



Budget 2020

Kretslopp och vattennämnden

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Sammanfattning.....	4
2 Förutsättningar	5
2.1 Uppdrag och vision samt omvärldsanalys och nuläge.....	5
2.2 Personal	8
2.3 Ekonomi.....	8
3 Riskhantering	10
4 Genomförande av nämndens mål och uppdrag	13
4.1 Förvaltningsgemensamt.....	13
4.1.1 <i>God service</i>	15
4.1.1.1 <i>Implementera kundpolicy, skapa modern kunddialog samt ta fram fler e-tjänster</i>	15
4.1.2 <i>Attraktiv arbetsplats</i>	16
4.1.2.1 <i>Plan för kompetensförsörjning på plats och verkställs</i>	16
4.1.2.2 <i>Anpassa takten efter kapacitet och attraktiv arbetsplats</i>	16
4.1.3 <i>Ekonomi i balans</i>	16
4.1.3.1 <i>Finansieringsplan på plats och förankrad</i>	16
4.1.3.2 <i>Stabil ekonomistyrning</i>	16
4.1.4 <i>Effektiva processer</i>	17
4.1.4.1 <i>Testa ny teknik och utvecklas inom digitalisering</i>	17
4.1.4.2 <i>Ökade insatser för att stärka den interna strukturen</i>	17
4.1.5 <i>Övrigt förvaltningsövergripande</i>	17
4.2 <i>Avfallsverksamheten</i>	18
4.2.1 <i>Hållbar avfallshantering</i>	18
4.2.1.1 <i>Materialkvalitet samt närings- och energiåtervinning ska öka</i>	18
4.2.1.2 <i>Ny regional avfallsplan</i>	18
4.2.1.3 <i>Ny kretsloppspark</i>	18
4.2.2 <i>God service</i>	19
4.2.2.1 <i>Mer fastighetsnära tjänster</i>	19
4.2.3 <i>Övriga uppdrag inom avfallsverksamheten (skattefinansierade)</i>	19
4.3 <i>VA-verksamheten</i>	19
4.3.1 <i>Säker vattenleverans</i>	20
4.3.1.1 <i>Långsiktig råvattenförsörjning utredd</i>	20
4.3.1.2 <i>Förstärkning av stomnätet enligt plan</i>	20
4.3.1.3 <i>Ökad förnyelse av VA-nätet</i>	20
4.3.2 <i>Robust avloppsavledning</i>	21

4.3.2.1	Reviderad ÅPA framtagen och politiskt beslutad	21
4.3.3	Hållbar stadsbyggnad	21
4.3.3.1	Vi deltar i tidigt skede i stadsplaneringen & är aktiva med tydlig roll i genomförandefas.....	21
4.3.4	Övriga VA-uppdrag (skattefinansierade).....	21
4.4	Återbruket.....	22
4.4.1	God service och hållbar avfallshantering	22
4.4.1.1	Strategi för återbruksverksamhet.....	22
4.5	Nyckeltalsredovisning	22
5	Resursfördelning	25
5.1	Driftbudget och flerårsplan.....	25
5.1.1	Förvaltningsgemensamt	27
5.1.1.1	Resultaträkning	27
5.1.1.2	Eget kapital	28
5.1.2	Avfallsverksamheten.....	28
5.1.2.1	Intäkter.....	28
5.1.2.2	Kostnader.....	28
5.1.2.3	Resultaträkning	29
5.1.2.4	Eget kapital Avfallsverksamheten	30
5.1.3	VA-verksamheten.....	30
5.1.3.1	Intäkter.....	30
5.1.3.2	Kostnader.....	30
5.1.3.3	Resultaträkning	31
5.1.3.4	Eget kapital VA-verksamheten	32
5.1.4	Återbruket.....	32
5.1.4.1	Intäkter och kostnader	32
5.1.4.2	Resultaträkning	32
5.1.4.3	Eget kapital Återbruket	33
5.2	Investeringsbudget.....	33
5.2.1	Investeringar inom avfallsverksamheten	33
5.2.2	Investeringar inom VA-verksamheten	34
5.2.3	Beskrivning av större investeringsprojekt.....	34

1 Inledning

Kommunfullmäktiges budget är Göteborgs Stads övergripande styrdokument och ska styra stadens utveckling. Göteborgarnas behov ska vara vägledande. Viktigt är också att medarbetarna i Göteborgs Stad får möjlighet att engagera sig och vara delaktiga i verksamhetens utveckling.

Budgeten lyfter fram de mål och uppdrag som är särskilt prioriterade. Övrigt ska utföras som tidigare, enligt gällande lagstiftning och övriga styrdokument. Lagstiftning och ekonomiska ramar står över mål, riktlinjer, planer, program och policys, som ska ses som stödjande dokument.

Från kommunfullmäktiges budget till lokalt budgetdokument

Det är nämndens ansvar att göra verklighet av budgetens inriktningar och prioriterade mål. Förvaltningen föreslår konkretiseringar och anpassningar av målen efter förvaltningens situation. Budgeten anger de strategiska vägval som behövs för att i större utsträckning nå målen.

När nämnden tagit beslut om budgeten, tar förvaltningen hand om mål och uppdrag och arbetar in dem i verksamhetsplanerna. Verksamhetsplanerna innehåller mer detaljerade beskrivningar av hur verksamheterna konkret ska arbeta för att nå målen.

1.1 Sammanfattning

Våra huvudsakliga uppgifter är att ge alla göteborgare vattenförsörjning och avloppshantering samt hantering, återvinning och återbruk av hushållsavfall på ett effektivt och miljömässigt sätt. Budgeten 2020 utgår från att vi vårdar och utvecklar vår verksamhet utifrån lagar, reglemente och kommunfullmäktiges budget. Den eftersträvar utvecklingen illustreras i vår strategikarta, som baseras på vår vision och långsiktiga planer.

Under 2020 ökar vi servicen genom att: samordna arbetet i den nya kundorganisationen, införa fler kundnära avfallstjänster och e-tjänster och upprätthålla en modern kunddialog.

För att säkra vattenleveransen kommer vi under 2020 i ett regionalt samarbete utföra en utredning av behov av kompletterande råvattenkälla och påbörja utredning av olika källors potential, arbeta vidare med ultrafilter vid Alelyckan, planera för en hög förnysetakt på vattenledningsnätet, genomföra förstärkningar på stomnätet och uppdatera våra driftdatorsystem. Vi ska också lära oss mer om hur kunderna kan bidra till att göra vattenanvändningen mer hållbar.

För att få en mer robust avloppsavledning kommer vi under 2020 revidera åtgärdsplanen, planera förnyelsen, värdera risker i stora projekt, påbörja en skyfallsplan och ta fram en finansieringsmodell för skyfall.

För att få en mer hållbar avfallshantering kommer vi under 2020 ta fram underlag så att den nya avfallsplanen kan beslutas, arbeta med plats för en ny kretsloppspark, dess innehåll och aktörer, delta aktivt i stadsplaneringen för att få bättre plats för avfallet, underlätta för göteborgarna med mer bostadsnära service, minska miljöpåverkan från avfallstransporter och planera för en biokolsanläggning.

För att få en mer attraktiv arbetsplats kommer vi under 2020 ha mer intern information särskilt avseende långsiktiga strategier och förvaltningsledning samt förbättra introduktionen och starta ett lärlingsprogram.

För att få mer stabil styrning och bättre kontroll kommer vi under 2020 säkerställa intäktprocessen i den nya kundorganisationen och införa ett nytt stödsystem för den

samt förbättra förvaltningens styrmodell genom att planerings- och uppföljningskedjan ges ett tydligare flöde.

Beslut om VA- och avfallstaxor för 2020 fattas av kommunfullmäktige i slutet av 2019. Budgeten baseras på prognos per augusti 2019. Med dessa förutsättningar har de nödvändiga kostnaderna för verksamheterna bedömts. Vi utgår från regelverken för taxefinansierad verksamhet där självkostnadsprincipen är en viktig utgångspunkt. För avfallsverksamheten budgeteras för en taxeintäkt som inte täcker kostnaderna med syfte att reducera det egna kapitalet kraftigt.

2 Förutsättningar

2.1 Uppdrag och vision samt omvärldsanalys och nuläge

UPPDRAG OCH VISION

Vårt reglemente som är beslutat av Kommunfullmäktige är grunden för vår verksamhet. Här regleras vår kärnverksamhet. Vårt reglemente slår fast vårt ansvar för vatten-, avlopp- och avfallshantering inom Göteborgs Stad och utförandet regleras av lagstiftningen. Stadens budget styr vilka områden och aktiviteter vi särskilt ska fokusera på under det kommande året. Vår vision, **Vi gör det lätt att leva hållbart**, visar oss vilken övergripande riktning vi ska arbeta efter.

Vi ska bidra till att skapa ett kretsloppssamhälle inom vatten-, avlopps- och avfallsområdet. Det innebär att Kretslopp och vattens huvudsakliga verksamhet är att fullgöra det ansvar staden har för vattenförsörjning, avloppshantering och avfallshantering samt uppgifter som hänger samman med dessa. Vi ska tillgodose invånarnas behov av att på ett effektivt och miljömässigt sätt få sitt hushållsavfall omhändertaget, återanvänt, återvunnet eller bortforslat. Invånarna ska få rent vatten i kranen hela året och en hållbar avloppsavledning och avloppsrening. För att göra det behöver vi se till att vår organisation hela tiden utvecklas, att vi har medarbetare med starkt kundfokus och rätt kompetens och att vi arbetar för mer hållbara lösningar och cirkulära tjänster.

Reglementet talar också om att vi är Göteborgs Stads beställare för de direkttilldelade uppdragen till Renova AB och Gryaab AB. Vi ska hjälpa Kommunfullmäktige med analyser och underlag för beslut i viktiga frågor inom de regionala bolagens verksamhet. Det är viktigt att vi i alla förvaltningens analyser och beslut ser till hela processen och även inkluderar det som Renova och Gryaab utvecklar och driver inom vårt ansvar som huvudman.

Sedan ett par år har vi fått ett utökat uppdrag att samordna och driva frågan om dagvatten och skyfall inom Göteborgs Stad. Detta går utöver det ansvar vi har som VA-huvudman och är därför skattefinansierat. Uppdraget innebär att vi ska samordna och stödja andra nämnder i frågor om dagvatten och skyfall och visa på nyttan med olika åtgärder. För att arbetet ska bli framgångsrikt behövs tydliga förutsättningar och flerårig skattefinansiering. Arbetet kommer delvis att samordnas med den av Stadsledningskontoret, SLK, ledda huvudmannagruppen för älvkantskydd som nyligen startats upp.

Av reglementet framgår också att vi ska driva återbruksverksamhet.

Kretslopp och vatten ska utföra uppdraget med en helhetssyn på samhällets, regionens och Göteborgs VA- och avfallshanteringsbehov i nära samarbete med statliga, regionala och kommunala aktörer samt övriga intressenter. Vi ska också svara för övergripande

information och rådgivning i VA- och avfallsfrågor i syfte att utveckla invånarnas beteende och förhållningssätt.

Kretslopp och vattens verksamhet omfattar de tre verksamhetsområdena VA, Avfall och Återbruk. Våra huvudprocesser är produktion, distribution och avledning samt rening av vatten inom VA-verksamheten samt insamling, sortering och behandling av avfall inom avfallsverksamheten. För att hantera verksamheten har vi en linjeorganisation där enheter inom avdelningarna är dedikerade att stödja respektive process inom såväl planering, genomförande/byggnation och drift samt stabsavdelningar för stödjande funktioner. VA- och avfallsverksamheten är taxefinansierad med något mindre undantag.

Sedan hösten 2018 har förvaltningen en ny direktör som leder vårt arbete, Marianne Erlandson.

OMVÄRLDSANALYS OCH NULÄGE

Generellt – hela förvaltningen

Digitaliseringen påverkar såväl göteborgarnas vardag som förvaltningens verksamhet. Vi arbetar aktivt med att göra oss mer tillgängliga när det gäller kommunikation och e-tjänster för våra kunder och användare under parollen ”En väg in”. Vi har ett stort projekt som genomlyser hela processen från det tillfälle när kunden ansluts till det att faktura går ut, Argos, vilket kommer att resultera i nya systemlösningar. Vi kommer att uppdatera vårt affärssystem, IFS, vilket även det skapar utrymme för nya digitala lösningar.

Säkerheten för våra anläggningar har fått allt mer fokus, internt men även från myndigheter där man identifierat viktig infrastruktur som VA och avfallshantering som särskilt hotad. Detta medför åtgärder som inte alltid syns, men som både kostar direkt och medför restriktioner i hur vi kan genomföra vårt uppdrag.

Staden förmedlar en allt mer *ansträngd ekonomisk situation* och även om taxefinansiering inte ska sammanblandas med skattefinansiering, är det en utmaning vi har att ta hänsyn till.

Förtätningen och den intensiva stadsbyggnaden påverkar både VA och avfall, se nedan.

VA-verksamheten

Som ovan beskrivits verkar Kretslopp och vatten i en stad med *stark marknadskonkurrens om såväl personella som övriga resurser och råvaror*. Bristande tillgång på vissa personalkategorier gör det ibland utmanande att kunna genomföra grunduppdraget. Det påverkar även kostnadsbilden. Det gör även stigande marknadspriser för el, kemikalier, asfalt, schaktning med mera.

Digitaliseringen av vattenmätare ger ökade möjligheter för läcksökning och att styra flöden samt möjlighet till ökat informationsutbyte med kund och brukare. Det är dock ett område som kräver noggrann analys av risker då information om framförallt dricksvatten kräver hög säkerhet.

Klimatfrågan påverkar planering och genomförande. Råvattenkvaliteten, fler skyfall med risk för översvämningar, bräddningar och inläckage i ledningssystemet påverkar oss starkt.

Vattentillgång, säkerhet i leverans och kvalitet, är frågor som fått allt större plats på agendan då klimat-påverkan blir mer påtaglig.

Dagvatten- och skyfallsarbetet kräver ökad samverkan i staden, med såväl kommunala som privata intressenter. Det kräver nytänkande och samarbete kring exempelvis nya

samverkansformer och finansieringsmodeller, och förankringsarbetet är omfattande.

Förnyelsearbetet har omfattande behov, inte minst stomnätet som behöver kraftfulla åtgärder. Det behövs också resurser för att minska läckage och bräddning. Även här krävs samverkan, i vissa frågor även med grannkommuner, men också hög investeringstakt och -volym. Behovet av förnyelse är väl känt på nationell nivå och vi delar denna utmaning med flertalet kommuner. Till stor del konkurrerar förnyelsearbetet om resurser med exploatering och andra statliga investeringsprojekt.

Utbyggnadstakten i såväl staden som hos förvaltningen är hög, vilket är utmanande för organisationen och finansieringen. Blågröna lösningar krävs för att klara stadens hållbarhet, men de är inte alltid lätta att få till, dels av utrymmesskäl, dels på grund av otydlighet i finansiering och ansvar för framtida drift.

Avfallsverksamheten

Förordningsändringarna om höjda krav på producenterna av förpackningar och returpapper – så kallad *bostadsnära insamling*, kommer att påverka vår verksamhet då producenterna ska söka tillstånd för sin verksamhet under 2020 och de har krav på en viss servicenivå från 2021. Exakt vad den eventuella rollen som utförare åt producenterna innebär för förvaltningen vet vi inte i dagsläget. Men vi ser att det finns stora fördelar att samordna insamlingen av producentansvarsmaterial med insamling av hushållsavfall, särskilt vid småhus.

Det finns ett *flertal förslag till ändringar av avfallslagstiftningen* som kan påverka avfallsverksamheten i mycket stor utsträckning om de införs. Förslagen kommer både från ändrade EU-direktiv och från regeringsinitiativ. Förslaget om att ge verksamheter med hushållsliknande avfall rätt att fritt välja utförare inom avfallsområdet kan innebära att uppdraget inom avfallsområdet krymper med upp till 20 procent på sikt, medan en utökning inom förebyggandeområdet och avseende hushållens bygg- och rivningsavfall kan öka verksamhetens omfattning.

Konsumtionen i hushållen är till viss del konjunkturberoende och det konsumerade hamnar till stor del i våra avfallsflöden. Vi ser en trend till mer resurssparande och att konsumera mer tjänster än produkter, men också en trend av så kallad hyperkonsumtion. Hushållens varukonsumtion förväntas öka med 1,7 procent mellan 2019 och 2020 i Sverige (Konjunkturinstitutet) och befolkningsökningen i Göteborg förväntas bli 0,5 procent högre än den nationella (Stadsledningskontoret, Statistik och analys). Trots detta förväntas avfallsmängderna som förvaltningen hanterar endast öka med 0,5 procent eller 1 000 ton mellan 2019 och 2020. Grovavfall och matavfall förväntas öka med cirka två procent medan restavfallet förväntas minska med en procent.

Riksdagens mål om *ett fossilfritt energisystem* och den kommande förbränningskatten påverkar framtida utveckling och kostnader för den energiåtervinning som sker i avfallssystemet. En del av detta handlar om *plast i avfallet*. Plast har ju uppmärksammats mycket den senaste tiden, särskilt som orsak till nedskräpning. Ett annat material där det är svårt att få till återvinning är *textilavfall* där vi kanske kommer få se ett nytt producentansvar.

Branschen för *avfallsinsamling är konkurrensutsatt och har allt färre aktörer*. En nationell utredning pågår för att försöka utröna orsaker; om vi beställare ställer för höga krav eller om det är andra faktorer som påverkar. Vi behöver fortsätta arbeta med nämndens direkttilldelningar till Renova AB.

Digitalisering och teknisk utveckling påverkar avfallshanteringen genom till exempel elfordon, självkörande bilar, automatiserad sortering och sensorer för mer

behovsanpassad hämtning.

Stadens förtätning påverkar framkomligheten konkurrensen om ytor och det är mycket svårt att få tillräckliga utrymmen för återvinning och hållbar avfallshantering i såväl nybyggnation som befintliga områden.

2.2 Personal

Förvaltningen har i juli 2019 ca 497 medarbetare. Det senaste årens lönekartläggningar har visat att det inte förekommer några osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. De stora yrkesgrupperna i förvaltningen är ingenjörer, rörläggare, arbetsledare, drifttekniker, reparatörer, driftledare, driftingenjörer, laboratorieingenjörer, elektriker, mätartekniker, projektledare, kommunikatörer och kundservicepersonal, såväl chefer som administrativ personal. Könsfördelningen skiftar ganska mycket inom de olika kategorierna, men totalt sett är cirka 60 procent män och 40 procent kvinnor.

Vi har sedan flera år en stor utmaning att rekrytera framförallt elektriker och rörläggare men även projektledare, ingenjörer och enhetschefer är tidvis svårt. En hård konkurrens i staden till följd av intensiv byggnation är en av anledningarna, en annan att tillgången på vissa yrkeskategorier är bristande såväl lokalt som nationellt.

En relativt stark konkurrensfaktor är att vi jobbar inom en bransch som verkar för hållbarhet och samhällsnytta, och att vi engagerar oss starkt i att skapa en hållbar arbetsmiljö och en attraktiv kultur. Flytten till gemensamma lokaler vid Alelyckan är ett viktigt steg i denna riktning, där möten och samverkan i nya, trevliga och funktionella lokaler kommer att bidra till en god arbetsmiljö.

Våra förhållningssätt hjälper oss i det dagliga arbetet, att vi hela tiden utgår från de vi är till för, att vi har en god balans i vår verksamhet och en god kultur för hur vi är mot varandra och andra vi möter. Förhållningssätten måste hela tiden hållas aktuella och diskuteras med både nya och erfarna medarbetare.

2.3 Ekonomi

Övergripande förutsättningar utifrån verksamhetsområden

För VA och avfall har vi särskild lagstiftning att förhålla oss till, Vattentjänstlagen samt Miljöbalken, vilket innebär att vi måste särredovisa varje verksamhetsområde. Lagstiftningen styr också vad vi får finansiera med taxemedel. Det innebär att vårt överuttag eller underuttag av taxemedel, vårt egna kapital, inte kan sammanblandas med stadens övriga verksamheter inom de skattefinansierade verksamheterna. Återbruket hanteras som en egen ekonomi vid sidan av våra kollektiv. Vi har en mindre skattefinansierad verksamhet som redovisas inom verksamhetsområdena VA samt Avfall, där finansieringen måste särskiljas.

De ekonomiska förutsättningarna för vår verksamhet är sådana att taxemedel får tas ut för att täcka verksamheternas så kallade nödvändiga kostnader. Detta är kostnader för att planera, genomföra, driva och utveckla verksamheten enligt lagens intentioner. Varje år får nämnden en beräkning av hur dessa kostnader kan komma att utvecklas under budgetåret, samt för en planperiod om ytterligare två år och även en långsiktig bedömning. Med detta underlag som bas sätter nämnden ett förslag på taxerintäktsnivå och under hösten tar förvaltningen fram ett förslag på prislista, vilken beslutas av KF. Då det förflyter lång tid mellan de första underlagen, som tas fram ungefär vid årsskiftet året före det aktuella året, och verksamhetsåret, finns det alltid en risk att förhållanden ändras. Denna budget för 2020 samt 2021–2022 bygger på de förutsättningar som togs fram i februari 2019, och i november beslutar KF om taxa.

Ekonomiskt ingångsläge 2020 och ekonomisk ställning

Förvaltningens verksamhet är omfattande. Resultaträkningarna omsluter en knapp halv miljard för Avfall och cirka en miljard för VA. Inom VA har vi dessutom en mycket omfattande investeringsverksamhet. Det ekonomiska utfallet för både VA- och avfallsverksamheten varierar över året och mellan åren, och styrs av många parametrar. Framför allt VA-sidan är till viss del händelsestyrd, i form av rörbrott mm. Avvikelser på grund av att verksamheten utvecklas något annorlunda över året jämfört med hur budgeten har periodiserats är därför inte ovanligt.

Eget kapital och möjlighet till fondering i VA-anläggningar

Förvaltningen har för respektive kollektiv ett eget kapital som dels ska anpassas mot de hittills gällande instruktionerna i stadens *Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning*, dels balansera taxeutvecklingen så att den undviker skarpa förändringar samt ger förutsägbarhet. I april 2019 hemställde nämnden till KS ett ärende, dnr 0007/17, om att benämna det som idag kallas eget kapital för skuld till abonnenter samt att få möjlighet att fondera för framtida nyinvesteringar i VA-anläggningar. Ärendet är ännu inte behandlat i KS. Hur vi ska förhålla oss till regelverk för nivå på eget kapital samt övergång till skuld till abonnent kan därmed komma att påverkas av kommande beslut.

Verksamheten har under de senaste åren haft utmaningar när det gäller budgetering och prognos. Det beror delvis på en komplex verksamhet med en komplex redovisningsmodell samt en verksamhet som gör det svårt att förutspå exakt när kostnader och ekonomiska effekter av en omfattande investeringsverksamhet inträder. Delvis är det också symptom på ett behov av att utveckla budget- och uppföljningsmodell, ett förbättringsarbete som aktivt pågår.

Direkttilldelningar, självkostnadsmodell och riskförflyttning

Från april 2018 direkttilldelas flera insamlingsuppdrag till Renova. Då självkostnadspris gäller kan priserna ändras över året, vilket bör beaktas i riskvärderingen och utrymme för eget kapital. VA-taxekollektivets medel ska täcka alla så kallade nödvändiga kostnader, varför såväl investeringar, drift, riskbedömning och upparbetat eget kapital i Gryaab bör vara en del av den samlade bedömningen.

Marknadsutveckling och prisutveckling

Vi verkar i en stad med mycket hög takt i exploatering och stadsutveckling, en takt vi inte ser kommer att avta på många år eftersom flera stora infrastrukturprojekt fortfarande är i sin uppstart eller har en lång byggprocess. Vi ser att priser för exempelvis schaktning, hantering av schaktmassor, konsulttjänster och hyra av anläggningsmaskiner påverkas starkt av en het marknad. Men även priser på energi, bränsle och kemikalier har ökat kraftigt och kommer att påverka 2020 års budget och många år framöver.

Ränteutvecklingen är en starkt påverkande faktor i vår verksamhet som har så stora investeringar. Idag är räntenivån mycket låg och i kommande budget ligger den fortsatt på en låg nivå, men omvärldsförändringar kan påverka den starkt.

Vi gör så uppdaterade och väl grundade analyser av prisutvecklingen som det är möjligt i denna budget. Och även i övrigt har vi vid budgetläggningen tagit avstamp i kända förutsättningar och förhållanden.

3 Riskhantering

Som noterats i avsnitt 2.1 ovan har Kretslopp och vatten fått ägna allt mer tid och resurser till riskhantering. Det gäller primärt de risker som avser säkerheten för våra anläggningar; det vatten vi producerar och den infrastruktur vi är del av för både VA och Avfall. Vi involverar nämnden i arbetet med att ta fram riskanalys och tar fram handlingsplaner inom internkontrollarbetet. Nedan kommenteras några viktiga riskområden samt hur vi arbetar systematiskt med riskhantering och intern kontroll.

Riskhantering – några viktiga riskområden

Nedan beskrivs några övriga riskområden vi har att bemöta, samt åtgärder för att skapa beredskap och åtgärder för att minimera riskerna;

Ekonomiska risker – att marknadspriser och räntor avviker från det vi gör vår grundläggande planering och budgetering för, inklusive ränterisk. För våra taxekollektiv finns det även alltid en risk att de bedömda intäkter vi behöver för att täcka nödvändiga kostnader inte faller ut som beräknat då konjunktur, väder, beteenden etc kan påverka både inom befintligt år eller med effekter på framtida verksamhet. Vi möter risken genom att utveckla vårt budget- och prognosarbete där omvärldsbevakning är en viktig ingrediens för att kunna göra scenarier och så tidigt som möjligt kunna parera.

Finansieringsrisk – Som taxekollektiv är vi beroende av att vi har förtroende för hur vi får beslut om taxefinansiering i de politiska besluten. Vi försöker möta denna risk genom att i underlag till stadens budgetprocess och ärenden till nämnden skapa transparens och förtroende för de nödvändiga kostnader vi ser framför oss. Genom att beskriva olika scenarier för kostnadsutveckling och finansieringsbehov kan vi då även beskriva hur det påverkar invånarna.

· **Kompetensförsörjning** – vi har en verksamhet som till mycket stor del är beroende av sin bemanning där såväl tillgång till driftpersonal som ingenjörer och projektledare kan påverka vår förmåga att upprätthålla drift eller driva utvecklingsprojekt. Vi har i avsnitt 2.2 samt 4.4 beskrivit åtgärder för att möta denna risk.

Risk utifrån förändrade regelverk/lagstiftning – kan påverka kraftfullt såväl ekonomiskt som i vårt ansvar och/eller möjlighet att utföra vårt uppdrag. Exempel på produktansvar för vatten är en sådan risk, eller införande av en förbränningskatt som kan få stor ekonomisk påverkan.

Risker kopplat till stadsbyggnaden - Förvaltningen har följt nämndens mål att bidra till stadens inriktning att öka bostadsbyggandet och prioriterat exploaterings-projekt, i övrigt fortsätter vi att driva projekt för utveckling av våra VA- och avfalls-anläggningar enligt investeringsplan. Utbyggnad av den allmänna VA-anläggningen är en kritisk faktor för att kunna bygga ut nya områden i staden och VA-investeringarna kommer också tidigt i byggfasen vid exploateringar. Kretslopp- och vattennämnden har en svår uppgift att styra över dessa projekt, då prioriteringen utgår från mål för bostadsbyggande som nämnden inte förfogar över, men även från prioriteringar som görs av exploitörer och andra förvaltningar samt effekter av detaljplanearbete med tillhörande överklagandeprocesser. Det finns också svårigheter att fullt ut styra interna projekt, då upphandlingsprocesser, överklaganden och andra samband med övriga aktörer som ingår i ett projekt påverkar. Vi försöker aktivt utveckla processerna och samverkan i staden genom att kontinuerligt följa, utvärdera och prioritera våra projekt för att klara investeringsplan, men trots detta förbättringsarbete är förskjutning i tid eller kostnad är inte ovanligt.

Säkerhetsrisker – se nedan.

Internkontrollrisk – se nedan

Riskhantering – fördjupning riskhantering och samlad riskbild

Riskhantering på Kretslopp och vatten sker kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten. Riskhantering innebär att identifiera, analysera och utvärdera risker och därefter besluta om hur riskerna ska behandlas (accepteras, reduceras, delas eller undvikas) samt om uppföljning av riskerna. Risker för förekomst av oegentligheter inom verksamhetsområden är alltid en del av förvaltningens riskhantering.

Riskanalyser är grundläggande för hela verksamheten inklusive säkerhetsarbetet inom förvaltningen, och syftar bland annat till att förebygga negativa effekter av driftstörningar, elavbrott, skyfall och översvämningar, skador orsakade av externa samt antagonistiska handlingar mot vår verksamhet.

För att bygga och upprätthålla en god informationssäkerhet behövs regler, rutiner och fysiska skyddsåtgärder. Informationssäkerhet är en fråga som berör all personal inom förvaltningen. Det är inte bara förvaltningens ledning och säkerhetsfunktion som har ansvar att bidra till att upprätthålla en god informationssäkerhet.

För att leva upp till lagstiftningen och för att skapa robusta system jobbar förvaltningen metodiskt med säkerheten inom ovan områden. De största drivkrafterna i arbetet mot antagonistiska hot är bland annat en kraftigt skärpt hotbild under senare år, framtagandet av en nationell säkerhetsstrategi, verkliga händelser såsom sabotage mot vattenverksamheter samt det nya totalförsvaret där vi numera ingår.

Den viktigaste grunden för säkerhetsarbetet är ett antal olika riskanalyser som förvaltningen gör regelbundet och som alla utgör viktiga styrmedel för kärnverksamheten:

- En övergripande riskanalys på hela verksamheten. Fokus är risken att inte nå våra mål under "normala" förhållanden. Denna analys görs en gång per mandatperiod, senast 2017. Nämndens deltagande i denna analys är viktig.
- En separat Risk- och sårbarhetsanalys (RSA) för risker i samband med extrema driftförhållanden som extremt väder, totalt elavbrott mm. Denna analys är krav från staden, som också sammanställer alla. Den görs en gång per mandatperiod. Nuvarande RSA är fastställd att gälla mellan 2019 – 2022.
- En separat säkerhetsskyddsanalys kopplad till antagonistiska hot. Det är ett krav i säkerhetsskyddslagen att denna ska göras en gång per år. De senaste gjordes 2017. I säkerhetsskyddsanalysen ingår förvaltningens prioritering av skyddsvärda tillgångar, bedömning av säkerhetshot, sårbarhet och risk samt hur dessa risker hanteras. Riskreducerande åtgärder inom säkerhetsskyddsområdet listas i förvaltningens säkerhetsplan.

Dessutom genomförs långsiktiga åtgärdsplaner för vatten, avlopp och avfallsområdet. Där ingår en grundläggande analys av nuläget samt identifiering av långsiktiga mål och strategiska åtgärder. De långsiktiga åtgärdsplanerna tas fram cirka vart tionde år.

I den löpande driften används även avvikelserapportering och incidentrapportering. Den är av stor vikt för att snabbt dokumentera avvikelser och åtgärder som behöver vidtas både på kort och lång sikt för att förhindra eller minska riskerna för upprepnin. Incidentrapportering kopplad till antagonistiska handlingar som sabotage mot vår verksamhet är även ett krav i säkerhetslagstiftningen. I dagsläget delges Säpo dessa.

Utifrån de olika riskbedömningarna tar vi fram en samlad riskbild för Kretslopp och vatten. Här återfinns de processer eller områden som har valts ut att särskilt granskas.

I riskanalysen beskriver vi också de åtgärder vi har infört för att minska riskerna samt nya åtgärder som behöver vidtas. Utifrån den samlade riskbilden upprättar vi en intern kontrollplan, för att kontrollera att åtgärderna har fått avsedd effekt. I den interna kontrollplanen inarbetas också de rekommendationer som årligen kommer från Stadsrevisionens olika granskningsuppdrag.

Intern kontroll

Förvaltningens interna kontroll är tillräcklig i de flesta områden men kan förbättras och utvecklas. Med nya riktlinjer behöver processen för styrning, uppföljning och kontroll ändras något, bland annat ingår nu tydligare krav på att följa upp privata utförare.

Arbetet med intern kontroll behöver formaliseras och styrande dokument tas fram för bättre styrning. Det saknas dokumenterade interna kontroller för flertalet processer, vilket också behöver tas fram. För kärnverksamheterna vattenproduktion- och distribution, avloppsavledning samt avfall görs riskanalyser där verksamheten följs upp, men vad gäller staberna och deras verksamheter har revisorernas granskning visat på brister inom både riskhantering och intern kontroll.

Under 2018 gjordes flera fördjupade granskningar av bland andra Ernst & Young och PWC gällande budget-, löne- och inköpsprocessen, samt fordrings- och inkassohanteringen. I intern kontrollplan 2019 fördes flera av dessa processer in för uppföljning och kontroll, resten har förts in i en separat åtgärdsplan för upphandling, inköp och ekonomi.

Den fördjupade granskningen av inköp och upphandling föranleder ett stort förändringsarbete inom förvaltningen, vilket också syns i den intern kontrollplanen genom flera kommande kontrollaktiviteter under 2020.

Även risker kopplade till informationssäkerheten och rollen som tjänsteman i offentlig verksamhet kommer att följas upp via intern kontrollplanen.

4 Genomförande av nämndens mål och uppdrag

4.1 Förvaltningsgemensamt

STADENS MÅL OCH UPPDRAG SAMT NÄMNDENS INRIKTNINGAR

Förvaltningen har en taxefinansierad ekonomi, vilket beskrivits under 2.3 ovan, där finansiering sker genom taxa som tas ut motsvarande årets nödvändiga kostnader. Vi har i denna budget utgått från i dagsläget kända förutsättningar och kostnader. Vi har utgått från det underlag som nämnden sände till KS och KF i början av året (KVN § 36 0024/19), kommunfullmäktiges beslutade budget och taxor samt de nödvändiga kostnader förvaltningen bedömer rimliga för att driva, underhålla och utveckla verksamheten kommande planperiod.

UPPDRAG FRÅN KOMMUNFULLMÄKTIGE

Kommunfullmäktige beslutade om nämndernas budget, mål och uppdrag vilka redovisas nedan. Förvaltningen kommer att omhänderta dessa uppdrag i kommande verksamhetsplan för 2020.

Ekonomiska uppdrag från kommunfullmäktige till samtliga nämnder.

Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att se över möjliga realiseringar av tillgångar i syfte stärka stadens finansiering av kommande års investeringsprojekt.

Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att sträva efter hög kostnadstäckning på avgiftsbelagda verksamheter, där så är möjligt.

Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att bedriva ett digitalt effektiviseringsarbete under hela planperioden.

Samtliga nämnder och styrelser får i uppdrag att bidra till att minska stadens totala personalvolym, enligt arbetad tid, under mandatperioden.

Uppdrag från kommunfullmäktige till Kretslopp och vattennämnden

Kretslopp- och vattennämnden får det samordnade uppdraget att, tillsammans med Fastighetsnämnden och Byggnadsnämnden, säkerställa att arbetet med en ny kretsloppspark i södra Göteborg påbörjas.

Kretslopp- och vattennämnden får i uppdrag att fortsätta samarbeta med andra kommuner för att säkra alternativa råvattentäkter.

Kretslopp- och vattennämnden får i uppdrag att bistå Park- och naturnämnden i arbetet med att få bukt med rättproblematiken i staden.

Kretslopp- och vattennämnden får i uppdrag att, i samråd med kommunstyrelsen, genomföra nödvändiga förändringar för att säkerställa en hållbar ekonomi inom VA-kollektivet.

Kretslopp- och vattennämnden får i uppdrag att möjliggöra för brukare att på egen hand, efter godkänd ansökan, installera avfallskvarnar.

Kretslopp- och vattennämnden får i uppdrag att avveckla Skrota Skräpet.

Kretslopp- och vattennämnden får i uppdrag att införa fria besök på återvinningscentraler.

Kretslopp- och vattennämnden får i uppdrag att vidta åtgärder för att öka den fastighetsnära insamlingen.

NÄMNDENS PRIORITERADE OMRÅDEN

Förvaltningen har gjort bedömningen att vi i budget för 2020 fokuserar på vårt kärnuppdrag. Förvaltningens tjänstemän har i samband med vår årliga planeringskonferens beskrivit de särskilda fokusområden som vi har i vår strategikarta samt hur de driver mot de långsiktiga målen. Vi har inte uppfattat något annat än att det är i enlighet med nämndens vilja att vi formar vår budget utifrån detta arbetssätt, tills eventuella nya riktlinjer kommer.

Grunduppdraget

Reglementet är basen för vår verksamhet och ur reglementet kommer vår vision **Vi gör det lätt att leva hållbart**, en vision som baseras på stadens huvudbudskap Hållbar stad - Öppen för världen.

Grunduppdraget har tolkats utifrån reglementet och viktiga långsiktiga mål, som också vårt dagliga arbete och vår budget är uppbyggd enligt beskrivningen nedan.

Långsiktigt målområde

Säker vattenleverans

Alla ska ha säker tillgång till hälsosamt och gott vatten på ett långsiktigt hållbart sätt – detta tydliggörs i vår ”åtgärdsplan vatten” som innehåller en rad mål inom områden som gott, hälsosamt, säker leverans och långsiktig hållbarhet”.

Robust avloppsavledning

Vi ska tillhandahålla en säker och hållbar avloppshantering – vilket baseras på vår ”åtgärdsplan avlopp”.

Hållbar avfallshantering

Vi ska tillhandahålla en robust och hållbar avfallshantering och i det uppfylla verksamhetsrelaterade delar i kommunens avfallsplan.

Koppling till verksamhet och budget

Våra kärnprocesser, utifrån vårt uppdrag i reglemente och enligt lag och styrande dokument

God service

Det ska vara god tillgänglighet till våra tjänster, hög nöjdhet i vår leverans och i vårt bemötande. Våra tjänster utgår från kundernas behov. (avser vår relation till kunden, avseende leverans av tjänster så ligger det under kärnprocesserna)

Attraktiv arbetsplats

Vi attraherar och behåller medarbetare med rätt kompetens och vi ska ha ett gott medarbetar- och ledarskap.

Stabil styrning och ekonomi

Taxeintäkten balanserar våra nödvändiga kostnader. Det finns ett förtroende för vår budget, måluppfyllelse och styrning.

Koppling till verksamhet och budget

Möjliggörare och förutsättningar för att genomföra vårt uppdrag, i enlighet med stadens förhållningssätt.

Våra långsiktiga strategiska mål sammanfattar mål i våra långsiktiga planer som Åtgärdsplan vatten, Åtgärdsplan avloppsavledning, den Regionala vattenförsörjningsplanen, Avfallsstrategiskt program, den regionala avfallsplanen A2020 (som kommer övergå i ”Göteborgsregionen minskar avfallet”) och den strategiska planen för Attraktiv arbetsplats samt andra mål som är kritiska för en väl fungerande verksamhet.

Som ett övergripande strategiskt styrdokument för att visa vägen mot visionen har Kretslopp och vatten utarbetat en strategikarta. Strategikartan tar avstamp i det reglementsensliga grunduppdraget och beskriver mål på kort (2020), mellan och lång sikt, utifrån de politiska beslut som styr verksamheten och våra förhållningssätt.

Strategikarta 2020

Målen kan hänföras till de fyra perspektiven: - Kund – god service, Ekonomi – ekonomi i balans, Processer - effektiva kärnprocesser samt Medarbetare – attraktiv arbetsplats. Att ha med olika perspektiv syftar till att balansera vårt tekniska grunduppdrag med de förutsättningar som krävs för att lyckas.

I strategikartan kan vårt grunduppdrag läsas in, och den ekonomiska budgeten (resursplaneringen) är primärt baserad på det. Men i strategikartan finns också de **särskilda fokusområden**, utvecklingsområden, vi ser att vi särskilt behöver ta om hand under 2020 för att närma oss de långsiktiga målen. Dessa fokusområden beskrivs nedan under respektive verksamhetsområde samt under separat rubrik de som är stödjande förvaltningsövergripande. Under varje rubrik beskrivs kortfattat de aktiviteter och mål som ska uppfyllas under 2020.

Uppföljning

Till respektive mål har knutits mål och aktiviteter som finns omhändertagna i verksamhetens olika avdelningar och enheter. Dessa kommer att följa upp under året, såväl som den övergripande strategikartans förverkligande som kommer följas upp på förvaltningsnivå.

Under respektive område nedan, 4.1–4.4 presenteras några viktiga leveranser vi kommer att följa upp under respektive målområde. Observera att det är *exempel* på mått och mål, verksamheten arbetar med att ta fram metodik för uppföljning av styrkort med indikatorer på relevanta nivåer och utveckla måluppföljningen. Här följer vi även noga det arbete som sker inom Stadsledningskontoret avseende styrning och uppföljning.

4.1.1 God service

4.1.1.1 Implementera kundpolicy, skapa modern kunddialog samt ta fram fler e-tjänster

Samordnat kundarbete - modern kunddialog - Inom målområdet finns flera olika mål- och aktivitetsområden;

- vi ska säkerställa ett samordnat kundarbete där realisering av Argosprojektet ger oss verktyg i form av system och processer. Det innebär att Argos under 2020 bland annat ska resultera i ett ärendesystem och upphandling av övriga systemstöd.

- vi säkerställer en modern kunddialog där kunden har lätt att nå oss och har tillgång till snabb och enkel information om våra tjänster och service.

- vi ska ha moderna, konkurrenskraftiga och hållbara tjänster - framtagna i samverkan med kunden – vilket i praktiken innebär att under 2020 ska våra kunder kunna utföra fler tjänster digitalt.

- särskilt fokus på flerbostadshus och fastighetsägare. Genom kundpaneler och andra metoder ska vi samla in kundernas önskemål och översätta till konkreta förbättringsåtgärder.

4.1.2 Attraktiv arbetsplats

4.1.2.1 Plan för kompetensförsörjning på plats och verkställs

Som ovan beskrivits under Personal 2.2 har vi både på kort och längre sikt personalkategorier som är svåra att bemanna. Vi kommer under 2020 ta fram en plan för kort- och långsiktig kompetensförsörjning. Praktik, lärlingar, tätare samverkan med lärosäten samt employer branding är viktiga beståndsdelar som nu är på plats i form av handlingsplaner och konkreta åtgärder. Ett mycket konkret mål är att under 2020 anställa den första lärlingen.

4.1.2.2 Anpassa takten efter kapacitet och attraktiv arbetsplats

Organisatorisk tillit – I det strategiska arbetet har vi identifierat en viktig faktor, organisatorisk tillit, för att attrahera, utveckla och behålla våra medarbetare. För att uppnå det behöver vi arbeta med chefs- och medarbetarstöd, kompetensförsörjning, tydlighet i organisation och roller och att stärka intern stolthet. I arbetet med samlokaliseringen kommer flera konkreta åtgärder genomföras.

Bra arbetsplats – Vi ska under 2020 verka för att bli en bättre arbetsplats och en attraktiv arbetsgivare genom vårt aktiva arbete med att skapa en hållbar arbetsmiljö och goda förutsättningar för chefer: minskad stress genom väl fungerande rutiner för "onboarding", introduktion samt aktiviteter som säkerställer att takten anpassas utifrån kapacitet.

4.1.3 Ekonomi i balans

4.1.3.1 Finansieringsplan på plats och förankrad

Styrning och ledning - Som beskrivits under Ekonomi 2.3 har förvaltningen ett pågående arbete med att tydliggöra behov och former för struktur för budget och uppföljning. Det finns därför en rad aktiviteter under rubriken "Styrmedel på plats", som exempelvis:

- struktur för hur vi styr och följer upp på plats ska tas fram
- styrkort implementerat – övergripande för förvaltningen och modell för verksamhetsområden, avdelningar och enheter
- tydlig princip för vägvalshantering, till exempel att utveckla arbetet för väl fungerande styrgrupper för projekt- och investeringsverksamhet
- implementerad budgetprocess som är tydlig och med avvikelshantering
- utvecklad långsiktig finansieringsmodell med scenarieanalys
- IFS implementerad och utifrån det BI och systemstöd för mer än HR, UH, lager
- sårredovisning utifrån processer och lagar

4.1.3.2 Stabil ekonomistyrning

Stabil intäktprocess med hjälp av Argos – Inom ramen för förbättringsprojektet Argos säkerställs under 2020 en stabil intäktprocess. Arbetssätt för styrning, uppföljning och kontroll utvecklas och kopplingen mellan kund, avtal och leverans samt interna processer etableras. Projektet Argos fortsätter enligt plan som ett av förvaltningens högst prioriterade interna projekt. Många medarbetare över hela förvaltningen ingår i arbetet och det kommer även medföra investeringar i nya IT-system och skrotning av gamla.

4.1.4 Effektiva processer

4.1.4.1 Testa ny teknik och utvecklas inom digitalisering

FoU och digitalisering – Kretslopp och vatten har en FoU-agenda sedan ett par år. Denna ska utvecklas under 2020 så att den inkluderar projekt och aktiviteter för digitalisering och innovation. Kundens fokus och proaktivitet är ledord för att uppnå såväl kundnytta som effektiva och moderna arbetssätt och miljönytta samt säker leverans inom VA och Avfall på kort, mellan och lång sikt.

4.1.4.2 Ökade insatser för att stärka den interna strukturen

Verksamhetsledningssystem – Vi behöver utveckla ett verksamhetsledningssystem för Kretslopp och vatten med vision, policy, mål, strategi och planer för det som ska uppnås i verksamheten. Det innebär att vi under 2020 kommer jobba vidare med en lång rad aktiviteter som syftar till att tydliggöra:

- Arbetssätt, arbetsformer, processer
- Organisationsstruktur
- Roller och ansvar, delegeringsordning och beslutsvägar
- Rutiner, arbetsbeskrivningar
- Mätssystem och mått
- Stödsystem, som till exempel IT, kompetensförsörjning, ekonomistyrning
- Organisationskultur, värderingar, gemensamma förhållningssätt

4.1.5 Övrigt förvaltningsövergripande

Förvaltningsgemensamma prioriterade uppdrag för budgetåret 2020 beskrivs i detta kapitel. I nedanstående tabell redovisas dessa målområden.

Målområde/ beskrivning	Mått	Mål	Ansvarig avd
Kundarbete och kunddialog	Kundärendesystem implementerat. Fler digitala tjänster	100% enligt tidplan > 5 tjänster	Kund och kommunikation
Organisatorisk tillit	En kanal för att nå medarbetare	Kanal etablerad	Kund och kommunikation
Bra arbetsplats	Höjd NMI för chefer.	>2018	HR
Kompetensförsörjning	Lärlingsprogram igång	"ja"	HR
Styrning och ledning	Metodik budget/ investeringar/ finansiering/ taxa - tydliggjord och implementerad	Bedömning > förbättrad	Strategisk samordning
Stabil intäktprocess mha ARGOS	Ny avdelning för kundnära tjänster är skapad och har börjat arbeta tillsammans. Förtydligat ansvar inom intäkts-processen i delegationsordning och i uppdragsbeskrivningar.	"ja" "ja"	Förvaltningschef Ekonomi
Säkerhet och skydd	genomförande av riskreducerande åtgärder	Följer plan	Kansli
Verksamhets- ledningssystem	Definierade huvudprocesser	Processkarta framme	Strategisk samordning
FoU och digitalisering	Digitaliseringsplan framme	100%	IT

4.2 Avfallsverksamheten

Avfallsverksamhetens prioriterade uppdrag för budgetåret 2020 beskrivs i detta kapitel. I nedanstående tabell redovisas dessa målområden och beskrivs i efterföljande textavsnitt.

Målområde/ beskrivning	Mått	Mål	Ansvarig avd
Materialkvalitet samt närings- och energiåtervinning ska öka	Samverkat om biokolsanläggning Driver projekt om mindre plast i matavfallet Driften av Marieholm är optimerad	"ja" "ja" "ja"	Utveckling och projekt Avfall Avfall
Samarbete med producenter	Genomföra avtalat system och ta fram kommunikationsplan	"ja" "ja"	Avfall Kommunikation
Ny regional avfallsplan	Framtagen åtgärdsplan med konsekvensanalys. Om kostnad ska vara med, så beslutsunderlag klart 2021.	"ja"	Utveckling o Projekt
Ny kretsloppspark	Återbruksstrategin är klar Fått tillgång till mark från Fastighetskontoret för att etablera en Kretsloppspark	"ja"	Utveckling och projekt
Självklar del av stadens planeringsprocess	Planer vi svarar på ska vara baserade på avfallsstrategiskt program	"ja"	Utveckling och projekt

4.2.1 Hållbar avfallshantering

4.2.1.1 Materialkvalitet samt närings- och energiåtervinning ska öka

Under året färdigställs förstudien om en biokolsanläggning och utifrån resultatet drivs arbetet vidare med frågan. Biokolsanläggningen syftar till att ge energiutvinning med lägre koldioxidbelastning. Arbetet med att minska plastmängderna i matavfallet för att få en hög materialkvalitet behöver fortsätta och förberedas för ett eventuellt kommande frival för verksamheter. Testet med flytande återvinningscentral går in i nästa testperiod och även för övrig grovavfallssortering görs förbättringar och möjligheten att ta emot marint avfall kommer undersökas. Genom bättre service kan sorteringen och materialkvaliteten öka.

4.2.1.2 Ny regional avfallsplan

Den regionala avfallsplanen "Göteborgsregionen minskar avfallet" ska under 2020 färdigställas och förankras i staden. Vid behov av mer detaljerad nulägesbeskrivning, mål eller åtgärder tas en lokal bilaga för Göteborgs stad fram. Naturvårdsverkets nya föreskrifter för avfallsplaner ställer nya krav på avfallsplaner. Planen ska, utöver mål och åtgärder för förebyggande och hantering av avfall från hushållen, även innehålla mål och åtgärder för stadens egna verksamheters avfall och för nedskräpning. Planen ska också ha en tydligare koppling mellan fysisk planering och avfallsplanering. Detta kräver bred förankring i staden. Framtagning av åtgärdsplan med konsekvensanalys kommer att pågå under året och kommer troligtvis att vara färdig för beslut i nämnden 2021 och kan därefter antas av kommunfullmäktige.

4.2.1.3 Ny kretsloppspark

För att möta kundernas behov och öka resurshushållningen ska vi 2020 aktivt verka för att en ny återvinningscentral och kretsloppspark i södra Göteborg planeras och skapas. Förvaltningen kommer fortsätta arbetet för att få till en placering av en ny

kretsloppspark i södra Göteborg. Strategin för återanvändningsverksamheten vid en ny kretsloppspark kommer behöva anpassas beroende på vilken plats Kretslopp och vatten får tillgång till för en ny anläggning. Anläggningen planeras utformas för att ge möjlighet för hushållen att enkelt kunna lämna avfall till återanvändning och återvinning och för samarbete med andra aktörer som kan bidra. Vi strävar efter en värdeskapande samverkan med andra aktörer utifrån vårt uppdrag och med tydligt definierade roller.

4.2.2 God service

4.2.2.1 Mer fastighetsnära tjänster

I och med ett regeringsbeslut i juni 2018 skärptes kraven på producenterna för förpackningar och returpapper. Under sommaren 2019 kom Naturvårdsverket med en vägledning till hur förordningen ska tolkas. Det är även klaggjort att avfallstaxan inte får finansiera bostadsnära insamling utan att det är producenternas ansvar. Ytterligare tydliggöranden, både nationellt och lokalt, förväntas under vintern 2019/2020 och utifrån det förbereder vi för våra eventuella uppdrag åt producenterna i insamlingssystemet. Producenterna är intresserade av att samarbeta avseende insamlingen vid småhus i kommunen. Vi kommer utvärdera det test vi genomfört med tvåfackskärl som en del av underlaget för samarbetet. Någon form av avtal förväntas tecknas under året. Vi behöver också ta fram en kommunikationsplan för att bättre kunna stödja genomförandet med genomtänkt kommunikation.

Även för det avfall som kommunen ansvarar för införs och testas fler tjänster för kundnära hämtning av olika slags grovavfall. Testerna med den flytande återvinningscentralen fortsätter.

4.2.3 Övriga uppdrag inom avfallsverksamheten (skattefinansierade)

Under 2020 kommer Kretslopp och vattens arbete med Skrota skräpet (att stötta stadens verksamheter att sortera och förebygga avfall) och Tage (stadens interna bytessajt) att avvecklas i enlighet med uppdraget från staden. Kretslopp och vatten kommer tillgängliggöra utvecklade arbetsmetoder och material för Skrota skräpet via digitala kanaler. Förvaltningen fortsätter att undersöka möjligheten att överföra driften av Tage till Göteborgs Stads Leasing AB för att få en effektiv och hållbar hantering av möbelflödet i staden.

Från och med 2020 kommer Kretslopp och vatten få ersättning för kostnader för miljökontroll och åtgärder vid nedlagda deponier som drivits av annan än f d renhållningsverket eller VA-verket. Ersättningsbeloppet kommer att motsvara respektive års kostnader, med ett tak på en miljon kronor per år.

4.3 VA-verksamheten

VA-verksamhetens prioriterade uppdrag för budgetåret 2020 beskrivs i detta kapitel. I nedanstående tabell redovisas dessa målområden och beskrivs i efterföljande textavsnitt.

Målområde/ beskrivning	Mått	Mål	Ansvarig avd
Råvatten	Projektet resurssatt vid halvårsskiftet 2020	"ja"	Utveckling och projekt
Mikrobiologisk säkerhet	Tidplan ultrafilter Alelyckan följs	100% enligt tidplan	Dricksvattenproduktion
SCADA - säkerställa drift	50% av anläggningsdelarna uppdaterade under 2020	"ja"	Dricksvattenproduktion

Förnyelse dricksvatten	Förnyelseplan framme med mål, handlingsplan och finansiering	100% klar	Ledningsnät
Läckage	Konkret förnyelseplan för hur förnyelsen skall öka för både ledningar och	100% klar	Ledningsnät
Hållbar vattenanvändning	Avtalsgenomlysning genomförd av större kunder samt försäljning till grannkommuner.	100% klar	Strategisk samordning
Stomnätförstärkning	Projekt förstärkning ringvattenhuvudledning syd pågår enligt plan.	100% enligt plan	Utveckling och projekt
Avloppsstrategi	Revidering av ÅPA klar (inkl struktur, prioritering, kostnad, nytta)	100% reviderad	Ledningsnät
Förnyelse avlopp	Förnyelseplan framme med mål, handlingsplan och finansiering	100% klar	Ledningsnät
Skyfallsplan	Skyfallsplan påbörjad, finansieringsmodell klar.	100%	Utveckling och projekt

4.3.1 Säker vattenleverans

4.3.1.1 Långsiktig råvattenförsörjning utredd

Råvatten - Långsiktigt behov av råvattenförsörjning utreds i samverkan med regionen och en utredning av olika råvattenkällors potential påbörjas.

Även kvaliteten i vattenleveransen (utifrån bland annat sämre vatten i Göta älv) säkerställs.

I juli fick Miljö- och klimatanmännen ett igångsättningsbeslut från kommunstyrelsen för att ta fram ett förslag till åtgärdsplan för god vattenstatus i enlighet med vattenmyndighetens åtgärdsprogram och EU:s vattendirektiv. Vi kommer att ingå i arbetet och tillsätta resurser för detta.

Mikrobiologisk säkerhet - För att fullt ut få den mikrobiologiska barriär som behövs genomförs utbyggnad med ultrafilter på Alelyckans vattenverk.

SCADA - säkerställa drift - Driftdatorsystemen är vattenverkens mest verksamhetskritiska system. Dessa måste löpande utvecklas, vilket kommer att ske under 2020. Det omfattar byte av åldrande anläggningsdelar såväl som efterlevnad av förvaltningens SCADA-strategi.

4.3.1.2 Förstärkning av stomnätet enligt plan.

Stomnätsförstärkning - Stomnätet i distributionssystemet behöver förstärkas med avseende på kapacitet och redundans för att minska risken för storskaliga leveransavbrott. Här kommer vi göra omfattande planeringsarbete under 2020 och påbörja åtgärder.

4.3.1.3 Ökad förnyelse av VA-nätet

Förnyelse - Analys som gjorts 2018-2019 visar att förnyelsetakten av vattenledningar behöver fördubblas. Under 2020 kommer vi därför att:

- fastställa ny målsättning utifrån kompletterade analyser 2019
- ha en konkret förnyelseplan för hur förnyelsen ska öka för både ledningar och anläggningar

Läckage - Läckaget ska minska, vilket ska ske enligt plan som utgår från ett systemperspektiv då det finns en tydlig koppling mellan förnyelsetakt och rörbrott och

läckage. Ett systematiskt arbete för läcksökning och åtgärder kommer att bedrivas 2020, med förnyelse av rätt ledningar, de ledningar som är i sämst skick.

Hållbar vattenanvändning - Frågan blir allt mer aktuell med klimatpåverkan. Även om vi tidigare har kunnat utgå från god tillgång behöver vi ta ställning till vattenbesparing, ny teknik som kan påverka behoven hos våra kunder som till exempel ökad recirkulering, avtalsmodeller och inte minst vår kommunikation kring värdet av vatten. Under 2020 ska en strategi tas fram för hur vi kan styra användning för hållbar produktion och resurshushållning samt med bibehållet eller ökat kundvärde.

4.3.2 Robust avloppsavledning

4.3.2.1 Reviderad ÅPA framtagen och politiskt beslutad

Avloppsstrategi för tillskottsvatten, dagvatten, bräddning – Under 2020 ska vi ha en avloppsstrategi på plats som visar hur vi vidtar åtgärder för att möta kraven på minskad bräddning, minskat tillskottsvatten och ökad dagvattenhantering ovan mark. Åtgärder genomförs enligt handlingsplanen som är knuten till strategin.

Förnyelse – Målet är att under 2020 säkerställa att vi har en väl känd och etablerad modell för förnyelse med:

- tydliggjord avvägning mellan olika insatser
- kvantifierade mål
- process/princip för hur vi hanterar avvikelser
- konkret förnyelseplan för hur förnyelsen skall öka för både ledningar och anläggningar

Åtgärder för förnyelse av de ledningar som är i sämst skick pågår. Detta även med syfte att minska tillskottsvattnet - utifrån ett systemperspektiv.

4.3.3 Hållbar stadsbyggnad

4.3.3.1 Vi deltar i tidigt skede i stadsplaneringen & är aktiva med tydlig roll i genomförandefas

Skyfallsplan – Målet är att under 2020 verka för att en skyfallsplan för staden blir beslutad och börjar realiseras. Det inkluderar såväl en säkerställd process för finansiering av skyfallsarbetet som ett etablerat arbetssätt i staden samt påbörjade piloter och samverkansprojekt. Under hösten 2019 framkom att delar av arbetet kan samordnas med det uppdrag som SLK har att samordna arbetet för älvkantsskydd. Frågor om exempelvis samverkan med fastighetsägare samt finansiering kan med fördel utredas och modeller utarbetats inom den huvudmannagrupp som tillsatts.

Strategisk stadsplanering - Kretslopp och vatten ska sträva mot att vara en självklar del i stadens strategiska stadsplanering.

4.3.4 Övriga VA-uppdrag (skattefinansierade)

Samordnande aktör för dagvatten och skyfallsplanering

Kretslopp och vatten ska samordna och driva dagvatten- och skyfallsfrågan och samordna och stödja andra nämnder i deras uppdrag och i samverkan med andra ansvariga för att staden genomför de åtgärder som krävs för att långsiktigt få en hållbar dagvatten- och skyfallshantering. Uppdraget kan inte taxefinansieras enligt *Lag (2006:412) om allmänna vattentjänster* (LAV,) och därför behöver förvaltningen skattefinansiering.

För att kunna bygga en hållbar stad med avseende på dagvattenhantering, recipientkvalitet och översvänningsrisker krävs tydliga planer, rutiner, överenskomna strukturer och stödresurser. Utan dessa kommer stadens byggprocesser att gå långsamt och enbart i gynnsamma fall kunna skapa lokala lösningar, som i slutändan blir dyrare och ger mindre nytta än mer välplanerade åtgärder.

För åren 2020 - 2022 bedöms behovet av driftmedel uppgå till 10,5 mkr per år. Långsiktig planering och framförhållning är väsentlig för att arbetet ska kunna drivas kostnads- och resurseffektivt och därför anges även bedömt behov av skattemedel för år 2021 och 2022.

Konsekvenser om medel uteblir, och förvaltningen ej kan utföra uppdraget enligt reglementet, är att både stadens klimatanpassning till ökade nederbörds mängder försenas liksom arbetet med att nå miljö kvalitetsnormer för vatten. Direkta effekter är uteblivet eller försämrat planeringsunderlag och därmed långsammare och dyrare planerings- och exploateringsprocesser i staden. Sämre beredskap vid översvämning samt höga och ökande skadekostnader vid översvämningar är en annan direkt konsekvens.

Förvaltningens närliggande aktiviteter inkluderar att under 2020 fortsätta att etablera ledningsrollen för och genomföra uppdraget att samordna skyfallshanteringen inom Staden. Inom uppdraget ska bland annat följande genomföras: 1) konkretisering av och årlig ajourhållning av den långsiktiga planen (*"Förslag till översiktsplan för Göteborg - Tillägg för översvänningsrisker"*), (2) tydliggöra roll- och ansvarsfördelning och etablera nya arbetssätt i Staden, (3) analysera och tillgängliggöra översvänningskonsekvenser via datorsimuleringar för att kunna förbättra sin beredskap, (4) ta fram pilotåtgärder, dvs konkreta skyfallsåtgärder och metoder för att genomföra dessa.

4.4 Återbruket

Kretslopp och vatten driver verksamheten Återbruket på Alelyckans återvinningscentral, helt skild från taxekollektivet. Här tas främst begagnat byggmaterial till vara och får ett nytt liv hos våra kunder. Under 2020 kommer verksamheten bidra till kommunstyrelsens utredning om huvudmannaskap vid behov.

4.4.1 God service och hållbar avfallshantering

4.4.1.1 Strategi för återbruksverksamhet

Verksamheten har utvecklats positivt de senaste åren och gynnas också av ett ökande intresse för återbruk. Under fortsatt arbete med en ny kretsloppspark i sydvästra Göteborg eftersträvas positiva synergier med Återbrukets verksamhet.

4.5 Nyckeltalsredovisning

Nyckeltal VA-verksamheten

Nyckeltal VA-verksamheten	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Mål på längre sikt
Prisvärdtjänst VA (småhus) [%] [3]	-	öka	öka	öka
Prisvärdtjänst VA (flerbostad) [%] [3]	-	öka	öka	öka
Antal klagomål på dricksvattnet [st/år]	200	83	80	27

Nyckeltal VA-verksamheten	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Mål på längre sikt
Kvalitet levererat dricksvatten [antal otjänliga vattenprover]	0	0	0	0
Avloppsstopp (st/år, serviser)	25	20	20	20
Avloppsstopp (st/år, huvudledning)	110	100	100	
Källaröversvämningar [st]	90	40	40	40
Försåld mängd vatten i Göteborg [Mm3]	43,63	43,85	43,85	-
Försålt vatten utanför Göteborg [Mm3]	4,46	4,3	4,0	-
Dricksvattenläckage [m3 per km ledning och dygn]	23	20	20	14
Andel tillskottsvatten av total mängd till Ryaverket, 10-årsmedel [%]		50	50	50
Förnyelsetakt vattenledningsnätet [%][1]	0,8	-	öka	-
Förnyelsetakt avloppsledningsnätet [%][1]	0,6	-	öka	-
Antal projekt (st/år) [2]	850	-	-	-

[1] Förnyelsetakt är inte ett mål i sig, men flera mål är beroende av att planerat underhåll utförs i tillräcklig omfattning. För vattenledningsnätet bedöms en långsiktig hållbar förnyelsetakt just nu vara ca 0,6-0,7 % och för avloppsledningsnätet 0,25-0,3 %. Nuvarande takt behöver öka under 2020-talet.

[2] Alla projekt som förvaltningen arbetar med, både stora och små, byggprojekt och utredningar. [3] Andel svarande kunder som instämmer helt eller delvis i påståendet att VA-tjänster är värda sitt pris

Nyckeltal Avfallverksamheten

Nyckeltal Avfallsverksamheten	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Mål på lång sikt
Prisvärdtjänst avfall (småhus) [%] [2]	-	-	öka	
Prisvärdtjänst avfall (flerbostad) [%] [2]	46	-	öka	
Klagomål på avfallshämtning [antal] [3]	3 327	795	-	-
Andel producentansvarsavfall i brännbart hushållsavfall [%]	37	-	-	15
Andel matavfall till biologisk behandling [%] [4]	45	-	48	50
Hushållsavfall säck och kärl [ton]	105 220	68 554	104 000	85 000
Grovavfall ÅVC inkl. hämtat (ton) [5]	60 029	41 280	65 500	minska
Insamlat matavfall [ton] [6]	23 129	14 839	24 000	27 500
Antal besök ÅVC [7]	303 888	214 861	320 000	-
Farligt avfall exkl. elavfall [ton]	3 452	-	3 500	-
Position i avfallstrappan [8]	-	-	-	

[2] Andel svarande kunder som instämmer helt eller delvis i påståendet att avfallshanteringstjänster är värda sitt pris. [3] Uppstart av ny entreprenad 2018. Jan-Juli anges för 2019. [4] Totalt andel utsorterat matavfall inklusive hemkomposterat i relation till uppskattad potentiell mängd. [5] Grovavfall ÅVC och hämtat, inklusive verksamhet. [6] Exklusive hemkomposterat. Från 2011 redovisas även mängderna pumpbart matavfall från restauranger och butiker. [7] Antal besökare på ÅVC inkluderar uppskattade gratisbesök och regionbesökare. * Ändrad skala från 2013. [8] Förflytningsindikator avfallsbehandling F1, eftersläpande rapportering på årsbasis enligt avfallweb.

Nyckeltal övrigt

Nyckeltal övrigt	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Mål på lång sikt
Medarbetare/Personal				
Sjukfrånvaro [%]	4,3	Minska	Vidmakthålla	Minska
Hållbart medarbetarengagemang (HME) medarbetare	76	Mäts i nov	Öka	80
Hållbart medarbetarengagemang (HME) chefer	81	Mäts i nov	Öka	83
Personalsättning	11,3	Minska	Minska	Minska
Ekonomi/ägare				
Resultat efter finansiella poster	16 348	-12 300	-50 440	-
Resultat för VA-verksamheten	-7 238	-12 950	-22 000	-
Resultat för Avfallsverksamheten	23 294	650	-28 940	-
Resultat för Återbruket	292	0	500	-
Eget kapital VA-kollektivet	42 367	29 417	7 417	0
Eget kapital Avfallskollektivet	56 479	71 479	42 179	0
Eget kapital Återbruket	1 500	1 800	2 000	0
Eget kapital	100 346	102 696	51 596	0
Kund/Gemensamma				
Nöjdhetsindex (småhus) [%] [1]		90	90	90
Nöjdhetsindex (flerbostad) [%] [1]	74	90	90	90
Prisvärd tjänst VA (småhus)[%] [2]	-	öka	öka	Öka
Prisvärd tjänst VA (flerbostad)[%]	56	öka	öka	Öka
Prisvärd tjänst avfall (småhus)[%] [2]	-	öka	öka	Öka
Prisvärd tjänst avfall (flerbostad)[%]	45	öka	öka	öka
Klagomål på avfallshämtning [antal] [1]	3 267	720		

[1] Andel svarande kunder som uppger sig vara "mycket nöjda" eller "ganska nöjda" totalt sett.

[2] Frågan ändrad varför siffrorna för 2017 och 2019 inte går att jämföra.

5 Resursfördelning

I avsnitten ovan beskrivs verksamheten endast översiktligt, med en mer ingående beskrivning av de fokusområden vi vill utveckla. I detta avsnitt, som handlar om kostnaderna, är det kärnverksamheten och den dagliga driften som står för den stora kostnadsmassan.

Vår verksamhet *drivs, underhålls och utvecklas* enligt lag och förordning samt politiska beslut och kostnaderna för det bedöms som så kallade nödvändiga kostnader.

Vår kostnadsutveckling beror av framdrift i stadens projekt, befolkningsutveckling, konsumtion, väder, prisutveckling på energi, personal och material med mera. Avfallsbehandling och avloppsbehandling sker i de regionalägda bolagen Renova och Gryaab. Kostnaderna för denna behandling är i princip inte påverkbara alls på kort sikt. Kostnaderna inom VA-verksamheten är till stora delar mycket trögrörliga då investeringsverksamheten med tillhörande finansiella kostnader driver kostnaderna, och investeringarna baseras på våra långsiktiga planer och stadens utveckling i olika projekt.

Eftersom processen för underlag till KFs budget är under förändring, där såväl taxor som investeringsramar ska beslutas, har vi i budgetarbetet utgått från nu kända förutsättningar:

Det beräknade utfallet i budgeten för avfallsverksamheten baseras på taxeintäktsökning med 1,1 procent år 2020.

Budgeten 2020 har för VA-verksamheten baserats på en taxeintäktsökning med 5,75 procent.

Konsekvenser avseende taxa och påverkan på eget kapital/skuld till brukare:

- Då avfallstaxan ska finansiera avfallsverksamheten enligt självkostnadsprincipen ska ett nollresultat eftersträvas och om ett överskott, eget kapital, byggs upp på grund av ett överuttag av avfallsavgifter bör det egna kapitalet återställas. Avfallsverksamheten förväntas vid årsskiftet 2019/2020 ha ett eget kapital om 71 mnkr. En minskning planeras ske genom underuttag 2020 och 2021.
- VA-verksamheten ska drivas enligt självkostnadsprincipen, som finns i såväl kommunallagen som Lagen om allmänna vattentjänster, LAV. Enligt rättspraxis och propositionen till LAV innebär det att såväl överskott, ”skuld till brukare”, som underskott i verksamhetens ekonomiska redovisning ska utjämnas inom tre till fem år. Kommande år medför underuttag av taxa att det egna kapitalet justeras mot önskad nivå. VA-verksamheten förväntas vid årsskiftet 2019/2020 ha ett eget kapital om 29,4 mnkr. Förutsatt att budget 2020 genomförs enligt plan kommer en fortsatt utjämning av resultatet ske genom taxejustering 2021-2022. Här spelar dock beslut i KF om övergång till *skuld till abonnent* som väntas hösten 2019 roll för fortsatt hantering.
- Underuttag är planerat med en nivå som återställer det egna kapitalet på avfallssidan med en kraftig sänkning 2020. Se dock pågående ärende om övergång från eget kapital till skuld till abonnent samt möjlighet till fondering, avsnitt 2.3.

I tabeller i 5.1.2.4 samt 5.1.3.4 visas hur vi föreslår att det egna kapitalet bör utvecklas.

5.1 Driftbudget och flerårsplan

Budget 2019 är baserad på prognos per augusti 2019, månadsbokslut per september 2019 samt nu kända förutsättningar. Kostnaderna har bedömts med bästa noggrannhet,

avvägningar och antaganden. Nedan kort om de **antaganden** som gjorts:

- Gällande räntenivå enligt information från SLK är 1,5%
- Intäkterna baseras på känd information avseende befolknings- och konsumtionsutveckling
- Lönekostnaderna är beräknade med befintlig personalstyrka som bas. Kända avgångar och planerade nyrekryteringar är medtagna med hänsyn till när under året de antas sluta eller börja sin anställning. Ett schablonmässigt avdrag har gjorts för minskade kostnader hänförliga till korttidsfrånvaro och ofrivilliga vakanser. Löneökning är satt till 3%.
- Förvaltningens pensionsskuld förvaltas av KPA. Kostnaderna för skulden är baserade på KPA:s prognos. Procentsatsen för sociala avgifter inklusive pensionsskuld är 44% för år 2020, en minskning med 2,5 %-enheter.
- Övriga nödvändiga verksamhetskostnader har beräknats av verksamheten utifrån avdelningarnas kännedom om volymer, avtal- och prisförändringar.
- Avskrivningarna utgörs av planliga avskrivningar för befintliga anläggningar med tillägg för de projekt som förväntas avslutas under resten av 2019 samt 2020

De **risker** vi ser att utfall kommer avvika från budget är framförallt kopplat till risker som noterats ovan under 3.1 De risker vi ser som har direkt påverkan på det ekonomiska utfallet är större ränteförändringar, kraftigt stigande marknadspriser, regelverk/skatter som tillkommer, tempo och prioritering inom stadsbyggnad och därtill kopplade effekter på kostnader relaterade till projekt. Förskjutningar i tid för projekt får stora effekter både avseende kapitalkostnader, driftskostnader samt arbetad tid vilket är mycket svårt att prognosticera. Flera kostnader är tätt kopplade till valutakurser och index inom byggnation och entreprenad, vilka kan innebära kraftigt förändrade prisnivåer.

Övrig (väsentlig) påverkan utfall 2020:

- Vi kommer troligen under 2020 att sälja vår anläggning på Ringön. En diskussion har inletts med Fastighetskontoret för att fastställa en rimlig övergångspris. Viktigt är att taxekollektivets tillgång inte avhändas utan att en rimlig marknadsmässig ersättning erhålls. Denna diskussion har vid denna budgets skrivande inte slutförts, varför någon uppskattad köpeskilling inte finns tillgänglig. Tanken är dock att intäkten ska kunna användas för kollektivets övriga investeringar genom en fondering, se 2.3.
- Under januari 2020 flyttar stora delar av verksamheten samman på nya anläggningen Alelyckan. Budget och projektplan har upprättats och följs, men i samband med en så stor flytt kan kostnader som inte kunnat förutspås uppstå. Motsvarande kan samordningsvinster uppstå som har varit svåra att kvantifiera i förväg. Samlokaliseringen kommer att medföra en inte oväsentlig trappstegseffekt för hyreskostnader mellan 2019 och 2020, vilket inkluderats i prognoser och taxeärenden. Denna effekt ska dock inte tolkas som en fördyrning då hyreskostnader på äldre anläggningar, främst Ringön, inte är representativa för vare sig läge eller marknadspriser, samt att lokalerna var utdömda ur arbetsmiljösynpunkt.

5.1.1 Förvaltningsgemensamt

5.1.1.1 Resultaträkning

Tkr	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Taxor, avgifter, ersättning	1 248 408	1 329 600	1 386 700	1 485 212	1561482
Hyror och arrenden	2 093	1 960	1 830	1 729	1 676
Bidrag	18 981	17 397	15 795	14 120	14 420
Arbetad tid i investering	82 118	75 790	0	0	0
Försäljningsintäkter	103 913	102 374	79 742	80 430	82 651
Realisationsvinster/-förluster	0	0	0	0	0
- Verksamhetens intäkter	1 455 513	1 527 121	1 484 067	1 581 491	1 660 229
Lönekostnader	-204 108	-217 837	-245 125	-257 157	-265 356
Sociala avgifter och pensionskostnader	-86 099	-99 856	-107 724	-115 434	-119 347
Personalkostnader investering			44 587	46 723	49 544
- Personalkostnader	-290 207	-317 693	-308 262	-325 868	-335 159
Lämnade bidrag	-105	-180	-200	0	0
Köp av huvudverksamhet	-594 879	-622 720	-649 776	-687 500	-695 600
Lokal- och markhyror	-16 865	-24 493	-76 373	-91 017	-87 561
Fastighetskostnader och fastighetsentreprenader	-74 071	-67 809	-57 371	-61 297	-62 241
Bränsle, energi och va	-44 755	-55 179	-48 232	-49 072	-49 819
Kostnader för transportmedel	-48 844	-51 523	-54 103	-54 936	-55 772
Köp av entreprenader och tjänster	-92 370	-98 177	-119 595	-115 232	-114 023
Övriga verksamhetskostnader diverse	-104 115	-113 557	-31 175	-29 451	-27 279
- Övriga verksamhetskostnader	-976 004	-1 033 638	-1 036 825	-1 088 505	-1 092 295
-Verksamhetens kostnader	-1 266 211	-1 351 331	-1 345 087	-1 414 373	-1 427 454
Avskrivningar	-114 616	-116 800	-124 000	-124 000	-126 000
- Verksamhetens nettokostnad	74 686	58 990	14 980	43 118	106 775
Overhead	0	0	0	0	0
-Verksamhetens resultat	74 686	58 990	14 980	43 118	106 775
Finansiella intäkter	237	230	230	237	250
Finansiella kostnader	-58 574	-56 870	-66 310	-74 862	-83 765
- Resultat	16 349	2 350	-51 100	-31 507	23 260

5.1.1.2 Eget kapital

Tkr	Bokslut 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Avfallsverksamheten	56 479	71 479	42 179	17 689	9 689
VA-verksamheten	42 367	29 417	7 417	0	30 660
Återbruket	1 500	1 800	2 000	2 400	3 000
Förvaltningen totalt	100 346	102 696	51 596	20 089	43 349

5.1.2 Avfallsverksamheten

5.1.2.1 Intäkter

Förutom de allmänna principerna för budgetering som nämns i stycke 4.1, påverkas intäktsbudgeten för avfalls-verksamheten bland annat av följande faktorer:

- Volymen på avfallstjänsterna bedöms öka när staden växer. Inom detta ryms både antaganden om förbrukning, befolkningsmängd och prisökning.
 - Ökningar: Befolkningen i Göteborg förväntas öka och ändrade regler om tömningar av fettavskiljare träder i kraft, vilket tillsammans ökar de volymberoende intäkterna från avfallstjänsterna då fler års- och tömningsavgifter debiteras.
 - Minskningar: De viktdebiterade restavfallsmängderna förväntas bli en procent lägre än 2019. Vi räknar med att ännu fler göteborgare övergår från att lämna blandat avfall till att källsortera matavfall vilket innebär att dessa kunder får lägre avgifter och intäkterna från dem sjunker. Sammantaget ger förändringarna en volymberoende intäktsökning på 1,1%.
- Justering görs för avgifterna för fettavskiljare, trädgårdsavfall och tjänster under avveckling. En genomsnittlig göteborgare får med detta förslag samma kostnad för sin avfallshantering 2020 som 2019. Hämtningsavgiften för trädgårdsavfall i kärl föreslås höjas då förvaltningen bedömer att kostnaden för hämtningen av trädgårdsavfallet inte har täckts med det nuvarande priset för tjänsten. En genomsnittlig göteborgare får med detta förslag samma kostnad för sin avfallshantering 2020 som 2019.
- En del av avfallsprojekten finansieras med skattemedel, där vi budgeterat enligt det budgetförslag som framarbetats av SLK. Det innehåller 1 mnkr för hantering av äldre verksamhetsdeponier.
- Metallsrot samlas in på återvinningscentraler säljs och ger en intäkt. Ersättningen varierar ofta över året, men vi baserar nivåerna utifrån den svagt stigande trend vi sett på volymerna.

5.1.2.2 Kostnader

Förutom de allmänna principerna för budgetering som nämns i stycke 4.1, påverkas kostnadsbudgeten för avfalls-verksamheten bland annat av följande faktorer:

- Bedömningen av den totala kostnaden för 2020 i det pågående budgetarbetet är högre än vad som angavs i den plan för 2020 som togs fram i samband med budgeten för. De huvudsakliga förändringarna sedan förra bedömningen är att behandlingskostnaderna för brännbart avfall förväntas bli lägre, medan

insamlingskostnaderna bedöms bli högre utifrån Renova AB:s prisinformation. Den framtida kostnadsutvecklingen de närmaste åren är ökningarna med cirka fem procent per år, vilket är samma nivå som i tidigare bedömningar.

- De största osäkerheterna:
 - konjunkturberoende volymförändringar
 - självkostnader för insamling med direkttilldelning
 - förbränningskatt*
 - eventuellt förändrat uppdrag
- Insamlingskostnaderna baseras på Renova AB:s bedömning av självkostnader, vilka ligger till grund för kostnader som vi budgeterar för 2020. Eventuella oväntade utgifter hos Renova AB i direkttilldelade insamlingsuppdrag får omedelbar effekt på insamlingskostnaderna vilket är en osäkerhet i storleksordningen upp till 5 mnkr.
- Finansiering av projekt för att få Göteborgare att förebygga avfall kommer år 2020 uppgå till 2,8 mnkr.

* Observera att riksdagens eventuella beslut om förbränningskatt inte är inarbetat för avfallsbudget 2020. Om beslutet fattas kan behandlingsavgiften komma att öka med 7 mnkr 2020, vilket skulle påverka resultatet och det egna kapitalet negativt.

5.1.2.3 Resultaträkning

Tkr	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Taxor, avgifter, ersättning	432 977	453 000	458 000	503 800	524 180
Hyror och arrenden	1 000	1 020	1 050	1 100	1 200
Bidrag	6 819	5 500	3 260	1 300	1 300
Arbetad tid i investering	223	140	0	0	0
Försäljningsintäkter	10 656	8 900	8 000	8 000	8 000
Realisationsvinster/-förluster	0	0	0	0	0
- Verksamhetens intäkter	451 675	468 560	470 310	514 200	534 680
Lönekostnader	-15 679	-15 250	-19 260	-20 088	-20 690
Sociala avgifter och pensionskostnader	-6 614	-6 950	-8 480	-9 060	-9 352
Personalkostnad investering	0	0	150	125	150
- Personalkostnader	-22 293	-22 200	-27 590	-29 023	-29 892
Lämnade bidrag	-105	-180	-200	0	0
Köp av huvudverksamhet	-351 474	-372 220	-399 400	-433 300	-437 600
Lokal- och markhyror	-5 387	-6 250	-9 300	-11 300	-11 526
Fastighetskostnader och fastighetsentreprenader	-5 257	-6 183	-4 380	-6 000	-6 120
Bränsle, energi och va	-670	-780	-910	-1 030	-1 051
Kostnader för transportmedel	-635	-850	-1 140	-1 163	-1 186
Köp av entreprenader och tjänster	-12 360	-13 917	-19 000	-19 000	-17 000
Övriga verksamhetskostnader	-5 225	-3 150	-7 200	-7 374	-7 405

diverse					
- Övriga verksamhetskostnader	-381 113	-403 530	-441 530	-479 167	-481 888
-Verksamhetens kostnader	-403 406	-425 730	-469 120	-508 190	-511 780
Avskrivningar	-2 887	-3 800	-5 000	-5 000	-5 000
- Verksamhetens nettokostnad	45 382	39 030	-3 810	1 010	17 900
Overhead	-20 891	-22 500	-22 490	-22 500	-22 700
-Verksamhetens resultat	24 491	16 530	-26 300	-21 490	-4 800
Finansiella intäkter	0	0	0	0	0
Finansiella kostnader	-1 197	-1 530	-3 000	-3 000	-3 200
- Resultat	23 294	15 000	-29 300	-24 490	-8 000

Specifikation köp av huvudverksamhet

Tkr	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Behandlingskostnader	-119 354	-118 000	-123 500	-139 500	-141 600
Insamlings- och transportkostnader	-189 398	-208 900	-220 000	-233 800	-235 000
Övriga kostnader	-42 722	-45 320	-55 900	-60 000	-61 000
Totalt köp av huvudverksamhet	-351 474	-372 220	-399 400	-433 300	-437 600

5.1.2.4 Eget kapital Avfallsverksamheten

Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
56 479	71 479	42 179	17 689	9 689

5.1.3 VA-verksamheten

5.1.3.1 Intäkter

Förutom de allmänna principerna för budgetering som nämns i stycke 4.1 påverkas intäktsbudgeten för VA-verksamheten bland annat av följande faktorer:

- Taxeintäkterna har en budgeterad ökning på 5,75% till 2020 jämfört med senaste lagda prognos 2019. Inom detta ryms både antaganden om förbrukning, befolkningsmängd och prisökning.
- Sidoordnade intäkter, vilket främst utgörs av försäljning till grannkommuner.
- Arbetad tid i investering, som påverkas av den fortsatt höga investeringstakten samt en reglering av timpriserna utifrån kostnadsmassan för 2020.
- Externt beställda projekt, där förvaltningen vidarefakturerar upparbetade kostnader för projekt som initieras och ska bekostas av andra förvaltningar inom staden. Fenomenet är resultatneutralt.

5.1.3.2 Kostnader

Förutom de allmänna principerna för budgetering som nämns i stycke 4.1, påverkas kostnadsbudgeten för VA-verksamheten bland annat av följande faktorer:

- Personalstyrkan har ökat de senaste åren, vilket genererar helårseffekter på kostnaderna 2020. Detta är ett led i vår uppskalning av verksamheten för att klara dels vårt eget investeringsbehov för att säkerställa anläggningarna och dels för att kunna hantera de stadsutvecklingsprojekt som pågår i staden.
- Prissamrådet med Gryaab, där ägarandel och kostnadsvolym meddelas. Budget 2020 ligger på samma kostnadsnivå som 2019.
- Flytten till de gemensamma lokalerna i Alelyckan får helårseffekter 2020, vilket ger en väsentlig kostnadsökning för lokalhyror jämfört med tidigare år.
- Elpriset, som förväntas sjunka igen till 2020 efter den kraftiga ökningen 2019.
- Kapitaltjänst, som påverkas av den fortsatt höga investeringstakten.

5.1.3.3 Resultaträkning

Tkr	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Taxor, avgifter, ersättning	815 431	876 600	928 700	981 412	1 037 302
Hyror och arrenden	1 094	940	780	629	476
Bidrag	11 968	11 767	12 345	12 620	12 920
Arbetad tid i investering	81 895	75 650	0	0	0
Försäljningsintäkter	87 422	87 874	66 084	66 382	68 185
Realisationsvinster/-förluster	0	0	0	0	0
- Verksamhetens intäkter	997 810	1 052 831	1 007 909	1 061 043	1 118 883
Lönekostnader	-157 435	-169 233	-186 918	-196 733	-203 454
Sociala avgifter och pensionskostnader	-66 411	-77 678	-82 244	-88 727	-91 961
Personalkostnad investering	0	0	44 437	46 598	49 394
- Personalkostnader	-223 846	-246 911	-224 725	-238 862	-246 021
Lämnade bidrag	0	0	0	0	0
Köp av huvudverksamhet	-243 405	-250 500	-250 376	-254 200	-258 000
Lokal- och markhyror	-7 124	-12 411	-35 019	-46 709	-42 335
Fastighetskostnader och fastighetsentreprenader	-67 622	-60 671	-48 820	-51 001	-51 736
Bränsle, energi och va	-43 853	-54 104	-46 586	-47 285	-47 994
Kostnader för transportmedel	-47 878	-50 567	-51 875	-52 653	-53 443
Köp av entreprenader och tjänster	-51 784	-55 672	-68 606	-63 207	-63 244
Övriga verksamhetskostnader diverse	-92 540	-103 890	-45 538	-44 600	-42 810
- Övriga verksamhetskostnader	-554 206	-587 815	-546 820	-559 655	-559 562
-Verksamhetens kostnader	-778 052	-834 726	-771 545	-798 517	-805 583
Avskrivningar	-111 730	-113 000	-119 000	-119 000	-121 000
- Verksamhetens nettokostnad	108 028	105 105	117 364	143 526	192 300

Overhead	-57 957	-62 775	-76 114	-79 143	-81 140
-Verksamhetens resultat	50 071	42 330	41 250	64 383	111 160
Finansiella intäkter	-2	0	0	0	0
Finansiella kostnader	-57 307	-55 280	-63 250	-71 800	-80 500
- Resultat	-7 238	-12 950	-22 000	-7 417	30 660

Spec övriga verksamhetskostnader diverse

Tkr	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Material	-56 724	-62 095	-60 540	-59 000	-57 000
Leasing	-29 474	-31 484	-35 665	-36 000	-35 310
Förbrukningsmaterial	-15 258	-13 009	-14 194	-15 200	-15 500
Investeringsposter	40 840	40 600	99 198	99 900	100 000
Övrigt verksamhetsknutet	-31 924	-37 902	-34 337	-34 300	-35 000
Summa	-92 540	-103 890	-45 538	-44 600	-42 810

5.1.3.4 Eget kapital VA-verksamheten

Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
42 367	29 417	7 417	0	30 660

5.1.4 Återbruket

5.1.4.1 Intäkter och kostnader

Beräkningar för Återbruket är gjorda utifrån de allmänna principer som nämns ovan. Från och med 2019 har merparten av intäkterna från skrotförsäljningen flyttats till avfallsverksamheten. Vi ser en trend att intäkterna trots det ökar, vilket slår igenom på budgetnivån för år 2020. Bemanningen är anpassad efter en ändamålsenlig nivå och kostnaderna följer budgeterad intäktsökning.

5.1.4.2 Resultaträkning

Tkr	Utfall 2018	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
Bidrag	185	130	190	200	200
Försäljningsintäkter	5 563	5 600	5 500	5 885	6 300
- Verksamhetens intäkter	5 748	5 730	5 690	6 085	6 500
Lönekostnader	-2 593	-2 950	-3 030	-3 341	-3 441
Sociala avgifter och pensionskostnader	-1 093	-1 355	-1 330	-1 507	-1 555
- Personalkostnader	-3 686	-4 305	-4 360	-4 848	-4 996
Köp av huvudverksamhet	0	0	0	0	0
Lokal- och markhyror	-849	-830	-760	-775	-791
Fastighetskostnader och fastighetsentreprenader	-160	-80	-80	-82	-83
Bränsle, energi och va	-63	-95	-65	-66	-68

Kostnader för transportmedel	-311	-90	-90	-92	-94
Köp av entreprenader och tjänster	514	700	944	972	1 001
Övriga verksamhetskostnader diverse	-518	-320	-624	-330	-396
- Övriga verksamhetskostnader	-1 387	-715	-675	-373	-431
-Verksamhetens kostnader	-5 073	-5 020	-5 035	-5 221	-5 427
Avskrivningar	0	0	0	0	0
- Verksamhetens nettokostnad	675	710	655	864	1 073
Overhead	-383	-410	-455	-464	-473
-Verksamhetens resultat	292	300	200	400	600
Finansiella intäkter	0	0	0	0	0
Finansiella kostnader	0	0	0	0	0
- Resultat	292	300	200	400	600

5.1.4.3 Eget kapital Återbruket

Utfall 2019	Prognos 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022
1 500	1 800	2 000	2 400	3 000

5.2 Investeringsbudget

I februari 2019 skickade Kretslopp- och vattennämnden ärendet med investeringsnominering till den kommuncentrala budgetberedningen. Denna 10-åriga investeringsplan visar på de investeringsbehov som förvaltningen anser behövs för att förverkliga de långsiktiga planerna, A2020, Åtgärdsplan Vatten, Åtgärdsplan Avlopp samt VA-utbyggnadsplan för befintliga fastigheter. Denna nominering ligger till grund för förvaltningens investeringsbudget för 2020 samt plan för 2021–2022.

Investeringar avfallsverksamheten

Investeringar inom avfallsområdet avser anläggande, upprustning eller ombyggnation av återvinningscentraler samt investeringar på avslutade deponier vilket innebär bland annat sluttäckning eller anläggande av reningsanläggningar för skydd av miljön.

Investeringar VA-verksamheten

Kretslopp och vatten är i en period med stora VA-investeringar där behov föreligger att både utveckla och förbättra VA-anläggningen samt förnya den befintliga. Utöver detta pågår en omfattande exploatering i staden.

5.2.1 Investeringar inom avfallsverksamheten

Investeringsområde (tkr)	Prognos 2019	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Planperiod en 2020-2023
--------------------------	--------------	-------------	-------------	-----------	-----------	-----------	-------------------------

Investeringsområde (tkr)	Prognos 2019	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Planperioden 2020-2023
Investering	35 000	52 000	39 150	23 690	68 959	66 875	198 673
Reinvestering	-	-	500	515	530	546	2 092
Avfall total investeringsvolym	35 000	52 000	39 650	24 205	69 489	67 421	200 765

5.2.2 Investeringar inom VA-verksamheten

Investeringsområde (tkr)	Prognos 2019	Budget 2019	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Planperioden 2020-2023
Investering	538 500	619 000	545 600	627 167	712 925	545 271	2 430 963
Reinvestering	-	-	162 600	209 193	185 764	144 349	701 906
Egen investeringsvolym	538 500	619 000	708 200	836 360	898 688	689 620	3 132 868
Exploateringsinvesteringar	140 000	96 000	115 000	118 450	122 004	125 664	481 118
VA total investeringsvolym	678 500	715 000	823 200	936 543	979 768	959 633	3 613 986

5.2.3 Beskrivning av större investeringsprojekt

Alelyckan ultrafilter och dricksvattenkemikalier

Vattenburen smitta bedöms idag som den största hälsorisk för allmän dricksvattenförsörjning baserad på ytvatten. Efter införandet av ultrafilter på Lackarebäckens vattenverk och erfarenheterna därifrån, har Kommunfullmäktige beslutat att införa ultrafilter även på Alelyckan. Detta för att förbättra leveranssäkerheten och skydda mot vattenburen smitta genom att komplettera mikrobiologisk barriärverkan med ultrafilter.

Den totala budgeten beräknas till 700 mnkr. Budget för 2020 är beräknad till 40 mnkr.

Förvaltningen beräknar att byggandet av den nya anläggningen ska komma igång 2021 och vara klart till årsskiftet 2024/2025.

Renovering av avloppspumpstation - Kodammarna

Projektet initierades i Åtgärdsplan för avloppsavledning (ÅPA). Syftet är att säkra driften av Kodammarnas pumpstation och minska bräddningen till Göta älv. Pumpstationen avleder avloppsvatten från 160 000 personer och det är avgörande att den är i kontinuerlig drift då det saknas möjlighet att leda bort avloppsvattnet vid ett driftstopp.

Nämnden för Kretslopp och vatten har antagit en ny, total budget för projektet på 540 mnkr (ursprunglig budget var 440 mnkr). Projektet beräknas vara klart till årsskiftet 2022/2023.

Budget för 2020 beräknas till 175 mnkr.

Ny kretsloppspark i södra Göteborg - Högsbo ÅVC

Under de senaste 10 åren har avfallsmängderna som lämnas till återvinningscentraler i Göteborg mer än fördubblats. Mest besök har återvinningscentralen i Högsbo. Högsbo ÅVC byggdes på 70-talet och är nu för liten för besöksfrekvensen. Detta innebär att det ofta blir trångt och långa köer in till centralen. Det finns därför ett stort behov av ökad tillgänglighet till grovavfallsservice i södra och västra delen av Göteborg. Att utveckla ÅVC:n inom befintlig fastighet har inte bedömts vara möjligt eller önskvärt.

Presidierna för fastighetskontoret och Kretslopp och vatten har träffats och diskuterat hur staden kan komma framåt för att få till en ny kretsloppspark i södra Göteborg. Den stora frågan är lokaliseringen av en sådan anläggning. Fastighetskontoret har fått uppgiften att ta fram en ny, alternativ plats till Högsbo ÅVC.

Lakvattenrening vid Brudaremsen

Reningsverksbyggnaden är till stor del färdigställd och slutbesiktning är planerad till mars 2020.

Arbetet löper på enligt reviderad tidplan. Total budget för projektet är 70 mnkr, budget för 2020 ligger på 6 mnkr.