



**STOCKHOLMS  
STADSHUS AB**  
En del av Stockholms stad

Sid. 1 (19)  
2020-03-24

## Treårsplan 2021-2023 Tertiäl 1 2020 Stockholm Vatten och Avfall

---

Stockholms Stadshus AB    Org.nr 556415-1727

Postadress

105 35 STOCKHOLM

Besöksadress

Stadshuset, 3 tr.

Telefon

08-508 290 00

Fax

08-509 290 80

E-post

[info@stadshusab.se](mailto:info@stadshusab.se)

## **Innehållsförteckning**

<b>Analys av bolagets verksamhet .....</b>	<b>3</b>
<b>Investeringar .....</b>	<b>8</b>
<b>1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svensk-kunskaper är kort.....</b>	<b>11</b>
<b>2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö .....</b>	<b>13</b>
<b>3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna.....</b>	<b>18</b>

## Analys av bolagets verksamhet

Stockholm Vatten och Avfall står väl rustade för framtiden, men vi har tuffa utmaningar framöver. Stockholm är den stad i Europa som växer allra snabbast, vilket ställer stora krav på oss. Vi ska rena avloppsvatten från allt fler stockholmare, tillhandahålla rent dricksvatten och skapa ännu mer effektiva lösningar för en hållbar avfallshantering. Högre miljökrav, ökad digitalisering och ett förändrat klimat gör även att vi måste anpassa vår verksamhet efter nya förutsättningar.

Vi har en fantastisk vision: **Tillsammans för världens mest hållbara stad.**

För att nå hela vägen dit behöver bolaget en tydlig inriktning för hur vi styr verksamheten och prioriterar våra resurser.

Därför har Stockholm Vatten och Avfalls ledning arbetat fram fyra tydliga bolagsmål för vår verksamhet de kommande åren. De nya bolagsmålen ska stötta oss i det viktiga arbetet framåt och ligga till grund för dialogen med stockholmare och andra samarbetsparter.

### Vi lägger grunden för en hållbar stad

Stockholm Vatten och Avfall är Sveriges största vatten- och avfallsbolag. Vi är en del av Stockholms stad och har stockholmarnas och miljöns bästa för ögonen i allt vi gör. Vi är även en viktig regional aktör och levererar dricksvatten och renar avloppsvatten åt flera av våra grannkommuner.

Vår uppgift är att se till att stockholmarnas vardag fungerar. Varje dag året runt ser vi till att 1,5 miljoner människor har tillgång till rent och friskt vatten, direkt ur kranen. Vi renar avloppsvatten från 1,2 miljoner människor och hämtar 900 000 stockholmarnas hushållsavfall. Stockholm Vatten och Avfall har ett helhetsansvar för Stockholms vatten – från dricksvatten i Mälaren till det renade avloppsvattnet i Östersjön. Vi arbetar aktivt för att säkra dricksvattentillgången och bevara den goda vattenkvaliteten i Mälaren.

Vi ansvarar också för Stockholms stads avfallsverksamhet med allt från avfallshämtning och återvinningscentraler till insamling av farligt avfall. Tillsammans med stockholmarna arbetar vi för att minska mängden avfall och för att det avfall som ändå uppstår ska återanvändas, återvinnas och bli en del av kretsloppet.

Just nu pågår flera stora projekt för att trygga en hållbar vatten- och avfallshantering i ett växande Stockholm. Vi bygger ut och moderniserar Henriksdals reningsverk till att bli en av världens mest moderna avloppsreningsanläggningar och vi har tagit första stegen mot att öka produktions- och leveranskapaciteten av dricksvatten. Planeringen för en modern avfallsanläggning i Högdalen pågår.

För att lyckas måste vi hjälpas åt. Med nya, innovativa lösningar, hög tillgänglighet och samverkan – med stockholmarna och andra aktörer ska vi tillsammans arbeta för att Stockholm blir världens mest hållbara stad.

- **BOLAGSMÅL 1:** Leder vatten- och avfallsbranschens utveckling med hållbara, innovativa och kostnadseffektiva lösningar 2025
- **BOLAGSMÅL 2:** Inspirerar och förenklar för stockholmarna att göra aktiva och hållbara val 2025
- **BOLAGSMÅL 3:** Verksamheten är resurspositiv 2030
- **BOLAGSMÅL 4:** När nollvisionen för oplanerade leveransstörningar 2030

En fördjupning av bolagsmålen med kopplade strategiska prioriteringar återfinns under avsnitt 2.5. Kopplat till bolagsmålen finns verksamhetsmål som syftar till utveckling och förbättringar för att nå de strategiska prioriteringarna. Dessa konkretiseras och följs upp i verksamheten med hjälp av aktiviteter och indikatorer.

## Analys av ekonomisk utveckling

Flerårsplanen är lagd med utgångspunkt från normal verksamhet och inga hänsyn är tagna till effekter av covid-19.

Stockholm Vatten och Avfalls flerårsplan innefattar de ägardirektiv som riktar sig mot bolaget. Nedanstående bild illustrerar flerårsplanens resultaträkning för åren 2021-2023, samt innehåller även utfall 2019 och budget 2020.

Flerårsplan 2021-2023 (mnkr)	2019	2020	2021	2022	2023
	Utfall	Budget	Plan	Plan	Plan
Taxebaserade intäkter	1 889	2 007	2 206	2 410	2 618
Övriga intäkter	418	415	453	483	515
<b>Summa externa intäkter</b>	<b>2 307</b>	<b>2 422</b>	<b>2 658</b>	<b>2 893</b>	<b>3 133</b>
Aktiverat arbete	109	142	140	142	147
<b>Summa intäkter</b>	<b>2 416</b>	<b>2 565</b>	<b>2 799</b>	<b>3 035</b>	<b>3 280</b>
Varor/Material/Kemikalier	-88	-83	-96	-107	-122
Entreprenadkostnader	-676	-718	-818	-840	-863
Energikostnader	-126	-136	-140	-144	-165
Skadeståndskostnader	-8	-10	-15	-15	-15
Konsultarvoden	-67	-73	-83	-82	-87
Personalkostnader	-478	-553	-608	-633	-657
Övriga externa kostnader	-464	-468	-475	-504	-530
<b>Summa driftkostnader</b>	<b>-1 907</b>	<b>-2 039</b>	<b>-2 236</b>	<b>-2 324</b>	<b>-2 440</b>
<b>Res före avskrivningar och finansnetto</b>	<b>509</b>	<b>525</b>	<b>563</b>	<b>711</b>	<b>839</b>
Avskrivningar	-419	-401	-500	-507	-561
Finansnetto	-88	-81	-115	-152	-179
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>2</b>	<b>44</b>	<b>-52</b>	<b>52</b>	<b>99</b>

### Intäkter

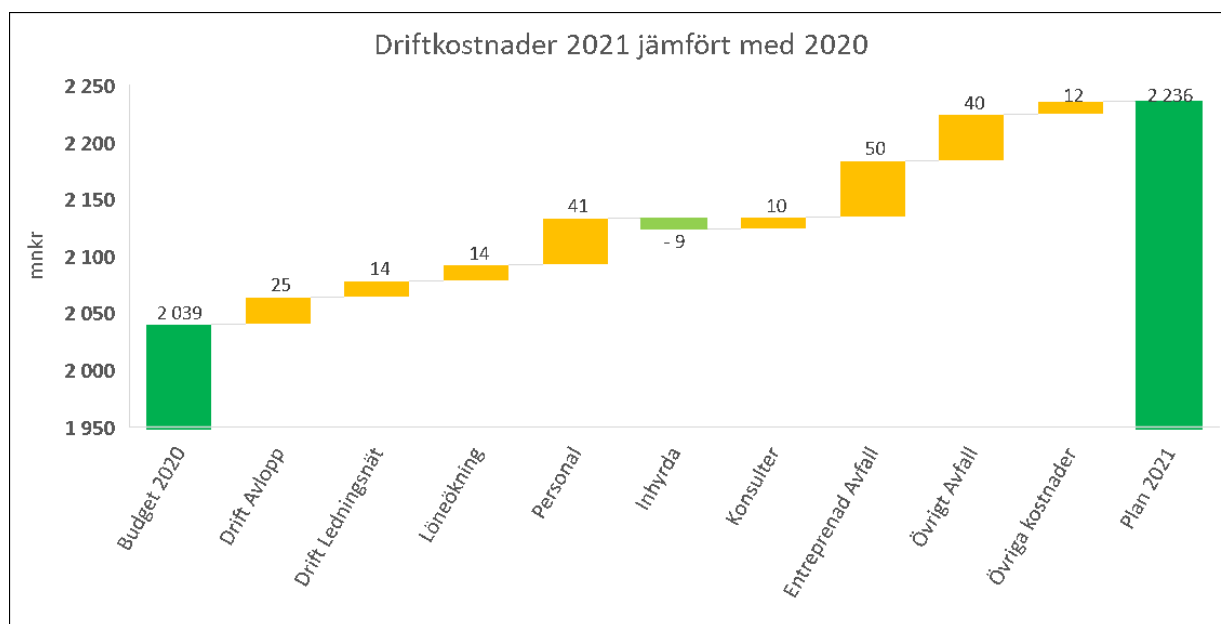
Som en följd av befolkningstillväxten förväntas intäkterna från VA-taxans brukningsavgifter öka med 1% per år utöver den årliga avgiftshöjningen som föreslås till 7% för 2021 och 9% per år för 2022 och 2023. För Avfall estimeras en taxeökning på 14% för 2021, 8% för 2022 och 6% för 2023 för att täcka kostnadsökningarna under perioden.

I beräkningen av intäkter från grannkommunerna finns en årlig volymökning om 1% pga befolkningstillväxten samt den årliga avgiftshöjningen som för 2021 är 10% för vatten och 12% för avlopp. För 2022 och 2023 ingår avgiftshöjning om 10% för vatten och 6% för avlopp.

Aktiverat arbete utgörs av den tid som anställd personal lägger på investeringsprojekt.

## Driftkostnader 2021 jämfört med 2020

Från 2020 till 2021 ökar driftkostnaderna med 196 mnkr, vilket motsvarar en ökning på 10%.



Inom avloppsrening ökar driftkostnaderna med totalt 25 mnkr. Bioblock 1 kommer att vara i full drift 2021 vilket ger en ökning av kemikaliekostnaderna på 6 mnkr jämfört med 2020 då anläggningen endast kommer att vara i drift under 3 månader. I planen ligger en årlig kostnadsökning om 5% enligt avtal för avloppsreningen hos SYVAB, vilket motsvarar c:a 4 mnkr. Andra driftkostnader inom avloppsrening ökar med 15 mnkr pga ökade reservdelskostnader på Bioblock 2-4, mer förebyggande underhåll, ökade kostnader för slamomhändertagande och högre behov av tekniska konsulter pga CE-märkning mm.

För ledningsnät är den totala kostnadsökningen 14 mnkr. Av dessa är 9 mnkr ökade kostnader för markåterställning, ökade kostnader för förebyggande underhåll av bla dagvattenanläggningar, skärmbassänger samt diken. Kostnader för skadestånd förväntas bli 5 mnkr högre.

I planen inräknas en årlig löneökning vilken för 2021 uppgår till 14 mnkr.

Personalförstärkningarna i verksamheten motsvarar 41 mnkr. Inom avloppsrening krävs ytterligare resurser pga ny maskinpark, för underhåll och drift, samt inom process för att kunna arbeta parallellt i de gamla och nya reningsverken då processer relaterade till SFA startat. Även inom projektverksamheten återfinns en personalförstärkning huvudsakligen till följd av projekten för Stockholms framtida vattenförsörjning, övertagandet av huvudmannskapet för sopsugsanläggningar, Högdalens sorteringsanläggning samt den ökade investeringsvolymen. Ytterligare förstärkningar görs även pga ökade krav inom säkerhet, arbetsmiljö, elsäkerhet mm och till följd av att bolaget generellt höjer ambitionsnivån inom dessa områden liksom för dokumentation, ekonomisk uppföljning samt digitalisering.

Kostnaden för inhyrd personal minskar med 9 mnkr i takt med att vi tillsätter vakanta tjänster.

Konsultkostnaderna ökar med 10 mnkr pga utvecklingsprojekt kopplade till ägardirektiv, Stockholms framtida vattenförsörjning, tillskottsvattenvillkoret, avloppsmodeller, systemutvecklingsplaner, utredningar på exploateringsfastigheter mm.

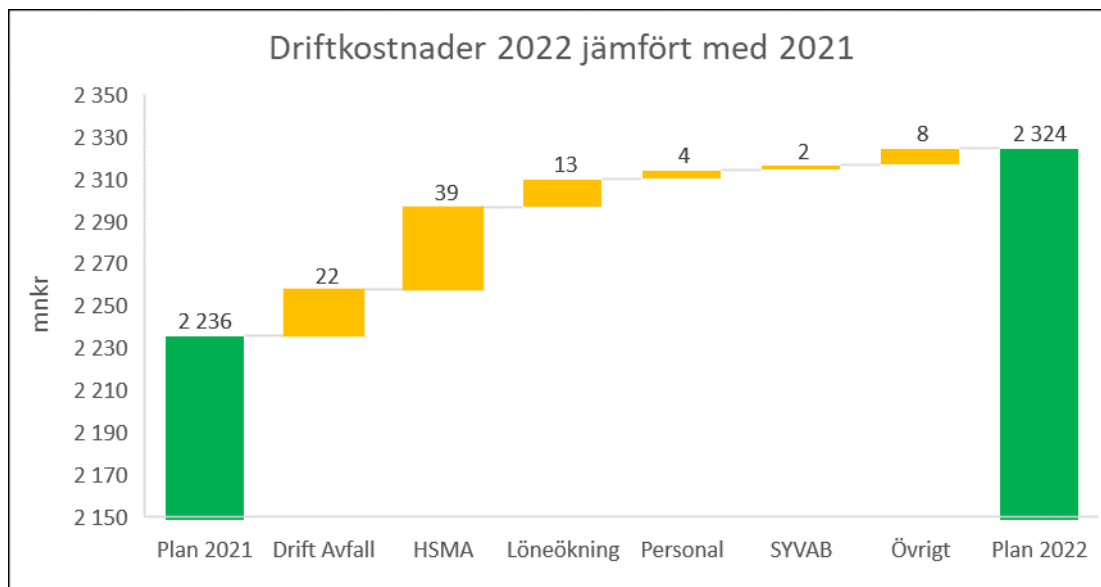
Avfallsverksamhetens entreprenadkostnader för insamling och behandling av säck och kärll ökar med 50 mnkr pga övergångsavtalen med ökad servicenivå som påbörjades under hösten 2019.

Övrigt inom Avfall ökar med totalt 40 mnkr. I beloppet ingår förbränningskatt med 18 mnkr, planerlig ökning av matavfallshämtning med 10 mnkr (främst transportkostnader) och att kostnader för fett och slam samt storbehållare ökar med 12 mnkr pga nya avtal.

Övriga kostnader ökar med 12 mnkr. I kostnadsökningen ingår utredningar på exploateringsfastigheter motsvarande 3 mnkr och att vattenproduktions materialkostnader ökar med 4 mnkr pga produktionsökning om 1% samt prisökning för fällningskemikalier (aluminiumsulfat). Därutöver ökar energikostnaderna med 4 mnkr pga helårsdrift av Bioblock 1 samt att fjärrvärmeåterbäring förväntas bli lägre.

### Driftkostnader 2022 jämfört med 2021

Från 2021 till 2022 ökar driftkostnader med 89 mnkr, vilket motsvarar en ökning på 4%.



Avfalls driftkostnader ökar med 22 mnkr för att hantera ökade mängder matavfall, ökad kostnad för biologisk behandling men även för att klara av utökad verksamhet för grovavfall och farligt avfall samt med indexering av befintliga avtal. Dock minskar kostnader för insamling och behandling då ny upphandling förväntas medföra en lägre prisnivå.

Högdalens sorterings- och matavfallsanläggning (HSMA) kommer att driftsättas under 2022 vilket genererar 39 mnkr i ökade kostnader.

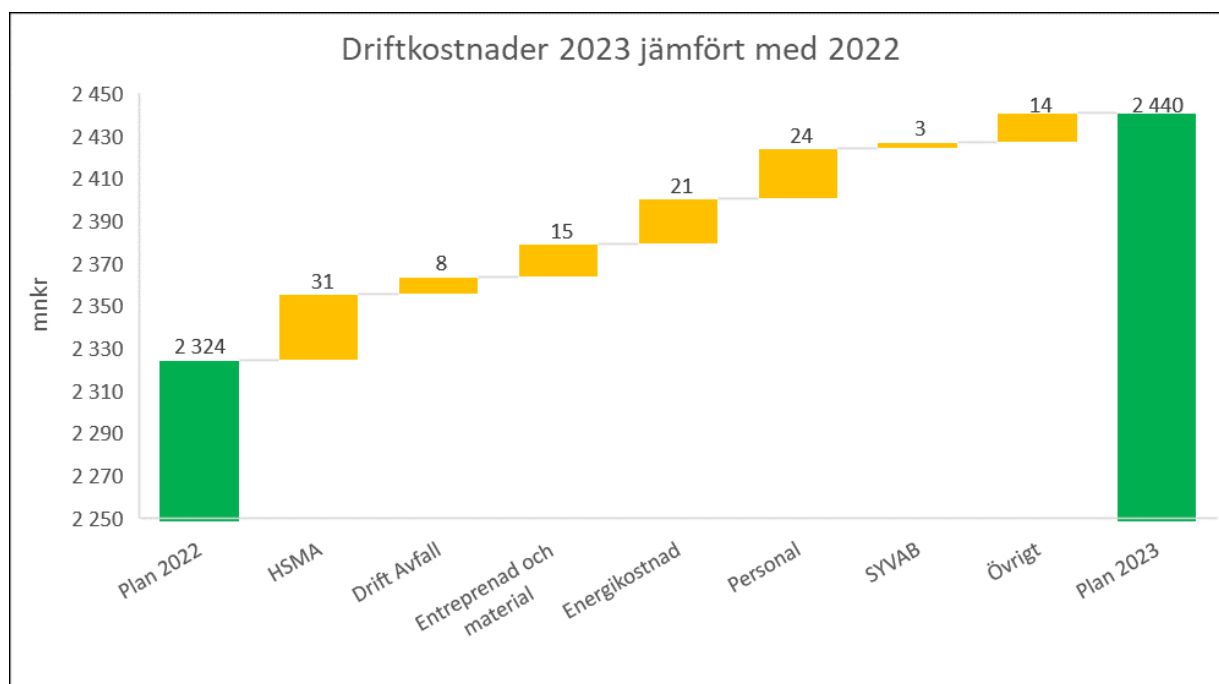
Löneökningen prognostiseras till 13 mnkr, och personalförstärkning främst inom vattenproduktion och avloppsrening motsvarar 4 mnkr.

SYVAB-avtalets kostnader ökar med 5% enligt avtal, vilket genererar 2 mnkr.

Övriga kostnader om 6 mnkr beror främst på ökat behov av reparation, på avtalsenlig prisökning för slamhantering och underhåll samt ökade fastighets- och lokalkostnader.

## Driftkostnader 2023 jämfört med 2022

Från 2022 till 2023 ökar driftkostnaden med 116 mnkr, vilket motsvarar en ökning på 5%.



Högdalens sorterings- och matavfallsanläggning (HSMA) har helårsverksamhet från 2023 vilket innebär att verksamheten kan ta hand om en ökad mängd matavfall. Driftkostnaderna ökar därmed med 31 mnkr. Övriga driftkostnader inom Avfall ökar med 8 mnkr, främst pga ökad matavfallshämtning samt biologisk behandling.

Entreprenad- och materialkostnader inom VA ökar med 15 mnkr pga fortsatt behov av ökat underhållsarbete, avtalsenliga prisökningar samt tömning av dagvattenmagasinet Ormen (vilket sker vart tredje år).

Energikostnaden ökar med 21 mnkr pga ny energikrävande teknik (filter på Lovö) samt att Bioblock 6 och 7 på Henriksdals reningsverk tas i drift.

Personalkostnaderna ökar med 24 mnkr varav den årliga löneökningen motsvarar 14 mnkr.

SYVAB-avtalets kostnader ökar med 5% enligt avtal, vilket motsvarar 3 mnkr. Övriga kostnader om 14 mnkr beror främst på utökat behov reparation, inhyrd personal samt övriga externa tjänster.

### Avskrivningar och Finansnetto

Bolaget har under de senaste åren haft stora investeringar och avskrivningarna kommer därför att öka kraftigt under de närmaste åren. I avskrivningsbeloppet ingår även planerade kostnader för utrangering av anläggningar inom avloppsverksamheten. Flerårsplanen bygger på befintliga avskrivningsplaner men även på antaganden om tidpunkt då projekt kommer att vara färdiga att tas i drift och därmed börjar skrivas av.

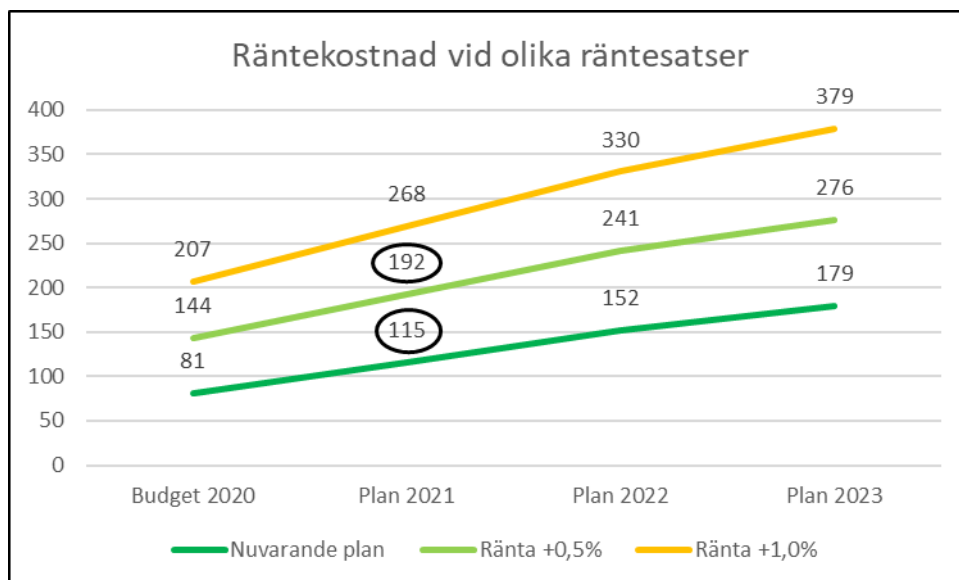
Avskrivningskostnaderna beräknas öka från 419 mnkr 2019 till 561 mnkr 2023, vilket är en ökning om 142 mnkr. Till exempel har den första delen av SFA-anläggningen (Bioblock 1) driftsatts, vilket påverkar avskrivningarna med 35 mnkr per år.

Bolagets finansnetto består huvudsakligen av kostnadsränta på koncernskulden gentemot Stockholms stad. Räntesatsen förändras under perioden från 0,75 % för 2021 till 0,85 % för 2023. Bolagets belåning (exklusive SFA där räntan aktiveras) beräknas öka från c:a 12 miljarder vid utgången av 2019 till 22 miljarder 2023. Detta ökar räntekostnaden från 115 mnkr 2021 till 179 mnkr 2023.

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

## Räntekänslighetsanalys

Av nedanstående tabell framgår hur räntekostnaden utvecklas vid räntehöjningar om 0,5 respektive 1,0 procentenheter med den upplåning som estimeras i flerårsplanen.



Tabellen visar att en ökning av räntenivån med t ex 0,5 procentenheter ger en räntekostnadsökning från 115 till 192 mkr år 2021.

## Investeringar

Nedanstående bild visar planerade investeringar för bolagets verksamhetsområden fram till år 2025.

Flerårsplan 2021-2025 (mkr)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Utfall	Budget	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Vattenproduktion	230	278	444	396	546	509	754
Ledningsnät - befintligt nät	639	498	748	850	930	928	902
Ledningsnät - exploateringsområden	931	765	819	900	900	900	900
Avloppsrening	241	371	374	322	464	309	151
Avfall	35	185	453	527	327	145	123
Övriga investeringar	16	28	23	17	8	5	5
<b>Summa exkl uppdragsinv och SFA</b>	<b>2 091</b>	<b>2 124</b>	<b>2 860</b>	<b>3 011</b>	<b>3 175</b>	<b>2 795</b>	<b>2 834</b>
Uppdragsinvesteringar	29	67	64	25	13	13	12
<b>Summa exkl SFA</b>	<b>2 120</b>	<b>2 191</b>	<b>2 924</b>	<b>3 036</b>	<b>3 187</b>	<b>2 807</b>	<b>2 846</b>
SFA	867	1 416	1 101	1 125	816	586	681
<b>Summa inkl SFA</b>	<b>2 987</b>	<b>3 606</b>	<b>4 025</b>	<b>4 161</b>	<b>4 003</b>	<b>3 393</b>	<b>3 527</b>

## Vattenproduktion

För att möta de utmaningar som dricksvattenförsörjningen står inför ökar den totala investeringsvolymen för vattenproduktion (vattenverken), vilket ligger väl i linje med den strategiska planen och beslut om genomförande av ett antal åtgärder för att trygga Stockholms framtida vattenförsörjning, SFV. I flerårsplanen för vattenproduktion ingår SFV-investeringar till ett värde av drygt 2 000 mkr. Anläggningsdelar som identifierats som kritiska och är i stort behov av ombyggnation är snabbfilterhallar på såväl västra Norsborg som på Lovö. På västra Norsborg pågår ombyggnation (130 mkr under perioden). För Lovö genomförs projektering under 2020 för snabbfilterhall och ultrafilterbyggnad. Byggtiden beräknas till 2020-2024 med en indikativ total utgift på c:a 280 mkr. Vidare uppförs på Östra Norsborg fyra nya långsamfilter för att öka vattenverkets kapacitet och säkerställa kvaliteten för den framtida dricksvattenförsörjningen (c:a 170 mkr under perioden). Under 2020 planeras utredning av ett nytt råvattenintag på Lovö (totalprognos c:a 200 mkr). En ny produktionslinje på Lovö börjar projekteras under 2021, med förväntad byggstart 2024. Investeringen ingår i femårsplanen med c:a 1 000 mkr. Arbetet med att säkra processövervakningen sker dels genom utbyte av det



överordnade SCADA-systemet, dels genom utbyte av gamla understationer och operatörspaneler. Utbytet av SCADA-systemet avslutas under 2021. Till följd av beslut om genomförande av SFV i styrelsen november 2018 genomförs under 2020 en utredning av kontor och personalutrymmen på Lovö för att anpassas till förutsättningarna för SFV. Ombyggnation beräknas genomföras 2021-2022.

### **Ledningsnät**

Åtgärder i flerårsplanen riktas mot att möta det ökade behovet av vatten- och avloppstjänster som uppstår i och med att Stockholmsregionen växer och utvecklas men också för att möta de miljö- och hälsokrav som ligger inom ledningsnäts ansvarsområde. För att säkerställa dricksvattenförsörjningen planeras under perioden omfattande reoveringar samt ny- och ombyggnationer på huvudledningsnät och vattenreservoarer. Dessa ingår i programmet för Stockholms framtida vattenförsörjning, SFV. Bolaget ser framför sig SFV-relaterade investeringar i ledningsnätet om c:a 2 000 mnkr under perioden, varav c:a 800 mnkr avser reovering och ombyggnation av reservoarer. SFV-investeringarna inkluderar bl a en utökning med en fjärde ledning från Norsborgs vattenverk och vidare till Trekantens reservoar; förstärkning av matningen till Trekantens reservoar genom en tredje ledning från Lovö vattenverk; sträckor mellan Lovö via Hässelby och upp mot Lunda/Tensta ska förstärkas, liksom sträckor mellan Talldalen och Tallkrogsreservoaren. Det är milslånga sträckor av stora huvudvattenledningar som ska schaktas och arbetet är komplicerat.

Åtgärder i spillvattenanläggningen fokuserar på att minska risken för återkommande översvämningar. Prioriterade områden är de som drabbades av översvämningar vid de stora regnen 2014 och 2016 och där ledningsnätet har konstaterats vara underdimensionerat. I flera av dessa områden planeras för duplicering, exempelvis i Mariehäll, Traneberg och Bällsta. Ytterligare åtgärder i de översvämningsdrabbade områdena Örby och Liseberg planeras. Utredningar av den hydrauliska situationen i dessa områden har nyligen påbörjats och åtgärderna antas bli omfattande.

Vidare planeras åtgärder i huvudavloppssystemet för avledningssäkerhet och kapacitetsökning. Ett av de största projekten under perioden (c:a 500 mnkr) är Mässtunneln, med syfte att avlasta befintligt avloppssystem inom Mässtaden så att området kan bebyggas utan risk för källaröversvämningar i befintligt VA-system. Nya Östbergatunneln byggs under perioden, med en totalprognos på c:a 300 mnkr. Tunneln är en c:a 2100 m lång dagvattentunnel i berg med syfte att avlasta Henriksdals reningsverk från dagvatten, frigöra bräddvattenkapacitet i befintlig brädd- och dagvattentunnel från Sicklaanläggningen samt öka kapacitet för avledning av dagvatten. Andra större projekt som planeras är utökning av huvudavloppsledningar i Magelungen, där även ventilkamrarna på båda sidorna kommer att upprustas, samt dubbling av huvudavloppet från Järfälla. Utredningar för funktion och kapacitet i tunnlar är också planerade, bland annat i Järvatunneln och Katrineberg-Albytunneln.

Kravet på SVOA att minska tillskottsvatten och antalet bräddningar leder till ett till intensifierat arbete de närmsta åren, kopplat till det nya miljötillståndet för utbyggnad av Henriksdals reningsverk. Omfattande arbete med uppbyggnad av hydrauliska modeller och systemutvecklingsplaner pågår för hela avloppssystemen. Allt eftersom det arbetet fortskrider kommer behovet av åtgärder bli tydligare och det är troligt att verksamheten kommer att få en ökning i omfattande projekt på tunnlar och huvudavlopp mot slutet av femårsperioden.

Åtgärder i dagvattenanläggningen de kommande åren innefattar en rad åtgärder för Bällstaån (c:a 255 mnkr) samt reningsåtgärder från de olika lokala åtgärdsprogrammen (LÅP) för att nå god status i Stockholms och Huddinges recipienter (c:a 175 mnkr). För LÅP kommer det under 2020 tas fram ett utredningsdirektiv för att precisera hur SVOA ska jobba med åtgärder och i vilken åtgärdstakt de ska utföras. Ju mer hydrauliska modeller som kommer på plats, desto tydligare blir behovet av åtgärder på grund av kapacitetsbrist. Ett exempel på ett sådant behov är Invallningens pumpstation, som antagligen behöver dimensioneras upp kraftigt och kräva en ny utloppsledning genom dåliga markförhållanden, vilket både blir svårt och kostsamt.

I planen ingår investeringar i ledningsnätet i exploateringsområden i Stockholm och Huddinge. För dessa projekt finns en osäkerhet vad gäller utfall och tidplaner, då bolaget inte har ensam kontroll över omfattning och tidpunkt för genomförandet och färdigställandet för denna typ av investeringar. Bedömningen är att utgiften för exploateringar under perioden 2021-2025 uppgår till 4 400 mnkr. De största exploateringsprojekten bolaget deltar i under perioden förväntas vara Mäljarbanan (400 mnkr), Flemingsbergsdalen (350 mnkr) och Bromstensstaden (200 mnkr). Stockholm och Huddinge (liksom andra aktörer, som Trafikverket i fallet Mäljarbanan) finansierar delar av dessa projekt. Uppskattningsvis uppgår finansieringen till totalt c:a 1 400 mnkr under perioden.

### **Avloppsrening**

För att möta de utmaningar som avloppsreningsverken står inför, med ökande belastning och högre inflöden, nytt miljötillstånd, samt det strategiska beslutet att lägga ner Bromma avloppsreningsverk, ökar den totala investeringsvolymen för avloppsreningsverken. SFA-projektet i sin helhet syftar till att öka vår förmåga och kapacitet att rena avloppsvattnet i enlighet med verksamhetens nya miljötillstånd. Ombyggnationen pågår under en tioårsperiod fram till 2029. Den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen, RUFSS indikerar att befolkningen ökar snabbare än vad tidigare prognoser angivit. För att säkerställa långsiktig kapacitet behöver bolaget under femårsperioden se över och planera för ev framtida utökad dimensionering av Henriksdals reningsverk (Sickla). Stort fokus för den här perioden ligger på investeringar i Henriksdalsanläggningen. Mindre investeringar med fokus på tillgänglighet, arbetsmiljö, brand och säkerhet kommer under perioden att förekomma även för Bromma fram till nedläggningen 2026-2028.

Utöver SFA-projektet planerar och genomför Avloppsrening ytterligare åtgärder under perioden 2021-2025, såsom utökning av kapacitet i primärslamssystemet på Henriksdal (25 mnkr) samt renovering och förbättringsåtgärder för den organiska mottagningen, OM (15 mnkr). Under början av perioden pågår utredningar för utökning av rötmarkkapaciteten på Henriksdal för att klara den ökade belastningen och ha en stabil drift (c:a 200 mnkr under femårsperioden); omfattande ombyggnad av kontorsfastigheten vid Henriksdal anpassad för organisation och personalstyrka 2028; samt en ny laboratorielokal (10 mnkr). Behov av en mediabyggnad vid Henriksdal utreds och byggnationer förväntas påbörjas under femårsperioden (200 mnkr). Avloppsrening behöver också förbereda för investeringar i det fall avloppsreningsverken framöver kommer att klassas som skyddsobjekt. En större ombyggnation av lakvattenreningsverket pågår också under perioden för att anpassa till inkommande flöde och reningskrav enligt Revaq. SVOA kan också komma att bygga om Valsta slamlager för att uppfylla krav i det nya miljötillståndet (20 mnkr); utredning pågår.

### **Avfall**

Avfallsbolaget ska skapa effektiva lösningar för omhändertagandet av avfall samt verka för ökad andel återbruk och återvinning i staden. För att uppnå nivån om 70% insamling av tillgängligt matavfall för biologisk behandling byggs en anläggning för utsortering av matavfall, plast och metall, Högdalens sorteringsanläggning (HSMA). Bolaget investerar c:a 900 mnkr i anläggningen, varav c:a 600 mnkr under perioden 2021-2023. Markåtkomst för stadens återvinningscentraler är en prioriterad fråga. Anläggningarna påverkas av exploateringar och förtätningar i staden. Flera av dagens anläggningar har korta markupplåtelse och komplexa markfrågor bidrar till osäkerheter kring investeringstakten. Med anledning av Stockholm Exergis planerade uppförande av kraftvärmeverk i Lövsta beräknas att ÅVC Lövsta få ny lokalisering 2021-2022 samt att anläggningen kompletteras med en återbruksdel (70 mnkr). Bolaget planerar under 2021-2022 att utveckla ÅVC Östberga med ny återbruksdel samt nya personalutrymmen (20 mnkr). ÅVC Trädgård i Högdalen stängdes i slutet av 2019 inför byggandet av sorteringsanläggningen. Arbetet för att möjliggöra uppförandet av ny mottagning för trädgårdsavfall pågår och en utbyggnad av mottagningskapaciteten planeras för ÅVC Bromma 2021-2022 (35 mnkr). Under 2019 övertog

SVOA huvudmannskapet för sopsugar i exploateringsområden på stadens mark. Inom femårsperioden beräknas investeringsnivån uppgå till 550 mnkr, varav c:a 350 mnkr finansieras av externa parter. Återbruket Skärholmen är planerat att tas i drift vid halvårsskiftet 2020. Utvärdering och analyser av kostnad per insamlad mängd och nyttjandegrad kommer att ligga till grund för beslut om ytterligare återbruk. Jämförelse kommer även att göras mot andra möjliga insamlingssystem, såsom PopUp-återbruk.

## **SFA**

Budget för SFA-projektet är fastställd till 9,2 miljarder kronor. Utöver SFA-projektet driver organisationen även reinvesteringsprojekt för Avloppsrening och Ledningsnät där beslut fattas enligt gängse rutin inom bolaget. Kommentarer nedan innefattar även dessa åtgärder.

Efter en tidplanerevidering i november 2018 är de mest centrala milstolparna i projektet bestämda till juli 2026, då överledning skall kunna påbörjas från Bromma till Henriksdal. Henriksdal skall då, förutom den fjärde och sista etappen i den biologiska reningen, vara färdigbyggt, Sickla skall vara färdigställt och tunneln som överleder avloppsvattnet från Bromma skall vara färdig. Under 2029 skall Henriksdal vara totalt färdigställt. Enligt plan kommer driftsättning av Biolinje 1 att ske under tidperioden april-oktober 2020. Därefter ställs Biolinje 6-7 (etapp 2) av för ombyggnation, med planerad driftsättning under 2023. Efter det tar ombyggnationen av Biolinje 4-5 vid. Installationsarbeten i tekniktunnlarna påbörjas under 2020, med plan att vara helt färdigbyggda och driftsatta under 2022. Bergschakt för den nya slammanläggningen pågår och planeras vara slutförd under sommaren 2020. Därefter startar bygg- och installationsarbeten, bland annat innefattande ny för- och slutavvattning samt byggnad ovan mark, planerat att vara klart under 2024. Arbeten med renovering av Röt-kammare 1 och 2 samt Slamtank 1 har påbörjats och är planerade att vara färdigställda under 2021. Övriga fem röt-kammare samt Slamtank 2 kommer därefter renoveras i serie fram till 2027. I Sickla har arbetena med förskärningen vid Hammarbybacken samt sprängning av tunnel FL1, arbetstunnel ned till Bromma pumpstation, startat. Drivningen av tunneln in till den framtida försedimenteringen är planerad att starta i februari 2020. Bergarbetena pågår därefter till 2022 varefter bygg- och installationsarbetena tar vid. Hela Sicklaanläggningen planeras att driftsättas under 2026.

Byggandet av tunneln som ska överleda avloppsvattnet från Bromma består av två delar, E1 och E2. Entreprenör för E1 är Veidekke och E2 genomförs av YIT. I januari 2020 inleddes arbetet med att bygga etableringar och senare under våren görs de första sprängningarna. Brommatunnelns bergarbeten kommer att vara klara i januari 2024, betongarbeten i juni 2025. Söderortstunnelns bergarbeten beräknas klara i maj 2024 och byggarbeten i övrigt klara i oktober 2025. Mälarpassagens bergarbeten beräknas klara till april 2024 medan installationer pågår till april 2025.

## **1. En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla**



### **1.1 I Stockholm är människor självförsörjande och vägen till arbete och svenskkunskaper är kort**

Stockholm Vatten och Avfall har ett väl utvecklat samarbete med arbetsmarknadsförvaltningen för att erbjuda möjligheter till arbete för fler stockholmare. Vidareutveckling av samarbetet med arbetsmarknadsförvaltningen kring att erbjuda möjligheter för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden kommer att fortgå liksom etablering av samarbete med branschorganisation och arbetsgivarorganisation.

För stadens feriearbetare finns ett särskilt introduktionsprogram som genomförs parallellt med feriearbetet. Programmet syftar till att marknadsföra bolagets olika verksamhetsområden och yrkesroller för ungdomarna. Ambitionen är att stimulera till gymnasieval inom bolagets kritiska kompetensområden och på lång sikt påverka bolagets förutsättningar för

kompetensförsörjning.

För de anläggningar som är skyddsobjekt krävs säkerhetsprövning för samtliga individer som ska ha tillträde. Inför 2020 ska förutsättningarna ses över och möjligheterna till begränsad tillgång till anläggningarna ska utredas för att eventuellt hitta vägar att möjliggöra fler ferieplatser.



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 I samverkan med arbetsmarknadsnämnden fortsatt erbjuda feriejobb som är meningsfulla och erbjuder ett första steg in på arbetsmarknaden, för att främja goda och jämlika uppväxtvillkor med särskild uppmärksamhet mot socioekonomiska förhållanden i stadsdelsnämndsområdena	 Fortsätta	Bolaget ser detta som en del av ordinarie verksamhet.

## 2. En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt

Stockholm Vatten och Avfall bidrar till målet genom att försörja stockholmarna med ett hälsosamt och gott dricksvatten med hög kvalitet och tillgänglighet, genom att avfallshanteringen sköts på ett effektivt sätt och genom att avbrott i leveranserna åtgärdas snabbt. Bolaget bidrar aktivt i planeringen för ett växande Stockholm genom sitt deltagande i stadens exploateringsprojekt och arbetar för att komma in i ett tidigt skede i stadens planering.

Reningen av avloppsvatten sköts på ett klimatsmart sätt med värmeåtervinning av spillvattnet och en hög biogasproduktion. Det pågår en rad aktiviteter för att nå upp till målen inom miljöområdet, inte minst för att nå det högt uppsatta målet för matavfallsinsamling. Stockholm Vatten och Avfall driver projektet för Stockholms framtida avloppsrening (SFA), som kommer att ha stora positiva miljöeffekter genom bättre rening, mindre bräddningar samt mindre utsläpp av växthusgaser. Arbetet med energieffektiviserande åtgärder fortgår.

### 2.2. Stockholm byggs attraktivt, tätt och funktionsblandat utifrån människors och verksamheters skiftande behov

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Delta i planeringen för ett växande Stockholm i nya stadsdelar utifrån behov av teknisk infrastruktur	 Fortsätta	Ingår i bolagets ordinarie verksamhet.

## 2.5. Stockholm är en hållbar stad med en god livsmiljö

### **BOLAGSMÅL 1: Leder vatten- och avfallsbranschens utveckling med hållbara, innovativa och kostnadseffektiva lösningar 2025**

Stockholm Vatten och Avfall är en samhällsbyggare i ordets rätta bemärkelse. Med nya, innovativa lösningar och arbetssätt säkrar vi en hållbar infrastruktur för vatten och avfall i en snabbt växande stad. Vi är aktiva i planeringen av nya stadsdelar och utvecklar smarta kretslopp. Vi utvecklar nya robusta system för att trygga tillgången på dricksvatten och bevara den höga vattenkvalitet som satt Stockholm på världskartan. Vi har en nära dialog med våra kunder för att möta dagens och morgondagens behov och anpassa vår verksamhet därefter. Vi har ett av världens mest moderna reningsverk och minimerar föroreningar och utsläpp till Östersjön. Det är också vi som ser till att dagvattnet tas om hand och att Stockholms sjöar fortsatt kan hålla hög kvalitet. Vi ligger i framkant och samverkar med andra för att hitta hållbara lösningar och klara både nuvarande och kommande generationers behov.

#### **Strategiska prioriteringar för att nå målet:**

- Ta en aktiv roll i utvecklingen av den hållbara staden i nära samarbete med andra aktörer genom nya innovativa lösningar och arbetssätt
- Säkra försörjningen av den växande staden genom att ligga steget före och säkerställa kapacitet för att rena, producera och distribuera vatten samt en långsiktigt hållbar avfallshantering och vattenanvändning
- Effektiv verksamhets- och projektstyrning med fokus på hållbara, kostnadseffektiva lösningar, säkrade prognoser och tidplaner samt robust riskhantering
- Säkerställa rätt kompetens genom att vara en attraktiv arbetsgivare, arbeta aktivt med strategisk kompetensförsörjning samt öka samarbetet med branschen, högskolor och universitet.

### **BOLAGSMÅL 2: Inspirerar och förenklar för stockholmarna att göra aktiva och hållbara val 2025**

Genom inspiration, dialog och attraktiva tjänster gör vi det enkelt för stockholmarna att göra hållbara val. Varje stockholmare är medveten om sin vattenförbrukning och bidrar till att hushålla med dricksvattnet – och ser till att bara det som ska vara i avloppet hamnar där och att dagvatten hanteras lokalt. Det är enkelt att sortera sitt matavfall. Annat hushållsavfall kan smidigt lämnas på en plats nära hemmet. På våra återbruk får använda saker nytt liv istället för att slängas. Farligt avfall tas omhand på våra miljöstationer eller återvinningscentraler. Vi erbjuder skraddarsydd rådgivning kring vatten- och avfallslösningar till större fastighetsägare och bostadsrättsföreningar, både vid nybyggnation och för befintliga fastigheter. Vi föregår med gott exempel och använder våra egna anläggningar för att testa nya, innovativa lösningar och inspirera våra medarbetare och besökare till en hållbar livsstil.

#### **Strategiska prioriteringar för att nå målet:**

- Utveckla fler attraktiva tjänster utifrån kundernas behov och önskemål
- Inspirera stockholmarna till minskad dricksvattenförbrukning och en hållbar vattenanvändning, samt minimera oönskade ämnen i avloppet
- Erbjuda smarta och efterfrågade lösningar och inspirera till att minska mängden avfall och öka materialåtervinningen
- Ta ett helhetsansvar för kundens behov inom vatten och avfall och aktivt föreslå lösningar som är smidiga, kostnadseffektiva och bidrar till ett hållbart val

### **BOLAGSMÅL 3: Verksamheten är resurspositiv 2030**

Verksamheten är resurspositiv när den sammanlagda klimatpåverkan är positiv, alltså bättre än klimatneutral. Alla restprodukter från vår verksamhet ses som värdefulla resurser. Från avloppsreningen och avfallshantering utvinns fjärrvärme. Avloppsslam och matrester bildar

biogas som används som fordonsbränsle och biogödsel. Trädgårdsavfall blir biokol som skapar en grönare stad. På så sätt skapas ett kretslopp som bidrar till att Stockholm blir en hållbar och klimatsmart stad. Vi lever upp till Agenda 2030-målen och gör hållbara, medvetna materialval för våra ledningsnät och anläggningar. Vi producerar mer energi än vad vi förbrukar och använder endast förnyelsebara energikällor och bränsle. Vi tar också ansvar för kommande generationer genom att se till att hela vår leveranskedja är hållbar och ställer minst lika höga krav på oss själva som på våra leverantörer.

#### Strategiska prioriteringar för att nå målet:







- Återföring av fler ämnen till kretsloppet och systematisk mätning av vår påverkan på naturens resurser
- Öka matavfallsinsamlingen till 70% tillsammans med stockholmarna
- Ökad samverkan inom regionen
- Våra egna anläggningar är resurspositiva

#### BOLAGSMÅL 4: När nollvisionen för oplanerade leveransstörningar 2030

















För att tillgodose den växande stadens behov har vi ökat takten i förnyelsen av våra ledningsnät och övriga anläggningar. Vi har en hög driftsäkerhet och trygga leveranser utan störningar för vare sig våra kunder eller för miljön. Genom aktiv dialog ser vi till att minimera kundpåverkan i de avbrott som ändå behöver planeras in. Genom smarta och effektiva interna processer kan verksamheten fokusera på leveranser till kunden. Vi anpassar löpande vår verksamhet efter ett förändrat klimat. Utbyggnaden av Henriksdals reningsverk säkerställer en robust avloppsrening för den växande staden och innebär stora miljövinster för både Östersjön och Mälaren. Avfallshanteringen fungerar smidigt med hjälp av smart teknik, kundnära lösningar och effektiva processer.

#### Strategiska prioriteringar för att nå målet:









- Förbättrade processer för trygga, driftsäkra och hållbara leveranser
- Ökad systematisering av förnyelseplanering och underhåll med hjälp av ny teknik samt utvecklade metoder och arbetssätt
- Proaktiv kundkommunikation vid leveransstörning
- Utökad regional samverkan för trygg leverans av dricksvatten till våra kunder
- Närmare samarbete med våra entreprenörer för att utveckla och förbättra insamlingstjänsten för avfall

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Arbeta för att öka användningen av biokol i stadens växtbäddar	 Fortsätta	Arbetet för att öka SVOA:s användning av biokol startar upp under 2020 och kommer att pågå kommande år.
 Arbeta för ett klimatanpassat Stockholm med fokus på att prioritera och åtgärda skyfallsrelaterade risker	 Fortsätta	Ingår i bolagets ordinarie verksamhet.
 Arbeta för ett resurssmart Stockholm i enlighet med EU:s avfallshierarki. Där det är möjligt ska avfallet återbrukas, återanvändas, eller i annat fall materialåtervinnas och efter dessa åtgärder energiåtervinnas för en fossilfri organisation 2030 genom att fasa ut användningen av	 Fortsätta	Notering: två ägardirektiv ser ut att ha blivit ihopsatta. Arbetet för ett resurssmart Stockholm i enlighet med EU:s avfallshierarki ingår i bolagets ordinarie verksamhet. Aktiviteter för att fasa ut användning av fossil energi och öka produktionen av förnybar energi pågår och kommer att fortsätta under kommande år.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
fossil energi och öka produktionen av förnybar energi		
 Arbeta in Stockholm stads miljöprogram 2020-2023, Handlingsplan för fossilfritt Stockholm 2040 inklusive Klimatbudget samt andra handlingsplaner kopplade till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna	 Fortsätta	Arbetsätt för implementering av stadens Miljöprogram samt Handlingsplan för fossilfritt Stockholm, Klimatbudget och andra handlingsplaner förväntas vara framtaget under 2020. Implementering kommer att ske löpande under nästkommande år.
 Arbeta med att säkerställa en stärkt biologisk mångfald	 Fortsätta	Under perioden kommer aktiviteter att inventeras och definieras. Därefter tas en handlingsplan fram och aktiviteter kommer att genomföras.
 Bidra till att skapa förutsättningar för ett ökat återbruk genom nytt återbruk i Järva, fler pop-up återbruk och genom att undersöka förutsättningar för mobila ÅVC	 Fortsätta	Utredning pågår. Analys kommer att göras bland annat utifrån erfarenheter av Skärholmens återbruk som öppnar under 2020.
 Bidra till expertis inom sjörestaurering, speciellt övergödning, inför genomförande av lokala åtgärdsprogram för god vattenstatus	 Fortsätta	SVOA bidrar på uppdrag av Exploateringskontoret med expertis samt med projektledning av sjöfällningar.
 Delta i arbetet med att ta fram lokala åtgärdsprogram för rent vatten för att uppnå god ekologisk och kemisk status	 Fortsätta	Uppdrag från staden som hanteras i ordinarie verksamhet.
 Fortsätta arbetet med energieffektivisering med fokus på effektoppar, och återrapportera till styrelsen mot plan för energieffektiviserande åtgärder	 Fortsätta	Under 2020 analyseras befintliga energisammanställningar tillsammans med verksamheterna som underlag till energieffektiviseringar. Kompletterande sammanställningar tas fram under 2021. Sedan sker löpande energieffektiviseringar i verksamheten under perioden.
 Fortsätta arbetet med uppförandet av en sorteringsanläggning för avfall i Högdalen	 Fortsätta	Arbetet med att anlägga Högdalens sorteringsanläggning fortskrider och kommer att vara i full drift tidigast 2023.
 Följa och stimulera en mer miljöanpassad och resurseffektiv avfallshantering med gör service till invånare, genom bland annat kravställning, nya innovationer och miljöstyrande taxor	 Fortsätta	Ingår i ordinarie verksamhet.
 I samarbete med trafiknämnden och stadsdelsnämnderna klargöra ansvarsfrågan i avtal, för olika typer av dagvatten- och vattenanläggningar	 Fortsätta	Ett flertal initiativ är planerade under 2020 för att klargöra ansvarsfrågan för dagvatten- och vattenanläggningar. Primärt fokuseras insatser mot Trafikkontoret och dessa erfarenheter kommer därefter omhändertas och appliceras på processerna gentemot

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
		stadsdelsförvaltningarna
 Inventera stadens verksamheters möjligheter att erbjuda rent vatten till stockholmare	 Fortsätta	Bolaget ser över de juridiska möjligheterna till ett utökat ansvar kring dricksvattenfontäner.
 Planera för ökad fastighetsnära insamling	 Fortsätta	Hanteras löpande som en del av ordinarie verksamhet.
 Samla och tillgängliggöra information om stadens avfallshantering för att underlätta för medborgarna att hitta rätt avfallslösningar	 Fortsätta	Svoa.se byggs om för att ge en förbättrad målgrupps- och situationsanpassad information, olika typer av avfallslösningar kommer att presenteras. SVOA ingår i ett Avfall Sverigeprojekt där målet är att ta fram en gemensam skyltning för olika avfallsfraktioner i syftet att förenkla för medborgarna.
 Stärka resiliensen i Stockholms dricksvattenförsörjning, bland annat för vattenförsörjning vid nödsituationer	 Fortsätta	Ett flertal aktiviteter och åtgärder är identifierade under perioden både inom SFV och i den löpande verksamheten
 Stärka stadens förmåga att hantera effekter av värmeböljor och andra klimatrelaterade risker	 Fortsätta	Genom SFV-programmet jobbar SVOA för att säkerställa kapacitet i vattenleveransen. Att kunna försörja vid värmeböljor är en del av insatsen. Genom SFA-projektet får avloppsverksamheten bättre förutsättningar att hantera ett föränderligt klimat med förändrade nederbördsmonster. inom dagvattenområdet eftersträvas lokala lösningar där dagvatten integreras med växtlighet. Detta skapar bättre förutsättningar för biologisk mångfald men även träd som sänker effekter av höga temperaturer.
 Ta fram informationsunderlag till restauranger och verksamheter om insamling av matavfall och det obligatorium som införs för restauranger 2021	 Fortsätta	Utskick har gått till alla verksamheter som har fettavskiljare, dvs restuaranger. Ett mer detaljerat utskick kommer att gå ut tidig höst efter att taxan är tagen och SVOA tillsammans med Miljöförvaltningen har tagit fram ett underlag om hur arbetet kommer att utformas med anledning av dispensförfarandet.
 Tillsammans med andra myndigheter utveckla och intensifiera arbetet så att stadens mål om lokalt omhändertagande av dagvatten uppnås enligt dagvattenstrategin.	 Fortsätta	SVOA deltar i arbetet att ta fram riktlinjer för allmän platsmark vilka ska säkerställa lokalt omhändertagande av dagvatten på stadens ytor. För närvarande pågår en utvärdering av åtgärdsnivån för dagvatten i vilken representanter för stadens bostadsbolag ingår. Detta ger värdefull information i hur hanteringen på privata fastigheter kan intensifieras
 Utveckla tydlig kommunikation i klimat- och miljöarbetet som skapar ett stort engagemang och därmed	 Fortsätta	För att möta kundernas efterfrågan på information etableras en ny kommunikationskanal under året. Den innebär riktad kommunikation till olika målgrupper. Under våren



Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
stärker måluppfyllelsen och stadens varumärke		har en informationsfolder skickats till verksamheter, boende i villa- och radhus, samt boende i Norra Djurgårdsstaden. Utskicket heter "Hållbart Stockholm" och ger tips på hur man kan leva miljövänligt och hållbart i staden.
 Vara behjälpliga i stadens skadedjursbekämpning i samarbete med trafiknämnden	 Fortsätta	Trafiknämnden äger initiativet där bolaget står beredda att samverka.
 Vara drivande i stadens arbete med Agenda 2030:s mål 6 Rent vatten och sanitet	 Fortsätta	Under 2020 kommer SVOA att fortsätta att göra analyser tillsammans med andra berörda förvaltningar i staden. Sedan sker utredningar och förbättringsaktiviteter löpande under perioden.
 Verka för resurssnål vattenanvändning	 Fortsätta	Ingår i bolagets ordinarie verksamhet
 Verka för ökad produktion av biogas och biokol	 Fortsätta	Bolaget fortsätter att verka för ökad produktion. I uppdraget att öka biogasproduktionen kommer det dock under perioden att finnas begränsningar med anledning av ombyggnationen av Henriksdals reningsverk. Avfall flyttar sin pilot för biokol till Åkeshov för att fortsätta biokolframställning.

### 3. En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden

Stockholms taxor är idag bland de lägsta i landet. Taxorna kommer dock att öka under kommande år som en följd av stora kapacitets- och miljöinvesteringar i verksamheten. Stockholm Vatten och Avfall arbetar för en ökad helhetssyn och breddad kompetens inom sina ansvarsområden. Bolaget planerar för att öka förnyelsetakten på VA-ledningsnätet och ett flertal initiativ för kapacitetshöjande åtgärder och underhåll på verk och ledningsnät pågår.

För att få en gemensam kundsyn och ett genomtänkt kundbemötande i en sammanhållen organisation för vatten, avlopp och avfall är ett flertal initiativ i gång. För att tillgodose behoven hos våra olika kundgrupper pågår ett löpande arbete med att utveckla lösningar som gör det enklare för kunder att utträta sina ärenden genom självbetjäningslösningar. Arbetet med att införa en plattform för digital tillgänglighet och ytterligare förenkling för kommunikation och service för kunder och entreprenörer fortsätter.

Bolaget arbetar med flera initiativ för utveckling av socialt och miljömässigt kravställande samt uppföljning och affärsmässighet vid upphandlingar.

#### 3.1. Stockholm har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser





För att verka för kostnadsmedvetenhet och god ekonomisk hushållning samt skapa ökat fokus på verksamhetsstyrning har Stockholm Vatten och Avfall stärkt upp de funktioner som arbetar med ekonomisk uppföljning och styrning av drift- och investeringsverksamheten. Bolaget kommer att intensifiera arbetet med vidareutveckling av analysverktyg, avvikelshantering, prognossäkerhet, budgetföljsamhet och investeringsstyrning.

Stockholm Vatten och Avfalls verksamhet präglas av stadens tillväxt och stort hållbarhetsfokus. Att tillgodose den funktionalitet som behövs vid stadens expansion, inom

hållbarhetsområdet och samtidigt tillhandahålla förväntad medborgarservice är resurskrävande. Genom god kostnadsmedvetenhet och verksamhetsstyrning strävar bolaget ständigt efter att ha hålla indirekta och administrativa kostnader nere, och att hålla andelen inom årsmålet. Samtidigt har verksamheten ett stort fokus på att förbättra arbetsätt och verktyg för att bidra till ökad effektivitet i resursutnyttjandet, inte minst genom digitaliseringsprojekt.

Behov av extern kompetens analyseras och planeras, och verksamheten tar aktiva beslut inför avrop av extern personal. Kostnaderna skall inrymmas i budget och prognos och följs kontinuerligt upp och utvärderas. För att ha en flexibilitet t ex inom projektverksamheten vid toppar och dalar samt för resurssättning vid svårplanerade exploateringsprojekt där bolaget inte kan styra över planeringen, är det nödvändigt att kunna anlita extern kompetens. Genom ett strukturerat arbete för planerat underhåll och relevanta ramavtal för konsultuppdrag kan dock kostnaderna hållas nere.

Se även bolagsmål 1 under avsnitt 2.5.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Utred olika möjligheter för att med VA-taxan styra vattenförbrukningen mot en mer resurssnål användning	 Fortsätta	Ingår i bolagets ordinarie verksamhet. Under året planeras en detaljerad juridisk studie runt de förutsättningar som finns för en progressiv taxeutformning.
 Utredda potential av energiåtervinning tillsammans med Stockholm Exergi	 Fortsätta	Utredningen startar 2020, och kommer att fortsätta nästkommande år.

### 3.2. Stockholm använder skattemedlen effektivt till största nytta för stockholmarna

Bolagets processororienterade verksamhetsledningssystem (Kompassen) kommer att vidareutvecklas under 2020 och verksamhetens processer och arbetsflöden kompletteras med en processororienterad informationsredovisning. Med processer och bolagets systemkarta utgör verksamhetsledningssystemet bolagets arkitektur.

















Under 2019 har bolaget påbörjat ett arbete med att sätta en bolagsgemensam arbetsplatsstrategi som kommer att implementeras under 2020. Syftet är att skapa enhetlighet på bolagets arbetsplatser i fråga om teknik, lokalanvändning och arbetsätt för att effektivisera nyttjandet av bolagets resurser, underlätta och stimulera samarbete mellan de olika anläggningarna samt ytterligare öka bolagets attraktivitet som arbetsgivare.

En visselblåsar-funktion etablerades under 2019 och under 2020 kommer en plan för systematiskt antikorrupsions-arbete ska tas fram, tillsammans med en uppförandekod.

Den fortsatta utvecklingen av digitala lösningar och verktyg för självbetjäning kommer tillsammans med VA- och avfallsverksamhetens gemensamma kund- och debiteringssystem (BFUS) att bidra till intern effektivitet och tillgänglighet för våra kunder och entreprenörer.

Bolaget arbetar med flera initiativ för utveckling av socialt och miljömässigt kravställande samt uppföljning och affärsmässighet vid upphandlingar. Medarbetare från upphandlingsenheten samt upphandlingschefen deltar därutöver fortsatt i stadens projekt VINST (Verktyg för inköp i Stockholms stad). Stockholm Vatten och Avfall kommer att vara pilot vid implementering av de nya systemen för upphandlings- och avtalssystem.

Se även bolagsmål 1, 2 och 4 under avsnitt 2.5 samt kommentarer under avsnitt 3.1.

Bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet	Status	Bolagskommentar
 Delta i arbetet med Digital Demo Stockholm inom sitt verksamhetsområde i syfte att genom digital teknik möta samhällsutmaningar som staden står inför	 Fortsätta	Bolaget fortsätter att medverka i stadens aktiviteter för digital teknik.
 Delta i stadens digitaliseringsarbete och i samverkansavtalet med KTH	 Fortsätta	Ett flertal initiativ pågår, och arbetet kommer att fortsätta under flerårsperioden.
 Gå vidare med försöken i Norra Djurgårdsstaden och prova sorterande avloppssystem	 Fortsätta	För närvarande har projektet beviljad finansiering från Vinnova för 2020 och 2021. Ansökningar har även skickats till EU:s projekt Horizon 2020.
 Prova nya metoder för att tillvarata fosfor och kväve ur slam	 Fortsätta	Utvärdera lämpliga alternativ. Bland annat genom att delta i projektet "Näringsplattformen" (Vinnova/ IVL/ Rise), omvärldsbevakning samt följa arbetet med utredning gjord under 2020 samt utvärdera att pyrolysera slam i Avfalls biokolustrustning.
 Stötta miljö- och hälsoskyddsnämnden i arbetet med att ta fram en plan för minskat byggavfall och utökat återbruk	 Fortsätta	Avfallsavdelningen har representation i styrgrupp samt referensgrupp
 Underlätta möjligheten för ökad textilsamling	 Fortsätta	Insamling av textil på våra återvinningscentraler pågår och utvecklas löpande. En pågående aktivitet är medverkan i textilprojektet SIPTex där vi bidrar med textil insamlat på ÅVC.
 Utreda förutsättningarna av att införa ett jämförelsedistrikt för sophämtning	 Avsluta	Utredning pågår. Område 7 kommer att utgöra jämförelsedistrikt och utredning ska enligt tidplan vara klar under november/december.
 Utreda åtgärder som kan minska utsläpp av lustgas och metangas	 Fortsätta	Optimering av rejektivattenreningen med avseende på lustgasbildning.