

## Affärsplan Gästrike Vatten år 2025 - 2028



## Innehåll

Förord .....	3
Inledning .....	4
Gästrike Vatten koncernens uppdrag .....	4
Bolagsfakta.....	5
Gästrike Vatten koncernen i siffror .....	5
Värdegrund .....	6
Definitioner .....	7
Omvärldsfaktorer.....	8
Riktning - hit ska vi .....	11
Gästrike Vattens vision .....	12
Gästrike Vattens affärsidé .....	12
Gästrike Vattens strategiska målområden .....	12
Leveranssäkerhet.....	12
Kompetens och arbetsmiljö.....	13
Kvalitet .....	14
Kostnadseffektivitet.....	15
Bolagsmål.....	17
Styrelsens planering och uppföljning.....	18
Prioriteringar 2025.....	19

## Förord

En långsiktigt hållbar och säker VA-verksamhet är en grundläggande förutsättning för samhället – det innebär att medarbetarna på Gästrike Vatten har världens viktigaste jobb! För mig är det viktigt att alla kunder ska vara trygga med att den kommunala VA-försörjningen i Gästrike Vatten koncernens fem kommuner fungerar. Dygnet runt, året om, även vid kriser och i ett generationsperspektiv.

Omvärldsanalysen visar på en snabbväxande omvärld och ett betydande utvecklings- och investeringsbehov inom VA-området. Det bekräftas tydligt av nuläget i Gästrike Vatten koncernen där mångåriga stora investeringar pågår och där organisationen har växt och utvecklats de senaste åren för att klara av det större uppdraget. Ytterligare investeringar samt utveckling och förstärkning av organisationen kommer att krävas för att möta nya behov.

Det ställer stora krav på såväl Gästrike Vatten koncernens styrelser som organisation i att både hålla fast kurs mot en tydlig riktning och samtidigt vara flexibla nog att kunna justera och göra nödvändiga anpassningar. Vi kommer behöva göra svåra avvägningar och prioriteringar under kommande år, då behöver vi ha mod att fatta långsiktiga beslut.

VA-verksamheten är en kostsam infrastruktur, som tar tid att planera och bygga ut och som sedan har en lång livslängd. Det är därav av särskilt stor vikt med bred förankring och långsiktiga gemensamma planer. Att säkerställa finansieringen i nära dialog med våra ägarkommuner är en viktig uppgift, särskilt för oss i styrelserna.

Det arbete som fört oss hit och som varit en framgångsfaktor, att arbeta tillsammans mellan styrelser, organisation och ägarkommuner, ser jag som viktigt för det fortsatta arbetet under 2025. Tillsammans kan vi skapa goda förutsättningar för medarbetarna i Gästrike Vatten, ni som ser till att vattnet kommer i kranen när jag vrider på den och tar hand om och renar vattnet när jag använt det innan ni lämnar tillbaka det till naturen.

Erik Holmestig  
Ordförande Gästrike Vatten AB

## Inledning

Gästrike Vatten koncernens affärsplan beskriver hur Gästrike Vatten koncernen ska förverkliga sitt uppdrag, att leverera VA-tjänster 24:7. Syftet med affärsplanen är att skapa en tydlig och strukturerad plan för att säkerställa en tillförlitlig och hållbar vatten- och avloppshantering i kommunerna Gävle, Hofors, Ockelbo, Älvkarleby och Östhammar. Affärsplanen beskriver de specifika strategiska målområden som krävs för att förverkliga vår vision och affärsidé. Genom att fastställa tydliga bolagsmål och prioriteringar utformar vi en tydlig väg för att nå dit.

Affärsplanen beslutas av Gästrike Vatten AB:s styrelse, normalt sett under våren. Den har en fyraårig utblick och kommer att ses över årligen. Prioriteringen har ett ett-årigt perspektiv och kommer att revideras årligen. Styrelsens uppföljning sker genom att status på bolagsmålen rapporteras varje tertial.

## Gästrike Vatten koncernens uppdrag

VA-verksamhet är ett kommunalt basuppdrag som styrs av en speciallagstiftning, Lag (2006:412) om allmänna vattentjänster (LAV). LAV reglerar kommunens ansvar att ordna med VA-försörjning för de boende i ett område om det behövs för att skydda människors hälsa eller miljön.

Gästrike Vatten koncernen ansvarar för att den allmänna VA-försörjningen fungerar i ägarkommunerna, både idag och i framtiden. Organisationen ska bidra med VA-perspektivet i ägarkommunernas samhällsplanering.

Syftet med Gästrike Vatten koncernen är att åstadkomma effektivitet till gagn för VA-kunderna i respektive dotterbolag. Genom att samverka organisatoriskt över kommungränserna bygger vi kompetens och erfarenhet vilket gör att vi står bättre rustade för att möta de utmaningar vi står inför.

## Bolagsfakta

Gästrike Vatten koncernen bildades 1 maj 2008. 1 maj 2017 kom Östhammars kommun in i samarbetet. Gästrike Vatten AB ägs av de fem kommunerna Gävle, Hofors, Ockelbo, Älvkarleby och Östhammar. Gästrike Vatten AB är moderbolag i Gästrike Vatten koncernen och har fem dotterbolag. Dotterbolagen; Gävle Vatten AB, Hofors Vatten AB, Ockelbo Vatten AB, Älvkarleby Vatten AB och Östhammar Vatten AB är juridisk VA-huvudman i respektive kommun. Dotterbolagen är också anläggningsbolag vilket innebär att de äger samtliga vattenverk, reningsverk, vattentorn, ledningsnät etcetera för att kunna försörja sina VA-kunder med allmänna VA-tjänster. Alla medarbetare är anställda i Gästrike Vatten AB och sköter drift och utveckling av dotterbolagens VA-anläggningar.

Gästrike Vatten koncernen är en politiskt styrd organisation. I Gästrike Vatten AB:s styrelse sitter två styrelseledamöter från respektive ägarkommun. Varje dotterbolag har en egen styrelse med tre till fem styrelseledamöter från sin ägarkommun.

Gästrike Vatten koncernens sex styrelser styr och följer upp verksamheten tertial- och årsvis i enlighet med Gästrike Vatten koncernens ägardirektiv, bolagsordningar och arbetsordningar.

### *Gästrike Vatten koncernen i siffror*

- ca 130 000 kunder
- 29 vattenverk
- 22 reningsverk
- ca 300 mil ledningar
- ca 300 avloppspumpstationer
- ca 13 miljoner kbm dricksvatten producerades år 2023
- ca 9 miljoner kbm dricksvatten såldes till kunder år 2023
- ca 24 miljoner kbm avloppsvatten renades på reningsverken år 2023
- ca 400 lagade läckor och stoppar 2023
- ca 2 300 dricksvatten-analyser 2023
- 85 – 110 kbm dricksvatten är medelförbrukningen per år hos våra kunder i småhus 2023
- 700 – 1 200 kronor i månaden betalar våra kunder i småhus som använder 150 kbm dricksvatten (och avlopp) per år 2024

## Värdegrund

Vår värdegrund bygger på fyra nyckelvärden: trygghet, tydlighet, tillgänglighet och tillväxt. Dessa värderingar driver oss framåt och möjliggör en kontinuerlig utveckling av både bolaget och våra medarbetare.

### *Trygghet*

Alla medarbetare bidrar till trivsel och arbetsglädje så att vi-känslan och lojaliteten stärks. Vi är "ett" bolag. Vi visar respekt för varandra och miljön, och vi är en pålitlig partner som håller kvalitet, leverans och service.

### *Tydlighet*

Vi har en gemensam bild av var vi är och vart vi är på väg. Vi är transparenta och tydliga i vår kommunikation och i vårt arbetssätt.

### *Tillgänglighet*

Vi är närvarande och synliga för varandra. Det är enkelt att nå oss. Våra kunder uppfattar oss affärsmässiga, engagerade och flexibla.

### *Tillväxt*

Vi förbättrar våra processer och vår affärsidé genom hög kompetens och innovativa lösningar. Som medarbetare utvecklas vi professionellt och bidrar aktivt för att främja våra ägarkommuners samhällsutveckling.

## Definitioner

Begrepp	Beskrivning
Avloppsvatten	Samlingsnamn för spillvatten och dagvatten. Utanför VA-branschen tänker de flesta på spillvatten då ordet avloppsvatten används.
CER	CER-direktivet (Directive on the resilience of critical entities) ställer krav på åtgärder för att stärka motståndskraften i viss samhällsviktig verksamhet.
Dagvatten	Nederbördsvatten, dvs. regn- eller smältvatten, som inte tränger ned i marken utan avrinner på markytan.
Fokusområden	Områden inom de strategiska målområdena som tydliggör fokus
Gästrike Vatten koncernen	Gästrike Vatten AB med de fem dotterbolagen
Innovation	Innovation är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden. Värdet uppstår då en idé omsätts i praktiken och nyttiggörs. Värdet som skapas kan anta många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga.
LAV	Lag (2006:412) om allmänna vattentjänster
NIS1 och NIS2	NIS-direktivet (The Directive on security of network and information systems.) ställer krav på säkerhet i nätverk och informationssystem för samhällsviktig verksamhet.
Portföljstyrning	Metod för kontroll över organisationens projekt, projekt som ska påbörjas, status pågående projekt, samt resultatet av avslutade projekt.
Spillvatten	Spillvatten är vatten som används i hushåll och verksamheter som ska renas i avloppsreningsverk
Strategiska målområden	Områden som är strategiskt viktiga för att uppfylla vårt uppdrag och affärsidé och för att arbeta mot vår vision.
VA	Förkortning av vatten och avlopp

## Omvärldsfaktorer

Vår omvärld förändras i en rasande takt, och VA-branschen är inget undantag. Vi har utgått från de åtta omvärldstrender som Svenskt Vatten har identifierat för att lyfta in utmaningar och möjligheter som ligger framför oss. Genom att kombinera dessa trender med vårt nuläge kan vi proaktivt utveckla vår organisation för att möta framtidens krav.

### A. Klimatförändringarnas konsekvenser blir alltmer synliga

Den globala uppvärmningen är inte längre en avlägsen framtidsvision, utan en påtaglig verklighet som redan nu påverkar människor och samhällen runt om i världen. Extremväder inträffar allt oftare; exempelvis drabbades Gävle, Hofors, Ockelbo och Östhammar år 2021 av kraftiga skyfall, vilket resulterade i översvämningar som påverkade tusentals fastighetsägare och verksamheter. Kraftiga skyfall orsakar ökande inflöden av vatten till avloppsreningsverken som i sin tur medför bräddning och högre utsläpp av fosfor. Skyfallen påverkar också råvattnets kvalitet, vilket ställer högre krav på att vattenverken ska kunna hantera varierande vattenkvalitet. Samtidigt ser vi torrare somrar till exempel 2018 med sjunkande grundvattennivåer och extrem vattenanvändning, vilket kan leda till restriktioner i dricksvattenanvändningen. För att säkerställa en fortsatt robust VA-försörjning i ett förändrat klimat behöver vi klimatanpassa våra anläggningar, genomföra regelbundna riskbedömningar och åtgärdsplaner, samt samverka med andra aktörer.

### B. Tuffare ekonomiska tider

Efter knappt femton år med historiskt sett mycket låga räntor har Sverige och västvärlden gått in i en recession präglad av inflationssiffror som inte setts på trettio år. Framöver spås ett mer normaliserat ränte- och inflationsläge i ett spann kring 2–4 procent. För att hålla kostnaderna nere behöver vi effektivisera och utveckla nya arbetsätt och system. Genom att ha tydlig riktning med gemensamma mål och långsiktiga investeringsplaner skapas förutsättningar att göra bra prioriteringar samt att nyttja ny teknik och arbetsätt.

### C. Ökat fokus på säkerhet och krisberedskap

Hoten mot samhället har ökat de senaste åren. Allt från systemhotande inverkan från stater som vill destabilisera västvärlden, gängkriminalitet med tillhörande organiserad välfärdsbrottslighet, till sårbarheten kring försörjningskedjorna som tydligt förstärktes under pandemin. Till det kommer effekterna av klimatförändringarna. Vatten är vårt viktigaste livsmedel och ska skyddas. En övergripande strategi för operativ beredskap och långsiktig riskhantering är nödvändig för att säkerställa pålitlig VA-försörjning. Det geopolitiska läget ökar kraven på både akuta åtgärder och långsiktig uthållighet för VA-bolagen. Myndigheter och säkerhetspolisen förutsätter att vi arbetar med kontinuitetshandling, cyberhygien och stärkt säkerhetsskydd. Flera direktiv är redan beslutade och har samt kommer att träda i kraft inom kort, bland annat NIS 1, NIS 2 och CER. En ständigt föränderlig och dynamisk hotbild kräver ökad förmåga att skydda verksamheten, utveckla skyddsåtgärder och anpassa sig till nya utmaningar. Inom området behöver bolaget kraftsamla för att öka sin förmåga till verksamhetsskydd och informationsskydd.



#### *D. Digitalisering = digital transformation + AI*

Digitaliseringen har under de senaste femtio åren omformat både arbetslivet och våra privatliv. Nu står världen inför en ny digitaliseringsvåg med digitala sensorer (Internet of Things, IoT), 5G/6G och artificiell intelligens (AI), som förändrar grundläggande förutsättningar för nästan alla branscher och verksamheter, så även VA-sektorn. Artificiell intelligens öppnar upp för möjligheten att skapa djupare och mer precisa analyser. Vilket möjliggör förebyggande underhåll, optimerad drift och bättre beslutsunderlag. För att lyckas med denna digitala transformation krävs att vi investerar i modern infrastruktur. Investeringar behöver också möta de höga krav som ställs gällande informationssäkerhet. Ökad kompetensutveckling är nödvändig för att integrera ny teknik i vardagen.

#### *E. Ökad komplexitet i beslutsfattandet*

Vår omvärld blir allt mer komplex, och det gör att även beslutsfattandet blir mer komplext. Vi kommer att behöva ta hänsyn till fler beslutande instanser och myndigheter. Detta ökar behovet av samverkan för att skapa långsiktiga lösningar, vilket kan orsaka förlängda beslutsprocesser. Därför är det avgörande att bolaget har tydliga beslutsprocesser, strukturerade och tydliga beslutsunderlag samt klara mandat. Stora investeringsbehov och utökad personalstyrka kräver tydliga beslutsrutiner och att beslutsprocessen är välorganiserad och att underlagen håller hög kvalitet.

#### *F. Ökade krav och otålighet från medborgare och företag*

Med ökad välfärd utveckling och en snabb digital tjänsteutveckling har människors förväntningar på tjänster, uppkoppling och enkelhet ökat kraftigt. Den digitala vardagen har grundligt förändrat beteenden och medfört nya förväntningar. Vi behöver därför möta kunderna där de befinner sig, erbjuda smidiga digitala lösningar och utveckla vår kommunikation. Dessutom är det viktigt att utbilda och stötta våra entreprenörer, leverantörer och konsulter då de ofta representerar oss och vårt varumärke mot kund. Vi ser även en ökad förväntan från våra kunder på att vi är miljömässigt smarta och att vi driver på hållbarhetsarbetet inom VA-området.

#### *G. Utmaningarna med kompetensförsörjning växer*

Kompetensförsörjning har varit en utmaning för de flesta branscher under det senaste decenniet, och allt tyder på att den kommer bli ännu svårare framöver. Inom hela VA-branschen råder arbetskrafts- och kompetensbrist inom flera viktiga områden. Arbetstagarnas krav på arbetsgivare ökar, och för att säkra vår framtida organisation behöver vi bli ännu bättre på att attrahera och behålla medarbetare. Detta kräver att vi tydliggör vårt viktiga samhällsuppdrag och stärker vårt samarbete både inom branschen och med utbildningsväsendet. Kravbildningen på medarbetare blir också bredare – vi behöver medarbetare som kan arbeta i digitala miljöer och samtidigt behärska den manuella driften av VA-anläggningar.

#### *H. Globaliseringens skifte: Hållbarhet, geopolitik och EU:s roll*

EU har blivit en tydligare aktör och arena det senaste kvartssekklet, både inom säkerhetspolitik och handel. Då det i dag finns en tydlig önskan att inte vara beroende av varor och tjänster från subversiva regimer som Kina och Ryssland kan det leda till att EU får mer makt över nationella frågor. När nya regelverk tas fram inom EU är det viktigt att delta och påverka i tidiga skeden.

Detta skiljer sig från den svenska modellen där yttranden i slutet av processen har stor betydelse. Genom att vara del av Svenskt Vatten ökar våra möjligheter att både påverka nya regelverk och fånga upp behov av utveckling i verksamheten i tidigt skede.

En annan faktor som påverkar den globala situationen är hållbarhetsutvecklingen. Stora länder som Tyskland, USA och Kina satsar på den gröna omställningen, så även Sverige. Stora globala investeringar i grön teknik, som gruvor, batteriproduktion och grönt stål ställer högre krav på våra vattenresurser. Dessa nya gröna industrier, kräver ofta stora mängder vatten för produktion och kan samtidigt påverka både vattenresurser och ekosystemen lokalt och regionalt negativt. Parallellt ställs högre krav på en ökad samverkan med industri och kommuner för att hitta gemensamma och hållbara lösningar. Att arbeta med tekniskt vatten är ett exempel på hur vi ibland både kan avlasta dricksvattenförsörjningen och möjliggöra en ny tjänst med ett vatten som inte behöver vara av dricksvattenkvalitet.

## Riktning - hit ska vi

I detta avsnitt beskrivs bolagets grundläggande inriktning genom vår vision, affärsidé, värdegrund och styrelsens uppföljning – de pelare som vägleder oss i vårt dagliga arbete och långsiktiga utveckling. Visionen och affärsidén uttrycker vår övergripande ambition och vårt syfte. Medan värdegrunden förtydligar de principer som formar vårt arbetssätt och våra relationer. Styrning och uppföljning säkerställer att vi håller rätt kurs, följer uppsatta mål och skapar en hållbar och effektiv verksamhet.



Vår styrmodell, som vi illustrerar med en droppe, är ett systematiskt arbetssätt som styr från vår övergripande vision till mål och handlingsplan som följs upp och utvärderas årligen. Det ger oss både ett lärande och möjlighet att göra korrigeringar.

Droppen symboliserar även att varje del i kedjan, från strategi till genomförande, är en viktig del av helheten. Precis som att varje medarbetares bidrag är avgörande för att vi ska nå våra mål och leverera värde till våra kunder och samhället. Varje droppe räknas!

## **Gästrike Vattens vision**

Visionen visar den långsiktiga ambitionen och ger vägledning.

*Vi har världens viktigaste jobb - vi arbetar för hållbara samhällen.*

## **Gästrike Vattens affärsidé**

Affärsidén beskriver vårt syfte och anledningen till Gästrike Vatten koncernens existens.

*Vi förser våra kunder med säkert dricksvatten och effektiv avloppshantering. Vi gör det på ett långsiktigt hållbart sätt som passar dagens förutsättningar, samhällets utveckling och framtidens behov.*

## **Gästrike Vattens strategiska målområden**

De strategiska målområdena pekar ut de områden där vi behöver fokusera på att utveckla och stärka organisationen. Varje målområde innehåller tre till fyra fokusområden som ger ytterligare vägledning för vårt arbete de kommande fyra åren. För varje strategiskt målområde finns, eller kommer det att tas fram, bolagsmål som möjliggör att styrelsen kan följa upp utvecklingen och säkerställa att vi håller rätt riktning. Målområdena har en planerad tidsram på fem år och omprövas årligen.

### **Leveranssäkerhet**

*Vår VA-verksamhet är framtidssäkrad, omfattar ett proaktivt underhåll samt har en stark krisberedskap. Vi har en effektiv resurshushållning genom smart vattenanvändning och minskad klimatpåverkan.*

### **Framtidssäkrad VA-försörjning och proaktivt underhåll**

Pålitliga VA-leveranser är avgörande för både samhället och våra kunder. För att säkerställa detta krävs väl underhållna anläggningar, tydliga arbetsprocesser och lättillgänglig dokumentation. Genom att kontinuerligt övervaka och inspektera våra anläggningar samt i högre grad utnyttja digital teknik upptäcker vi och åtgärdar problem i ett tidigt skede. Vi ska ha en långsiktig underhållsplan, ett aktivt förnyelsearbete och systematiskt riskbaserat arbetssätt som leder oss i arbetet att gå från akut underhåll till förebyggande arbete.

Våra anläggningar ska utvecklas i takt med omvärldens krav och behov. Med ökande klimatutmaningar, högre krav från myndigheter och kunder behöver vi öka vår förmåga att lösa problem och genomföra förändringar. En framtidssäkrad VA-försörjning innebär att yt- och grundvattenförekomster som nyttjas är skyddade. För att framtidssäkra VA-leveranserna ska en långsiktig anläggningsutvecklingsplan tas fram som tar hänsyn till både nuvarande och framtida behov.

### **Stark krisberedskap och säkerhetskultur**

Vår VA-verksamhet ska präglas av motståndskraft, robusthet och riskeliminering. Som samhällsviktig verksamhet ska vi klara av påfrestningar och ha förmågan att snabbt återhämta oss från störningar. Vår information är klassificerad och den del som är känslig ska skyddas. Vi ska ha en stark krisberedskapsorganisation som gör oss väl förberedda på att hantera eventuella krissituationer. Medarbetare ska vara utbildade och tränade i krishantering och ha tillgång till nödvändiga verktyg och resurser.

### **Miljö- och hållbarhetsarbete**

Gästrike Vattens verksamhet ska ha en tydlig miljöidentitet och vi arbetar löpande med att hitta smarta miljölösningar i vårt uppdrag. God resurshushållning är avgörande för att minska vårt globala avtryck och stärka en hållbar framtid. Vi har tillsammans med flera bolag i Sverige tecknat oss för Svenskt Vattens initiativ om en klimatneutral VA bransch. Vi ska ta fram en färdplan som identifierar nuläge och nödvändiga steg mot klimatneutralitet. Vi ska vara en god förebild och minska vår egen vatten- och energianvändning. Vi uppmanar våra ägarkommuner att ha en smart vattenanvändning och vi möjliggör för till exempel Kranmärkning.

Vi mäter måluppfyllelse genom bolagsmål inom följande områden.

- Oplanerade leveransavbrott till kunder
- Tillståndshantering
- Dricksvattenkvalitet
- Proaktivt underhåll
- Resurshushållning

### **Kompetens och arbetsmiljö**

*För att säkra vår förmåga att leverera VA-tjänster och möta de utmaningar vi står inför är vi en trygg och säker arbetsplats där medarbetare utvecklas och trivs. Genom att utveckla våra chefer och medarbetare, främja samarbete och skapa engagemang optimerar vi resurser och säkerställer god organisation.*

### **Säker och trygg arbetsmiljö**

Gästrike Vattens verksamhet innehåller många riskfyllda miljöer och moment. Det är därför viktigt att ha ett starkt fokus på arbetsmiljö. Genom att identifiera risker tidigt kan vi förebygga olyckor och skapa en trygg arbetsplats. Vårt systematiska arbetsmiljöarbete bidrar till en trygg, stabil och effektiv verksamhet.

### **Kompetensförsörjning**

Att ha rätt kompetens i bolaget är avgörande för att Gästrike Vatten ska klara uppdraget, nå våra mål och uppfylla vår affärsidé. För att kunna bibehålla och rekrytera medarbetare behöver vi vara en attraktiv arbetsgivare. I vår kompetensförsörjningsstrategi ska vi utveckla ledning och styrning och organisationskultur så alla medarbetares kompetens och förmåga tas tillvara och utvecklas på bästa möjliga sätt.

### **Resursbalans mellan daglig verksamhet och projekt**

Vi driver idag flera stora och resurskrävande projekt, som i många skeden behöver dela kompetens och resurser med ordinarie linjeverksamhet. När vi genomför projekt behöver vi både medarbetare som kan den dagliga driften och medarbetare som kan ställa framtidssäkrade krav på anläggningarna. Det ställer stora krav på gemensamma prioriteringar av vad vi ska göra och ett effektivt nyttjande av befintliga resurser. Ett nära samarbete mellan avdelningarna, där man har en god förståelse för varandras arbete och gemensam resursplanering, är nyckeln till både effektivitet och en god arbetsmiljö.

### **Utveckla ledarskap och medarbetarskap**

I de utmaningar vi befinner oss i är det viktigt att vi tar vara på allas styrkor och erfarenheter genom att skapa engagemang, tydliga mål och delaktighet. Ett utvecklat ledarskap och medarbetarskap stärker organisationen genom att främja engagemang, ansvarstagande och samarbete. Bra ledarskap skapar en kultur där medarbetare växer och känner delaktighet, vilket höjer organisationens kapacitet. Ett gott medarbetarskap innebär att alla bidrar till ständiga förbättringar och effektivitet, vilket stärker förmågan att hantera förändringar och möta nya krav.

Vi mäter måluppfyllelse genom bolagsmål inom följande områden.

- Ledarskapsindex
- Engagemangsindex
- Arbetsmiljö

### **Kvalitet**

*För att säkerställa hög kvalitet arbetar vi systematiskt med tydliga arbetsprocesser och ansvarsfördelning där alla medarbetare bidrar till helheten. Genom att främja lärande och innovation utvecklar vi kontinuerligt vår kompetens och skapar en proaktiv kultur, redo att möta både dagens och morgondagens behov. Genom ett gott bemötande och transparens skapas långsiktigt förtroende både internt, hos kunder, samverkanspartners och våra ägarkommuner.*

### **Systematiska arbetssätt och digitalisering**

För att säkerställa hög kvalitet och effektivitet i hela vår verksamhet arbetar vi systematiskt och strukturerat. Våra arbetsprocesser är tydliga och ses över regelbundet för att uppfylla så väl dagens som framtida krav. Tydliga roller och ansvarsfördelning från avdelningsnivå till medarbetarnivå gör det enkelt för oss alla att göra rätt och bidra till helheten. Dokumentationen ska vara välorganiserad och tillgänglig, vilket underlättar såväl det dagliga arbetet som introduktionen av nya medarbetare.

Digitalisering är en nyckelkomponent för att driva både effektivitet och kvalitet inom VA-verksamheten. Genom att integrera digital teknik brett i organisationen skapas förutsättningar för ökad funktionalitet och nytta. Vi ska ta fram en digital färdplan som tydliggöra nyttor och kommande nödvändiga förändringar som krävs för en mer digital organisation. Vi fortsätter

arbetet med objektsförvaltningsplaner för att underhålla, bevara och vidareutveckla våra IT-system.

### **Innovation och utveckling**

Genom att uppmuntra nyfikenhet och mod att prova och utvärdera skapar vi en företagskultur som är innovationsbenägen och där vi alla tar ansvar och vågar ta initiativ. Vi gör regelbundna analyser av omvärlden för att identifiera nya möjligheter och utmaningar. Detta inkluderar allt från kommande lagkrav och tekniska lösningar till nya sätt att arbeta. Vårt deltagande i nätverk och utvecklingsprojekt säkerställer att Gästrike Vatten både möter aktuella behov och krav, samtidigt som vi bygger en förändringsbenägen arbetsplats. Vi fortsätter samt utvecklar vårt samarbete med universitet och högskolor.

### **Kundservice och bemötande**

För att bygga en positiv kultur där både kunder och medarbetare känner sig hörda och värderade, arbetar vi aktivt med att analysera synpunkter och erfarenheter från till exempel våra kunder och vår egen organisation. Genom detta kan vi snabbt identifiera förbättringsområden och agera för att skapa en bättre vardag för alla.

Vi utvecklar vår externa kommunikation med en informativ och lättnavigerad webbplats. Vi jobbar proaktivt med mediefrågor och håller våra sociala medier uppdaterade med relevant information om pågående projekt och investeringar. Internt arbetar vi med transparent, tydlig och regelbunden kommunikation via nyhetsbrev och i olika mötesforum. Dessutom utvecklar vi intranätet för att ge snabb åtkomst till relevant information.

Vi mäter måluppfyllelse genom bolagsmål inom följande områden.

- Antalet nöjda kunder

### **Kostnadseffektivitet**

*Vi bedriver verksamheten effektivt för att ge våra kunder största möjliga nytta. De planerade resultaten som vi beslutat om levereras. Det innebär att tidplan och avsedd kvalitet hålls, samt att kostnaderna är så låga som förhållandena tillåter.*

### **God ekonomisk hushållning**

Gästrike Vatten koncernens verksamhet har en tydlig och viktig samhälls- och miljönytta och vår verksamhet finansieras av VA-avgifter. Därför är det extra viktigt att nyttan för samhälle och miljö balanseras mot nyttan för kunderna för en god hushållning med offentliga medel.

Vattentjänstlagen sätter också en tydlig ram genom att endast kostnader som är nödvändiga för uppdraget får läggas på VA-avgifterna. Våra prioriteringar och avvägningar av åtgärder ska vara tydliga och transparenta. Verksamheten ska bedrivas affärsmässigt så att långsiktig ekonomisk stabilitet skapas och upprätthålls.

### **Portföljstyrning för koncernen**

Varje bolag inom Gästrike Vatten koncernen utgör varsin portfölj. Genom att arbeta med portföljstyrning på koncernnivå skapas bättre förutsättningar att prioritera rätt aktiviteter utifrån ett riskperspektiv med rätt kvalitet och till en rimlig kostnad. Det uppnås genom att balansera perspektiven; verksamhetsbehov, ekonomi, resurser och tid. Uppföljningen ska stödja organisationens förmåga att balansera dessa perspektiv och att leverera enligt plan. På så vis ökar vi organisationens förmåga till värdeskapande och effektivitet.

Vi har en investeringsplan som möter behoven från respektive kommun och vår VA-verksamhet och vi genomför långsiktiga ekonomiska analyser för att tydliggöra taxeutvecklingen på lång sikt. För att kunna hantera uppdraget på bästa sätt ska vi kontinuerligt utvärdera vår kapacitet och vidta åtgärder för att förbättra vår kapacitet där det behövs. Detta gäller för både bemanning och tidsåtgång.

### **Samverkan med ägarkommunerna**

Ägarkommunernas samhällsplanering sker parallellt med att vi planerar för utvecklingen av vår VA-infrastruktur, både i befintlig bebyggelse och i samband med exploatering. För att det ska fungera bra behöver vi samarbeta över organisatoriska gränser. Eftersom VA-verksamheten inte får belastas av kostnader som inte är direkt nödvändiga för VA-uppdraget är det viktigt med en tydlig och gemensam struktur för beredning och beslut.

Inför kommande år behöver vi utveckla vår förmåga och förutsättningar såväl i organisationen som i styrelserna att tydliggöra behov och beställningar mellan Gästrike Vatten och ägarkommunerna. Det är viktigt att det finns en tydlig samsyn kring Gästrike Vattens uppdrag hos samtliga ägarkommuner och bra forum för dialog och kalibrering. Genom tydliga arbetsprocesser möjliggörs beslutsfattande i rätt tid.

Vi mäter måluppfyllelse genom bolagsmål inom följande områden.

- Portföljstyrning samt investeringsplan



## Bolagsmål

För varje strategiskt målområde har bolagsmål formulerats som beskriver de steg som organisationen behöver ta under de kommande åren och som kommer att följas upp på styrelsenivå. Under 2025 behöver flera av dessa mål konkretiseras och startvärden fastställas, med ambitionen att påbörja mätning under tertiäl 3 samma år. Inför 2026 kan bolagsmål adderas.

### **Antal kunder som påverkas av oplanerade leveransavbrott**

Mått på leveranssäkerheten som direkt påverkar kund.

- Startvärde: Nollmätning ska identifieras innan resultatmål kan sättas.
- Mål: Sätts då nollvärdet är identifierat

*Bolagsmålet ska formuleras och beslutas till tertiäl 2 och påbörja rapporteras under tertiäl 3.*

### **God tillståndshantering**

Indikatorn beskriver antalet miljödömmar för vattenuttag och tillstånd/villkor för avloppsreningsverk som klaras för år/max eller medelvärden per dotterbolag.

- Startvärde: 2 avvikelser
- Mål: 0 st

*Bolagsmålet ska formuleras och beslutas till tertiäl 2 och påbörja rapporteras under tertiäl 3.*

### **Bra dricksvattenkvalitet**

Målvärdet beskriver andelen vattenprover som är godkända enligt fastställt kontrollprogram i varje anläggningsbolag.

- Startvärde: 100%
- Mål: 100%

### **Effektiv planering av underhåll**

Målet är att öka andelen planerat underhåll i förhållande till totala underhållsinsatser. Förebyggande underhåll är mer kostnadseffektivt än akuta och oplanerade åtgärder. Nyckeltalet redovisas som årsmedel för GVAB.

*Bolagsmålet ska formuleras och beslutas till tertiäl 2 och påbörja rapporteras under tertiäl 3.*

### **Effektiv resursanvändning**

Målet är att öka bolagets arbete inom miljö- och hållbarhetsområdet. Det handlar om att minska tillskottsvattnet och bräddning på spillvattenledningsnätet och i avloppsreningsverken samt att minska utläckaget från dricksvattenledningarna och minska vår egen dricksvattenförbrukning. Vi vill minska användningen av fossila bränslen och öka vår energieffektivisering.

*Bolagsmålet ska formuleras och beslutas till tertiäl 2 och påbörja rapporteras under tertiäl 3.*

### Ledarskapsindex

Index för ledarskap ska öka och senast år 2026 ligga på minst 79 vilket är i paritet med jämförbara verksamheter. Mätning sker vid medarbetarenkät en gång per år. Ledarindex är index baserat på sju frågor i medarbetarundersökningen som rör ledarskap.

- Startvärde våren 2024: 69
- Mål: 79 vid 2026 års medarbetarundersökning

### Engagemangsindex

Index för engagemang ska öka och senast år 2026 ligga på minst 79 vilket är i paritet med jämförbara verksamheter. Mätning sker vid medarbetarenkät en gång per år. Engagemangsindex är ett mått på graden av energi och tydlighet hos medarbetare och chefer i verksamheten.

- Startvärde våren 2024: 65
- Mål: 79 vid 2026 års medarbetarundersökning

### Arbetsmiljö

Antalet dokumenterade riskobservationer i verksamheten ska vara minst 300 per år. Genom att öka antalet riskobservationer och förebygga risker minskar risken att tillbud och olyckor uppstår. Vår vision är 0 olyckor per år.

- Startvärde: Antal riskobservationer 2023 och 2024 saknas
- Mål: 300 dokumenterade riskobservationer 2025

### Kundnöjdhet

Årlig mätning som följs upp och arbetas med följande år.

- Startvärde: Nollmätning ska identifieras innan resultatmål kan sättas.
- Mål: Sätts då nollvärdet är identifierat, 5 årsmål

*Bolagsmålet ska formuleras och beslutas till tertiäl 2 och påbörja rapporteras under tertiäl 3.*

### Portföljstyrning samt investeringsplan

Målet är att öka planering och styrning för helheten samt stegvis uppföljning per TG-beslut.

*Bolagsmålen ska formuleras och beslutas till tertiäl 2 och påbörja rapporteras under tertiäl 3.*

### Styrelsens planering och uppföljning

Styrelserna följer upp bolagsmålen för att ständigt förbättra och utveckla bolagets verksamhet. I tertiäl- och årsrapporten rapporteras status för bolagsmålen inom respektive strategiskt målområde. Några av bolagsmålen kommer att vidareutvecklas under 2025 för att bli mätbara.

## Prioriteringar 2025

Utifrån nya lagkrav och för att säkerställa VA-leveransen har verksamheten identifierat och fått uppdraget från respektive styrelse och ägarkommun att *genomföra fyra stora nödvändiga investeringar*.

- Bättre dricksvattenkvalitet genom utökad rening av PFAS-ämnen vid två vattenverk i Gävle
- Trygg dricksvattenförsörjning genom mer dricksvatten – samverkan mellan Gävle och Älvkarleby kommuner
- Utveckling av avloppsrening för Gävle – Nytt avloppsreningsverk i Gävle och åtgärder på nuvarande reningsverk Duvbacken
- VA-utveckling Östra Östhammar

Dessutom har Gävle kommun startat ett koncernprogram för Gävle kommuns *ledningsomläggning för Gävle-Kringlan, Ostkustbanan*. Koncernprogrammet omfattar Gästrike Vatten och är en del av Trafikpusslet.

Dessa investeringar kräver i sig stora insatser. De påverkar även nuvarande VA-anläggningar och verksamhet vilket ökar krav på utveckling av system samt kräver följdinvesteringar för anpassning. Exempel på *följdinvestering* under 2025 är lokalutveckling på Sätra och Duvbacken i Gävle.

Då samtliga medarbetare finns i Gästrike Vatten är det av vikt med en koncernövergripande planering och prioritering av såväl löpande arbete som utvecklingsaktiviteter och projekt. Såväl budget som resurser behöver vägas in i planeringen för att möjliggöra en rimlig arbetsbelastning och god *arbetsmiljö*. Under 2025 genomförs en extra satsning på bolagets ledare genom ett ledarskapsutvecklingsprogram.

Det pågående arbetet med att öka det *planerade underhållet* och skapa ordning med dokumenterad vetskap om *anläggningsinformationen* fortgår under 2025. Nya system kommer att upphandlas och nya arbetssätt implementeras.

Under 2025 stärker verksamheten sin *krisberedskap och krishantering*. Arbetet med *informationssäkerhet* intensifieras och styrande och stödjande dokument färdigställs. Medarbetare utbildas och övningar genomförs för att stärka vår förmåga inom kriser och riskhantering.

Under 2025 arbetar vi fram en ny *kommunikationsstrategi* som går hand i hand med affärsplanens mål och tidshorisont. Strategin ska stärka och tydliggöra bilden av Gästrike Vatten samtidigt som den skapar en mer enhetlig kommunikation, både internt och externt. Ett långsiktigt arbete för att utveckla och stärka vårt arbetsgivarvarumärke har inletts för att behålla medarbetare och attrahera nya.

Det fleråriga arbetet med att utreda och hantera de tusentals *regresskrav* som inkom från försäkringsbolag och fastighetsägare efter skyfallen 2021 fortlöper under 2025. Detta berör samtliga kommuner. Även de *utvecklingsaktiviteter* Gästrike Vatten AB:s styrelse har beslutat om;

Översyn av Taxa och ABVA för Gästrike Vatten koncernen samt partner inom innovationsprogrammet WWS fortlöper.

I budget för 2025 finns en förstärkning av antalet medarbetare för att möta ett ökat behov. Det innebär att vi räknar med att vara ca 175 årsarbetare vid årsskiftet 2025/26. Drygt 55 av dem är direkt knutna till de stora investeringarna i Gävle och Östhammar eller utvecklingsaktiviteter direkt hänförliga till investeringarna alternativt nya krav. En *kompetensförsörjningsstrategi* tas fram under året.

Prioriteringarna i verksamheten ska alltid utgå från huvuduppdraget – att *leverera VA-tjänster 24:7* till kunder och samhälle. Det innebär att löpande drift och att hantera driftstörningar alltid är högt prioriterat. Kostnaderna ligger i budget som verksamhetskostnader.

Med flera stora och samtidiga investeringar under kommande år kommer reinvesteringar såsom ledningsnätsförnyelse och klimatanpassningsåtgärder i viss mån samt exploateringar att skjutas framåt i tid till kommande år.