

**Aktiverande styrdokument**

Beslutsfattare:  
Bolagsstyrelse

Dokumentansvarig:  
Sigrid De Geyter

Datum:  
2023-01-19

Diarienummer:  
UVA-2022-01410

**Uppsala Vatten och Avfall AB**

# **Affärsplan och budget 2023–2025**

# Innehåll

|                                                                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Inledning .....                                                                                                                                   | 3  |
| Bolagets vision och kärnvärden .....                                                                                                              | 5  |
| Organisation och styrning.....                                                                                                                    | 5  |
| Ägardirektiv .....                                                                                                                                | 6  |
| Omvärld och förutsättningar .....                                                                                                                 | 7  |
| Syftet med styrelsens affärsplan och budget.....                                                                                                  | 13 |
| Begrepp som används i affärsplanen .....                                                                                                          | 13 |
| Uppsala Vattens bolagsmål .....                                                                                                                   | 14 |
| Målområde Hållbar VA- och avfallsförsörjning.....                                                                                                 | 15 |
| Bolagsmål 1: Bolaget ska ha en långsiktig och säker leverans av dricksvatten samt omhändertagande av dag- och spillvatten.....                    | 16 |
| Bolagsmål 2: Bolagets ska säkra kapacitet och kostnadseffektivitet i sina anläggningar för att möjliggöra en fortsatt utveckling av Uppsala ..... | 17 |
| Målområde Cirkulär resursanvändning .....                                                                                                         | 20 |
| Bolagsmål 3 Bolaget ska skapa förutsättningar för ett långsiktigt cirkulärt Uppsala med förebyggande arbete i fokus .....                         | 21 |
| Bolagsmål 4: Bolaget ska se avfall, dricksvatten, dagvatten och spillvatten som en resurs .....                                                   | 22 |
| Målområde Långsiktigt klimatarbete .....                                                                                                          | 24 |
| Bolagsmål 5 Bolaget ska minska utsläpp av växthusgaser .....                                                                                      | 24 |
| Bolagsmål 6 Bolagets anläggningar ska vara rustade för miljö- och klimatförändringar .....                                                        | 25 |
| Målområde Effektiv organisation .....                                                                                                             | 27 |
| Bolagsmål 7 Bolaget ska ha en ekonomisk styrning och uppföljning som bidrar till god ekonomisk hushållning .....                                  | 28 |
| Bolagsmål 8 Kund- och intressentperspektivet ska genomsyra hela bolaget .....                                                                     | 28 |
| Bolagsmål 9 Bolaget ska vara en attraktiv arbetsgivare .....                                                                                      | 29 |
| Budget 2023 och plan 2024 – 2025 .....                                                                                                            | 31 |
| Bolagets resultaträkning.....                                                                                                                     | 33 |
| Uppdrag från kommunfullmäktige för planperioden 2023–2025 .....                                                                                   | 37 |
| Risker i affärsplanen.....                                                                                                                        | 40 |
| Väsentliga risker och osäkerheter .....                                                                                                           | 40 |
| Internkontrollplan 2023 .....                                                                                                                     | 40 |
| Bilaga 1 Styrdokument .....                                                                                                                       | 41 |
| Bilaga 2 Uppföljningsplan .....                                                                                                                   | 42 |
| Inledning.....                                                                                                                                    | 42 |
| Bolagsstyrelsens uppföljning .....                                                                                                                | 42 |
| Bilaga 3 Sammanställning indikatorer.....                                                                                                         | 43 |

# Inledning

Historien är viktig för att förstå var bolaget har befunnit sig och varför det ser ut som det gör i dag. Utan kunskap om historien är det svårt att också planera för framtiden. Under 2025 firar vi 150 år som leverantör av dricksvatten i Uppsala. 1875 började pumphuset leverera dricksvatten och ledningsnätet började byggas ut.<sup>1</sup> Verksamheten har sedan start haft folkhälsa, miljö och tillväxt som drivkraft, och så är det än idag, även om omvärldsförändringarna sker i snabbare takt och med högre komplexitet än någonsin tidigare. Mot bakgrund av den ökande komplexiteten fortsätter bolaget stabilt att sträva mot visionen – *rent vatten och smarta kretslopp för hållbart liv i ett växande Uppsala*.

I nuvarande affärsplan tydliggörs de övergripande målsättningarna för verksamheten i fyra tydliga målområden: Hållbar VA- och Avfallsförsörjning, cirkulär resursanvändning, långsiktigt klimatarbete och effektiv organisation. Dessa områden fångar på en övergripande nivå verksamhetens utvecklingsriktning och konkretiserar ägarens styrning i Mål- och Budget utifrån verksamhetens innehåll.

Kriget i Ukraina påverkar verksamheten, liksom övriga samhället, genom ökade kostnader, volatilitet på energimarknaden och osäkerhet. Bolaget påverkas dock alldeles särskilt även av specifika intryck och lärdomar som kriget medför för vår verksamhet. Teknisk infrastruktur och civila mål har varit fokus för Rysslands anfallskrig. Det medför en ökad förståelse även lokalt för behov av ökad kontinuitetsplanering, krisberedskap och säkerhet. Säkerhetsskyddsarbetet har identifierats sedan tidigare som prioriterat. Arbetet behöver bedrivas systematiskt och strukturerat för att vara effektiv och sker i nära samarbete med kommunen, regionala aktörer, branschen och myndigheter.

På avfallsområdet genomförs de kommande åren en mycket stor systemförändring då bolaget övertar insamlingsansvar för förpackningar. Det innebär införande av flerfackskärl för småhus, utveckling av mottagande av förpackningar på återvinningscentraler, övertagande insamling förpackningar från flerbostadshus och övertagande av ansvar för återvinningsstationer. Kostnaderna för systemet ska fortsatt bäras av producenterna genom en schablonersättning som ännu inte är beslutad, men bolaget får med den här förändringen betydligt större rådgighet.

Det osäkra ekonomiska läge påverkar genom ökad inflation, ränteökningar och höjda kostnader för varor och tjänster. Utifrån kostnadsutvecklingen samt ökat ansvar, kommer budgeten att för första gången överstiga 1 miljard kronor. För att möta de ekonomiska utmaningarna samtidigt som verksamhetens förändrade förutsättningar hanteras, behöver vi jobba effektivt och rättssäkert. Bolaget välkomnar ägarens ambition uttryckt i uppdrag 1 (Mål och Budget): *Frigöra tid och resurser till kommunens kärnverksamheter genom att effektivisera administrationen och minska den administrativa belastningen*.

Sedan tidigare ligger några särskilt utmanande förutsättningar kvar. PFAS-föreningen i Uppsala-åsen och det skadeståndsmål mot Försvarsmakten kommer att hanteras i Mark- och Miljööverdomstolen, samtidigt som nya livsmedelsföreskrifter ställer krav på processutveckling och investeringar i dricksvattenproduktionen. Kungsängsverkets miljötillståndprocess har hamnat i ett kritiskt läge och beslut om sänkning av miljökvalitetsnormen för fosfor ligger på Regeringens bord. Samtidigt behöver vi jobba vidare med förprojektering av framtidens reningsverk, ett arbete som nu sker i stor osäkerhet men som är nödvändigt för kommunens fortsatta utveckling.

---

<sup>1</sup> Beng Flygt Uppsala Stads historia VI:12 s114-116.

Systematiskt underhåll och förvaltning av befintliga anläggningstillgångar behöver bli bättre i bolaget liksom i branschen i stort. Vi satsar på detta område genom ett omfattande utvecklingsarbete som kommer att pågå under hela planperioden.

Ökad cirkularitet är i fokus och utifrån faktaunderlag i form av en omfattande systematisk kartläggning av bolagets klimat- och miljöpåverkan som gjorts 2022, kan bolaget nu bidra i ännu högre utsträckning till samhällets omställning. Till det kopplas även fortsättningsvis informations- och kommunikationsinsatser till såväl kunder som övriga intressenter: cirkularitet är inget ensamarbete. Vi behöver fortsatt hålla en nära och bra dialog med våra kunder och intressenter och samverka där det är möjligt så att fler får möjlighet att bidra till ökad cirkularitet och resurseffektivitet.



A stylized, handwritten signature in purple ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Sigrid De Geyter, VD

## Bolagets vision och kärnvärden

### Vision:

Rent vatten, smarta kretslopp för hållbart liv i ett växande Uppsala.

### Kärnvärden:

För att kunna förverkliga affärsplanen och de mål som bolaget har på kort och lång sikt krävs en ökad öppenhet mot omvärlden och ett ökat fokus på hur bolaget ska bli uppfattade av våra kunder och intressenter. Det krävs lyhördhet, framsynthet och att vi är nyfikna på nya saker.

**Lyhörda** – vi lyssnar, uppfattar och tar hänsyn

**Framsynta** – vi förutser och planerar för kommande behov

**Nyfikna** – vi är intresserade och angelägna och vill lära oss mer

## Organisation och styrning



## Ägardirektiv

Bolaget ska inom Uppsala kommun uppföra, förvärva, äga, förvalta samt utveckla fast och lös egendom i form av anläggningar och utrustning för tekniska nyttigheter och tjänster avseende vattenförsörjning, avlopps- och avfallshantering, produktion av drivmedel och andra energibärare i syfte att bidra till omställningen till ett fossilfritt och cirkulärt samhälle samt därtill hörande verksamheter.

Bolaget ska bedriva verksamheten, med beaktande av de kommunalrättsliga principerna i kommunallagen (2017:725). Ovan angivna kommunalrättsliga principer ska dock inte beaktas i den mån de inte är förenliga med lagen (2006:412) om allmänna vattentjänster.

Bolaget är huvudman för den allmänna vatten- och avloppsanläggningen inom av Uppsala kommun fastställt verksamhetsområde.

Bolaget svarar för de delar av avfallshanteringen som enligt 15 kap i miljöbalken åvilar kommunen.

### Bolagsspecifika ägardirektiv

Bolaget ska utarbeta, för beslut i kommunfullmäktige, förslag till bestämmelser för brukande av den allmänna vatten- och avloppsanläggningen i Uppsala kommun (ABVA) och föreskrifter om taxa för brukande av den allmänna anläggningen samt förslag till verksamhetsområde. Bolaget får besluta om avgifternas belopp enligt beräkningsgrunder i taxeföreskrifterna.

Bolaget ska utarbeta, för beslut i kommunfullmäktige, förslag till renhållningsordning och avfallsplan samt förslag till taxa för kommunalt avfall.

Bolaget ska ha planeringsansvar för att utveckla och tillämpa principerna som bidrar till en långsiktigt hållbar dagvattenhantering inom kommunen, att ta recipienthänsyn och att planera för alternativa avrinningsvägar är viktiga faktorer i detta. Ansvaret ska inkludera planering för hantering av markvatten i fysisk planering. Bolaget ska vara kommunens kompetensresurs avseende dagvatten.

Bolaget ska vara en föregångare i resurshushållning, cirkulärt näringsutnyttjande och minskad relativ vattenförbrukning och implementera det i utbyggnaden av ny vatten- och avloppsinfrastruktur.

Bolaget ska vara kommunens kompetensresurs avseende förvaltning av yt- och grundvattenresurser och har inom kommunen ansvar för Riksentresse för anläggningar för vattenförsörjning. Kompetenser nyttjas även för innovation och utveckling inom miljöteknikområdet.

Uppsala Vatten och Avfall AB ska utveckla strategier för att kunna ställa miljökrav på upphandlade tjänster och därigenom åstadkomma en klimatomställning av fordonsflottan. Bolaget bidrar till cirkulär ekonomi i kommunen och har ett strategiskt utvecklingsansvar inom hela kommunen för drivmedel och andra energibärare som bidrar till omställningen till ett fossilfritt och cirkulärt samhälle. Bolaget verkar för etablering av ytterligare tankställen för drivmedel och andra energibärare som bidrar till omställningen till ett fossilfritt och cirkulärt samhälle.

Bolaget ska äga, driva och utveckla kommunens anläggningar för biogasverksamhet och Hovgårdens avfallsanläggning.

| Belopp i miljoner kronor                      | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------------------------|------|------|------|
| Resultat före finansnetto                     | 7    | 8    | 8    |
| Resultat före finansnetto/Nettoomsättning (%) | 4%   | 5%   | 4%   |
| Investeringar                                 | 670  | 640  | 640  |

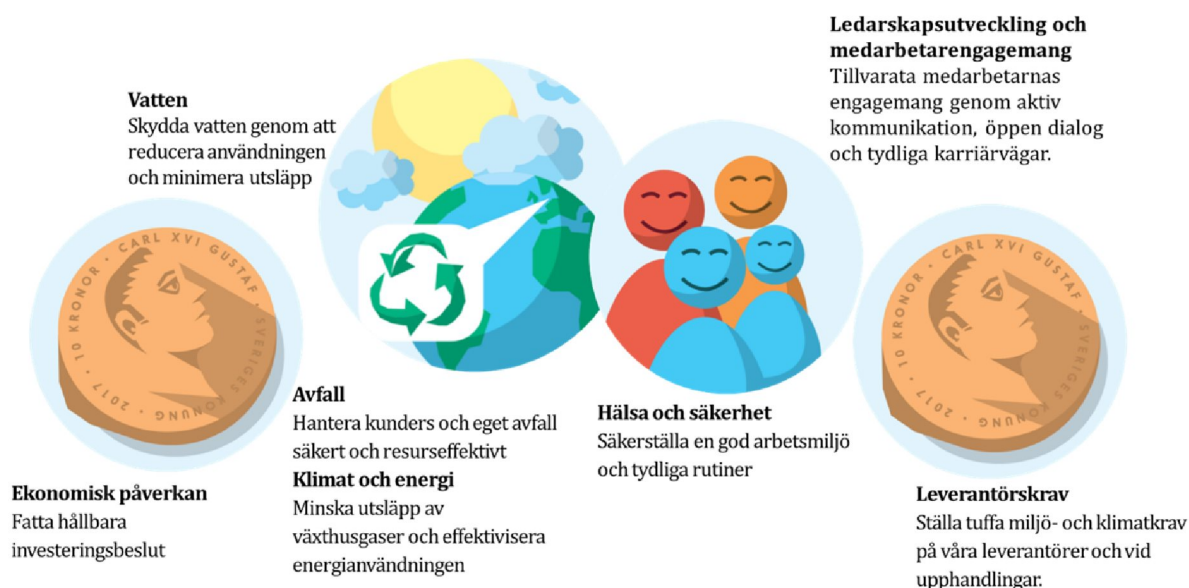
## Omvärld och förutsättningar

Omvärlden förändras snabbt och bolaget måste förändras med den. Bolaget vill planera för att resurser används så effektivt som möjligt, minska kunskapsglapp mellan nutid och framtid, ligga steget före, kunna påverka den omvärld vi befinner oss i och att våra processer bidrar till att vi når upp till de nio bolagsmålen. Varje år genomför bolaget en omvärldsanalys med utgångspunkt i den analys som tas fram i samband med kommunkoncernens Mål- och budgetprocess. Detta för att upptäcka händelser och värderingsförändringar som påverkar bolagets verksamhet. Nedan synliggörs bolagets sju identifierade övergripande trender, även konsekvenserna av det säkerhetspolitiska läget har genomgripande följder för bolaget



### Hållbarhet, en intressent- och väsentlighetsanalys

För att förbättra och utveckla bolagets hållbarhetsarbete i enlighet med intressenternas förväntningar genomför Uppsala Vatten intressent- och väsentlighetsanalys. Intressentanalysen som genomförs genom enkätundersökningar bland utvalda intressentgrupper exempelvis näringsliv, kommuninvånare och aktörer som bolaget samverkar med. Analysen är ett underlag för riktning och prioriteringar i affärsplanarbetet.



## ***Miljö- och klimatförändringar***

Klimatförändringarna påverkar bolagets verksamheter genom längre perioder av torka och kraftigare skyfall. Torka ökar behovet av bevattning och påverkar grundvattennivåerna negativt samt att det också kan ge sättningar i marken som ökar risken för in- och utläckage på trasiga ledningar. Fler kraftiga skyfall får konsekvenser i samhället och i vår verksamhet som till exempel att våra egna anläggningar blir överbelastade och att bräddningar kommer att ske mer frekvent.

De yt- och grundvattenresurser vår dricksvattenproduktion är beroende av, är i flera fall påverkade av miljöföroreningar. På samma sätt är våra reningsverk en samlingspunkt för de miljöföroreningar som till exempel läkemedel och PFAS som används i samhället.

## ***En växande kommun***

Uppsalas snabba tillväxttakt innebär att efterfrågan på vår kunskap och våra tjänster är hög. Det kräver en snabb takt i utbyggnaden av ledningsnätet och antalet nyanslutningar är fortsatt många. Kommersiella verksamheter som vill öka sin produktion medför också ett större behov av våra tjänster. Det innebär att Uppsala Vatten står inför stora och samtidiga investeringar för Uppsala tätort, där kapaciteten för produktion av dricksvatten, mottagande av spillvatten i reningsverket och av dagvatten behöver öka. Möjligheterna att uppfylla miljökvalitetsnormer för vatten utmanas då staden växer. Bredare och starkare samarbeten med forskningen, byggherrar, kommunen och andra verksamheter är nödvändiga, samt säkerställa att vår kärnverksamhet är prioriterad och har tillräckliga personalresurser

Bolaget ser även ett ökat behov av att i ett tidigt skede inkludera avfallsfrågor i den fysiska planeringen, för att kunna tillgodose en hög service nivå och tillgänglighet för alla invånare. Uppsala kommun växer markant och det finns tydliga ambitioner om att tillväxten ska ske på ett mer hållbart sätt än vid traditionellt byggande samt att avfallsmängderna ska minska. Detta skapar förutsättningar för att arbeta med en cirkulär ekonomi och möjlighet att nå kommunala och nationella mål inom resursområdet.

## ***Forskning, utveckling och innovation***

För att kunna möta framtidens utmaningar, krav och för att fortsätta skapa nytta för våra kunder måste bolaget arbeta proaktivt genom forskning, utveckling och innovation. Genom samarbeten med bland annat högskolor, universitet och forskningsinstitut utvecklas nya resurseffektiva lösningar för dricksvattenrening och spillvattenrening. Utöver detta är några av de viktigaste fokusområdena cirkularitet samt resurs- och energieffektivitet vilket bidrar till klimatneutralitet. Klimatanpassning och hantering av klimatförändringarnas effekter är viktiga frågor i samhällsplaneringen, exempelvis för dricksvattenproduktion och dagvattenhantering. Uppströmsarbetet och att förhindra förorening vid källan är en viktig fråga både för dricksvatten och spillvatten. Projekt och samarbeten pågår för att öka kunskapen om effekter i miljön och utveckling av långsiktigt hållbar VA. Frågorna är komplexa med många inblandade och kräver dialog och samarbeten med näringslivet, branschorganisationer och andra aktörer.

Fyrspårsavtalet som Uppsala kommun har tecknat med staten uppmanar till nya innovativa lösningar, testbäddar och andra utvecklingsprojekt. Det är innovativa lösningar som kan bidra till goda livsmiljöer och såväl minskad klimatpåverkan som anpassning till ett förändrat klimat av särskilt intresse. Bolaget bidrar exempelvis med utredningar för ett resursverk i sydöstra staden, vilket är en utveckling av traditionella avloppsreningsverk, samt till utredning om så kallade multihubbar som ska uppfylla såväl ekonomiska som ekologiska och

sociala hållbarhetsmål. I dessa hubbar ska kretslopp och återbruk vara viktiga funktioner, och de ska bidra till mobilitet och minskning av trafik i området där de placeras.

### **Ökad digitalisering**

Digitaliseringen i samhället går fort och innebär möjligheter att skapa bättre service och ökad tillgänglighet för medborgare samt mer effektiva arbetsprocesser i bolaget.

Just nu pågår en digital omställning inom VA-branschen med en övergång till fjärravlästa vattenmätare. Med dessa digitala vattenmätare kan kunderna följa sin förbrukning vilket i sig kan uppmuntra till vattenbesparande åtgärder. Genom att komplettera fjärravlästa vattenmätare med olika typer av sensorer kan dessa underlätta drift- och underhållsplanering.

Genom att bearbeta och tolka data skapas nya tillämpningar som kan bidra till beslutsstöd för ökad kvalitet i verksamheten. Digitalisering är inte målet utan medlet, ett verktyg av flera för att kontinuerligt utveckla verksamheten. Bolaget behöver som resten av branschen ställa om, vilket kommer att innebära resurser och kompetenser som tidigare inte varit aktuella.

### **Förändrade kompetens- och utbildningsbehov**

All teknik som idag används inom bolagets verksamhetsområde underlättar arbetet men ställer också nya krav på medarbetarnas kompetens. Fler yrken än tidigare kräver eftergymnasial utbildning.

Bolaget konstaterar att det är stor brist på utbildad personal, det rör sig om exempelvis anläggningsarbetare, drifttekniker och medarbetare inom IT. Inom fler yrkesgrupper är dessutom efterfrågan på arbetsmarknaden större än tillgången. Exempelvis så kommer det, enligt SCB:s beräkningar, att år 2030 vara brist på ca 30 000 ingenjörsutbildade personer. Bolaget har en stor utmaning i att kompetensförsörja inom flertalet yrken. Det får konsekvenser för verksamheten när kompetens tappas och uppdraget på sikt inte kan fullgöras. Bolaget behöver därför arbeta med alternativa vägar till rekrytering av bristyrken exempelvis genom praktikanter, branschvalidering med mera.

### **Arbetsmiljö**

Uppsala Vatten vill vara en attraktiv arbetsplats som lockar kreativa och nyfikna medarbetare. Hos oss ska medarbetare trivas och utvecklas, både yrkesmässigt och som individer. Ingen ska drabbas av ohälsa eller skadas på grund av arbetet. Arbetsmiljöarbetet ska genomsyra alla beslut som fattas och alla aktiviteter som genomförs. God arbetsmiljö och gott arbetsklimat går hand i hand.

Pandemin har lärt oss att kombinera distans- och kontorsarbete, vilken bolagets ledning och medarbetare har uppskattat. Uppsala Vatten kommer att fortsätta erbjuda distansarbete utifrån individuella förutsättningar och befattningens arbetsuppgifter. Det kommer att ställa höga krav våra chefer att hålla samman arbetsgrupper där arbete ibland sker från hemmet och vara uppmärksamma på medarbetarnas hälsa.

Situationen i omvärlden, krig, höga elkostnader och ränteläget påverkar både bolaget och medarbetarna. Dessa yttre faktorer och även inre sociala och organisatoriska faktorerna bidrar till att bolaget fortsatt bör fokusera på att tidigt arbeta med förebyggande åtgärder för att förhindra psykisk ohälsa.

## Näringsliv och globalisering

Fler företag vill flytta till Uppsala vilket utmanar våra gemensamma resurser. Det är i linje med kommunens tillväxtmål, som innebär att 70 000 nya arbetsplatser ska skapas till 2050. För att större verksamheter ska kunna etablera sig inom kommunen krävs en god dialog med kommunens planeringsenheter och att bolaget kommer in i planeringsprocesserna tidigt. Samtidigt är tillgången till mark för utbyggnad av ledningsnät som bolagets anläggningar en förutsättning för fler företag i staden.

Tillgång till infrastruktur i form av processvatten eller dricksvatten och hantering av industriellt spillvatten kan – precis som tillgång till eleffekt – vara utslagsfaktorer för företagsetableringar. Nyetablering av företag ger också möjligheter till nya cirkulära samarbeten och/eller så kallad industriell symbios, där företag utnyttjar ett annat företags avfall som en resurs i sin egen produktion. Företagssamarbeten ställer också ökade krav på affärsmässighet samt ekonomisk och miljömässig riskhantering hos Uppsala Vatten.

Stadens två universitet ger oss möjlighet att ha nära tillgång till och samarbeta med internationell forskning och utveckling. Även inom våra branschorganisationer Svenskt Vatten och Avfall Sverige sker mycket samarbete internationellt och framför allt på EU-nivå. Det skapar goda förutsättningar till internationell jämförelse och kunskapsinhämtning.

### **Verksamhetsskydd**

Internationalisering och globalisering innebär också hot. Vi behöver fortsätta utveckla vårt verksamhetsskydd och öka vår beredskapsförmåga för kända och nya scenarier med särskilt fokus på vår samhällsviktiga verksamhet.

Det säkerhetspolitiska läget har försämrats och präglas av instabilitet och oförutsägbarhet. Regering och riksdag beslutade i december 2020 om ett förnyat mål för totalförsvaret, vilket Uppsala Vatten är en del av. Myndigheter och företag är utsatta för IT-angrepp varje dag. Hot kopplade till främmande makt blir allt större utgående från det förändrade säkerhetsläget i Europa.

Ovanstående hotbild utgår från ett antagonistiskt perspektiv, det vill säga att någon med vilja vill skada verksamheten. Till denna hotbild måste även adderas icke antagonistiska hot, det vill säga hot mot verksamheten som inte består i att någon försöker skada vår verksamhet. Sådana hot kan bestå i till exempel skador på anläggningar eller produktionsbortfall genom bränder, el-avbrott, avbrott i telefoni och IT-strukturer, eller att känslig information sprids på grund av brister i IT-miljön eller i rutiner.

Sammantaget är bedömningen att hotpaletten är omfattande och dynamisk. Över tid krävs en ökad förmåga att skydda de aktuella verksamheterna och att skyddsåtgärder utvecklas och ökar för att möta de nya utmaningarna. Bolaget behöver ha en aktiv omvärldsbevakning och dialog med myndigheter. Omvärldsläget och effekterna av Rysslands invasion av Ukraina har ökat på risken för störningar i bland annat leveranskedjor.

## Legala förändringar

### ***Nya dricksvattenföreskrifter***

I januari 2021 trädde ett nytt EU-direktiv (2020/2184) för dricksvatten i kraft. Direktivet är ett så kallat minimidirektiv och Sverige kan införa striktare lagstiftning. I januari 2023 kommer nya dricksvattenföreskrifter att träda i kraft, vilka baseras på det nya EU-direktivet. Direktivet innebär nya krav för producenter och tillhandahållare av dricksvatten samt kontrollmyndigheter, som bland annat omfattar riskbedömning av försörjningssystemet, ett ökat arbete med riskbedömningar i tillrinningsområdet samt nya parametrar att undersöka i dricksvattnet.

Livsmedelsverket föreslår bland annat nya gränsvärden för uran och PFAS, som finns i Uppsalas grundvatten. Förslaget till nya gränsvärden för fyra PFAS-ämnen ligger långt under EU-direktivets gränsvärde, eftersom det baseras på svenska förhållanden och också tar hänsyn till EFSA:s (Europeiska myndigheten för livsmedelssäkerhet) striktare bedömning som görs till skydd för människors hälsa. Ett beslut om ett kraftigt sänkt gränsvärde för PFAS4 kommer att generera stora åtgärdsbehov inom dricksvattenförsörjningen, framför allt i Uppsala stad.

Det nya EU direktivet omfattar även ett krav på att medlemsländerna ska rapportera in sina samlade vattenläckagenivåer till EU senast 16 januari 2026 och om nivåerna ligger över ett visst tröskelvärde som kommissionen antar senast 12 januari 2028 ska en handlingsplan med åtgärder för att minska läckaget tas fram inom två år. I direktivet finns också krav på att vattenleverantörer som försörjer minst 50 000 personer ska tillhandahålla information om vattensystemets övergripande status i fråga om effektivitet och läckagenivåer till sina konsumenter.

Regeringens utredning rörande det nya direktivet föreslår också en ändring i Lagen om allmänna vattentjänster som tydliggör att en huvudman är skyldig att underhålla en allmän VA-anläggning och se till att den på ett tillfredställande sätt fyller sitt ändamål.

### ***Hållbara vattentjänster***

I juni 2022 beslutade riksdagen om att genomföra ändringar i §6 lagen om allmänna vattentjänster efter propositionen vägar till hållbara vattentjänster. Ändringen innebär i stort:

En ökad flexibilitet vid utbyggnad av allmänna VA-anläggningar där hänsyn ska tas till om VA kan lösas med en enskild lösning som kan godtas med hänsyn till människors hälsa och miljö.

Att alla kommuner ska ha en vattentjänstplan som innehåller:

- ✓ en långsiktig bedömning av behovet av nya verksamhetsområden
- ✓ åtgärder som behöver vidtas för att de allmänna va-anläggningarna ska fungera vid en ökad belastning som uppkommer vid skyfall.

Vattentjänstplanen ska samrådas med de medborgare och myndigheter som är berörda.

### ***Förslag till nytt avloppsdirektiv***

Direktivet om rening av avloppsvatten från tätbebyggelse 91/271/EEG (avloppsdirektivet) från 1991 är under översyn och ett förslag till nytt direktiv presenterades av EU-kommissionen i slutet av oktober 2022. Direktivet är ett minimidirektiv och implementeras i Svensk lagstiftning genom miljöbalken, vattentjänstlagen (LAV) och föreskrifter från Naturvårdsverket.

Förslaget kommer kunna ge stora konsekvenser för avloppsreningsverkens arbete i flera decennier framåt med förslag på en progressiv implementering fram till år 2040.

Det nya avloppsdirektivet föreslås omfatta fler reningsverk, där tätbebyggelser från 1000 personekvivalenter (pe) och uppåt omfattas jämfört med dagens gräns 2000 pe.

Förslaget innehåller bland annat krav på mer långtgående rening av kväve och läkemedelsrester för de större reningsverken, där en modell med producentansvar tas fram för att finansiera kostnaderna för den utökade reningen av mikroföroreningar från läkemedel och hygienprodukter. Direktivet föreslår även tydligare krav än tidigare på industrier och verksamheter som är anslutna till avloppsreningsverk för att gynna återvinning av näringsämnen och renat avloppsvatten.

Energinutralitet på nationell nivå för reningsverk över 10 000 pe och uppföljning av utsläpp av växthusgaserna lustgas och metan bidrar till minskad klimatpåverkan i det nya förslaget.

Förutom spillvattenrening omfattas även dagvatten där en planering av åtgärder som berör dagvattenhantering, ledningsnät och bräddningar ska tas fram för orter större än 10 000 personer.

Bedömningen är att ett nytt direktiv kan beslutas tidigast om ett år, fram till dess väntar en politisk process i bland annat EU-parlamentet och EU:s ministerråd. När direktivet är beslutat ska det implementeras i svensk lagstiftning och föreskrifter vilket är en lång process. Genomförandetiderna i direktivet kommer vara styrande där en del av kraven föreslås börja gälla 2030.

### **Ekonomi**

Framgent ser vi en kommande lågkonjunktur och stark osäkerhet i ekonomin. Inflations- och ränteökningar är att vänta kommande år. Höjda priser återfinns inom flertalet områden för bolaget. Det leder till att bolagets kostnads massa starkt kommer att påverkas kommande år om nivåerna blir verklighet. Räntekostnaderna påverkas av bolagets befintliga lånenivåer, men även av bolagets ambitiösa investeringsplaner som delvis är lånefinansierat. Brist på material kan försvåra och fördyra projekt och öka ledtider. Osäkerheten som råder är en utmaning för att kunna lägga en säker budget och planer för kommande år och kommer att påverka kommande behov av taxehöjningar.

Långsiktigt finns ett fortsatt behov av investeringar, vilket ökar risken för ett växande gap mellan behov och resurser. Investeringsbehovet är stort för hela branschen inklusive bolaget avseende kommunalt vatten och avlopp i takt med ett åldrande ledningsnät och anläggningar. Uppsala kommuns planerade starka expansion kommande år leder till ökade investeringar och påverkar bolagets taxeutveckling.

Nya strängare gränsvärden för PFAS förväntas få omfattande påverkan på ekonomin i dricksvattenproduktionen. Både drifts- och investeringskostnaderna förväntas öka.

Sedan 1996 gäller ett avtal med kommunen om tillgång till mark för den allmänna VA-anläggningen. Markavtalet reglerar i huvudsak hur VA-kollektivet och skattekollektivet fördelar kostnader och ansvar för ledningsförläggning i allmän platsmark. Ett nytt avtal kan komma att ge långtgående ekonomiska och juridiska konsekvenser för VA-kollektivet.

Det är viktigt för bolaget med en hållbar samhällsbyggnad, god ekonomisk hushållning och långsiktig planering för att säkerställa finansieringsbehoven, men även för balansen mellan kostnader och intäkter över tid. Bolaget behöver ha beredskap för snabbt ändrade ekonomiska förutsättningar.

Faktorerna ovan kommer att påverka monopolens taxeutveckling kommande år.

## Syftet med styrelsens affärsplan och budget

Uppsala Vattens affärsplan och budget beskriver hur bolagsstyrelsen ska förverkliga kommunfullmäktiges övergripande styrdokument Mål och budget 2023–2025.

Bolagsstyrelsen följer upp sin affärsplan och budget i samband med kommunens gemensamma uppföljning per april, delårsbokslutet per augusti och årsbokslutet. Bolagsstyrelsen ansvarar för att löpande följa upp och analysera utvecklingen inom sina respektive verksamhetsområden.

I samband med att bolagsstyrelsen beslutar om affärsplan och budget beslutar den även om plan för intern kontroll. Bolaget ansvarar för att omsätta planerna i praktisk handling samt att löpande följa upp verksamheten och återkoppla detta löpande till styrelsen.

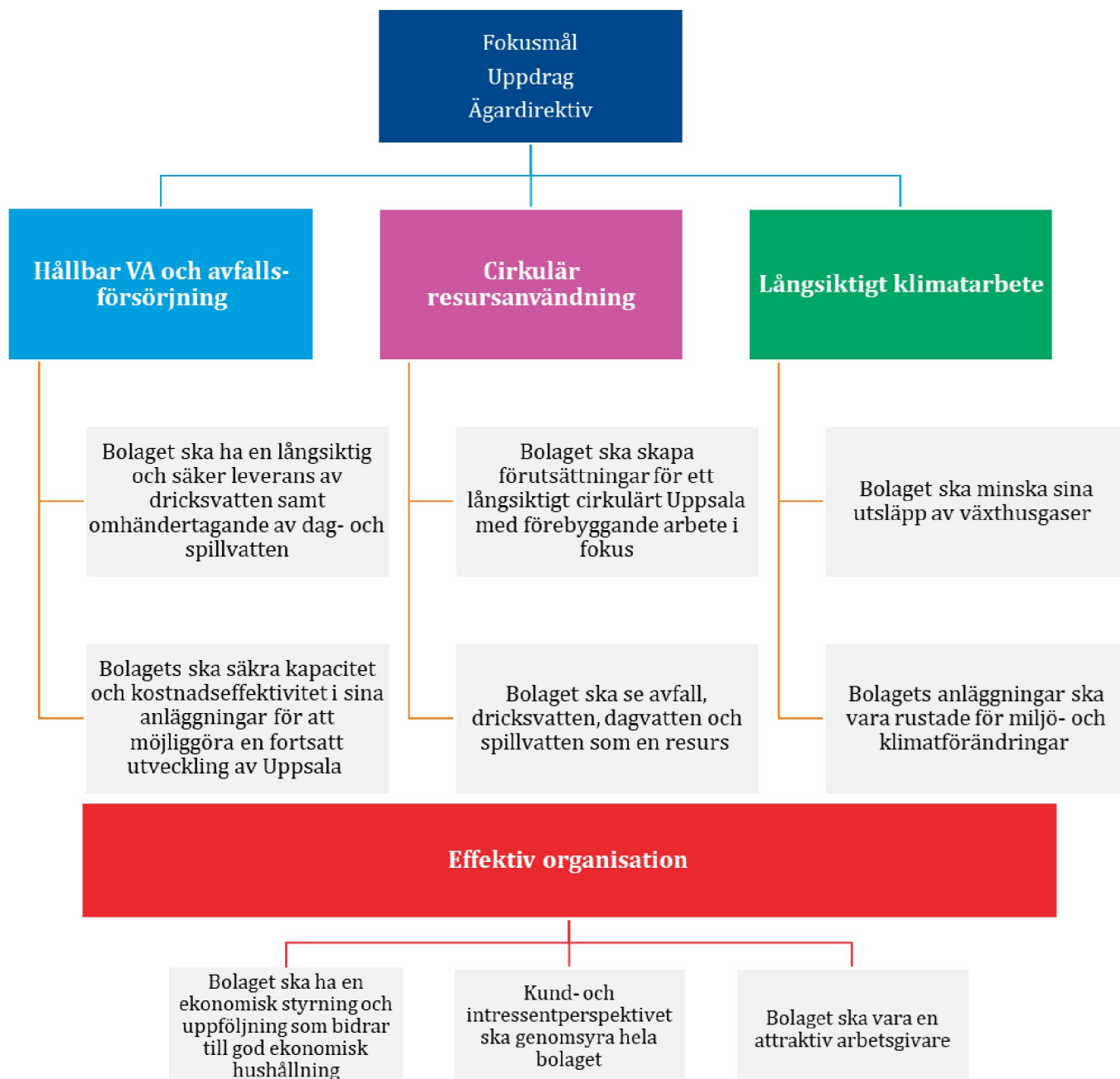
## Begrepp som används i affärsplanen

| Begrepp      | Beskrivning                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fokusmål     | Kommunfullmäktiges mål i <i>Mål och budget</i> . Bolagsstyrelsen konkretiserar inriktningsmålen genom att beskriva åtgärder till uppdragen och vid behov komplettera med egna grunduppdrag, bolagsmål, strategier, åtgärder och indikatorer.                                                                      |
| Uppdrag      | Uppdrag som ges till bolagsstyrelse genom kommunfullmäktiges Mål och budget eller genom beslut som fattas under året av kommunfullmäktige och/eller kommunstyrelsen. Till uppdrag från Mål och budget tar bolagsstyrelsen fram åtgärder och vid behov strategier för att beskriva hur nämnden genomför uppdragen. |
| Grunduppdrag | Bolagsstyrelsens grunduppdrag enligt ägardirektivet. Utvecklingen av grunduppdraget beskrivs med bolagsmål eller indikatorer.                                                                                                                                                                                     |
| Målområden   | Bolagsövergripande målområden.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Bolagsmål    | Bolagsstyrelsen kan för att bidra till måluppfyllelse konkretisera inriktningsmålen genom att formulera egna bolagsmål med tillhörande strategier och åtgärder.                                                                                                                                                   |
| Indikator    | För att få kännedom om utvecklingen sker i avsedd riktning måste ett rimligt antal resultatindikatorer finnas. Indikatorerna ska vara kopplade till målen och avspegla måluppfyllelsen. Dessa ska vara byggda på fakta samt kunna följas över tid.                                                                |
| Budget       | Bolagsstyrelsens budget utgår från <i>Mål och budget</i> och preciseras i bolagsstyrelsens detaljbudget.                                                                                                                                                                                                          |
| Styrdokument | Visar om åtgärden finns i, eller kan kopplas till genomförandet av, ett befintligt styrdokument (till exempel program eller handlingsplan).                                                                                                                                                                       |

## Uppsala Vattens bolagsmål

Bolaget jobbar mot fyra bolagsövergripande målområden. Hållbar VA- och avfallsförsörjning, Cirkulär resursanvändning, Långsiktigt klimatarbete och Effektiv organisation. Bolagens mål utgår även ifrån ägardirektiv, bolagets vision och kommunfullmäktiges fyra fokusmål med tillhörande uppdrag som baseras på Agenda 2030. Målen är formulerade för att säkerställa att Uppsala Vatten bidrar till de uppdrag som finns i styrande dokument, program och strategier.

### Sammanställning målområden och bolagsmål för 2023–2025





## Målområde Hållbar VA- och avfallsförsörjning

Målområden bidrar till måluppfyllelse för kommunfullmäktiges Fokusmål 2 *Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb* samt Fokusmål 4. *Uppsala ska bli tryggare med jämlika livsvillkor*. I uppdragen riktade till bolaget framhålls särskilt Uppdrag 27 (övriga uppdrag finns sammanställda på sidan 37) som prioriterat för Uppsala Vatten att arbeta med under planperioden.

### ***Uppdrag 27. Utveckla kommunens krisberedskap och det civila försvaret i syfte att stärka samhällets motståndskraft.***

Bolaget ska fortsätta att utveckla och stärka krisberedskap, kontinuitetshantering och civilförsvarsplanering och få dessa områden att bli integrerade delar i verksamheten. Åtgärderna förväntas förbättra bolagets förutsättningar att hantera kortare och längre störningar både i fredstid och under höjd beredskap. Åtgärderna innebär i korthet bland annat att bolaget fastställer sin krigsorganisation, ser över och uppdaterar kontinuitetsplaner för den samhällsviktiga verksamheten samt utökar och förnyar dess reservkraftsaggregat. Bolagets personal utbildas och övas i att hantera kris och höjd beredskap där en utpekad krisledningsorganisation finns på plats.

Bolaget har som huvudman för samhällsviktig verksamhet en viktig roll inom det civila försvaret. Det säkerhetspolitiska läget i världen ställer krav på omedelbar skärpning av verksamhetsskydd. Det kräver också en beredskap och uthållighet för Uppsala Vattens förmåga att leverera i alla lägen.

Bolagets långsiktiga planering sträcker sig över samma period som kommunens översiktsplan, fram till 2050, men också med spaning mot år 2100.

Översiktsplanen bedömer att 340 000 personer kommer bo i Uppsala år 2050, en nivå som bolaget behöver ta höjd för. Ändrade krav från omvärlden, underhåll och klimatförändringarna påverkar också den långsiktiga planeringen.

Bolaget fokuserar på att stärka dricksvattenförsörjningen för Uppsala stad och arbetar med i flera projekt inom ramen för den plan som kallas Vatten 2050. Planen innehåller utredningar och arbete med nya brunnar, utveckling av nya och befintliga anläggningar och nödvändiga tillstånd.

I stadsplaneringen jobbar Uppsala Vatten aktivt för smart dagvattenhantering och deltar i Uppsalapaketet där nya lösningar för att öka hållbarheten i teknisk infrastruktur utforskas.

Hög servicenivå och tillgänglighet för boende i hela kommunen är utgångspunkten för avfallshantering i Uppsala. Återvinningscentralernas placering och införandet av fastighetsnära insamling är förutsättningar för detta. Kapaciteten att ta emot och sortera större avfallsmängder från verksamheter säkerställs och biogasen förbereds för att ta emot större mängder substrat. Detta skapar förutsättningar för att Uppsala ska kunna nå målen i

avfallsplanen och i sin tur bidra till uppfyllandet av nationella mål kring materialåtervinning och förberedelse för återanvändning av kommunalt avfall.

## **Bolagsmål 1: Bolaget ska ha en långsiktig och säker leverans av dricksvatten samt omhändertagande av dag- och spillvatten**

Bolagsmålet syftar till att bolaget ska ha en redundant och säker leverans av dricksvatten och ett långsiktigt hållbart omhändertagande av dag- och spillvatten. Det systematiska underhålls- och förnyelsearbetet ska bidra till en god resurshushållning genom ett lågt in- och utläckage i ledningsnätet

### **STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET**

Dricksvatten är vårt viktigaste livsmedel. Vattnet vi levererar till kund måste vara av god kvalitet och reningstekniken på våra vattenverk behöver anpassas till råvattenkvalitén. Bolaget måste säkerställa att vattenresurserna vi använder för dricksvattenproduktionen är tillräckliga även på lång sikt, det kräver arbete redan idag.

### ***Nya vattenkällor och avloppsrening***

Under 2018–2019 tog bolaget fram en strategisk vattenförsörjningsplan. I enlighet med inriktningsbeslutet från vattenförsörjningsplanen ska Dalälven utredas som en möjlig ny vattenresurs, eftersom nuvarande system med Tämnaån och Fyrisån kanske inte räcker till på längre sikt för en växande stad och kommun. Under tiden ska överföringen mellan Tämnaån och Fyrisån utredas och optimeras. Nya brunns- och infiltrationsområden ska också säkerställas.

Bolaget utvecklar och reviderar av vattenskyddsområden för prioriterade orter och ett ökat fokus på uppströmsarbete kommer inledas, som ett led i att trygga kvaliteten på grundvattnet. De riktlinjer för markanvändning som tagits fram för Uppsala- och Vattholmaåsa utvecklas och följs upp löpande. På Kungsängsverket genomförs en pilotstudie om läkemedelsrening, en nationell satsning som finansieras av Naturvårdsverket. Den nya anläggningsdelen med avancerad rening innebär ett renare avloppsvatten i framtiden och minskar risken för spridning av mikroförureningar.

### ***Förnyade ledningar och anläggningar***

I och med att ledningsnätet åldras ökar risken för driftstörningar så som läckor, inläckage och avloppsstopp. För att förebygga problemen arbetar bolaget med förnyelseplaner, som bland annat redogör vilket förnyelsebehov som finns och var åtgärder bäst prioriteras. Behovet räknas fram utifrån ledningarnas material, ålder och beräknad livslängd. Enligt den senaste analysen från 2021 och finns ett behov av att förnya ca 0,4 procent av ledningsnätet årligen. Utifrån behovet har en budget tagits fram för den årliga förnyelsen. Vilka ledningar som förnyas beror på ledningarnas status och viken konsekvens nya störningar kan orsaka utifrån människors hälsa och miljö.

Bolaget ska satsa vidare på utvecklingen av alla underhållsprocesser i syfte att utöka det systematiska underhållsarbetet. Förebyggande, dokumentation och uppföljning ska överväga i förhållande till de avhjälpanse insatser vi gör.

### ***Rening av regn- och smältvatten***

För att minska dagvattnets negativa påverkan på sjöar och vattendrag behöver arbetet med att anlägga nya dagvattenanläggningar för rening och fördröjning fortsätta. Då dagvatten

ingår i flera olika lagstiftningar och det idag är svårt att ställa krav på att dagvatten ska renas och fördröjas innan det når den allmänna VA-anläggningen, genomför Uppsala Vatten olika juridiska utredningar för att klargöra ansvaret. En tydligare ansvarsfördelning kan förenkla och effektivisera hantering av dagvatten i detaljplaneskedet.

Tillsammans med kommunen planerar vi för nya typer av dagvattenanläggningar. Bland annat i Rosendal och de sydöstra stadsdelarna, där dagvattenhanteringen är integrerad i staden. Översiktsplanen och Uppsalapaketet talar också för en betydande exploatering på tidigare obebyggd mark. Tillsammans med kommunen genomförs utredningar för att säkerställa klok dagvattenhantering. Omfattande reningsanläggningar behöver anläggas för att inte försämra möjligheterna att nå miljö kvalitetsnormerna i kommunens sjöar och vattendrag, samt för att minska risken för skada vid skyfall.

### **Beredskap och uthållighet**

För att fortsätta leverera på en hög nivå och säkerställa leveransen av dricksvatten och rening av spillvatten krävs ett övergripande arbete med krisberedskap och kontinuitetsplanering. Långsiktiga planer, till exempel en reservkraftsplan och ett fortsatt arbete med risk- och sårbarhetsanalyser är viktiga delar för att åstadkomma en motståndskraftig verksamhet. Även under krissituationer och ytterst krig ska bolaget ha en hög riskmedvetenhet, vara väl förberett och ha de bästa förutsättningarna för en säker leverans. Bolagets totalförsvarsbehov kräver också en konkret och ekonomisk prissättning, för redovisning i samband med underlag för taxebeslut.

### **Hur vi mäter måluppfyllelsen**

- Vattenförluster (%)
- Antal tillfällen där vattnet inte bedöms som hälsosamt och rent
- Andel direktavledning utan behandling av dagvatten till recipient
- Tillskottsvatten (%)
- Antal bräddningar som beror på överbelastning på spillvattennätet

## **Bolagsmål 2: Bolagets ska säkra kapacitet och kostnadseffektivitet i sina anläggningar för att möjliggöra en fortsatt utveckling av Uppsala**

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att som kommunalt bolag vara en del av stadsutvecklingen och möta tillväxten av staden, säkra kapacitet på lång och kort sikt samt att utveckla de affärsdrivna verksamheternas produktivitet.

### **STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET**

Ett växande Uppsala gör att behovet av dricksvatten och behovet att omhänderta spill- och dagdagvatten ökar, dels på grund av befolkningsökningen, dels på grund av en ökad efterfrågan från näringslivet. Bolaget behöver vara proaktiv i kontakten med resten av kommunkoncernen men även i dialogen med näringslivet kring etableringar. Både för att kapacitet och hållbarhet ska kunna garanteras långsiktigt.

### ***Dricksvatten för fler med mindre förbrukning***

Planeringen för en utökad dricksvattenproduktion för Uppsala stad pågår. Bland annat ska Gränby vattenverk byggas ut. Ett nytt vattenverk byggs också i Störvreta för att möta ortens tillväxt och för att kunna ansluta andra kransorter på längre sikt. I Järlåsa har en ny vattentäkt undersökts. När den ansluts till vattenverket kommer det att öka dricksvattentillgången för orten.

Parallellt pågår arbetet med att få dricksvattnet som produceras att räcka till fler. Informationsinsatser görs kontinuerligt för att minska dricksvattenförbrukningen ner till 100 l/person och dygn. Utläckage av dricksvatten ska minska med mer effektiv läcksökning och förnyelse av äldre vattenledningar. För att förbättra arbetet med läcksökning och få bättre incitament för hushåll och verksamheter att minska dricksvattenkonsumtionen planeras nuvarande vattenmätare att bytas ut mot fjärravlästa vattenmätare och fler sensorer och flödesmätare monteras på ledningsnätet.

### ***Mer rening från växande befolkning***

På Kungsänsverkets avloppsreningsverk planerar bolaget för att rena mer spillvatten från en växande befolkning. Vi anlägger och bygger nya reningsprocesser, till exempel läkemedelsrening, högflödesrening, ny biologisk rening, mer långtgående fosforrening och rejektivattenbehandling.<sup>2</sup> Det nya om- och tillbyggda Kungsänsverket dimensioneras för 2050 års uppskattade belastning. Ansökan om nytt miljötillstånd för Kungsänsverket är inlämnad till domstol och kommer gälla anslutning av 330 000 personer.

I kransorter som Järlåsa, Gåvsta, Vänge och Knutby är tillskottsvattnet ett stort problem. Det ger problem med driften och bidrar starkt till risken att reningsverkens kapacitetstak nås. Knutby reningsverk är gammalt och fungerar inte optimalt. En utredning om att bygga ett nytt reningsverk pågår. Reningsverket i Störvreta närmar sig gränsen för hur många som får vara anslutna. Ett nytt tillstånd, tillsammans med omfattande om- och tillbyggnationer, kommer att krävas.

Uppsala Vatten planerar också för ett nytt reningsverk i den sydöstra delen av Uppsala. Den nya bebyggelsen i de sydöstra stadsdelarna öppnar upp möjligheter för att bygga en ny typ av avloppsbehandling. De kommande åren genomförs utredningar, förstudier och testbäddar för att öka kunskapen och med siktet inställt på att anlägga ett så kallat resursverk. Där kan värme, energi, näringsämnen och det renade vattnet tas tillvara i ännu större utsträckning än med dagens befintliga avloppsreningsverk.

### ***Vatten från nederbörd utmanar systemet***

Mängden så kallat tillskottsvatten måste minska för att säkra nödvändig kapacitet på avloppsreningsverk, i ledningsnätet och för att minska risken för utsläpp av orenat spillvatten. För kapaciteten på ledningsnätet är det speciellt vatten från nederbörd som orsakar problem. Det ökar risken för bräddning och källaröversvämningar och begränsar möjligheten att ansluta fler fastigheter.

För att minska det direkt nederbördspåverkade tillskottsvattnet prioriteras arbetet med att identifiera felkopplade stuprör och brunnar. Även det omfattande arbetet med förnyelsen av ledningsnätet görs för att minska in- och utläckage. Att minska andelen tillskottsvatten är viktigt för att möta nya, skärpta krav på utsläppta mängder näringsämnen via renat

---

<sup>2</sup> Rejektivatten är det vatten som uppstår vid avvattning av rötat slam

avloppsvatten. Något som kan bli en begränsande faktor i nya miljötillstånd för avloppsreningsverken.

### **Mer och bättre återvinning**

För att möta behovet av service i en växande stad så planeras en återvinningscentral i Brillinge och återvinningscentralen i Boländerna flyttas till Fyrislund. För återvinningscentralen i Gottsunda behöver en ny lokalisering säkras i södra staden väster om ån. En lokalisering för återvinningscentral i sydöstra stadsdelarna finns upptagen i den fördjupade översiktsplanen och en Långsiktig plan för återvinningscentraler i Uppsala kommun har tagits fram som ett underlag till arbetet med översiktsplan 2024.

Bolaget investerar i en ny sorteringsplatta på Hovgården för att höja anläggningens kapacitet att ta emot och hantera avfall på ett miljömässigt riktigt sätt. Anläggningen utvecklas för att sortera ut fler avfallsfraktioner och för att öka materialåtervinningen.

Bolaget har sökt nytt miljötillstånd för biogasanläggningen vilket tillåter mottagning av större mängder substrat. Investeringar i anläggningen för hantering av substrat med lägre biogaspotential än matavfall (exempelvis gödsel) innebär fokus på substrat som uppkommer lokalt. Investeringar i bolagets biogasanläggning görs för att öka produktionen och minska behovet av inköpt gas. Investeringarna går hand i hand med kraven i anläggningens nya miljötillstånd.

### **Skydda verksamheterna**

För att på ett effektivt sätt säkra upp anläggningarna och ge verksamheterna de bästa förutsättningarna ur ett verksamhetsskyddsperspektiv behöver skyddet kring anläggningarna ses över och stärkas upp. För att säkerställa att ett tillräckligt skydd upprätthålls ska en bedömning av helheten göras där anläggningens grundförutsättningar, placering och skyddsvärde ska beaktas vid val av skyddsåtgärder. Anläggningsansvarig säkerställer att skyddsvärdet tilldelas rätt betydelseklass och därtill vidtar relevanta skyddsåtgärder enligt rutinen för skydd av egendom. Ansvariga ska vända sig till bolagets verksamhetsskyddschef för råd om tekniska lösningar och vad som bäst passar för avsett ändamål.

Det spända omvärldsläget och effekterna av Rysslands invasion av Ukraina har ökat hotbilden mot Sverige, vilket gör att det är ännu viktigare att se över skyddet och säkra upp den verksamhet som bedrivs inom bolaget.

### **Hur vi mäter måluppfyllelsen**

- Antal vattenverk med behandlingskapacitet >10% över maxdygnsbehovet.
- Antal reningsverk med behandlingskapacitet (flöde eller personekvivalenter) >10% över behovet

## Målområde Cirkulär resursanvändning



Målområdena bidrar till måluppfyllelse för kommunfullmäktiges Fokusmål 2 *Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb* samt Fokusmål 3 *Uppsala ska leda klimatomställningen*.

Omställningen till en cirkulär ekonomi<sup>3</sup> med en cirkulär resursanvändning är central för att motverka klimatförändringarna och den resursbrist som vi står inför idag. Omställningen bidrar också till en hållbar välfärd i Sverige. Frågan är prioriterad på alla nivåer, bland annat inom Agenda 2030, EU:s handlingsplan för en cirkulär ekonomi, i Sveriges strategi för omställningen till en cirkulär ekonomi och i de nationella etappmålen.

### Kretslopp och minimering

Vi behöver minimera uttaget av råvaror, designa bort avfall och föroreningar, hålla produkter och material i lång användning och sluta kretsloppen. Hela värdekedjan är viktig och cirkularitet behöver genomsyra alla delar av bolagets verksamhet. Allt från upphandling och inköp till hur vi använder våra resurser på ett ansvarsfullt sätt och vad vi gör med det avfall som uppstår. Våra kunder ska kunna använda våra produkter och tjänster på ett resurseffektivt sätt. Detta sparar både miljön och klimatet och bidrar till att nå kommunala mål inom klimatneutralitet, giftfri miljö och hållbara resursflöden.

Uppsala Vatten har stor möjlighet att bidra i den hållbara samhällsutvecklingen. Det gör vi genom ansvarsfull användning av råvaror och det vatten som finns i staden. Vi utvecklar resursverk där värme, energi, näringsämnen och det renade vattnet tas tillvara. Vi utvinner biogas alltmer effektivt och återför biogödsel till åkermark. Vi arbetar med att öka återbruket och materialåtervinning av fler materialslag. Vi arbetar för att hitta synergier, vara mer resurseffektiva och att sluta cirkulära, vilket är en förutsättning för att staden ska kunna växa på ett hållbart sätt. Bolaget ska vara en föregångare när det gäller sitt eget verksamhetsavfall och säkerställa att de resurser som vi hanterar i möjligaste mån återförs till kretsloppet.

Den 1 januari 2023 börjar den nya avfallsplanen gälla. Avfallsplan för ett cirkulärt Uppsala utan avfall har som vision att Uppsala år 2050 är en cirkulär kommun där vi inte pratar om avfall, bara om resurser. I det cirkulära Uppsala används prylar och material så länge som möjligt och när de går sönder lagas de eller görs om till något annat. Sådant som inte längre kan återanvändas materialåtervinns i stället.

Bolaget ska också arbeta enligt avfallstrappan inom slamhanteringen. Med aktivt uppströmsarbete, resurshushållning och cirkulärt näringsutnyttjande uppnår bolaget en kvalitetssäkrad användning av slam och rötrester. Kungsängsverket är Revaqcertifierat och andelen slam som återförs till åkermark ökar tack vare en bättre slamkvalitet. För att upprätthålla en hög andel slam som återförs till jordbruksmark trots ökade krav inom Revaq krävs en fortsatt fokuserat och strukturerat uppströmsarbete.

<sup>3</sup> Cirkulär ekonomi är motsatsen till den linjära ekonomin, där saker tillverkas, köps och kasseras. I en cirkulär ekonomi används allt man tillverkat så länge det går, och när sakerna en dag är förbrukade återanvänds och återvinns så mycket som möjligt om och om igen. Det betyder att produkter från början behöver designas för att tillverkas av återvunna material och för att kunna lagas och till slut återvinnas, och att samhället uppmuntrar en livsstil som konsumerar mindre nyproducerat material.

## **Bolagsmål 3 Bolaget ska skapa förutsättningar för ett långsiktigt cirkulärt Uppsala med förebyggande arbete i fokus**

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att bolaget under planperiod ska skapa förutsättningar för att kunder att genom att använda bolagets produkter och tjänster med de möjligheter som finns för att bidra till ett cirkulärt Uppsala.

### **STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET**

Bolaget ska förebygga avfall, avfallets farlighet och stimulera återanvändning, för att minska mängden avfall. Resurser som inte kan förebyggas eller återanvändas ska samlas in och sorteras för att, genom materialåtervinning, stanna i kretsloppet. Genom tydlig information ska alla som bor och verkar i Uppsala kommun få kunskap om hur de kan minska sitt avfall och hantera det på rätt sätt. Avfallsplanen har satt kunden i centrum och syftar till att det ska vara lätt att göra rätt och svårt att göra fel.

Bolaget deltar i flertalet projekt tillsammans med Uppsala kommun och andra aktörer och skapar därigenom förutsättningar för exempelvis återbruk av byggmaterial och ökad återvinning av plast.

För att utveckla den kommunala avfallshanteringen bygger Uppsala Vatten fler återvinningscentraler och utvecklar fastighetsnära insamling. Åtgärderna syftar till att ge alla delar av kommunen bra service och möjligheter till god avfallshantering. Bolaget utvecklar avfallshanteringen av kommunalt bygg-, riv- och grovavfall samt verksamhetsavfall och eftersträvar en materialhantering där avgiftning av kretsloppen görs och material återgår till kretsloppet på ett hållbart sätt.

Bolaget tar över insamlingsansvaret för förpackningar och upprättar ett fastighetsnära insamlingssystem för flerbostadshus, inför flerfackskärl för fastighetsnära insamling av förpackningar från småhus, utveckla mottagningen av förpackningar på återvinningscentralerna och genom att överta insamlingen av förpackningar på återvinningsstationerna. När den fastighetsnära insamlingen byggs ut och servicen på återvinningscentralerna utvecklas bör antalet återvinningsstationer kunna minska i antal.

Producenterna ska ta ett finansiellt ansvar för att samla in och behandla förpackningsavfall och bolaget ska få täckning för kostnaderna genom att rapportera in underlag för ersättning till Naturvårdsverket. För att ersätta fastighetsägarna av flerbostadshus införs en rabatt per lägenhet. Producenternas finansiella ansvar ska täcka bolagets kostnader för rabatterna så väl som alla andra kostnader för insamlingen av förpackningar från hushåll.

Under 2025 införs fastighetsnära insamling av förpackningar från småhus med flerfackskärl. Befintliga kärl för restavfall respektive matavfall byts ut mot var sitt flerfackskärl. Därmed hämtas förpackningarna samtidigt som det kommunala avfallet. Avgifterna per kärltömning ska inte höjas med anledning av att facken för förpackningar tillkommer.

För att minska användningen av dricksvatten hos våra kunder genomför bolaget informationsinsatser mot hushåll, föreningar och byggherrar. Bolaget arbetar också tillsammans med storkonsumenter för att minska deras användning av dricksvatten.

## Hur vi mäter måluppfyllelsen

- Mängden vatten som förbrukas per person och dygn för VA-kollektivets hushåll på årsbasis
- Mängd mat- och restavfall, kilogram per person och år. (Målvärde 2025 154 kg per person, 25% minskning jämfört med 2015)<sup>4</sup>
- Andelen avfall som materialåtervinns och förbereds för återanvändning<sup>5</sup>
- Mängd material och produkter som går till återanvändning<sup>6</sup>

## Bolagsmål 4: Bolaget ska se avfall, dricksvatten, dagvatten och spillvatten som en resurs

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att bolaget ska ta tillvara resurser i den egna produktionen och hur bolaget ska vara en förebild inom den egna vatten- och avfallshanteringen.

### STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET

Bolaget arbetar aktivt för att avsätta kommunalt avfall, externt verksamhetsavfall som hanteras inom den affärsdrivande verksamheten och eget verksamhetsavfall i enlighet med avfallstrappans principer.

Bolaget driver och utvecklar verksamhet och anläggningar för att fullgöra bolagets uppdrag. Bolaget ska skapa och utveckla affärsnytta genom att med samma produktionsanläggningar även erbjuda tjänster till andra kommuner och verksamheter. Tjänsterna riktar sig i första hand till andra aktörer som har samma uppdrag som bolaget men även aktörer som hanterar liknande kategorier av avfall (t.ex. byggavfall), som producerar stor samhällsnytta i kommunen (t.ex. livsmedelsproduktion, avfallsbehandling och värmeproduktion), aktörer som bidrar till den växande staden (t.ex. byggherrar) samt verksamheter inom kommunkoncernen.

I Uppsala är nederbörd en resurs som ska skördas, samlas upp, och nyttjas för samhällsbyggnadens olika vattenfunktioner och behov. För att minska föroreningsspridningen behöver dagvatten uppehållas och renas innan vidare avledning. Innovativa metoder för rening och fördröjning behöver även testas. I samhällsbyggnadsplaneringen skapas utrymme för multifunktionella anläggningar som ger mervärde ur fler perspektiv än bara dagvattenrening. Ett exempel på en sådan anläggning är Elsa-parken som precis invigts.

Även inom spillvattenhanteringen i Uppsala tas resurser och restprodukter som uppstår i reningsprocessen tillvara och återförs som nyttigheter till samhället. Ur avloppsvattnet

---

<sup>4</sup> Indikatoren speglar den sammanlagda mängden mat- och restavfall från hushåll och verksamheter.

<sup>5</sup> Indikatoren mäter hur stor andel av det insamlade kommunala avfallet som går till materialåtervinning eller förbereds för återanvändning. Med kommunalt avfall avses i detta fall kommunalt avfall inklusive biologiskt avfall men exklusive slam.

<sup>6</sup> Indikatoren visar hur mycket material och produkter som återanvänds i stället för att bli avfall på Uppsalas återvinningscentraler.

utvinns biogas, näringsämnen och värme. Det pågår ett arbete med att ta fram en bolagsgemensam VA-slamstrategi, som blir ett styrdokument i det fortsatta arbetet med en långsiktigt och hållbar slamhantering. Utgångspunkten i strategin är nuvarande och framtida lagkrav, näringsåterföring, minskad miljöpåverkan, god ekonomi, hög tillförlitlighet och tillgänglighet.

Uppsala Vatten ska systematiskt arbeta för att minska vattenanvändningen inom flera områden. Där ingår också den egna användningen av dricksvatten, för att föregå med gott exempel och visa vägen. En kartläggning har gjorts av den interna vattenförbrukningen. Den ger en bild över var i verksamheten vi förbrukar störst mängder vatten och kan utgöra ett underlag för framtida prioriteringar kopplat till vattenbesparingsåtgärder.

Under planperioden ska en bolagsgemensam rutin för registrering och rapportering av intern vattenanvändning skrivas fram. Genom rutinen skapas bättre förutsättningar för uppföljning av vattenanvändningen inom verksamheten.

För att minska användningen av dricksvatten ser bolaget över innovativa lösningar, och kommer att utreda möjligheten att producera ett så kallat tekniskt vatten som en möjlig ny tjänst. Tekniskt vatten är långt renat avloppsvatten och dagvatten som kan ersätta dricksvatten i olika användningar, både internt och externt. En del i utredningen är att titta på bolagets produktions- och distributionsförutsättningar för tekniskt vatten.

### **Hur vi mäter måluppfyllelsen**

- Andel slam certifierat enligt Revaq som återförs till jordbruksmark
- Andelen bygg- och rivningsavfall till Hovgårdens avfallsanläggning som materialåtervinns och förbereds för återanvändning
- Intern vattenförbrukning i bolaget.



## Målområde Långsiktigt klimatarbete

Målområden bidrar till måluppfyllelse för kommunfullmäktiges Fokusmål 3: *Uppsala ska leda klimatomställningen.*

Klimatförändringarna anses allmänt som den största utmaningen som det moderna samhället står inför, på grund av de otaliga miljömässiga och sociala följder de kommer att innebära. Att bidra till Uppsala kommuns klimatambitioner och minska Uppsala Vattens utsläpp av växthusgaser är därför av högsta vikt och bolaget ska bidra till att nå målet om en klimatneutral kommun 2030 och ett klimatpositivt Uppsala 2050. Bolaget ingår också i ett gemensamt arbete för att minska klimatavtrycket tillsammans med Svenskt Vatten via initiativet, Klimatneutral VA-bransch 2030.

Klimatförändringarna, vars konsekvenser såsom till exempel skyfall och torka som påverkar både infrastruktur och anläggningar, utmanar verksamheten samtidigt som de också kräver att vi själva tar ett större ansvar.

### Bolagsmål 5 Bolaget ska minska utsläpp av växthusgaser

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att bolaget ska minska utsläppen av växthusgaser i bolagets värdekedja.

#### STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET

Uppsala Vatten ska bedriva ett systematiskt arbete med utgångspunkt från den genomförda livscykelanalysen (LCA)<sup>7</sup> för att identifiera och genomföra förbättringsåtgärder i syfte att minska utsläppen av växthusgaser inom vår värdekedja.

Bolagets avdelningar ska under planperioden ta fram förslag på åtgärder för minskade utsläpp av växthusgaser för de områden som har störst klimatpåverkan enligt den genomförda LCA:n. Till exempel kommer utökade mätningar av metan- och lustgasemissioner vid reningsverk och slambehandling att genomföras. Dessutom tas åtgärdsförslag fram kopplat till ökad utrötningsgrad, uppsamling och destruktion av metangas samt minskade emissioner vid slamlagring.

Bolaget ska arbeta aktivt med att minska mängden fossil plast som behandlas genom energiåtervinning. Fossil plast finns i hushållens restavfall och grovavfall och i det verksamhetsavfall som bolaget tar emot. Genom bland annat kommunikation och information samt införandet av fastighetsnära insamling av förpackningar påverkas hushållen att sortera ut den fossila plasten till materialåtervinning. Byggnation av Hovgårdens nya sorteringsplatta ska möjliggöra utsortering av fler fraktioner som kan gå till materialåtervinning i stället för förbränning.

Bolaget ska även arbeta för att all den biogas som produceras kan användas som fordonsgas eller för uppvärmningsändamål. Målsättningen är att fackling av biogas långsiktigt ska minska. Biogas utgör en värdefull energiresurs och har en stor klimatnytta om den kan ersätta fossila drivmedel. Bolaget ska därför verka

för att användningen av biogas i samhället ökar till förmån för minskad bensin- och dieselanvändning.

<sup>7</sup> Bolaget har under 2022 genomfört en organisatorisk livscykelanalys.

Bolaget ska vidare tillsammans med sina samarbetspartners fortsätta studera möjligheterna avseende hur vätgas kan integreras i det lokala energi- och drivmedelslandskapet. Bolaget jobbar också vidare med resultat av den systemförstudien för vätgasproduktion genom ett samarbetsforum kring vätgasproduktion där även Region Uppsala deltar. Syftet med samarbetsforum är att fortsätta beredningen av beslutsunderlag inför investering i lokal vätgasproduktion.

Utöver den egna påverkan ska bolaget även bidra till en minskad klimatpåverkan från upphandlade varor och tjänster, genom att identifiera inköp med störst klimatpåverkan och sedan definiera, kommunicera och följa upp relevanta krav.

Bolaget ska fortsatt utveckla det systematiskt arbete med energikartläggningar och ett bolagsövergripande energieffektiviseringsmål kommer att tas fram. Identifierade åtgärder för energieffektivisering ska prioriteras att genomföras och åtgärder för att flytta elförbrukning från höglasttimmar ska utvärderas.

### **Hur vi mäter måluppfyllelsen**

- Mängden såld fordonsgas
- Facklad biogas per producerad mängd biogas
- Utsläpp av växthusgaser från Uppsala Vattens verksamheter uttryckt enligt GHG-protokollets scope 1, 2 och 3
- Andelen fossilfri och förnybar energi för bolagets egna fordon och arbetsmaskiner samt upphandlade transporter med lastbilar
- Total energianvändning inom bolaget

### **Bolagsmål 6** Bolagets anläggningar ska vara rustade för miljö- och klimatförändringar

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att bolaget ska klara de utmaningar som miljö- och klimatförändringarna medför tex vilka åtgärder som ska vidtas för att säkra vattenproduktionen vid torka och skydda våra anläggningar mot översvämningar och säkerställa att ledningsnätet dimensioneras för ökade nederbörds mängder.

#### **STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET**

Ett stort ansvar ligger på kommunen att höjdsätta planlagda områden på ett sådant sätt att skador vid skyfall kan begränsas och genom tydliga avrinningsvägar och att avsätta ytor som tål att översvämmas. För att rusta våra anläggningar mot klimatförändringar är det viktigt att vi har en god kännedom om våra anläggningar och hur de kan påverkas av effekterna av en förändrad miljö och ett förändrat klimat.

Uppsala Vatten ska fortsätta arbetet med att projektleda framtagandet utav den kommunövergripande skyfallsplan där konsekvensanalys och en strukturplan för vatten tas fram. Det övergripande syftet med skyfallsplanen är att möjliggöra klimatanpassning av Uppsala stad avseende skyfall. Bolaget ska i Vattentjänstplanen som ska beslutas under 2023 fokusera på hur den allmänna VA-anläggningen påverkas av skyfall.

På spill- och dagvattennätet är hydrauliska modeller till stor hjälp för att kunna bedöma konsekvenserna av olika typer av regnhändelser och för att analysera och kvantifiera effekterna av olika åtgärder. Modeller finns för spill- och dagvattennätet i Uppsala och för

vissa kransorter. Bolaget ska kalibrera och komplettera modellerna för att få ett så bra underlag som möjligt för det fortsatta åtgärds- och klimatanpassningsarbetet.

Utöver riskerna med förändrade förutsättningar inom miljö och klimat så har den ökande kemikalie- och läkemedelsanvändningen i samhället medfört att fler icke naturliga ämnen påträffas i grund- och ytvatten, vilket ställer ökade krav på provtagning och mer avancerade metoder för vattenrening. Bolaget behöver därför under planperioden säkerställa att anläggningarna är rustade för dessa förändringar.

I syfte att säkerställa att förorenare tar sitt ansvar och reningsåtgärder vidtas närmare källan för PFAS föroreningen i Uppsalaåsen, ska bolaget fortsatt driva den stämningsprocess som inleddes 2018 mot Försvarsmakten. Detta så länge ingen konstruktiv dialog kan uppnås på annat sätt. Ärendet väntas tas upp för huvudförhandling i mark- och miljööverdomstolen under 2023 eller 2024.

## Målområde *Effektiv organisation*



Målområden bidrar till måluppfyllelse för kommunfullmäktiges:  
 Fokusmål 1: *Uppsala ska säkra en stark ekonomi och värna välfärden,*  
 Fokusmål 2: *Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb,*  
 Fokusmål 4: *Uppsala ska bli tryggare med jämlika livsvillkor.*



En effektiv organisation är en förutsättning för att bolagets verksamheter ska fungera. Det bolagsövergripande arbetet med kvalitet, ekonomi och organisation ska genomsyra och stödja kärnverksamheterna vilket lyfts inom detta målområde. Bolaget behöver fortsatt under planperioden arbeta med att utveckla verksamheterna med stöd av digital teknik. Utifrån Uppsala Kommuns Policy för digital transformation samt tillhörande handlingsplan ska Uppsala Vatten ta fram en digital färdplan som bidrar till medarbetare, intressenterna, kundens och de bolagsövergripande behoven.

Under 2023 behöver Uppsala Vatten fokusera på att både bibehålla och implementera det arbete som är gjort samt att fortsätta utveckla vårt kvalitetsledningssystem och det processorienterade arbetssättet. Bolaget ska fortsätta utveckla kvalitetssystem och påbörja arbetet med att integrera miljöfrågorna i vårt integrerade ledningssystem med målsättningen om att vara ISO 14001 certifierade 2024.

### Verksamhetsskydd

Bolaget ska ytterligare fokusera på säkerhetsskydd, för att skydda våra samhällsviktiga uppdrag från störningar, samt på återuppbyggnad av totalförsvaret genom ökad beredskapsplanering. Insatser görs inom personalsäkerhet, anläggningar och information.

Den ökade kravbilden på bolagets säkerhetsarbete innebär ett lärande för organisationen, en initial förändringströskel, ökade kostnader och förändrade arbetssätt och en ändrad säkerhetskultur. De största utmaningarna och kostnaderna som kommer är åtgärder för att skydda våra IT-tillgångar, hantera informationen säkert samt uppfyllande av säkerhetsskydds krav på leverantörer vid externa samarbeten och upphandlingar. Detta medför ökade behov av såväl ny kompetens som investeringar på anläggningssidan.

### Medarbetare och kund

För att växa som attraktiv arbetsplats satsar bolaget på utbildningen Klart ledarskap och Klart partnerskap. Den ska ge våra chefer och medarbetare en samsyn och grund för utveckling. Ett aktivt arbete för ett jämställt och hållbart arbetsliv, där god social och organisatorisk arbetsmiljö kombineras med bra villkor och utvecklingsmöjligheter, lägger grunden till förmågan att både attrahera och behålla medarbetare.

För att nå resultat och ge kund och intressenter bästa möjliga kvalitet krävs en gemensam, inre kultur inom bolaget som innehåller en god dialog och framtidsfokus som uppmuntrar till mod och utveckling av bolagets alla delar.

## **Bolagsmål 7** Bolaget ska ha en ekonomisk styrning och uppföljning som bidrar till god ekonomisk hushållning

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att bolaget ska ha en välskött ekonomi och inneha en effektiv organisation för att klara bolagets grunduppdrag.

### **STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET**

Bolaget ska utveckla arbetet med systematisk analys av våra investeringskostnader- och projekt samt utveckla bolagets portföljstyrning.

Uppsala Vatten ska hushålla med de ekonomiska resurserna som krävs för verksamheten. Bolaget har ansvar för verksamheter som huvudsakligen ska vara finansierade av taxor (VA och avfall). Verksamheten ska bedrivas affärsmässigt så att långsiktig ekonomisk stabilitet skapas och upprätthålls.

VA-och avfallsskollektivet är monopolverksamheter, varför taxorna ska vara baserade på självkostnadsprincipen och för att kunder ska ha förtroende för Uppsala Vatten är det extra viktigt att bolaget har en god ekonomisk hushållning. Kostnadsutvecklingen inom monopolverksamheten ska följas noggrant och redovisas transparent. Det innebär att de taxefinansierade monopolverksamheterna tydligt särredovisas.

Bolaget driver även två affärsmässiga och konkurrensutsatta verksamheter, biogasanläggningen och Hovgården. Bolaget ska arbeta aktivt med affärsutveckling för de två affärsdrivande verksamheterna. Varje år får bolaget finansiella ägardirektiv som ska uppnås. Utifrån dessa bygger verksamheterna affärsstrategier som hjälper till att nå målen för ekonomisk utveckling och avkastning.

### **Hur vi mäter måluppfyllelsen**

- Kollektiven ska prissättas så att resultaten är = 0 över tid
- Differens av resultatkrav enligt Mål & budget och utfall
- Uppföljning av bolagets resultatseffektiviseringar

## **Bolagsmål 8** Kund- och intressentperspektivet ska genomsyra hela bolaget

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att bolaget ska ha tillräckliga analyser för att identifiera kunders behov och med ändamålsenliga kanaler jobba lösningsorienterat.

### **STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET**

Bolaget ska genomföra regelbundna intressent- och väsentlighetsanalyser, i syfte att med jämna mellanrum inhämta information om vilka aspekter som är prioriterade av olika

intressentgrupper. Bolagets prioriterade intressentgrupper är våra kunder<sup>8</sup>, medarbetare, ägare/politiker, samt leverantörer. Bolaget anser att det är av vikt att inhämta och ta vara på dessa gruppers förväntningar på den verksamhet bolaget bedriver, i syfte att främja att vi gör rätt saker på rätt sätt utifrån våra intressenters perspektiv.

Bolagets systemstöd för kundärenden ska utvecklas för att bättre kunna följa kundens resa i bolaget, men även för att kunna mäta svars- och lösningstider. Bolaget ska fortsätta verka för en hög tillgänglighet framför allt för kunderna – både via digitala kanaler för kunder som vill kunna utföra ärenden genom självservicejänster, och via andra kanaler för de kunder som inte kan eller vill nyttja de digitala kanalerna.

Vidare utvecklar bolaget en affärsstrategi gentemot näringslivskunder, som ska tillvarata båda parter intressen på ett strukturerat sätt. Från näringslivet finns en uttalad förväntan om att bolaget ska ha en tydlig hållning vad gäller hållbarhetsområdet och därför ser bolaget ett behov av en uppförandekod för leverantörer, samt tydligare och mer standardiserade krav kopplat till olika hållbarhetsaspekter inom specifika produktområden.

## Hur vi mäter måluppfyllelsen

- Nöjd Kundindex (NKI)
- Nöjdhet tillgången till dricksvatten
- Nöjdhet hämtningen av avfall från hushåll
- Nöjdhet med utbudet av återvinningscentraler

## Bolagsmål 9 Bolaget ska vara en attraktiv arbetsgivare

Bolagsmålet innehåller strategier och beskrivning av åtgärder som syftar till att bolaget ska vara en attraktiv arbetsgivare som värnar om trygg och säker arbetsmiljö och möjliggör för bolagets behov av kompetensförsörjning. Uppsala Vatten ska vara en säker och effektiv verksamhet som utvecklas med hjälp av lärdomar från avvikelser och från omvärlden.

### STRATEGI FÖR ATT NÅ MÅLET

Bolaget ska sträva efter kompetenshöjande åtgärder i form av intern och extern vidareutbildning inom för framtiden viktiga kunskapsområden. Intern rörlighet uppmuntras och leder till utveckling för både individ och organisation.

Rekrytering av vissa befattningar är fortsättningsvis svårt och kommer att kräva nya sätt att hitta personal. Bolaget verkar för ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas. Vi uppmuntrar varandra att vara nyfikna och leda verksamheten, oss själva och andra i förändring och utveckling. För att säkra kompetensförsörjningen de kommande åren ska bolaget fortsätta att driva utvecklingsarbete i samtliga steg i kompetensförsörjningsprocessen; attrahera, rekrytera, introducera, motivera och utveckla.

Uppsala Vatten ska fortsätta utveckla ett systematiskt jämställdhetsarbete genom att aktivt använda alternativa rekryteringsvägar, kompetensbaserad rekrytering och öka möjligheten till utbildning inom verksamheten.

---

<sup>8</sup> Inom begreppet kund ryms både kommuninvånare, till vilka vi tillhandahåller dricksvatten, avlopp och avfallshantering, liksom näringslivskunder, som är beroende av våra vatten- och avfallstjänster för att kunna bedriva sina verksamheter. Den senare gruppen är i många fall också leverantörer av varor och tjänster till bolaget.

Bolaget ska fortsätta arbetet med utveckling av verksamhetsförlagd utbildning. Studenter som genomgår utbildningar inom bolagets kompetensområde ska erbjudas praktikplatser, varje praktikant är en potentiell medarbetare samt en ambassadör för bolaget och främjar bolagets arbetsgivarvarumärke. Bolaget ska uppfattas som en mottagande och välkomnande arbetsplats.

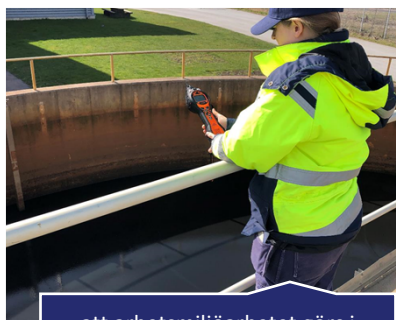
Bolaget ska bli effektivare genom samarbeten internt och externt. Bolaget ska fortsatt delta i flertalet forsknings- och utvecklingsprojekt, har utvecklingsgrupper inom sina olika verksamhetsområden och samarbetar med olika lärosäten, andra VA-och avfallsbolag och med näringslivet. Innovation, forskning och utveckling är viktigt för att bolaget ska kunna möta framtidens utmaningar inom verksamheten och skapa nytta för våra kunder.

Medarbetare och chefer ska uppfatta Uppsala Vatten som den mest attraktiva arbetsplatsen i regionen baserat på vårt uppdrag och vår arbetsmiljö.

### På Uppsala Vatten innebär det:



att arbetsmiljöarbetet är en naturlig del i allt vi gör



att arbetsmiljöarbetet görs i samverkan mellan arbetsgivare, arbetstagare och skyddsombud



att chefer och arbetsledare har/får rätt kunskaper, kompetens, resurser och befogenheter för att kunna verka för en bra och säker arbetsmiljö



att alla anställda får den introduktion och utbildning de behöver för att kunna arbeta säkert och hälsosamt



att vi regelbundet, och vid förändringar, undersöker och riskbedömer såväl vår fysiska som vår organisatoriska och sociala arbetsmiljö för att kunna vidta de åtgärder som behövs för att skapa en säker och trygg arbetsplats



att alla tillbud och olyckor som inträffar rapporteras och utreds så att vi kan vidta åtgärder

### Hur vi mäter måluppfyllelsen

- Nöjd Medarbetarindex (NMI)
- Ledarskapsindex (LI)
- Sjukfrånvaro (lång- och kort sikt)
- Personalomsättning, med fokus på anställda 0 – 3 år

## Budget 2023 och plan 2024 – 2025

En kommande lågkonjunktur och stark osäkerhet i ekonomin. Inflations- och ränteökningar är att vänta kommande år. Höjda priser återfinns inom flertalet områden för bolaget.

Uppsala Vatten planerar under perioden 2023–2025 att totalt investera knappt 2,0 miljarder kronor. Fördelningen mellan VA- och avfallsverksamheterna är 80 procent respektive 20 procent.

Bolagets resultat efter finansnetto uppgår till 7 miljoner kronor år 2023, 8 miljoner kronor år 2024 och 8 miljoner kronor år 2025. I bolagets resultatkrav för perioden så avses enbart affärsverksamheten (Hovgården och biogasverksamheten) samt resultat före finansnetto vilket är samma som efter finansnetto för affärsverksamheten, resultatkravet för 2023 är 7 miljoner kronor och för 2024 är det 8 miljoner kronor samt för 2025 är det 8 miljoner kronor. Uppsala Vatten uppfyller resultatkravet. Resultatet för den taxefinansierade monopolverksamheten för VA och avfall uppgår till noll. Monopolverksamheternas eventuella uppkomna överskott, alternativt underskott, regleras mot förutbetalda avgifter/fonderna. Den taxefinansierade verksamheten skall inte påverka resultaträkningen.

### VA

Investeringar avseende VA för perioden 2023–2025 beräknas till knappt 1,57 miljarder kronor. Investeringar i VA-ledningar svarar för cirka 60 procent av den totala investeringsnivån för VA-verksamheten. Övriga investeringar avser program för dricksvattenförsörjning ytterområden (Storvreta vattenverk) och dricksvattenförsörjning Uppsala stad. Omläggning och renovering av befintligt ledningsnät och en fortsatt utbyggnad av ledningsnätet, dels utbyggnad av nya exploateringsområden (Södra Gunsta, Skölsta, Ulleråker, södra Storvreta) och omvandlingsområden (Hallkved) Vid Kungsängsverket kommer investeringar som syftar till att förbättra miljö och kvalitet att ske. Vi fortsätter att verkställa tidigare investeringsbeslut om utökad grovrening och högflödesrening samt reservkraftsanläggning. Försedimenteringsbassänger ersätter gammal teknik från mitten av 1900-talet.

### Avfall

Investeringarna avseende avfall under perioden 2023–2025 beräknas till ca 0,4 miljarder kronor. Nya återvinningscentraler uppförs i Brillinge och Fyrislund, och på Hovgården uppförs en ny sorteringsplatta. Vidare planeras en fortsatt utbyggnad av biogasanläggningen vid Kungsängens gård.

### Låneskuld

Uppsala Vattens låneskuld förväntas, under perioden 2023–2025, öka med 900 miljoner kronor till 3 200 miljoner kronor till följd av planerade investeringar. Hela låneskulden avser VA-verksamheten. Självfinansieringsgraden under planperioden beräknas till cirka 50 procent. Genomsnittlig ränta på bolagets lån beräknas till 1,7 procent år 2023, 2,4 procent för år 2024 samt 2,9 procent för 2025 och räntekostnaderna beräknas öka från 43 mnkr år 2023 till 91 mnkr år 2025.

## Resultat 2023–2025

### VA

VA-monopolets intäkter avser brukningsintäkter och anläggningsintäkter. Intäkterna avseende brukningsavgifter, innan reglering mot förutbetalda avgifter, beräknas för perioden 2023–2025 uppgå till cirka 1 481 miljoner kronor. Ingen taxehöjning för brukningstaxan beräknas för år 2023, däremot bedöms brukningstaxan behöva höjas med c: a 20 procent 2024-04-01 och 12 procent 2025-04-01. Anläggningsintäkterna kommer att öka genom beslutad taxehöjning. Ökningen uppgår till 8 procent from 1 april och kommer att öka intäkterna med 4 miljoner kronor för 2023. Intäkterna från anläggningsavgifterna beräknas, innan reglering mot förutbetalda avgifter, uppgå till totalt 259 miljoner kronor. Bolaget räknar med årliga taxehöjningar vad gäller anläggningsavgifterna.

De totala kostnaderna för VA-verksamheten beräknas år 2023 bli 572 miljoner kronor och beräknas öka med 92 miljoner kronor till 664 miljoner kronor år 2025, Räntekostnader och avskrivningar utgör drygt 58 miljoner kronor av ökningen, främst på grund av de höga räntenivåerna men även beroende på höga investeringsnivåer. De övriga 34 mnkr beror främst på ökade personalkostnader till följd av fler anställd personal under år 2022 som får helårseffekt år 2023 samt på ökade kostnader för transporter, kemikalier mm, vilket drivs av den höga inflationen.

### Avfall

Det ackumulerade resultatet för verksamheterna Hovgården och biogas beräknas uppgå till 24 miljoner kronor för perioden 2023–2025.

Intäkterna från biogasverksamheten förväntas uppgå till 400 miljoner kronor för perioden och kostnaderna beräknas till 396 miljoner kronor, vilket ger ett ackumulerat resultat på 4 miljoner kronor. Resultat förutsätter fortsatt god tillgång på substrat samt en fortsatt hög gasförsäljning men även att olika statliga bidrag faller ut som förväntat.

Intäkterna för Hovgården beräknas bli 176 miljoner kronor för perioden och kostnader beräknas uppgå till 157 miljoner kronor, vilket ger ett ackumulerat resultat på 19 miljoner kronor. Resultatet förutsätter en fortsatt affär kring slagghantering och tillströmning av material för till exempel sorteringsverksamheten samt avsättning för material, vilket genererar skatteavdrag.

Intäkterna från kommunalt avfall, avgifter för avfall under kommunalt ansvar (slam/latrin och säck/kärl), beräknas för perioden uppgå till 689 miljoner kronor före reglering mot kortfristig skuld. Kostnaderna beräknas under samma period öka med 21 miljoner kronor och totalt ackumulerat uppgår kostnaderna år 2025 till 664 miljoner kronor. Taxehöjning för säck/kärl och slam/latrin kommer att ske from 1 januari 2023 och kommer ge cirka 7 miljoner kronor i ökade intäkter mot föregående år. I budget/plan ser vi ökade kostnader för entreprenader för säck/kärl och ökade avskrivningskostnader bland annat på nya återvinningscentraler samt kostnader för ökad bemanning. Ett omförhandlat avtal, förbränningskostnad, minskar kostnaderna. Kostnaderna förväntas minska cirka 3 miljoner kronor för 2023 respektive 2024. Faktorer som kommer att påverka behovet av taxehöjning 2024 och 2025 är hur framtiden kommer att se ut kring bland annat förpackningar och fastighetsnära insamling. För

fastighetsnära insamling är det enbart upptaget kostnader kopplat till förstudie i budget/plan men dessa kompenseras av intäkter varför det inte blir någon resultatpåverkan i budget/plan. För slam/latrin behövs en taxehöjning ske 2024 och 2025 utifrån kostnadsutvecklingen.

## Taxor

Under planperioden sker taxejusteringar för båda monopolen. Dessa taxehöjningar är inarbetade i affärsplanen. VA-monopolets taxehöjningar avser en 8 procentig intäktsökning avseende anläggningstaxan från och med 1 april 2023. Bolaget räknar med årliga taxehöjningar vad gäller anläggningsavgifterna, men även beräknade taxehöjningar för brukningstaxan är inarbetat med 20 procent 2024 och 12 procent år 2025.

För avfall under kommunalt ansvar ingår en taxehöjning för säck/kärl samt för slam/latrin från den 1 januari 2023. Höjningen kommer att ge cirka 7 miljoner kronor i ökade intäkter 2023. Även mycket små taxehöjningar finns planlagda under åren 2024 och 2025 för säck/kärl. För slam/latrin kommer en trolig taxehöjning ske 2024 och 2025 utifrån kostnadsutvecklingen.

Av ekonomidelen framgår intäkter, kostnader, resultat, investeringar samt utgående saldon avseende viktiga balansposter som förutbetalda avgifter, fonder, obeskattade reserver och eget kapital.

## Bolagets resultaträkning

### Resultaträkning

*Belopp i tkr*

|                                                 | Budget<br>2023 | Plan<br>2024   | Plan<br>2025     | Prognos<br>2022 |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----------------|
| <b>Nettoomsättning</b>                          | <b>904 205</b> | <b>961 150</b> | <b>1 024 605</b> | <b>832 025</b>  |
| Punktskatter                                    | -4 255         | -4 150         | -4 115           | -5 550          |
| Övriga rörelseintäkter                          | 19 670         | 19 685         | 19 060           | 20 865          |
| <b>Summa rörelsens intäkter (exkl. interna)</b> | <b>919 620</b> | <b>976 685</b> | <b>1 039 550</b> | <b>847 340</b>  |
| <b>Rörelsens kostnader:</b>                     |                |                |                  |                 |
| Övriga externa kostnader (exkl. interna)        | -274 570       | -284 340       | -299 345         | -284 015        |
| Energikostnader inkl. gasinköp                  | -105 400       | -107 000       | -108 500         | -86 800         |
| Köp av entreprenadtjänster                      | -97 150        | -98 280        | -100 510         | -96 150         |
| Personalkostnader                               | -234 205       | -248 385       | -256 930         | -199 250        |
| Avskrivningar på materiella anl. tillgångar     | -158 465       | -161 305       | -175 065         | -145 605        |
| <b>Rörelseresultat</b>                          | <b>49 830</b>  | <b>77 375</b>  | <b>99 200</b>    | <b>35 520</b>   |
| <b>Resultat från finansiella poster:</b>        |                |                |                  |                 |
| Ränteintäkter                                   | 200            | 200            | 200              | 250             |
| Räntekostnader                                  | -43 140        | -69 140        | -91 140          | -26 340         |
|                                                 | -42 940        | -68 940        | -90 940          | -26 090         |
| <b>Resultat efter finansiella poster</b>        | <b>6 890</b>   | <b>8 435</b>   | <b>8 260</b>     | <b>9 430</b>    |

Skatt på årets resultat

|              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>6 890</b> | <b>8 435</b> | <b>8 260</b> | <b>9 430</b> |

**Årets resultat****Not till resultaträkning****Not 1 Rörelsens intäkter m.m.***Belopp i tkr***VA (inkl. interna)***varav uttag/avsättning bruksavgifter**varav uttag/avsättning anläggningsfond**varav uttag/avsättning investeringsfond***Avfall (inkl. interna)***varav uttag/avsättning hushållsavfallsavgifter**varav uttag/avsättning investeringsbidragsfond***Summa intäkter****Rörelseresultat**

VA

Avfall

**Resultat efter finansiella poster**

VA

Avfall

| Budget<br>2023 | Plan<br>2024     | Plan<br>2025     | Prognos<br>2022 |
|----------------|------------------|------------------|-----------------|
| 571 400        | 615 800          | 663 650          | 505 700         |
| 56 050         | 26 130           | 4 470            | -4 950          |
| -10 800        | -35 800          | -36 300          | -21 600         |
| 3 705          | 1 425            | 1 425            | 3 705           |
| 399 270        | 412 435          | 428 450          | 388 690         |
| -13 070        | -9 090           | -2 725           | -13 600         |
| 5 340          | 5 340            | 4 700            | 5 340           |
| <b>970 670</b> | <b>1 028 235</b> | <b>1 092 100</b> | <b>894 390</b>  |
| 42 800         | 68 800           | 90 800           | 25 950          |
| 7 030          | 8 575            | 8 400            | 9 570           |
| <b>49 830</b>  | <b>77 375</b>    | <b>99 200</b>    | <b>35 520</b>   |
| 0              | 0                | 0                | 0               |
| 6 890          | 8 435            | 8 260            | 9 430           |
| <b>6 890</b>   | <b>8 435</b>     | <b>8 260</b>     | <b>9 430</b>    |

**Investeringar****Investeringar***Belopp i mnkr***VA**

Gemensamt

Distribution

Avledning

Produktion Vatten

Behandling Avlopp

**Summa investeringar VA****Avfall**

Gemensamt

Återvinningscentraler

Hovgården

Biogas

**Summa investeringar Avfall****Totala investeringar**

| Budget<br>2023 | Plan<br>2024 | Plan<br>2025 | Prognos<br>2022 |
|----------------|--------------|--------------|-----------------|
| 6              | 4            | 3            | 12              |
| 120            | 120          | 130          | 96              |
| 200            | 200          | 180          | 178             |
| 90             | 95           | 105          | 77              |
| 118            | 98           | 98           | 151             |
| <b>534</b>     | <b>517</b>   | <b>516</b>   | <b>514</b>      |
| 2              | 2            | 2            | 4               |
| 57             | 42           | 42           | 39              |
| 35             | 35           | 29           | 22              |
| 42             | 44           | 51           | 41              |
| <b>136</b>     | <b>123</b>   | <b>124</b>   | <b>106</b>      |
| <b>670</b>     | <b>640</b>   | <b>640</b>   | <b>620</b>      |

## Viktiga Balansposter

### Viktiga balansposter (UB 31/12)

Belopp i mnkr

#### VA

Förutbetalda brukningsavgifter  
Förutbetalda anläggningsavgifter  
Investeringsfond

#### Avfall

Förutbetalda hushållsavfallsavgifter  
Investeringsbidragsfond  
Deponifond  
Obeskattade reserver  
Fritt eget kapital

#### Summa balansposter

| Budget<br>2023 | Plan<br>2024 | Plan<br>2025 | Prognos<br>2022 |
|----------------|--------------|--------------|-----------------|
| 38             | 12           | 7            | 94              |
| 535            | 571          | 607          | 524             |
| 38             | 36           | 35           | 41              |
|                |              |              |                 |
| 29             | 38           | 41           | 16              |
| 68             | 79           | 89           | 57              |
| 37             | 38           | 39           | 37              |
| 488            | 488          | 488          | 488             |
| 18             | 26           | 35           | 11              |
| <b>1 251</b>   | <b>1 288</b> | <b>1 341</b> | <b>1 268</b>    |

#### Låneskuld totalt

varav VA

varav Avfall

#### Outnyttjad checkräkningskredit

#### Självfinansieringsgrad investeringar totalt, %

varav VA, %

varav Avfall, %

|              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>2 600</b> | <b>2 900</b> | <b>3 200</b> | <b>2 300</b> |
| 2 600        | 2 900        | 3 200        | 2 300        |
| 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>80</b>    | <b>80</b>    | <b>80</b>    | <b>115</b>   |
| <b>50%</b>   | <b>50%</b>   | <b>50%</b>   | <b>50%</b>   |
| 40%          | 40%          | 40%          | 40%          |
| 100%         | 100%         | 100%         | 100%         |

## Driftbudget 2023 och planeringsramar 2024–2025 samt prognos 2022

#### VA

Belopp i mnkr

#### Intäkter:

Brukningsavgifter (höjningar 20 % 2024 och 12 % 2025)

Anläggningsavgifter (årliga höjningar med 8 % år 2022, 2023–2024)

Övriga intäkter

Netto till/från fonder

#### Summa intäkter

#### Kostnader:

VA-gemensamt

Distribution

Avledning

Produktion

| Budget<br>2023 | Plan<br>2024 | Plan<br>2025 | Prognos<br>2022 |
|----------------|--------------|--------------|-----------------|
| 425            | 495          | 560          | 427             |
| 64             | 95           | 100          | 71              |
| 34             | 34           | 34           | 34              |
| 49             | -8           | -30          | -26             |
| <b>572</b>     | <b>616</b>   | <b>664</b>   | <b>506</b>      |
|                |              |              |                 |
| -110           | -114         | -119         | -107            |
| -84            | -90          | -98          | -74             |
| -120           | -128         | -140         | -99             |
| -123           | -135         | -147         | -114            |

|                                       |             |             |             |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Behandling                            | -135        | -149        | -160        | -112        |
| <b>Summa kostnader</b>                | <b>-572</b> | <b>-616</b> | <b>-664</b> | <b>-506</b> |
| <i>varav räntor och avskrivningar</i> | -168        | -197        | -226        | -144        |
| <b>Årets resultat</b>                 | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b>    |

|                                                                                |               |             |             |                |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
| <b>Avfall</b>                                                                  | <b>Budget</b> | <b>Plan</b> | <b>Plan</b> | <b>Prognos</b> |
| <i>Belopp i mnkr</i>                                                           | <b>2023</b>   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2022</b>    |
| <b>Intäkter:</b>                                                               |               |             |             |                |
| Hushållsavfall (taxehöjning år 2023-01-01 med 3,5% i snitt, justeringar 24–25) | 188           | 197         | 207         | 181            |
| Slam/Latrin (taxehöjning 2023-01-01 på c: a 6 %, något högre åren 24–25)       | 23            | 24          | 24          | 22             |
| Biogas                                                                         | 131           | 133         | 136         | 127            |
| Återvinning/Deponi                                                             | 57            | 59          | 61          | 59             |
| <i>varav netto till/från fonder</i>                                            | 13            | 9           | 3           | 14             |
| <b>Summa intäkter</b>                                                          | <b>399</b>    | <b>412</b>  | <b>428</b>  | <b>389</b>     |
| <b>Kostnader:</b>                                                              |               |             |             |                |
| Hushållsavfall                                                                 | -188          | -197        | -207        | -181           |
| Slam/Latrin                                                                    | -23           | -24         | -24         | -22            |
| Biogas                                                                         | -130          | -131        | -134        | -126           |
| Återvinning/Deponi                                                             | -51           | -52         | -55         | -51            |
| <b>Summa kostnader</b>                                                         | <b>-392</b>   | <b>-404</b> | <b>-420</b> | <b>-379</b>    |
| <i>varav räntor och avskrivningar</i>                                          | -34           | -33         | -40         | -28            |
| <b>Årets resultat</b>                                                          | <b>7</b>      | <b>8</b>    | <b>8</b>    | <b>9</b>       |

# Uppdrag från kommunfullmäktige för planperioden 2023–2025

## **Uppdrag 1. Frigöra tid och resurser till kommunens kärnverksamheter genom att effektivisera administrationen och minska den administrativa belastningen.**

Bolaget lyder under kommunallagens självkostnadsbegrepp samt att vattentjänstlagen anger att avgifterna inte får överskrida det som behövs för att täcka de kostnader som är nödvändiga för att ordna och driva VA-anläggningen. Bolagets styrmodell, ledningssystem och stödfunktioner ska utgå från de behov som kärnverksamheten ser är prioriterad för att kunna leverera på grunduppdraget. Samtliga verksamheter behöver säkerställa en resurseffektiv organisation.

## **Uppdrag 3. Utveckla digitala välfärdstjänster för ökad samhällsnytta och ett mer effektivt resursutnyttjande.**

För invånarna kommer bolaget arbeta mer med att ta fram tjänster för ökad delaktighet via digitala kanaler så som digital självservice där kunderna ska kunna följa alla sina ärenden i bolaget. Med en förbättrad digital kommunikation mellan kunder och bolaget tror vi på ökad insyn för medborgarna och mer effektiv handläggning av de ärenden bolaget hanterar. Där det fortfarande finns analoga informationsflöden arbetar bolaget med att digitalisera för att få bort manuell administration.

## **Uppdrag 4: Stärka kompetensförsörjningen och säkerställa ett hållbart arbetsliv och hälsofrämjande arbetssätt inom kommunkoncernen**

Bolaget ska sträva efter kompetenshöjande åtgärder i form av intern och extern vidareutbildning inom för framtiden viktiga kunskapsområden. Intern rörlighet uppmuntras och leder till utveckling för både individ och organisation.

## **Uppdrag 10. Förenkla företagets vardag genom att utveckla en nytänkande, effektiv och rättssäker företagsservice med hög kvalitet.**

Bolaget kommer att tydliggöra vilka tjänster som finns att tillgå för näringslivskunder och hur villkoren för dessa tjänster ser ut. Bolaget kommer också att förenkla och tydliggöra kontaktvägarna in i bolaget för dessa kunder så att hanteringen blir effektiv och ändamålsenlig.

För att åstadkomma denna förflyttning kommer bolaget förtydliga hanteringen i kundprocesserna Ansluta kunder och Serva befintliga kunder samt kopplingen till andra relevanta processer, t.ex. Hantera bolagets ekonomi. Ett tydliggörande av näringslivsperspektivet i processerna kommer leda till en enklare hantering för kundtjänst, samt säkerställa att relevanta avtal etableras kopplat till bolagets tjänster.

För de största kunderna i kommunen kommer bolaget fortsätta utvecklingen och etableringen av konceptet KASI (Kunder av Strategiskt Intresse). En KASI-kund är typiskt sett en kund som i stor utsträckning påverkar och eller påverkas av bolagets verksamhet, t.ex. kunder med stor vattenförbrukning, kunder med utsläpp av substanser som är viktiga för bolaget att ha kontroll på utifrån reningsverkens tekniska förmåga och kapacitet, eller kunder som använder stora mängder av bolagets producerade biogas. För att skapa en enkel och tydlig väg in i bolaget kommer KASI-kunderna koordineras av bolagets KASI-samordnare.

Utöver processutvecklingar och etableringen av KASI, kommer även införandet av bolagets CRM-system vara ett viktigt verktyg för en professionell hantering av bolagets näringslivskunder.

Dessa åtgärder torde medföra en enklare och tydligare hantering av förfrågningar från näringslivskunder.

**Uppdrag 12. Stärka Uppsalas position som internationell aktör och driva utveckling i och tillsammans med omvärlden.**

Uppsala Vatten tar fram en forsknings- och utvecklingsstrategi som kommer att stärka bolagets position som drivkraft inom utvecklingen av bolagets kärnverksamheter både nationellt och internationellt. Bolaget bidrar till Uppsalas position som internationell aktör genom att delta i europeiska projekt inom exempelvis Horizon 2020 och EU-Life men även genom att presentera forskningsresultat på internationella konferenser. Bolagets arbete kopplar bland annat till Miljö- och klimatprogrammet och Avfallsplanen – program för ett cirkulärt Uppsala utan avfall och den hållbara cirkulära omställningen av samhället. Genom att driva arbete på den internationella arenan kan bolaget både dela med sig av sina erfarenheter till andra och se till att ha kunskap om bästa möjliga teknik.

**Uppdrag 15. Öka takten i klimatomställningen för att minska växthusgasutsläppen och nå målet om ett klimatneutralt Uppsala 2030 och klimatpositivt Uppsala senast 2050.**

Bolaget har en strategi och åtgärdsförslag för utsläppsminskningar som beskrivs närmare under bolagsmål 5.

**Uppdrag 16. Snabba på utbyggnaden av infrastruktur för el-laddning och andra hållbara drivmedel.**

Bolaget bygger en första tankstation för vätgas under 2023, stationen kommer också ha snabbaddning för tunga elfordon. Utvärderar vätgasproduktion i Uppsala tillsammans med andra aktörer. Fortsätter utveckla och öka kapaciteten för att producera mer biogas och att den kan användas som drivmedel. Den förväntade effekten av dessa insatser är en ökad andel förnybara drivmedel kan användas i Uppsala samt möjliggöra för en övergång till vätgasdrivna transporter i Uppsala.

**Uppdrag 16. Främja möjligheterna till stads- och byodling samt utreda förutsättningarna för en lokalt förankrad livsmedelsförsörjning som bidrar till cirkulära flöden och stärker Uppsalas krisberedskap.**

Uppsala vatten tillverkar idag biogödsel parallellt med biogasproduktionen och detta används idag till 100 procent som gödningsmedel på åkermark. Även det Revaqcertifierade avloppsslammet återförs till åkermark och en slamstrategi tas nu fram och implementeras vilken också bidrar till att utveckla lokalt producerad gödning för åkermark. Bolaget bedriver förstudie kring resursverk för spillvattenrening i sydöstra stadsdelarna där fortsatt utveckling av utvinning av näringsämnen till det lokala kretsloppet är en aspekt.

**Uppdrag 19. Utveckla kommunens förmåga att förebygga och bekämpa ungdomsbrottslighet och kriminalitet.**

Berör inte Uppsala Vattens verksamhet på något mer konkret sätt, annat än att vi klotteranerar anläggningar när det behövs.

**Uppdrag 22: Påskynda integrationen för en snabbare etablering av nyanlända**

Bolaget ska fortsätta arbetet med utveckling av verksamhetsförlagd utbildning och utveckla samarbeten inom koncernen för att bereda möjlighet till praktikplatser som ökar anställningsbarheten. Bolaget ska uppfattas som en mottagande och välkomnande arbetsplats.

**Uppdrag 24: Stärka arbetet med att främja psykisk hälsa och förebygga och hantera psykisk ohälsa.**

Genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete där vi tillser att chefer och medarbetare har rätt kunskap, kompetens, resurser och befogenheter skapas större möjlighet att ha balans i arbetet och att tidigt fånga upp tecken på ohälsa.

**Uppdrag 27. Utveckla kommunens krisberedskap och det civila försvaret i syfte att stärka samhällets motståndskraft.**

Bolaget ska fortsätta att utveckla och stärka krisberedskap, kontinuitetshantering och civilförsvarsplanering och få dessa områden att bli integrerade delar i verksamheten. Resursförstärkning med en beredskapssamordnare. Framtagande av krigsorganisation. Fortsatt arbete med kontinuitetshantering samt utbildning och övning av krisberedskapsorganisationen. Områdena styrs övergripande av Riktlinje för verksamhetsskydd. Nya styrande dokument ska tas fram för kontinuitetsarbetet samt en ledningsplan för höjd beredskap. Åtgärderna förväntas förbättra bolagets förutsättningar att hantera kortare och längre störningar både i fredstid och under höjd beredskap.

Åtgärderna innebär i korthet bland annat att bolaget fastställer sin krigsorganisation, ser över och uppdaterar kontinuitetsplaner för den samhällsviktiga verksamheten samt utökar och förnyar dess reservkraftsaggregat. Bolagets personal utbildas och övas i att hantera kris och höjd beredskap där en utpekad krisledningsorganisation finns på plats.

# Risker i affärsplanen

## Väsentliga risker och osäkerheter

### Inledning

I Riktlinje för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering och uppföljning samt interna kontroll, KSN-2020-03638, anges att verksamhets- eller affärsplaner ska identifiera risker samt att dessa ska analyseras. Riskhanteringen ska utgå från den specifika verksamhetens uppdrag och roll. Syftet är att identifiera bolagsövergripande risker som kan äventyra att verksamheten uppnår sina mål i affärsplanen.

Bolagets process för riskhantering följer i stort den kommungemensamma Riktlinje för riskhantering, KSN-2020-03638, samt vidhängande rutin för riskhantering. Syftet med en gemensam process är att kommunkoncernen som helhet enklare kan analysera och hantera de risker som kan påverka koncernen i stort.

### Riskregister

Bolaget har upprättat ett riskregister som utgår från de kommungemensamma kraven. Registret behandlar hur riskerna har värderats, hur de prioriterats, förslag till planerade åtgärder samt hur uppföljning ska ske. Det framgår även av registret vem som ansvarar och ska följa upp att risken omhändertas korrekt.

### Analys

Bolaget har identifierat risker som placerats i någon av de riskkategorier som finns beslutade. För att hantera riskerna har 27 kontrollmoment tagits fram.

### Internkontrollplan

Bolagets styrelse upprättar årligen en internkontrollplan. Planen ska vara ett stöd i styrningen av verksamheten och ett hjälpmedel för att nå verksamhetsmålen. Planen ska försäkra att

- Verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt
- Den finansiella rapporteringen och information om verksamheten är tillförlitlig
- Verksamheten bedrivs i enlighet med lagar, föreskrifter, policyer och riktlinjer

De kontrollområden som internkontrollplanen bygger på är verksamhetskontroller, kontroller av system och rutiner, kontroll av efterlevnad av regler, policyer och beslut, finansiell kontroll, och kontroll avseende oegentligheter, mutor och jäv. Internkontrollplanen beslutas som ett separat ärende vid samma beslutstillfälle som affärsplanen.

## Internkontrollplan 2023

UVA-2022-01661

# Bilaga 1 Styrdokument

Nedan presenteras en majoritet av de policys och riktlinjer inom kommunkoncernen som är en del av bolagets styrning.

## Policyer med tillhörande riktlinjer

Arbetsgivarpolicy för medarbetarskap, ledarskap samt arbetsmiljö och samverkan

Arkitekturpolicy

Cykelpolicy för Uppsala kommun

Finanspolicy för Uppsala kommunkoncern

Försäkringspolicy

Kvalitetspolicy

Riktlinjer för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering och uppföljning samt interna kontroll

Riktlinje för riskhantering

Riktlinje för styrdokument

Parkeringspolicy

Policy för hållbar utveckling

Policy för internationellt arbete i Uppsala kommun

Policy för kommunikation

Policy för representation och gåvor

Policy för trygghet och säkerhet

Policy för upphandling och inköp

Policy för Uppsala kommuns samverkan med den ideella sektorn

Policy för digital transformation

Uppsala kommuns policy mot mutor

Ägarpolicy för Uppsala kommun

Riktlinjer för bolagsstyrning inom Uppsala kommun

Policy för samverkan med aktörer i föreningslivet och det fria kulturlivet (social hållbarhet)

## Övriga kommungemensamma riktlinjer

Riktlinjer för bostadsförsörjning

Riktlinjer för elhandel i Uppsala kommun

Riktlinjer för exploateringsavtal i Uppsala kommun

Riktlinjer hantering av förorenade områden

Riktlinje för kontroll och uppföljning av kommunalt finansierad verksamhet

Riktlinje för informationssäkerhet och Riktlinje för publicering av öppna data

Riktlinjer för markanvisningar i Uppsala kommun

Riktlinjer för markanvändning inom Uppsala- och Vattholmaåsarnas tillrinningsområde ur grundvattensynpunkt

Riktlinjer för sociala investeringar

Riktlinjer för studentsamarbete i Uppsala kommun

Riktlinjer för Uppsalas parker

Riktlinjer för Uppsalas stadsmiljö

Riktlinje för gatukostnader

Riktlinjer för nödvattenförsörjning

Riktlinjer för arkiv

Riktlinjer för betesmark

Riktlinjer för VA-planering

## Bilaga 2 Uppföljningsplan

### Inledning

Bolagsstyrelsen för Uppsala Vatten använder uppföljning för att följa och ständigt förbättra bolagets verksamhet. Enligt riktlinjen för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhetsplanering sker uppföljningen i styrelsen utifrån följande förhållningssätt:

Nytan av uppföljningen ska överträffa kostnaderna för den, även om en strikt ekonomisk kalkyl inte kan tas fram.

Uppföljningen ska utgå från tillförlitliga och dokumenterade källor.

Uppföljningen ska sträva efter att synliggöra och analysera skillnader och därmed upptäcka var det kan finnas förbättringspotential. Skillnader mellan kvinnor och män ska, om möjligt, alltid synliggöras. Andra skillnader som kan vara aktuella för bolaget är mellan geografiska områden och mellan utförare.

### Bolagsstyrelsens uppföljning

Bolagsstyrelsen följer upp bolaget genom:

- Samtlig inrapportering till USAB av uppdrag i Mål och Budget
- Delårsbokslut
- Årsbokslut
- VD-rapport
- Ekonomi- och målluppföljning
- Indikatorer i affärsplanen

Vid varje delårsuppföljning och vid årsbokslutet bedömer bolagsstyrelsen i vilken mån den bidragit till att förverkliga kommunfullmäktiges inriktningsmål, kommunfullmäktiges uppdrag och bolagsstyrelsens egna mål. Bedömningen baseras på uppföljningen av bolagsstyrelsens åtgärder och – där det är möjligt och lämpligt – även med stöd av indikatorer.

Uppföljning av verksamheten i enlighet med affärsplan med målområden och tillhörande budget sker löpande vid varje ordinarie sammanträde. Detta sker systematiskt genom en samlad uppföljning som består av ”VD-rapport” och löpande uppföljning av mål och ekonomi.

Uppföljning omfattar bland annat följande:

Uppföljning av leverantörer

Uppföljning av ärenden

Uppföljning av investeringar och status för genomföranden i projekt

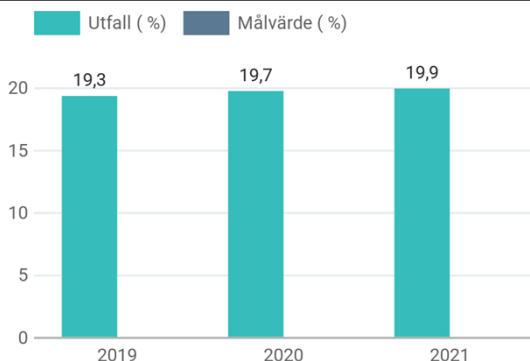
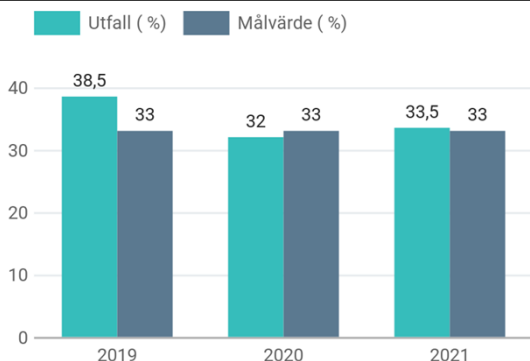
Händelsestyrd uppföljning: det vill säga uppföljning utifrån signaler om att något inte står rätt till

Uppföljning av bolagsstyrelsens affärsplan och andra eventuella planer

Om uppföljningarna brister kan bolagsstyrelsen kräva åtgärd och återrapportering vid extrainsatt sammanträde.

## Bilaga 3 Sammanställning indikatorer

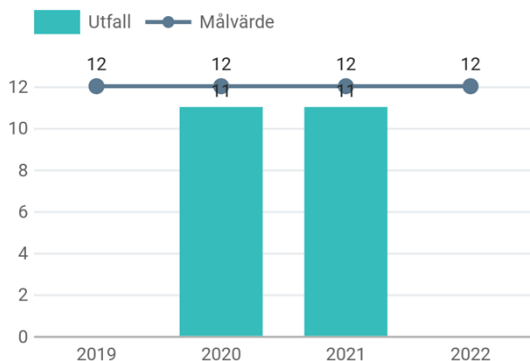
### 1. Bolaget ska ha en långsiktig och säker leverans av dricksvatten samt ett omhändertagande av dag- och spillvatten

| Indikator                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |              |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|------|------|----|------|------|----|------|------|----|
| Vattenförluster (%)                                               |  <table><thead><tr><th>År</th><th>Utfall (%)</th><th>Målvärde (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>19,3</td><td></td></tr><tr><td>2020</td><td>19,7</td><td></td></tr><tr><td>2021</td><td>19,9</td><td></td></tr></tbody></table>      | År           | Utfall (%) | Målvärde (%) | 2019 | 19,3 |    | 2020 | 19,7 |    | 2021 | 19,9 |    |
| År                                                                | Utfall (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Målvärde (%) |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| 2019                                                              | 19,3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| 2020                                                              | 19,7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| 2021                                                              | 19,9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| Andel direktavledning utan behandling av dagvatten till recipient | Ny indikator, data kommer att uppdateras                                                                                                                                                                                                                                                                                              |              |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| Antal bräddningar som beror på överbelastning på spillvattennätet | Ny indikator, data kommer att uppdateras                                                                                                                                                                                                                                                                                              |              |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| Tillskottsvatten (%)                                              |  <table><thead><tr><th>År</th><th>Utfall (%)</th><th>Målvärde (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>38,5</td><td>33</td></tr><tr><td>2020</td><td>32</td><td>33</td></tr><tr><td>2021</td><td>33,5</td><td>33</td></tr></tbody></table> | År           | Utfall (%) | Målvärde (%) | 2019 | 38,5 | 33 | 2020 | 32   | 33 | 2021 | 33,5 | 33 |
| År                                                                | Utfall (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Målvärde (%) |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| 2019                                                              | 38,5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 33           |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| 2020                                                              | 32                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 33           |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| 2021                                                              | 33,5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 33           |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |
| Antal tillfällen där vattnet inte bedöms som hälsosamt och rent   | Ny indikator, data kommer att uppdateras                                                                                                                                                                                                                                                                                              |              |            |              |      |      |    |      |      |    |      |      |    |

### 2. Bolagets ska säkra kapacitet och kostnadseffektivitet i sina anläggningar för att möjliggöra en fortsatt utveckling av Uppsala

Indikator

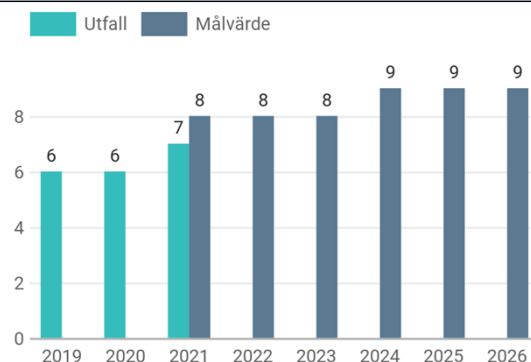
Antal vattenverk med behandlingskapacitet >10% över maxdygnsbehovet



| År   | Utfall | Målvärde |
|------|--------|----------|
| 2019 | 12     | 12       |
| 2020 | 12     | 12       |
| 2021 | 12     | 12       |
| 2022 | 12     | 12       |

## Indikator

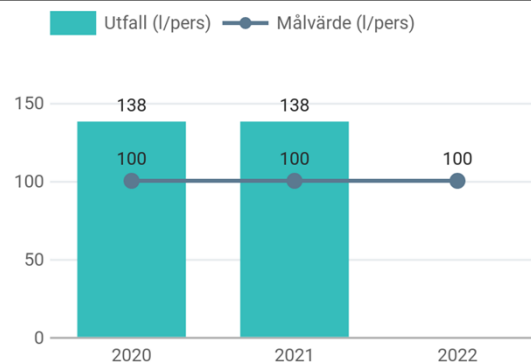
Antal reningsverk med behandlingskapacitet (flöde eller personekvivalenter) >10% över behovet



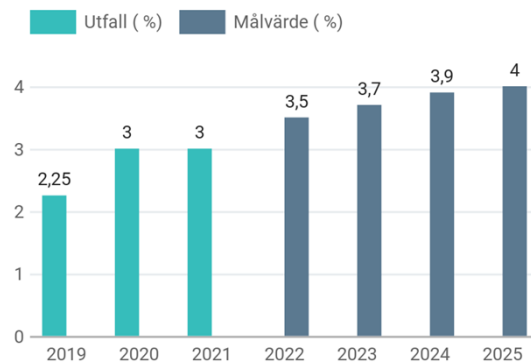
### 3. Bolaget ska skapa förutsättningar för ett långsiktigt cirkulärt Uppsala med förebyggande arbete i fokus

## Indikator

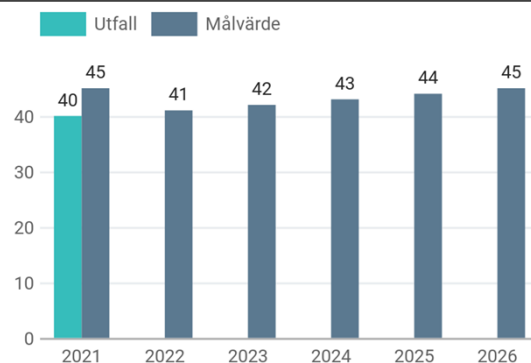
Mängden vatten per person och dygn för VA-kollektivets hushåll på årsbasis

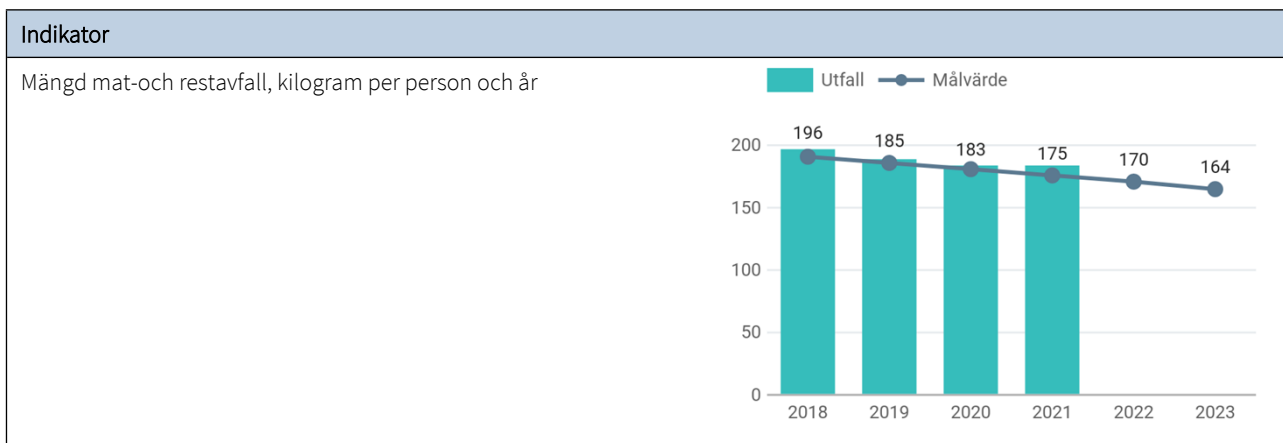


Mängd material och produkter som går till återanvändning

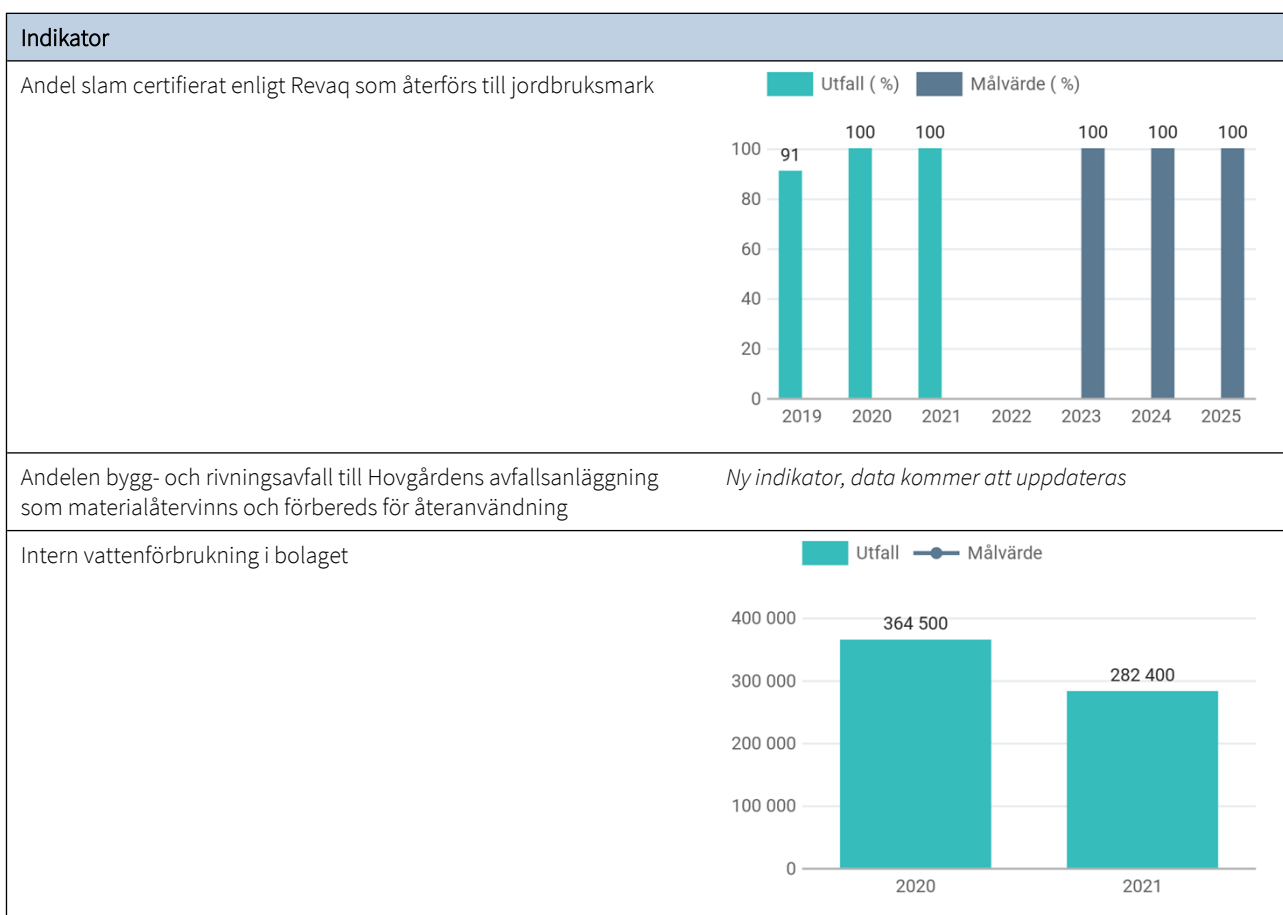


Andel avfall som materialåtervinns och förbereds för återanvändning





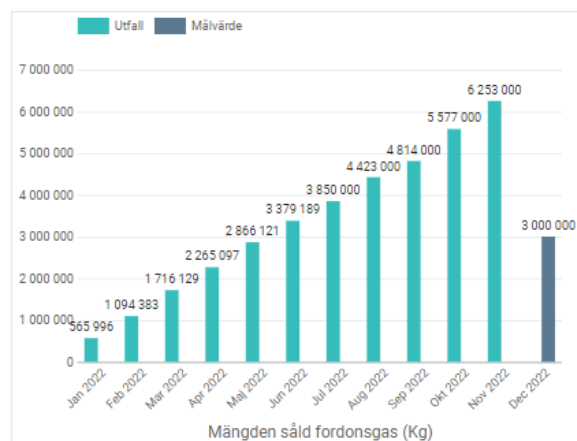
#### 4. Bolaget ska se avfall, dricksvatten, dagvatten och spillvatten som en resurs



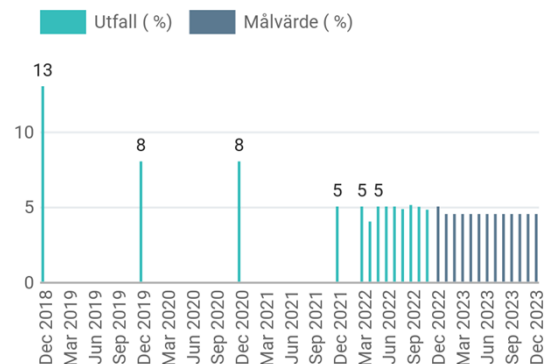
## 5. Bolaget ska minska utsläpp av växthusgaser

### Indikator

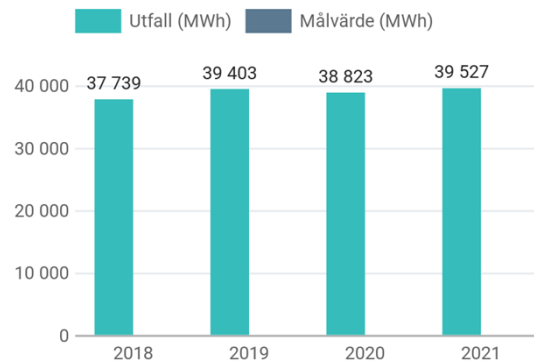
Mängden såld fordonsgas (Kg)



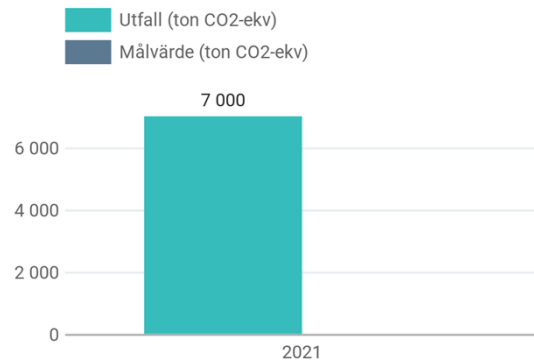
Facklad biogas per producerad mängd biogas

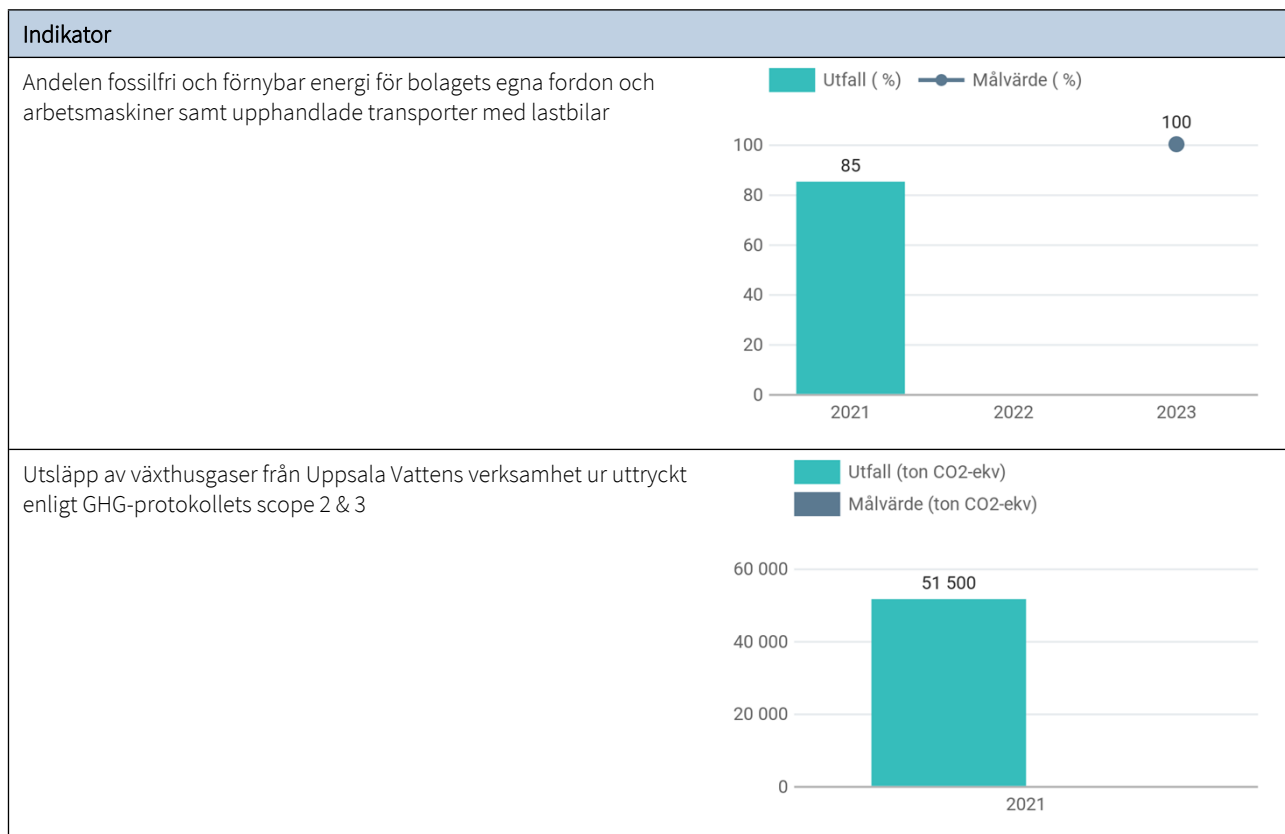


Total energianvändning inom bolaget

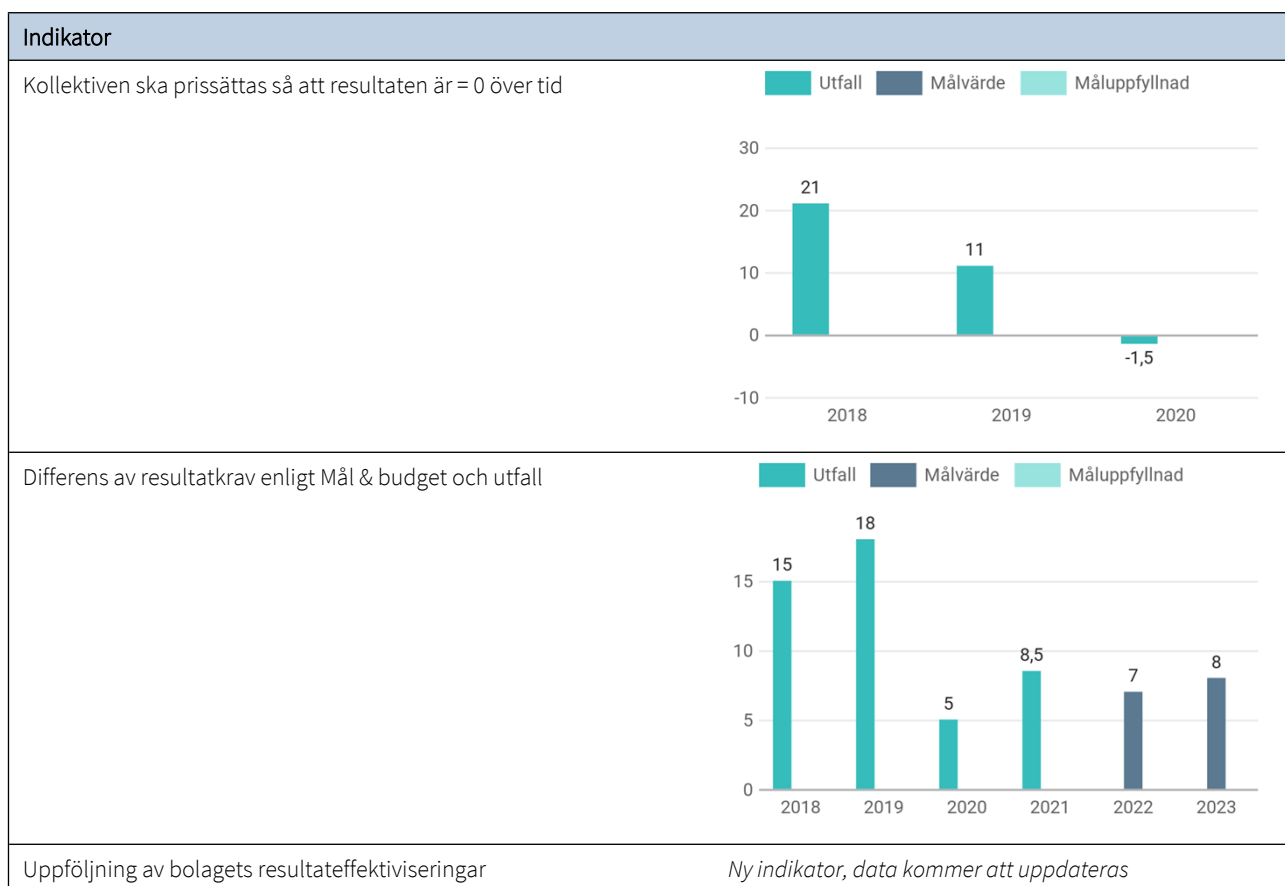


Utsläpp av växthusgaser från Uppsala Vattens verksamhet uttryckt enligt GHG-protokollets scope 1

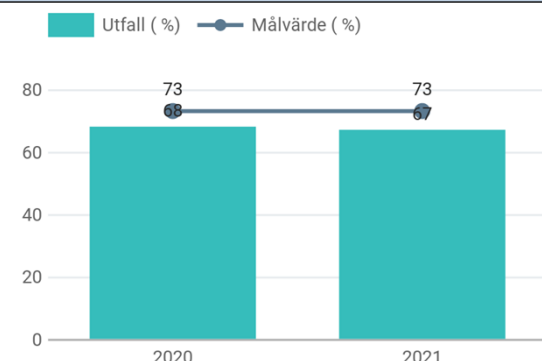
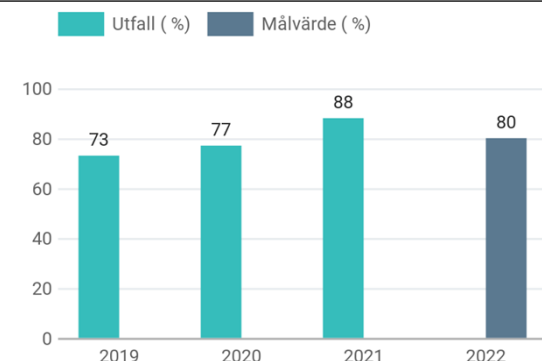
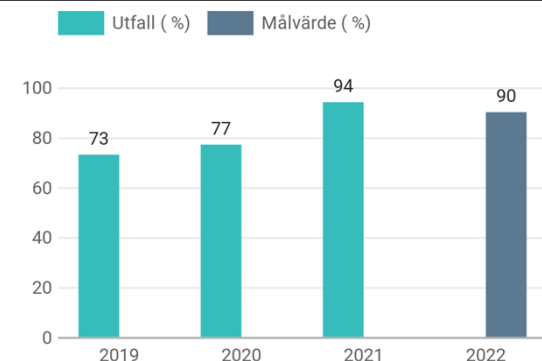
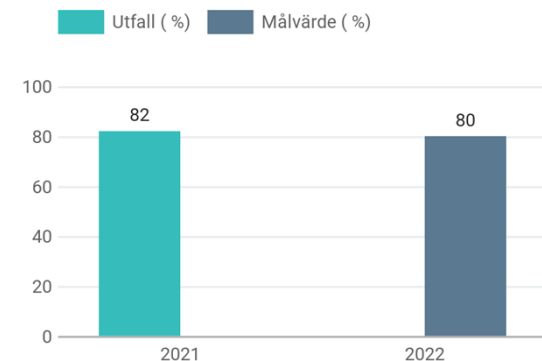




## 7. Bolaget ska ha en ekonomisk styrning och uppföljning som bidrar till god ekonomisk hushållning



## 8. Kund- och intressentperspektivet ska genomsyra hela bolaget

| Indikator                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|------|----|----|------|----|----|------|----|--|------|----|----|
| Nöjd Kund Index (NKI)                        | <div><div><div>Utfall (%)</div><div>Målvärde (%)</div></div><table><thead><tr><th>År</th><th>Utfall (%)</th><th>Målvärde (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2020</td><td>68</td><td>73</td></tr><tr><td>2021</td><td>67</td><td>73</td></tr></tbody></table></div>                                                                                     | År           | Utfall (%) | Målvärde (%) | 2020 | 68 | 73 | 2021 | 67 | 73 |      |    |  |      |    |    |
| År                                           | Utfall (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Målvärde (%) |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2020                                         | 68                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 73           |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2021                                         | 67                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 73           |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| Nöjdhet tillgången till dricksvatten         | <div><div><div>Utfall (%)</div><div>Målvärde (%)</div></div><table><thead><tr><th>År</th><th>Utfall (%)</th><th>Målvärde (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>73</td><td></td></tr><tr><td>2020</td><td>77</td><td></td></tr><tr><td>2021</td><td>88</td><td></td></tr><tr><td>2022</td><td>80</td><td>80</td></tr></tbody></table></div>  | År           | Utfall (%) | Målvärde (%) | 2019 | 73 |    | 2020 | 77 |    | 2021 | 88 |  | 2022 | 80 | 80 |
| År                                           | Utfall (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Målvärde (%) |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2019                                         | 73                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2020                                         | 77                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2021                                         | 88                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2022                                         | 80                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 80           |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| Nöjdhet hämtningen avfall från hushåll       | <div><div><div>Utfall (%)</div><div>Målvärde (%)</div></div><table><thead><tr><th>År</th><th>Utfall (%)</th><th>Målvärde (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2019</td><td>73</td><td></td></tr><tr><td>2020</td><td>77</td><td></td></tr><tr><td>2021</td><td>94</td><td></td></tr><tr><td>2022</td><td>90</td><td>90</td></tr></tbody></table></div> | År           | Utfall (%) | Målvärde (%) | 2019 | 73 |    | 2020 | 77 |    | 2021 | 94 |  | 2022 | 90 | 90 |
| År                                           | Utfall (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Målvärde (%) |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2019                                         | 73                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2020                                         | 77                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2021                                         | 94                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2022                                         | 90                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 90           |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| Nöjdhet med utbudet av återvinningscentraler | <div><div><div>Utfall (%)</div><div>Målvärde (%)</div></div><table><thead><tr><th>År</th><th>Utfall (%)</th><th>Målvärde (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2021</td><td>82</td><td></td></tr><tr><td>2022</td><td></td><td>80</td></tr></tbody></table></div>                                                                                       | År           | Utfall (%) | Målvärde (%) | 2021 | 82 |    | 2022 |    | 80 |      |    |  |      |    |    |
| År                                           | Utfall (%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Målvärde (%) |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2021                                         | 82                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |
| 2022                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 80           |            |              |      |    |    |      |    |    |      |    |  |      |    |    |

## 9. Bolaget ska vara en attraktiv arbetsgivare

Indikator

Nöjd Medarbetarindex (NMI)

Utfall (%)

Målvärde (%)

80

72

60

73

40

20

0

2019

2020

2021

2022

Ledarskapsindex (LI)

Utfall (%)

Målvärde (%)

80

77

60

77

40

20

0

2019

2020

2021

2022

Sjukfrånvaro

Utfall (%)

Målvärde (%)

5

2,74

4

5

3

3,81

2

3,1

1

0

2018

2019

2020

2021

2022

Personalomsättning, med fokus på anställda 0–3 år

Utfall (%)

Målvärde (%)

10

8,8

8

8,8

6

4

2

0

T3 2021