناسان شرکت توجه به نیازهای و انتظارات ذینفعان، و در نظر گرفتن پارامترهای محیطی بوده است. همچنین دفتر برنامه و بودجه در سال گذشته اقدام به شناخت عمیق سازمان نموده بود. این شناخت سبب گردید بسیاری از تنگناها و محدودیت‌های پیشروی سازمان مشخص گردد. این مطالعات منجر به درک عمیق از کارکردهای هر یک از بخش‌های سازمان در راستای تحقق مأموریت شرکت گردید. این مشکلات بعضاً منجر به تعریف اقدامات استراتژیکی گردید که در سال ۹۹ یا ۹۸ شروع به انجام شده است و یا اقدامات موثری برای اصلاح آن صورت گرفته است.

### **مهمترین چالش‌های سازمانی شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران**

در این بخش هر یک از مهمترین چالش‌های سازمانی تعریف شده توسط مدیران بیان شده و شرح مختصری از مهمترین کارکردها و یا اثرات آن مورد بررسی قرار گرفته است.

#### **جلب رضایت مشترکین**

در محدوده منطقه یک به دلیل شرایط فرهنگی خاص منطقه یک شهر جلب رضایت مشترکین باید با برنامه ریزی و توجه بیشتری همراه باشد که بازتاب بهتری برای شرکت آبفای منطقه یک داشته باشد. هرگونه قصور یا نقصان در خدمت رسانی معمولاً با سخت گیری از سوی مشترکین مورد قضاوت قرار خواهد گرفت. انتظارات و توقعات مشتریان رو به روز بیشتر می شود در حالی که سطح خدمت رسانی به اندازه و با سرعت آن ممکن است افزایش نیابد.

## **فشار آب**

تنظیم فشار آب ورودی مشترکین به دلیل شرایط جغرافیایی منطقه و ارتفاع به سختی میسر می شود. به دلیل قرار گرفتن منطقه یک در ناحیه جغرافیایی مرتفع آبرسانی با فشار مناسب به مشترکین از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

## **نامرئی شدن و مفقودی تجهیزات**

تجهیزاتی که بدلائل مختلفی مانند آسفالت شهرداری، و ... نامرئی و یا مفقود می شوند با صرف زمان و توجه بیشتری باید شناسایی شوند که این امر سبب طولانی شدن خدمت رسانی می شود.

## **عدم انجام امور اداری و مالی به صورت غیر حضوری**

کارکنان شرکت با توجه به پراکندگی نواحی و فعالیتهای جاری مجبورند برای انجام امور اداری و مالی خود به شکل حضوری در واحدهای عملیاتی حضور به هم رسانند که این امر می تواند بر سطح خدمت رسانی تاثیر بگذارد.

## **کمبود نیروی متخصص**

نیروی انسانی متخصص و مجرب متناسب با فعالیتهای محوله به اندازه کافی وجود ندارد. و نیروهای مازاد بدون تخصص نیز وجود دارد. عدم گزینش نیروهای انسانی متناسب با شغلها و وظایف درخواستی و مورد نیاز شرکت سبب شده است تا تخصصهای لازم برای نیازهای شرکت فراهم نگردد. با توجه به بازنشستگی پرسنل متخصص و مجرب در کلیه بخش های شرکت اعم از عملیاتی و غیرعملیاتی و عدم امکان جایگزینی مناسب مشکلاتی را در آینده برای شرکت فراهم خواهد کرد.

## **برون سپاری فعالیت های اصلی شرکت**

به دلیل عدم جذب نیروهای کارآمد از سویی و برون سپاری فعالیت های اصلی شرکت مانند بهره برداری به شرکتهای خصوصی پیمانکار و مشاور توان عملیاتی شرکت کاهش یافته و به موازات آن به دلیل عدم تجربه، حتی توان علمی و عملی نظارتی را نیز نخواهند داشت.



## کمبود منابع مالی

نبود منابع مالی مناسب شرکت را در جهت استفاده از امکانات لازم و کافی جهت خدمت رسانی ناتوان می سازد. بسیاری از پروژه های موجود به دلیل کمبود منابع مالی شرکت به تعویق افتاده یا اصلا اجرا نمی شوند. عدم پرداخت به موقع مطالبات سبب می شود که خدمت رسانی و ارتباط با پیمانکاران دچار اختلال شود.

## عدم تناسب قیمت تمام شده

باید بین قیمت تمام شده آب شرب از مبدا تا مقصد و میزان درآمد شرکت تناسبی برقرار گردد. در حال حاضر مبلغ اخذ شده از مشترکان بابت آب مصرفی کمتر از مبلغ هزینه شده از مبدا تا مقصد می باشد. در چنین شرایطی به نظر می رسد که قیمت تمام شده آب بالا بوده و باید به شکل اثربخش تری مورد توجه قرار گیرد.

## کمبود درآمد شرکت

منابع درآمدی شرکت از راه آب بها و حق انشعاب تامین می شود. فروش انشعاب با توجه به رکود اقتصادی و کاهش سطح درآمد مردم دچار مشکل شده است، کسب درآمد از این محل می تواند یک چالش برای شرکت باشد. کاهش ساخت و ساز سبب می شود که فروش انشعابات نیز کاهش یابد.

## تامین منابع آب مورد نیاز

کاهش منابع تامین آب به همراه رشد بی رویه جمعیت منطقه سبب شده است که چالش تامین آب مورد نیاز در سالهای آینده جدی باشد.

## عدم صرفه جویی در مصرف آب شرب

به دلیل کمبود آب شرب و تغییر الگوی مصرف مرتبا با میزان مصرف آب افزوده می شود در حالی که میزان منابع تامین آب در حال کاهش است.

## **مراجعه حضوری مشترکین**

برای دریافت خدمات و یا رسیدگی به مشکلات، مشترکین مجبور هستند که با صرف وقت بسیار مراجعه حضوری نمایند. هنوز رفت و آمدهای مشترک و انجام کارها به صورت حضوری انجام می گیرد.

## **عدم وجود تعرفه مناسب**

منطقی نبودن قیمت آب و مصرف بی رویه مشترکین سبب می شود تا این شکاف بیشتر شود. پایین بودن قیمت آب بها و عدم ارزش گذاری مناسب آن و به طبع آن مصرف بی رویه مشترکین و شرایط محدود تامین آب معضلی است که در طی زمان می تواند بحران آفرین باشد.

## **نیاز به توسعه شبکه فاضلاب**

شبکه فاضلاب برای مناطقی که دچار مشکلات دفع فاضلاب هستند از اهمیت زیادی برخوردار است. در عین حال ضروری است تا در جهت حفظ مسائل زیست محیطی عملکرد این بخش ارتقا یابد.

## **بهره برداری از شبکه های فاضلاب**

با توجه به عدم اجرای مناسب شبکه ها و گذشت زمان از اجرا و فرسوده شدن لوله ها ، بازنگری و نوسازی و بهسازی بخشهای مورد نیاز از شبکه لازم به نظر می رسد.

## **عدم انگیزه کافی کارکنان و منابع انسانی**

بی انگیزگی کارکنان سبب کاهش کارایی و اثربخشی فعالیتهای شرکت می شود. در حال حاضر قراردادهای نیروی انسانی به صورت معلق می باشد و افراد با سطح دانش خوب در حوزه نیروهای خدماتی حجمی مشغول به کار می باشند و این موضوع انگیزه پرسنل را برای ارتقای ساختار یافته در درون شرکت از بین برده است.

## **فرسودگی بخشی از شبکه توزیع**

قدیمی بودن بخشی از شبکه توزیع سبب افزایش حوادث و هزینه های نگهداری و تعمیرات می شود.

## عدم استفاده از تکنولوژی‌های نوین

استفاده از امکانات دارای قدمت زیاد که به کندی خدمات می‌انجامد. استفاده از دستگاه‌ها و تجهیزات قدیمی در فرایندهای مرتبط با تصفیه و توزیع و یا ترمیم شبکه سبب افزایش هزینه‌ها و یا نارسایی در خدمت‌رسانی می‌شود. یکی از دلایل عقب ماندگی از فناوری‌های روز در صنعت آب و فاضلاب، عدم تعامل و یا کم بودن تعامل با صنایع خارج از کشور است.

با توجه به مشکلات موجود در مدیریت منابع، نیاز به تجهیزات هوشمند وجود دارد که با توجه به کمبود منابع مالی و تجهیزات کافی می‌تواند سازمان را با چالش مواجه کند.

## هدر رفت آب

جلوگیری از هدر رفت آب تصفیه شده و آب به حساب نیامده یکی از مهمترین چالشهای سازمان است. میزان هدررفت می‌تواند بر تامین کافی آب تاثیر گذار باشد.

## و سایر چالشهای پیشرو

افزایش نامتعارف جمعیت

وجود توپوگرافی ناهمگون منطقه یک

یکپارچه نبودن خدمات شهری

برونسپاری‌های نامناسب به جهت پایین آوردن هزینه‌ها

مدیریت مصرف

نداشتن مکان مناسب کاری

افزایش جمعیت و مشکلات آبرسانی

مشکلات تعمیرات و نگهداری تاسیسات آبرسانی

نبود مطالعات منسجم و مشاورین خبره

# تدوین چشم انداز



# تدوین چشم‌انداز شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران

## مقدمه

یکی از عناصر اساسی در برنامه استراتژیک شرکت آب و فاضلاب منطقه یک تهران، چشم‌انداز است. با تعریف تصویری از آینده شرکت، فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیران ارشد، میانی و حتی کارکنان شرکت آب و فاضلاب دارای یک جهت واحد و آن رسیدن به چشم‌انداز ۵ ساله می‌باشد. این امر ضرورت چشم‌انداز شرکت را به خوبی مشخص می‌سازد.

## تعریف چشم‌انداز

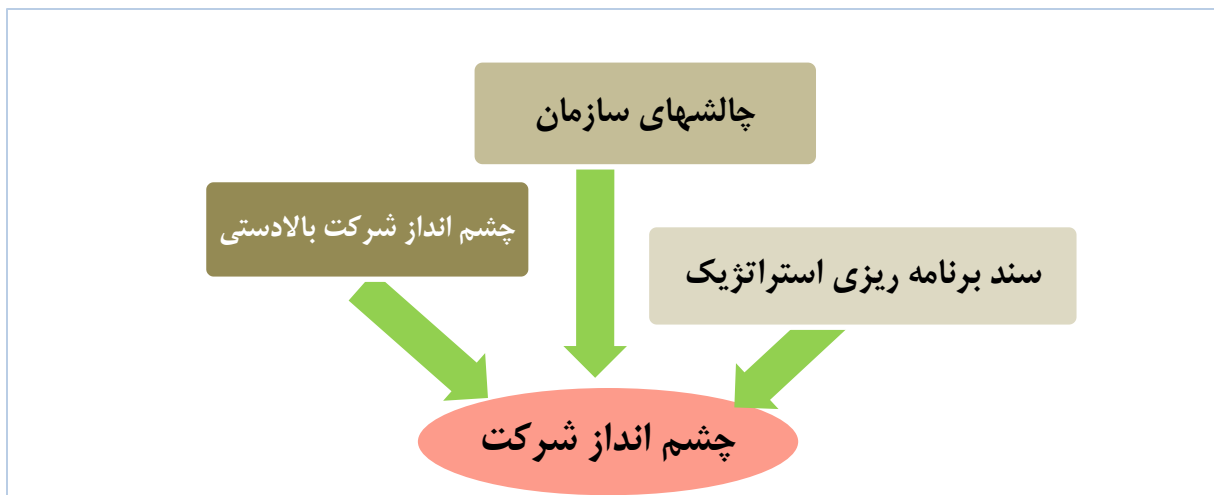
در مطالعات انجام گرفته، تعاریف مختلفی از چشم‌انداز در منابع داخلی و خارجی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین آنها به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. آینده واقع‌گرایانه، قابل تحقق و جذاب برای سازمان؛
۲. بیان صریح سرنوشتی که سازمان باید بسوی آن حرکت کند؛
۳. چشم‌انداز یک عامل کلیدی در رهبری و یک جنبش ذهنی از شناخته‌ها به ناشناخته‌ها است که رهبران اثر بخش را قادر می‌سازد، با در کنار هم قرار دادن حقایق، آرزوها، ایده‌آلها، فرصتها و تهدیدها، آینده‌های جذاب برای شرکت خود خلق کنند.
۴. چشم‌انداز عبارتست از تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی شرکت در یک افق زمانی معین بلندمدت که متناسب با مبانی ارزشی و آرمانهای آن تعیین می‌گردد.

با بررسی تعاریف مختلف از منابع علمی می‌توان موارد زیر را در مورد چشم‌انداز یک سازمان نتیجه گرفت: "چشم‌انداز عبارتست از تصویر مطلوب (شفاف، واقعی، جذاب و قابل قبول) و آرمان قابل دستیابی یک سازمان در افق زمانی معین بلندمدت، که متناسب با مبانی ارزشی سازمان و ذی‌نفعانش تعیین می‌گردد. به عبارت دیگر چشم‌انداز، بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید بسوی آن حرکت کند و تصویر آینده‌ای است که سازمان در جستجوی خلق آن است."

## بازنگری و تدوین چشم انداز

از آنجا که پیاده سازی استراتژی به کمک کارت امتیازی متوازن نیازمند یک چشم انداز کمی است، در این بخش سعی شده است تا یک چشم انداز با ویژگی های فوق تعریف گردد. از آنجا که فرایند برنامه ریزی استراتژیک اجرا نشده است، در این بخش براساس نقطه نظرات مدیران و با اتکا به مدل دلفی چشم انداز استخراج شده است. این چشم انداز پاسخی به مهمترین چالش های سازمان است که شرکت باید تا پنج سال آینده به آن بپردازد.



در این مرحله نقطه نظرات مدیران گرفته شده و پس از جمع بندی به نظر مدیران رسیده است و پس از بحثهای گسترده این لیست کاهش یافته است تا در نهایت با جمع بندی دوباره این موضوعات به نظر مدیران رسیده است.

## جمعیت تحت پوشش فاضلاب

جمعیت تحت پوشش فاضلاب موضوع مهمی است که بزرگترین چالش شرکت در سالهای آتی است. تکمیل شبکه فاضلاب به همراه تکمیل و به بهره برداری رسیدن تصفیه خانه ها موضوعی است که نیازمند سرمایه گذاری زیاد و صرف وقت و زمان گسترده ای است. از آنجا که منابع آبی رو به کاهش است، پرداختن به فاضلاب موضوع مهمی است که میتواند در بلندمدت تبعات زیر را در بر داشته باشد. این هدف از نسبت جمعیت تحت پوشش فاضلاب به جمعیت تحت پوشش آب محاسبه میشود.

۱- توسعه فاضلاب و افزایش درآمد ناشی از فاضلاب بها می تواند شرکت را به یک منبع درآمدی پایدار جدید برساند.

۲- با تکمیل شبکه فاضلاب این امکان وجود دارد که آب مصرفی مجدداً به چرخه طبیعت باز گردد. جایگزینی پساب با آب زیر زمینی مصرفی برای کشاورزی و صنعت می تواند منابع آب زیرزمینی را برای مصرف آب شرب در بلند مدت حفظ کرده و پایداری منابع آب را به همراه داشته باشد.

۳- پیاده سازی شبکه فاضلاب می تواند از مسائل زیست محیطی جلوگیری کند. فرایند تصفیه بهداشتی فاضلاب امروزه یکی از الزامات زندگی شهرنشینی است. عدم ورود فاضلاب به چاه های جذبی می تواند باعث حفظ کیفیت منابع آب های زیرزمینی برای مصارف شرب شود.

این موضوع با توجه به موارد ذیل تعریف گردیده است:

#### الف- برنامه استراتژیک وزارت نیرو بخش آب:

برنامه استراتژیک آب وزارت نیرو یکی از اسناد مهم در تدوین چشم انداز شرکت می باشد. در این بخش به مهمترین مولفه های سند وزارت نیرو پرداخته شده است که مرتبط با فاضلاب است.

#### بیانیه چشم انداز وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب

وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب بر آنست تا با بهره گیری از منابع انسانی کارآمد و دانش مدار، توسعه تحقیقات کاربردی، فناوری پیشرفته، دارا بودن ساختار اداری و مدیریتی اثربخش، مشارکت موثر بخش خصوصی و گسترش آگاهی عمومی، به عنوان کارآمدترین نهاد ذیر ربط به گونه ای عمل نماید تا آحاد جامعه در حد استانداردهای ملی و بین المللی به آب شرب کافی و سالم و امکانات جمع آوری، انتقال و تصفیه بهداشتی فاضلاب دسترسی داشته باشند و کشور در حوزه های حفاظت از منابع آب، کمک به حفظ محیط زیست، تامین بهداشت عمومی مردم و صدور خدمات فنی و مهندسی در منطقه به عنوان کشور پیشرو شناخته شود.

#### استراتژی وزارت نیرو و راهبردهای آن در بخش آب:

۱- اعمال مدیریت بهم پیوسته آب در سطح ملی و حوضه ابریز با رعایت اصول توسعه پایدار و هماهنگی متقابل بین بخش های مختلف اجتماعی، اقتصادی، زیربنایی و خدماتی

۲- پایداری و تعادل بخشی در عرصه و تقاضای آب با هدف کاهش بیلان منفی سفره های آب زیرزمینی و افزایش شاخص کیفی آب

۱۷- بازچرخانی و استفاده مجدد از آب با تاکید بر جایگزینی پساب برای مصارف کشاورزی و فضای سبز و تخصیص منابع با کیفیت برای شرب و بهره برداری از منابع به ویژه منابع آب شور دریا و دریاچه ها

### **ب - شورای عالی امنیت ملی کشور**

بنابه دستور شورای عالی امنیت ملی کشور به شرکت آب و فاضلاب کشور، شرکت آب و فاضلاب استان تهران باید با اولویت به راه اندازی سریع تاسیسات فاضلاب پردازد. این موضوع آنقدر مهم شده است که در دستور کار شورای عالی امنیت ملی کشور قرار گرفته است. تکمیل پروژه های فاضلاب و بهره برداری از آن با هدف افزایش پساب تولیدی از مهمترین فعالیت های شرکت آب و فاضلاب استان تهران باید باشد.

### **ج - نظرات جمع بندی شده مدیران ارشد و میانی شرکت**

کارگروه های تخصصی مختلفی در حوزه فاضلاب تشکیل شده است که صورت جلسات این کمیته ها موجود است . مهمترین کارگروه ها و کمیته هایی که نظرات آن ها در جمع بندی چشم انداز مورد توجه قرار گرفته است عبارتند از:

۱- کارگروه برنامه ریزی سال ۱۴۰۰ با حضور کلیه معاونین توسعه، بهره برداری و مشترکین شرکت های زیر

مجموعه و استان

۲- جلسات تخصصی در حوزه فاضلاب با معاونت توسعه و بهره برداری

### **د - برنامه ششم توسعه**

در جلسات تدوین برنامه ششم توسعه موضوع فاضلاب مورد توجه قرار گرفته است. در این برنامه مقادیر کمی توسعه فاضلاب مشخص شده است.

### **ه- سیاست های اقتصاد مقاومتی**

سیاست های اقتصاد مقاومتی در دستور کلیه سازمان ها و ارکان نظام است ،توجه به آن یکی از تکالیف وزارت نیرو و استانداری تهران برای شرکت آب و فاضلاب استان تهران است. بخش مربوط به فاضلاب این سند در ذیل آمده است.



عنوان سیاست	عنوان برنامه	دفتر مرتبط	اهداف کیفی و نتایج مورد انتظار	هدف کمی	عنوان اقدام	نام شاخص	واحد اندازه گیری
اصلاح ساختار تأمین منابع آب	۲-۲- توسعه بهره برداری از آب های غیرمتمعارف از قبیل پساب ها، زه آب ها، آب های شور و لب شور به عنوان منابع آب جدید توسط بخش غیردولتی	دفتر مطالعات و بررسیهای فنی	عرضه منابع آب جدید برای مصارف شرب و بهداشت	اجرای ۹۴ طرح نمک زدایی	احداث تاسیسات نمک زدایی با هدف تامین آب شرب و بهداشت	طرح	تعداد
			عرضه منابع آب جدید برای مصارف غیر شرب و بهداشت	اجرای ۵۲ طرح تاسیسات فاضلاب در قالب قرارداد بیع متقابل	اجرای تاسیسات فاضلاب در قالب قراردادهای بیع متقابل برای استفاده از پساب خروجی از تاسیسات به عنوان یک منبع آبی جدید و پایدار برای اجرای طرح های توسعه ای بخش صنعت، گردشگری و فضای سبز	طرح	تعداد
	۲-۵- بکارگیری مشوق ها و تمهیدات لازم برای جذب سرمایه و مشارکت بخش غیر دولتی آب و آبفا	دفتر تجهیز منابع مالی و گسترش مشارکت بخش غیر دولتی	سرمایه گذاری بخش خصوصی در ایجاد طرح های آب و فاضلاب	میزان سرمایه گذاری بخش غیردولتی	آماده سازی و عقد قرارداد با بخش غیردولتی در قالب خرید تضمینی آب و پساب و بیع متقابل	میزان سرمایه گذاری	میلیارد ریال
	۲-۷- اولویت بندی و تعیین تکلیف طرحهای نیمه تمام آب	دفتر برنامه ریزی و توسعه	اولویت بندی و تعیین تکلیف طرحهای نیمه تمام آب	افزایش ظرفیت تامین آب	بودجه ریزی هدفمند جهت تکمیل طرح های با اولویت بالاتر(آب)	درصد جمعیت تحت پوشش شبکه آب	درصد
			اولویت بندی و تعیین تکلیف طرحهای نیمه تمام فاضلاب جهت استفاده از پساب به عنوان یک منبع آبی جایگزین	افزایش حجم پساب جمع آوری شده	بودجه ریزی هدفمند جهت تکمیل طرح های با اولویت بالاتر(فاضلاب)	درصد جمعیت تحت پوشش شبکه فاضلاب شهری	درصد

## کاهش آب بدون درآمد

مقدار دقیق آب بدون درآمد به دلیل تکمیل نبودن فرایند مانیتورینگ و اندازه گیری مشخص نیست. هدر رفت آب که به صورت واقعی و ظاهری طبقه بندی می شود می تواند نیاز آبی را بیشتر کند. بالا بودن هدر رفت سبب می شود تا هزینه های شرکت به دلیل خرید آب تامینی و یا هزینه های استخراج آب از چاه ها بالا رود و در عین حال فرصت های درآمدزایی را کاهش می دهد. این هدف از نسبت تولید منهای فروش به کل آب تامین شده به دست می آید.

این موضوع با توجه به موارد ذیل تعریف گردیده است:

### **الف - برنامه استراتژیک وزارت نیرو بخش آب:**

برنامه استراتژیک آب وزارت نیرو یکی از اسناد مهم در تدوین چشم انداز شرکت می باشد. در این بخش به مهمترین مولفه های سند وزارت نیرو پرداخته شده است که مرتبط با فاضلاب است.

### **بیانیه چشم انداز وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب**

وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب بر آنست تا با بهره گیری از منابع انسانی کارآمد و دانش مدار، توسعه تحقیقات کاربردی، فناوری پیشرفته، دارا بودن ساختار اداری و مدیریتی اثربخش، مشارکت موثر بخش خصوصی و گسترش آگاهی عمومی، به عنوان کارآمدترین نهاد ذیر ربط به گونه ای عمل نماید تا آحاد جامعه در حد استانداهای ملی و بین المللی به آب شرب کافی و سالم و امکانات جمع اوری، انتقال و تصفیه بهداشتی فاضلاب دسترسی داشته باشند و کشور در حوزه های حفاظت از منابع آب، کمک به حفظ محیط زیست، تامین بهداشت عمومی مردم و صدور خدمات فنی و مهندسی در منطقه به عنوان کشور پیشرو شناخته شود.

### **استراتژی وزارت نیرو و راهبردهای آن در بخش آب:**

۳- اعمال مدیریت تقاضا و عملیاتی سازی الگوی بهینه مصرف در بخش های مختلف مصارف و اعمال سیاست های تشویقی و حمایتی

۵- برنامه ریزی و اجرای طرح های عملیاتی کاهش تلفات و آب بدون درآمد

۱۱- استقرار نظام قیمت گذاری آب براساس هزینه تمام شده با رویکرد ارتقاء بهره وری و کاهش هزینه های سرمایه گذاری و بهره برداری

۲۰- ارتقاء، استقرار و بازنگری نظام سنجش بهره وری آب در تعامل با بخش های مرتبط و ذینفع

۳۱- توسعه و بهره برداری بهینه از ظرفیت های آبی کشور در راستای استفاده از انرژی برق آبی هماهنگ با تامین نیاز سایر بخش های مصرف

### **ب - نظرات جمع بندی شده مدیران ارشد و میانی شرکت**

کارگروه های تخصصی مختلفی در حوزه آب بدون درآمد در شرکت و استان تشکیل شده است. مهمترین کارگروه ها و کمیته هایی که نظرات آن ها در جمع بندی چشم انداز مورد توجه قرار گرفته است عبارتند از:

۱- کارگروه برنامه ریزی با حضور معاونین و یا مدیران توسعه، بهره برداری و مشترکین استان

۲- جلسات تخصصی در حوزه آب بدون درآمد با معاونت بهره برداری شرکت

### **ج - برنامه ششم توسعه**

در جلسات تدوین برنامه ششم توسعه موضوع آب بدون درآمد مورد توجه قرار گرفته است. مقادیر کمی توسعه فاضلاب در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته است.

### **د - سیاست های اقتصاد مقاومتی**

سیاست های اقتصاد مقاومتی در دستور کلیه سازمان ها و ارکان نظام است لذا توجه به آن یکی از تکالیف وزارت نیرو و استانداری تهران برای شرکت آب و فاضلاب استان تهران است. بخش مربوط به آب بدون درآمد این سند در ذیل آمده است.

عنوان سیاست	عنوان برنامه	دفتر مرتبط	اهداف کیفی و نتایج مورد انتظار	هدف کمی	عنوان اقدام	نام شاخص	واحد اندازه گیری
اصلاح الگوی مصارف آب	۱-۳- تعیین ضوابط و استانداردهای الگوی مصرف در کاربریهای مختلف	دفتر بررسیهای اقتصادی و خدمات مشترکین	کنترل مصرف مشترکین در حد بهینه	تعیین الگوی مصرف در مصارف خانگی و غیر خانگی (قبلاً الگوی مصرف مشخص گردیده است.)	مشخص نمودن انواع کاربریهای غیر خانگی و مصرف بهینهی آن	الگوی مصرف هر واحد مسکونی ظرفیت قراردادی هر کاربری غیر خانگی	مترمکعب در ماه
	۳-۳- کاهش مصرف سرانه و هدررفت آب خصوصاً در طراحی های جدید شهری	دفتر مدیریت مصرف و کاهش هدر رفت	کاهش آب بدون درآمد شهری	کاهش درصد آب بدون درآمد	کاهش هدررفت ظاهری- هدررفت واقعی- مصارف مجاز بدون درآمد	درصد آب بدون درآمد	درصد
	۳-۵- افزایش آگاهی های عمومی و فرهنگ سازی	روابط عمومی	آگاهی بخشی عمومی	بروشور	نشریات آموزشی در سطوح مختلف جامعه	جلد	تعداد
				انتشارات و کتاب			
مدیریت تقاضای آب	۱-۳- حمایت از طرح های کاهش مصرف آب شرب و بهداشتی	دفتر مدیریت مصرف و کاهش هدر رفت	تبلیغات	تولید فیلم و تیزر	تهیه و پخش برنامه های رادیو، تلویزیونی، فیلم و ...	ساعت	تعداد
				کاهش مصرف آب شرب و بهداشتی	کاهش مصرف سرانه	نصب تجهیزات کاهنده مصرف آب در اماکن	هزینه کرد میلیون ریال

		عمومی، فرهنگی و آموزشی					
دستگاه	نصب کنتور	نصب کنتور بر روی انشعابات فضای سبز شهرداری ها					
تعداد	تعداد مراکز جمعیتی	احداث سامانه دوم آب شرب و بهداشت برای جداسازی سامانه آب شرب از آب بهداشتی در مراکز جمعیتی (شهر یا روستا)	ارتقای خدمات آب شهری و روستایی	دو سامانه کردن آب شرب برای ارتقای خدمات آب شهری و روستایی	دفتر مطالعات و بررسیهای فنی	۱-۴- ایجاد سامانه های نوین تامین و توزیع آب شرب (آبفا)	

## کیفیت آب شرب

کیفیت آب موضوعی است که به صورت مستمر توسط مشترکین شرکت درک شده و به آن توجه می شود. ماموریت شرکت نیز تامین آب سالم و بهداشتی براساس استانداردها است. از آنجا که کیفیت منابع آب زیر زمینی و حتی آب های سطحی یک روند نزولی را طی می کند لذا توجه به کیفیت آب می تواند یک چالش جدی برای شرکت باشد. کیفیت آب با توجه به تجربه سال های قبل موضوعی است که به سرعت تبدیل به یک چالش و بحران اجتماعی، سیاسی و سلامت خواهد شد. از این رو توجه ویژه به کیفیت آب با توجه به افزایش تهدیدات آلودگی ها و کاهش کیفیت منابع اب یک موضوع مهم برای پنج سال آینده خواهد بود.

این موضوع با توجه به موارد ذیل تعریف گردیده است:

الف - برنامه استراتژیک وزارت نیرو بخش آب:

برنامه استراتژیک آب وزارت نیرو یکی از اسناد مهم در تدوین چشم انداز شرکت می باشد. در این بخش به مهمترین مولفه های سند وزارت نیرو پرداخته شده است که مرتبط با فاضلاب است.

### بیانیه چشم انداز وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب

وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب بر آنست تا با بهره گیری از منابع انسانی کارآمد و دانش مدار، توسعه تحقیقات کاربردی، فناوری پیشرفته، دارا بودن ساختار اداری و مدیریتی اثربخش، مشارکت موثر بخش خصوصی و گسترش آگاهی عمومی، به عنوان کارآمدترین نهاد ذیر ربط به گونه ای عمل نماید تا آحاد جامعه در حد استانداردهای ملی و بین المللی به آب شرب کافی و سالم و امکانات جمع اوری، انتقال و تصفیه بهداشتی فاضلاب دسترسی داشته باشند و کشور در حوزه های حفاظت از منابع آب، کمک به حفظ محیط زیست، تامین بهداشت عمومی مردم و صدور خدمات فنی و مهندسی در منطقه به عنوان کشور پیشرو شناخته شود.

### استراتژی وزارت نیرو و راهبردهای آن در بخش آب:

- ۲- پایداری و تعادل بخشی در عرصه و تقاضای آب با هدف کاهش بیلان منفی سفره های آب زیرزمینی و افزایش شاخص کیفی آب
- ۱۷- بازچرخانی و استفاده مجدد از آب با تاکید بر جایگزینی پساب برای مصارف کشاورزی و فضای سبز و تخصیص منابع با کیفیت برای شرب و بهره برداری از منابع به ویژه منابع آب شور دریا و دریاچه ها

### ب - نظرات جمع بندی شده مدیران ارشد و میانی شرکت و استان

کمیته ها، نشست ها و کارگروه های تخصصی مختلفی در حوزه کیفیت تشکیل شده است. مهمترین کارگروه ها و کمیته هایی که نظرات آن ها در جمع بندی چشم انداز مورد توجه قرار گرفته است عبارتند از:

- ۱- کارگروه برنامه ریزی با حضور مدیریت کنترل کیفیت استان
- ۲- جلسات تخصصی در کیفیت آب با معاونت بهره برداری شرکت

### ج - برنامه ششم توسعه

در جلسات تدوین برنامه ششم توسعه موضوع کیفیت آب مورد توجه قرار گرفته است. مقادیر کمی کیفیت در این حوزه مورد بررسی قرار گرفته است.

## د - سیاست های اقتصاد مقاومتی

سیاست های اقتصاد مقاومتی در دستور کلیه سازمان ها و ارکان نظام است لذا توجه به آن یکی از تکالیف وزارت نیرو و استانداری تهران برای شرکت آب و فاضلاب استان تهران است. بخش مربوط به آب بدون درآمد این سند در ذیل آمده است.

۴-۵- ارتقای بهره وری و بهبود راندمان تاسیسات آبی

### ارائه خدمات غیر حضوری به مشترکین

بخش قابل توجهی نیروی انسانی در تعامل با مشترکین فعالیت میکنند. این بخش باید از طریق واگذاری به سایر نهادها مانند شهرداریها و استفاده از اتوماسیون و به کارگیری سیستمهای نرم افزاری تحت وب به گونه ای عمل کند که امکان دریافت کلیه خدمات مشترکین بدون نیاز به مراجعه حضوری فراهم گردد. این موضوع می تواند اهداف زیر را به دنبال داشته باشد:

- ❖ افزایش رضایت مشترکین را به دلیل عدم نیاز به صرف وقت برای مراجعه حضوری به شرکت فراهم نماید.
- ❖ امکان ارتباط کارکنان شرکت را با مشترکین از بین می برد. بسیاری از عدم رضایت های مشترکین در ارتباط حضوری به دلیل عدم برخورد مناسب عوامل شرکت با مشترکین ایجاد می شود. حذف این ارتباط شرکت را از تهدید ایجاد نارضایتی خلاص خواهد کرد.
- ❖ ارائه خدمات به شکل غیر حضوری و از طریق اینترنت و یا واگذاری بخشی از آن به شهرداری یا سایر نهادهای مرتبط می تواند سبب حذف کارکنان این بخش گردد و در نتیجه هزینه های شرکت در این بخش به شدت کاهش خواهد یافت.
- ❖ کاهش زمان خدمت رسانی از طریق اتوماسیون و حذف فعالیت های بدون ارزش افزوده می تواند رضایت بیشتر مشترکین را فراهم نماید.

### الف- برنامه استراتژیک وزارت نیرو بخش آب:

برنامه استراتژیک آب وزارت نیرو یکی از اسناد مهم در تدوین چشم انداز شرکت می باشد. در این بخش به مهمترین مولفه های سند وزارت نیرو پرداخته شده است که مرتبط با فاضلاب است.

## بیانیه چشم انداز وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب

وزارت نیرو در بخش آب و فاضلاب بر آنست تا با بهره گیری از منابع انسانی کارآمد و دانش مدار، توسعه تحقیقات کاربردی، فناوری پیشرفته، دارا بودن ساختار اداری و مدیریتی اثربخش، مشارکت موثر بخش خصوصی و گسترش آگاهی عمومی، به عنوان کارآمدترین نهاد ذیر ربط به گونه ای عمل نماید تا آحاد جامعه در حد استانداردهای ملی و بین المللی به آب شرب کافی و سالم و امکانات جمع اوری، انتقال و تصفیه بهداشتی فاضلاب دسترسی داشته باشند و کشور در حوزه های حفاظت از منابع آب، کمک به حفظ محیط زیست، تامین بهداشت عمومی مردم و صدور خدمات فنی و مهندسی در منطقه به عنوان کشور پیشرو شناخته شود.

## استراتژی وزارت نیرو و راهبردهای آن در بخش آب:

۳۳- ارتقاء نظام مشتری مداری و حمایت مناسب از حقوق مشترکین با بهره گیری از فناوری های جدید

### ب - نظرات جمع بندی شده مدیران ارشد و میانی شرکت و استان

نشست های تخصصی مختلفی در حوزه مشتریان تشکیل شده است. مهمترین نظرات آنها در جمع بندی چشم انداز مورد توجه قرار گرفته است عبارتند از:

۱- مباحثات و نظرات حوزه مشترکین

۲- مباحثات و نظرات حوزه ۱۲۲

۳- اهداف استراتژیک تدوین شده شرکت

## چشم انداز شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران



چشم انداز نهایی شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران

**چشم انداز سال ۱۴۰۰**  
**شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران**

۹۰ - ۱۷ - ۱۰۰ - ۱۰۰

- جمعیت تحت پوشش فاضلاب
- حفظ و ارتقای کیفیت آب
- آب بدون درآمد (هدر رفت آب)
- عدم مراجعه حضوری مشترکین
- ۹۰ درصد جمعیت تحت پوشش آب
- مطلوبیت جامع ۱۰۰ درصدی
- ۱۷ درصد
- ۱۰۰ درصد

**اهداف استراتژیک**

## شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران



اهداف استراتژیک مهمترین رکن جهت سازی فعالیتهای مدیریت استراتژیک است. در شرکت آب و فاضلاب پس از بررسی اهداف استراتژیک شرکت و همچنین نقشه استراتژی قبلی شرکت اهداف استراتژیک با همکاری و دریافت نقطه نظرات کلیه معاونین و مدیران تنظیم گردید که در دیل به آنها پرداخته شده است.

برای اطمینان از حفظ همسویی و یکپارچگی با اهداف استراتژیک سطح بالادست این اهداف ابتدا با کمک معاونین و مدیران استخراج شد. سپس در یک فرایند همسو سازی عناوین و محتوای اهداف استراتژیک به گونه ای برای شرکت استخراج گردید که با اهداف مشابه در استان سازگاری داشته باشد. روابط علت معلولی نیز در نقشه استراتژی شرکت تعریف گردید.

## ۱- کاهش زیان

زیان یا سود یک شرکت، توان عملیاتی شرکت را در طی یک دوره زمانی مشخص، اندازه گیری می کند. زیان نشان دهنده عدم کارایی مالی یک شرکت می باشد. اگر شرکت ها زیان داشته باشند در بلند مدت ریسک فعالیت های شرکت افزایش می یابد.

## ۲- افزایش درآمد (پاک و پایدار)

درآمد عبارت است از افزایش در حقوق صاحبان سهام به استثنای آورده صاحبان سرمایه تعریف می کنند. هرچقدر درآمد بیشتر باشد به گونه ای که از هزینه بیشتر باشد منجر به سود خواهد شد و اگر درآمد از هزینه کمتر باشد منجر به زیان خواهد شد. مفهوم درآمد هر دو گروه درآمد عملیاتی یا جاری و هم درآمد سرمایه ای می شود. الف- درآمد جاری یا عملیاتی، درآمدی است که از فعالیت اصلی و مستمر شرکت حاصل می گردد و شامل آب بها و فاضلاب بها می گردد. درآمد جاری تعیین کننده زیان شرکت است. کلیه هزینه های جاری شرکت براساس درآمد جاری صورت می گیرد.

ب- درآمد سرمایه ای (منابع سرمایه ای)، درآمدی است که بابت سرمایه گذاری در دارایی ها صورت می گیرد. هرچقدر این درآمدها بیشتر باشد امکان خدمت رسانی به مشترکین و مشتریان بیشتر خواهد شد. از آنجا که توسعه شهری نیازمند توسعه شبکه آب و تاسیسات فاضلاب می باشد لذا درآمد سرمایه ای امکان توسعه خدمات شرکت را در حوزه فاضلاب و استمرار خدمت رسانی را از طریق بازسازی و نوسازی تاسیسات فراهم می کند. برای افزایش درآمد محدودیتهایی مانند قیمت نیز وجود دارد. قیمتها، در شرایط رقابت کامل، از طریق نظام عرضه و تقاضا تعیین می شوند و برابر بودن قیمت با هزینه ی نهایی، شرط کارآمدی منابع تولیدی است. قیمت تنها ابزاری برای پوشش هزینه ها نیست، بلکه می تواند موجب تخصیص بهینه ی منابع نیز گردد.

در صنعت آب و فاضلاب قیمت گذاری کالا و خدمات براساس عملکرد عوامل بازار شکل نمی گیرد و توسط دولت برای تامین هزینه ها و با در نظر گرفتن خصوصیات مانند عدم اعمال حقوق ماکیت فردی، منافع هزینه های بین نسلی استفاده کننده از آب، تامین آب شرب و بهداشتی برای امنیت اجتماعی، دسترسی به آب بهداشتی سالم و

سیاستهای حمایتی از اقشار مختلف جامعه انجام می شود. این سیاست موجب تحمیل زیان انباشته، کاهش ارزش افزوده، عدم رعایت الگوی مصرف، کاهش تخصیص بهینه یمنابع سرمایه گذاری و سایر موارد می گردد و این در حالی است که قیمت به عنوان یک اهرم اقتصادی برای کنترل مصرف، اعمال انضباط های مالی و مدیریت تقاضا مورد استفاده قرار می گیرد.

### ۳- کاهش هزینه

هزینه های شرکت به دو گروه هزینه های اجرایی و هزینه های سرمایه ای تقسیم می شود. هر چقدر هزینه های شرکت کاهش یابد امکان کاهش زیان فراهم می شود.

الف- هزینه های جاری یا عملیاتی: هزینه هایی مانند حقوق و دستمزد و هزینه های پیمانکاری و برونسپاری فعالیت های بهره برداری از تاسیسات و خدمت رسانی مهمترین هزینه های شرکت می باشد.

کاهش هزینه ها لزوماً با کاهش میزان استفاده از داراییها یا کاهش سطح خدمات همراه نیست بلکه می تواند از طریق افزایش بهره وری با مقدار مشخصی منابع، خروجی را افزایش داد.

ب- کاهش منابع سرمایه ای، شرکت های ابفا برای تامین نیازهای مالی اجرای پروژه های عمرانی از قبیل حفاری چاه ها، احداث تصفیه خانه ها، احداث ایستگاه های پمپاژ آب، احداث خطوط انتقال و شبکه های توزیع جدید نیازمند منابع مالی هستند. هر چقدر میزان بودجه لازم برای اجرای پروژه ها کاهش یابد میزان سرمایه لازم برای اجرای پروژه کاهش یافته و در سال های پس از بهره برداری هزینه های استهلاک کاهش می یابد.

### ۴- افزایش رضایت مشتری از طریق تامین نیازهای مشتریان

با برآورده ساختن نیازهای مشتریان است که می توان مشتریان فعلی را حفظ کرد و بهبود بستر لازم برای افزایش تعرفه های آب امیدوار بود. نجه رضایت مشتری، فراهم کننده بازخوردی درباره نحوه عملکرد شرکت است. ویژگی های محصول و خدمت دربرگیرنده قابلیت عملکرد، قیمت و کیفیت محصول و خدمت است. اعتماد مشتریان و شهرت، شرکت را قادر می سازد تا به شکل کنش گرا خود را آن گونه که می خواهد برای مشتریان تعریف کند. ارتباط با مشتری در برگیرنده تحویل محصول و خدمت به مشتری و همچنین احساس مشتری در باره تجربه اش از شرکت است.

### ۵- کاهش آب بدون درآمد

کاهش آب بدون درآمد شامل هدررفت آب و مصارف مجازی است که درآمدی برای شرکت فراهم نمی کند. از آنجاییکه منابع مالی و هزینه های زیادی جهت تامین آب و استحصال آب مصرف می شود، شناخت و برنامه ریزی مدون جهت مرتفع نمودن میزان حجم هدر رفت آب موجب کاهش هزینه ها و حفظ منابع مالی می شود. از طرفی با توجه به محدود و نزولی بودن منابع تامین کاهش هدر رفت آب می تواند به کاهش فشار به منابع تامین آب به اندازه کاهش هدر رفت آب کمک نماید.

## ۶- توسعه تاب آور ظرفیت توزیع آب متناسب با رشد تقاضا

تامین آب شرب کافی با کیفیت مناسب همواره از مهمترین چالش های پیش روی مدیران و تصمیم گیرندگان آب شهری است. رشد جمعیت و در نتیجه روند افزایش تقاضای آب از یک طرف و کاهش منابع تامین آب اعم از آب های سطحی و زیرسطحی سبب شده است تا همواره نیازمند توسعه ظرفیت های تامین متناسب با رشد تقاضا باشیم. رشد حومه شهری به همراه توسعه ساخت و ساز در داخل محدوده های شهری منجر به افزایش بارگذاری جمعیتی و ضرورت نیاز به افزایش ظرفیت توزیع و تاسیسات می گردد.

## ۷- افزایش پساب تصفیه شده

گسترش شهرنشینی و افزایش چشمگیر جمعیت و نیز بهره برداری بی رویه از منابع آب برای تامین نیازهای مختلف، تأثیرات منفی جبران ناپذیری را بر محیط زیست و از جمله منابع آب برجای گذاشته است، به طوری که مدیریت منابع آب را با چالش بزرگی روبه رو کرده است. تهران به عنوان یکی از بحرانی ترین مناطق، همواره درگیر کمبود آب بوده است به گونه ای که در سال های گذشته دوره های متعدد خشکسالی را پست سرگذاشته است. با توجه به استراتژیک بودن مدیریت منابع آب و همچنین بحران آب پیشرو، طراحی بهینه شبکه جمع آوری فاضلاب، تصفیه و انتقال آن برای مصارفی مانند کشاورزی و صنعتی می تواند به بازچرخانی منابع محدود آبی کمک نماید.

## ۸- استمرار آبرسانی و خدمت رسانی

مهمترین هدف شرکت های آب و فاضلاب تامین به موقع و مستمر آب به مشتریان است. تمام فعالیت های شرکت باید به گونه ای باشد تا کمترین میزان قطعی آب برای مشتریان اتفاق بیافتد. آب مایه حیات است و کمترین میزان قطعی آب می تواند تبعات اجتماعی و سیاسی زیادی را ایجاد کند. کلیه فعالیت هایی که در حوزه بهره برداری برای فراهم کردن امکان دسترسی مشتریان به آب شرب بهداشتی و با کیفیت صورت می گیرد در راستای حفظ کمیت

مورد نیاز مشتریان تعریف گردد. هر چقدر حوادث شبکه و انشعابات کمتر باشد میزان استمرار آبرسانی و خدمت رسانی بیشتر خواهد شد. همچنین افزایش توان تاسیسات و قابلیت اطمینان آن ها بر این هدف تاثیر مستقیم دارد.

## ۹- حفظ و ارتقای کیفیت آب

با پیشرفت دانش و تکنولوژی و افزایش آگاهی از اهمیت آب و بیماری های منتقله ، امروز توجه به کیفیت آب افزایش یافته است. رشد سریع جمعیت همراه با محدودیت منابع آب و بهداشت ضعیف منجر به افزایش بیماری های مرتبط شده است. یکی از حقوق اساسی بشر برای زندگی سالم دسترسی به آب آشامیدنی سالم است. حضور انواع میکروارگانیسم ها در آب منجر به بیماری ها شده و از طرف دیگر وجود برخی از املاح و مواد شیمیایی محصول در آب در صورتیکه خارج از حد مجاز باشند در بلند مدت برای بدن ایجاد بیماری ها و ناتوانی های مختلفی را می نماید. کیفیت آب از انجایی اهمیت می یابد که هم در صورت بروز مشکل دامنه فراگیری استفاده کنندگان از آن می تواند بسیار گسترده بوده و در کمترین زمان ممکن اثرات آن که می تواند در حد ساعت باشد بروز می کند و از طرف دیگر ویژگی های فیزیکی و ظاهری آن مانند بو، طعم و غیره توسط مشتریان به سهولت قابل مشاهده و ارزیابی است. این موضوع اهمیت پرداختن به کیفیت آب را بسیار حائز اهمیت می نماید.

## ۱۰- توسعه اتوماسیون

سرمایه اطلاعاتی شامل دو جزء است: زیرساخت فناوری و ابزارهای سرمایه اطلاعاتی. زیرساخت های فناوری شامل فناوری هایی مثل شبکه های ارتباطی، کامپیوترهای مرکزی و مهارت های مدیریتی مثل استانداردها، مدیریت بحران در حوزه فناوری اطلاعات و امنیت شبکه است که برای توانمندسازی ارسال اثربخش و استفاده از ابزارهای سرمایه اطلاعاتی لازم هستند. ابزار سرمایه اطلاعاتی که بسته ای از اطلاعات، دانش و فناوری است که بر مبنای زیرساخت فناوری ساخته شده است، در واقع از فرایندهای کلیدی سازمان حمایت می کند. در شرکت کلیه فعالیت های مرتبط با فناوری اطلاعات، اتوماسیون و هوشمندسازی شبکه و تاسیسات مانند اسکادا و سیستم اطلاعات جغرافیایی GIS در حوزه این هدف می گنجد.

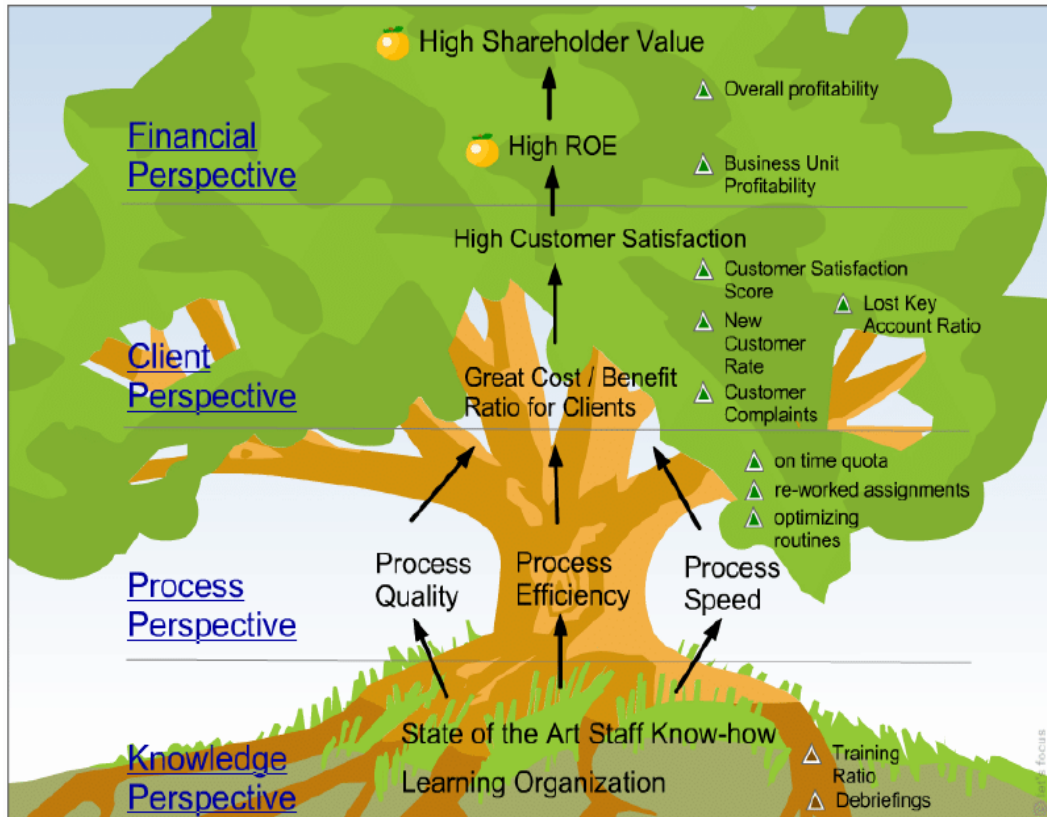
## ارتقای سرمایه های سازمانی

سرمایه سازمانی از آن دسته دارایی های نامشهود است که نسبت به سایر دارایی های نامشهود کمتر درک شده و اندازه گیری آن دشوار است. اما در سازمانهایی که در کارتهای امتیازی متوازن خود از اهداف مربوط به سرمایه های سازمانی استفاده کرده اند، یک تصویر سازگار و همسان از ماهیت سازمان مشاهده می شود. در سازمان هایی که به شکل موفقیت آمیز روش کارت امتیازی متوازن را اجرا کرده اند، فرهنگی به چشم می خورد که در قالب آن کارکنان عمیقاً از مأموریت، چشم انداز و ارزش های اصلی مورد نیاز برای اجرای استراتژی آگاهی دارند. این شرکت ها تلاش می کنند تا رهبری عالی را در تمامی سطوح بگونه ای اجرا نمایند که منجر به بسیج کردن و برانگیختن سازمان به سمت استراتژی شود. این سازمان ها در تلاشند تا بین اهداف استراتژیک و اهداف فردی، تیمی و دپارتمانی همسویی ایجاد کنند. اگرچه در این پروژه ما وارد مرحله همسویی نشده ایم.

## ۱۱- ارتقای سرمایه های انسانی

تحقق برنامه های استراتژیک بر این اساس ارزیابی می شود که آیا کارکنان نوع صحیح مهارت و سطح مهارت مناسبی برای اجرای فرایندهای داخلی کلیدی کسب و کار دارند و یا خیر. اولین مرحله در برآورد میزان آمادگی سرمایه نیروی انسانی، شناسایی خانواده مشاغل استراتژیک است- مشاغلی که در آن کارکنان با مهارت های صحیح، استعداد و دانش مناسب، بیشترین تاثیر را بر بهبود فرایندهای داخلی کلیدی دارند. سازمان ها ممکن است به بهره بردارها، مهندسين دفتر فنی، سرپرستان مشترکین، امور حوادث و اپراتورهای مراکز تماس نیاز داشته باشند؛ و برخی از مشاغل نسبت به سایرین تاثیر بیشتری بر روی استراتژی دارند. مدیران باید تعداد مشاغلی که بیشترین تاثیر را بر روی اجرای استراتژی دارند را شناسایی و بر روی آنها تمرکز کنند.

## نقشه استراتژی شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران





امروزه تمام سازمان ها ارزش پایدار خود را با استفاده از دارایی های نامشهود سازمان نظیر سرمایه انسانی، پایگاه داده ها و سیستم های اطلاعاتی، فرایندهای با کیفیت بالا، قابلیت پاسخگویی به نیازها، نام های تجاری، روابط بامشتری و درنهایت با توانایی های خلاقانه و فرهنگ سازمانی خلق و حفظ می کنند.

استراتژی سازمان مشخص می کند که سازمان چگونه می خواهد برای سهام داران، مشتریان، و کارکنان ارزش ایجاد کند. سیستم اندازه گیری باید روی خود استراتژی متمرکز گردد و این که چگونه می خواهد ارزش پایدار آینده را بسازد.

هیچ دو سازمانی در مورد استراتژی نظر همسانی ندارند. بعضی از منظر برنامه های مالی و از طریق درآمد، بعضی دیگر از نگاه تولید و خدمات، عده ای با مشتریان هدف، عده ای دیگر با کیفیت و جهت دهی فرایند و عده ای نیز با منابع انسانی و وجه یادگیری به استراتژی می پردازند. تمام این نگرش ها تک بعدی هستند. این نگاه محدود سبب می شود تا پس زمینه افراد در تیم اجرایی تقویت می شود. مدیران مالی استراتژی را از دیدگاه مالی می بینند. مدیران مشترکین و درآمد از منظر مشتری به استراتژی نگاه می کنند. افراد عملیاتی مانند بهره برداری به کیفیت، زمان پاسخگویی به حوادث و میزان قطعی آب یا تامین آب به فرایند نگاه می کنند. متخصصان منابع انسانی به سرمایه گذاری روی افراد متمرکز می شوند و مدیران اطلاعات بر فن آوری اطلاعات تمرکز دارند.

تنها تعداد کمی نگاهی کلی و استراتژیک به روی سازمان دارند. این کار عموماً برعهده استراتژیست ها تا با دانش عمیق خود از استراتژی تجارب متقاطع و گسترده در صنایع مختلف، درکی ژرف بر کسب و کار، و هوش و استعداد ذاتی خود بتوانند راه کارهای مناسب را برای توسعه سازمان بیاندیشند.

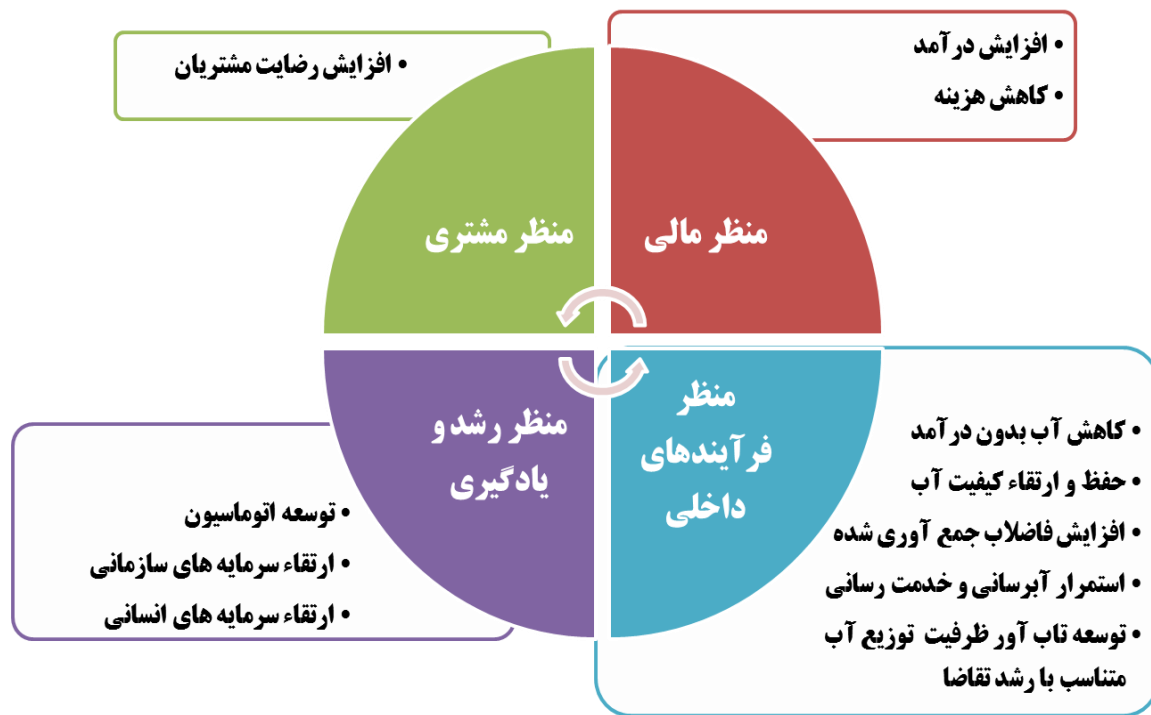
کارت امتیازی متوازن که در ابتدا برای بهبود سنجش عملکرد منابع نامشهود سازمان به کار گرفته می شد، می تواند ابزار قدرتمندی برای توصیف و پیاده سازی استراتژی شرکت باشد. مدل چهار وجهی برای توصیف استراتژی های ارزش افزای سازمان، زبان مشترکی را پدید می آورد که تیم های اجرایی می توانند از آن برای بحث در مورد جهت گیری و اولویت های بنگاه خود استفاده کنند. گفتگو و تعامل میان مدیران با ایجاد تصویری از این ارتباطات که آن را نقشه استراتژی می نامیم، میسر می شود. نقشه استراتژی لایه دیگری از جزییات را اضافه می کند که پویایی زمانی استراتژی را نشان می دهد. به علاوه، نقشه استراتژی سطحی از جزییات را که شفافیت و تمرکز در تبیین اهداف استراتژیک را افزایش می دهد، به همراه دارد. رویکردهای مختلفی برای تدوین استراتژی به کار می رود. نقشه استراتژی روشی یکسان و ثابت برای توصیف استراتژی ها ایجاد می کند تا اهداف و معیارها قابل طرح و مدیریت باشند. نقشه استراتژی حلقه مفقود میان فرموله کردن استراتژی و اجرای استراتژی فراهم می سازد.

## **مناظر و اهداف استراتژیک شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران**

در شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران چهار منظر به شرح ذیل طراحی شده است:

- منظر مالی
- منظر مشتری
- منظر فرایندهای داخلی
- منظر یادگیری و رشد

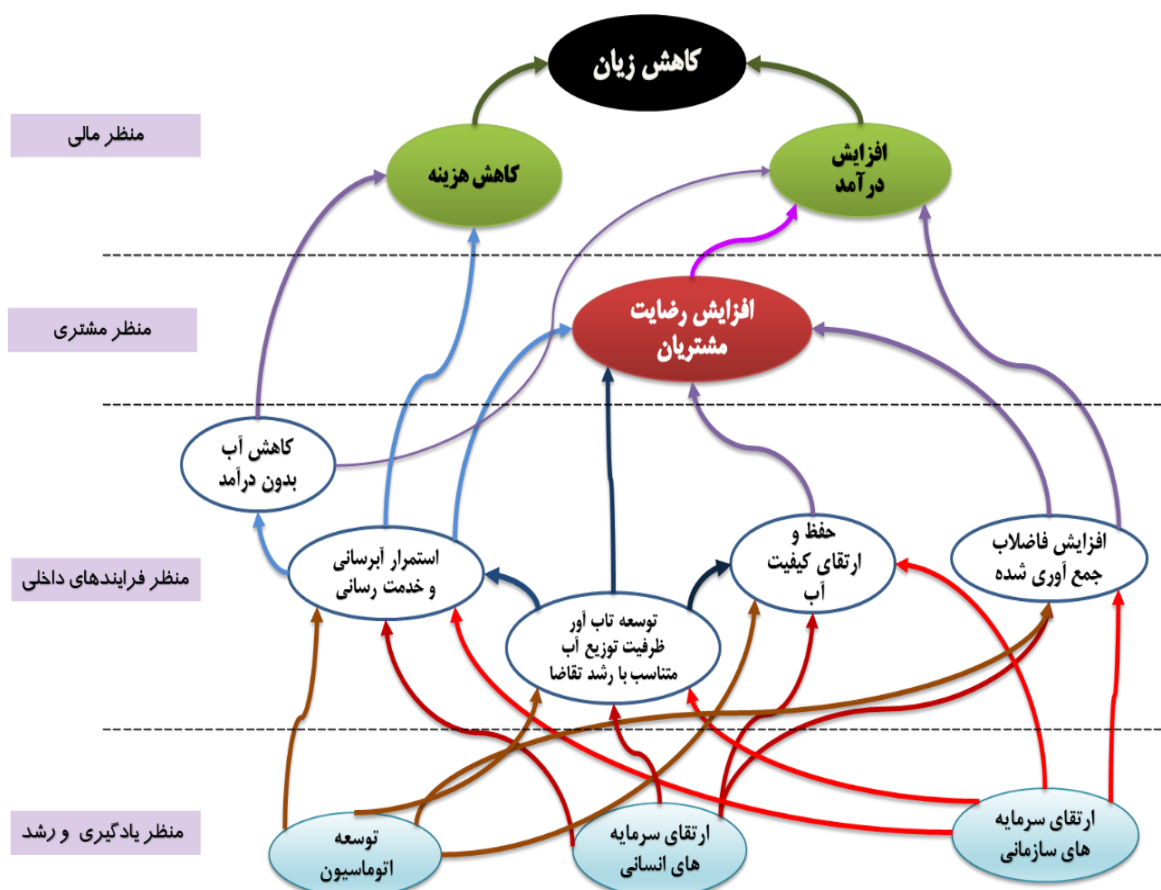
و سپس اهداف مرتبط با هر منظر طراحی شده است.



## نقشه استراتژی شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران

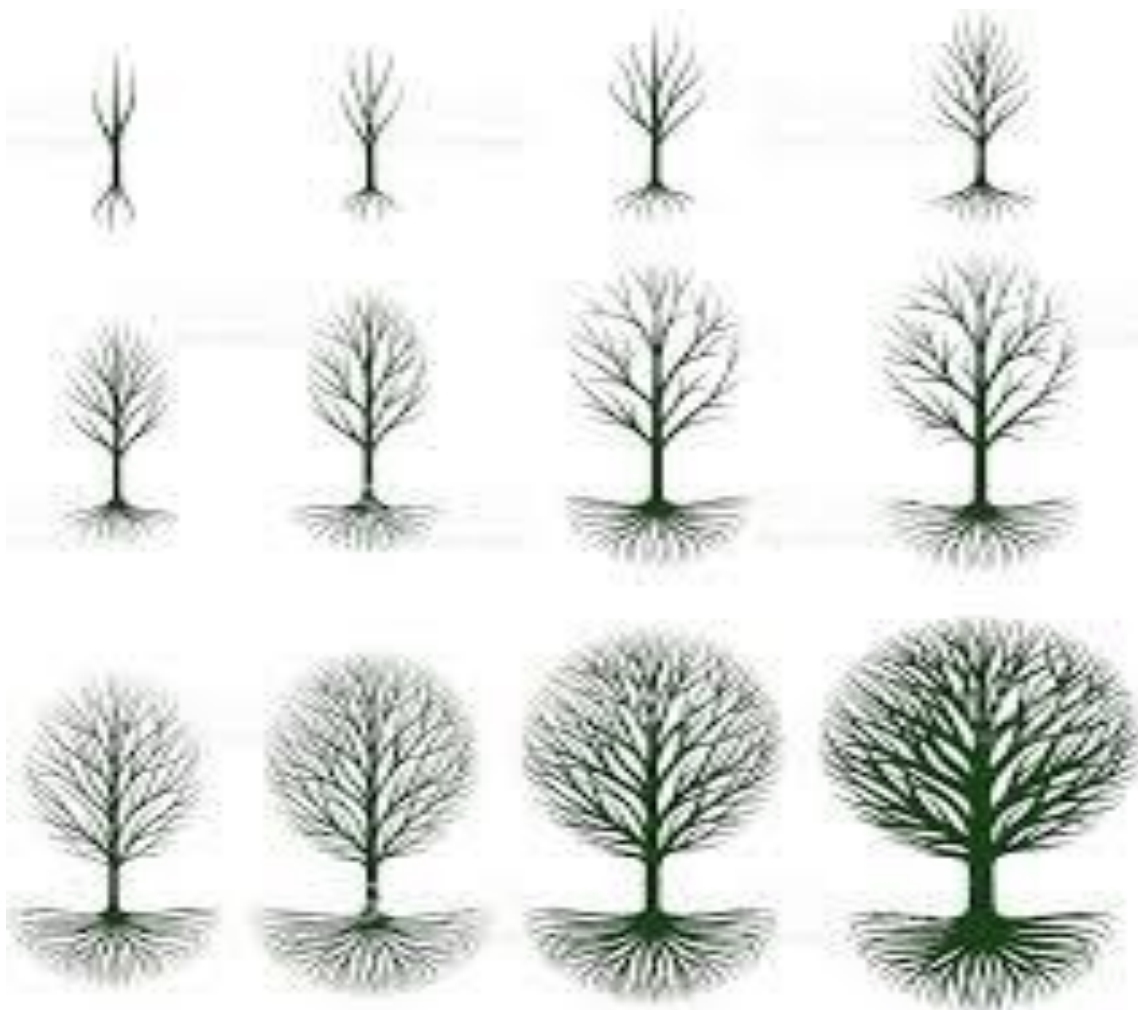
در شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران نقشه استراتژی به صورت زیر طراحی شده است:

## نقشه استراتژی شرکت آب و فاضلاب منطقه ۱ تهران



## سبجه های شرکت آب و فاضلاب منطقه یک شهر تهران

## منتهی به سال ۱۴۰۰



مقدمه

ما می توانیم روش ارزیابی متوازن را به عنوان مجموعه ای از سنجه های بدقت انتخاب شده از استراتژی یک سازمان تعریف کنیم. سنجه های انتخابی برای ارزیابی متوازن ابزاری است برای رهبران در برقراری ارتباط با کارکنان و ذینفعان بیرونی سازمان و انتقال نتایج محرکه های عملکردی که به وسیله ی آنها سازمان به مأموریت و اهداف استراتژیک خود دست خواهد یافت. به هر حال یک تعریف ساده نمی تواند همه چیز را درباره ی روش ارزیابی متوازن بگوید. سیستم ارزیابی متوازن یک سیستم ارزیابی، یک سیستم مدیریت استراتژیک و در نهایت یک ابزار مناسب مرافقه و برقراری ارتباط استراتژی بین کارکنان است.

در شرکت سنجه های پایش اهداف استراتژیک در مناظر ذیل تعریف شده است:

- منظر مالی
- منظر مشتری
- منظر فرایندهای داخلی
- منظر یادگیری و رشد

در این مرحله اقدام به تعیین سنجه ها به منظور پایش هر یک از اهداف استراتژیک شد و در نهایت سنجه ها را با معاونین و مدیران حوزه های تخصصی مورد بررسی قرار گرفت. این سنجه ها به گونه ای تعریف گردید که با سنجه های شرکت بالادست همسویی و یکپارچگی داشته باشد.

در ذیل لیست سنجه ها و فرمولهای مربوطه آمده است.

منظر	هدف استراتژیک	کد	سنجه	فرمول
مالی	کاهش زیان	۰۱۷	کاهش زیان سال	(زیان دوره قبل - زیان دوره فعلی) / زیان دوره قبل * ۱۰۰

متوسط قیمت فروش یک متر مکعب آب	۰۱R	درآمد آب بها / حجم آب فروش رفته
متوسط قیمت یک متر مکعب فاضلاب جمع آوری شده	۰۲R	درآمد فاضلاب بها / حجم فاضلاب مشترکین نصب شده
نسبت وصولی با نیروهای مسلح	۰۳R	وصولی / کل درآمد جاری (شامل درآمدهای نیروهای مسلح)
نسبت وصولی بدون نیروهای مسلح	۰۴R	وصولی / کل درآمد جاری بدون درآمدهای نیروهای مسلح
نسبت وصولی کل سرمایه ای آب و فاضلاب	۰۵R	وصولی کل سرمایه ای آب و فاضلاب / کل درآمد سرمایه ای آب و فاضلاب
چرخه تکمیل زنجیره ارزش	۰۶R	تعداد آحاد کل انشعاب فاضلاب (فروخته شده) / کل آحاد انشعاب آب
متوسط درآمد انشعاب سرمایه ای آب	۰۷R	درآمد کل فروش انشعابات آب (حق نصب، تبصره ها و ماده های مرتبط) / تعداد آحاد فروش رفته
متوسط درآمد انشعاب سرمایه ای فاضلاب	۰۸R	درآمد کل فروش انشعابات فاضلاب (حق نصب، تبصره ها و ماده های مرتبط) / تعداد آحاد فروش رفته
رشد بازار آب شهری	۱۱R	تعداد مشترکین طی دوره اب / (مشترکین ابتدای دوره آب + انشعابات انتقالی - انتزاعی) * ۱۰۰
متوسط هزینه تمام شده یک متر مکعب آب	۰۱E	کل هزینه های آب در نقطه سر به سر / حجم آب فروش رفته
متوسط هزینه تمام شده یک متر مکعب خدمات جمع آوری فاضلاب	۰۲E	کل هزینه های مرتبط با خدمات جمع آوری فاضلاب در نقطه سر به سر / حجم فاضلاب جمع آوری شده
بهره وری نیروی انسانی	۰۴E	(کل آحاد انشعاب مشترکین آب + آحاد انشعاب مشترکین فاضلاب) / تعداد کل کارکنان
نسبت آنی	۰۵E	(سایر حسابها و اسناد دریافتنی + حسابهای دریافتنی تجاری + موجودی نقد) / بدهی جاری
میزان بازپرداخت بدهی	۰۶E	بدهی تسویه شده راكد / کل بدهی راكد
نرخ تغییر سرمایه	۰۷E	(سرمایه گذاری طی دوره) / استهلاک دوره

### افزایش درآمد

### کاهش هزینه

<b>مشتری</b>	<b>افزایش رضایت مشتریان</b>	S01	درصد رضایت مشتریان	نمره رضایت مشتریان
		S02	خدمات غیر حضوری	تعداد خدمات غیر حضوری / کل خدمات قابل ارائه
<b>فرایندهای داخلی</b>	<b>توسعه قاب آور ظرفیت توزیع آب متناسب با رشد تقاضا</b>	D01	اصلاح و بازسازی شبکه/خطوط انتقال آب	(طول شبکه/خطوط انتقال بازسازی شده / طول کل شبکه/خطوط انتقال آبی که باید بازسازی شود
		D02	آب اضطراری	مترمکعب آب اضطراری تامین شده/ مترمکعب آب اضطراری مورد نیاز
		D03	مقاوم سازی خطوط و شبکه	طول خطوط و شبکه مقاوم سازی شده + توسعه مقاوم سازی شده / کل طول خطوط و شبکه مورد نیاز مقاوم سازی (بعلاوه توسعه سال)
		D10	توسعه شبکه اب	طول شبکه موجود / طول شبکه مورد نیاز در افق ۱۴۰۰
	<b>افزایش فاضلاب جمع آوری شده</b>	W01	چرخه حیات محصول	حجم فاضلاب جمع آوری شده/ حجم آب فروش رفته
		W03	توسعه شبکه فاضلاب	کل طول شبکه جمع آوری فاضلاب اجرا شده / طول کل شبکه جمع آوری فاضلاب مطابق طرح
		W04	توسعه انشعابات فاضلاب	تعداد کل انشعابات نصب شده فاضلاب/ (تعداد کل انشعابات پیش فروش + نصب شده فاضلاب)
	<b>استمرار آبرسانی و خدمت رسانی</b>	C01	حوادث شبکه اب	تعداد حوادث اقدام شده شبکه اب / طول کل شبکه اب
		C02	حوادث انشعابات اب	تعداد حوادث اقدام شده انشعاب اب / تعداد کل انشعابات اب
		C03	متوسط زمان رسیدگی به حوادث اب	متوسط زمان رسیدگی به حوادث (از زمان درخواست مشتری تا ثبت اتمام کار)
		C04	حوادث شبکه فاضلاب	تعداد حوادث شبکه فاضلاب / طول کل شبکه فاضلاب
		C05	حوادث انشعابات فاضلاب	تعداد حوادث انشعاب فاضلاب / تعداد کل انشعابات فاضلاب نصب شده
		C06	متوسط زمان رسیدگی به حوادث فاضلاب	متوسط زمان رسیدگی به حوادث فاضلاب

	C۰۷	آحاد تحت تاثیر حوادث فاضلاب	متوسط تعداد آحاد تحت تاثیر حوادث فاضلاب / تعداد کل حوادث فاضلاب
	C۰۸	شبکه های دارای نقشه وضعیت	طول کل خطوط دارای نقشه وضعیت / کل طول خطوط
	Q01	سطح آزمایشات آب	(تعداد پارامترهای آب که واقعا تست می شود) / (تعداد کل پارامترهایی که باید براساس استاندارد ایزو ۱۰۵۳ و ۱۰۱۱ تست شود)
حفظ ارتقای کیفیت آب	Q03	عدم انطباقهای آب	(تعداد عدم انطباقها) / (تعداد کل نمونه های آزمایش شده)
	Q05	فاکتورهای بحرانی آب (با توجه به نتایج محلی)	(عدم انطباقهای کلرسنجی+میکروبی+HPC) / (تعداد کل نمونه های برداشتی)
	N01	آب بدون درآمد	(حجم آب تولید شده - حجم آب فروش رفته)/ حجم آب تولید شده
کاهش آب بدون درآمد	N02	کیفیت اندازه گیری مبادی ورودی	(تعداد کنتورهای سالم کالیبره در مبادی ورودی یا تولیدی) / (تعداد کل نقاطی که باید در مبادی تولیدی اندازه گیری شود)
	N03	کیفیت اندازه گیری مبادی خروجی	حجم آب فروش رفته فاقد کنتور / حجم کل فروش آب
	A01	توسعه اسکادا	(تعداد نقاطی که مکانیزه شده / (تعداد نقاطی که باید مکانیزه شود)
اتوماسیون و هوشمندسازی	A02	کیفیت اسکادا	(تعداد نقاطی که با کارکرد صحیح داده ارسال می کند) / (کل نقاطی که داده ارسال می کنند)
	A03	توسعه GIS	تعداد فیلدهای پر شده / تعداد فیلدهای قابل پر شدن
	A04	استفاده از GIS	نفرساعت کاربر استفاده از سامانه GIS
	A05	مکانیزاسیون اسناد و مدارک	تعداد اسناد و مدارک دستی / کل اسناد قابل مکانیزه شدن
	A06	قطعی سیستم ها	متوسط زمان قطعی سیستمهای شرکت
	A08	مکانیزاسیون سیستمهای اطلاعاتی فرایندها	فرایندهای مکانیزه / تعداد کل فرایندها
یادگیری و رشد	O01	سرانه پیشنهادات	تعداد پیشنهادات اجراشده / تعداد کل کارکنان



فن آوری بکارگیری شده/ تعداد اولویت های پژوهشی	پژوهش	002	توسعه سرمایه های سازمانی
تعداد پارامترهای نامنطبق زیست محیطی / کل تعداد پارامترهای زیست محیطی	حفظ محیط زیست	003	
میزان استقرار و تداوم مدیریت استراتژیک	میزان استقرار و تداوم مدیریت استراتژیک	004	
تعداد یافته های ممیزی بسته شده به تعداد یافته های (عدم انطباق ها و فرصت های بهبود) شناسایی شده	عدم انطباق های سیستمی	005	
متوسط سرانه آموزش کارکنان	سرانه آموزش کارکنان	H01	توسعه سرمایه های انسانی
متوسط نمره اثربخش دوره های آموزشی	اثربخش آموزشی	H02	
تعداد افراد آموزش دیده / کل افراد شرکت	عدالت آموزشی	H03	
سطح نمره رضایت کارکنان	رضایت کارکنان	H04	
تعداد مشاغل دارای جانشین / پستهای سازمانی	جانشین پروری	H05	
شاخص $SR = \text{تعداد روزهای کاری تلف شده} \times 1000000 / \text{کل نفرساعت کار مفید کلیه کارکنان}$	حوادث	H06	
تعداد پارامترهای زیان آور HS / کل پارامترهای HS	ایمنی و بهداشت	H07	

### نظارت بر جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری سنجه ها

از آنجا که در شناسنامه سنجه ها مرجع استخراج اطلاعات مشخص شده است، از طریق شناسنامه اقدام به نظارت بر جمع آوری اطلاعات و اندازه گیری سنجه ها گردیده است.

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مالی		هدف استراتژیک: کاهش زیان	
عنوان: زیان سال		کد سنجه : L01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		( ۱،۲۰۱ )	
فرمول:			
$100 * \left( \frac{\text{زیان دوره گذشته} - \text{زیان دوره جدید}}{\text{زیان دوره گذشته}} \right)$			
تعریف:			
هدف هر شرکتی در نهایت باید کاهش زیان (در صورت وجود زیان) و یا افزایش سود(در صورت سودده بودن) باشد. زیان یکی از مهمترین عوامل بروز ریسک استراتژیک و ریسک عملیاتی است.			
درصد کاهش رشد زیان هر سال نسبت به سال گذشته می‌تواند یک سنجه مناسب برای عملکرد مالی شرکت باشد.			
تناوب اندازه گیری: شش ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: نزولی			
داده	منبع	مسئول	واحد
زیان دوره گذشته	سیستم مالی	معاونت مالی و پشتیبانی	
زیان دوره جدید	سیستم مالی	معاونت مالی و پشتیبانی	

منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: متوسط قیمت فروش یک مترمکعب آب		کد سنجه : R01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۶،۴۰۱	
فرمول:			
<div><div>درآمد کل آب بها</div><div>حجم آب فروش رفته</div></div>			
تعریف:			
با توجه به پلکانی بودن آب بها و همچنین تفاوت در نوع کاربری ها لذا این شاخص نشان می دهد که در نهایت شرکت به طور متوسط هر مترمکعب آب را به چه میزان فروخته است. طبیعی است که این شاخص دو مولفه کل درآمد آب بها و حجم کل آب فروش رفته را کنترل می کند.			
تناوب اندازه گیری: سه ماه		واحد اندازه گیری: ریال	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	مسئول واحد
در آمد کل آب بها براساس صورت حساب صادر شده		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین
حجم آب فروش رفته		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین
شناسنامه سنجه ها			

منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: متوسط قیمت یک متر مکعب فاضلاب جمع آوری شده		کد سنجه : R02	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۶,۶۲۹	
فرمول:			
<div>درآمد فاضلاب بها</div> <div>حجم فاضلاب جمع آوری شده</div>			
تعریف:			
این شاخص متوسط بهای دریافت شده از مشترکین بابت خدمات جمع آوری فاضلاب را نشان می دهد.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: ریال	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	
فاضلاب بها		سیمافا	
حجم فاضلاب جمع آوری شده		سیمافا	
مسئول		واحد	
معاونت درآمد و امور مشترکین			
معاونت امور درآمد و مشترکین			

شناسنامه سنجه‌ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: نسبت وصولی با نیروهای مسلح		کد سنجه : R03	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۹۸٪	
<div>فرمول:</div> <div><div>مقدار درآمد وصولی</div><div>کل درآمد جاری (شامل درآمدهای نیروهای مسلح)</div></div>			
تعریف: کلیه درآمد صورتحساب شده لزوماً به حساب واریز نمی شود. از آنجا که منبع تامین هزینه های جاری شرکت، درآمدهای وصول شده می باشد لذا در این شاخص کلیه آب فروخته شده و صورت حساب شده در مقایسه با درآمدی که به حساب شرکت واریز می گردد مورد ارزیابی قرار می گیرد. این درآمدهای شامل درآمدهای نیروهای مسلح نیز می شود. این شاخص نشان می دهد که چه میزان از درآمد شرکت وصول شده است.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: ریال	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	مسئول
مقدار درآمد وصولی		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین
کل درآمد جاری که صورتحساب برای آن صادر شده است. (براساس قبوض صادره)		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین

### شناسنامه سنجه ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: نسبت وصولی بدون نیروهای مسلح		کد سنج: R04	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۰٪	
<div>فرمول:</div> <div><div>مقدار درآمد وصولی</div><div>درآمدهای جاری (بدون درآمدهای نیروهای مسلح)</div></div>			
<div>تعریف: کلیه درآمد صورتحساب شده لزوماً به حساب واریز نمی شود. از آنجا که منبع تامین هزینه های جاری شرکت درآمدهای وصول شده می باشد لذا در این شاخص کلیه آب فروخته شده و صورت حساب شده بدون احتساب آب فروخته شده به نیروهای مسلح در مقایسه با درآمدی که به حساب شرکت واریز می گردد مورد ارزیابی قرار می گیرد. این شاخص نشان می دهد که چه میزان از درآمد شرکت وصول شده است.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	مسئول
مقدار درآمد وصولی		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین
کل درآمد جاری که صورتحساب برای آن صادر شده است. (براساس قبوض صادره بدون احتساب قبوض نیروهای مسلح)		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: نسبت وصولی کل سرمایه ای آب و فاضلاب		کد سنجه : R05	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۸۵٪	
فرمول: <div><u>وصولی کل سرمایه ای آب و فاضلاب</u> کل درآمد سرمایه ای آب و فاضلاب</div>			
تعریف: کلیه منابع سرمایه ای صورتحساب شده لزوما به حساب واریز نمی شود. از آنجا که منبع تامین مخارج سرمایه ای شرکت منابع سرمایه ای شرکت می باشد لذا در این شاخص کلیه درآمد سرمایه ای مرتبط با آب و فاضلاب در مقایسه با منابع سرمایه ا که به حساب شرکت واریز می گردد مورد ارزیابی قرار می گیرد. این شاخص نشان می دهد که چه میزان از درآمد شرکت وصول شده است.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
مقدار درآمد وصولی سرمایه ای	سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین	
کل درآمد سرمایه ای آب و فاضلاب	سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین	

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: چرخه تکمیل آب شهری		کد سنجه : R06	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۰.۷۶	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد آحاد کل انشعاب فاضلاب (فروخته شده)</div><div>کل آحاد انشعاب آب</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که طرح های توسعه فاضلاب تا چه میزان رشد داشته است. هدف غایی این است که کلیه آحاد انشعاب آب تبدیل به آحاد انشعاب فاضلاب گردند.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: ریال	جهت مطلوب: صعودی
داده		منبع	مسئول
تعداد آحاد انشعاب فاضلاب ( فروخته شده)		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین
کل آحاد انشعاب آب		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین



شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: متوسط درآمد انشعاب سرمایه ای آب		کد سنجه : R07	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۵،۱۹۶	
فرمول:			
<div><div><div>درآمد کل فروش انشعابات آب (حق نصب ، تبصره ها و ماده های مرتبط)</div><div>تعداد آحاد فروش رفته</div></div></div>			
تعریف:			
این شاخص نشان می دهد که به طور متوسط منابع سرمایه ای به ازای هر احاد فروش رفته به چه میزان بوده است.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: ریال	
جهت مطلوب: صعودی			
واحد	مسئول	منبع	داده
فقره	معاونت درآمد و امور مشترکین	سیمافا	درآمد کل فروش انشعابات (شامل حق نصب، تبصره ها، و ماده های مرتبط)
فقره	معاونت درآمد و امور مشترکین	سیمافا	تعداد آحاد فروش رفته

## شناسنامه سنجه‌ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: متوسط درآمد انشعاب سرمایه ای فاضلاب		کد سنجه : R08	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۴۸،۰۲۵	
<div>فرمول:</div> <div><div>درآمد کل فروش انشعابات فاضلاب (حق نصب ، تبصره ها و ماده های مرتبط)</div><div>تعداد آحاد فروش رفته</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که به طور متوسط منابع سرمایه ای فاضلاب به ازای هر احاد فروش رفته به چه میزان بوده است.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: ریال	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	مسئول
درآمد کل فروش انشعابات فاضلاب (شامل حق نصب، تبصره ها و ماده های مرتبط)		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین
تعداد آحاد فروش رفته فاضلاب		سیمافا	معاونت درآمد و امور مشترکین

## شناسنامه سنجه‌ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: افزایش درآمد	
عنوان: رشد بازار آب شهری		کد سنجه : R11	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول: <div><div>تعداد مشترکین طی دوره آب</div><div>(مشترکین ابتدای دوره آب+انشعابات انتقالی-انتزاعی)*100</div></div>			
تعریف: این شاخص نشان می دهد که میزان مشترکین آب شهری به چه میزان در طی یک دوره افزایش یافته است.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	
تعداد مشترکین طی دوره آب		سیمافا	
مشترکین ابتدای دوره آب + انشعابات انتقالی / انتزاعی		سیمافا	

## شناسنامه سنجه‌ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: کاهش هزینه	
عنوان: متوسط هزینه تمام شده یک متر مکعب آب		کد سنجه : E01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۱,۸۲۰	
<div>فرمول:</div> <div><div>کل هزینه های مرتبط با خدمات آب در نقطه سر به سر</div><div>حجم آب فروش شده</div></div>			
تعریف:			
این شاخص نشان می دهد که کل هزینه های صرف شده بابت ارائه خدمات آبرسانی به کل حجم آب فروش رفته چه مقدار است. این شاخص متوسط هزینه تمام شده یک متر مکعب آب را مشخص می کند.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
کل هزینه های مرتبط با آبرسانی	سیستم مالی	مالی	
حجم آب فروش رفته	سیستم سیمافا	مشترکین	متر مکعب

## شناسنامه سنجه‌ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: کاهش هزینه	
عنوان: متوسط هزینه تمام شده یک متر مکعب خدمات جمع آوری فاضلاب		کد سنجه : E02	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۸،۳۸۷	
فرمول: <div>کل هزینه های مرتبط با خدمات جمع آوری فاضلاب</div> <div>حجم فاضلاب جمع آوری شده</div>			
تعریف: این شاخص نشان می دهد که کل هزینه های صرف شده بابت ارائه خدمات آبرسانی به کل حجم آب فروش رفته چه مقدار است. این شاخص متوسط هزینه تمام شده یک متر مکعب آب را مشخص می کند.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: ریال	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
کل هزینه های فاضلاب	سیستم مالی	مالی	
حجم فاضلاب جمع آوری شده	سیستم سیمافا	مشترکین	متر مکعب

## شناسنامه سنجه‌ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: کاهش هزینه	
عنوان: بهره‌وری نیروی انسانی		کد سنج: E04	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۵،۵۴۰	
<div>فرمول:</div> <div><div>(کل آحاد انشعاب مشترکین آب + آحاد انشعاب مشترکین فاضلاب)</div><div>تعداد کل کارکنان</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>بهره وری نیروی انسانی به عنوان یکی از مهمترین اقلام هزینه ای شرکت نقش مهمی در کاهش هزینه دارد. در این بخش کل آحاد انشعاب مشترکین آب و فاضلاب به تعداد کل کارکنان نشان می دهد که هر کارمند شرکت به چه تعداد از احاد مشترکین به طور متوسط خدمت رسانی می کند.</div>			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	
مسئول		واحد	
کل آحاد انشعاب مشترکین آب		سیستم سیمافا	
مشترکین		فقره	
کل آحاد انشعاب مشترکین فاضلاب		سیستم سیمافا	
مشترکین		فقره	
تعداد کل کارکنان		سیستم منابع انسانی	
منابع انسانی		تعداد	

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مالی		هدف استراتژیک: کاهش هزینه	
عنوان: نسبت آنی		کد سنجه : E05	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۹۸.۳۳	
فرمول: <div>سایر حسابها و اسناد دریافتنی + حسابهای دریافتنی تجاری + موجودی نقد</div> <div>بدهی جاری</div>			
تعریف: عدم توجه به بدهیهای شرکت و عدم توان شرکت در بازپرداخت آنها و یا عدم مدیریت اثربخش آن نه تنها به تامین کنندگان خدمات و محصولات صدمه می زند بلکه در بلندمدت سبب تضعیف عملکرد شرکت نیز می شود. لذا در این شاخص کلیه حسابهای دریافتنی در مقابل بدهیهایی که شرکت باید بپردازد مورد توجه قرار می گیرد تا عملکرد شرکت در مدیریت بدهی ارزیابی شود.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
دارایی های جاری	سیستم مالی	مالی	
بدهی های جاری	سیستم مالی	مالی	

## شناسنامه سنجه‌ها

منظر: مالی		هدف استراتژیک: کاهش هزینه	
عنوان: میزان بازپرداخت بدهی		کد سنج: E06	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۴.۶۶	
<div>فرمول:</div> <div><div>بدهی تسویه شده راکد</div><div>کل بدهی راکد</div></div>			
تعریف:			
یکی از شاخصهایی که از آن غفلت شده است میزان کاهش بدهی است. در این شاخص میزان مدیریت بدهی شرکت مورد ارزیابی قرار می گیرد. طبیعی است که افزایش بدهی بیش از یک حد معین برای شرکت همراه با ریسک است.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده		منبع	
مسئول		واحد	
وصولی – میزان درآمدی که وارد حساب شرکت شده است		سیستم سیمافا	
مشترکین			
کل درآمد براساس قبوض		سیستم سیمافا	
مشترکین			



شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مالی		هدف استراتژیک: کاهش هزینه	
عنوان: نرخ تغییر سرمایه		کد سنجه: E07	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۳.۷۷۲	
فرمول: <div>(دارایی های ثابت ابتدا دوره – دارایی های ثابت انتها دوره) = سرمایه گذاری طی دوره</div> <div>استهلاک</div>			
تعریف: این شاخص نشان می دهد که آیا به اندازه استهلاک دارایی های ثابت که کاهش ارزش دارایی های ثابت است ، سرمایه گذاری به منظور حفظ و افزایش دارایی صورت گرفته است.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
سرمایه گذاری طی دوره	سیستم مالی	مالی	
استهلاک دوره	سیستم مالی	مالی	

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مشتری		هدف استراتژیک: افزایش رضایت مشتریان	
عنوان: رضایت مشتری		کد سنجه : S01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۶۹	
فرمول:		متوسط نمره رضایت مشتری	
تعریف: ارزیابی رضایت مشتری یک شاخص مهم از اثربخشی جمعی فعالیتهای شرکت است.			
تناوب اندازه گیری: ۶ ماه		واحد اندازه گیری: نمره	
جهت مطلوب: صعودی			
واحد	مسئول	منبع	داده
نمره	روابط عمومی	DSR	نمره رضایت مشتری

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: مشتری		هدف استراتژیک: افزایش رضایت مشتریان	
عنوان: خدمات غیرحضورى		کد سنجه : S02	
هدف گذارى سال ۱۳۹۹		۱۰۰	
فرمول:		$\frac{\text{تعداد خدمات غير حضورى}}{\text{كل خدمات قابل ارائه}}$	
تعريف:			
یکی از مهمترین شاخصهای رضایت مشتریان دسترسی شهروندان به خدمات شرکت بدون نیاز به حضور فیزیکی است. این موضوع می تواند امکان خدمت رسانی را به شکل ۲۴ ساعته و در ۷ روز هفته فراهم کند. ارائه خدمات غیرحضورى می تواند صرفه جویی های زیادی هم در هزینه های شرکت و هم در هزینه های مشتریان داشته باشد.			
تناوب اندازه گیری: ۶ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودى			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد خدمات غير حضورى	DSR	فناورى اطلاعات	تعداد
كل خدمات قابل ارائه	DSR	مشترکین	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: توسعه تآب آور ظرفیت توزیع آب متناسب با رشد تقاضا	
عنوان: اصلاح و بازسازی شبکه / خطوط انتقال آب		کد سنجه : D01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۰	
فرمول:		(طول شبکه و خطوط انتقال باز سازی شده) طول کل شبکه و خطوط انتقال آبی که باید بازسازی شود	
تعریف: این شاخص می خواهد نشان دهد که چند درصد شبکه موجود در پایان دوره اندازه گیری بازسازی و نوسازی می شود. با توجه به این که شبکه آب با توجه به نوع لوله استفاده شده دارای یک عمر مشخص است لذا باید نوسازی شبکه به گونه ای صورت گیرد که متوسط عمر شبکه روندی صعودی را نداشته باشد.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
طول شبکه و خطوط انتقال بازسازی شده	DSR	فنی	مترمکعب
طول شبکه و خطوط انتقال آبی که باید باز سازی شود	DSR	فنی	مترمکعب

شناسنامه سنج‌ها				
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: توسعه تاب آور ظرفیت و توزیع آب متناسب با رشد تقاضا		
عنوان: توسعه ظرفیت آب اضطراری		کد سنج: D02		
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۳۰.۹۵		
فرمول: <div>متر مکعب آب اضطراری تامین شده</div> <div>متر مکعب اب اضطراری مورد نیاز</div>				
تعریف: ظرفیت آب اضطراری یکی از الزامات بحران و پدافند غیرعامل است. این موضوع خارج از ماهیت وظیفه ای آن نیازمند توسعه ظرفیت است که می تواند با تمهیداتی از مخازن موجود استفاده کند و یا مخازن جدیدی را براساس الزامات طراحی و اجرا نماید.				
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی	
داده		منبع	مسئول	واحد
مترمکعب آب اضطراری تامین شده		DSR	فنی	مترمکعب
مترمکعب آب اضطراری مورد نیاز		DSR	فنی	مترمکعب

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: توسعه تاب آور ظرفیت توزیع آب متناسب با رشد تقاضا	
عنوان: مقاوم سازی خطوط و شبکه		کد سنج: D03	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول:			
$\frac{\text{طول خطوط و شبکه مقاوم سازی شده} + \text{توسعه مقاوم سازی شده}}{\text{کل طول خطوط و شبکه مورد نیاز مقاوم سازی (بعلاوه توسعه سال)}}$			
تعریف:			
این نسبت نشان می دهد که با توجه به فرسوده بودن شبکه و خطوط انتقال از یک طرف و افزایش احتمال مخاطرات طبیعی مانند زلزله تا چه حد شرکت توانسته است به شاخص مرتبط با مقاوم سازی برسد.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
واحد	مسئول	منبع	داده
کیلومتر	فنی	DSR	طول خطوط و شبکه مقاوم سازی شده
کیلومتر	فنی	DSR	توسعه مقاوم سازی شده
کیلومتر	فنی	DSR	کل طول خطوط و شبکه مورد نیاز مقاوم سازی

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: توسعه تاب اور ظرفیت توزیع آب متناسب با رشد تقاضا	
عنوان: توسعه تصفیه خانه های آب		کد سنج : D09	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
ظرفیت تصفیه خانه های موجود			
فرمول: $\frac{\text{ظرفیت تصفیه خانه های موجود}}{\text{ظرفیت مورد نیاز براساس افق طرح 1410}}$			
تعریف:			
توان عملیاتی تصفیه خانه ها متناسب با ظرفیت مورد نیاز برای تصفیه چالشی است که این سنج به دنبال رصد آن است تا اطمینان حاصل شود که ظرفیت عملیاتی و نه ظرفیت اسمی تصفیه خانه ها متناسب با نیاز تصفیه به روز شده است.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
ظرفیت تصفیه خانه های موجود	DSR	فنی	مترمکعب
ظرفیت تصفیه خانه های مورد نیاز براساس افق ۱۴۰۰	DSR	فنی	مترمکعب

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: توسعه تاب آور ظرفیت توزیع آب متناسب با رشد تقاضا	
عنوان: توسعه شبکه آب		کد سنج: D10	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۹۹.۹	
فرمول:		<div>طول شبکه موجود</div> <div>طول شبکه مورد نیاز در افق 1400</div>	
تعریف:			
این شاخص توسعه شبکه آب را متناسب با نیاز به توسعه مشخص می کند.			
طول شبکه آب یا طول مورد نیاز براساس پارامترهای ذیل مشخص می گردد:			
مطالعات ، واگذاری شهرهای جدید، انشعابات غیرمجاز که نیازمند توسعه شبکه می باشد و .....			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
طول شبکه موجود	DSR	فنی	کیلومتر
طول شبکه آب مورد نیاز در افق ۱۴۰۰	DSR	فنی	کیلومتر



شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: افزایش فاضلاب جمع آوری شده	
عنوان: چرخه حیات محصول		کد سنجه : W01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۶۳.۸۴	
<div>فرمول:</div> <div><div>کل حجم پساب جمع آوریشده</div><div>حجم آب فروش رفته</div></div>			
تعریف:			
هدف غایی شرکت این است که آب فروش رفته را از طریق سیستم فاضلاب جمع آوری، تصفیه و به چرخه مصرف آب بازگرداند. لذا این شاخص نشان می دهد که تا چه حد شرکت توانسته است آب فروش رفته را به پساب تصفیه شده تبدیل کند.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی
داده		منبع	مسئول
حجم پساب تصفیه شده		DSR	بهره برداری
حجم آب فروش رفته		DSR	مشترکین

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک:افزایش فاضلاب جمع آوری شده	
عنوان: توسعه شبکه فاضلاب		کد سنج: W03	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۷۲.۶۰	
<div>فرمول:</div> <div><div>کل طول شبکه جمع آوری فاضلاب اجرا شده</div><div>طول کل شبکه جمع آوری فاضلاب مطابق طرح</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص میزان شبکه اجرا شده را به نسبت طول شبکه ای که براساس مطالعات و طراحی صورت گرفته باید اجرا شود را ارزیابی می کند.</div>			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
واحد	مسئول	منبع	داده
کیلومتر	فنی	DSR	کل طول شبکه جمع آوری فاضلاب اجرا شده
کیلومتر	فنی	DSR	طول کل شبکه جمع آوری فاضلاب مطابق طرح

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: افزایش فاضلاب جمع آوری شده	
عنوان: توسعه انشعابات فاضلاب		کد سنجه: W04	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
<div>فرمول:<div>تعداد کل انشعابات نصب شده فاضلاب</div><div>تعداد کل انشعابات پیش فروش +نصب شده فاضلاب</div></div>			
<div>تعریف:<div>این شاخص میزان نصب انشعابات را نشان می‌دهد. تعداد انشعابات نصب شده به تعداد انشعابات فروخته شده باید محاسبه شود.</div></div>			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
واحد	مسئول	منبع	داده
تعداد	فنی	DSR	تعداد کل انشعابات نصب شده فاضلاب
تعداد	مشترکین	سیستم سیمافا	تعداد کل انشعابات پیش فروش
تعداد	مشترکین	سیستم سیمافا	تعداد انشعابات نصب شده فاضلاب

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی	
عنوان: متوسط قطع آب		کد سنجه : C01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۰.۰۲	
<div>فرمول:</div> <div><div>مجموع زمان قطع آب آحاد</div><div>کل آحاد</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می‌دهد به طور متوسط هر آحاد چه میزان قطعی آب دارد. از آنجا که هدف نهایی شرکت استمرار خدمت رسانی و آبرسانی است لذا لازم است تا میزان قطع آب مدیریت شود.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: دقیقه	
جهت مطلوب: صعودی			
واحد	مسئول	منبع	داده
دقیقه	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	DSR + ۱۲۲	مجموع زمان قطع آب آحاد
تعداد	مشترکین + مرکز ۱۲۲	DSR + سیمافا	کل آحاد

شناسنامه سنجه‌ها			
هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی		منظر: فرایندهای داخلی	
کد سنجه : C02		عنوان: کیفیت خدمات	
		هدف گذاری سال ۱۳۹۹	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد درخواست یا شکایات ناشی از تکرار یا تبعات یک خدمت</div><div>تعداد کل حوادث یا خدمات انجام شده</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص کیفیت ارائه خدمات در رفع حوادث را (نه لزوما از منظر مشتری ) نشان می‌دهد.</div>			
جهت مطلوب: صعودی		واحد اندازه گیری: درصد	تناوب اندازه گیری: ماه
واحد	مسئول	منبع	داده
تعداد	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	DSR	تعداد درخواست یا شکایات ناشی از تکرار یا تبعات یک خدمت
تعداد	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	DSR	تعداد کل حوادث یا خدمات انجام شده

شناسنامه سنجه‌ها					
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی			
عنوان: حوادث شبکه آب		کد سنجه : C04			
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰			
فرمول:		$\frac{\text{تعداد حوادث اقدام شده شبکه اب}}{\text{طول کل شبکه آب}}$			
تعریف:					
این شاخص نشان می دهد که به طور متوسط چه تعداد حادثه به ازای هر واحد شبکه وجود دارد. کلیه اقدامات نگهداری و تعمیرات در جهت کاهش این شاخص متمرکز خواهد شد.					
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: تعداد	جهت مطلوب: صعودی		
داده		منبع	مسئول		واحد
تعداد حوادث اقدام شده شبکه آب		DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲		تعداد
طول کل شبکه آب		DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲		کیلومتر

شناسنامه سنجه‌ها					
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی			
عنوان: حوادث انشعابات آب		کد سنجه : C05			
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۷.۸۶			
فرمول:		$\frac{\text{تعداد حوادث اقدام شده انشعابات آب}}{\text{تعداد کل انشعابات آب}}$			
تعریف:					
این شاخص متوسط تعداد حوادث انشعابات را نشان می دهد. این شاخص برای مدیریت خرابی انشعابات بسیار مهم است.					
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی		
داده		منبع	مسئول		واحد
تعداد حوادث اقدام شده انشعابات		DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲		تعداد
تعداد کل انشعابات آب		DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲		تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی	
عنوان: متوسط زمان رسیدگی به حوادث آب		کد سنجه : C06	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۲۵	
فرمول: متوسط زمان رسیدگی به حوادث (از زمان درخواست مشتری تا ثبت اتمام کار)			
تعریف:  این شاخص نشان می دهد به طور متوسط چه میزان زمان طول کشیده است تا حوادث رفع شوند.  این شاخص زمان تماس مشتری تا ثبت اتمام کار می باشد که ملاک آن تصویر و مستند سازی رفع حادثه است.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: دقیقه	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
متوسط زمان رسیدگی به حوادث	DSR + ۱۲۲	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	دقیقه



شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی	
عنوان: حوادث شبکه فاضلاب		کد سنجه : C10	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۷۲	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد حوادث شبکه فاضلاب</div><div>طول کل شبکه فاضلاب</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان دهنده تعداد حوادث شبکه فاضلاب با توجه به طول شبکه فاضلاب است.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: تعداد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد حوادث شبکه فاضلاب	DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	تعداد
طول کل شبکه فاضلاب	DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	کیلومتر

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی	
عنوان: حوادث انشعابات فاضلاب		کد سنج: C11	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۲	
<div>فرمول:<math display="block">\frac{\text{تعداد حوادث انشعابات فاضلاب}}{\text{تعداد کل انشعابات فاضلاب}}</math></div>			
تعریف: این شاخص نشان می دهد به طور متوسط چه حادثه در انشعابات فاضلاب به ازای کل انشعابات ایجاد می شود.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد حوادث انشعابات فاضلاب	DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	فقره
تعداد کل انشعابات فاضلاب	DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	فقره

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی	
عنوان: متوسط زمان رسیدگی به حوادث فاضلاب		کد سنجه : C12	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۷۰	
فرمول: متوسط زمان رسیدگی به حوادث فاضلاب			
تعریف: این شاخص نشان می دهد به طور متوسط رفع هر حادثه به چه میزان زمان می برد. با توجه به تبعات نامطبوع حوادث فاضلاب کاهش زمان رسیدگی به حوادث می تواند در کیفیت خدمت رسانی بسیار موثر باشد.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: دقیقه	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
متوسط زمان رسیدگی به حوادث	DSR	بهره برداری + مرکز ۱۲۲	دقیقه

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار و تاب اوری آبرسانی و خدمت رسانی	
عنوان: متوسط آحاد تحت تاثیر حوادث فاضلاب		کد سنجه : C13	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول: $\frac{\text{تعداد آحاد تحت تاثیر حوادث فاضلاب}}{\text{کل حوادث فاضلاب}}$			
تعریف: این شاخص نشان می دهد که در هنگام بروز حوادث به طور متوسط چه تعداد از آحاد تحت تاثیر قرار می گیرند.			
تناوب اندازه گیری: ۲ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی
داده	منبع	مسئول	واحد
متوسط تعداد آحاد تحت تاثیر حوادث فاضلاب	DSR	بهره برداری	تعداد
تعداد کل حوادث	DSR	بهره برداری	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: استمرار آبرسانی و خدمت رسانی	
عنوان: شبکه های دارای نقشه وضعیت		کد سنجه : C14	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۷۰	
<b>فرمول:</b> $\frac{\text{طول کل خطوط دارای نقشه وضعیت}}{\text{کل طول خطوط}}$			
<b>تعریف:</b> این شاخص نشان می دهد به چه میزان خطوط مورد بازرسی، ارزیابی و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت نقشه وضعیت تهیه خواهد شد. این کار به عنوان یک فعالیت پیشگیرانه می تواند مهم باشد.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی
داده		منبع	مسئول
طول کل خطوط دارای نقشه وضعیت		DSR	بهره برداری
کل طول خطوط		DSR	بهره برداری
واحد		کیلومتر	

شناسنامه سنجه‌ها			
فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: حفظ و ارتقای کیفیت آب	
سطح آزمایشات آب		کد سنجه : Q01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۵۵	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد پارامترهایی که واقعا تست می شود</div><div>تعداد کل پارامترهایی که باید براساس استاندارد تست شود</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که براساس استاندارد چه تعداد از پارامترها براساس استاندارد تست می شود.</div>			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد پارامترهایی که واقعا تست می شود		بهره برداری	تعداد
تعداد کل پارامترهایی که باید براساس استاندارد ایزو ۱۰۵۳ و ۱۰۱۱ باید تست شود		بهره برداری	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: حفظ و ارتقای کیفیت آب	
عنوان: عدم انطباقهای آب		کد سنجه : Q03	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۲	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد عدم انطباقها</div><div>تعداد کل نمونه های آزمایش شده</div></div>			
تعریف:			
این شاخص نشان می دهد که براساس نتایج تستهای انجام شده تا چه میزان انطباق با استانداردها وجود دارد			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد عدم انطباقها		بهره برداری	تعداد
تعداد کل نمونه های آزمایش شده		بهره برداری	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: حفظ و ارتقای کیفیت آب	
عنوان: عدم انطباقهای فاکتورهای بحرانی		کد سنجه : Q05	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۲	
<div>فرمول:</div> <div><div>عدم انطباقهای (کلرسنجی + میکروبی + HPC)</div><div>تعداد کل نمونه های آزمایش شده</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که براساس نتایج تستهای انجام شده تا چه میزان انطباق با استانداردها وجود دارد</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد عدم انطباقهای فاکتورهای بحرانی		بهره برداری	تعداد
تعداد کل نمونه های آزمایش شده		بهره برداری	تعداد



شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: کاهش آب بدون درآمد	
عنوان: آب بدون درآمد		کد سنجه : N01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۹.۶۶	
<div>فرمول:</div> <div><div><div>(حجم تولید شده — حجم آب فروش رفته)</div><div>حجم آب تولید شده</div></div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که درصد آبی که بدون درآمد است و شامل هدر رفت های ظاهری و واقعی و البته مصارف مجاز می باشد تا چه میزان است.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
حجم آب تولید شده	DSR	بهره برداری	مترمکعب
حجم آب فروش رفته	DSR	بهره برداری	مترمکعب

شناسنامه سنجه‌ها			
		منظر: فرایندهای داخلی	هدف استراتژیک: کاهش آب بدون درآمد
عنوان: کیفیت اندازه گیری مبادی ورودی		کد سنجه : N02	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۰	
<b>فرمول:</b> تعداد کنتورهای سالم کالیبره در مبادی تولیدی تعداد کل نقاطی که باید در مبادی تولیدی اندازه گیری شود			
<b>تعریف:</b> برای اندازه گیری آب بدون درآمد باید سیستم اندازه گیری در مبادی ورودی مانند چاه ها، کلکتور ورودی به شرکت و یا آبهای سطحی دریافتی، یا آب ورودی از شرکت های مناطق دیگر کامل و سالم باشند. لذا در این شاخص میزان کفایت و صحت سیستم اندازه گیری مورد ارزیابی قرار می گیرد.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
		جهت	مطلوب:
		صعودی	
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد کنتورهای سالم کالیبره در مبادی ورودی یا تولیدی		بهره برداری	تعداد
تعداد کل نقاطی که باید در مبادی ورودی اندازه گیری شود.		بهره برداری	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: کاهش آب بدون درآمد	
عنوان: کیفیت اندازه گیری مبادی خروجی		کد سنجه : N03	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۰.۰۷۳	
فرمول: <div><math display="block">\frac{\text{حجم آب فروش رفته فاقد کنتور}}{\text{حجم کل فروش آب}}</math></div>			
تعریف: برای اندازه گیری آب بدون درآمد باید سیستم اندازه گیری در موارد خروجی کامل باشد. لذا در این شاخص میزان کفایت و صحت سیستم اندازه گیری در مورد انشعابات‌ی که فاقد کنتور است مورد توجه قرار می گیرد.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
حجم آب فروش رفته فاقد کنتور	سیمافا	مشترکین	متر مکعب
حجم کل فروش آب	سیمافا	مشترکین	متر مکعب

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: فرایندهای داخلی		هدف استراتژیک: کاهش آب بدون درآمد	
عنوان: کیفیت اندازه گیری مبادی خروجی		کد سنجه : N04	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۰.۰۷۳	
فرمول: <div>حجم برآوردی آب فروش رفته ناشی از کنتور خراب</div> <div>حجم کل فروش آب</div>			
تعریف: برای اندازه گیری آب بدون درآمد باید سیستم اندازه گیری در مبادی خروجی به طور کامل نصب شده باشد. از آنجایی که کنتور بعضی از انشعابات خراب می شود لذا لازم است تا به منظور محاسبه دقیق آب بدون درآمد کنتورهای خراب تعویض گردند.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	
حجم برآوردی آب فروش رفته ناشی از کنتور خراب	سیمافا	مشترکین	متر مکعب
حجم کل فروش آب	سیمافا	مشترکین	متر مکعب

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه اتوماسیون و هوشمند سازی	
عنوان: توسعه اسکادا		کد سنج: A01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۰	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد نقاطی که مکانیزه شده</div><div>تعداد نقاطی که باید مکانیزه شود</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که تا چه میزان نقاطی که باید مکانیزه شوند اعم از نقاط کنترل پایش آنلاین و یا نقاطی که باید شبکه را به صورت آنلاین پایش نمایند به خوبی پیش رفته است.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد نقاطی که مکانیزه شده است	DSR	بهره برداری	تعداد
تعداد نقاطی که باید بر اساس طرحهای مطالعاتی مکانیزه شود	DSR	بهره برداری	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه اتوماسیون و هوشمند سازی	
عنوان: کیفیت اسکادا		کد سنجه : A02	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۰	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد نقاطی که با کارکرد صحیح داده ارسال می کند</div><div>کل نقاطی که داده ارسال می کنند</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که تجهیزات پایش آنلاین با چه کیفیتی فعالیت می کنند و آیا داده های صحیح ارسال می کنند.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد نقاطی که با کارکرد صحیح داده ارسال می کنند	DSR	بهره برداری	تعداد
کل نقاطی که داده ارسال می کنند.	DSR	بهره برداری	تعداد

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه اتوماسیون و هوشمند سازی	
عنوان: توسعه GIS		کد سنج: A03	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۰.۹۵	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد فیلدهای پر شده</div><div>تعداد فیلدهای قابل پر شدن</div></div> <div>یا</div> <div>((میزان اطلاعات توصیفی تکمیل شده / کل رکوردهای موجود براساس مرجع مصوب)*(B+A))</div> <div>میزان پیشرفت پروژه مطالعاتی</div>			
<div>تعریف:</div> <div>با توجه به حجم اطلاعاتی که در این سیستم باید وارد شود در این شاخص تعداد فیلدهایی که در حوزه های مختلف مانند مشترکین، بهره برداری و فنی باید پر شود مشخص شده و میزان ورود اطلاعات اولیه مشخص می گردد. بدیهی است که پس از آن به روز آوری اطلاعات مد نظر نمی باشد.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد فیلدهایی که پر شده است.	DSR	بهره برداری	تعداد
تعداد فیلدهای قابل پر شدن	DSR	بهره برداری	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
هدف استراتژیک: توسعه اتوماسیون و هوشمند سازی		منظر: یادگیری و رشد	
کد سنجه : A04		عنوان: استفاده از GIS	
۴۲،۲۴۰		هدف گذاری سال ۱۳۹۹	
فرمول: نفرساعت کاربر استفاده از سامانه GIS			
تعریف: این شاخص میزان استفاده از GIS را نشان می دهد.			
جهت مطلوب: صعودی		تناوب اندازه گیری: ماه	
واحد اندازه گیری: نفرساعت			
واحد	مسئول	منبع	داده
نفرساعت	بهره برداری	DSR	نفرساعت استفاده از GIS



شناسنامه سنجه‌ها			
یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه اتوماسیون و هوشمند سازی	
عنوان: مکانیزاسیون اسناد و مدارک		کد سنجه : A05	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول:			
$\frac{\text{تعداد اسناد و مدارک دستی}}{\text{کل اسناد قابل مکانیزه شدن}}$			
تعریف:			
این شاخص نشان می دهد که تا چه میزان اسناد و مدارک دستی به صورت مکانیزه درآمده است . این شاخص مشخص کننده حرکت سازمان به سمت سازمان بدون کاغذ است.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	جهت مطلوب: صعودی
داده		منبع	مسئول
تعداد اسناد و مدارک دستی		DSR	IT
کل اسناد قابل مکانیزه شدن		DSR	IT

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه اتوماسیون و هوشمند سازی	
عنوان: قطعی سیستم		کد سنج: A06	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۲۰	
فرمول:		متوسط زمان قطعی سیستم‌های شرکت	
تعریف:			
این شاخص نشان می‌دهد که به طور متوسط سیستم‌های سازمان اعم از نرم افزاری و سخت افزاری به چه میزان قطع می‌گردد.			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: دقیقه	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
میزان قطعی سیستم‌ها	DSR	IT	دقیقه

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه اتوماسیون و هوشمند سازی	
عنوان: مکانیزاسیون فرایندها ( سیستمهای اطلاعاتی)		کد سنجه : A08	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول:		$\frac{\text{فرایندهای مکانیزه}}{\text{تعداد کل فرایندها}}$	
تعریف: این شاخص نشان می دهد که چه درصدی از فرایندهای سازمان مکانیزه شده و سیستمهای اطلاعاتی کامپیوتری برای آنها طراحی و پیاده سازی شده است.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد فرایندهای مکانیزه	DSR	IT	تعداد
تعداد کل فرایندها	DSR	پژوهش	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه‌های سازمانی	
عنوان: سرانه پیشنهادات		کد سنجه : 001	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۸۰	
<div>فرمول:<div>تعداد پیشنهادات اجرا شده</div><div>تعداد کل کارکنان</div></div>			
تعریف: <div>این شاخص نشان می دهد که تا چه میزان کارکنان شرکت در ارائه و اجرای پیشنهادات بهبود نقش دارند.</div>			
تناوب اندازه گیری: ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد پیشنهادات اجرا شده	DSR	پژوهش	تعداد
تعداد کل کارکنان	DSR	منابع انسانی	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های سازمانی	
عنوان: بکارگیری فناوری های نو		کد سنجه : 002	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول: $\frac{\text{تعداد فناوری های بکارگیری شده}}{\text{تعداد فناوری پایلوت شده}}$			
تعریف: این شاخص نشان می دهد که سازمان تا چه میزان فناوری های پلیوت شده را در عمل به کار گرفته است.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد فناوری های بکارگیری شده	DSR	پژوهش	تعداد
تعداد فناوری پایلوت شده	DSR	پژوهش	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های سازمانی	
عنوان: توسعه فناوری		کد سنجه : 003	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۰	
فرمول: <div><div>تعداد فناوری پیلوت شده</div><div>تعداد فناوری شناسایی شده</div></div>			
تعریف: این شاخص نشان می دهد که سازمان تا چه میزان در شناخت فناوری ها موفق عمل کرده است.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد فناوری های پیلوت شده	DSR	پژوهش	تعداد
تعداد فناوری شناسایی شده	DSR	پژوهش	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های سازمانی	
عنوان: پژوهش		کد سنجه : 004	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول:			
$\frac{\text{تعداد فعالیتهای اجرا شده پژوهشی} + \text{تعداد فناوری پیلوت شده}}{\text{تعداد مساله یا نیاز تعریف شده}}$			
تعریف:			
این شاخص نشان می دهد فعالیتهای پژوهشی در خدمت خلق فناوری می باشد.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد فعالیتهای اجرا شده پژوهشی	DSR	پژوهش	تعداد
تعداد فناوری پیلوت شده	DSR	پژوهش	تعداد
تعداد مسئله یا نیاز تعریف شده	DSR	پژوهش	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های سازمانی		منظر: یادگیری و رشد	
کد سنجه : 005		عنوان: زیست محیطی	
۲۰		هدف گذاری سال ۱۳۹۹	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد پارمترهای نامنطبق زیست محیطی</div><div>کل تعداد پارامترهای زیست محیطی</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص نشان می دهد که تا چه میزان شرکت به مسائل زیست محیطی خود توجه نموده است.</div>			
جهت مطلوب: صعودی		واحد اندازه گیری: درصد	تناوب اندازه گیری: ۶ ماه
واحد	مسئول	منبع	داده
تعداد	HSE	DSR	تعداد عدم انطباقهای زیست محیطی
تعداد	HSE	DSR	کل پارامترهای زیست محیطی



شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های سازمانی	
عنوان: عدم انطباق های سیستمی		کد سنجه : 008	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۱۰۰	
فرمول: تعداد یافته های ممیزی بسته شده / تعداد یافته های (عدم انطباق ها و فرصت های بهبود) شناسایی شده			
تعریف: این شاخص نشان می دهد که تا چه میزان شرکت به حل نمودن مشکلات خود توجه نموده است.			
تناوب اندازه گیری: ۶ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد یافته های ممیزی بسته شده		پژوهش	تعداد
تعداد یافته های (عدم انطباق ها و فرصت های بهبود) شناسایی شده		پژوهش	تعداد

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های انسانی	
عنوان: سرانه آموزش کارکنان		کد سنجه : H01	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		۸۰	
<div>فرمول:</div> <div><div>نفر ساعت آموزش کارکنان</div><div>کل تعداد کارکنان</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>این شاخص متوسط سرانه آموزش کارکنان شرکت را نشان می دهد</div>			
تناوب اندازه گیری: سالانه		واحد اندازه گیری: نفر ساعت	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد نفر ساعت آموزش برگزار شده	DSR	منابع انسانی	نفرساعت
تعداد کل کارکنان	DSR	منابع انسانی	تعداد

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های انسانی	
عنوان: اثربخشی آموزشی		کد سنج: H02	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول: متوسط نمره اثربخش دوره های آموزشی			
تعریف: این شاخص اثربخشی دوره های آموزشی را نشان می دهد.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
متوسط نمره اثربخشی دوره های آموزشی	DSR	منابع انسانی	نمره

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های انسانی	
عنوان: عدالت آموزشی		کد سنجه : H03	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
<div>فرمول:</div> <div><div>تعداد افراد آموزش دیده</div><div>کل افراد شرکت</div></div>			
<div>تعریف:</div> <div>هدف از این شاخص اطمینان از این موضوع است که کلیه کارکنان براساس نیازسنجی در برنامه آموزشی قرار می گیرند.</div>			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
داده		منبع	
مسئول		واحد	
تعداد افراد آموزش دیده		DSR	
تعداد کل کارکنان		DSR	

شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های انسانی	
عنوان: رضایت کارکنان		کد سنجه : H04	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		در حال انجام	
فرمول: متوسط نمره رضایت کارکنان			
تعریف: این شاخص متوسط رضایت کارکنان را نشان می دهد			
تناوب اندازه گیری: ۶ ماه		واحد اندازه گیری: نمره	
جهت مطلوب: صعودی			
واحد	مسئول	منبع	داده
تعداد	منابع انسانی	DSR	متوسط نمره رضایت کارکنان

شناسنامه سنج‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های انسانی	
عنوان: جانشین پروری		کد سنج: H05	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		-	
فرمول: <div>تعداد مشاغل دارای جانشین تعداد پستهای سازمانی</div>			
تعریف: <p>این شاخص نشانی می دهد که سازمان تا چه میزان چیدمان نیروی انسانی خود را براساس توسعه آینده شکل داده است.</p>			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری: درصد	
داده		منبع	
مسئول		واحد	
تعداد مشاغل دارای جانشین		DSR	
تعداد پستهای سازمانی		DSR	

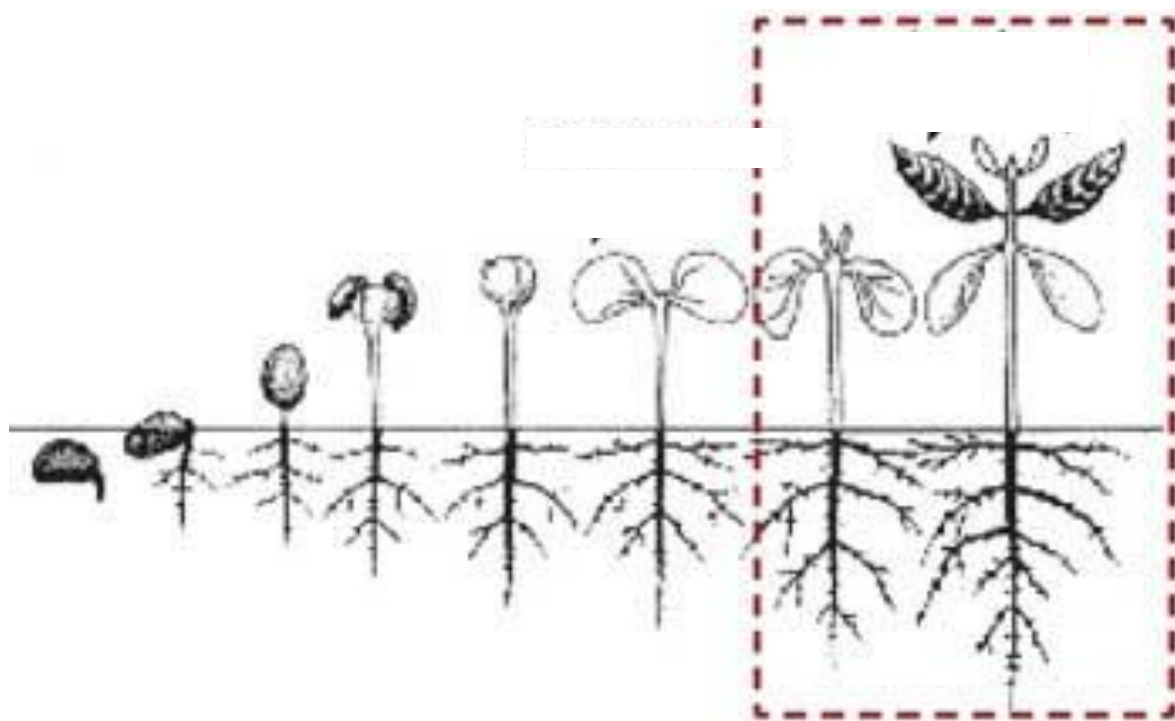
شناسنامه سنجه‌ها			
منظر: یادگیری و رشد		هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های انسانی	
عنوان: حوادث		کد سنجه : H06	
هدف گذاری سال ۱۳۹۹		♦	
فرمول:			
$\frac{\text{تعداد نفر ساعت تلف شده} * 100}{\text{نفر ساعت کار مفید کلیه کارکنان}}$			
تعریف:			
این شاخص SR است که نشان دهنده میزان شدت حوادث شرکت است.			
تناوب اندازه گیری: ۳ ماه		واحد اندازه گیری:	
جهت مطلوب: صعودی			
داده	منبع	مسئول	واحد
تعداد نفرساعت تلف شده	DSR	منابع انسانی	تعداد
نفرساعت کار مفید کارکنان	DSR	منابع انسانی	نفرساعت

شناسنامه سنجه‌ها			
هدف استراتژیک: توسعه سرمایه های انسانی		منظر: یادگیری و رشد	
کد سنجه : H07		عنوان: ایمنی و بهداشت	
۸		هدف گذاری سال ۱۳۹۹	
فرمول:			
$\frac{\text{تعداد پارامترهای زیان آور } HS}{\text{کل پارامترهای } HS}$			
تعریف:			
این شاخص نشان می‌دهد که تا چه میزان سلامت کارکنان از نظر ایمنی و بهداشت و سلامت مورد توجه قرار گرفته است.			
جهت مطلوب: صعودی		تناوب اندازه گیری: ۶ ماه	
واحد اندازه گیری: درصد			
واحد	مسئول	منبع	داده
تعداد	HSE	DSR	تعداد پارامترهای زیان آور HS
تعداد	HSE	DSR	کل پارمترها HS



## برنامه ها و اقدامات سال ۱۳۹۹

### شرکت آب و فاضلاب منطقه یک تهران



## مقدمه:

هدف از اجرای کارت امتیازی متوازن در نهایت تعریف اقداماتی است که می تواند شرکت را به اهداف خود رهنمون نماید. در گذشته در شرکت اقدامات به صورت اقدامات استراتژیک تعریف می گردید که مبنای تعریف اقدامات استراتژیک نیز به خوبی تعریف نشده بود. در این مرحله کلیه اقدامات اعم از اقدامات ابتکاری، اقدامات عملیاتی و اقدامات استراتژیک که می تواند شرکت را در رسیدن به اهداف خود کمک نماید مورد توجه قرار گرفته است. هدف از تعریف اقدامات به دور از ارزش گذاری نوع آن ایجاد همسویی بین کلیه اقداماتی است که در طی یک سال انجام می شود و می تواند بر عملکرد استراتژیک شرکت تاثیر بگذارد.

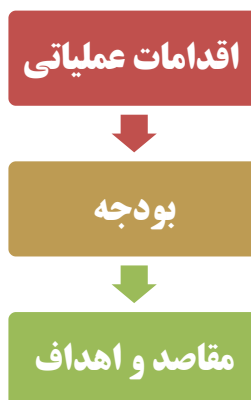
در شرکت از طریق برگزاری جلساتی با حضور مدیریت محترم عامل، معاونین و مدیران و کارشناسان متخصص لیستی از کلیه اقدامات تعریف گردید. برای هر هدف استراتژیک مجموعه اقداماتی که می توان تعریف نمود در کارگروه مربوطه تعریف گردید. در این کار گروه های کلیه اقدامات براساس اهداف استراتژیک تعریف گردید.

این اقدامات در مرحله بعد با معاونین استان مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. این اقدامات در نهایت در فرایند بودجه به تایید مدیران ستادی استان رسیده است. این تبادل نظر که بعضا همراه با تغییرات در احجام کار و یا تعریف اقدامات جدید بوده است این اطمینان را ایجاد کرده است که اقدامات همسو و یکپارچه با استان تعریف شده است.

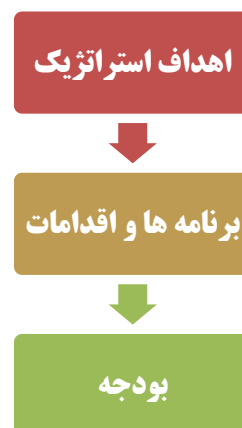
در حین تعریف اقدامات اولویت بندی نیز انجام شده است. به عبارت دیگر با توجه به محدودیتهای بودجه و امکانات اجرایی و تکنولوژیکی اقداماتی که دارای ریسک و یا خارج از توان بودجه ای شرکت بوده است، حذف گردیده است. اقدامات نهایی که در لیست آمده است همگی دارای اولویت یک بوده است به این معنا که این اقدامات باید انجام گردد. این اقدامات از سوی مالکان فرایندهای مرتبط مورد امکان سنجی قرار گرفته و آنهایی که دارای اولویت بالا بوده اند در نهایت به عنوان اقدامات نهایی در لیست آمده است.

## همسویی اقدامات

با توجه به مصاحبه های صورت گرفته با مدیران مشخص گردید که رویه غالب در فرایند بودجه ریزی شرکت به صورت زیر بوده است.



در فرایند جدید ما مدل برنامه و بودجه را به شکل زیر طراحی و اجرا نمودیم.



در این مدل ما ابتدا اهداف استراتژیک را همانطور که در این گزارش بیان شد طراحی نمودیم. سپس کلیه برنامه ها و اقدامات شرکت در راستا و در ذیل هر هدف تعریف نمودیم. در انتها بودجه شرکت نیز براساس برنامه ها و اقدامات تعریف گردید.

## جهت گیری های اقدامات سال 1400

برای سال 1400 با توجه به مطالعات انجام شده جهت گیری هایی تعریف گردید که براساس این جهت گیری ها اقدامات سال تعریف گردید. این جهت گیری ها به نوعی ابزاری برای اولویت بندی اقدامات و تمرکز سازمان بر اقداماتی بوده که در یک بازه یک ساله بیشترین تاثیر را بر اهداف استراتژیک شرکت می توانسته اند داشته باشند.

### اولویت های اول شرکت :

- دستیابی به ۹۰ درصد جمعیت تحت پوشش فاضلاب (برنامه سال ۱۴۰۰ دستیابی از ۷۴ درصد به ۸۲ درصد ) با رفع انفصال و توسعه شبکه به طول ۵ کیلومتر
- وصول مطالبات معوق و کاهش دیون از ۹۳ به ۱۰۰ درصد
- اطلاع از وضعیت شبکه فاضلاب
- کاهش هدررفت واقعی به میزان ۰.۰۸ درصد
- کاهش هدر رفت ظاهری به میزان ۱۰.۳۰۲ درصد
- تحلیل و آنالیز جریان (تعیین شاخصه های عملکردی آب بدون درآمد ( اعم از ILL، ELI و ...) و همچنین اجزای فرم بالانس آب)
- تامین آب اضطراری از ۱۴ درصد به ۴۰ درصد
- تشکیل تیمهای واکنش سریع و تجهیز انبارهای مدیریت بحران از ۲۰ درصد به ۵۰ درصد
- مدیریت بحران از ۲۰ درصد به ۵۰ درصد
- راه اندازی وتوسعه اسکادا ، کیفیت اسکادا از ۱۸.۳ درصد به ۳۳ درصد

## اولویت های بعدی شرکت :

- افزایش درصد تسهیم
- کاهش آمار انشعابات فروش رفته نصب نشده
- عدم اصرار بر فروش و پیش فروش انشعاب فاضلاب به متقاضیانی که تا ۳ سال آینده امکان نصب انشعاب فاضلاب ندارند.
- کاهش تعداد حوادث شبکه و انشعابات آب
- تعیین شاخصه های عملکردی آب بدون درآمد ( اعم از ILI، ELI و ...) و همچنین اجزای فرم بالانس آب
- کاهش هدر رفت ظاهری
- توسعه سرمایه سازمانی و ارتقای سرمایه انسانی
- تهیه و تدوین توسعه شغلی
- بهره وری نیروی انسانی

## شناسنامه اقدامات

شناسنامه اقدامات استراتژیک تعریف شده برای شرکت دارای مولفه های ذیل است:

- هدف استراتژیک
- واحدهای سازمانی مرتبط
- بودجه مورد نیاز شامل
  - مقدار
  - واحد اندازه گیری
  - هزینه
  - عنوان قلم در کتابچه بودجه
- واحد یا واحدهای سازمانی مرتبط
- برنامه شامل:
  - تاریخ شروع اقدام
  - تاریخ پایان اقدام
  - برنامه زمان بندی ماهیانه

این اقلام در فرم رابطه اهداف و اقدامات تعبیه شده است که در فرایند تعریف اقدامات تکمیل گردید. برای این منظور زیر فرمی طراحی گردید تا توسط کلیه واحدهای تخصصی تکمیل شود و در آن ریز فعالیت ها تعریف شود. این زیرفرم تکمیل کننده و ضمیمه شناسنامه بالا برای بعضی از اقدامات خواهد شد. مهمترین اقداماتی که نیاز است زیر فعالیت آنها تعریف گردد اقدامات سرمایه ای و مطالعاتی است.