



Rapport

Diarienummer
KF2016-227

Projektnummer

Budget 2017 med verksamhetsplan 2018-2021

Käppalaförbundet

Innehållsförteckning

1. Uppdrag – förbundets ändamål	3
1.1. Framtagning och uppdatering av verksamhetsplan	3
2. Omvärldsanalys	4
2.1. Förutsättningar externt och internt	4
2.1.1. Ränta och elkostnader	5
2.2. Volymer och belastning	5
2.3. Villkor för verksamheten	6
2.3.1. Nya medlemskommuner	6
2.3.2. Nytt tillstånd och nya reningskrav	6
2.4. Processtekniker	7
2.5. Organisatoriska förutsättningar	7
2.6. Investeringsplaner	7
2.7. Ekonomiska förutsättningar	10
2.7.1. Känslighetsanalys 2017	10
2.8. Vision	10
2.8.1. Övergripande mål	11
2.8.2. Strategier	11
2.8.3. Nyckeltal	11
2.8.4. Värderingar	12
2.8.5. Avdelningars verksamhetsplaner	12
2.9. Strategisk investeringsplan	12
2.10. Kommentarer till budget 2017 med verksamhetsplan 2018-2021	14
2.10.1. Kapitalkostnader	14
2.10.2. Resultat, årsavgifter och finansiella nyckeltal	15
3. Tabellbilagor till budget	16
3.1. Resultaträkning Budget 2017-2021	16
3.2. Balansräkning Budget 2017	17
3.3. Kassaflödesanalys Budget 2017	18
3.4. Driftbudget med nyckeltal per avdelning 2017	19
3.5. Kostnadsutveckling 5 år med Budget 2017	20
3.6. Detaljerad investeringsredovisning med budget 2017	21
3.7. Arvodet för förtroendevalda	22

1. Uppdrag – förbundets ändamål

Käppalaförbundets verksamhetsstyrning baseras på den traditionella modellen där det strategiska arbetet utgör planeringsdelen och genomförandet ligger i den operativa delen. Det strategiska arbetet ägs och drivs av förbundets fullmäktige, styrelse och ledning i samverkan medan genomförandet sker i organisationen enligt befintliga processer och handlingsplaner som tas fram för att stödja de strategiska planerna.

Den strategiska delen består av uppdrag, vision, övergripande mål samt strategier och påverkas ständigt av omvärldens utveckling, krav och förväntningar. Detta kan vara demografi, kunder och andra intressenter och speglas i bland annat konjunktur och legala krav.

Förbundets uppdrag finns formulerat i förbundsordningens ändamålsparagraf som fastställdes vid bildandet av förbundet och som på förslag av styrelsen kommer att revideras under 2017. Förbundsordningen godkänns av Käppalaförbundets fullmäktige och samtliga medlemskommuners fullmäktigen och är styrande för förbundets verksamhetsplan.

Käppalaförbundets uppdrag framställs i den föreslagna nya ändamålsparagrafen och lyder: ”omhänderta och rena medlemskommunernas avloppsvatten *samt tillvarata dess resurser i syfte att uppnå en hållbar utveckling*”. Den kursiva texten anger den föreslagna nya formuleringen.

1.1. Framtagning och uppdatering av verksamhetsplan

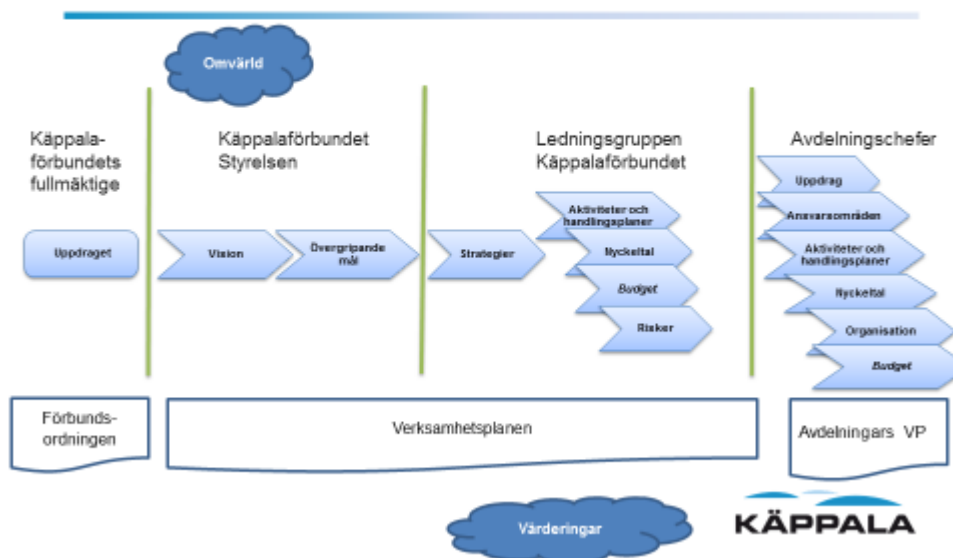
Käppalaförbundets styrelse genomför i samverkan med förbundets ledningsgrupp vart fjärde år en omvärldsanalys som ska stå till grund för revidering och eventuell uppdatering av vision och övergripande mål.

Strategier och handlingsplaner för att uppnå de övergripande målen och vidare leda förbundet närmare visionen, bereds och beslutas av förbundsledningen samt revideras årligen.

Ett antal nyckeltal definieras för uppföljning av övergripande mål, strategier och handlingsplaner. Dessa revideras årligen och följs upp och rapporteras till styrelsen kvartals- och årsvis.

Årligen tar avdelningschefen för varje avdelning fram en egen verksamhetsplan. Detta görs innan budgeten fastslås och fastställs av VD och ledningsgrupp. Förbundets övergripande verksamhetsplan är styrande för avdelningarnas verksamhetsplaner.

Processen för framtagning av Verksamhetsplan



2. Omvärldsanalys

2.1. Förutsättningar externt och internt

De ekonomiska förutsättningarna för planperioden grundas på prognoser från Riksbanken och SKL.

Käppalaförbundets huvudsakliga driftkostnader utgörs av personalkostnader, elenergi och kemikalier. Dessa kostnader beräknas individuellt utifrån avdelningarnas verksamhetsplaner och antaganden om produktionsförutsättningarna utanför de generella antaganden om inflation som olika prognosinstitut genomför. I huvudsak utnyttjas SKL:s olika prognoser som utgångspunkt för antagandena, förutom vid kapitalkostnadsantagandena där en sammanvägning av olika finansinstituts antaganden använts.

Under 2017 beräknas *inflationen* stiga och närma sig riksbankens mål på 2 %. Riksbanken har fokuserat på att få upp inflationen och främst arbetat aktivt med styrräntan. För 2017 prognostiseras en inflation på 1,6 % och för 2018 och 2019 förmodas inflationen närma sig och eventuellt överskrida 3 % förutsatt att den allmänna tillväxten i ekonomin först fortsätter att stiga för att sedan avmattas under den återstående planperioden.

Lönerna kommer under denna period i genomsnitt att öka med 2,2-3,0 % årligen. Samtidigt kan man inte utesluta att det låga ränteläget kan medföra justeringar av pensionernas diskonteringsränta med ökade pensionsavsättningar som följd. Arbetskostnadsindex förväntas öka med 3,7-3,9 % årligen under planperioden.

2.1.1. Ränta och elkostnader

Räntorna ligger på en låg nivå och med den överraskande sänkning av reporäntan till -0,5 %, som Riksbanken gjorde i början av 2016, förväntas en fortsatt relativt låg ränta under hela planperioden. I budgeten för 2017 förväntas en snittränta 0,85 % på låneportföljen och i verksamhetsplanen för 2018-2021 beräknas en snittränta på 0,80-1,10 % inklusive förbundets genomsnittliga marginal på cirka 0,50 %.

Räntekostnaderna beräknas med hänsyn tagen till de säkringsnivåer som föreligger och som överensstämmer med vald finanssäkringsstrategi i enlighet med finanspolicyn.

De totala räntekostnaderna utgår också från beräknad lånevolym som i sin tur är avhängig kalkylerade investeringsutgifter under perioden. Här finns dock ett stort osäkerhetsmoment avseende upparbetandetak som i hög grad påverkar budgetens realism.

Elkostnaderna beräknas utifrån att skattebefrielsen som gäller elförbrukningen för gasproduktionen bibehålls under hela planperioden.

För entreprenad- och konsultmarknaden är det osäkert om inflationsförväntning-arna kommer att påverka prisnivåerna positivt. Den lokala marknaden i Stockholmsområdet är redan överhettad avseende efterfrågan på infrastrukturuppdrag. Under planperioden planeras en rad stora nya infrastrukturprojekt som kommer att öka efterfrågan på dessa tjänster ytterligare. Detta påverkar sannolikt prisbilden negativt med höjda priser på konsult- och entreprenadtjänster. Detta påverkar Käppalaförbundets kostnader negativt både inom det normala drift- och underhållsarbetet men framförallt inom investeringsverksamheten.

Personalkostnaderna påverkas också indirekt av kostnaderna för inhyrd personal samt tjänste- och konsultentreprenader. Idag hyrs personal in för begränsade projekt eller arbetsuppgifter av engångskaraktär eller där det finns osäkerhet om hur permanent ett bemanningsbehov kommer att vara. Personalkostnaderna är med andra ord inte längre så statiska och kopplade till fasta befattningar som de redovisats historiskt.

Jämfört med budget 2016 ökar personalkostnaderna med 11,6 Mkr. Det beror på att ca 7,5 nya tjänster inrättas för att möta de krav som ställs på förbundet avseende projektverksamhet, miljökrav, kommunikation, uppströmsarbete och driftsäker produktion. Kostnaderna för dessa funktioner har tidigare huvudsakligen belastat inköp av tjänster eller aktiverats i projekten. De ökade personalkostnaderna beror också på att vakanser nu tillsätts som tidigare upprätthållits med tillfälliga lösningar. Personalökningarna medför minskade kostnadsökningar avseende entreprenader och konsulttjänster samt lägre investeringsutgifter som i sin tur påverkar avskrivningarna.

2.2. Volymer och belastning

Befolkningsstillväxten i anslutningsområdet ökar med cirka 1,5-2 % per år och samtidigt ökar anslutningsområdet i yta i takt med utbyggnad av kommunal VA-försörjning samt tillkommande medlemskommuner. Under perioden förväntas antal personekvivalenter, pe, det vill säga boende och övrig anslutning, industrier med mera, stiga från 645 000 pe vid

utgången av 2015 till över 700 000 pe vid utgången av planperioden 2021 (exklusive en eventuell anslutning av Vaxholm och Österåker).

Klimatförändringarna förutspås periodvis kunna ge större momentana flödesmängder in till reningsverket. Då tillskottsvattnet bidrar med cirka 40 % och uppvisar en ökande andel av den totala volymen in till verket är arbetet med att minska tillskottsvatten en mycket viktig framgångsfaktor.

2.3. Villkor för verksamheten

2.3.1. Nya medlemskommuner

År 2014 fick Käppalaförbundet tillstånd av Mark- och miljödomstolen att ta emot och behandla avloppsvatten från Österåkers och Vaxholms kommuner i Käppalaverket. Därefter har en förstudie genomförts och en systemhandling upprättats där man tittat på konsekvenser kring den tekniska lösning som föreslagits för att överföra avloppsvattnet från dessa kommuner och övriga tillväxtområden i anslutning till den tunnel som föreslås byggas. Parallellt pågår arbete med att förankra och fatta beslut om de olika delprojektet i Österåker och Vaxholm samt införliva dessa kommuner som nya medlemskommuner i förbundet. Nya medlemskommuner innebär att Käppalaförbundets förbundsordning måste ändras och godkännas av dels förbundets fullmäktige, dels samtliga medlemskommuners fullmäktige. Med nuvarande planer räknar förbundet med att kunna rena avloppsvatten från Österåker och Vaxholm från tidigast någon gång under 2021.

2.3.2. Nytt tillstånd och nya reningskrav

Käppalaverkets reningsprocess regleras idag bland annat av Länsstyrelsens krav på rening av kväve-, fosfor och organiskt material. Det renade avloppsvattnet släpps sedan ut i Halvkaksundet, som är en del av Stockholms innerskärgård. Sverige har åtagit sig att minska utsläppen av kväve och fosfor till Östersjön eftersom dessa ämnen bidrar till övergödningen. Åtagandena regleras i Baltic Sea Action Plan och i EU:s havs- och vattendirektiv. Utsläppsgränserna för kväve och fosfor kommer att skärpas och för att Käppalaverket ska klara miljökraven behövs en omställning av reningstekniken.

För att klara av den snabba befolkningsökningen i Stockholms län, möta skärpta utsläppskrav samt öka resursåtervinningen ansökte Käppalaförbundet om tillstånd för

1. Rening av avloppsvatten från tätbebyggelse motsvarande en ekvivalent folkmängd av maximalt 900 000 personer (en ökning med 200 000 personer jämfört med dagens tillstånd).
2. Produktion av maximalt 10 miljoner m³ gasformigt bränsle (fordonsgas) per år, det vill säga en ökning med 4 miljoner m³ jämfört med dagens tillstånd. Ökningen avses delvis ske genom biologisk behandling (rötning) av maximalt 30 000 ton per år externt levererat icke farligt organiskt avfall)
3. Drift av värmepumpar för uttag av värmeenergi från renat avloppsvatten, för en maximal levererad effekt av upp till 40 megawatt.

I arbetet med tillståndsansökan samarbetade förbundet med övriga VA-organisationer i Storstockholmsområdet, SYVAB och Stockholm Vatten, för en gemensam syn på vilka utsläppsvillkor som är rimliga att ställa och uppnå.

Ansökan om nytt miljötillstånd lämnades in till Länsstyrelsen i början av 2015. Kompletteringar som förbundet fick ett föreläggande om lämnades in i februari 2016.

2.4. Processtekniker

Under planperioden planeras vissa ändringar av processteknikerna för att kunna möta framtida reningskrav avseende kväve, fosfor och BOD. Nya zoner i biobassängerna där extern kolkälla tillsätts kommer att möjliggöra en högre reningsgrad av kväve. Med nya fällningskemikalier som doseras i försedimenteringarna och till sandfiltren kommer även reningsgraden av fosfor att öka. Via en mycket resurseffektiv biologisk process, så kallad deammonifikation, kommer kväverika internströmmar att renas för att avlasta huvudlinjen. Innan teknikerna införs i full skala testas de i en av Käppalaverkets försökslinjer. Införandet medför väsentligt högre kemikaliekostnader men är nödvändiga för att nå ned till de halter som ansökts om i det nya miljötillståndet.

Utöver nya processtekniker kommer också befintliga anläggningar att stärkas upp eller utökas för att moderniseras och därmed klara en ökad framtida belastning. Exempel är en tredje rötchammare, högflödesrening, reinvesteringar i tunnelsystem och pumpstationer samt uppgradering av styrsystem (se avsnittet ”Investeringsplaner” nedan).

Försök pågår i samarbete med olika universitet och forskningsinstitut för att kunna möta reningskrav på miljöskadliga ämnen, så som läkemedelsrester och organiska miljögifter.

2.5. Organisatoriska förutsättningar

Käppalaförbundet samarbetar på en rad områden med Norrvatten. Det gäller till exempel ekonomi, lönehantering och personaladministration, växel, kanslifunktioner, IT och kommunikation. Vidare har samarbete inletts beträffande gemensam beredskap och utveckling för el- och automation. Samarbetena har varit framgångsrika både avseende kvalitet och kostnadseffektivitet och kommer att fortsätta under planperioden. Från slutet av 2016 kommer inga gemensamma chefstjänster att användas och samarbetet struktureras tydligare genom ömsesidiga avtal.

2.6. Investeringsplaner

En successivt ökad belastning på Käppalaverket i kombination med framtida skärpta reningskrav ställer krav på ökad kapacitet och reningseffektivitet. Detta påverkar investeringsbehovet på såväl de yttre anläggningarna i upptagningsområdet som på Käppalaverket. Käppalaförbundet är nu inne i en investeringsintensiv period vilket ställer stora krav på samordning både internt och externt.

Yttre anläggningar. De yttre anläggningarna har inte renoverats i sin helhet sedan de togs i drift i slutet av 1960-talet men har nu inventerats med omfattande investeringsprojekt som följd. Samtidigt som anläggningarna renoveras anpassas de så att volymerna i tunnelsystemet bättre kan användas vid högflödestillfällena som uppstår vid regn och snösmältning. Under 2017 kommer de prioriterade åtgärderna för att säkerställa funktionaliteten i Långängstrand att slutföras, samtidigt som entreprenader för renovering av Antuna pumpstation pågår.

En rambudget har tagits för dessa åtgärder på samtliga pumpstationer uppgående till 120 Mkr. Styrelsen har fastställt en projektbudget för Antuna på 67 Mkr.

Anslutning av Vaxholm och Österåker. Förutsatt att politiska beslut och investeringsbeslut fattas enligt nuvarande planer kommer projektering av teknisk lösning för att ansluta Vaxholm och Österåkers avloppsvatten till Käppalaverket pågå under 2016 parallellt med ansökan om miljötillstånd. Målet är att dessa kommuners avloppsvatten ska renas på Käppalaverket från tidigast 2021. En rambudget uppgående till 150 Mkr har tidigare tagits. Under 2015-2016 förväntas fas 1 av investeringen uppgå till 23 Mkr varav Käppalaförbundet belastas med 13,8 Mkr. Inför slutgiltiga investeringsbeslut genomförs noggrannare ekonomiska kalkyler för att öka säkerheten och minska de finansiella riskerna.

På Käppalaverket vidtas åtgärder för att förbättra driftsäkerhet och reningseffektivitet enligt nedan:

Ombyggnad renshantering. Nya rens-galler samt renstvätt- och press installeras vilket sänker transportkostnaderna och kommer att ge en mer attraktiv produkt, med ett torrare rens som kan användas som bränsle vid förbränning. Projektet sker etappvis och ställer stora krav på samordning med ordinarie drift. Genomförandet startar i början av 2016 och beräknas vara klart i början av 2018. Styrelsen har godkänt en projektbudget uppgående till 30 Mkr.

Högflödesrening. I samband med regn och snösmältning kan inkommande flöden överstiga den hydrauliska kapaciteten hos Käppalaverket. För att hantera detta utan att behöva öka kapaciteten på hela reningsverket investerar förbundet i en högflödesrening som tas i drift när flödet är för stort för att kunna renas i huvudprocessen. Att undvika bräddning en förutsättning för att klara de framtida reningskraven som förbundet förväntar sig.

Anläggningen planeras att tas i drift 2017.

Styrelsen har tagit en delbudget uppgående till 75 Mkr för bergarbeten samordnade med arbetet med den tredje röt-kammaren. Total kalkylerad projektkostnad uppgår till 155 Mkr.

Tredje röt-kammare. Slammet som produceras i Käppalaverkets processer behandlas biologiskt via anaerob rötning. För att förbättra kapaciteten och öka driftsäkerheten för slambehandling har förbundet beslutat att investera i utökad slamavvattningskapacitet för det biologiska överskottsslammet innan rötning samt en ny röt-kammare. Med den nya röt-kammaren förbättras redundansen avsevärt då förbundet får tre röt-kammare i stället för dagens två. Detta är viktiga åtgärder för att säkerställa slambehandlingskapaciteten året runt,

samt att bibehålla en hög och tillförlitlig leverans av fordonsgas till SL:s bussar. Arbetena planeras vara klara 2017-2018.

Styrelsen har fastställt en total projektbudget uppgående till 230 Mkr.

Sandfilter. I det sista reningssteget, sandfiltren, har det blivit dags att byta filtermaterialet efter mer än 15 års kontinuerlig drift. Projektet ställer stora logistiska krav eftersom hela 1 800 m³ sand och krossad leca måste transporteras med lastbilar i bergrummen samtidigt som reningsverket är i full drift. Arbetet planeras att genomförs under 2017.

Styrsystem. Styrsystemet är i behov av uppdatering och modernisering både vad gäller mjukvara och hårdvara. Projektet måste genomföras etappvis under en flerårsperiod för att säkerställa driften av verket. Totalt förväntas projektet medföra investeringsutgifter på cirka 90 Mkr. Styrelsen har godkänt en första etapp under 2016-2017 uppgående till 17 Mkr.

Slamlager. Vid Käppalaverket produceras cirka 30 000 ton slam per år. Slammet ska enligt Revaq-reglerna mellanlagras i minst sex månader innan det får spridas på åkermark. Även i det fall slammet hygieniseras vid Käppalaverket kommer en lagring att krävas eftersom spridning i huvudsak sker på hösten. I dag sker lagring till största delen i entreprenörs regi och i viss omfattning hos de lantbrukare med vilka det tecknats direktavtal. Förbundet avser att investera i ett eget slamlager och förutsatt att en bra placering kan hittas och tillstånd erhållas kommer projektering och genomförande att pågå under 2016-2017, så att ett slamlager kan stå färdigt inför upphandlingen av en ny slamentreprenör 2017. Styrelsen har tagit en total projektbudget uppgående till 30 Mkr.

Kontorslokaler. En bra och säker arbetsmiljö är en viktig framgångsfaktor för Käppalaförbundet, varför det kommer att ske en fortsatt översyn och renovering av kontorslokaler, driftcentral samt ombyggnation av det ackrediterade laboratoriet. Parallellt med detta kommer uppbyggnaden av det nya värmesystemet att slutföras. Arbetet påbörjas 2016. Kalkylerad investeringsutgift uppgår till 20 Mkr. Under 2016 inleds arbetet med att en total gestaltungs- och lokaldispositionsplan utarbetas.

Övriga investeringar. Bland övriga investeringar som belastar verksamhetsplanen finns olika projekt som med mer eller mindre stor sannolikhet kommer att genomföras eftersom de är beroende av beslut eller initiativ från andra aktörer. Det gäller t ex tillvaratagande av värme från det renade avloppsvattnet (RAV-värme) till fjärrvärmenätet, mottagande av externa fraktioner komposterbart avfall för gasproduktion och hygienisering av slammet.

I de fall dessa investeringar verkligen förverkligas kommer det att innebära en omfördelning av investeringsprojekten och Käppalaförbundets resurser för att genomföra dem. I investeringsredovisningen finns dock dessa projekt med som en möjlig utveckling.

2.7. Ekonomiska förutsättningar

2.7.1. Känslighetsanalys 2017

I en budget finns många osäkra faktorer som Käppalaförbundet inte kan påverka. Förbundet måste förlita sig på uppskattningar av tidigare års utfall eller prognoser från olika företag eller myndigheter. Nedan presenteras ett par sådana och hur en förhållandevis liten förändring kan slå mot resultatet.

Kemikalier	Kemikaliepriser +/- 10 %	+/- 0,5 Mkr
------------	--------------------------	-------------

Förändringar vid upphandlingar och marknadspriser liksom, i viss mån, volymer förändras kostnaderna gentemot ”normalbudget”.

Elskattebefrielsen slopas	Elskatt 29,4 öre/Kwh	- 2,8 Mkr
---------------------------	----------------------	-----------

Om elskattebefrielsen på produktionen av fordonsgas slopas höjs produktionskostnaden med 2,8 Mkr.

Räntekostnader	Genomsnittlig ränta +/- 0,1 %	+/- 1,1 Mkr
----------------	-------------------------------	-------------

Räntekostnadsberäkningen utgår från Riksbankens senaste ränteprognos. Ser vi historiskt kan dessa ändras fort och Riksbanken kan börja höja reporäntan tidigare än beräknat. Käppalaförbundet skyddar låneportföljen mot oväntade ränteförändringar genom att säkra räntan med olika derivat (Swappar) i enlighet med vår finanspolicy.

Räntebärande låneskuld	Låneskuld +/- 100 Mkr	+/- 1,1 Mkr
------------------------	-----------------------	-------------

Räntekostnadsprognosen bygger på antaganden om hur stor låneskuld förbundet har vid olika tidpunkter. Låneskuldens storlek är beroende av avskrivningarnas storlek (dessa kan betraktas som amorteringar eller självfinansiering) och investeringsutgifterna över tid. Om investeringarna försenas innebär det att kapitalkostnaderna skjuts på framtiden och både avskrivning och räntekostnader minskar mot budgeterat utfall. Detta är historiskt den vanligaste orsaken till felaktiga budgetantaganden.

Lönekostnader	Lönekostnader +/- 1 %	+/- 0,5-1,0 Mkr
---------------	-----------------------	-----------------

Personalkostnaderna påverkas inte bara av löneförändringar. Indirekta lönekostnader avseende pensioner, löneskatt, arbetsgivaravgifter etc kostnadshöjs i senare skeden.

Dessa många osäkerheter som förbundet inte kan påverka gör det önskvärt med en budget med ett positivt utfall med minst 2 % av omsättningen för att kunna klara av eventuella negativa förändringar och bibehålla det egna kapitalet utan att behöva göra oplanerade taxeförändringar.

2.8. Vision

Käppalaförbundets vision är ”Rent avloppsvatten och rena resurser”. Visionen ger en ideal bild av kvaliteten på inkommande och utgående avloppsvatten samtidigt som den visar på att reningsprocessen både nyttjar och producerar rena resurser.

2.8.1. Övergripande mål

De fem övergripande målen som Käppalaförbundet har definierat för att utföra uppdraget och ta oss närmare visionen är:

- Minskad negativ miljöpåverkan
- Stabil ekonomi
- Effektivt resursutnyttjande
- Driftsäker anläggning
- Säker och attraktiv arbetsplats

Vidare för att uppnå de övergripande målen har förbundets ledningsgrupp tillsammans med styrelsen valt ett antal strategier samt ett urval nyckeltal som följs upp och rapporteras kontinuerligt.

2.8.2. Strategier

Två till tre strategier har definierats och kopplats till varje övergripande mål. Dessa är:

- Minskad negativ miljöpåverkan
 - Minska mängden tillskottsvatten
 - Sänka koldioxidfotavtrycket
 - Öka kunskap och påverka beteende hos målgrupperna i medlemskommunerna
- Stabil ekonomi
 - Effektivisera projektportföljstyrning
 - Utveckla en långsiktig finansieringsstrategi
- Effektivt resursutnyttjande
 - Utveckla en hållbar återföring av växtnäringsämnen
 - Öka energiutbytet från avloppsvatten
 - Utveckla regionala samarbeten
- Driftsäker anläggning
 - Hög anläggningstillgänglighet
- Säker och attraktiv arbetsplats
 - Säkerheten först
 - Behålla och attrahera kompetenta medarbetare

2.8.3. Nyckeltal

För att följa upp strategier och övergripande mål. Till dessa nyckeltal (verksamhetsmål) finns också ett antal finansiella mål kopplade.

De nyckeltal med målvärden som hitintills använts är:

NYCKELTAL	ENHET	MÅL 2017	KOMMENTAR
MINSKAD NEGATIV MILJÖPÅVERKAN			
BOD7-halter i utgående vatten	mg/l	<2	
Fosforhalter i utgående vatten	mg/l	0,2	
Kvävehalter i utgående vatten	mg/l	≤9	
Kopparhalt i utgående slam	mg/kgTS	≤460	
Kadmiumhalt i utgående slam	mg/kgTS	≤0,78	
Självfinansieringsgrad	Skillnad invest/avskrivningar	>40%	
Utvecklingskostnader i förhållande till omsättningen	%	1,5%	Rapporteras på årsbasis.
Soliditet	%	7-10%	
EFFEKTIVT RESURSUUTNYTTJANDE			
Andel slam till åkermark	%	75%	På sikt är målet 90%, Rapporteras årsvis, data inne i mars för föregående år.
Nettokostnad per omhändertagen volym	Kr/m3	<4,0	
Fordonsgasleverans	miljoner Nm3/år	≥4,2	
Nettokostnad/pe	Kr/PE	< 350	
Polymerförbrukning	g/kg TS	< 12	
Energibalans	kWh-ut/kWh-in	>100%	
DRIFTSÄKER ANLÄGGNING			
Bräddad volym i förhållande till mottagen volym	% av inkommande mängd	0	
Anläggningsstillgänglighet (T-värde)	%	>95	
SÄKER OCH ATTRAKTIV ARBETSPLATS			
Frisknärvaro	% av total tid	>95%	
Olyckor med sjukfrånvaro	antal	0	
Genomförda utvecklingssamtal	%	100	Rapporteras på årsbasis.
Ständiga förbättringar	antal/år	50	

2.8.4. Värderingar

Käppalaförbundets värderingar har arbetats fram av förbundets personal. Dessa är respekt, engagemang och samarbete.

2.8.5. Avdelningars verksamhetsplaner

Årligen tar varje avdelning fram en egen verksamhetsplan som stödjer fastlagda strategier och bidrar till att uppnå de övergripande målen. Verksamhetsplanen innehåller förutom uppdrag och ansvarsområden även aktiviteter och handlingsplaner som direkt bidrar till förbundets måluppfyllelse eller som stödjer kärnverksamheten och på så sätt skapar förutsättningar för att uppnå målen. Avdelningsverksamhetsplaner består av följande delar:

1. Uppdrag
2. Ansvarsområden
3. Aktiviteter och handlingsplaner
4. Nyckeltal
5. Organisation
6. Budget

2.9. Strategisk investeringsplan

Under 2016 kommer Käppalaförbundet att tillsammans med den nya styrmodellen utveckla en modell för strategisk investeringsplanering i samklang med det övriga strategiarbetet. Detta kommer att medföra en något annorlunda investeringsbudgetering i den mer kortsiktiga årliga budgeten med verksamhetsplan.

Syftet med planen är att proaktivt kunna överblicka konsekvenser av olika omvärldsfaktorer, eller strategiska val av verksamhetsinriktning som påverkar förbundens verksamhet. Den ska också kunna användas som en planeringsmetod och vid val av alternativa lösningar.

Den strategiska investeringsplanen kommer att överblicka en tidsperiod på minst 15 år och läggas upp som en scenarioredovisning beroende på olika omvärldsfaktorer som berör förbundet, till exempel:

- A. Kvalitets- och miljökrav (till exempel ny lagstiftning, utsläppsvillkor, krav på ökad driftsäkerhet)
- B. Kapacitetshöjande åtgärder (ökad belastning i distributionssystem och processer)
- C. Löpande reinvesteringar (investeringar som utförs för att bibehålla funktion)
- D. Effektivitetshöjande investeringar (för att öka effektivitet-minska resursförbrukning)
- E. Miljö- och samhällsekonomiska investeringar (nå miljömål, öka intäkter)

Utifrån valda scenarier kan olika investeringar komma att behövas för att klara framtida utmaningar. De ekonomiska konsekvenserna avseende både drift- och kapitalkostnader kan analyseras och olika alternativs övriga konsekvenser övervägas.

I de olika scenarier som prövas kommer olika belastningsprognoser, utsläppsvillkor, lagstiftning, alternativa användningar av resurser att sammanställas i minst tre olika huvudalternativ:

- a) Ett passivt alternativ utifrån gällande tillstånd och nuvarande ökning av belastning. Nödvändiga reinvesteringar genomförs tillsammans med kapacitetshöjande investeringar vid behov enligt belastningsprognosen (lågalternativ).
- b) Som ovan men med tillägg för troliga lagstiftningsförändringar och utveckling av tillkommande kommuner samt en något högre belastningsprognos. Utveckling av slambehandling och värmeåtervinning. Läkemedelsrening införd (trolig utveckling).
- c) Som för b men med en mer aktiv utveckling av belastning, utsläppsvillkor, slamalternativ, värmeåtervinning och utökad gasproduktion med tillförsel av externt material för rötning och membranteknik installerad (högalternativ).

Genom de olika simuleringsmodellerna kan konsekvenser för taxeuttagen i framtiden analyseras och ge förbundet möjlighet att agera proaktivt tillsammans med ägarna.

2.10. Kommentarer till budget 2017 med verksamhetsplan 2018-2021

2.10.1. Kapitalkostnader

	Utfall	Prognos	Budget	VP	VP	VP	VP
Kapitalkostnader 2015-2021	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Avskrivningar	-60 104	-65 525	-70 160	-83 646	-80 708	-104 078	-125 501
Räntenetto	-21 259	-10 164	-10 650	-10 750	-14 550	-21 150	-22 550
Summa	-81 363	-75 689	-80 810	-94 396	-95 258	-125 228	-148 051

Käppalaförbundets kapitalkostnader utgörs av räntor på lån och avskrivningar av anläggningstillgångar. Avskrivningarna ska avspegla förbundets nyttovärde av tillgångarna medan räntenettet är en produkt av aktuell låneskuld och tillämpad räntesats.

Käppalaförbundet är i ett skede med stora egna investeringar. Per sista juni 2016 fanns investeringar beslutade av styrelsen som uppgick till över 586 Mkr. En del av investeringarna är driftmässigt kostnadsneutrala, det vill säga de sänker driftskostnaderna mer än dess kapitalkostnader men i de flesta fall är det fråga om reinvesteringar, kvalitets- och/eller kapacitetshöjande investeringar för att klara skärpta utsläppskrav och för att skapa en robust driftmiljö som klarar omvärldsförändringar.

De kommande investeringarna ställer stora krav på en effektiv projekt- och beställarkompetens inom organisationen men innebär naturligtvis också finansiella risker.

Avskrivningarna ökar med ökade värden på anläggningstillgångar. Livslängden på anläggningarna har dock ökat jämfört med tidigare år då livslängderna åtminstone kalkylmässigt var för låga. I dag tillämpas komponentavskrivning som innebär att man försöker redovisa anläggningstillgångarna uppdelade på de ingående komponenterna och avskrivna dessa med en bra överensstämmelse på respektive komponents faktiska ekonomiska livslängd. Att tillgångar och skulder ökar i etapper är naturligt då reinvesteringar genomförs i samma tidsintervall som ursprungliga nyinvesteringar genomförts i samlade etapper.

Räntenettet för 2017 är en produkt av erhållen räntesats och aktuell låneskuld. Räntesatsen är i sin tur beroende av räntelägen och kapitalbindningsmarginaler. Käppalaförbundet har aktivt arbetat med att få låneportföljen anpassad till aktuellt ränteläge inom det riskmandat som stipuleras i finanspolicyn. Kapital- och räntebindning på de olika lånen har successivt minskats vilket medfört lägre räntelägen allt eftersom äldre bundna lån förfallit till dagens låga ränteläge. I dag upphandlas lånen på rörligt och binds i så kallade swappar på olika räntebindningstider. Generellt sett har räntesatserna sjunkit medan kapitalbindningsmarginalerna stigit.

Inför 2017 förutspås något sänkta räntor jämfört med dagens rekordlåga värden. Detta i kombination med den högre låneskulden medför att räntekostnaderna endast höjs marginellt jämfört med 2016 års värden. Genomsnittlig räntesats för låneskulden 2017 beräknas till cirka 0,85 %.

Avskrivningarna höjs dock successivt i takt med att investeringarna aktiveras och börjar förbrukas. I verksamhetsplanen för 2018-2021 har samtliga planerade investeringar förväntats avslutas inom planlagd tid. Detta är dock ofta inte möjligt eftersom yttre omständigheter ofta försenar slutförandet av investeringsverksamheten. Ett troligare scenario är att kapitalkostnadernas ökning förskjuts tidsmässigt vilket dock är vanskligt att förutse ju längre fram i tid en investering ligger. En annan vanlig orsak till att investeringsverksamheten ändras inom planperioden är förändrade förutsättningar eller ändrade krav som tvingar fram omfördelningar av investeringsprojekten.

2.10.2. Resultat, årsavgifter och finansiella nyckeltal

Resultaten 2015 och 2016 beräknas sammanlagt uppgå till drygt 36 Mkr vilket överskrider förbundets direkta behov av eget kapital. För budgeten 2017 har förbundet valt att inte höja avgifterna från kommunerna utan i stället budgeterat ett mindre underskott för året. I samband med årsredovisningens behandling 2015 bestämdes att överskotten för verksamhetsåret skulle användas för att täcka kommande underskott för att kvarstå kring soliditetsmålet som ej bör understiga 10 % men inte heller bör öka med hänsyn tagen till VA-lagstiftningen som reglerar en relativt strikt självkostnadsprincip. Med hänvisning till detta beslut föreslås därför underskottet kvarstå kommande år enligt balanskravlagstiftningens möjlighet att avstå från ett återställande av det egna kapitalet med hänvisning till synnerliga skäl.

	Utfall	Prognos	Budget	VP	VP	VP	VP
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Årsavgifter	205 000	210 000	210 000	235 000	255 000	285 000	310 000
Resultat	18 930	17 175	-2 113	2 274	4 834	2 533	2 621
Kr/Pe	293	297	319	343	362	400	410

För planperioden kommer förbundet tvingas höja sina avgifter med 100 Mkr från 210 Mkr till 310 Mkr (+ 48 %) förutsatt att samtliga investeringar genomförs enligt nuvarande plan. Även kostnaden per personekvivalent höjs med över 100 Kr. Detta är dock inte helt rättvisande då verksamhetsplanen till exempel innehåller investeringen avseende anslutning av Vaxholm-Österåker utan att anslutning av tillkommande personekvivalenter kunnat räknas in. Investeringen är ännu inte beslutad och om den genomförs kommer ett antal personekvivalenter att tillföras från de nya medlemmarna som fördelar kostnaderna sinsemellan.

Kapitalkostnaderna ökar markant under planperiodens senare del då pågående och planerade men ännu inte beslutade investeringar börjar avskrivas. Samtidigt förutsätts också den nya tekniken med tillförande av extern kolkälla ha driftsatts vilket medför väsentligt högre kemikaliekostnader.

För att säkerställa en finansiell buffert under begränsad tid bör inte det egna kapitalet som består av gamla vinster understiga 10 % (7 % inklusive ansvarsförbindelser).

I nedanstående tabellbilagor redovisas budget 2017 och verksamhetsplan för 2018-2021 i detalj.

3. Tabellbilagor till budget

3.1. Resultaträkning Budget 2017-2021

	Utfall	Prognos	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget
	Helår 2015	Helår 2016	Helår 2016	Helår 2017	Helår 2018	Helår 2019	Helår 2020	Helår 2021
	(kkr)	(kkr)						
Årsavgifter	205 000	210 000	210 000	210 000	235 000	255 000	285 000	310 000
Övriga intäkter	38 636	33 717	34 427	33 702	34 077	34 082	34 082	34 082
Summa intäkter (1)	243 636	243 717	244 427	243 702	269 077	289 082	319 082	344 082
Driftskostnader	-87 826	-86 973	-94 074	-93 371	-98 295	-113 073	-114 393	-115 866
Övriga externa kostnader	-8 484	-10 824	-9 299	-9 884	-9 998	-10 094	-10 060	-10 206
Personalkostnader	-47 033	-53 055	-50 113	-61 750	-64 114	-65 823	-66 869	-67 338
Av- och nedskrivningar	-60 104	-65 525	-62 341	-70 160	-83 646	-80 708	-104 078	-125 501
Summa kostnader (2)	-203 447	-216 378	-215 827	-235 165	-256 053	-269 698	-295 399	-318 911
Rörelseresultat	40 189	27 339	28 600	8 537	13 024	19 384	23 683	25 171
Finansiella intäkter	22	20	0	0	0	0	0	0
Finansiella kostnader	-21 281	-10 184	-15 340	-10 650	-10 750	-14 550	-21 150	-22 550
Resultat (3)	18 930	17 175	13 260	-2 113	2 274	4 834	2 533	2 621
kr/pe	293	297	294	319	343	362	400	410
	635 000	650 000	669 500	665 000	678 300	691 866	705 703	750 000
Not 1								
VERKSAMHETENS INTÄKTER								
	Utfall	Prognos	Budget	Budget				
	Helår 2015	Helår 2016	Helår 2016	Helår 2017				
Årsavgifter	205 000	210 000	210 000	210 000				
Energiförsäljning	29 452	28 550	28 140	28 770				
Övriga intäkter	8 672	4 655	4 058	4 420				
Upplösning Ansl.avg.	512	512	512	512				
Summa	243 636	243 717	242 710	243 702				
Not 2								
VERKSAMHETENS KOSTNADER								
Personalkostnader	41 249	46 090	44 438	53 802				
Pensionskostnader	5 784	6 965	5 675	7 947				
Kemikalier	4 785	4 257	5 380	5 043				
Slamomhändertagande	20 109	18 960	18 000	19 350				
Energi	26 081	27 775	27 500	28 103				
Övriga kostnader	45 336	46 806	52 493	50 760				
Summa	143 345	150 853	153 486	165 005				
Not 3								
JUSTERING AV RESULTATET ENLIGT BALANSKRAVET								
Resultat enligt redovisning	18 930	17 175	13 260	-2 113				
Justeringar:				0				
Realisationsvinster mm				0				
Resultat enligt balanskravet	18 930	17 175	13 260	-2 113				

3.2. Balansräkning Budget 2017

	Ställning	Prognos	Budget	Budget
TILLGÅNGAR (tkr)	2015-12-31	2016-12-31	2016-12-31	2017-12-31
Anläggningstillgångar (5)				
Immateriella anläggningar	2 161	3 200	3 500	3 500
Anläggningsutrustning och inventarier	406 318	555 546	673 642	764 951
Tunnlar, ledningar och byggnader	41 973	62 000	64 376	75 000
Projekt Käppala 2001	758 460	731 461	732 051	702 912
Summa anläggningstillgångar	1 208 912	1 352 207	1 473 569	1 546 363
Omsättningstillgångar				
Kortfristiga fordringar	19 243	25 000	15 000	22 842
Likvida medel	1 116	1 101	10	10
Summa omsättningstillgångar	20 359	26 101	15 010	22 852
SUMMA TILLGÅNGAR	1 229 271	1 378 308	1 488 579	1 569 215
SKULDER OCH EGET KAPITAL (tkr)				
Eget kapital (4)	121 354	138 529	132 044	136 416
- därav årets resultat	18 930	17 175	13 260	-2 113
Avsättningar				
Avsättning för pensioner	659	615	650	605
Summa avsättningar	659	615	650	605
Långfristiga skulder				
Anläggningslån	937 690	1 044 204	1 160 885	1 237 194
Checkräkningskredit	105 176	120 000	120 000	120 000
Summa långfristiga skulder	1 042 866	1 164 204	1 280 885	1 357 194
Kortfristiga skulder				
Kortfristiga skulder	64 392	75 000	75 000	75 000
Summa kortfristiga skulder	64 392	75 000	75 000	75 000
SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL	1 229 271	1 378 348	1 488 579	1 569 215
Ansvarförbindelser				
Pensionsförbindelser inkl löneskatt	11 182	11 707	11 200	10 200
Not 4		-40		
EGET KAPITAL				
IB	102 424	121 354	118 784	138 529
Utdelning	0	0	0	0
Periodens resultat	18 930	17 175	13 260	-2 113
UB	121 354	138 529	132 044	136 416
Not 5				
ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR, AVSKRIVNINGAR, m m				
Ingående anläggningsvärde	1 186 701	1 208 912	1 210 690	1 352 207
Periodens investeringar	82 315	208 820	325 220	263 150
Försäljningar/utrangeringar	0	0	0	0
Avskrivningar	-60 104	-65 525	-62 341	-70 160
Utgående anläggningsvärde	1 208 912	1 352 207	1 473 569	1 545 197
Räntebärande anläggningslån	1 053 860	1 164 204	1 280 885	1 357 194
Lån i förhållande till anläggningar	87,2%	86,1%	86,9%	87,8%

3.3. Kassaflödesanalys Budget 2017

	Utfall	Prognos	Budget	Budget
	Helår 2015	Helår 2016	Helår 2016	Helår 2017
	(kkkr)	(kkkr)	(kkkr)	(kkkr)
Periodens resultat	18 930	17 175	13 260	-2 113
Justering för av- och nedskrivningar	60 104	65 525	62 341	70 160
Justering för övriga ej likviditetspåverkande poster *)	-36	-60	-16	-45
Medel från verksamheten före förändring				
Sålda anläggningar	0			
av rörelsekapital	78 997	82 640	75 585	68 001
Ökning/minskning kortfristiga fordringar	-2 637	-5 742	0	2 158
Ökning/minskning kortfristiga skulder	502	10 608	0	0
Medel från den löpande verksamheten	76 862	87 507	75 585	70 159
INVESTERINGSVERKSAMHETEN				
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-82 315	-208 820	-325 220	-263 150
Försäljning av materiella anläggningstillgångar	0	0		
Medel från investeringsverksamheten	-82 315	-208 820	-325 220	-263 150
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN				
Nyupptagna lån	6 557	121 338	249 635	192 990
Utbetalad utdelning	0	0	0	0
Amortering av skuld	0	0	0	0
Medel från finansieringsverksamheten	6 557	121 338	249 635	192 990
PERIODENS KASSAFLÖDE	1 105	25	0	0
Likvida medel vid periodens början	11	1 116	10	10
Likvida medel vid periodens slut	1 116	1 141	10	10
Pensionsökning/Realisationsvärden	-36	-60	0	-45

3.5. Kostnadsutveckling 5 år med Budget 2017

KOSTNADSUTVECKLING 2012 - 2016							
	Utfall	Utfall	Utfall	Utfall	Budget	Prognos	Budget
Kostnadsslag	2012	2013	2014	2015	2016	2016	2017
Lönekostnader, traktamenten	27 425	30 608	34 195	40 062	41 969	43 734	51 394
Övriga personalkostnader	1 739	1 945	1 798	2 305	2 469	2 356	2 408
Pensionskostnader	9 347	4 851	5 344	4 666	5 675	6 965	7 947
Kemikalier	9 338	5 514	4 773	4 785	5380	4 257	5 043
Slamomhändertagande	6 094	15 294	18 508	20 109	18 000	18 960	19 350
Elnenergi	31 231	27 237	26 163	25 960	27 500	27 775	28 103
Eldningsolja, vatten	3 827	5 231	1 312	623	1 232	882	846
Material och förnödenheter	8 371	6 304	5 941	7 040	7 551	6 692	7 488
Entreprenader Produktion/Underhåll	15 310	17 746	15 929	15 332	15 000	13 100	15 805
Främmande arbete övrigt	10 093	10 577	11 567	9 095	13 781	10 985	11 740
Övriga kostnader	11 967	9 654	12 486	13 367	14 929	15 148	14 881
Avskrivningar	56 480	74 933	54 962	60 104	62 341	65 525	70 160
Räntenetto	25 290	25 165	34 145	20 687	14 990	9 733	10 100
Övriga finansiella kostnader	489	1 287	532	571	350	431	550
Summa bruttokostnader	217 001	236 346	227 655	224 706	231 167	226 542	245 815
Intäkter	28 241	47 095	38 345	38 636	34 427	33 717	33 702
Summa nettokostnader	188 760	189 251	189 310	186 070	196 740	192 825	212 113
Summa bruttokostnader exklusive avskrivningar och räntor	134 742	134 961	138 016	143 344	153 486	150 853	165 005
Summa nettokostnader exklusive avskrivningar och räntor	106 501	87 866	99 671	104 708	119 059	117 136	131 303
Resultat	1 239	748	690	18 930	13 260	17 175	-2 113
Nettoinvesteringar	44 329	104 282	101 618	82 315	325 220	208 820	263 150
Antal pe	590 000	620 000	635 000	645 000	669 500	650 000	665 000
Behandlad avloppsvattenmängd milj m3	59,7	51,8	54,5	61,0	52,0	52,0	52,0
Netto behandlingskostnad kr/m3 avloppsvatten	3,16	3,65	3,47	3,05	3,78	3,71	4,08
Netto behandlingskostnad Kr/pe	320	305	298	288	294	297	319

3.7. Arvoden för förtroendevalda

Enligt förbundsordningen ska arvoden fastställas i samband med budgetbeslut. Förbundsfullmäktige har beslutat att koppla arvoden till riksdagsmannaarvodet med olika procentsatser. För verksamhetsåret 2017 gäller dessa arvoden för förtroendevalda.

Förtroendevalda	%-sats	2017 Kr/år
<i>Förbundsfullmäktige</i>		
Ordförande Förbundsfullmäktige	1,25%	9 360
Vice ordförande förbundsfullmäktige	0,65%	4 870
<i>Revision</i>		
Ledamot i revisionen	1,25%	9 360
<i>Valberedning</i>		
Ordförande i valberedningen	0,55%	4 120
Ledamot i valberedningen	0,25%	1 870
<i>Förbundsstyrelse</i>		
Ordförande i förbundsstyrelsen	15,50%	116 060
Vice ordförande i förbundsstyrelsen	10,50%	78 620
Ledamot i arbetsutskottet	6,60%	49 430
Ledamot i förbundsstyrelsen	4,80%	35 940
Ersättare i förbundsstyrelsen	2,10%	15 730
<i>Samtliga förtrondevalda</i>		
Sammanträdesersättning 0- 4 tim	0,10%	750
Sammanträdesersättning > 4 tim	0,20%	1 500
Årsarvode Riksdagsledamot	748 800	

Reseersättning

Enligt KFS bilersättningsavtal