

## Styrelseärende

Diarienummer NVOA-2024-00186

Styrelsen för Nacka vatten och avfall AB

# Affärsplan 2025—2027

## Förslag till beslut

Styrelsen föreslås beslutar att:

- fastställa Affärsplan för 2025—2027 för Nacka vatten och avfall AB
- föreslå Nacka stadshus AB att godkänna den fastställda Affärsplanen för 2025—2027

## Sammanfattning

Affärsplanen utgår ifrån Nacka kommuns fyra övergripande mål och bolagets vision. I affärsplanen 2025—2027 behålls samma bolagsmål och indikatorer som föregående år. Detta för att säkerställa att bolaget fortsätter på bestämd riktning.

Avfallskollektivets intäktsram (exklusive över- och underuttag) föreslås bli 138,0 miljoner kronor för 2025. Den totala kostnadsramen föreslås ligga på -146,4 miljoner kronor. Avfallstaxan föreslås i snitt höjas med 10 procent för 2025.

VA-kollektivets intäktsram (exklusive över- och underuttag) föreslås bli 429,1 miljoner kronor för 2025. Kostnadsramen föreslås ligga på -431,7 miljoner kronor. Brukningstaxan och särskilda avgifter höjs med 8 procent medan anläggningsavgiften höjs med 11 procent

Mats Rostö  
Verkställande direktör

Fredrik Kristoffersen  
Ekonomichef  
Verksamhetsstöd

## Ärendet

Nacka vatten och avfall ska som ett samhällsnyttigt företag blicka mot samhällsutvecklingen i stort och ta ansvar för en hållbar utveckling i Nacka. Verksamheten ska bedrivas affärsmässigt så att långsiktig ekonomisk stabilitet skapas och upprätthålls. Bolaget ska ha en ekonomi i balans och verka för en ökad effektivitet.

Styrelsen för Nacka vatten och avfall AB ska besluta om en affärsplan för perioden 2025—2027. Affärsplanen utgår ifrån Nacka kommuns fyra övergripande mål och bolagets vision. I ägardirektiven för Nacka vatten och avfall står att bolaget ska förhålla sig till kommunens övergripande mål. Nacka vatten och avfalls mål och strategier syftar till att uppfylla uppdraget och utvecklas inom prioriterade områden.

Bolagsmålen är formulerade som ett tillstånd med en kort beskrivande text och tillhörande strategier. I affärsplanen redovisas måltal för 2025 års bolagsmål samt tillhörande indikatorer.

## Ekonomi

### Avfallskollektivet

Avfallskollektivets intäktsram exklusive underuttag för 2025 förslås bli 138,0 miljoner kronor, varav 22 miljoner kronor avser ansvaret för förpackningsinsamling. Kostnadsramen för 2025 är -146,4 miljoner kronor inklusive avskrivningar, räntekostnader och preliminärt beräknad skatt.

Procentuellt beräknas avfallstaxan i snitt höjas med 10% för 2025.

### VA-kollektivet

Intäktsramen för 2025 (exklusive över- och underuttag) föreslås bli 429,1 miljoner kronor och kostnadsramen inklusive skatter är 431,7 miljoner kronor.

Jämfört med budget 2024 föreslås de totala intäkterna exklusive över/underuttag öka med 39,5 miljoner kronor. De totala kostnaderna föreslås öka med 41,0 miljoner kronor, varav 9,0 miljoner kronor avser kostnader för forcerad effektivisering. Kostnadsökningen beror främst på högre avgifter för vatten och avloppsrening samt högre räntekostnader och avskrivningar. Sammantaget ökar kostnaderna för köp av vatten och avlopp med 18,2 miljoner kronor, främst beroende på hårdare miljö- och kvalitetskrav och utbyggnad av kapacitet för att möta framtiden i en växande Stockholmsregion.

Procentuellt beräknas taxan höjas i snitt med 8 procent för 2025, 7 procent för 2026 och 7 procent för 2027. Stora osäkerheter finns i siffrorna då räntor och inflation har stor inverkan både på såväl det egna kostnadsposterna som på prisbilden från Stockholm vatten och avfall, samt Käppala.



## Ärendets beredning

Ärendet har beretts av ekonomichef i samverkan med VD och bolagets ledningsgrupp.

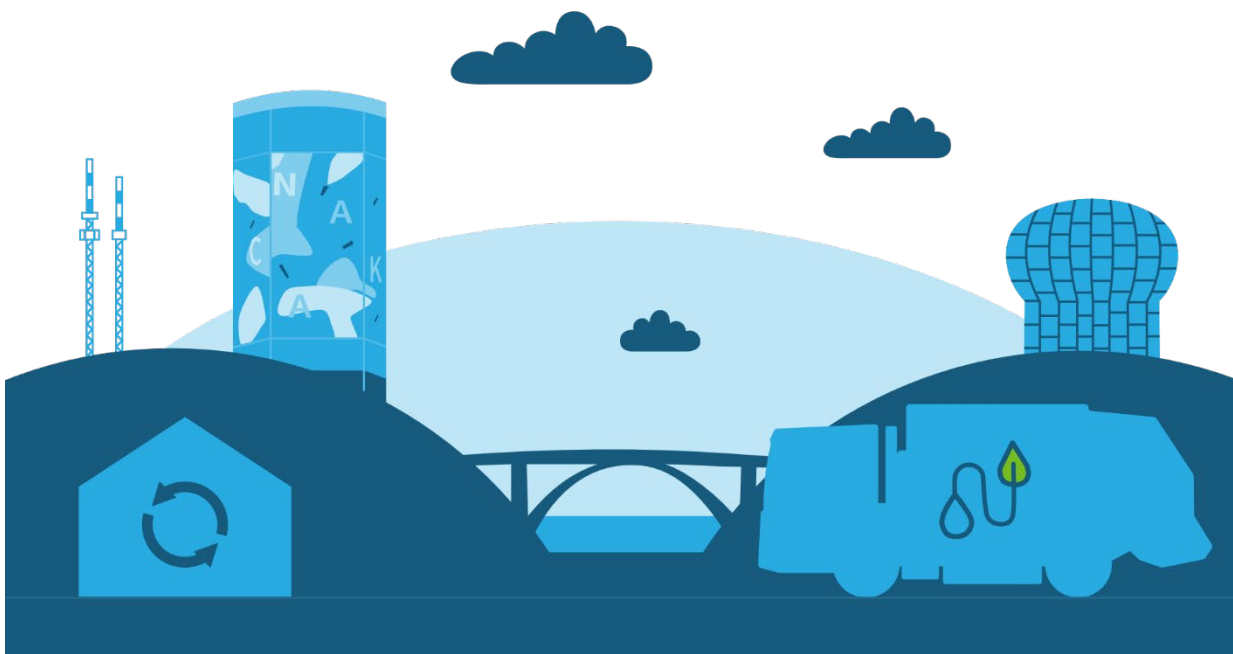
Bilaga

Affärsplan 2025—2027

# Affärsplan 2025—2027

---

Nacka vatten och avfall AB



# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Vår värdegrund, vision och målbild .....	3
1.2 Våra förutsättningar .....	4
1.2.1 Vårt uppdrag från ägardirektivet.....	5
1.2.2 Nacka kommuns styrmodell.....	6
1.2.3 Ändrade lagkrav.....	7
1.2.4 Framåtblick .....	8
1.3 Uppdragsbeskrivning .....	9
1.4 Bolagsmål: Vi har en effektiv verksamhet och uppföljning som bidrar till god ekonomisk hushållning (maximalt värde för skattepengarna) .....	10
1.4.1 Strategi.....	10
1.5 Bolagsmål: Vi erbjuder ett utvecklande och hållbart arbetsliv (bästa utveckling för alla) .....	11
1.5.1 Strategi.....	11
1.6 Bolagsmål: Våra kunder har förtroende för våra VA- och avfallstjänster (attraktiva livsmiljöer).....	12
1.6.1 Strategi.....	12
1.7 Bolagsmål: Vi har en långsiktig och hållbar VA- och avfallsförsörjning (stark och balanserad tillväxt) .....	13
1.7.1 Strategi.....	13
<b>2 Budget 2025—2027</b> .....	<b>15</b>
2.1 Investeringsram .....	17
2.2 Känslighetsanalys.....	18
<b>3 Bilagor</b> .....	<b>18</b>
Bilaga 1 – Styrdokument .....	19
Bilaga 2 – Indikatorer .....	20

# 1 Inledning

Nacka vatten och avfalls uppdrag handlar främst om att möta våra kunders behov. Vi verkar för deras livsmiljö och att viktiga delar i vardagen fungerar under dygnets alla timmar. Det ska finnas rent vatten i kranen, hushållets avfall ska hämtas regelbundet och det ska vara lätt att göra rätt när man sorterar sitt avfall. Våra kunder ska vara trygga i att vi levererar våra tjänster till rätt kvalitet, oavsett om de bor nära naturen eller i den stadsmiljö som växer fram i delar av kommunen.

Det råder ingen tvekan om att vi som samhällsbyggare står inför växande utmaningar och förändringar inom flera områden, vilka vi beskriver nedan. Nacka vatten och avfalls fortsatta resa kräver innovation och nytänkande. Det ställer högre krav än någonsin på dialog och samverkan över gränser i många olika sammanhang. Därför behöver vi utveckla våra samarbeten både utanför och inom bolaget. Vi behöver fortsätta att vara modiga, pröva oss fram och utmana gamla sanningar för att hitta bättre och mer effektiva arbetssätt.

Så möter vi framtiden och de krav som samhället och våra kunder ställer på oss. Vårt Nacka vatten och avfall är redan med i förändringarna som leder samhällsbyggandet framåt, och vi fortsätter resan fast beslutna om att fortsätta göra skillnad som betyder något för människor nu och i framtiden.

## 1.1 Vår värdegrund, vision och målbild

### Vår värdegrund

Värdegrunden har en viktig roll för hur varumärket Nacka vatten och avfall uppfattas. En väl förankrad värdegrund visar hur vi ska agera, kommunicera och leva varumärket. Att arbeta integrerat med varumärket och med värdegrunden ökar förutsättningarna för en engagerad, effektiv och attraktiv organisation. En stark, uttalad och tillämpad värdegrund stärker också vårt arbetsgivarvarumärke och kan göra våra rekryteringar av nya medarbetare lättare. Värdegrunden ligger till grund för hur vi bemöter varandra och vår omvärld. Den stödjer vår identitet och är en viktig del i hur vi tillsammans formar vår företagskultur. Nacka vatten och avfalls värdegrund består av tre ord som är självklara delar i våra erbjudanden och i vår kommunikation.

### Vår vision

Vår vision är att erbjuda Sveriges främsta vatten- och avfallstjänster för hållbar och kraftfull samhällsutveckling. Genom att effektivt driva utvecklingen av vatten- och avfallstjänster framåt, lägger vi grunden till trygghet, välmående och morgondagens hållbara samhälle. Vi är en av Sveriges mest attraktiva arbetsgivare inom vår bransch och tillsammans tar vi ansvar för kretslopp, miljö och hållbar samhällsutveckling.



## Målbild

Vi levererar hållbara och kostnadseffektiva tjänster med rätt kvalitet till våra kunder

### Vår Målbild

**Kunden och andra intressenter förstår vårt uppdrag.**

**Vi vet vad som efterfrågas av våra kunder.**

**Vi uppfattas som långsiktiga, hållbara och förtroendeingivande i vår omvärld.**

**Vi genomför vårt uppdrag effektivt och till rätt kvalitet i alla led.**

**Vi mäter kontinuerligt hela vår verksamhet och utveckling i kända och väl definierade nyckeltal där vi kan jämföras med vår bransch.**

## 1.2 Våra förutsättningar

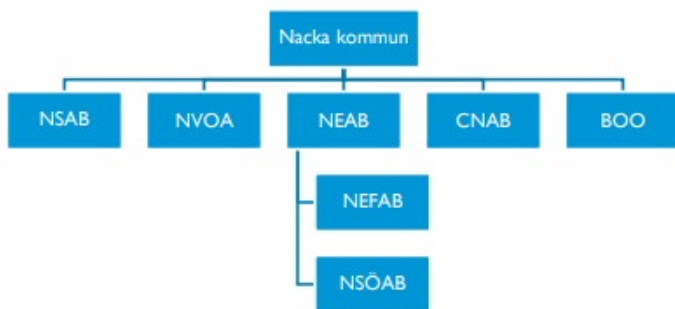
Nacka vatten och avfall påverkas av yttre faktorer såsom global ekonomi, inflation, sysselsättning och ränteläge. De senaste åren har världsekonomin präglats av tvära kast i form av pandemi, krig, hög inflation, penningpolitisk åtstramning och ett förändrat säkerhetsläge i Sverige. Detta medför ökat fokus på säkerhet och redundans i vår samhällsviktiga verksamhet. Vi behöver använda digitaliseringen för att effektivisera och automatisera processer så att verksamheten anpassas för att möta de demografiska skiften som sker i branschen samt för att skapa högre kundnöjdhet.

VA-branschen har utmaningar med gammal infrastruktur från 1960–1970-tal som både är i behov av förnyelse och anpassning till ökad befolkningstillväxt och förändrat klimat. Nacka expanderar och befolkningsutvecklingen förväntas öka med 1 000 – 1 500 personer årligen fram till 2040 då befolkningen förväntas uppgå till drygt 133 000 invånare. Torrare klimat ökar behovet av bevattning och högre vattenförbrukning vilket ställer krav på kapaciteten. Mer och kraftigare nederbörd ökar risken för överbelastning av VA-systemen med bräddningar och källaröversvämningar som följd.

Genom samverkan inom kommunkoncernen tar vi aktiv del i kommunens ambitioner och samarbeten kring hållbarhet och målbilden att arbeta för en klimatneutral stad och kommun integreras löpande i verksamheten. För oss är det centralt att möta dagens och framtidens behov samt följa de regler och lagar som berör våra verksamhetsområden.

Nacka kommun kommer per den 31 december 2024 att direktäga fem bolag: Nacka Stadshus AB (NSAB), Nacka vatten och avfall AB (NVOA), Nacka Energi AB (NEAB), Centrala Nacka marknadsbolag AB (CNAB) och Boo 1:207 AB (BOO). NEAB äger i sin tur Nacka Energi Försäljning AB (NEFAB) samt Nacka Sicklaön 359:1 AB (NSÖAB).

Precis som för kommunens nämnder ska Nacka vatten och avfall AB bidra till god ekonomisk hushållning utifrån ett koncernperspektiv och använda konkurrens och upphandlingar som medel för att få mest värde för pengarna.



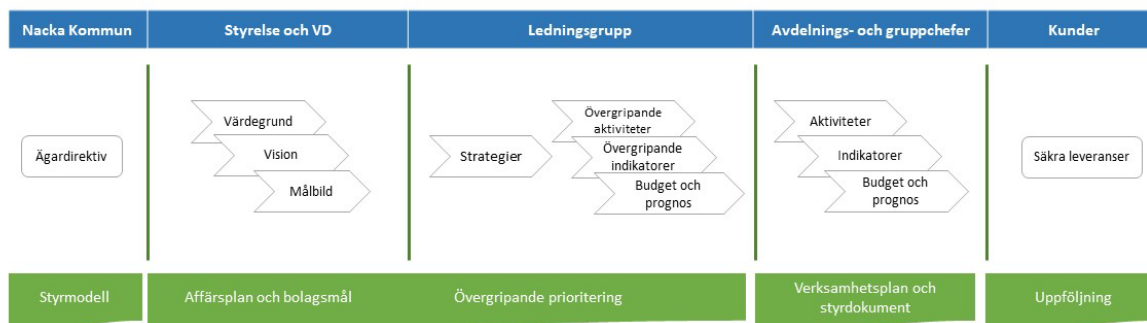
Koncernstruktur Nacka kommun per den 31 december 2024

### 1.2.1 Vårt uppdrag från ägardirektivet

Nacka vatten och avfall AB ägs av Nacka kommun från den 31 december 2024. Vi har i uppdrag att inom Nacka kommun driva VA-verksamhet enligt lagen om allmänna vattentjänster och utöva kommunens ansvar för avfallshantering enligt miljöbalken.

Eftersom Nacka vatten och avfall är en del av den kommunala organisationen ska vi genomsyras av Nackas styrmodell bestående av kommunens vision och värdering, ambition, de övergripande målen och styrprinciperna.

Vi ska bedriva vår verksamhet på ett sådant sätt att kostnaderna för verksamheten huvudsakligen täcks genom taxor. Vi ska ha en god ekonomisk hushållning i enlighet med kommunallagen, vilket ska bidra till helheten i kommunkoncernen.



Processen för framtagning av verksamhetsplan

Genom samverkan inom kommunen tar Nacka vatten och avfall aktiv del i kommunens ambitioner och samarbeten kring hållbarhet. Målbilden att arbeta för en klimatneutral stad och kommun integreras löpande i verksamheten. För oss är det centralt att möta dagens och framtidens behov samt att följa de regler och lagar som berör våra verksamhetsområden. Verksamheten tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Verksamheten integrerar hållbarhetsarbetet genom att involvera de globala målen enligt Agenda 2030 i vår årliga verksamhetsplanering.



## Ökat fokus på hållbarhet - FN:s globala mål för 2030



Mål 6 viktigast globalt\*

Mål 12 viktigast i Sverige\*

\* Rapporten Samhällsbygge 2023, Sobona och Kairos Future.

*Prioriterade mål från vår Hållbarhetspolicy*

### 1.2.2 Nacka kommuns styrmodell

#### Nacka kommuns värderingar

Förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga – och för deras vilja att ta ansvar.

#### Nacka kommuns ambition

Vi ska vara bäst på att vara kommun.

#### Nacka kommuns övergripande mål

- Maximalt värde för skattepengarna.
- Bästa utveckling för alla.
- Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka.
- Stark och balanserad tillväxt.

#### Styrprinciper

- Särskiljande av finansiering och produktion
- Konkurrens genom kundval eller upphandling
- Konkurrensneutralitet
- Delegerat ansvar och befogenheter

#### 10 - 25

Nacka kommuns definition är att koncernen ska vara bland de **10 procent bästa** avseende kvalitet i kommunala jämförelser och koncernens verksamheter ska vara bland de **25 procent mest kostnadseffektiva** verksamheterna i landet per område. I dessa jämförelser utgår Nacka vatten och avfall från VASS för VA-kollektivet och Avfall Web för avfallskollektivet. I våra analyser tar vi även i beaktande kommunernas olika förutsättningar.

### 1.2.3 Ändrade lagkrav

#### Nedan omnämner vi några författningsändringar av vikt för Nacka vatten och avfall

##### NIS 2 och CER direktiven

NIS2 (Network and Information Security eller på svenska Nätverk- och informationssäkerhet) och CER-direktiven (Directive on the resilience of critical entities eller på svenska direktivet om kritiska entiteters motståndskraft) innebär att ett stort antal aktörer kommer att behöva vidta åtgärder för att stärka Sveriges motståndskraft och säkerhet när det gäller nätverk och informationssystem, riskhantering, incidenthantering samt kontinuitetshantering. Direktiven skulle vara implementerade i svensk lagstiftning i oktober 2024 men detta är nu framflyttat, och därför kommer ny lag och förordning träda i kraft tidigast sommaren 2025.

I samband med införande av NIS 2 kommer hela bolagets verksamhet att omfattas dvs. även avfall och avlopp. I tidigare NIS direktiv finns krav gällande dricksvattenförsörjning.

##### Hållbarhetsrapportering

Inom ramen för CSRD (Corporate Social Reporting Directive) ett EU-direktiv som trädde i kraft den 1 januari 2024 med rapportering tidigast 2025 kommer Nacka vatten och avfall att omfattas. Aktiebolag ska upprätta en hållbarhetsrapport om de under vart och ett av de senaste två räkenskapsåren uppfyller följande kriterier:

- medelantalet anställda uppgått till 250
- om bolagets redovisade balansomslutning uppgått till mer än 280 miljoner kronor
- om bolagets redovisade nettoomsättning uppgått till mer än 550 miljoner kronor

Nacka Vatten och Avfall AB uppfyller balansomslutnings kriteriet idag och kommer uppfylla nettoomsättnings kriteriet 2026 enligt nuvarande budget. Detta innebär att bolaget kommer göra sin första rapportering enligt CSRD 2028 för verksamhetsåret 2027.

##### Fastighetsnära insamling av förpackningar

Kommunerna har getts ansvar för fastighetsnära insamling av förpackningar med start 1 januari 2024. Systemet ska vara helt infört senast 1 januari 2027. I producentansvaret ligger att producenterna fortsatt ska stå för kostnaderna för en effektiv insamling och behandling av förpackningsavfallet medan kommunerna nu ges ansvar för insamlingen. Under 2024 har bolaget arbetat med att etablera verksamheten.

##### Dricksvattendirektiv

EU har fattat ett beslut om nytt dricksvattendirektiv vilket ska införlivas i Svensk lagstiftning genom ett antal myndigheter. Exempel är gemensamma minimikrav på material i kontakt med dricksvatten och rapportering av utläckage av dricksvatten. Livsmedelsverket ska senast den 12 januari 2026 ta fram lämplig mätmetod och göra en bedömning av vattenläckagenivåerna i Sverige och potentialen för minskat vattenläckage. En ändring har gjorts i Plan och byggförordningen, PBF 2024:134 angående material i kontakt med vatten.

##### Dricksvattenföreskrifter

Livsmedelsverket har sedan den 1 januari 2023 implementerat delar av dricksvattendirektivet i nya dricksvattenföreskrifter. De innefattar nya bedömningsgrunder för vattenkvaliteten, förändrade gränsvärden exempelvis för PFAS. Direktivet ställer även krav på information till kunderna. Livsmedelsverket har tagit fram en vägledning som går ut på remiss i slutet av 2024.

##### Lagen om allmänna vattentjänster

I enlighet med förändringar i lagen om allmänna vattentjänster skall samtliga kommuner per den 1 januari 2024 ha upprättat en vattentjänstplan som beskriver kommunens långsiktiga planering för utbyggnad av vattentjänster och vilka åtgärder som behöver vidtas för att den allmänna va-anläggningen ska fungera vid skyfall. Vattentjänstplanen planeras att samrådats under kvartal 1 2025 för att därefter beslutas i Kommunfullmäktige under 2025.

### 1.2.4 Framåtblick

Vår utmaning är att i en snabbt växande kommun utveckla system som säkerställer framtidens spill- och dagvattenhantering samt dricksvattenförsörjning på ett hållbart sätt. Vi vill arbeta för en sund vattenanvändning hos de som bor och verkar i Nacka. För bevattning och andra ändamål som inte kräver dricksvattenkvalitet ska alternativ till dricksvatten övervägas. Vi vill även minimera mängden avfall som genereras av de som bor och verkar i Nacka och det avfallet som uppstår ska hanteras så hållbart som möjligt. Detta i syfte att skapa fortsatt ekonomisk utveckling för Nacka vatten och avfall samtidigt som vi säkerställer att vi minimerar kostnaderna och en negativ klimatpåverkan.

#### Målbild 2040

Vi känner trygghet genom våra proaktiva arbetsinsatser för att nu och i framtiden leverera tjänster av hög kvalitet. Det är av yttersta vikt att vi upprätthåller förtroende från både kunder och övriga intressenter.

Genom aktivt deltagande i forskning och framtidsstudier förbereder vi oss kontinuerligt inför kommande utmaningar. Därigenom säkerställer vi hänsyn till rådande klimat- och samhällssituation. Vår strategi inkluderar perspektiv från finansiell styrning, ekologisk och social hänsyn.

Vi följer den digitala utvecklingen inom tjänster för att effektivisera såväl administrativa som kvalitetsrelaterade arbetsprocesser. Användningen av AI (Artificial intelligence) och IoT (Internet of Things) är integrerad i vår dagliga verksamhet. Våra tjänster är utvecklade för att våra kunder ska kunna följa sina ärenden digitalt. Tjänster som Mina sidor är väl utvecklade för att effektivisera och optimera avfallshanteringsprocesser och bidra till prediktiva beslut inom VA om underhåll och detektering av vattenrelaterade problem som läckor och översvämningar.

Våra anläggningar uppfyller krav och förväntningar på kapacitet och kvalitet. Det uppnår vi genom ansvarsfullt och systematiskt underhåll och förnyelse för att möta klimatförändringar och kommunens utveckling med fler arbetsplatser och bostäder för en växande befolkning. Vi använder hydrauliska modeller av VA-systemen och digitala beslutsstödsverktyg för att kunna analysera konsekvenser och kvantifiera effekter av olika åtgärder.

Säkerhetsarbetet har hög prioritet och vi vårdar och skyddar våra tillgångar, anläggningar, information och kunskap. Vi är trygga i vårt samarbete med kommunen och andra berörda myndigheter när det gäller kontinuitetsplanering, riskanalyser, policys och beredskapsplaner.

Vi är en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en god arbetsmiljö och stimulerande utvecklingsmöjligheter för medarbetare. Branschen är en viktig samhällsfunktion som attraherar kompetens inom bland annat digitala tjänster, arbete kopplat till materialhantering, anläggning och infrastruktur.

Genom aktivt arbete med hållbara upphandlingar och samverkan med Nacka kommun samt olika intressenter i samhället tar vi ansvar för våra tjänsteleveranser genom hela värdekedjan, i ett cirkulärt flöde. Det som tidigare betraktades som avfall ses nu alltmer som resurser och tillgångar. Genom tydliga krav och förväntningar på våra leverantörer och entreprenörer driver vi verksamheten på ett hållbart sätt, fossilfritt och klimatneutralt.

Nacka växer och lämpliga markytor är svåra att tillgå, men vi har ändå Kretsloppscentraler belägna på rimliga avstånd för våra kunder. Likaså är det av vikt att i samband med gräv och schaktarbeten tillgängliggöra markytor som möjliggör mellanlagring av schaktmassor. Vi kan förutse mer konkurrenskraftiga upphandlingar i de fall vi kan anvisa egna ytor för mellanlagring, i syfte att förenkla återanvändning samt minska tunga transporter. Vi strävar efter att hitta avsättning för material inom närområdet och lösningar för effektiva transporter.

I takt med att Nacka växer är vi aktiva i stadsbyggnadsprojekt och arbetar för att säkerställa att våra anläggningar och ledningsnät håller hög standard avseende kvalitet och kapacitet. Vi strävar efter hållbart byggande genom hänsyn till VA och avfall i både översiktsplaner och detaljplaner. I samverkan med Nacka kommun och fastighetsägare eftersträvar vi cirkulära metoder för att magasinera vatten från nederbörd för bevattning vid torra perioder.

### 1.3 Uppdragsbeskrivning

Nacka vatten och avfall ansvarar för att tillhandahålla grundläggande samhällstjänster som inkluderar att säkerställa tillgång till rent vatten, effektivt hantera spillvatten och dagvatten samt ansvara för en väl fungerande avfallshantering. Dessa viktiga tjänster erbjuds kunder inom två huvudområden: VA-kollektivet, reglerat enligt vattentjänstlagen, och avfallskollektivet, reglerat enligt miljöbalken.

För båda dessa kollektiv finns specifika kommunala föreskrifter och taxor som styr och reglerar hur dessa tjänster tillhandahålls och finansieras. Föreskrifterna kan innehålla bestämmelser kring hur VA- och avfallstjänsterna ska utföras och vilka kostnader som är kopplade till dem.

Vårt uppdrag inkluderar att skapa bästa förutsättningar för oss alla att kunna bidra och ta ansvar i detta kretslopp som ofta benämns som den cirkulära ekonomin. Återanvändning och källsortering har blivit symboler för hushållens bidrag till miljöarbetet och många anstränger sig för att minska sitt avfall. Land och stad förenas i den cirkulära ekonomin där avfall, avloppsvatten och andra restprodukter blir värdefulla resurser.

För att kunna upprätthålla och säkerställa att dessa tjänster fungerar smidigt och till hög kvalitet krävs kontinuerliga drift- och underhållsåtgärder. Det innebär att det behöver göras rutinmässiga insatser för att övervaka och vårda de befintliga ledningsnäten och anläggningarna.

Dessutom är det nödvändigt att göra investeringar i att uppgradera och bygga om de befintliga systemen, samt att bygga ut dem i takt med att befolkningen i Nacka växer och nya områden exploateras. Detta innefattar re- och nyinvesteringar i VA- och avfallssystemen för att säkerställa att de kan möta dagens och framtidens behov.

#### Mål och strategier

<b>Maximalt värde för skattepengarna</b>	<b>Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka</b>
Vi har en effektiv verksamhet och uppföljning som bidrar till god ekonomisk hushållning	Våra kunder har förtroende för våra VA- och avfallstjänster
<b>Bästa utveckling för alla</b>	<b>Stark och balanserad tillväxt</b>
Vi erbjuder ett utvecklande och hållbart arbetsliv	Vi har en långsiktig och hållbar VA- och avfallsförsörjning

*Våra bolagsmål är sammankopplade med Nacka kommuns övergripande mål*

I strategierna nedan beskrivs hur vi långsiktigt och systematiskt arbetar för att säkerställa måluppfyllnad inom ramen för de globala målen.

## 1.4 Bolagsmål: Vi har en effektiv verksamhet och uppföljning som bidrar till god ekonomisk hushållning (maximalt värde för skattepengarna)



Bolagsmålet syftar till att säkerställa att Nacka vatten och avfall tar ut avgifter som motsvarar VA- och avfallsverksamhetens nödvändiga kostnader. Varje generation bär sina egna kostnader för nyttjande av VA- och avfallstjänsterna. Verksamheten kännetecknas av säker leverans, drift och underhåll.

### 1.4.1 Strategi

#### Effektiv och hållbar verksamhet

Nacka vatten och avfall behöver anpassa och vidareutveckla ett hållbart arbetssätt där vi kontinuerligt mäter och följer upp ekonomisk effektivitet såväl som vår klimatpåverkan. Vi beaktar hållbarhet genom att proaktivt och systematiskt arbeta med underhåll och förnyelse av ledningsnät och tekniska anläggningar, i syfte att hålla nere kostsamma akuta insatser och värdeminskning av våra gemensamma tillgångar. Våra arbetssätt utgår från principerna med tillgångsförvaltning i enlighet med ISO 55 000. Det finns dokumenterade underhållsstrategier och servicemål som är baserade på bedömningar utifrån kostnad, kvalitet och risk och där det förebyggande underhållet överväger i förhållande till det avhjälpande. Detta arbetssätt borgar för att våra projekt kan få en mer förmånlig finansiering genom så kallade gröna investeringar. Förnyelsebehovet av ledningsnätet är beräknat utifrån ledningarnas material, ålder och beräknad livslängd. Vattenförlusterna ligger på en hållbar nivå, där kostnaderna för att minska förlusterna balanseras mot kostnaderna för inköp och distribution av vatten.

#### Jämn och förutsägbar taxa

Kunderna ska veta förutsättningarna för hur och när taxorna justeras. Taxan ska vara jämn och förutsägbar och större svängningar ska undvikas.

#### Digitalisering och automatisering

Vi ska ta vara på digitaliseringens möjligheter för att på bästa sätt skapa en enklare vardag för våra kunder, medarbetare och leverantörer. Genom att nyttja digitaliseringens möjligheter bidrar vi till att skapa väl utvecklade vatten- och avfallstjänster som blir mer tillgängliga, effektiva och hållbara över tid.



## Hur vi mäter måluppfyllelsen

- Vattenförluster
- Budgetavvikelse kostnader totalt
- Personalkostnader i förhållande till totala kostnader
- Genomsnittlig förnysetakt med rullande treårsmedelvärde
- Total kostnad per ansluten kund, VA
- Total kostnad per ansluten kund, avfall

## 1.5 Bolagsmål: Vi erbjuder ett utvecklande och hållbart arbetsliv (bästa utveckling för alla)



Bolagsmålet syftar till att verka för en inkluderande kompetensförsörjning som innebär att matcha rätt medarbetare med rätt kompetens. Vi synliggör och värdesätter lärande i arbetet. Vi strävar för ett hållbart arbetsliv genom kontinuerlig kompetensutveckling för medarbetare. Vi säkerställer att medarbetarens kompetens är i fokus, för såväl individens som verksamhetens bästa.

### 1.5.1 Strategi

#### Vi är trygga i vår kompetens idag och imorgon

Våra fokusområden ska stödja utvecklingen av organisationen och medarbetare och beskriva de prioriterade aktiviteter som arbetsgivaren avser att vidta för att säkerställa rätt kompetens utifrån våra uppdrag och mål. För att säkra en väl fungerande kompetensförsörjning idag och i framtiden behöver vi uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av våra nuvarande medarbetare, branschen och för nya målgrupper på arbetsmarknaden.

Vi behöver än mer fokuserat utveckla vårt kompetensförsörjningsarbete utifrån målbilden Nacka vatten och avfall har en inkluderande kompetensförsörjning, det innebär konkret att vi behöver skapa fler vägar in och bredda rekryteringsbasen. Vi behöver även säkerställa att vi har en digital kompetens och digital mognad som kan möta digitaliseringen som sker i stort men även våra egen digitala utvecklingsagenda.

#### Vi är en attraktiv arbetsgivare

Genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete och ett involverande förhållningssätt skapar vi tillsammans en inspirerande och trygg arbetsmiljö. Vi arbetar aktivt för att förebygga ohälsa genom att skapa tydlighet, öppenhet och tillit. Vi erbjuder friskvårdsförmåner som ger förutsättningar för både fysisk aktivitet och återhämtning. Vid utveckling av verksamheten ska arbetsmiljön beaktas utifrån ett förebyggande och ett hälsofrämjande helhetsperspektiv. Alla medarbetare ska bli sedda och respekterade.

## Hur vi mäter måluppfyllelsen

- Attraktivt arbetsgivarindex (AVI)
- Motiverad medarbetarindex (MMI)

## 1.6 Bolagsmål: Våra kunder har förtroende för våra VA- och avfallstjänster (attraktiva livsmiljöer)



Vi har säkra leveranser av god kvalitet som ger medborgare och kunder en trygg VA- och avfallsförsörjning.

Nacka vatten och avfall levererar tjänster som är säkra och trygga. Leveransen säkras genom solida processer som sätter kunden i fokus. Vi medverkar till en hållbar samhällsutveckling och synliggör verksamheten som en viktig del i det moderna samhällsbyggandet.

Vi ska verka för att göra det enklare att förstå nutiden och framtidens utmaningar kopplat till våra verksamheter. Det ska vara enkelt att använda våra tjänster och att ta beslut. Detta görs idag genom personliga möten, påverkanskampanjer - både egna och i samarbete med andra aktörer i branschen, genom sociala media, nyhetsbrev och i framtiden genom ännu mer utvecklade e-tjänster och digitala plattformar.

### 1.6.1 Strategi

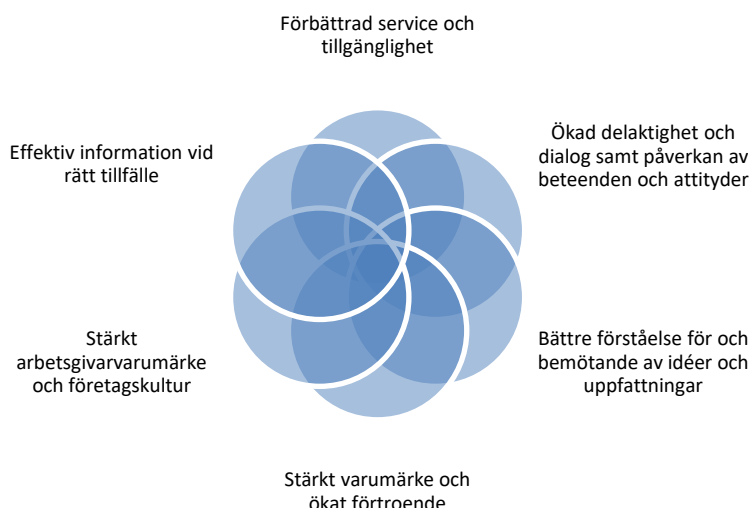
#### Säkra och skyddade verksamheter

Samtliga tekniska anläggningar har ett tillräckligt skydd utifrån anläggningens grundförutsättningar, placering och skyddsvärde.

Nacka vatten och avfalls mest prioriterade anläggningar är skyddsobjekt. Det finns inarbetade rutiner och arbetssätt för att upprätthålla skyddsnivåerna. Vi tillhandahåller vatten via vattenkiosker vilket minskar risken för olovligt vattenuttag och vattenkvalitetsstörningar. Vi har en väl fungerande krisberedskap och en IT-infrastruktur och IT-drift som möjliggjort att verksamhetskritiska system idag har bättre säkerhet.

#### Relevant kommunikation

Vår kommunikationsstrategi verkar för att säkerställa att vår kommunikation är proaktiv planerad, strukturerad och väl genomförd i de situationer som kan komma att påverka oss utifrån intressentperspektivet.



*Syfte med Nacka vatten och avfalls kommunikation*

## Trygga och säkra leveranser av våra tjänster

Vi har hög leveranssäkerhet av dricksvatten genom att samtliga kommundelar är försedda med redundans från flera intagspunkter. Det finns tillräcklig kapacitet för framtida befolkningsutveckling. En tredje intagspunkt byggs för en tryggare vattenleverans till Nacka.

Distributionen är balanserad och optimerad utifrån Nackas topografiska förutsättningar och befintliga anläggningar, bland annat genom ett antal nya tryckzoner och jämnare flöden mellan intagspunkter över dygnets timmar, för att minska slitaget på ledningarna. Trycken i huvudstråken är sänkta vilket bidrar till lägre utläckage. Ett bättre nyttjande av vattentornen ger bättre omsättning och mindre risk för kvalitetstörningar.

När Nacka bygger nytt tas hänsyn till en modern och miljövänlig avfallshantering. När det finns utrymme och det är enkelt att sortera sitt avfall ökar förutsättningarna för att mer material återvinns. Vi tillhandahåller hushållen kunskap och information om nyttan med återvinning, i syfte öka intresset för avfallssortering.

### Hur vi mäter måluppfyllelsen

- Nöjd Kund Index
- Leveransavbrott på huvudledning för vatten
- Hämtningar av avfall utförda i tid
- Antal anslutna till fastighetsnära insamling (FNI)
- Andel godkända vattenprov

## 1.7 Bolagsmål: Vi har en långsiktig och hållbar VA- och avfallsförsörjning (stark och balanserad tillväxt)



Bolagsmålet syftar till att Nacka vatten och avfall tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. En långsiktigt hållbar försörjning styrs av vad som är tekniskt möjligt, ekonomiskt rimligt och ekologiskt motiverat.

### 1.7.1 Strategi

#### Klimat- och framtidsanpassad avledning av spillvatten och dagvatten

Spill- och dagvattensystemen ska ha tillräcklig kapacitet för att möta såväl Nackas befolkningstillväxt som ett förändrat klimat. Risken för konsekvenser i form av bräddningar eller översvämningar som orsakas av kapacitets- eller konditionsproblem är minimerade och vi har kontroll på långsiktiga åtgärdsbehov och hur dessa ska prioriteras, inklusive tillskottsvattnet.

Nacka vatten och avfall samverkar med Nacka kommun kring klimatanpassning och våra tekniska anläggningar är skyddade mot skyfall. Vi minskar dagvattnets negativa påverkan på sjöar och vattendrag genom rening i befintliga och nya dagvattenanläggningar.

#### Långsiktigt innovativa lösningar när Nacka växer

Vi möter framtidens utmaningar och krav med robusta och innovativa tekniska lösningar. För att klara av detta behöver vi etablera bredare och starkare samarbeten med forskningsinstitutioner, byggherrar, kommunen och andra relevanta aktörer samt säkerställa rätt kompetens.



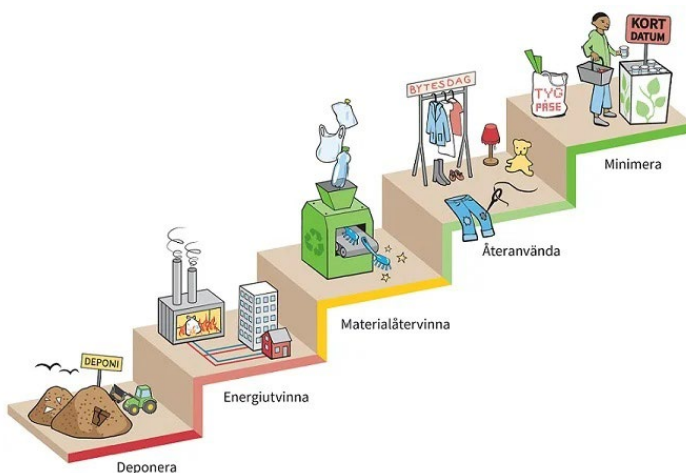
## Klimatneutrala och cirkulära VA- och avfallstjänster

Vårt uppdrag är att skapa bästa förutsättningar för oss alla att bidra och ta ansvar i detta kretslopp som ofta benämns som den cirkulära ekonomin.

Vi arbetar aktivt med att minska utsläppen av växthusgaser i den egna verksamheten och i tillhörande värdekedjor. Smart vattenanvändning bidrar till minskad vattenförbrukning och nederbörd ses som en resurs av fastighetsägare och i samhällsplaneringen. Uppströmsarbetet bidrar till minskad föroreningsspridningen i samhället.

Nackas avfallsplan beskriver hur Nacka kommun, i enlighet med den nationella avfallsplanen och de lokala miljömålen, ska arbeta med hantering av avfall fram till och med år 2026. Syftet med avfallsplanen är att Nackabor, företagare, verksamheter och kommunen själva ska arbeta för att minska och förebygga avfall och nedskräpning och minska avfallens miljöpåverkan. I syfte att påskynda utvecklingen arbetar Nacka vatten och avfall med strategisk samverkan.

## AVFALLSTRAPPAN



Illustratör: Emma Westerberg

## Hur vi mäter måluppfyllelsen

- Tillskottsvatten
- Rest- och bioavfallsmängder
- Avfall som materialåtervinns
- CO<sub>2</sub>-utsläpp enligt GHG-protokollet, scope 1 & 2 + tjänsteresor från scope 3
- CO<sub>2</sub>-utsläpp enligt GHG-protokollet, scope 3
- Bräddningar

## 2 Budget 2025—2027

### Mål och budget avfallskollektivet 2025—2027

	BUDGET 2024	PROGNOS 2024	FÖRSLAG BUDGET 2025	AVV FÖRSLAG BUDGET- BUDGET (FG ÅR)	FÖRSLAG BUDGET 2026	FÖRSLAG BUDGET 2027
Huvudintäkter	114,2	127,9	137,4	23,2	148,4	155,1
Över-/underuttag	18,1	13,3	8,4	-9,7	5,9	0,1
Aktiverat arbete			0,0	0,0	0,0	0,0
Övriga intäkter	1,1	1,1	0,6	-0,5	0,6	0,6
<b>Rörelsens intäkter</b>	<b>133,3</b>	<b>142,3</b>	<b>146,4</b>	<b>13,1</b>	<b>154,8</b>	<b>155,8</b>
Driftkostnader	-107,8	-117,7	-117,4	-9,7	-122,0	-124,2
Personalkostnader	-14,0	-13,5	-15,6	-1,5	-15,9	-16,3
Avskrivningar	-7,4	-8,7	-10,0	-2,6	-11,0	-10,0
Övriga rörelsekostnader		-0,2		0,0	0,0	-0,3
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-129,2</b>	<b>-140,0</b>	<b>-143,0</b>	<b>-13,8</b>	<b>-148,9</b>	<b>-150,8</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>4,1</b>	<b>2,2</b>	<b>3,4</b>	<b>-0,7</b>	<b>5,9</b>	<b>5,0</b>
Räntor och andra finansiella poster	-3,1	-2,0	-3,1	0,0	-4,9	-5,0
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>	<b>1,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	<b>-0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Skatt</b>	<b>-1,0</b>	<b>-0,2</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,7</b>	<b>-1,0</b>	<b>0,0</b>
<b>RESULTAT EFTER SKATT</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>RESULTAT EXKL ÖVERUTTAG</b>	<b>-18,1</b>	<b>-13,3</b>	<b>-8,4</b>	<b>9,7</b>	<b>-5,9</b>	<b>-0,1</b>

Avfallskollektivets intäktsram (exklusive över- och underuttag) föreslås bli 138,0 miljoner kronor för 2025, varav 22,0 miljoner kronor avser ansvaret för förpackningsinsamlingen. Avfallskollektivets rörelsekostnader föreslås bli 143,0 miljoner kronor. Den totala kostnadsramen inklusive ränta, avskrivningar samt preliminärt beräknad skatt föreslås bli 146,4 miljoner kronor.

Inför 2025 föreslås följande justeringar avseende avfallstaxan. Miljöstyrningsavgifterna justeras för att motivera fler enbostadshus att sortera matavfall samt fler flerfamiljshus att ta fram lösningar för att sortera matavfall och förpackningar. En stor anledning till denna justering är att hela avfallskollektivet gynnas ekonomiskt av en förbättrad avfallssortering. Om allt förpackningsmaterial och matavfall skulle sorteras rätt skulle avfallskollektivets resultat förbättras med närmare 7,2 miljoner kronor. Det motiverar en kraftigare höjning av miljöstyrningsavgifterna för förpackningar och matavfall. Dessa föreslås därför höjas med 30 procent. Det skulle generera en intäkt motsvarande 1,1 miljoner kronor utifrån dagens sorteringsgrad.

Avfallskollektivets avtal indexeras eller omförhandlas kontinuerligt vilket oftast leder till högre priser. De senaste 3 årens indexeringar och/eller omförhandlingar har inneburit fördyringar om cirka 10 miljoner kronor. Under samma period har taxan endast höjts 1 procent. En 9 procentig höjning av övriga taxeposter skulle innebära en ökad intäkt om cirka 8 miljoner kronor.

Grundavgift för flerbostadshus föreslås ligga konstant då intäkten flerbostadshustaxan delvis finansierat insamlingen av förpackningar från återvinningsstationer som inte kunnat täckas av ersättningen från Naturvårdsverket.

Överfyllda kärl förekommer och bidrar till utmaningar såsom nedskräpning, förstörda kärl med mera. En styrning kring detta kan innebära att flerbostadshus och verksamheter motiveras att välja kärlstorlekar och hämtfrekvenser efter behov.

Miljöavgift för felsortering föreslås också omfatta restavfall. Om exempelvis batterier eller elavfall läggs i restavfallet ska en miljöavgift kunna tillkomma.

## Mål och budget VA-kollektivet 2025—2027

VA-KOLLEKTIVET (MSEK)	BUDGET 2024	PROGNOS 2024	FÖRSLAG BUDGET 2025	AVV FÖRSLAG BUDGET- BUDGET (FG ÅR)	FÖRSLAG BUDGET 2026	FÖRSLAG BUDGET 2027
Huvudintäkter	350,0	366,3	389,3	39,3	416,6	445,7
Över-/underuttag	1,2	-42,2	2,6	1,4	0,8	16,6
Anläggningsavgifter	14,8	14,8	15,4	0,6	16,5	17,6
Aktiverat arbete	21,5	23,4	22,5	1,0	14,8	15,1
Övriga intäkter	3,3	3,2	1,9	-1,3	2,0	2,0
<b>Rörelsens intäkter</b>	<b>390,8</b>	<b>365,5</b>	<b>431,7</b>	<b>40,9</b>	<b>450,6</b>	<b>497,0</b>
Driftkostnader	-185,4	-183,5	-226,8	-41,3	-226,4	-254,2
Personalkostnader	-94,4	-92,0	-90,8	3,6	-92,4	-94,2
Avskrivningar	-50,3	-42,4	-52,2	-1,9	-59,3	-67,6
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-330,1</b>	<b>-317,9</b>	<b>-369,7</b>	<b>-39,6</b>	<b>-378,1</b>	<b>-416,0</b>
<b>RÖRELSERESULTAT</b>	<b>60,7</b>	<b>47,6</b>	<b>62,0</b>	<b>1,3</b>	<b>72,5</b>	<b>81,0</b>
Räntor och andra finansiella poster	-56,5	-43,5	-57,0	-0,5	-66,0	-74,0
<b>RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>	<b>5,0</b>	<b>0,9</b>	<b>6,5</b>	<b>7,0</b>
<b>Skatt</b>	<b>-4,1</b>	<b>-4,1</b>	<b>-5,0</b>	<b>-0,9</b>	<b>-6,5</b>	<b>-7,0</b>
<b>RESULTAT EFTER SKATT</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>-0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>RESULTAT EXKL ÖVER-/UNDERUTTAG</b>	<b>-1,2</b>	<b>42,2</b>	<b>-2,6</b>	<b>-1,4</b>	<b>-0,8</b>	<b>-16,6</b>

VA-kollektivets intäktsram för 2025 (exklusive över- och underuttag) föreslås bli 429,1 miljoner kronor och den totala kostnadsramen inklusive ränta, avskrivningar samt preliminärt beräknad skatt föreslås bli 431,7 miljoner kronor.

Jämfört med den budget 2025 som beslutades i styrelsen den 19 september föreslås intäkterna öka med netto 2,1 miljoner kronor (aktiverat arbete för egen räkning +8,0 miljoner kronor, minskat underuttag -5,9 miljoner kronor). Det totala kostnaderna föreslås öka med 2,1 miljoner kronor, varav rörelsens kostnader föreslås öka 3,6 miljoner främst kostnader för inköp av avloppsrening (2,5 miljoner kronor). Räntekostnaderna föreslås minska med 1,0 miljoner kronor beroende på ett lägre borgensavgift från Nacka kommun. Skattekostnaderna bedöms minska med 0,6 miljoner kronor.

Jämfört med budget 2024 föreslås de totala intäkterna exklusive över/underuttag öka med 39,5 miljoner kronor. De totala kostnaderna föreslås öka med 41,0 miljoner kronor, varav 9,0 miljoner kronor avser kostnader för forcerad effektivisering. Kostnadsökningen beror främst på högre avgifter för vatten och avloppsrening samt högre räntekostnader och avskrivningar. Sammantaget ökar kostnaderna för köp av vatten och avlopp med 18,2 miljoner kronor, främst beroende på hårdare miljö- och kvalitetskrav och utbyggnad av kapacitet för att möta framtiden i en växande Stockholmsregion.

Procentuellt beräknas taxan höjas i snitt med 8 procent för 2025, 7 procent för 2026 och 7 procent för 2027. Stora osäkerheter finns i siffrorna då räntor och inflation har stor inverkan både på såväl det egna kostnadsposterna som på prisbilden från Stockholm vatten och avfall, samt Käppala.

## 2.1 Investeringsram

Bolaget ska under 2025 i enlighet med ägarens intentioner och kommunens exploateringsplaner investera i nya anläggningar och reinvestera i befintligt ledningsnät för att säkerställa att anläggningarna fortsättningsvis kommer att ha en hållbar och hög standard. I linje med den styrningen föreslås följande investeringsramar för de kommande tre åren.

	Budget Helår 2025	Budget Helår 2026	Budget Helår 2027
<b>INVESTERINGAR (TKR)</b>			
Avfall	5 000	43 000	0
Innovation	12 461	0	0
VA portföljen	160 000	200 000	218 000
Exploateringsportföljen	254 426	250 009	183 640
Anläggningsavgifter	-97 400	-112 100	-145 400
<b>SUMMA</b>	<b>334 487</b>	<b>380 909</b>	<b>256 240</b>

### *Förslag på investeringsramar för de kommande tre åren*

Av den totala nettoinvesteringen på 334,5 miljoner kronor avser 160,0 miljoner kronor investeringar i underhåll och förnyelse av VA-ledningsnät samt VA-anläggningar, 254,4 miljoner kronor avser projekt utförda inom stadsbyggnadsavdelningen.

Avfallskollektivet investerar 5,0 miljoner kronor som avser kärbyte och åtgärder på Boo KLC under 2025. För 2026 väntas dessa investeringar behöva öka väsentligt på grund av de ändrade lagkraven om fastighetsnära insamling, där hela kärlparken behöver bytas ut.

Övriga investeringar uppgår till 12,5 miljoner kronor och avser främst digitalisering av vattenmätare.

Anläggningsavgifterna svarar inte upp mot investeringskostnaderna för exploateringsprojekten vilket beror på att kostnaderna i projekten kommer innan anläggningsavgifterna. Täckningsgradsanalyserna visar på att det finns behov av att höja dessa avgifter framöver. Anledningen är bland annat en ökad andel projekt i så kallade förnyelseområden där täckningsgraden är lägre.

## 2.2 Känslighetsanalys

### Känslighetsanalys 2025

I en budget finns många osäkra faktorer som Nacka vatten och avfall inte fullt ut kan påverka. Vi måste förlita oss på uppskattningar med underlag från tidigare års utfall eller prognoser från olika företag eller myndigheter. Som tidigare nämnts är det stora osäkerheter i budgeten för 2025–2027. Nedan presenteras några sådana faktorer och hur en förhållandevis liten förändring kan slå mot resultatet.

Osäker faktor	Förändring	Resultatpåverkan
<b>Energikostnader</b>	<b>Elpriset +/- 0,5 kr per kWh</b>	<b>+/- 1,9 miljoner kronor</b>
Känslighetsanalysen för elkostnaderna beräknas på den genomsnittliga förbrukningen senaste fem åren fram till 2023.		
<b>Räntekostnader</b>	<b>Genomsnittlig ränta +/- 0,5 %</b>	<b>+/- 7,8 miljoner kronor</b>
Räntekostnadsberäkningen utgår från Nacka Kommuns beslutade lånetak, låneramsavgift samt räntepåslag och borgensavgift för Nacka vatten och avfall. Den beräknade räntan som Nacka Kommun fastställer påverkas av Riksbanken styrränta. Under 2025 kommer bolaget att ta upp egna lån vilket kan komma att påverka räntekostnaderna.		
<b>Försenade projektavslut</b>	<b>En månads förändring</b>	<b>+/- 0,25 miljoner kronor</b>
Uppskattningen av när ett investeringsprojekt eller Stadsbyggnadsprojekt är slutfört och den nya anläggningen tas i drift styr när avskrivningskostnaderna påbörjas. Om alla projekt och investeringar som är planerade att avslutas under 2025 blir klara en månad senare än planerat betyder det minskade avskrivningar med 0,2 mkr för 2025.		
<b>Personalkostnader</b>	<b>Personalkostnader +/- 1 %</b>	<b>+/- 1,1 miljoner kronor</b>
Personalkostnaderna påverkas inte bara av löneförändringar. Indirekta lönekostnader avseende pensioner, löneskatt, arbetsgivaravgifter etc. kan kostnadshöjas i senare skeden.		
<b>Indexering fasta avtal</b>	<b>Förändring +/- 1 %</b>	<b>+/- 2,1 miljoner kronor</b>
Utfall 2023 på motpart externa företag driftkostnader var 219 mkr. Om vi antar 1% förändring på totala priset så motsvarar det 2,1 Bolagets har många fasta avtal inom VA och Avfall som styrs av indexeringar baserat på KPI. Det finns en osäkerhet kring kommande års upphandlingar och nya avtalspriser.		
<b>Anslutningsgrad fastighetsnära förpackningsinsamling</b>	<b>Förändring +/- 2 %</b>	<b>+/- 0,25 miljoner kronor</b>
Det råder idag osäkerhet i anslutningsgraden i uppdraget för förpackningsnära insamlingen (FNI). Ekonomiskt innebär detta att ju fler som ansluter sig desto högre intäkter och lägre kostnader, men detta är svårt att förutspå.		
<b>Osäkra grovavfallsmängder</b>	<b>Förändring +/- 5 %</b>	<b>+/- 1,0 miljoner kronor</b>
Grovavfallsmängderna har de senaste åren haft stora variationer vilket skapar en osäkerhet inför 2025 års estimat.		
<b>Avloppsrening</b>	<b>Avvikande volymer mot budget 2020-2023</b>	<b>+/- 10,0 miljoner kronor</b>
Avloppsvolymer påverkas av nederbörden och fluktuerar mellan åren. Budgeten för köp av avloppsrening (av SVOA) är baserad på medelvolymer för 2019-2023. Om utfallet blir som 2019 ökar kostnaderna med 10 mkr men omvänt om volymen blir som 2022.		
<b>Noggrannare avläsning med digitala vattenmätare</b>	<b>Avvikande volymer +/- 1%</b>	<b>+/- 2,5 miljoner kronor</b>
Byte till digitala vattenmätare kan ge en ökad försäld volym på 1-2% utifrån att de mekaniska mätarnas vinghjulsmätare inte mäter låga flöden, vilket de digitala gör.		
<b>Resultatpåverkan totalt</b>		<b>+17,9 miljoner kronor/ -24,9 miljoner kronor</b>

## 3 Bilagor

### Bilaga 1 – Styrdokument

### Bilaga 2 – Sammanställning indikatorer

## ***Bilaga 1 – Styrdokument***


- Digitaliseringsstrategi
- Strategi för fossilfri och klimatneutral verksamhet
- Avfallsplan
- Hållbarhetspolicy
- HR-strategi
- Vattentjänstplan under arbete
- Policy tillgångsförvaltning
- Kundstrategi
- Kommunikationsstrategi
- Finanspolicy

## Bilaga 2 – Indikatorer

### Bolagsmål 1 – Vi har en effektiv verksamhet och uppföljning som bidrar till god ekonomisk hushållning.

Bolagsmålet kopplar till kommunens övergripande mål Maximalt värde för skattepengarna



Indikatorer	10/25	Beskrivning/grafer														
<p><b>Vattenförluster (%)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>11,2</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>7,1</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>10,5</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>10,5</td> </tr> </table>	Utfall 2022	11,2	<b>Utfall 2023</b>	<b>7,1</b>	Mål 2024	11	Mål 2025	11	Mål 2026	10,5	Mål 2027	10,5	<p><b>25%</b> ●</p> <p>Bland de 4% bästa av kommuner som rapporterat in i VASS</p>	<p>Beräknas genom (köpt vatten - debiterat vatten - egen förbrukning/spolningar) / köpt vatten)</p> <p>Utfallet för 2023 är exceptionellt lågt på grund stort antal inkomna avläsningar, vilket innebar större volym försålt vatten. Ett mer "normalt" målvärde är 11%.</p>		
Utfall 2022	11,2															
<b>Utfall 2023</b>	<b>7,1</b>															
Mål 2024	11															
Mål 2025	11															
Mål 2026	10,5															
Mål 2027	10,5															
<p><b>Budgetavvikelse kostnader totalt (%)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Utfall 2023</td> <td>+4</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall T2 2024</b></td> <td><b>+2,1</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>+/-4</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>+/-&lt;4</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>+/-&lt;4</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>+/-&lt;4</td> </tr> </table>	Utfall 2022	3	Utfall 2023	+4	<b>Utfall T2 2024</b>	<b>+2,1</b>	Mål 2024	+/-4	Mål 2025	+/-<4	Mål 2026	+/-<4	Mål 2027	+/-<4	<p><b>25%</b> ●</p>	<p>% avvikelse utfall gentemot budget.</p>
Utfall 2022	3															
Utfall 2023	+4															
<b>Utfall T2 2024</b>	<b>+2,1</b>															
Mål 2024	+/-4															
Mål 2025	+/-<4															
Mål 2026	+/-<4															
Mål 2027	+/-<4															
<p><b>Personalkostnader i förhållande till totala kostnader (%)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>Utfall 2023</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall T2 2024</b></td> <td><b>23</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>&lt;26</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>&lt;26</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>&lt;26</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>&lt;26</td> </tr> </table>	Utfall 2022	23	Utfall 2023	24	<b>Utfall T2 2024</b>	<b>23</b>	Mål 2024	<26	Mål 2025	<26	Mål 2026	<26	Mål 2027	<26	<p><b>25%</b> ●</p>	<p>Personalkostnader/totala kostnader ska minska över tid. Rullande 12 månader.</p> <p>Den enprocentiga ökningen mellan 2022 och 2023 förklaras av ökade pensionskostnader och en ökning med fyra medarbetare under 2023.</p>
Utfall 2022	23															
Utfall 2023	24															
<b>Utfall T2 2024</b>	<b>23</b>															
Mål 2024	<26															
Mål 2025	<26															
Mål 2026	<26															
Mål 2027	<26															

<p><b>Genomsnittlig förnyelsetakt med rullande treårsmedelvärde (%)</b></p> <table border="1"> <tr><td>Utfall 2022</td><td>0,7</td></tr> <tr><td><b>Utfall 2023</b></td><td><b>0,7</b></td></tr> <tr><td>Mål 2024</td><td>0,7</td></tr> <tr><td>Mål 2025</td><td>0,7</td></tr> <tr><td>Mål 2026</td><td>0,7</td></tr> <tr><td>Mål 2027</td><td>0,7</td></tr> </table>	Utfall 2022	0,7	<b>Utfall 2023</b>	<b>0,7</b>	Mål 2024	0,7	Mål 2025	0,7	Mål 2026	0,7	Mål 2027	0,7	<p>Ej relevant att mäta mot andra kommuner då takten är beräknad utifrån Nackas förhållanden.</p>	<p><b>Ny indikator 2024</b> Anger rullande treårsmedelvärde och avser vatten och spillvatten sammantaget.</p>
Utfall 2022	0,7													
<b>Utfall 2023</b>	<b>0,7</b>													
Mål 2024	0,7													
Mål 2025	0,7													
Mål 2026	0,7													
Mål 2027	0,7													
<p><b>Total kostnad per ansluten kund, VA (kr)</b></p> <table border="1"> <tr><td>Utfall 2022</td><td>2557</td></tr> <tr><td><b>Utfall 2023</b></td><td><b>3030</b></td></tr> <tr><td>Mål 2024</td><td>3550</td></tr> <tr><td>Mål 2025</td><td>3930</td></tr> <tr><td>Mål 2026</td><td>4200</td></tr> <tr><td>Mål 2027</td><td>4500</td></tr> </table>	Utfall 2022	2557	<b>Utfall 2023</b>	<b>3030</b>	Mål 2024	3550	Mål 2025	3930	Mål 2026	4200	Mål 2027	4500	<p><b>25%</b> </p> <p>För 2022: bland de 28% mest kostnadseffektiva</p>	<p><b>Ny indikator 2024</b> Den totala kostnader för VA-verksamheten utslagen per ansluten person (VASS Ne600), kr/ansluten. Baserat på befolkningsökningen och budgeterade intäkter.</p>
Utfall 2022	2557													
<b>Utfall 2023</b>	<b>3030</b>													
Mål 2024	3550													
Mål 2025	3930													
Mål 2026	4200													
Mål 2027	4500													
<p><b>Total kostnad per ansluten kund, avfall (kr)</b></p> <table border="1"> <tr><td>Utfall 2022</td><td>951</td></tr> <tr><td><b>Utfall 2023</b></td><td><b>994</b></td></tr> <tr><td>Mål 2024</td><td>1150</td></tr> <tr><td>Mål 2025</td><td>1270</td></tr> <tr><td>Mål 2026</td><td>1800</td></tr> <tr><td>Mål 2027</td><td>1900</td></tr> </table>	Utfall 2022	951	<b>Utfall 2023</b>	<b>994</b>	Mål 2024	1150	Mål 2025	1270	Mål 2026	1800	Mål 2027	1900	<p><b>25%</b></p>	<p><b>Ny indikator 2024</b> Total kostnad/invånarantal</p>
Utfall 2022	951													
<b>Utfall 2023</b>	<b>994</b>													
Mål 2024	1150													
Mål 2025	1270													
Mål 2026	1800													
Mål 2027	1900													



## Bolagsmål 2 - Vi erbjuder ett utvecklande och hållbart arbetsliv

Bolagsmålet kopplar till kommunens övergripande mål Bästa utveckling för alla.

Indikatorer	10/25	Beskrivning/grafer												
<p><b>Attraktiv arbetsgivarindex (AVI)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>133</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>139</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>140</td> </tr> </table>	Utfall 2022	133	<b>Utfall 2023</b>	<b>139</b>	Mål 2024	140	Mål 2025	140	Mål 2026	140	Mål 2027	140	<p>10% </p>	Jämfört med median 132
Utfall 2022	133													
<b>Utfall 2023</b>	<b>139</b>													
Mål 2024	140													
Mål 2025	140													
Mål 2026	140													
Mål 2027	140													
<p><b>Motiverad medarbetarindex (MMI)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>64</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>70</td> </tr> </table>	Utfall 2022	68	<b>Utfall 2023</b>	<b>64</b>	Mål 2024	70	Mål 2025	70	Mål 2026	70	Mål 2027	70	<p>10% </p>	Jämfört med branschsnitt
Utfall 2022	68													
<b>Utfall 2023</b>	<b>64</b>													
Mål 2024	70													
Mål 2025	70													
Mål 2026	70													
Mål 2027	70													

## Bolagsmål 3 - Våra kunder har förtroende för våra VA- och avfallstjänster



Bolagsmålet kopplar till kommunens övergripande mål Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka.

Indikatorer	10/25	Beskrivning/grafer														
<p><b>Nöjd kund index</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>n/a</td> </tr> <tr> <td>Utfall 2023</td> <td>n/a</td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>80</td> </tr> </table>	Utfall 2022	n/a	Utfall 2023	n/a	Mål 2024	68	Mål 2025	70	Mål 2026	75	Mål 2027	80		<p><b>Ny indikator 2024</b> En ny mätmetod införs 2024</p>		
Utfall 2022	n/a															
Utfall 2023	n/a															
Mål 2024	68															
Mål 2025	70															
Mål 2026	75															
Mål 2027	80															
<p><b>Leveransavbrott på huvudledning för vatten (minuter/brukare och år)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>3,86</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>2,96</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>3,7</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>3,5</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>3,3</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>3,2</td> </tr> </table>	Utfall 2022	3,86	<b>Utfall 2023</b>	<b>2,96</b>	Mål 2024	3,7	Mål 2025	3,5	Mål 2026	3,3	Mål 2027	3,2	<p><b>10% bästa</b></p> <p>För 2022: bland de 44% bästa</p>	<p><b>Ny indikator 2024</b> VASS Ns301, Uppskattad tid kunder varit utan dricksvatten vid vattenläcka, min/brukare och år</p>		
Utfall 2022	3,86															
<b>Utfall 2023</b>	<b>2,96</b>															
Mål 2024	3,7															
Mål 2025	3,5															
Mål 2026	3,3															
Mål 2027	3,2															
<p><b>Hämtningar av avfall utförda i tid</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>99,1</td> </tr> <tr> <td>Utfall 2023</td> <td>99,3</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall T2 2024</b></td> <td><b>99,9</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>&gt;99</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>&gt;99</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>&gt;99</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>&gt;99</td> </tr> </table>	Utfall 2022	99,1	Utfall 2023	99,3	<b>Utfall T2 2024</b>	<b>99,9</b>	Mål 2024	>99	Mål 2025	>99	Mål 2026	>99	Mål 2027	>99	<p>N/A Kan ej jämföras då andra inte mäter</p>	<p><b>Ny indikator 2024</b> Antal reklamationer till kundservice/totala antalet hämtningar.</p>
Utfall 2022	99,1															
Utfall 2023	99,3															
<b>Utfall T2 2024</b>	<b>99,9</b>															
Mål 2024	>99															
Mål 2025	>99															
Mål 2026	>99															
Mål 2027	>99															

<b>Antal anslutna till fastighetsnära insamling (FNI)</b>			<b>Ny indikator 2024</b> Antal hushåll rapporterade till Naturvårdsverket
Utfall 2022	14 471		
Utfall 2023	16 000		
<b>Utfall T2 2024</b>	<b>19 400</b>		
Mål 2024	19 000		
Mål 2025	24 000		
Mål 2026	32 000		
Mål 2027	32 000		
<b>Andel godkända vattenprov (%)</b>		N/A då kommuner bedömer och rapporterar detta på olika sätt	Mikrobiologiska och kemiska vattenprover enligt ordinarie egenkontrollprogram
Utfall 2022	95		
Utfall 2023	97		
<b>Utfall T2 2024</b>	<b>99</b>		
Mål 2024	>95		
Mål 2025	>95		
Mål 2026	>95		
Mål 2027	>95		

## Bolagsmål 4 - Vi har en långsiktig och hållbar VA- och avfallsförsörjning

Bolagsmålet kopplar till kommunens övergripande mål Stark och balanserad tillväxt.

Indikatorer	10/25	Beskrivning/grafer												
<p><b>Tillskottsvatten (%)</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>37</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>&lt;37</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>&lt;37</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>&lt;37</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>&lt;37</td> </tr> </table>	Utfall 2022	34	<b>Utfall 2023</b>	<b>37</b>	Mål 2024	<37	Mål 2025	<37	Mål 2026	<37	Mål 2027	<37	<p><b>25%</b> </p> <p>Utfall 2023: Bland de 24% bästa av kommuner som rapporterat i VASS</p>	<p>(avledd avloppsvolym - debiterad avloppsvolym) / avledd avloppsvolym, % rullande treårsmedelvärde</p> <p>Värdet är ett rullande treårsmedelvärde.</p>
Utfall 2022	34													
<b>Utfall 2023</b>	<b>37</b>													
Mål 2024	<37													
Mål 2025	<37													
Mål 2026	<37													
Mål 2027	<37													
<p><b>Rest- och bioavfallsmängder</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Utfall 2022</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>169</b></td> </tr> <tr> <td>Mål 2024</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td>Mål 2025</td> <td>165</td> </tr> <tr> <td>Mål 2026</td> <td>160</td> </tr> <tr> <td>Mål 2027</td> <td>155</td> </tr> </table>	Utfall 2022	170	<b>Utfall 2023</b>	<b>169</b>	Mål 2024	170	Mål 2025	165	Mål 2026	160	Mål 2027	155	<p><b>10%</b> </p> <p>Utfall 2023: Plats 2/6 av jämförelsekommunerna</p>	<p><b>Ny indikator 2024</b></p> <p>Total mängd mat och restavfall/antalet invånare.</p> <p>Mängd avfall som samlats in för materialåtervinning inklusive biologisk behandling/ total mängd insamlat kommunalt avfall. Med kommunalt avfall avses mat- och restavfall, grovavfall, farligt avfall, inkl elavfall och batterier samt samt förpackningar och returpapper. I mängden till materialåtervinning ingår el-avfall, förpackningar, returpapper, metallskrot, wellpapp, kommunplast, övrigt för materialåtervinning samt mat- och trädgårdsavfall till biologisk behandling. Motsvarar nyckeltal 37 i Avfall Web.</p>
Utfall 2022	170													
<b>Utfall 2023</b>	<b>169</b>													
Mål 2024	170													
Mål 2025	165													
Mål 2026	160													
Mål 2027	155													

<p><b>Avfall som materialåtervinns (%)</b></p> <table border="1"> <tr><td>Utfall 2022</td><td>29</td></tr> <tr><td>Utfall 2023</td><td>30,2</td></tr> <tr><td><b>Utfall T2 2024</b></td><td><b>32</b></td></tr> <tr><td>Mål 2024</td><td>36</td></tr> <tr><td>Mål 2025</td><td>38</td></tr> <tr><td>Mål 2026</td><td>40</td></tr> <tr><td>Mål 2027</td><td>42</td></tr> </table>	Utfall 2022	29	Utfall 2023	30,2	<b>Utfall T2 2024</b>	<b>32</b>	Mål 2024	36	Mål 2025	38	Mål 2026	40	Mål 2027	42	<p><b>10%</b> <span style="color: red;">■</span></p> <p>Utfall 2023: Plats 4/6 av jämförelsekommunerna</p>	<p><b>Ny indikator 2024</b></p>
Utfall 2022	29															
Utfall 2023	30,2															
<b>Utfall T2 2024</b>	<b>32</b>															
Mål 2024	36															
Mål 2025	38															
Mål 2026	40															
Mål 2027	42															
<p><b>CO2-utsläpp enligt GHG-protokollet, scope 1&amp; 2 + tjänsteresor från scope 3 (kg CO2)</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>Scope 1: 69 824 Scope 2: 401 057 Tjänsteresor Scope 3: 590</b></td> </tr> <tr><td>Mål 2024</td><td>-33%</td></tr> <tr><td>Mål 2025</td><td>-66%</td></tr> <tr><td>Mål 2026</td><td>-100%</td></tr> <tr><td>Mål 2027</td><td>-100%</td></tr> </table>	<b>Utfall 2023</b>	<b>Scope 1: 69 824 Scope 2: 401 057 Tjänsteresor Scope 3: 590</b>	Mål 2024	-33%	Mål 2025	-66%	Mål 2026	-100%	Mål 2027	-100%		<p><b>Ny indikator för 2024</b></p>				
<b>Utfall 2023</b>	<b>Scope 1: 69 824 Scope 2: 401 057 Tjänsteresor Scope 3: 590</b>															
Mål 2024	-33%															
Mål 2025	-66%															
Mål 2026	-100%															
Mål 2027	-100%															
<p><b>CO2-utsläpp enligt GHG-protokollet, scope 3 (kg CO2)</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>Utfall 2023</b></td> <td><b>Övrigt Scope 3: 6 158</b></td> </tr> <tr><td>Mål 2024</td><td>- 5% baserat på 2023 års systemgräns</td></tr> <tr><td>Mål 2025</td><td>-5% baserat på 2024 års systemgräns</td></tr> <tr><td>Mål 2026</td><td>-5% baserat på 2025 års systemgräns</td></tr> <tr><td>Mål 2027</td><td>-5% baserat på 2026 års systemgräns</td></tr> </table>	<b>Utfall 2023</b>	<b>Övrigt Scope 3: 6 158</b>	Mål 2024	- 5% baserat på 2023 års systemgräns	Mål 2025	-5% baserat på 2024 års systemgräns	Mål 2026	-5% baserat på 2025 års systemgräns	Mål 2027	-5% baserat på 2026 års systemgräns		<p><b>Ny indikator för 2024</b></p>				
<b>Utfall 2023</b>	<b>Övrigt Scope 3: 6 158</b>															
Mål 2024	- 5% baserat på 2023 års systemgräns															
Mål 2025	-5% baserat på 2024 års systemgräns															
Mål 2026	-5% baserat på 2025 års systemgräns															
Mål 2027	-5% baserat på 2026 års systemgräns															
<p><b>Bräddningar (%)</b></p> <table border="1"> <tr><td>Utfall 2023</td><td>0,7</td></tr> <tr><td><b>Utfall T2 2024</b></td><td><b>0,75</b></td></tr> <tr><td>Mål 2024</td><td>&lt;0,5</td></tr> <tr><td>Mål 2025</td><td>&lt;0,5</td></tr> <tr><td>Mål 2026</td><td>&lt;0,5</td></tr> <tr><td>Mål 2027</td><td>&lt;0,5</td></tr> </table>	Utfall 2023	0,7	<b>Utfall T2 2024</b>	<b>0,75</b>	Mål 2024	<0,5	Mål 2025	<0,5	Mål 2026	<0,5	Mål 2027	<0,5	<p>N/A på grund av otillräcklig statistik/underlag i VASS</p>	<p>Total avloppsvolym mätt som rullande treårsmedelvärde</p>		
Utfall 2023	0,7															
<b>Utfall T2 2024</b>	<b>0,75</b>															
Mål 2024	<0,5															
Mål 2025	<0,5															
Mål 2026	<0,5															
Mål 2027	<0,5															