

Stockholm Vatten och Avfall AB

Bolagets mål och uppgifter

Bolaget ska med fortsatt tydlig miljöprofil säkerställa leverans av hälsosamt och gott vatten till hushåll och verksamheter i Stockholm och ombesörja avloppshantering av god kvalitet med så liten miljöpåverkan som möjligt. Bolaget ska arbeta aktivt för att kunna öka återvinningen av näringsämnen från avloppshanteringen utan att miljöbelastningen ökar.

Bolaget ska medverka till en effektiv och hållbar avfallshantering och återvinning i staden för att uppnå målet om resurseffektiva kretslopp.

Stockholm ska ha en hållbar mark- och vattenanvändning. Ett led i detta arbete är att samverka med olika forskningsinstitut, exempelvis Kungliga Tekniska Högskolan (KTH). Stockholm Vatten och Avfall AB och miljö- och hälsoskyddsnämnden har därför i uppdrag att bidra med kunskap om utmaningar och förutsättningar för urban vattenhantering till KTH:s vattencentrum för innovation och forskning.

Bolaget har en viktig roll för att genomföra åtgärder som syftar till att god vattenstatus kan uppnås, samt upprätthållas i Stockholms sjöar och vattendrag enligt Stockholms stads handlingsplan för god vattenstatus. I detta innefattas bland annat rening av dagvatten, sjörestaureringar, återskapande av öppna vattendrag, åstadkomma mindre våtmarksanläggningar eller motsvarande. Arbetet med lokala åtgärdsprogram för Stockholms vattenförekomster fortsätter, i vilket Stockholm Vatten och Avfall AB har en viktig roll. Åtgärder för de sju första vattenförekomsterna ska påbörjas i takt med att de lokala åtgärdsprogrammen färdigställs. Åtgärder ska knytas till nytänkande och innovation, bland annat genom försök med innovationsupphandling.

Stockholm Vatten och Avfall AB ska i samverkan med miljö och hälsoskyddsnämnden under 2018 genomföra flödesproportionell övervakning av främst fosfor och metaller i dagvatten för att kunna verifiera och säkerställa belastningsberäkningar.

Bolaget ska långsiktigt minska sin klimatpåverkan och sitt energibehov. Klimatförändringarna innebär nya risker i Stockholm, särskilt utifrån stadens vattennära läge. Bolaget ska arbeta förebyggande med att förhindra översvämningar i byggnader vid häftiga skyfall. Bolaget ska bistå kommunstyrelsens arbete med att ta fram förslag och genomföra åtgärder för att möta ett förändrat klimat. Bolaget ansvarar för att vidareutveckla och tillämpa stadens skyfallsmodell, som utgör ett viktigt underlag för att identifiera stadens sårbarheter i ett klimat i förändring. Större bräddpunkter ska åtgärdas.

Bolaget har också en viktig expertroll i genomförandet av stadens dagvattenstrategi. Bolaget ska arbeta för innovativa och multifunktionella lösningar för dagvattenhantering. Stockholm Vatten och Avfall AB, exploateringsnämnden, trafiknämnden och stadsbyggnadsnämnden ska utgå från riktlinjerna och åtgärds måttet vid planering och projektering av dagvattenhantering vid nybyggnad och större ombyggnationer. Stockholm Vatten och Avfall AB ska tillsammans med trafiknämnden och stadsdelsnämnderna reda ut utestående ansvarsfrågor inom stadens dagvattenhantering och vattenanläggningar.

Bolaget ska värna om befintliga kunder och partners i regionen och även sträva efter nya samarbeten då bolaget har en god kapacitet och förmåga att tillhandahålla VA-

tjänster även utanför kommungränsen. Bolaget ska också vara behjälpligt i trafiknämndens uppdrag att samordna gatuarbeten med övriga ledningsdragande bolag i staden samt Trafikverket, SL och andra aktörer för att främja framkomligheten.

En förutsättning för stadens tillväxt är en fungerande avloppsrening som kan möta framtidens krav. Stockholm Vatten och Avfall AB kommer att arbeta med projektet Stockholms framtida avloppsrening, som ska ge Stockholm ett av världens modernaste reningsverk i Henriksdal och kommer att vara bolagskoncernens enskilt största projekt. Bolaget ska se till att slutgiltig rening säkerställer att läkemedelsrester minimeras i det renade avloppsvattnet.

Avgifterna för allmänna vattentjänster ska sättas på en nivå som motsvarar och säkerställer en långsiktig hållbar finansiering av verksamheten, det vill säga för säker dricksvatten- och avloppshantering och ökat underhåll av VA-nätet.

Stockholm Vatten och Avfall AB har i uppdrag att samla in, transportera, återvinna och bortskafta avfall samt bidra till en effektivare avfallshantering och öka tillgången på biogas i regionen. Fokus ska ligga på att följa EU:s avfallshierarki med att minimera avfall, därefter återanvända, återvinna och utvinna energi i fallande ordning. Som en del i det pågående biokolsprojektet utvecklas former för ökad service för omhändertagande av stockholmarnas trädgårdsavfall. Bolaget ska förbättra möjligheterna för mobil upphämtning av avfall för att optimera transporter och gynna ett minskat bilberoende. Stockholm Vatten och Avfall AB ska verka för att målen i färdplanen för ett fossilbränslefritt Stockholm 2040 uppnås.

System för insamling av matavfall i hela staden ska utvecklas tillsammans med bland annat bostadsbolagen, både för hushåll och för verksamheter. Stockholm Vatten och Avfall AB ska ta fram en handlingsplan för att säkerställa att stadens mål för matavfallsinsamling uppnås. Stockholm Vatten och Avfall ska göra en riktad satsning för ökad matavfallsinsamling i utvalda stadsdelar i syfte att nå stadens mål om matavfallsinsamling.

Stockholm Vatten och Avfall AB ska tillsammans med trafiknämnden ta fram en strategi för att genom innovationer och en god stadsmiljö öka återvinningen och minska nedskräpningen, särskilt fokus ska läggas på plast

Stockholm Vatten ska tillsammans med miljö och hälsoskyddsnämnden utreda förutsättningar för hur miljö- och VA-information och besökslokaler i framtiden ska utvecklas.

Bolaget ska bistå med mobila dricksvattenfontäner vid evenemang i staden.

Ägardirektiv för 2018-2020

Bolaget ska

Ett Stockholm som håller samman

- delta i planeringen för ett växande Stockholm i nya stadsdelar utifrån behov av teknisk infrastruktur
- arbeta med att utveckla kommunikation, service och tillgänglighet gentemot brukare och kund

Ett klimatsmart Stockholm

- arbeta för att minska stadens sårbarhet på kort och lång sikt i ett klimat i förändring

- arbeta för ökad informationsspridning med syftet att alla stockholmare ska förstå och delta i stadens arbete för en bättre miljö inom vatten och avfall
- långsiktigt minska klimatpåverkan genom att effektivisera energikrävande processer och minska utsläpp av klimatgaser från verksamheten
- utreda möjligheten att minska sitt energiberoende med hjälp av lokalt producerad el
- installera minst en solenergianläggning
- delta i arbetet med att ta fram lokala åtgärdsprogram för rent vatten för att uppnå god ekologisk och kemisk status
- tillsammans med andra myndigheter utveckla och intensifiera arbetet så att stadens mål om lokalt omhändertagande av dagvatten uppnås enligt dagvattenstrategin
- i samarbete med miljö- och hälsoskyddsnämnden, exploateringsnämnden, trafiknämnden och Stockholms stads Parkerings AB utveckla pilotprojekt med hållbara dagvattenlösningar
- i samarbete med trafiknämnden och i samråd med stadsdelsnämnderna klargöra ansvarsfrågan för olika typer av dagvatten- och vattenanläggningar samt gränsdragningar
- i samarbete med trafiknämnden ta fram förslag på åtgärder för skyfallsombyggnad av kommunägd mark
- i samarbete med trafiknämnden ta fram en strategi för att genom innovationer och en god stadsmiljö öka återvinningen och minska nedskräpningen, särskilt fokus ska läggas på plast
- genomföra utvecklingen av Stockholms framtida avloppsrening
- följa och stimulera utvecklingen av miljöanpassade och kostnadseffektiva åtgärder inom avfallsområdet
- ansvara för övergripande samt riktad information och rådgivning i avfallsfrågor för att öka återvinningsgraden och uppmuntra återbruk
- bistå i arbetet med att upprätta förslag till renhållningsordning och avfallsplan samt att upprätta förslag till källsorteringsfrämjande taxor för hämtning, transport och behandling av hushållsavfall
- ta fram en handlingsplan för att säkerställa att stadens mål för matavfallsinsamling uppnås
- uppföra, utveckla och äga infrastrukturen för en optisk sorteringsanläggning för matavfallsinsamling
- verka för ökad biogasproduktion
- utvärdera och eventuellt skala upp pilotanläggningen för biokol
- säkerställa markanvändningen för stadens återvinningscentraler samt undersöka möjligheterna att öppna ytterligare stadsnära sådana
- utöka tider och upptagningsområden för mobila återvinningscentraler
- informera om möjligheterna till återbruk och återvinning vid de mobila återvinningscentralerna
- se över förutsättningar för sopsugsanläggningarnas huvudmannaskap
- ansvara för driften av GlashusEtt som center för information om stadens miljö- och klimatarbete
- ta fram en plan för GlashusEtt och hur miljö- och VA-information ska utvecklas för framtiden.
- öka möjligheterna till textilinsamling i staden

Ett ekonomiskt hållbart Stockholm

- öka utvecklingen av VA-ledningsnätet i takt med övrig stadsutveckling
- återinföra det förebyggande underhållet av bolagets anläggningar och ledningsnät
- utreda möjligheten att sälja spillvärmen från bolagets anläggningar
- delta i stadens digitaliseringsarbete och i samverkansavtalet med KTH

- utreda möjligheter för samordning av beslutsordningen för VA- och Avfallstaxor
- ta fram en plan för energieffektivisering av bolagets verksamhet
- följa upp av kommunfullmäktige beslutade indikatorer och av kommunfullmäktige gemensamma direktiv för samtliga nämnder och bolagsstyrelser

Stockholm Vatten och Avfall AB	2017	2018	2019	2020
Resultat efter finansnetto, mnkr	37	133	57	14
Investeringar, mnkr	2 759	3 152	3 359	2 895

Kommunfullmäktiges indikatorer

KF:s mål för verksamhetsområdet	Indikator	KF:s årsmål 2018	KF:s årsmål 2019	KF:s årsmål 2020
2.1 Energi-användningen är hållbar	Köpt energi (GWh)	1 785 GWh	1 735 GWh	1 690 GWh
	Årlig energiproduktion baserad på solenergi (MWh)	2 750 MWh	3 150 MWh	3 650 MWh
2.2 Transporter i Stockholm är miljöanpassade	Andel miljöbränsle i stadens etanol- och biogasfordon	85 %	85 %	85 %
2.4 Stockholms kretslopp är resurseffektiva	Mängden hushållsavfall per person	470 kg/pers	468 kg/pers	466 kg/pers
	Andel matavfall till biologisk behandling av förväntad uppkommen mängd	40 %	50 %	60 %
	Andel farligt avfall i hushållsavfall	0,15 %	0,10 %	0,05 %
2.5 Stockholms miljö är giftfri	Antal av 15 utvalda ämnen som uppvisar sjunkande eller oförändrade halter i slam	14	15	15
	Andel bygg- och anläggningsentreprenader i stadens regi som uppfyller stadens krav avseende användning av Byggvarubedömningen (BVB) eller därmed jämförliga system	80 %	100 %	100 %

KF:s mål för verksamhetsområdet	Indikator	KF:s årsmål 2018	KF:s årsmål 2019	KF:s årsmål 2020
3.3 Fler jobbar, har trygga anställningar och försörjer sig själva	Antal praktiktillfällen som genomförs inom stadens verksamheter av de aspiranter som Jobbtorg Stockholm matchar	500 st	500 st	500 st
	Antal ungdomar som fått feriejobb i stadens regi	9 000 st	9 500 st	10 000 st
	Antal tillhandahållna platser för Stockholmsjobb	1000 st	1050 st	1100 st
	Antal tillhandahållna platser för feriejobb	9 000 st	9 500 st	10 000 st
4.2 Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor	Aktivt Medskapandeindex	81	82	83
	Index Bra arbetsgivare	84	85	86
Obligatorisk nämndindikator				
	Sjukfrånvaro	tas fram av nämnden/styrelsen	tas fram av nämnden/styrelsen	tas fram av nämnden/styrelsen
	Sjukfrånvaro dag 1-14	tas fram av nämnden/styrelsen	tas fram av nämnden/styrelsen	tas fram av nämnden/styrelsen
4.8 Offentlig upphandling utvecklar staden i hållbar riktning	Andel upphandlade avtal där en plan för systematisk uppföljning har tagits fram	85 %	87 %	90 %

Flerårsplan 2019-2021

analys av ekonomisk utveckling för koncernen Stockholm Vatten och Avfall

Resultaträkning

Flerårsplan 2019-2021 (mnkr)	2017 Utfall	2018 Budget	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan
Taxebaserade intäkter	1 682	1 797	1 875	1 933	2 089
Övriga intäkter	370	359	384	401	419
Summa externa intäkter	2 052	2 156	2 259	2 333	2 508
Aktiverat arbete	94	99	105	107	107
Summa intäkter	2 146	2 255	2 364	2 440	2 616
Entreprenadkostnader	-607	-567	-604	-630	-695
Energikostnader	-120	-123	-125	-133	-146
Skadeståndskostnader	-17	-15	-15	-15	-15
Personalkostnader	-418	-485	-515	-528	-550
Övriga externa kostnader	-524	-546	-537	-542	-569
Summa externa kostnader	-1 686	-1 736	-1 796	-1 849	-1 975
Res före avskrivningar och finansnetto	459	519	567	591	641
Avskrivningar	-325	-339	-334	-356	-385
Finansnetto	364	-118	-134	-184	-227
Resultat efter finansnetto	497	62	98	50	28
<i>Resultat efter finansnetto exkl reavinster</i>	<i>30</i>				

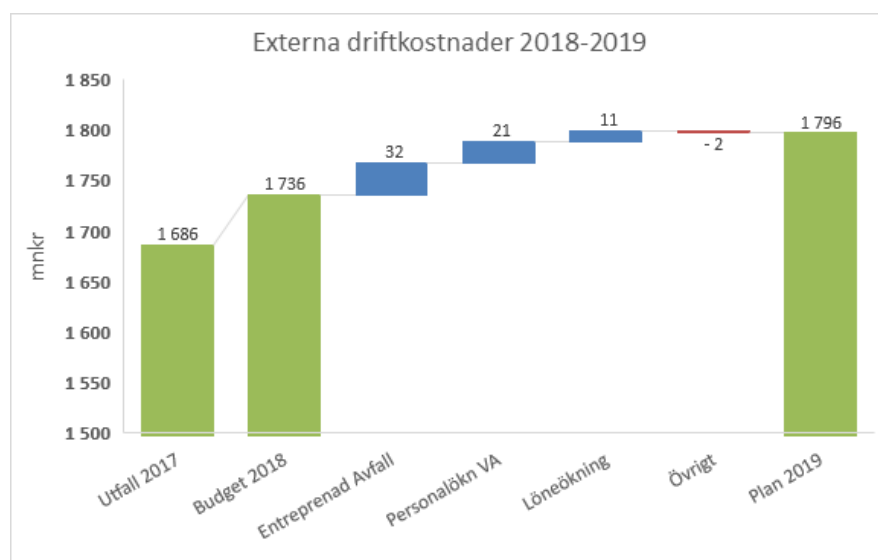
Intäkter

Taxebaserade intäkter beräknas öka med 1% per år på grund av ökad befolkning. Till detta har bolaget räknat med en årlig höjning av VA-taxan på 2% för att täcka de allmänna kostnadsökningarna. För Avfall estimeras en taxeökning på 1% för år 2019 och 2020 samt 17% år 2021 för att täcka kostnadsökningarna under perioden.

Aktiverat arbete utgörs av den tid anställd personal lägger på investeringsprojekt. Ökningen av aktiverat arbete motsvarar ökningen av antal anställda.

Driftkostnader 2019 jämfört med 2018

Driftkostnaderna ökar med 60 mnkr 2019 jämfört med budget 2018, vilket motsvarar 4% i ökning.

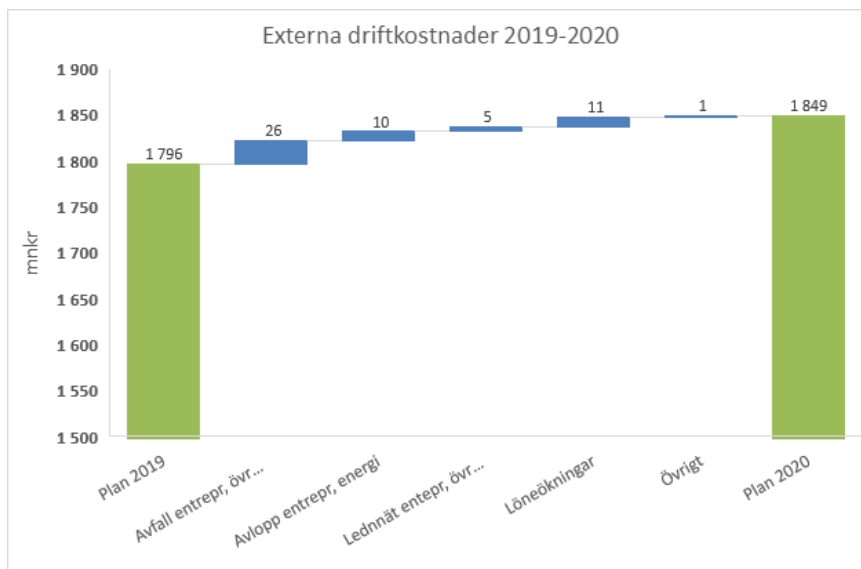


Avfalls entreprenadkostnader ökar med 32 mnkr. Huvudorsakerna är planerna för en ny återbruksanläggning i Skärholmen (5 mnkr) samt ökad bemanning på andra återvinningscentraler för att höja utsorteringsgraden (5 mnkr). I entreprenörsavtalen ingår en årlig indexökning om 3% vilket ökar kostnaden med 10 mnkr per år. Högre andel matavfallsinsamling ökar entreprenörskostnaden med ytterligare c:a 5 mnkr. Kostnaden för att behandla träavfall beräknas ge en kostnadsökning med 5 mnkr.

Personalkostnaderna ökar med 21 mnkr, främst på grund av mer personal på vatten- och avloppsreningsverken. I planen finns en generell årlig löneökning om 2,2%, vilket motsvarar 11 mnkr per år.

Driftkostnader 2020 jämfört med 2019

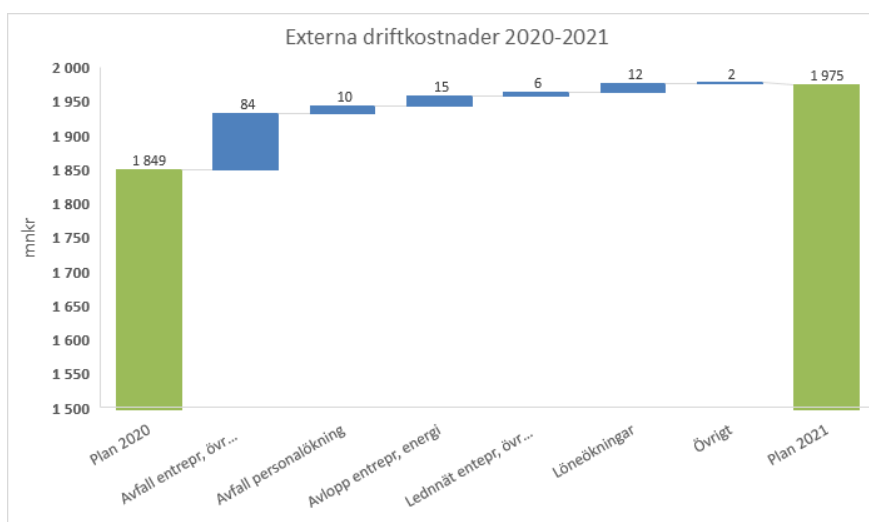
Från år 2019 till 2020 ökar driftkostnader med 53 mnkr, vilket motsvarar 3%.



Avfalls entreprenörskostnader ökar med 26 mnkr, framför allt beroende på ökningen av matavfallsmängd till behandling (10 mnkr). Därtill kommer den årliga indexregleringen i entreprenörsavtalen för Avfall (10 mnkr). För Avloppsrening ökar energikostnaden med c:a 10 mnkr på grund av att Biolinje 1 tas i drift under tredje kvartalet 2020.

Driftkostnader 2021 jämfört med 2020

Från år 2020 till 2021 ökar driftkostnaden med 129 mnkr, vilket motsvarar 7%.

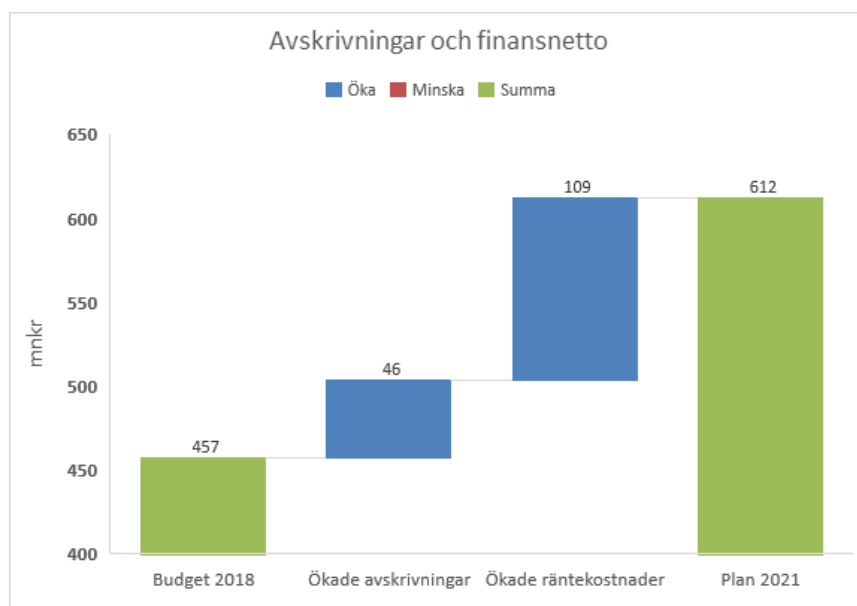


Huvudorsaken är Avfalls entreprenörskostnad som påverkar med 84 mnkr, varav Högdalens sorteringsanläggning som tas beräknas tas i drift 2021 motsvarar 32 mnkr. Avfall planerar även för en ny återvinningscentral i Loudden (13 mnkr) samt stänger återvinningscentralen i Sättra, vilket ger en avvecklingskostnad på 10 mnkr. Även detta år påverkar indexökningen i entreprenörsavtalen med 10 mnkr.

Högdalens sorteringsanläggning kommer att bemannas med egen personal vilket ökar personalkostnaden med 10 mnkr. Inom Avloppsrening ökar energikostnaderna med 15 mnkr jämfört med föregående år då Biolinje 1 är i drift på helårsbasis från och med år 2021.

Avskrivningar och Finansnetto

Avskrivningskostnaderna ökar från 339 mkr 2018 till 385 mnkr 2021, vilket är en ökning om 46 mnkr.



Flerårsplanen bygger på befintliga avskrivningsplaner men även på antaganden om tidpunkt då projekt kommer att vara färdiga att ta i drift och därmed börjar skrivas av.

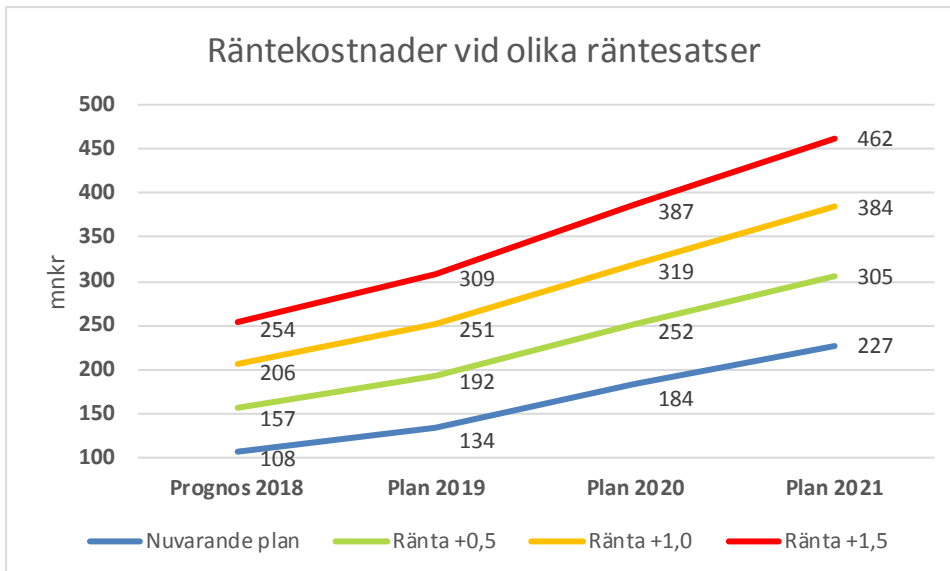
Bolagets finansnetto består huvudsakligen av kostnadsränta på koncernskulden gentemot Stockholms stad. Räntesatsen höjs under perioden från 1,10 % för 2018 till 1,45% för 2021 vilket ökar räntekostnaden med 109 mnkr per år.

I avskrivnings- och räntekostnader finns osäkerhet i framtida investeringstakt och räntesats.

Räntekänslighetsanalys

Bolagets belåning uppgick vid ingången av 2018 till 9,7 miljarder kronor, varav SFA-projektets upplåning motsvarar c:a 1 miljard kronor. Ränta på upplåning för SFA-projektet kostnadsförs inte löpande utan aktiveras och påverkar framtida avskrivningar.

Av nedanstående tabell framgår hur räntekostnaden utvecklas vid räntehöjningar om 0,5, 1,0 respektive 1,5 procentenheter.

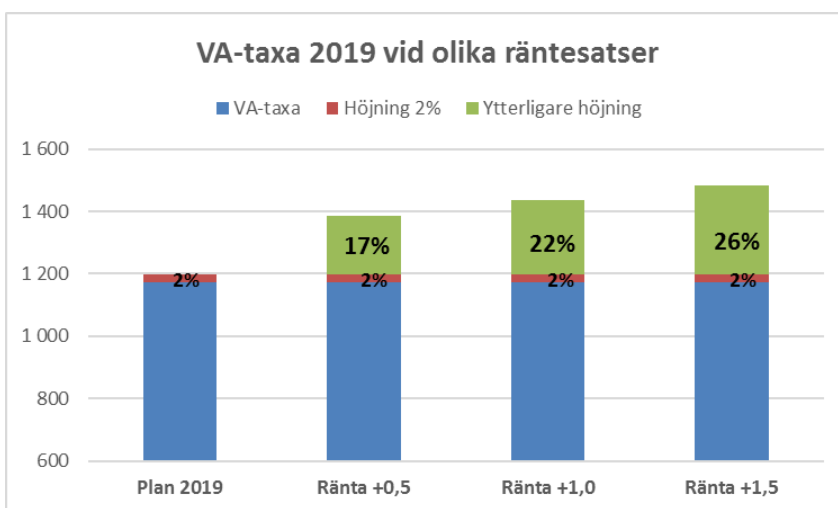


Tabellen visar att en ökning av räntenivån med t ex 0,5 procentenheter ger en räntekostnadsökning från 227 till 305 mknkr år 2021.

För att kompensera för en ränteökning med 0,5 procentenheter under 2019 erfordras en höjning av VA-taxan med 17% utöver den höjning om 2% som ligger i planen. För en genomsnittlig villakund skulle det innebära en ökning i den rörliga avgiften med 190 kr per år.

Ökar räntesatsen istället med 1,0 procentenhet krävs en ytterligare taxehöjning med 22% utöver plan, och vid 1,5 procentenheter krävs 22% utöver de 2% som ligger i planen. För en genomsnittlig villakund skulle en räntehöjning om 1,0 procentenhet innebära en ökning av den rörliga avgiften med 240 kr per år.

Höjning av VA-taxan utifrån olika räntesatser illustreras i nedanstående bild.



Investeringar

Nedanstående bild visar planerade investeringar inom bolagets olika verksamhetsområden fram till år 2023.

Flerårsplan 2019-2023 (mnkr)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Vattenverk	95	201	211	256	291	480	330
Ledningsnät - befintligt nät	278	376	405	450	646	600	580
Ledningsnät - exploateringsområden	615	698	700	700	700	700	700
Avloppsreningsverk	157	306	364	272	252	186	162
Avfallsverksamheten	22	61	278	432	388	40	15
Övriga investeringar	15	47	28	26	27	27	28
SA exkl uppdragsinv & SFA	1 182	1 689	1 986	2 136	2 304	2 033	1 815
Uppdragsinvesteringar	8	43	41	12	12	12	12
Summa exkl SFA	1 190	1 732	2 027	2 148	2 316	2 045	1 827
SFA	332	574	1 159	1 212	1 570	1 224	948
Summa inkl SFA	1 522	2 306	3 186	3 360	3 886	3 269	2 775

Investeringar i vattenverk ökar under perioden 2021 till 2022 till följd av en ombyggnad av Lovö vattenverk.

För ledningsnät ökar investeringarna i befintligt nät mellan 2020 och 2021 då flera reservoarer ska renoveras.

Avfalls huvudsakliga investering är Högdalens sorteringsanläggning som pågår från 2018 och är planerad att tas i drift i juni 2021.

Stockholm Avfall AB

Resultaträkning

Flerårsplan 2019-2021 (mnkr)	2017	2018	2019	2020	2021
	Utfall	Budget	Plan	Plan	Plan
Taxebaserade intäkter	550	598	607	626	741
Övriga intäkter	22	23	26	26	34
Summa externa intäkter	572	620	633	652	776
Aktiverat arbete	0	0	1	1	0
Summa intäkter	572	620	633	652	776
Entreprenadkostnader	-483	-440	-472	-494	-549
Energikostnader	0	-1	-1	-1	-3
Skadeståndskostnader	0	0	0	0	0
Personalkostnader	-29	-32	-32	-33	-44
Övriga externa kostnader	-36	-41	-40	-42	-66
Summa externa kostnader	-548	-513	-545	-570	-662
Res före avskrivningar och finansnetto	24	107	88	82	114
Koncerninterna intäkter	0	1	0	0	0
Koncerninterna kostnader	-53	-66	-63	-62	-61
Koncerninterna intäkter & kostnader	-53	-65	-63	-62	-61
Res före avskr och finansnetto	-29	42	26	20	53
Avskrivningar	-10	-10	-9	-9	-34
Finansnetto ¹⁾	-2	-3	-4	-10	-17
Resultat efter finansnetto	-42	29	12	2	3

1) Externa räntekostnader belastar Stockholm Vatten och Avfall koncernen och fördelas vidare per bolag

Investeringar

Flerårsplan 2019-2023 (mnkr)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Avfallsverksamheten	22	61	278	432	388	40	15
Summa	22	61	278	432	388	40	15

Koncernen Stockholm Vatten och Avfall AB

Resultaträkning

Flerårsplan 2019-2021 (mnkr)	2017	2018	2019	2020	2021
	Utfall	Budget	Plan	Plan	Plan
Taxebaserade intäkter	1 682	1 797	1 875	1 933	2 089
Övriga intäkter	370	359	384	401	419
Summa externa intäkter	2 052	2 156	2 259	2 333	2 508
Aktiverat arbete	94	99	105	107	107
Summa intäkter	2 146	2 255	2 364	2 440	2 616
Entreprenadkostnader	-607	-567	-604	-630	-695
Energikostnader	-120	-123	-125	-133	-146
Skadeståndskostnader	-17	-15	-15	-15	-15
Personalkostnader	-418	-485	-515	-528	-550
Övriga externa kostnader	-524	-546	-537	-542	-569
Summa externa kostnader	-1 686	-1 736	-1 796	-1 849	-1 975
Res före avskrivningar och finansnetto	459	519	567	591	641
Avskrivningar	-325	-339	-334	-356	-385
Finansnetto	364	-118	-134	-184	-227
Resultat efter finansnetto	497	62	98	50	28
<i>Resultat efter finansnetto exkl reavinster</i>	30				

Investeringar

Flerårsplan 2019-2023 (mnkr)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Vattenverk	95	201	211	256	291	480	330
Ledningsnät - befintligt nät	278	376	405	450	646	600	580
Ledningsnät - exploateringsområden	615	698	700	700	700	700	700
Avloppsreningsverk	157	306	364	272	252	186	162
Avfallsverksamheten	22	61	278	432	388	40	15
Övriga investeringar	15	47	28	26	27	27	28
Summa exkl uppdragsinv och SFA	1 182	1 689	1 986	2 136	2 304	2 033	1 815
Uppdragsinvesteringar	8	43	41	12	12	12	12
Summa exkl SFA	1 190	1 732	2 027	2 148	2 316	2 045	1 827
SFA	332	574	1 159	1 212	1 570	1 224	948
Summa inkl SFA	1 522	2 306	3 186	3 360	3 886	3 269	2 775



Strategisk plan 2019 – 2023

Tillsammans för världens
mest hållbara stad



STOCKHOLM
VATTEN
OCH AVFALL

Innehållsförteckning

1.	Om den strategiska planen	3
2.	Styrmodell för Stockholm Vatten och Avfall	3
3.	Verksamhetsidé för Stockholm Vatten och Avfall	5
4.	Vision för Stockholm Vatten och Avfall till år 2040.....	5
5.	Ägardirektiv	5
6.	Utmaningar.....	5
7.	Hållbarhet.....	8
8.	Bolagsmål.....	11
9.	Strategi för 2019-2023	12

Bilaga: Ägardirektiv 2018-2020

Ansvarig för dokumentet	Magdalena Tropp
Version	Version 1,0
Datum till styrelsen	2018-03-06

1. Om den strategiska planen

Den strategiska planen hjälper oss att arbeta i visionens riktning. Planen visar våra strategier och prioriterade målområden på övergripande nivå. Utifrån dem kan vi planera vårt arbete, säkerställa att vi gör rätt saker och sätta ambitionsnivån för verksamheten. Den strategiska planen avser nästkommande femårsperiod och ligger till grund för verksamhetsplanering och budget.

2. Styrmodell för Stockholm Vatten och Avfall

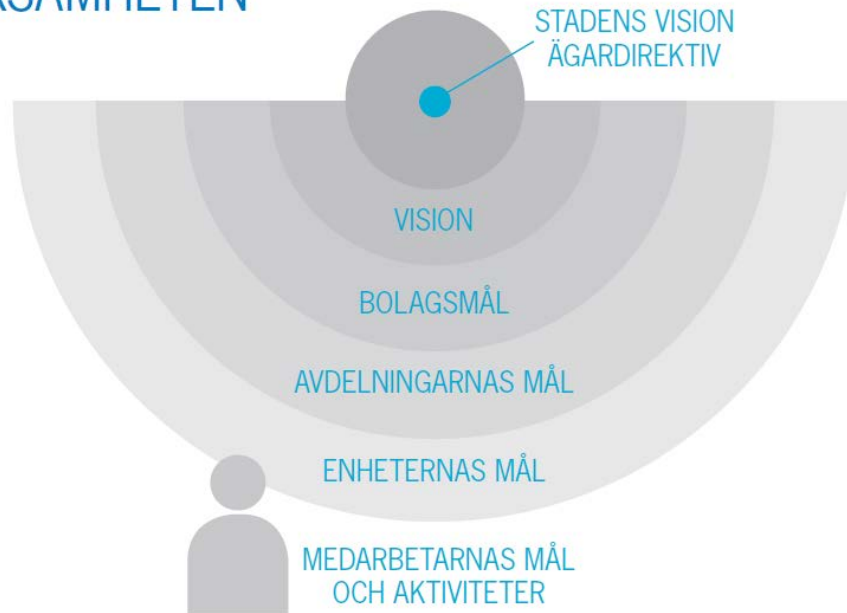
Stadens nya vision 2040:



Utifrån stadens vision har Stockholm Vatten och Avfalls ledning tagit fram verksamhetsidé, vision och övergripande mål för verksamheten. Styr- och målmodellen har också arbetats om i syfte att öka långsiktigheten i planeringen samt att skapa mer delaktighet i och förståelse för det strategiska målarbetet.

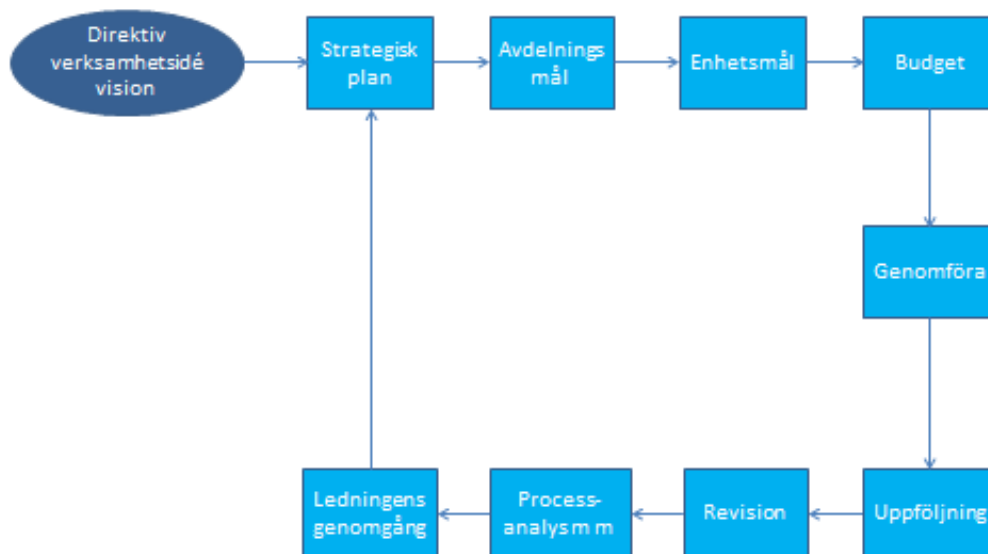
Den nya styrmodellen kan sammanfattas så här:

SÅ STYRS VERKSAMHETEN



Visionen är liksom stadens vision satt till 2040 och bolagsmålen har samma tidshorisont, men kommer att ses över årligen och ändras vid behov. Avdelningarnas och enheternas mål är strategiska och syftar till att utveckla och förbättra verksamheten. Avdelnings- och enhetsmålen är förbättringsmål som konkret visar vad som ska uppnås på längre sikt och ett års sikt. De strategiska målen kompletteras med operativa mål för att säkerställa en väl fungerande löpande verksamhet. Målen bryts även ned på medarbetarnivå vid de återkommande medarbetarsamtalen.

Process för styrning:



3. Verksamhetsidé för Stockholm Vatten och Avfall

Vi är en samhällsbyggare i framkant som driver och utvecklar vatten- och avfallstjänster med miljöfokus för invånare, företag och intressenter i ett Stockholm som växer.

4. Vision för Stockholm Vatten och Avfall till år 2040

Tillsammans för världens mest hållbara stad

5. Ägardirektiv

Ägardirektiven inkommer i samband med förslag till stadens budget i slutet av oktober för efterföljande år. Dessa arbetas in i strategin för nästkommande period eller delas ut direkt till berörd avdelning eller enhet, beroende på ägardirektivets karaktär och detaljnivå. Om ägardirektiven föranleder en åtgärd som ännu inte är inplanerad för kommande år, görs en omedelbar justering på den nivån i målstrukturen eller budget som är relevant. Ägardirektiven bifogas den strategiska planen.

6. Utmaningar

Ledningen för Stockholm Vatten och Avfall har analyserat utmaningarna fram till 2040. Dessa ligger till grund för de bolagsmål som tagits fram.

De enskilt största utmaningarna framåt är befolkningsökningen, klimatets påverkan på våra system och omvärldens krav - det är även dessa som är svårast att prognostisera utvecklingen för.



**BEFOLKNINGS-
ÖKNING**



KLIMATPÅVERKAN



OMVÄRLDENS KRAV

6.1 Befolkningsökningen

Idag bor drygt 1 000 000 invånare inom Stockholm Vatten och Avfalls verksamhetsområde. För närvarande pågår arbetet med att revidera Stockholm stads översiktsplan. Enligt dessa prognoser väntas Stockholm till 2040 växa till 1 300 000 invånare. Huddinge väntas under samma period växa till 150 000 invånare, vilket innebär att Stockholm Vatten och Avfall kommer att leverera vatten till 1 550 000 invånare inom verksamhetsområdet. För grannkommunerna finns idag inte prognoser som sträcker sig till samma tidsperiod. Under 2015 gjorde Tillväxt och Regionplaneförvaltningen en bedömning att Stockholm Vatten och Avfalls anläggningar år 2050 kommer att producera vatten till knappt 2 000 000 invånare och hantera spillvatten från drygt 1 630 000 invånare. Sedan dessa prognoser gjordes har dock utvecklingen gått snabbare och motsvarande siffror bedöms i dagsläget vara högre. Bolaget väntas år 2040 samla in avfall från 1 300 000 invånare.

En ökande befolkning innebär att tillgänglig mängd vatten på ledningsnätet är mindre per invånare än idag. Ska dagens leveransmål säkerställas år 2040 måste ledningsnätet byggas ut för en högre redundans än idag. En ökad redundans medför ökad flexibilitet och därmed större möjlighet att anpassa leveransvägar efter rådande förutsättningar, såsom driftstörningar eller inplanerade avstängningar.

Knappt 50 % av Stockholm Vatten och Avfalls spillvattenförande ledningsnät är av kombinerad karaktär och vid förtätning inom sådana områden innebär detta en väsentligt större belastning på ledningsnät och avloppsreningsverk. Vid exploatering eftersträvas en utbyggnation av duplicerade ledningsnät där spill- och dagvatten avleds i separata ledningar. Duplicering innebär att ökade flöden avleds till recipient och därmed en ökad föroreningsbelastning. Förtätningar innebär även att konkurrensen om tillgänglig mark i såväl gaturum som i parkmiljö blir större. En direkt konsekvens av detta är att de parter som har ett behov av att nyttja stadens mark måste samverka i större omfattning än idag. Samverkan med multifunktionella ytor är en av de lösningar som måste till för att säkerställa en god vattenkvalitet i recipient.

En ökad befolkningsmängd kommer att kräva en allt mer maskinell hantering av avfallet. Sambandet mellan ekonomisk tillväxt och ökande avfallsmängder behöver brytas. Regeringens förslag att flytta över insamlingsansvaret för förpackningar, från producenterna till kommunerna, saknar än så länge politisk majoritet varför det är oklart om och när förändringen kommer att ske. Ett förändrat ansvar skulle ställa helt andra krav på Stockholm Vatten och Avfalls bemanning och organisation.

6.2 Klimatpåverkan

Klimatförändringar väntas medföra längre torrperioder, intensivare skyfall under sommartid och högre temperatur vintertid. Dagens ledningsnät dimensioneras för att kunna avleda ett nederbördsscenario som återkommer var tionde år. Detta scenario inträffar antingen under sommartid i form av skyfall eller under hösten då perioder med en längre tids nederbörd förekommer eller då snösmältningen sker enligt ett annat mönster. Framtidens nederbörd väntas vara 25 % kraftigare än idag vilket har en stor påverkan på hur ledningsnät och anläggningar ska dimensioneras. Reningsverk måste hantera större momentana flöden medan vattenverken ställs för en ökad risk för marköversvämning och därmed ett förorenat råvatten.

En ökad lufttemperatur ökar det specifika behovet av levererad vattenmängd under torrperioder. Även råvattnets temperatur ökar vilket gynnar bakteriell tillväxt. Råvattnets kvalitet kommer påverkas i framtiden av en ökad tillförsel av humusämnen, så kallad brunifiering, vilket ställer ökade krav på processtegen i vattenreningsverken som kan behöva kompletteras av ytterligare reningssteg. Den ökade temperaturen kommer även försvåra vattenproduktionen för kringliggande grannkommuner vilka helt eller delvis producerar sitt eget vatten. Sannolik kommer Stockholm Vatten och Avfall i framtiden att leverera vatten till ett större geografiskt område än idag. En regional vattenförsörjningsplan har påbörjats under ledning av Länsstyrelsen. Planen syftar till att säkra vattenförsörjningen ur ett flergenerationsperspektiv och minska hot från bland annat klimatförändringar.

För att minska klimatpåverkan behöver andelen fossilfri energi att öka ytterligare. Stockholm Vatten och Avfall väntas möta detta genom en ökad andel förnyelsebar energi, men även genom att minska energibehovet. Effektiviseringer ligger primärt i styrning och utbyte av pumpar.

6.3 Omvärlden

Den flexibilitet vi har behov av att utveckla i våra tekniska system avser inte bara vårt eget verksamhetsområde, utan detta behov finns även regionalt. Redan idag är vårt vattenledningsnät sammankopplat med Norrvatten och med en växande befolkning kommer detta behov av samverkan att öka.

Vattenverk och reningsverk behöver utvecklas med en flexibilitet så att de kan anpassas efter framtida reningskrav. Föroreningar som PFOS, mikroplaster eller hormoner i läkemedelsrester kommer sannolikt att vara ersatta eller av annan karaktär år 2040. Det är därför av vikt att både vatten- och reningsverk har en möjlighet att anpassa sina reningsprocesser till att kunna hantera morgondagens föroreningar. Kraven på återföring eller utvinning av näringsämnen, mullämnena och kemikalier ur slam förväntas öka. Parallellt kan vi förvänta oss skärpta krav när det gäller hygienisering och innehåll av miljöfarliga ämnen. Trenden på vissa håll i Europa går mot mer förbränning, inklusive utvinning av fosfor ur askan. Stockholm Vatten och Avfall måste fortsätta bevaka utvecklingen inom området och ha beredskap för olika alternativ när det gäller slamhanteringen. Framtiden för biogasmarknaden är ovisst och beroende av utvecklingen av andra fordonsbränslen och statliga subventioner. Efterfrågan på biogas som fordonsbränsle påverkar vår planering för att öka biogasproduktionen i reningsverken och avsättningen för matavfallet som samlas in.

Under kommande decennier kommer vårt samhälle sannolikt att automatiseras i större utsträckning än idag. För Stockholm Vatten och Avfall innebär detta att arbetsmoment som idag är förknippade med högre risk för arbetsskador sannolikt är ersatta av maskinell utrustning. Den tekniska utvecklingen kommer även leda till en högre kunskap om våra anläggningar och om användningen av våra produkter. Förbrukning och vattenkvalitet kommer att kunna mätas i realtid och kunder kommer själva att kunna anpassa vilken information de vill ha rörande sina VA- eller avfallsabonnemang. Den digitala utvecklingen väntas medföra större möjligheter att kontinuerligt övervaka och samla in information från anläggningar och ledningsnät. Den ökade informationsmängden kommer sannolikt att öppna nya möjligheter till en effektivare planering av drift och skapa bättre förutsättningar för förnyelseplanering. Digitaliseringen kommer även att underlätta för Stockholm Vatten och Avfall att ha en mer kontinuerlig kontakt med kunder och externa utvecklare och därigenom utveckla tjänster och tekniska system.

En ökad medvetenhet om resursanvändning kommer medföra att kraven från avfallskunder på en högre andel återvinning och återbruk ökar. Nya aktörer på marknaden innebär möjligheter och samarbeten men även en ökad konkurrens då avfall allt mer ses som en resurs. Sannolikt kommer samhällsdiskussionen om resurser även påverka användandet av vatten och prognosen för hur mycket vatten respektive invånare använder väntas minska. Stockholm fortsätter att klättra i den så kallade avfallstrappan där målet är minskande avfallsmängder och ökad miljömedvetenhet. Det finns stora möjligheter för samordning mellan infrastrukturerna för VA och Avfall i kommande exploateringsområden. Med rätt utveckling och bättre samordning kan antalet transporter minska.

7. Hållbarhet

7.1 Risk- och sårbarhetsanalys

Årligen genomförs risk- och sårbarhetsanalyser i verksamheten. Identifierade sårbarheter är ett av underlagen för den strategiska planeringen. Riskanalyser ska vara en del av målarbetet på alla nivåer i verksamheten.

7.2 Hållbarhetsaspekter

Stockholm Vatten och Avfall har utifrån en intressent- och väsentlighetsanalys identifierat verksamhetens mest väsentliga hållbarhetsfrågor i enlighet med GRI Standards (Global Reporting Initiative). På bolagets väg mot visionen ska de viktigaste hållbarhetsfrågorna vara i fokus för det strategiska målarbetet. Våra 10 viktigaste hållbarhetsfrågor är:

- Utsläpp till vatten
- Material – innefattar även avfallsverksamheten
- Kundernas hälsa och säkerhet
- Medarbetarnas hälsa och säkerhet
- Indirekt ekonomisk påverkan – vår betydelse för samhällets utbyggnad
- Energi
- Internt avfall och restmaterial
- Utsläpp till luft
- Krav vid upphandling
- Information om produkter och tjänster

En av våra stora utmaningar är att hinna med att bygga ut och underhålla våra ledningsnät och andra anläggningar i den takt som krävs för att möta behovet från en växande befolkning och för att klara framtida klimatförändringar. I enlighet med ägarkraven ska vi använda verktyget Byggvarubedömningen (BVB) för att förbättra styrning och kontroll av det material vi bygger in i ledningsnät och anläggningar. Under de närmaste åren behöver vi säkerställa arbetssätten för det.

Stadens mål är att Stockholm år 2040 ska vara en fossilbränslefri stad. För att uppnå målet ska stadens egna verksamheter fasa ut sina fossila bränslen till 2030, vilket vi behöver planera för. Vår biogasproduktion ingår som en viktig fråga i stadens strategi för ett fossilbränslefritt Stockholm. Enligt ägardirektiven ska biogasproduktionen öka. Fler solenergianläggningar är ett ägarkrav och med frekventa ändringar i bestämmelser behöver vi fortsätta utreda var och i vilken omfattning vi kan investera i dem.

Verksamhetens största källa till klimatpåverkan förutom utsläpp från transporter och drivmedel är utsläpp till luft av växthusgaser som läcker från avloppsreningsprocessen. Det handlar främst om lustgas och metangas som vi inte lyckas samla upp och använda.

Vi behöver arbeta vidare för att finna framtida avsättning för avloppsslam och vattenverksslam. Detta är ur miljömässig och ekonomisk synpunkt en mycket strategisk fråga, som engagerat många samhällsaktörer under lång tid.

Upphandlingsverksamheten i bolaget är omfattande och ger stor möjlighet att ställa miljökrav och sociala krav när det gäller entreprenader, material och tjänster. Utmaningen är att hitta framkomliga vägar för att säkerställa efterlevnad av krav som ställs på leverantörer och deras underleverantörer. Ovanstående är några av våra största utmaningar. Ytterligare utmaningar tas upp i strategierna för respektive bolagsmål i avsnitt 9.

7.3 Taxeutveckling

7.3.1 Avfallstaxa

För att uppnå stadens ställda miljömål kommer under flerårsperioden ett antal stora projekt startas, vilka medför ökade kostnader och därmed ett ökat uttag av taxemedel för finansiering av verksamheten. Större delen av taxeökningen beräknas ske under de tre första åren. Under periodens två sista år beräknas ökningen vara lägre under förutsättning att gjorda tidplaner håller. Jämfört med budget år 2018 beräknas taxan höjas med i genomsnitt cirka 6 % per år under perioden 2019 - 2021.

Kostnad för de nya avtalen för insamling av mat- och hushållsavfall inom hela staden är lägre jämfört med de tidigare avtalen och minskar behovet av taxehöjningar.

Den enskilt största förändringen under perioden är idrifttagning av Högdalen sorteringsanläggning för utsortering och omlastning av matavfall. Anläggningen är planerad att tas i drift till mitten av år 2021. Detta påverkar taxeuttaget år 2020-2021 då byggnationen medför ökade räntekostnader men även år 2022 då helårseffekt uppkommer av de ökade kostnaderna.

Återbrukshus i Skärholmen beräknas vara i full drift under år 2019 vilket medför ökade kostnader. I återbrukshuset kommer verksamheten inriktas mot en ökad utsortering av material för återbruk. Den planerade återvinningscentralen vid Loudden beräknas vara klar och öppnas under år 2021, vilket också medför ökade kostnader det året.

Under perioden planeras att insamling och behandling av grovavfall från fastigheter som idag sker genom koncessionsavtal med entreprenörer, helt eller delvis övergår till att administreras via bolaget. Årlig kostnad för denna hantering beräknas uppgå till 120 mnkr. Den kostnad som då uppstår för insamling och behandling av grovavfall kommer att tas ut av de fastighetsägare som utnyttjar tjänsten. Tas ett sådant beslut måste denna tjänst läggas till taxan.

Styrelsen har beslutat om ett överförande av ansvaret för stationära sopsugar, som föreskrivits i detaljplan, till bolaget och beslut i KF förväntas under 2018. Om beslut fattas att bolaget ska ansvara för anläggningarna kan det medföra att förändringar behöver ske av taxepåslaget beroende på hur kostnaden ska fördelas till fastighetsägarna.

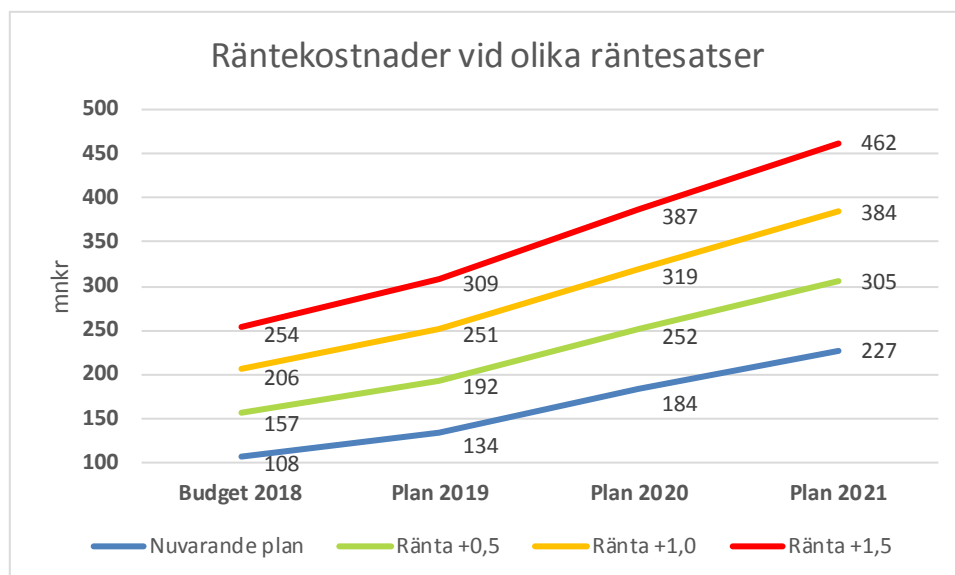
7.3.2 VA-taxa

De senaste tre årens taxehöjningar har i huvudsak finansierat den omfattande utbyggnaden av VA-infrastrukturen i staden, ökade ambitioner avseende förnysetakt i nätet och planeringsresurser för att möta ytterligare utbyggnad av verksamheten för att möta befolkningstillväxten, klimatförändringar och omvärldens krav.

I förslaget till reviderat genomförandebeslut för SFA-projektet anges att den direkta finansieringen av projektet med ny tidplan ger följande effekt; för perioden 2021-24 beräknas erforderlig årlig taxehöjning till 5,5% varav 3,5% avser täcka finansieringen av SFA och 2,0% för att täcka inflationsförväntningarna. Vid årets förnyade bedömning av taxeutvecklingen antas en årlig höjning 2019-21 som följer en allmän kostnadsutveckling om 2% som tillräcklig.

7.3.3 Känslighetsanalys

Beräkningen av det framtida behovet av taxehöjningar har skett utifrån nuvarande, mycket låga, ränteläge och bolagets stora upplåning innebär att stigande räntor skulle få stor effekt på resultatet. Av nedanstående tabell framgår hur räntekostnaden utvecklas vid räntehöjningar om 0,5, 1,0 respektive 1,5 procentenheter.



För att kompensera för en räntehöjning med 1,0 procentenhet 2019 erfordras en höjning av VA-taxan med 24 procent i stället för den höjning om 2 procent som ligger i planen. För en genomsnittlig villakund skulle det innebära en ökning av den rörliga avgiften med 240 kr per år.

7.3.4 Årliga beslut om taxeförändringar

Bolaget har etablerat en grupp med uppdraget att se över hur bolagets process för beslut om avfalls- och vattentaxan kan synkroniseras. Målet är att årligen presentera förslag för beslut om taxenivåer av styrelse/nämnd, koncernstyrelse, kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

8. Bolagsmål

Utifrån ägardirektiv, vision och identifierade utmaningar har ledningen fastställt följande bolagsmål. Dessa bryts ned i linjeorganisationen till avdelningsmål och enhetsmål, se avsnitt 2.

Vi har hållbara effektiva processer	Vi finns till för våra kunder	Vi är en attraktiv arbetsgivare	Vi ska öka kapaciteten och säkerställa kvaliteten på dricksvatten	Vi ska öka kapaciteten för avledning och rening av avloppsvatten	Vi ska skapa effektiva lösningar för omhändertagande av avfall
-------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	---	--	--

Bolagsmål: Vi har hållbara effektiva processer

- Det är lätt att göra rätt oavsett om det är en huvud- eller delprocess. Processerna ska vara lättillgängliga, transparenta och under ständig förbättring.
- En hållbar process är en process som tar ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar för nuvarande och kommande generationers behov och förutsättningar.
- En effektiv process är en process som är kvalitetsssäkrad (mäts, följs upp och förbättras på ett systematiskt sätt) och använder resurserna på ett optimalt sätt utifrån bolagets förutsättningar.

Bolagsmål: Vi finns till för våra kunder.

- Vi är pålitliga, lyhörda och håller det vi lovar samt levererar alltid hög kvalitet.
- Vi har hög tillgänglighet för våra kunder och kunden har stort förtroende för oss.
- Vi är nytänkande för att möta framtidens behov.

Bolagsmål: Vi är en attraktiv arbetsgivare

- Våra medarbetare är kompetenta, engagerade och tar ansvar för sitt arbete och utveckling.
- Vårt rykte är gott och vårt varumärke är starkt hos våra målgrupper på arbetsmarknaden
- Vi tar ansvar och är ett föredöme som arbetsgivare

Bolagsmål: Vi ska öka kapaciteten och säkerställa kvaliteten för den framtida dricksvattenförsörjningen.

- Vi ska öka produktionskapaciteten vid vattenverken och säkerställa kvaliteten för kommande generationer.
- Vi ska öka distributionskapaciteten och säkerställa kvaliteten och leveranssäkerheten på dricksvattnet till våra kunder.
- Vi ska aktivt arbeta med att säkra dricksvattenförsörjningen i händelse av kris

Bolagsmål: Vi ska öka kapaciteten för avledning och rening av avloppsvatten

- Vi ska öka reningskapaciteten på Henriksdals reningsverk och säkerställa att framtida reningskrav uppnås med ny teknik.
- Vi ska öka avledningsförmågan i våra avloppssystem och verka för hållbara dagvattenlösningar.
- Vi ska verka för att minska påverkan på våra recipienter

Bolagsmål: Vi ska skapa effektiva lösningar för omhändertagandet av avfall

- Vi ska verka för att avfall från boende och verksamma i staden ska minska och det som ändå uppkommer ska tas omhand resurseffektivt
- Vi ska verka för att avfall som kan vara skadligt för människa eller miljö ska förebyggas och hanteras säkert
- Vi ska anpassa avfallshanteringen till människan
- Vi ska verka för att avfallshanteringens infrastruktur ska ses som en del av övrig samhällsplanering

9. Strategi för 2019-2023

9.1 Vi har hållbara effektiva processer

En viktig utgångspunkt för att uppnå hållbara och effektiva processer är kartlagda och tydliga processer samt ett strukturerat förbättringsarbete. Vi ska under perioden fortsätta utveckla ett modernt och processororienterat verksamhetsledningssystem som ger bättre styrning och stöd till verksamheten.

Som en samhällsbyggare i framkant ska vi satsa på och ligga långt fram inom digitalisering och moderna verktyg. Vi har även ett behov av att förbättra och effektivisera vår systemstruktur. Vid revisioner har framkommit att vi behöver utveckla informationshanteringen och göra den mer enhetlig för att säkerställa spårbarhet och långsiktig tillgång till vår dokumentation.

Bolaget arbetar sedan länge med hållbarhetsfrågor men kommer de kommande åren utveckla ett mer strukturerat hållbarhetsarbete i enlighet med riktlinjer från Stockholm Stad. För att arbeta i takt med stadens strategi för ett fossilbränslefritt Stockholm behöver vi planera för att fasa ut kvarstående fossila bränslen ur verksamheten. Åtgärder för energieffektiviseringar ska ske utifrån den plan som tas fram under 2018. Vi behöver även utbilda medarbetare och samarbetspartners i hållbarhetsfrågor för att alltid kunna föregå med gott exempel vad gäller till exempel intern avfallshantering och materialval.

För att vårt ledningsnät och våra anläggningar ska kunna hålla för kommande generationer och inte innebära stora ekonomiska påfrestningar i framtiden ska vi ha fortsatt fokus på utveckling av det förebyggande underhållet på bolagets anläggningar och ledningsnät i enlighet med ägardirektiven, samt öka förnysetakten på ledningsnätet.

Att åstadkomma under perioden:

- Öka andelen planerat förebyggande underhåll i anläggningar och ledningsnät
- Ett användarvänligt verksamhetsledningssystem samt informations- och dokumenthanteringssystem som säkerställer hållbarhet och enhetlighet i våra arbetssätt
- Ett samlat och tydligt hållbarhetsarbete som genomsyrar all planering, redovisning och uppföljning
- En plan för våra system som är effektiv, accepterad och kommunicerad och som följer stadens krav och digitaliseringsprogram
- Vi ska bli branschledande inom mobilitet och moderna verktyg vilket märks för våra medborgare/kunder genom fjärravläsning, kundhantering/kontakter/tillgänglighet, interna flöden och driftflöden på ledningsnätet
- Ett utvecklat samarbete med akademien inom prioriterade områden
- Utveckling av investeringsverksamheten genom ett effektivare arbetssätt gentemot konsulter och entreprenörer
- En utvecklad innovationsverksamhet inklusive samarbete med berörda intressenter

9.2 Vi finns till för våra kunder

Under de kommande åren ska vi öka kundfokus i hela organisationen och skapa en gemensam kundsyn och ett genomtänkt kundbemötande. Vi ska utveckla medarbetarnas förståelse för kundfrågor samt säkerställa enhetlighet och hög kvalitet i vårt bemötande. Då delar av verksamheten bedrivs på entreprenad är det viktigt att även entreprenörer inkluderas för att känna sig delaktiga och bli goda ambassadörer för att sprida våra budskap vidare.

Bolaget måste fortsätta att förädla synergier av sammanslagningen av verksamheterna vatten och avfall så att vi i möjligaste mån arbetar på ett enhetligt sätt med våra kunder. Vi byter namn till Stockholm Vatten och Avfall för att tydliggöra vårt uppdrag och ska arbeta för att uppfattas som en sammanhållen organisation i mötet med våra kunder och vår omvärld. Med tydlig och proaktiv kommunikation ska vi berätta vilka vi är, vad vi vill och vad vi gör vilket leder till ett starkt varumärke med hög kännedom och högt förtroende.

Våra tjänster och service ska ha hög tillgänglighet, vara användarvänliga och utvecklas efter kundens behov. För att förenkla för kund implementeras ett gemensamt verksamhetssystem för vatten och avfall vilket öppnar för målgruppsanpassad service och kommunikation.

Vi ska hitta fler samarbetsmöjligheter för att nå ut till fler och för att möta framtidens utmaningar. För att minska avfallsmängden och att värna vattenmiljön måste vi engagera och motivera stockholmarna till en hållbar livsstil. Det kan vi göra genom att utveckla den pedagogiska kommunikationen och sprida våra miljöbudskap på spännande och nyskapande sätt.

Att åstadkomma under perioden:

- En kundprocess för Stockholm Vatten och Avfall
- En fastslagen kunddefinition
- Definierade servicemål och gemensamma kundbegrepp
- Förädlade synergier av sammanslagningen av verksamheterna vatten och avfall
- Utbildningsprogram för kundbemötande
- Nytt gemensamt verksamhetssystem för kundhantering
- Användarvänliga tjänster i form av e-tjänster, appar med mera
- Strategi för samarbeten som sätter oss i rätt sammanhang och bidrar till ökad informationsspridning och ett starkt varumärke.
- Utvecklad pedagogisk verksamhet

9.3 Vi är en attraktiv arbetsgivare

Stockholm Vatten och Avfall ska vara ett föredöme som arbetsgivare och ha ett gott rykte på arbetsmarknaden. Att vi lyckas attrahera och behålla kompetenta och drivna medarbetare är en förutsättning för att lyckas med våra utmaningar. Vi behöver vidareutveckla vårt varumärke som arbetsgivare och säkerställa att vi attraherar rätt medarbetare som snabbt kommer in i bolaget, uppdraget och samarbetet.

Att våra chefer och medarbetare har tydliga uppdrag och goda förutsättningar är avgörande för att de ska känna engagemang och ta ansvar. För att stötta detta kommer verktyg för utveckling av ledarskap, medarbetarskap och yrkesroller tas fram under perioden.

En hälsofrämjande arbetsplats som präglas av likabehandling och säkerhet är en viktig del av en attraktiv arbetsplats. Vi arbetar aktivt förebyggande mot stress, fysisk ohälsa och arbetsskador samt alla former av diskriminering och trakasserier. Genom tydlighet i organisation, rutiner och utbildningar ska vi vidareutveckla en trygg, säker och trivsamt arbetsplats för alla

Att åstadkomma under perioden:

- Säkerställa att vi attraherar rätt kompetens som snabbt ges förutsättningar för att bli effektiv i uppdraget
- Ta fram verktyg för utveckling av ledarskap, medarbetarskap och yrkesroller
- Säkerställa att vi har en arbetsplats som präglas av en god, likabehandlande och säker arbetsmiljö

9.4 Vi ska öka kapaciteten och säkerställa kvaliteten på dricksvatten

Stockholm växer och inom 15 år når vi gränsen för vår nuvarande produktionskapacitet för dricksvatten. Vi måste därför börja planera för öka kapaciteten genom en helt ny produktionslinje på Lovö vattenverk samt genom att bygga bort flaskhalsar och säkra nuvarande anläggningar för framtiden. Långsamfiltren utgör en flaskhals på både Lovö och Norsborg där arbete med att öka kapaciteten kommer att genomföras. Ett möjligt alternativ som vi kommer att arbeta vidare med är övertäckning av långsamfilter på Östra Norsborg samt kolfilter och ozon på Lovö.

Fosforbelastningen i reservvattentäkten Bornsjön ska minska för att säkerställa vattenkvaliteten. För att säkra tillgången vid utnyttjande av Bornsjön ökas kapaciteten i överföringen till Norsborg från Bornsjön. Eftersom vattenproduktionen är en sårbar samhällsfunktion ska skalskydd och processövervakning förbättras, vilket bland annat identifierats i risk- och sårbarhetsanalyser. Insatser i nuvarandeanläggningar för att säkra dess funktion och kapacitet kommer att genomföras.

Ett växande Stockholm innebär ett större dricksvattenledningsnät, som ökar sårbarheten i huvudvattenledningsnätet. Vi måste på sikt satsa på större redundans i huvudvattenledningsnätet för att kunna säkerställa distributionen vid ökad vattenproduktion. Vi ska också göra insatser för att säkerställa dricksvattenkvaliteten i distributions-anläggningarna (reservoarer och pumpstationer) och i samband med arbeten i ledningsnätet.

För att klara utmaningarna kommer nödvändiga investeringar att samlas i ett övergripande projekt.

Att åstadkomma under perioden:

- Framtagen och aktiverad VA-plan
- Dubbling av de mest kritiska huvudvattenledningarna
- Plan för framtida dricksvattenförsörjning med säkrade resurser
- Ny reservoar vid Uggleviken
- Säkrad processövervakningen för verk och ledningsnät
- Utbytt och väl fungerande skalskydd
- Säkerställd tillgänglighet för VA-infrastruktur i och ovan mark
- Förstärkt överföringskapacitet från Bornsjön till Norsborg (delvis ny ledning och pumpverk)
- Övertäckta långsamfilter på östra Norsborg
- Renovering av snabbfilterhallar på Lovö för senare konvertering till kolfilter
- Teknikval för produktionslinje på Lovö
- Plan och projektering för ny produktionslinje på Lovö
- Viss utökning av kapacitet vid Norsborg genom tillskott från konstgjord infiltration

9.5 Vi ska öka kapaciteten för avledning och rening av avloppsvatten

Stora utmaningar väntar omhändertagandet av Stockholms avloppsvatten. Förutom en ökande befolkning och klimatförändringar kommer skärpta reningskrav från nya EU-direktiv och nya villkor. För att möta utmaningarna byggs Henriksdals reningsverk om med ökad kapacitet och ny reningsteknik. Bromma reningsverk ska läggas ned och avloppsvattnet som idag går till Bromma reningsverk kommer att ledas över till Henriksdals reningsverk. Under tiden för ombyggnationen, som kommer att innebära påfrestning för den löpande driften på Henriksdal och Bromma. Det kommer att krävas att verksamheten arbetar systematiskt med förbättringsprojekt för att klara de nya kraven i tillståndet med ökad belastning. Speciellt vid Henriksdal kommer ombyggnationen att påverka möjligheten att producera biogas, vilket ger sämre förutsättningar att leva upp till ägardirektivet om ökad biogasproduktion.

En annan stor utmaning är att klara skärpta krav på slamkvaliteten från den nya slamförordningen och från REVAQ-certifieringen av avloppsslammet. Arbetet med att förhindra utsläpp till avloppsledningsnätet som förorenar avloppsslam och avloppsvatten behöver intensifieras likväl som att hitta hållbara avsättningsmöjligheter för slammet.

Spill- och dagvattennätet behöver dimensioneras och underhållas för att klara påfrestningen från ett förändrat klimat där häftiga skyfall blir allt vanligare. För att möta behoven måste förnysetakten öka och vi behöver särskilja spill- från dagvattenförande ledningar i den mån det är möjligt. Bolaget ska även upprätthålla stadens skyfallskartering som ska användas i planering av nya stadsdelar. För att åtgärda kapacitetsbrister, felkopplingar och inläckage ska vi öka den systematiska felsökningen och vidta åtgärder därefter.

Hanteringen av dagvatten är en viktig fråga och vi måste arbeta för att skapa en samsyn i staden genom stadens dagvattenstrategi. Enligt strategin ska bland annat lokala dagvattenlösningar utvecklas och användas i så stor utsträckning som möjligt för att avlasta både avloppsledningsnät, reningsverk och recipient.

Att åstadkomma under perioden

- Strategi för att duplicera kombinerat ledningsnät och kontrollera inflöde/belastning till reningsverk.
- Samarbete för att minska ovidkommande vatten (dagvatten/skyfall/inläckage) samt säkerställa att nya anslutningar till spillvattennät är hushållsspillvatten eller jämförbart
- Fastställt ansvar för funktion eller tvärfunktionell grupp som hanterar helhetsbilden av anslutning till avloppsledningsnätet
- Säkerställd tillgänglighet för VA-infrastruktur i och ovan mark
- Fastställt dimensionerande flöden för både ledningsnät och verk
- Handlingsplan utgående från föreslagen slamförordning, Revaq och återföring av näringsämnen
- Genomförande av projektet Stockholms Framtida Avloppsrening samt åtgärder och anpassningar i de befintliga reningsverken enligt plan.
- Avtal med staden om ansvarsfördelning och finansiering av dagvattenhanteringen.

9.6 Vi ska skapa effektiva lösningar för omhändertagande av avfall

Stockholm Vatten och Avfalls avfallsplan för 2017-2020 visar stadens arbete med högt uppsatta mål för avfallshantering. Avfallsplanen omfattar hela stadens avfallshantering och innehåller mål och åtgärder för såväl Stockholm Vatten och Avfall som andra verksamheter i staden.

Den största utmaningen för Stockholm Vatten och Avfalls del är en 70-procentig insamling av matavfallet till år 2022, vilket kräver stora satsningar på kommunikation, incitament och lösningar för matavfallsinsamling. En sådan lösning är uppförandet av en sorteringsanläggning i Högdalen.

Stockholm Vatten och Avfall ska förebygga uppkomsten av avfall och stävja matsvinnet genom informationssatsningar till invånare och verksamheter. Idag ses avfall mer och mer som en resurs och nya lösningar gällande förebyggande och återbruk kommer bli allt mer viktigt i hur bolagets verksamhet utvecklas. Vi ska stimulera återbruk, materialåtervinning och matavfallsinsamling genom kommunikation, taxestyning, utveckling av teknik och insamlingsmetoder samt tillsyn i nära samarbete med våra entreprenörer.

I och med att staden växer och förtätas krävs ytor för effektiv avfallshantering. Utmaningen att säkra mark på kort och lång sikt är en grundläggande del för verksamheten. Det gäller särskilt för stadens nuvarande och kommande behov av återvinningscentraler. En effektiv avfallshantering kräver flera parallella insamlingsystem, där Stockholm Vatten och Avfall i samverkan med andra parter ska vara drivande för att få till stånd nya innovativa lösningar.

Det finns ett stort och ökande nationellt såväl som internationellt fokus på plast i vårt samhälle. För avfallshantering innebär det bland annat ökade insatser för att minska mängden plastavfall, förbättra förutsättningarna för materialåtervinning, styra bort fossil plast från förbränning och att minska risken för nedskräpning.

Vidare satsningar behövs för att öka insamlingen av farligt avfall och skilja det från annat avfall. Bolaget ska fokusera på att utveckla bra insamlingslösningar för farligt avfall och genomföra effektiva informationsinsatser. Ett exempel är utplacering av automatiska miljöstationer. Avfallshantering ska anpassas bättre till människan och det innebär att vi måste utveckla insamlingsystemen för att göra dessa mer tillgängliga för invånarna och skapa en bra arbetsmiljö för våra entreprenörer.

För att kunna skapa effektiva lösningar för avfallshantering krävs att avfallsfrågorna kommer in i ett tidigare skede i stadsplanering och nybyggnation än vad som sker idag. Därför måste samarbetsformer med andra aktörer inom staden vidareutvecklas samt förnya, förankra och sprida riktlinjer för avfallslösningar.

Styrelsen har beslutat om ett överförande av ansvaret för stationära sopsugar till bolaget och beslut i KF förväntas under 2018. Detta kommer att få konsekvenser i form av ökande ekonomiska resurser för framtida anläggningar men även för planering och hantering av befintliga och kommande system.

Att åstadkomma under perioden:

- Uppnådd nivå om 70 % insamling av tillgängligt matavfall för biologisk behandling
- Minskad avfallsmängd per stockholmare
- Ökad andel avfall till återbruk och återvinning genom nya insamlingssystem närmare invånarna
- Förbättrade förutsättningar för att minimera mängden felsorterat farligt avfall
- Väl fungerande och effektivare avfallsinsamling med nya entreprenörsavtal för grovavfall
- Vid ny- och ombyggnationer beaktas avfallsfrågorna redan i den inledande planeringen
- Samarbetet med stadens exploaterings-, trafik- och Stadsbyggnadskontor ska utvecklas och intensifieras för att möta allt mer komplexa förutsättningar för utbyggnaden av VA- och avfallsinfrastrukturen
- Utvärdering och eventuell uppskalning av biokolanläggningen
- Utredd och införd alternativ lösning till nuvarande nyckelhantering för tillträde till soprum
- Aktivt arbete tillsammans med insamlingsentreprenörerna för att minska svarthämtning av avfall

SLUT