

Strategisk plan 2020 – 2024

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	4
4.	Vision för Stockholm Vatten och Avfall till år 2040.....	4
5.	Ägardirektiv	5
6.	Utmaningar.....	5
7.	Hållbarhet.....	7
8.	Bolagsmål.....	9
9.	Strategi för 2020-2024	10

Ansvarig för dokumentet	Erik Karlsson
Version	Version 1,0
Datum till styrelsen	2019-03-05

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. De strategiska planen avser nästkommande femårsperiod och ligger till grund för verksamhetsplanering och budget.

2. Styrmodell för Stockholm Vatten och Avfall

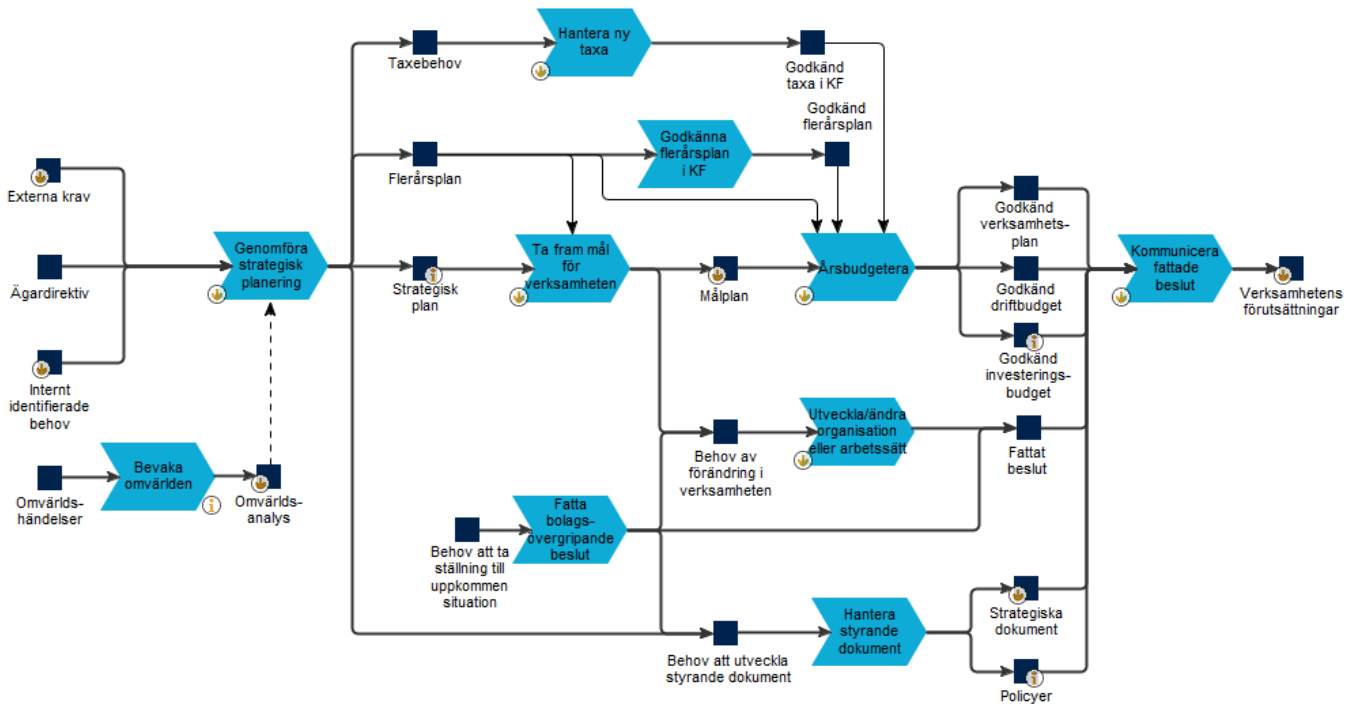
Stadens nya vision 2040:



Utifrån stadens vision har Stockholm Vatten och Avfalls ledning tagit fram verksamhetsidé, vision och övergripande mål för verksamheten. Styr- och målmodellen syftar till en långsiktig planering samt att skapa delaktighet i och förståelse för det strategiska målarbetet.

Visionen är liksom stadens vision satt till 2040 och bolagsmålen har samma tidshorisont, men kommer ses över årligen och ändras vid behov. Bolagsmålen bryts ned till processmål och verksamhetsmål som visar vad som ska uppnås under de närmaste åren. Målen bryts även ned på medarbetarnivå vid de återkommande medarbetarsamtalen.

Process för styrning och ledning:



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

Stockholm Vatten och Avfall har, i olika organisationsformer, varit en stabil leverantör av vatten- och avfallstjänster till stockholmarna i över 150 år. Genomarbetade vägval och bra omständigheter har gett oss en god förmåga att anpassa verksamheten efter de svängningar som skett i samhället. Vi har därmed kunnat bibehålla vårt goda förtroende och konkurrenskraftiga avgiftsnivåer. **Befolkningstillväxt, klimatförändringar** och **förändrade omvärldskrav** medför att vår verksamhet även i framtiden måste följa hur samhället utvecklas.

I början av 1970-talet ökade miljömedvetenheten och det innebar ett stopp för det ökande vattenbehovet och en förändrad avfallshantering där regeringen bland annat beslutade om återvinning och återhållsamhet. Innan det förändrade synsättet fick genomslag hann vi dock genomföra stora utbyggnationer av såväl huvudsystem, verk och anläggningar vilket medfört att vi kunnat möta det ökade behovet som en växande befolkning medfört. Dagens prognos spår att regionen kommer växa ytterligare och år 2050 väntas vi dagligen leverera vatten till 2,15 miljoner personer jämfört med dagens 1,5 miljoner personer.

En kontinuerlig teknik- och samhällsutveckling, åldrande befintliga anläggningar, befolkningsprognoser som visar på en stark tillväxt och klimatförändringar som ger högre temperaturer och flöden medför ett behov av större utbyggnationer. Det kapacitetsmässiga utrymme som 70-talets svängning innebar är nu i hög utsträckning fyllt. Vi måste därför planera för hur våra anläggningar ska anpassas för att möta morgondagens behov, förväntningar och förutsättningar.

Att vår befolkning blir större, och på grund av sin tids förutsättningar mer diversifierad, innebär att vi kontinuerligt måste utveckla vårt arbetssätt för att vara en attraktiv arbetsgivare mot såväl befintlig som framtidens personal. En ny generation invånare innebär även att vi i våra kundkontakter måste kunna rikta information på ett mer aktivt sätt. Teknikutveckling och forskning kommer att skapa en större medvetenhet om våra produkters innehåll vilket innebär att vi kommer behöva förklara och sätta våra produkter i ett förändrat sammanhang där fler faktorer samverkar.

Med utgångspunkt i Stockholm Vatten och Avfalls vision och omvärldsbevakning har vi identifierat fyra områden vilka kommer att vara nyckelområden för att säkerställa att vi har rätt förutsättningar för framtiden.

6.1 Framtidens tjänster och verksamhet

Stockholm Vatten och Avfall är idag landets största aktör inom sitt område. Huvuduppdraget, att producera och leverera vatten, ta emot och rena spillvatten samt hantera hushållsavfall kommer även i framtiden att vara stommen i bolagets verksamhet. En mer komplex stad kan medföra en önskan att samla liknande verksamheter på en aktör. För Stockholm Vatten och Avfall skulle detta kunna innebära att vi får ett bredare ansvar för vatten- och avfallsrelaterade tjänster inom stadens organisation.

Ökade krav och en åldrande infrastruktur kommer leda till att mindre kommunala aktörer inom samma branscher får svårare att genomföra sina uppdrag. Detta kommer sannolikt medföra diskussioner om regionalisering vilket skulle kunna ha positiva ekonomiska konsekvenser. För att underlätta för vår

verksamhet att kunna växa behöver vi skapa strukturer för att därigenom automatisera arbetsmoment och processer och därmed underlätta för verksamheten att växa.

Inom ramen för vårt huvuduppdrag kommer troligtvis nya produkter att uppstå, att andra ser en möjlighet att ta tillvara på resurser som använts i våra processer och som nu kan fylla ett nytt syfte i en annan produktkedja. Stockholm Vatten och Avfall måste därför eftersträva att underlätta för en sådan resursutvinning och underlätta processen att föra in våra restprodukter i nästa kedja. Genom omvärldsbevakning och deltagande i utvecklingsprojekt ska vi hämta hem kunskap om de trender som sker i vår omvärld och därigenom vara förberedda på den utveckling som kan påverka vår bransch.

6.2 Transparenta och tydliga målbilder

Redan idag är tillgången till stadens mark starkt konkurrensutsatt. I takt med att staden växer försvinner även många av de gröna ytor vilka idag har en positiv effekt för våra anläggningar då de på naturlig väg hanterar den nederbörd som faller på ytan. Att en stad växer påverkar inte bara dess vatten- och avfallsförsörjning utan samtliga aktörer involverade i stadsplaneringen ser ett behov av gröna ytor i vårt samhälle. Idag konkurrerar aktörerna ofta om tillgängliga ytor och respektive part har ofta sina egna behov framför ögonen. Tillsammans behöver parterna därför lyfta blicken och se varandras behov och skapa lösningar som omhändertar fler behov än våra egna. För att lyckas måste Stockholm Vatten och Avfall därför ta fram de målbilder vi behöver kommunicera, hur vi ser att en fråga kan lösas och därefter skapa lösningar som tar hänsyn till flera parter behov. Vår problembild och våra målsättningar måste även kommuniceras till de aktörer vi samarbetar med inom såväl stadens organisation som med tillverkare, forskare, leverantörer, konsulter och entreprenörer, då dessa i stor utsträckning blir vår förlängda arm.

En ökad konkurrens om ytor kommer också leda till att vi i större utsträckning kommer behöva samarbeta med våra kunder och därmed få dessa att bli våra samarbetspartners och ambassadörer. Genom att framföra ett budskap som fastighetsägarna kan relatera till kan vi få möjlighet att påverka deras nyttjande av våra produkter och tjänster. För att öka möjligheten till samarbete med våra fastighetsägare bör vi eftersträva att skapa ett mervärde för de kunder som underlättar för vår verksamhet. Exempel på sådana åtgärder kan vara att återkoppla hur deras insats har reducerat våra flöden eller hur de bidragit till att förbättra vattenkvaliteten i deras lokala badvatten. Riktade kampanjer kan även redogöra för hur deras förbrukning eller avfallsmängder står sig mot andra områden i staden.

I framtiden kommer vi att behöva kommunicera våra budskap till ett mer komplext samhälle än idag. Teknikutveckling och informationsspridning gör att det redan idag är lättare att ta till sig information på egen hand. Våra medborgare kommer i framtiden vara mer insatta i hur vår verksamhet fungerar och vilken påverkan vår verksamhet har på samhället. Medborgarna kommer i stor utsträckning sannolikt vara nöjda med att vi levererar en tjänst, men många kommer även att i högre utsträckning ifrågasätta och vilja ha mer detaljerade svar på frågor som hur vissa ledningsmaterial påverkar vattenkvalitet, hur specifika ämnen påverkar våra vattenförekomster eller ha synpunkter på för återvinning och återbruk. Det är därför viktigt att vi även i framtiden är insatta och deltar i såväl samhällsdebatt, teknikutveckling och forskning inom vårt område.

6.3 Digitalisering och tjänstefiering

Vår verksamhet kommer under de kommande åren att påverkas på flera olika sätt. Våra va-anläggningar har idag en förhållandevis hög ålder och blir ännu äldre. Kraven på såväl vatten- som avfallsverksamheten anpassas dessutom efter ny kunskap om våra verksamheters påverkan på miljön. Vårt uppdrag kommer i framtiden att bli mer komplext än idag samtidigt som insatser i befintlig anläggning troligtvis kommer behöva intensifieras.

För att hantera vårt uppdrag behöver vi därför tänka på ett nytt sätt. Digitalisering skapar förutsättningar för att systematisera och automatisera vårt arbete och därmed även utföra mer detaljerade analyser än vi kan göra i dagsläget. En kvalitetssäkrad datainsamling skapar möjligheter att göra bättre prognoser för hur vår anläggning eller våra tjänster kommer att reagera på förändringar. Under kommande år kommer

de sensorer och den utrustning i allt större grad vara uppkopplad vilken kommer innebära en förbättrad insamling av data.

Fram till idag har producenter haft en direkt kontakt med konsumenter via leverantörsled. Under senare år har detta förhållande förändrats då en tjänsteleverantör har hittat ett behov mellan producent och konsument, att jämföra med Google och Facebook som gör liknande analyser inom andra områden. Tjänsteleverantören gör med hjälp av algoritmer analyser som kan röra kunders beteendemönster eller analyserar anläggningars funktion. Då tjänsteleverantören arbetar mot flera anläggningsägare har de möjlighet att anpassa sina algoritmer efter bredare förutsättningar än vad varje enskild aktör har möjlighet till. De analyser leverantörer har möjlighet att hjälpa oss med kommer därmed förhoppningsvis bli bättre och leda till en effektivare styrning.

6.4 Cirkulära flöden

En grundförutsättning för att vårt samhälle ska kunna utvecklas är att ingen fraktion ses som ett avfall utan som en resurs. Stockholm Vatten och Avfall är en primär aktör i ett sådant samhälle där vi skapar förutsättningar för andra aktörer att ta vidare. Inom avfallsverksamheten har avfallshierarkin medfört att denna princip funnits med under lång tid. Inom detta område kommer sannolikt utvecklingen drivas mot att skapa samband med leverantörer, vilka fraktioner och av vilken kvalitet kan föras tillbaka in i produktionsledet och därutöver tillkommer ny lagstiftning kring att öka den fastighetsnära insamlingen.

För dricksvattenproduktionen kommer samhället i högre utsträckning vilja tillgängliggöra dricksvatten, att alla som vistas i Stockholm har tillgång till vatten från kran, men kommer också ifrågasätta användningen av dricksvattnet; ska dricksvatten användas till bevattning, brandvatten eller spola våra toaletter? Ett ökat fokus på samhällets energiflöden kommer medföra att varmvatten i fastigheter i högre sträckning recirkuleras vilket i sin tur minskar behovet av vatten inne i fastigheten och därmed även mängden vatten som avleds till reningsverk.

Dag- och avloppsvatten innehåller ämnen som i framtiden kommer vara viktiga att återföra in i samhället. Sedan många år har slammet från reningsverken varit ett exempel på en sådan produkt där dess näringsämnen varit i fokus. I framtiden kan dock fokus även riktas på exempelvis metaller som skulle kunna separeras och föras in i nya produktionskedjor. Anläggningar kommer därför behöva utformas för att på ett effektivt sätt omhänderta och återföra de produkter som kan nyttjas.

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, taxestyruddning, utveckling av teknik och insamlingsmetoder samt tillsyn i nära samarbete med våra entreprenörer.

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 tio 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 anpassa oss till framtida klimatförändringar. Samtidigt behöver vi säkerställa att vi använder hållbara material i som har minimal påverkan på människa och miljö. I enlighet med ägarkraven ska vi använda verktyget Byggvarubedömningen (BVB) för att minimera risken för att få in farliga ämnen i det byggmaterial som vi använder. Verktyget säkerställer även att vi kan dokumentera materialet som används och vi har en spårbarhet på vad vi byggt in i ledningsnät och anläggningar. Under de närmaste åren behöver vi utöka användandet av BVB för alla byggprojekt.

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. Stockholm stad har beslutat att år 2040 ska Stockholm vara en fossilbränslefri stad. För att uppnå målet ska stadens egna verksamheter fasa ut sina fossila bränslen till 2030, vilket vi behöver planera för. Vi kommer att analysera vilket fotavtryck vår verksamhet ger utifrån våra växthusgasutsläpp. Denna analys ska sedan ligga till grund för vilka åtgärder vi ska göra för att reducera våra växthusgaser och vår klimatpåverkan. Vår biogasproduktion ingår som en viktig del 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.

Vi ser även ett ökat fokus på plast som material i vår omvärldsbevakning. Vi har våra utmaningar både genom att få till en hantering utifrån cirkulär ekonomi av plasten i stockholmarnas avfall och att rensa bort mikroplaster i våra vatten- och avloppsreningsverk. Vi ser även ett ökat fokus på läkemedelsrester och andra mikroföroreningar i vattnet. De största utsläppen av läkemedelsrester till våra reningsverk kommer från privatpersoners avloppsvatten och vår nya avloppsreningsanläggning i Henriksdal är förberedd för att kunna hantera läkemedelsrester och mikroplaster. Dessa två områden behöver vi följa och utveckla vidare.

För att uppnå en hållbar värld behöver vi även säkerställa att de produkter och tjänster vi köper in och upphandlar är tillverkade på ett hållbart sätt. Vi måste ta ett större ansvar, för att säkerställa att hela vår verksamhet inklusive leverantörers produkter och tjänster är hållbara, både genom minimal miljöpåverkan under hela livscykeln och att tillverkningen sker på ett etiskt sätt med goda arbetsvillkor. Vi ser ökande krav på att säkerställa en hållbar leveranskedja. I våra inköp och upphandlingar ska vi skapa ramverk som säkerställer att miljö- och sociala krav ställs och följs upp under avtalsperioden samt att avvikelser hanteras om inte kraven följs.

För att uppnå en hållbar verksamhet ser vi att vi behöver arbeta med proaktiva mål inom hållbarhet som gör skillnad. Vi ser även att vi behöver införa att hållbarhetsaspekten blir en naturlig del i de beslut vi tar och den design som vi gör i våra projekt. Detta kommer att vara ett långsiktigt arbete inom vårt bolag.

8. Bolagsmål

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

- Vår arbetsplats välkomnar alla och präglas av en stolthet inför uppgiften att tillsammans, i en livsviktig samhällsfunktion, bidra till hållbara lösningar och en bättre miljö.
- Våra kompetenta medarbetare är delaktiga, tar stort ansvar och driver sin egen, bolagets och branschens utveckling.
- Vi tillhandahåller en smart, mobil och digital arbetsplats som ger de bästa förutsättningarna i arbetet.
- Vi erbjuder ett sunt, hållbart och utvecklande arbetsliv som möjliggör hälsosamma val, ger tid för återhämtning samt förbereder medarbetarna för framtida utmaningar.
- Vi är förstahandsvalet som arbetsgivare för våra målgrupper och våra medarbetare är stolta ambassadörer för bolaget som arbetsgivare.
- Våra medarbetare driver att vi skapar hållbar samhällsnytta med vår verksamhet.

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 2020-2024

9.1 Vi har hållbara effektiva processer

En viktig utgångspunkt för att uppnå effektivitet är kartlagda och tydliga processer samt ett strukturerat förbättringsarbete i verksamheten. För att underlätta verksamhetsstyrning, förbättringsarbete och för att tillhandahålla ett användarvänligt stöd till våra medarbetare ska vi under perioden vidareutveckla bolagets verksamhetsledningssystem, Kompassen. Genom att ha väldokumenterade processer och rutiner, effektiva arbetssätt samt lättillgängliga styrdokument ska vi skapa en effektiv och hållbar arbetsplats med tydlig målbild. Med hjälp av ett processororienterat arbetssätt, god dokumentation och digitala verktyg ska vi minska personberoenden. Åtgärdsplaner från risk- och sårbarhetsanalyser ska ytterligare bidra till en säker och robust verksamhet.

Som en samhällsbyggare i framkant ska vi satsa på och ligga långt fram inom digitalisering och moderna verktyg. Vi ska ha en tydlig och effektiv IT-styrning som är kopplad till våra verksamhetsprocesser och bidrar till systemutveckling och en robust systemarkitektur. IT-strukturen ska möjliggöra automatisering, robotifiering och effektivisering genom digitala verktyg. Bolaget ska utveckla sin innovationsförmåga och arbeta systematiskt med att sprida och ta till sig goda exempel på effektiva arbetssätt i samverkan med berörda intressenter.

Bolaget arbetar sedan länge med hållbarhetsfrågor och ska under de kommande åren vidareutveckla hållbarhetsarbetet i enlighet med riktlinjer från Stockholms stad. För att stadens mål om ett fossilbränsleffritt Stockholm ska uppnås behöver vi planera för att fasa ut kvarstående fossila bränslen ur egen likväl som upphandlad verksamhet. Vi behöver fortsätta med kompetensutveckling av medarbetare och samarbetspartners i hållbarhetsfrågor för att nå stadens mål liksom för att kunna föregå med gott exempel vad gäller intern avfallshantering, materialval mm. Bolaget ska genomföra upphandlingar och inköp i enlighet med lagkrav och stadens riktlinjer, inte minst för att minska klimatpåverkan. Vi ska även arbeta med vidareutveckling av avfallsverksamhetens rutiner vid upphandling, övergång av kontrakt och krisplanering.

Vi behöver vidareutveckla vår processororienterade informationshantering och ta fram en dokumenthierarki samt standardiserade processer för hantering av information. Vi ska även ta fram en långsiktig strategi för informationshantering och långtidslagring som säkerställer spårbarhet och långsiktig tillgänglighet till vår information.

För att bidra till hållbarhet i stadens finanser ska vi bedriva en kostnadseffektiv verksamhet med god ekonomistyrning och prognossäkerhet både inom drift- och investeringsverksamhet.

Att åstadkomma under perioden:

- Öka verksamhetens robusthet genom åtgärder som baseras på årliga risk- och sårbarhetsanalyser.
- Bidra till stadens arbete med en smart och uppkopplad stad.
- Öka effektiviteten och minska personberoenden genom processororienterade digitala arbetssätt.
- En plan för våra IT-system som är effektiv, accepterad och kommunicerad, samt följer stadens krav och digitaliseringsprogram.

- Vi ska bli branschledande inom mobilitet och moderna verktyg så att det kommer våra medborgare och kunder till godo, exempelvis genom utvecklad tillgänglighet, kundhantering, fjärravläsning, interna flöden och driftflöden på ledningsnätet.
- En systematisk innovationsverksamhet i samarbete med berörda intressenter.
- Delta i stadens digitaliseringsarbete och i samverkansavtalet med KTH.
- Ett samlat och tydligt hållbarhetsarbete som genomsyrar all planering, redovisning och uppföljning.
- Tydliga fokusområden för hur vi i vårt dagliga arbete kan bidra i det interna hållbarhetsarbetet utifrån genomförd GAP-analys.
- Färdigställa gemensamma riktlinjer för underhållsverksamheten.
- Intensifiera ansträngningarna för att nå stadens energieffektiviseringsmål genom att genomföra energieffektiviseringsåtgärder och andra utsläppsminskande åtgärder.
- Inom upphandlingsområdet säkerställa att införandet av kategoristyrning, gemensamma arbetssätt, processer och systemstöd får effekt i organisationen tillsammans med projekt VINST (Verktyg för inköp i Stockholms stad).
- Vidareutveckla avfallsverksamhetens rutiner vid upphandling, övergång av kontrakt och krisplanering.
- En strategi och användarvänliga processer och verktyg för informationshantering som säkerställer hållbarhet, informationssäkerhet och enhetlighet i våra arbetssätt.
- Bidra till att Stockholm har långsiktigt hållbara finanser genom god ekonomistyrning, kostnadsmedvetenhet, budgetföljksamhet och prognossäkerhet.
- Vidareutveckling av investeringsverksamheten med fokus på styrning och effektivitet vad gäller kostnadsmedvetenhet likväl som energieffektivitet och prioritering.

9.2 Vi finns till för våra kunder

Under de kommande åren ska vi öka kundfokus i hela organisationen. Vi ska utveckla medarbetarnas förståelse för kundfrågor samt säkerställa enhetlighet och hög kvalitet i vårt bemötande. Vi måste se entreprenörer och konsulter som samarbetspartners, vår förlängda arm, för att ha en gemensam bild av den tjänst vi ska leverera till stockholmaren.

Bolaget fortsätter att förädla synergier av sammanslagningen av verksamheterna vatten och avfall så att vi arbetar på ett enhetligt sätt med våra kunder. 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. Vi utvecklar vår kunddialog genom att analysera kundundersökningar, synpunktsrapporter och webbenkäter samt de förbättringsområden som kommer fram ur kundresarbetet. På det sättet kan vi utveckla vår verksamhet så att vi kan leva upp till kundens önskemål och förväntningar.

Vi ska fortsätta att 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.

Att åstadkomma under perioden:

- Tydliga och mätbara servicemål.
- Öka tillgängligheten till våra tjänster och service genom att förenkla och förtydliga vårt språk och våra begrepp.
- Utbildningsprogram för kundbemötande.
- Utveckling av det digitala kundmötet.
- Strategi för vår framtida besöksverksamhet.
- Riktade kommunikationsinsatser för att skapa nödvändiga beteendeförändringar.
- Utveckla dialogen med boende och verksamheter som berörs av våra stora arbeten.
- Extern synlighet genom deltagande på strategiskt viktiga evenemang och mässor.
- Ett strategiskt mediearbete som stöttar verksamhetens uppdrag.

9.3 Vi är en attraktiv arbetsgivare

Stockholm Vatten och Avfall ska vara förstahandsvalet som arbetsgivare för våra målgrupper. Genom att våra medarbetare upplever oss som den bästa arbetsgivaren blir de stolta ambassadörer som sprider vårt goda rykte vidare. Bolagets återkommande samarbete med skolor, universitet och forskare bidrar inte bara till att vi är med och utvecklar individer och branschen, det är också en viktig del i att synas i rätt forum och locka till oss våra framtida medarbetare. Bolaget ser stora möjligheter i att erbjuda individer som idag står utanför arbetsmarknaden möjlighet att istället bidra hos oss. Därför ska vi under perioden arbeta fram program för att ta tillvara på dessa individers potential och utveckla den så att de i framtiden vill och kan jobba hos oss.

Chefer och medarbetare ska ha de bästa förutsättningarna för att lyckas i sina uppdrag är en självklarhet. För att stötta detta kommer fokus ligga på att skapa smarta, digitala och hållbara arbetsplatser som också möjliggör effektiv dialog om mål och förväntningar på individnivå. Alla ska veta vilka mål som ska nås och hur man kan bidra till att uppnå dessa samtidigt som vi genom direkt feedback medvetandegör individer om hur de möter förväntningarna. Våra medarbetare ska tidigt inkluderas i framtidsspaning och i större utsträckning delta i dialogen om hur vi förbereder oss för kommande utmaningar. På så sätt kan vi fortsätta kompetensutveckla våra medarbetare så att vi står ännu bättre rustade inför framtida utmaningar.

Bolaget behöver också investera i att stärka ledarskapet och medarbetarskapet ytterligare. Vi ska ha ett ledarskap och ett medarbetarskap som bidrar till att både verksamheten och individer lyckas i målsättningarna. Under perioden kommer vi förtydliga vilket medarbetarskap och ledarskap som eftersträvas, ställa tydliga krav på dessa och följa upp att de efterlevs.

Att alla anställda ska uppleva stort engagemang och ta ansvar för sina uppdrag är självklart för oss, dock är det lika viktigt att alla ges utrymme för återhämtning och tid till ett värdefullt liv utanför arbetet. Vi kommer därför aktivt jobba för att allas uppdrag är både säkra och hållbara över tid och erbjuda stora möjligheter för varje enskild individ att leva ett sunt och hållbart liv i stort.

Att åstadkomma under perioden:

- Synliggöra hur alla anställda kan bidra till sin egen och bolagets utveckling
- Säkerställa att alla anställda känner sig inkluderade och delaktiga i bolagets framgång
- Etablera en arbetsplats som erbjuder effektiva arbetssätt och direkt feedback
- Säkerställa att våra medarbetare har rätt förmåga och kompetens för att möta framtida utmaningar
- Säkerställa ett bra ledarskap och medarbetarskap över hela bolaget
- Möjliggöra att alla anställda kan göra sunda och hälsosamma livsval
- Synas och verka i forum som säkrar vår framtida kompetensförsörjning

9.4 Vi ska öka kapaciteten och säkerställa kvaliteten på dricksvatten

Stockholm växer och inom tio år når vi gränsen för vår nuvarande produktionskapacitet för dricksvatten, även om kapacitetstaket nås redan idag under perioder med hög förbrukning. Målen i den regionala vattenförsörjningsplanen ställer stora krav på redundans och driftsäkerhet. Bland annat står det att *Ett av länets fem stora vattenverk ska kunna tas ur drift i en månad och leveransen av dricksvatten i regionen skall ändå kunna fortgå utan samhällskritiska störningar.* För att uppnå detta mål krävs insatser för att öka redundansen i våra anläggningar och säkerställa drift även under ansträngda förhållanden.

Vi planerar därför att öka kapaciteten genom anläggning av en ny produktionslinje på Lovö vattenverk, hantera de nuvarande flaskhalsar som verkens långsamfilter utgör samt att säkra nuvarande anläggningsfunktion.

För att säkerställa vattenkvaliteten i reservvattentäkten Bornsjön måste fosforbelastningen minska. Nya Bornsjöverket skapar goda förutsättningar för detta. Genom att öka överföringskapaciteten från Bornsjön till Norsborgs vattenverk säkerställs leveransförmågan vid bortfall av råvatten från Mälaren.

Eftersom vattenproduktionen är en viktig samhällsfunktion ska skalskydd och processövervakning förbättras, vilket bland annat identifierats i risk- och sårbarhetsanalyser. Insatser i nuvarande anläggningar för att säkra dess funktion och kapacitet kommer att genomföras.

Ett växande Stockholm innebär ett större behov av dricksvatten, vilket ökar sårbarheten i förmågan att distribuera dricksvatten. Vi måste därför bygga ut vattenledningsnätet för att säkerställa den framtida leveransförmågan. Vi ska också göra insatser för att minska vattenförluster och säkerställa dricksvattenkvaliteten i distributionsanläggningarna (reservoarer och pumpstationer) och i ledningsnätet.

För en effektivare hantering samlas nödvändiga investeringar i ett övergripande program, Stockholm Framtida Vattenförsörjning (SFV).

Att åstadkomma under perioden:

- Öka kapacitet i kritiska delar av huvudvattenledningsnätet.
- Arbeta enligt plan för om- och nybyggnation av reservoarer.
- Genom strategisk analys av flödesmätning och läcksökning få bättre kunskap om ledningsläckage och därefter sätta en målnivå avseende läckage.
- Genomföra och utvärdera pilotprojekt för fjärravlästa mätare hos kund.
- Fastställa principer och förutsättningar för beräkning av dimensionerande flöden för VA-struktur och verk.
- Säkrad processövervakningen för verk och ledningsnät.
- Utbytt och väl fungerande skalskydd.
- Säkra markåtkomst för framtida anläggningar och ledningar.
- Förstärkt överföringskapacitet från Bornsjön till Norsborg samt utreda tillskott av grundvatten vid Norsborg i händelse av att Mälaren är utslagen.
- Fyra stycken nya långsamtfilter 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.
- Systematisera arbetsmetodik för förnyelseplanering.
- Utveckla samarbete med länets övriga dricksvattenproducenter för att säkerställa den regionala vattenförsörjningen.

9.5 Vi ska öka kapaciteten för avledning och rening av avloppsvatten

För att möta behoven från en ökande befolkning, klimatförändringar samt skärpta reningskrav 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. Ombyggnaden kommer att innebära påfrestningar för den löpande driften på både Henriksdal och Bromma. Verksamheten måste arbeta systematiskt med förbättringsprojekt för att klara de nya kraven i tillståndet trots ökad belastning. Speciellt vid Henriksdal kommer ombyggnaden att påverka möjligheten att producera biogas, vilket ger sämre förutsättningar att leva upp till ägardirektivet om ökad biogasproduktion. Bolagets delägarskap i SYVAB, som renar delar av Stockholms avloppsvatten i Himmerfjärdsverket, bidrar till ytterligare kapacitet och utveckling fram till att avtalet för anslutning av Stockholms kommun löper ut.

Mot slutet av perioden behöver vi ta fram en plan för utveckling av reningskapacitet då vi enligt dagens befolkningsprognoser når dimensionerande kapacitet tidigare än år 2040.

En annan stor utmaning är att klara skärpta krav på slamkvaliteten. Regeringens uppdrag om framtida slamhantering, med krav på att utvinna fosfor och förbud mot spridning på mark kommer att påverka vår verksamhet. Arbetet med att förhindra utsläpp till avloppsledningsnätet som förorenar avloppsslam och avloppsvatten behöver intensifieras likväl som att hitta hållbara och långsiktiga avsättningsmöjligheter samt lagringsytor för slammet.

Spill- och dagvattennätet behöver underhållas och anpassas 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 dag- från spillvattenförande ledningar i den mån det är möjligt. För att åtgärda kapacitetsbrister, felkopplingar och inläckage ska vi öka den systematiska egenkontrollen och vidta åtgärder därefter.

Hantering av dagvatten är en viktig fråga och vi måste arbeta för att skapa en samsyn i staden genom stadens dagvattenstrategi. Bolaget ska i såväl egeninitierade som exploateringsprojekt följa de anvisningar och riktlinjer som gemensamt tagits fram i staden. Vi ska säkerställa att våra dagvattenanläggningar fyller avsedd funktion och tillsammans med leverantörer, konsulter och högskolor driva utveckling inom ramen för våra behov. Genom lokala åtgärdsprogram ska vi bidra till att ekologisk och kemisk status vid behov förbättras i våra vattenförekomster. Vi ska medvetandegöra våra kunder om dagvattenfrågan, vikten av en god hantering samt förespråka lokalt omhändertagande av dagvatten.

Att åstadkomma under perioden

- Strategi för att duplicera kombinerat ledningsnät och kontrollera inflöde/belastning till reningsverk.
- Samarbete för att minska ovidkommande vatten (dag- och dränvatten/skyfall/inläckage) samt säkerställa att nya anslutningar till spillvattennät är hushållspillvatten eller jämförbart.
- Fastställt ansvar för funktion eller tvärfunktionell grupp som hanterar helhetsbilden av anslutning till avloppsledningsnätet.
- Säkra markåtkomst för framtida anläggningar och ledningar.
- Vid behov fastställa dimensionerande flöden för både ledningsnät och verk.
- Öka andelen tillståndsbaserat förebyggande underhåll i anläggningar och planerat förebyggande underhåll på ledningsnät.
- Handlingsplan utgående från föreslagen slamförordning, Revaq och för att återföra näringsämnen.
- Upprätta handlingsplan för att säkerställa lagringsytor för slam i Stockholmsområdet.
- Genomföra projektet Stockholms Framtida Avloppsrening samt åtgärder och anpassningar i de befintliga reningsverken enligt plan.
- Utveckla driftlabbet och ge förutsättningar för drift och optimering i takt med att nya processanläggningar installeras och för ökade krav på god egenkontroll.
- Delta och bidra i arbetet inom ramen för Stockholm och Huddinges dagvattenstrategier och de lokala åtgärdsprogrammen i syfte att nå god vattenstatus.
- Underhålla och utveckla dagvattenanläggningar anpassade för våra förhållanden.
- Systematisera arbetsmetodik för förnyelseplanering.
- Ta fram handlingsplan för läkemedelsrestrening.

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 avfallshanteringen. 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 insamlingssystem, 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 avfallshanteringen 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. Avfallshanteringen ska anpassas bättre till människan och det innebär att vi måste utveckla insamlingssystemen 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 tidigt skede i stadsplanering och nybyggnation. Därför måste samarbetsformer med andra aktörer inom staden vidareutvecklas samt förnya, förankra och sprida riktlinjer för avfallslösningar.

Enligt beslut i kommunfullmäktige den 23 april 2019 har SVOA i uppdrag att från den 1 januari 2019 äga och driva stationära sopsugsanläggningar i *nya* exploateringsområden. Samt att äga och driva *befintliga* stationära sopsugssystem *där staden i detaljplan ställt krav på sopsugslösningar*. Detta nya ansvarsområde föranleder utveckling av externa samarbeten och processer såväl som bolagets interna processer och organisation.

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 grovavfallshantering med nya entreprenörsavtal.
- 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.
- Stärka avfallsrådgivningen till olika målgrupper, exempelvis fastighetsägare, bostadsrättsföreningar och företag
- Framtagande av ny avfallsplan för år 2021-2024