



STRATEGISK PLAN FÖR SYDVATTEN AB  
2018–2022



Ett långsiktigt säkert,  
redundant och hållbart  
dricksvattenförsörjningssystem

# Förord

Den strategiska planen antogs av Sydvattens styrelse i januari 2018. Inför publicering av planen vill vi kommentera den torka och den utmaning som sommaren 2018 har varit för VA-Sverige.

Under värmeböljan i maj var förbrukningen av vatten ovanligt hög under en väldigt lång tid och våra vattenverk var hårt ansträngda och låg nära maxkapacitet. Tillsammans med våra kommuner och systerorganisationer NSVA och VA SYD gick vi ut med en vädjan till alla invånare att spara på vatten. I några kommuner infördes bevattningsförbud.

Under juli månad återgick förbrukningen av dricksvatten till en mer normal nivå. Men uppmaningen att spara på vatten kvarstod under sommaren.

I landet som helhet var det fler kommuner som införde bevattningsförbud och närmare 100 kommuner som uppmanade invånarna att vara försiktiga med vattenanvändningen. I de flesta fall handlade det inte om vattenbrist utan orsaken var att flera vattenverk låg nära sin tekniska maxkapacitet.

Den strategiska planen beskriver vilka områden som ska prioriteras och hur Sydvattens verksamhet ska utvecklas för att möta omvärldens krav och behov på lång sikt. Den här sommaren ser vi inte som ett undantag utan det är en ny verklighet som vi har att förhålla oss till. I vissa fall finns det anledning att justera och tidigarelägga åtgärder i denna strategiska plan.

Malmö september 2018

**Jörgen Johansson**

VD, Sydvatten

# Innehåll

Sammanfattning.....	3
1. Inledning – mål och strategiuppföljning .....	5
2. Historik.....	8
3. Nulägesbeskrivning.....	10
4. Omvärldspåverkan/analys – läget i omvärlden .....	14
5. Verksamhetsidé, vision och övergripande mål .....	21
6. Verksamhetens inriktning .....	23
6.1 Allmänt .....	23
6.2 Säkerhet och kvalitet.....	23
6.3 Kompetens .....	27
6.4 Miljö .....	28
6.5 Ekonomi .....	29
6.6 Externa engagemang och högre samhällsvärden .....	31
6.7 Affärsutveckling och långsiktiga strukturfrågor.....	32
7. Organisation, ledning och styrning .....	34

# Sammanfattning

De strategiska inriktningsförslag som redovisas i *kapitel 6 Verksamhetens inriktning* har sammanfattats i följande sammanställning.

## Säkerhet och kvalitet

1. Långsiktigt arbeta för full redundans i hela försörjningssystemet.
2. Samtliga delägarkommuner ska på sikt ha lika stor tillgång till båda produktionsanläggningarna vid krisläge.
3. Bolmen ska kunna vara den primära vattentäkten till båda produktionsanläggningarna.
4. Råvattenledning från Bolmenanläggningen till Vomb anläggs.
5. Förbehandlingsanläggning för Bolmenvatten anläggs vid Vomb.
6. Råvattentillgången vid Vomb ökas så att den maximalt möjliga produktionskapaciteten ökas till totalt 3 500 l/s.
7. Produktionsanläggningarna justeras så att produktionskapaciteten kan ökas marginellt under perioden.
8. Samarbetet med delägarkommunerna utvecklas för bättre helhetssyn i försörjningssystemet.
9. Ta fram metoder för att undersöka statusen i Bolmentunneln.
10. Utveckla processerna i Ringsjöverket för att åstadkomma ökade möjligheter till snabba omskiftningar mellan råvattnen och att producera dricksvatten med blandat råvatten.
11. Bidra till utvecklandet av vattenförvaltningen i vattenråden.
12. Driva på beslut om vattenskydd för Bolmen, utvecklat vattenskydd för Vomb samt nytt vattenskydd för Ringsjön.
13. Bidra till en regional dricksvattenförsörjningsplanering.
14. Förstärka och förnya dricksvattenledningssystemet ut från Vombverket.
15. Öka reservoarkapaciteten nedströms båda vattenverken.
16. Förbättra IT-säkerheten och IT-miljön i allmänhet genom kontinuerligt utvecklingsarbete.
17. Utarbeta en IT-strategi med åtföljande handlingsplan för genomförande.
18. Utarbeta en digitaliseringsplan för genomförande.
19. Vidareutveckla krisberedskapen genom gemensamma övningar med kommunerna där kriskommunikation ska vara ett särskilt prioriterat område.
20. Förbättra skalskyddet genom att försvåra intrång till såväl produktionsanläggningarna som yttre anläggningar.

## Kompetens

1. Generellt höga utbildningskrav ska ställas vid all rekrytering.
2. Olika spetskompetenser blir allt viktigare för att möta de allt mer komplexa förutsättningarna och omständigheterna.
3. Prioriterade kompetensområden är: processteknik, styr/regler/programmering, projektledarskap, analys/laboratorium och underhållssystematik.
4. Doktorander som knyts till SWR ska vara anställningsbara i moderorganisationerna.
5. Bolagets ledning ska ha en hög strategisk ekonomisk kompetens, förmåga att hantera komplexa system och variation samt hålla ett starkt fokus på medborgarnas behov.

## **Miljö**

1. Ställa om till fossilfri elanvändning.
2. Energieffektivisera hela försörjningssystemet.
3. Verka för en optimal och effektiv vattenanvändning.
4. Möta behoven av större regionala system för en mer hållbar vattenförvaltning.
5. Utveckla befintliga och söka nya användningsområden för restprodukterna från vattenproduktion.

## **Ekonomi**

1. Sydvattens ekonomi ska vara långsiktigt robust och välkonsoliderad med en motiverad soliditet för att på egen hand klara större påfrestningar.
2. Den ekonomiska och finansiella planeringen ska vara långsiktig och utgå ifrån verksamhetens behov.
3. Arbeta aktivt för att söka effektiva finansiella lösningar.
4. Vara beredd att uppta lån utan kommunal borgen för att vid behov mildra delägar-kommunernas finansiella belastning.
5. Mot bakgrund till det generationsskifte av anläggningar och system branschen står inför med kraftigt ökande investeringsbehov, verka för ett nationellt förhållningssätt till branschens finansieringssituation.

## **Hållbarhet**

1. Utarbeta en särskild Hållbarhetsplan med utgångspunkt i de sex globala hållbarhetsmål som redovisas i kapitel 4 samt de strategiska formuleringar som framgår av kapitel 5.

## **Externa engagemang och högre samhällsvärden**

1. Kommunernas samarbete i Sydvatten ska såväl resultera i effektivare dricksvatten-försörjning med högre kvalitet och säkerhet som andra mervärden.
2. Engagemang i branschorgan och andra organ som främjar påverkansmöjligheter och nyttan för verksamheten.
3. Högt engagemang och stor närvaro i våra sjöar.
4. Skapa allianser för att öka möjligheterna till samexistens med andra intressen.
5. Öka förståelsen för vattenfrågorna i ett vidare perspektiv.
6. Bidra till att skapa intresse för vattenrelaterade utbildningar och yrken.
7. Genom ett stort engagemang i SWR fortsätta satsningen på forskning och utveckling.
8. Bidra till utvecklade insikter om vattnets värde och vattenanvändningen i sådan utsträckning att det resulterar i märkbara beteendeförändringar i samhället.

## **Affärsutveckling och långsiktiga strukturfrågor**

1. Vara öppen för diskussioner med skånska kommuner om delägarskap och anslutning.
2. Stödja utvecklingen så att fler Sydvattenkommuner ansluter sig till NSVA och VA SYD.
3. Verka för att helhetsperspektivet ”från tåkt till kran” råder i hela försörjningskedjan genom utvecklat samarbete med delägar kommuner, NSVA och VA SYD med det långsiktiga målet att nå en sammanhållen VA-aktör i västra Skåne.
4. Utredda förutsättningarna och konsekvenserna för bildandet av ett nytt affärsområde där Sydvatten tillsammans med NSVA och VA SYD möter enskilda svenska kommuners behov av strategisk kompetens samt genomförande och finansiering av strukturinvesteringar.

# 1. Inledning

## *– mål och strategiuppföljning*

Sydvatten har sedan organisationsöversynen i början av seklet arbetat med strategisk planering där styrelsen fastställt planer i ett femårsintervall. Denna planeringsmodell har visat sig passa bolagets långsiktiga verksamhet. Planeringshorisonten är i vissa delar så lång som 25–30 år. Den årliga budgeten utgör verksamhetsplan och i avdelningsvisa, kortfattade verksamhetsplaner tydliggörs präglningen av respektive verksamhetsår. Till budgeten finns även en flerårsplan där driftverksamheten genom resultaträkningar rullar i en 10-årscykel medan investeringsplaneringen tar sikte ca 20 år framåt.

Sydvattens senaste strategiska plan fastställdes av styrelsen i oktober 2011. Planen har särskilt fokus på råvattentillgångar och råvattenanläggningar, kompetensfrågor, ekonomi och finansiell verksamhet samt leverans av mervärden som bedöms bli nyttiga för bolaget på längre sikt. Verksamhetsinriktningen i 2011 års strategiska plan sammanfattas i de numrerade punkterna nedan. För att åskådliggöra i vilken utsträckning bolaget uppfyllt den tidigare planen finns %-satser tillsammans med kommentarer efter respektive punkt.

### **Säkerhet och kvalitet (2011)**

1. Skydda vattentäkterna genom nya respektive förbättrade skyddsområden. Bolmen och Vomb ska prioriteras och färdiga underlag ska tas fram under perioden. Därefter ska även Ringsjön förses med vattenskydd.  
50%. Vombsjön har vattenskydd som ska uppdateras. Arbetet pågår. Ansökan avseende Bolmen inlämnad till länsstyrelsen augusti 2016. Beslut om fastställande väntas under 2019. Ringsjön bedöms få skydd 2022.
2. Förstärkt råvattenanläggning mellan Äktaboden och Ringsjöholm prioriteras.  
80%. Ny överföringsledning färdigställd december 2018.
3. Råvattenledning mellan Ringsjöholm och Vomb. Utredning och ställningstagande under perioden.  
100%. Utredningar pågår. Planerat färdigställande 2027.
4. Strategisk vattenförvaltning i sjöarna. Vombsjön som är särskilt utsatt för omgivningens påverkan prioriteras. Arbetet ska om möjligt bedrivas inom ramen för Kävlingeåns vattenråd.  
100%. Ny fokusgrupp för Vombsjön bildad inom ramen för Kävlingeåns vattenråd. Sydvatten leder arbetet.
5. Externa vattentillgångar. Skapa allianser med närliggande vattenförekomster för att skydda ändamålet för dricksvattenförsörjning och möjliggöra framtida redundansförstärkning. Ta sikte på en skånsk dricksvattenstrategi.  
100%. Regional dricksvattenstrategi utarbetad i samarbete med Länsstyrelsen, VA SYD, NSVA och Kristianstad kommun. Handlingsplan för fortsatt arbete förankrad hos samtliga parter. Konkreta insatser pågår.
6. Beslutade säkerhetsplaner. Genomför och vidareutveckla.
  - a) Aktivera skyddsobjekt och säkerhetsklassa dokumentation.  
80%. Skyddsobjekt aktiverade. Säkerhetsanalys av bolaget gjord. Ny säkerhets-skyddslag 2019 påverkar sannolikt.

- b) Skapa säkerhetsrutiner vid spridning av dokumentation.  
100%.
- c) Utveckla IT-säkerheten.  
50%. Arbete pågår. Återstår delvis ny infrastruktur för kommunikation med bättre redundans, nya servrar m.m.
- d) Förbättra skalskyddet vid bolagets anläggningar.  
80%. Huvudanläggningarna klara. Återstår vissa yttre anläggningar.
- e) Vidareutveckla och implementera insatsplaner och instruktioner utifrån riskanalyser.  
100%.
- f) Likvärdig försörjningsstruktur till ägarkommunerna. Fortsatt redundansutbyggnad under perioden.  
60%. Investeringsplanen följs.
- g) Utveckling av beredningsprocesserna i vattenverken i syfte att optimera kapacitet och kvalitet.  
90% planeringsmässigt. Insatser kopplat till investeringsplanen löper över tio år.

## Kompetens (2011)

1. Höga utbildningskrav ska ställas vid rekrytering.  
100%.
2. FoU ska bidra till högre kompetens.
  - a) Spridning av nya forskningsrön i organisationen.  
50%. Former för spridning och implementering av ny kunskap utvecklas vidare.
  - b) Intensifiering av utvecklingsprojekt i verksamheten där egen personal ska delta.  
100%. Sydsvatten har under de senaste åren utvecklat sin mottagarkompetens av ny kunskap för forskningsinitierade utvecklingsprojekt i ordinarie verksamhet.
  - c) Interna seminarier.  
50%. Bör utvecklas och intensifieras.
  - d) Seminarier dit kommunernas politiker och tjänstemän bjuds in.  
100%. SWR-dagen genomförs årligen.
  - e) Arrangera och delta i externa seminarier och konferenser.  
100%. Omfattande deltagande i internationella sammanhang. Även arrangemang av internationella seminarier och konferenser.

## Miljö (2011)

1. Arbeta långsiktigt för emissionsfri dricksvattenförsörjning.  
25%. Ny elupphandling för 2019–2021 där beslut planeras för förnybar el vilket lyfter till ca 90%. Återstår vissa fordon och maskiner.
2. Utreda förutsättningarna för egen elproduktion.  
50%. Pågår utredning för omfattande solparksanläggning.
3. Sydsvatten intar en balanserad hållning för minskad vattenanvändning.  
100%.
4. Järnutvinning ur slammet. Metodutveckling och inriktningsbeslut under perioden.  
50%. Ny metod initierad där 50% avsättning nås för tillfället.

## Ekonomi (2011)

1. Styrmodell med nyckeltal som underlag för prissättning.  
Ej aktuellt med hänsyn till punkt 3 nedan som täcker behovet enligt denna punkt.
2. Justering av fast pris för perioden.  
100%. Följer tioårsplan så kommunerna har tidig information i sin taxeplanering.
3. Utveckla en 10-årig flerårsplan som planeringsunderlag för drift, underhåll, investeringar, finansiell verksamhet som bildar en helhet.  
100%. Komplet och transparent ekonomiskt planeringsverktyg.

## Externa engagemang och högre samhällsvärden (2011)

1. Sträva efter engagemang i branschorgan och andra organ/sammanhang där vi kan påverka och som är nyttiga för verksamheten.  
100%. Sannolikt ledande vad avser externa engagemang i branschrelaterade sammanhang.
2. Ökat engagemang och närvaro i sjöarna.  
100%. Stort engagemang i våra vattenråd.
3. Öka den strategiska förmågan att sjesätta kritiska processer i externt perspektiv.  
100%. Relationsbyggande och omfattande engagemang för samexistens.
4. Skapa allianser för att öka förutsättningarna för samexisterande med andra intressen.  
100%. Relationsbyggande och omfattande engagemang för samexistens.
5. Drick kranvattenprojektet växlas ner till ett resurssnålare fortvarighetstillstånd.  
100%. Viss verksamhet bedrivs årligen. Planer på att accelerera insatserna igen.
6. Nytt projekt efter Drick kranvatten: Kursverksamhet i internatform vid Bolmen för gymnasieskolor (Tänk H<sub>2</sub>O!). Handlingsplan för båda aktiviteterna under 2012.  
100%. Tänk H<sub>2</sub>O har utvecklats väl med ca 900 elever årligen i tvådagarsinternat vid Bolmen.
7. Verka för ökad förmåga och hållbarhet i branschen. Säkert vatten!  
100%. Flera omfattande engagemang och arrangemang.

## Affärsutveckling och långsiktiga strukturfrågor (2011)

1. Nya delägare och kunder inom befintlig produktionskapacitet.  
100%. All överkapacitet intecknad av nya delägare.
2. Optimera befintliga processer för maximalt resursutnyttjande.  
90%. Många åtgärder genomförda för att utveckla kapacitet på marginalen.  
Några återstår som hänger samman med kommande investeringar.
3. En eventuell vattenaffär med Storköpenhamn ska utifrån Sydvattens perspektiv ske på helt affärsmässiga villkor. En sådan förutsätter dock regional- och rikspolitiska beslut.  
Ej aktuellt.
4. Begreppet "från täkt till kran" ska diskuteras vidare för att möjliggöra ställningstagande i konsortialavtalsförhandlingarna.  
25%. Inget ställningstagande men diskussionen pågår för att åstadkomma ökat helhetsperspektiv i försörjningskedjan.
5. Sydvatten ska verka för att utveckla samarbetet mellan de skånska aktörerna inom VA- branschen både kulturellt och strukturellt.  
70%. Ökade samarbeten och ökad samordning. Utveckling av strategiska samarbeten på ledningsnivå.



## 2. Historik

*De första stegen mot att bilda Sydvatten togs i början av 1950-talet då kommuner och länsstyrelser kom fram till att med den befolkningsutveckling som då spåddes skulle västra Skåne och Halland få problem med vattentillgången för dricksvattenförsörjning. Så småningom ledde ansträngningarna fram till en statlig utredning i början av 1960-talet som pekade ut Lagan-systemet och Bolmen som den bästa lösningen. Detta slogs fast i ett regeringsbeslut varpå de fem ursprungskommunerna Eslöv, Helsingborg, Landskrona, Lund och Malmö bildade bolaget Sydvatten 1966.*

Medan planerna för tunnelbygget pågick och tillstånd för vattenuttaget i Bolmen inhämtades hos vattendomstolen fördes diskussioner med övriga skånska kommuner samt delar av Halland. Dessa ledde fram till att ytterligare sju kommuner anslöt sig till Sydvattens ägarkrets 1976. Bolmentunneln tog tio år att bygga och stod klar för driftsättning 1987. Under den perioden hade delägarkommunerna kommit överens om att föra in de två stora vattenverken, Ringsjöverket och Vombverket med tillhörande regionalt distributionsnät, i samarbetet. Detta skedde genom att de sju senast intagna delägarna ersatte de fem ursprungliga ägarna ekonomiskt då dessa stod som ägare till anläggningarna.

Bolmentunneln sträcker sig 8 mil från Bolmens södra ände till Äktaboden i närheten av Perstorp. Därifrån transporteras vattnet ytterligare 2,5 mil i en råvattenledning innan det når Ringsjöverket. Tunneln har en tvärsnittsytta på 9 kvadratmeter och är helt vattenfylld. Tack vare 90 meters höjdskillnad kan vattnet rinna med självfall hela vägen. Bilder från bygget.



Produktionen fortsatte som vanligt vid Vombverket där en stor del av anläggningen fortfarande härrör från 1940-talet. Vid Ringsjöverket lades processerna om till Bolmenvatten varefter Ringsjön kom att bli reservvattentäkt. Under 1990-talet byggdes Ringsjöverket ut till fördubblad kapacitet och Vombverket fick en avhärdningsanläggning som gjorde dricksvattnet mjukare och mindre aggressivt vilket även ledde till att avloppsslammet i Malmö blev godkänt för spridning på åkermark.



Strax efter millennieskiftet initierade styrelsen en omfattande organisationsöversyn. Denna resulterade bland annat i en omförhandling av konsortialavtalet som öppnade upp för nya kommuner att ansluta sig till Sydvatten. Ägarna förändrade styrelsens sammansättning så att varje delägarkommun skulle garanteras minst en ordinarie eller suppleantpost. Den finansiella verksamheten förändrades i och med att delägarlånen togs bort varvid två tredjedelar genom kvittningsemission omfördelades till aktiekapital och den resterande tredjedelen (180 mnkr) återbetalades till delägarkommunerna.

Organisationsutredningens intentioner präglade bolagets första strategiska plan som fastställdes 2005. En tydlig ambition var att utveckla bolaget på marknaden och i regionen genom att erbjuda nya kommuner möjlighet att ansluta sig antingen som delägare eller som kunder. De bolagsinterna strukturerna såsom ansvarsförhållanden, styrning och ledning hade ett särskilt fokus. En särskild ambition fanns att utveckla och effektivisera verksamheten samt att genom delaktighet och nytt ledarskap skapa effektivare beslutsvägar i bolaget.

Diskussioner inleddes med ett 15-tal skånska kommuner vilket resulterade i att 5 nya kommuner (inräknat Svedala som tidigare hade sitt delägarskap genom Bara kommuns inträde före kommunreformen) anslutit sig och därmed fyllt ut den lediga kapaciteten i produktionsanläggningarna. Diskussioner har över tid även förts med Köpenhamn i olika omgångar. I den mest intensiva fasen genomfördes utredningar om vattenexport tillsammans med 11 kommuner ingående i Storköpenhamn. När dessa planer, som föreföll mycket gynnsamma, nådde statsmakterna i Danmark meddelades att landet inte hade för avsikt att göra sig beroende av något annat land i en så viktig fråga som dricksvatten.

Sydvatten initierade ett arbete med att ge Bolmentunneln ett skydd i form av statlig bevakning, s.k. Riksintresse. Detta meddelades av Naturvårdsverket 2011 såsom då det första riksintresset för dricksvatten i landet. Strax därpå flyttades frågorna till Havs- och vattenmyndigheten (HaV) som 2016 även beslutade om riksintresse för Ringsjöverket och Vombverket inbegripet även Vombsjön och västra Ringsjön.

Ett tredje ras i Bolmentunneln 2009 utvecklades efterhand till en betydligt större insats än att enbart reparera själva skadan. Efter två års arbeten hade hela tunneln söder om Lagan, 55 km, torrlagts, besiktigats och genomgått ett omfattande förstärkningsarbete till en kostnad av 220 mnkr. Mot bakgrund av den stora satsningen på Bolmentunneln, återbetalning av delägarlån samt en långsiktig strategisk investeringsplanering genomfördes en omfattande översyn av den finansiella verksamheten.

I enlighet med en uttalad ambition började flera av Sydvattens medarbetare ta externa uppdrag såsom exempelvis i Svenskt Vattens olika kommittéer, styrelse och myndigheters samverkansorganisationer i olika avseenden. I en ambition att utveckla kunskaper om vatten och insikter om vattnets värde startades skolprojektet Drick kranvatten som genomfördes på högstadieskolor i delägarkommunerna. I projektet ingick bland annat färdiga lektioner på en särskild hemsida som lärarna fortfarande kan använda utan större förberedelser och som följer läroplanens mål. Vid varje skola installerades även en dricksvattenautomat med stilla och kolsyrat vatten där eleverna kan fylla sina sportvattenflaskor som Sydvatten årligen delar ut.

### 3. Nulägesbeskrivning

*Den sammanfattande bilden av nuläget i företaget beskrivs nedan i formen av styrkor och svagheter samt i vilken utsträckning ambitionerna som den strategiska planen från 2011 uttrycker har förverkligats.*

Sydvatten är idag en respekterad och modern aktör i branschen. Verksamheten håller en hög kvalitet och en hög säkerhet vilket bland annat bekräftas av att den i flera avseenden stått modell för myndigheternas vägledningar och föreskrifter. Bolagets medarbetare är efterfrågade av branschorgan, myndigheter, branschkollegor och andra aktörer i olika sammanhang. Sydvattens VD representerade branschorganet Svenskt Vatten i den statliga Dricksvattenutredningen som genomfördes under åren 2013 till 2016.

Ett antal nya delägare har sett fördelar med att gå in och delta i Sydvattenssamarbetet. Med hänsyn till att produktionstaket är nått har styrelsen beslutat att inte ta in nya delägare förrän produktionskapaciteten kan byggas ut i större utsträckning vilket inte beräknas kunna ske förrän tidigast 2026.

Säkerheten i försörjningen är hög. Haverierna är få och konsekvenserna för samhället genom åren har varit närmast obefintliga. Råvattentillgången i uttagsrätterna är totalt sett mycket god. Här finns möjligheter att skapa stora samhällsvärden under lång tid framöver. Redundansen i produktion och distribution är hög men behöver utvecklas.

Organisationen är kompetent och effektiv. Ledning och styrning av verksamheten fungerar väl och är kulturellt och strategiskt präglad. Den generella uppfattningen om uppdraget är starkt värdebaserad och medborgarorienterad. Medvetenheten om verksamhetens särart och angelägenhet för samhällets funktion är mycket god. Engagemang, inställning och förmåga har på ett mycket positivt sätt karakteriserat hanteringen av de krisartade situationer som uppstått genom åren.

Sydvatten har ambitionen av att vara en förebild som värdeskapande och kommunikativ aktör med förmåga att skapa högre samhällsvärden än vad grunduppdraget anger. Vi har uppfattningen att i hög grad ha lyckats med att förverkliga de ambitionerna.

Bolaget har utnyttjat de hävstänger som samarbetets kritiska massa resulterar i för att ytterligare utveckla och effektivisera de interna processerna. De externa engagemangen skapar inte bara påverkansmöjligheter, de är utvecklande för hela organisationen och gör det möjligt att hämta hem nya rön och omvärldsaspekter i tidiga skeden. I ett branshperspektiv är Sydvatten ett utvecklingsorienterat och förändringsbenäget företag med god förmåga att skapa allianser och driva angelägna frågor och processer såväl internt som externt.

Tillgången på råvatten är totalt sett mycket god. Fördelningen mellan täkterna är däremot ojämn. Därmed är det inte möjligt att utnyttja råvattentillgången optimalt i hela systemet. Uttagsrätten i Ringsjön har som reservändamål utökats till 2 000 l/s genom

en ny vattendom som Mark- och miljödomstolen meddelade 2013. Råvattentillgången i Vombsjön är begränsad medan utvecklingsmöjligheterna i infiltrationsfältet är goda.

Råvattentransporten från Bolmen har hittills saknat redundans. 2016 påbörjades anläggandet av en ny råvattenledning mellan Äktaboden och Ringsjöholm som skapar redundans och förutsättningar för att överföra stora mängder Bolmenvatten till Vomb-anläggningen framöver. Detta skapar redundans i råvattenförsörjningen och möjligheter att utveckla produktionskapaciteten i Vomb och därmed också ökad redundans mellan vattenverken.



Bygget av den nya råvattenledningen mellan Äktaboden och Ringsjöholm beräknas vara klar våren 2019. Tillsammans med Bolmentunneln utgör råvattenledningen pulsådern för en halv miljon skåningars dricksvattenförsörjning. Den nya ledningen ger också kapacitet för att i framtiden förse även Vombverket med Bolmenvatten. Bilden från den sista rörleveransen.

Omgivningens påverkan på täkterna ökar successivt. Urbaniseringen med ianspråktagande av jungfrulig mark pågår ständigt och utgör en form av hot mot såväl vattenkvaliteten som möjligheten att bibehålla och utveckla anläggningar och verksamhet. Omgivningens påverkan på Vombsjön och Ringsjön är stor. Vombsjön är extra känslig med sin litenhet i förhållande till dess stora avrinningsområde. Ansökan om vattenskydd för Bolmen lämnades i augusti 2016 till Länsstyrelsen i Kronoberg. Arbetet med att revidera vattenskyddet för Vombsjön och infiltrationen pågår. Därefter planeras för att införa vattenskydd även för Ringsjön.

Bolmentunneln skyddas sedan 2011 av riksintresseklassning. Den insatsen med efterföljande diskussioner har lett till att HaV i september 2016 utpekat ytterligare 28 dricksvattenanläggningar i landet som riksintresse. Däribland återfinns Ringsjöverket och Vombverket med tillhörande anläggningar och vattentäkterna västra Ringsjön respektive Vombsjön.

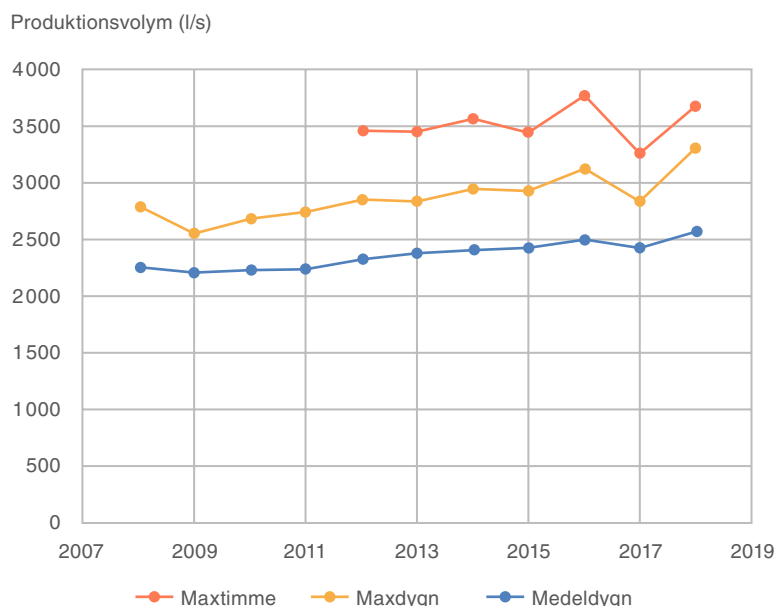
I och med nyanslutningarna och befolkningsutvecklingen i regionen har vattenverkens högproduktion närmast sig den maximala kapaciteten. Förändringar i råvattenkvalitet, främst brunifieringen, påverkar kapaciteten negativt. Utvecklingstakten av ny processteknik är intensiv. Sydwater planerar att utvärdera ny teknik de kommande två åren, främst med hänsyn till framtida behov av förbehandling av Bolmenvatten vid Vombanläggningen.

Under försommaren 2016 upplevde vi extremt höga förbrukningstal vilket har föranlett framtagandet av en handlingsplan som syftar till att öka produktionskapaciteten på kort sikt (1–4 år). På lång sikt, > 10 år, är planen att utveckla kapaciteten vid Vombanläggningen med Bolmenvatten. Maxdygnsförbrukningen 2016 uppgick till 85 % av den maximala produktionskapaciteten vilket är en tämligen god marginal. Det stora problemet är framför allt att Sydvatten har förhållandevis små reservoarvolymmer.

Det återstår ytterligare ett antal väsentliga ledningsutbyggnader för att distributionen till alla kommuner ska få likvärdig redundans. Eslöv och Landskrona kommer att åtgärdas under 2017–2018. Återstår Bjuv, Kävlinge, Svalöv och Svedala som fortfarande är beroende av enkelledning med begränsad reservoarkapacitet för distributionen.

En långsiktig Råvattenstrategi har utarbetats tillsammans med Länsstyrelsen och andra VA-aktörer i länet. Denna kommer att ligga till grund för den regionala dricksvattenplanen men avser även att leda till konkreta framtidsplaner där vattentillgångar och dricksvattensystem kan kopplas samman på sikt.

Diagrammet visar hur Sydvattens totala produktion har förändrats under åren 2008–2018. Den blå linjen visar medelproduktionen över åren. Den gula linjen visar respektive års största dygnsproduktion och den röda linjen visar respektive års största timproduktion. Både 2016 och 2018 utmärker sig med höga siffror för alla tre kurvorna vilket förklaras av varma och torra somrar under dessa år. År 2017 var däremot ett mycket blött år med också en betydligt svalare och regnigare sommar.



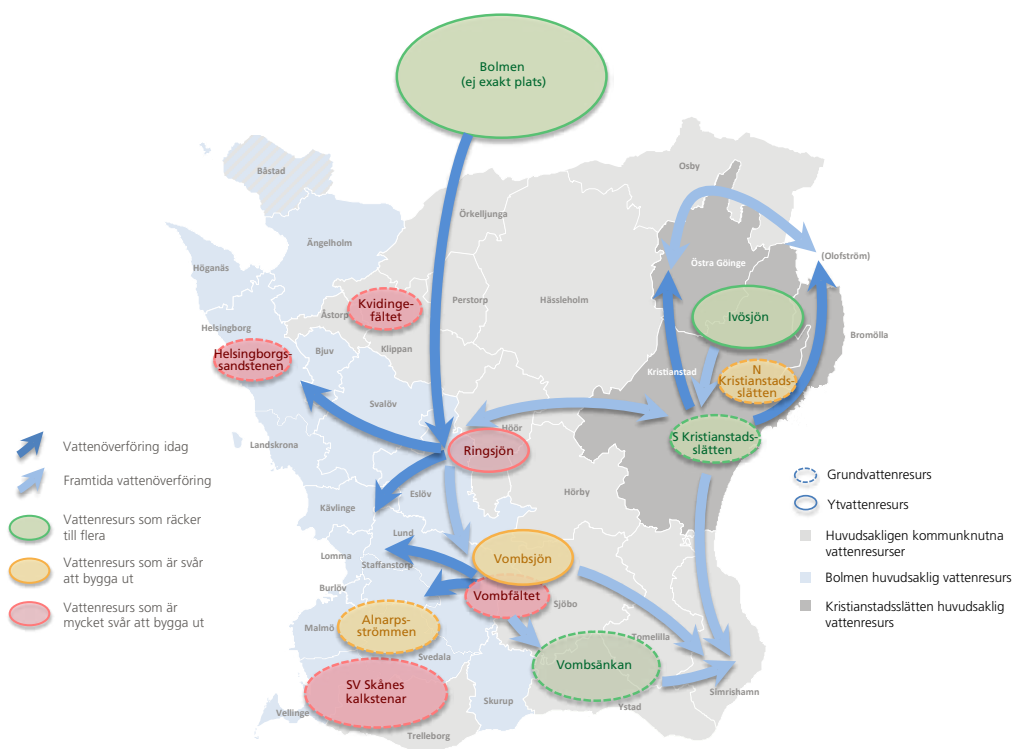
Omfattande investeringar har genomförts för att förstärka anläggningarnas skalskydd de senare åren. Informationssäkerheten är en ständig utvecklingsfråga liksom system för driftövervakning och processtyrning.

Den allmänna kompetensnivån i bolaget är väsentligt högre nu jämfört med ett tiotal år sedan. Detta har varit en medveten satsning som ökat utbildningsnivån i alla led och bland annat resulterat i att vi nu har ett antal forskningsmeriterade medarbetare. Forskningsatsningen som sedan ledde till forskningsbolaget Sweden Water Research har redan betytt mycket för att höja kunskapsnivån inom angelägna områden.

Ekonomi är stark med hög soliditet som klarar påfrestningar utan att behöva belasta delägarkommunerna. Vattentjänstlagen tillåter inte vinstutdelning och begränsar även möjligheterna till fonderingar. Verksamheten är också reglerad av självkostnadsprincipen.

I linje med ägardirektivet och de finansiella beslut som fattats under senare år ska bolaget i första hand finansiera sig på den öppna marknaden. En genomgripande finansiell studie som genomfördes under förra perioden klargjorde vilka värden och aspekter som ska vara styrande. Främst genom ett mycket långsiktigt ansvarstagande för att säkerställa dricksvattenleveranserna till ett rimligt pris. Förutom samhällsnytta ska bolaget uppvisa en finansiell stabilitet på lång sikt för att säkerställa det finansiella värdet i bolaget.

Investeringsbehoven är stora och det gäller hela landet. Stora delar av våra anläggningstillgångar är gamla och avskrivna sedan många år. Den tillgångsmassa bolagets balansräkning visar motsvarar på sin höjd 10 % av det nyanskaffningsvärde på ca 20 miljarder kronor som det skulle krävas för att bygga upp verksamheten idag. De kommande tio åren planeras investeringar för ca 2 miljarder kronor varav 40 % finansieras med egengenererade medel och resterande del behöver lånas upp. Investeringsbehovet är på intet sätt unikt. Svenskt Vatten arbetar för att kartlägga det samlade investeringsbehovet i landets VA-anläggningar under överskådlig tid. Man har konstaterat att investeringstakten åtminstone behöver fördubblas.



Tillsammans med Länsstyrelsen i Skåne, Kristianstad kommun, NSVA och VA SYD driver Sydvatten sedan några år ett projekt med syfte att peka ut och säkra regionens värdefullaste vattenresurser. Skånes vattenresurser har delats in i tre grupper, röd, gul och grön, utifrån potential för regionens vattenförsörjning. De ljusblå pilarna visar möjliga sätt att i framtiden koppla ihop vattenresurserna.

## 4. Omvärldspåverkan/analys – läget i omvärlden

Intresset för vattenfrågor har ökat successivt de senare åren och detta är en trend som sannolikt kommer att hålla i sig. Ökad uppmärksamhet leder till ökade insikter om status och behov vilket sannolikt resulterar i allt högre krav på försörjningssäkerhet och kvalitet, intensivare underhåll och utbytesplanering.

För att möta denna utveckling behöver branschen högre kompetens och mer resurser. Det är inte bara branschen som behöver mobilisera inom dessa områden för att kunna möta framtiden utan det berör samtliga aktörer som är verksamma inom vattensektorn såsom konsulter, utbildningsinstitutioner och myndigheter. Under de senaste åren har konstaterats stora resursbehov hos myndigheterna som endast till en mindre del har mötts med ökat antalet tjänster inom vattensektorn. Regeringen har uppmärksammat brister i statsapparaten och bland annat tagit initiativ till att samordna berörda myndigheter för att öka kvalitet, säkerhet och beredskap. Miljö- och fastighetsdomstolar har reducerats till antalet och slagits samman i syfte att öka kompetens och förmåga. Vi ser ett ökande behov av koppling mellan bransch och myndigheter i olika utvecklingsfrågor, inte minst för att samla kompetens i strategiska frågor och överbrygga barriärer mellan lokala och regionala intressen.

Det ökande intresset för frågorna är inte bara till godo för verksamheten. Det skapar en alltmer komplicerad tillvaro som vi måste kunna hantera. Konkurrenten om vattnet och olika markanvändningsintressen blir allt mer påtaglig, särskilt i södra Sverige och i synnerhet i Skåne. Detta leder i sig till ett ökat antal rättsliga prövningar och processer. Föråldrade vattendomar som inte hanterar klimatförändringarnas konsekvenser skapar ohållbara situationer i sjöar och vattendrag som ingen är beredd att ta ansvar för utifrån risken att drabbas av omfattande skadeståndsanspråk.

Komplexiteten kräver både ny och vassare kompetens såväl hos oss som hos andra vattenrelaterade aktörer. Vi ser en ökande konkurrens om humankapitalet där det successivt blir svårare att rekrytera vissa kompetenser och där lönekostnaden ökar.

Vattenförbrukningen totalt i regionen ökar i långsam takt. Detta är summan av minskad vattenförbrukning räknat per person som minskat från nivån 200 liter per person och dygn till omkring 160 liter de senaste decennierna och en befolkningsutveckling som genomsnittligt legat kring 1,5 % de senaste tio åren. Med dessa förutsättningar behöver vi minska dricksvattenförbrukningen med ca 1 % årligen för att undvika ökande vattenuttag från våra vattentäkter framöver. På många håll är detta inte möjligt då vattenpotentialen inte är tillräcklig. Samtliga klimatscenarier som gjorts det senaste decenniet pekar entydigt mot att tillgängligt vatten i södra Sverige kommer att minska. I de östra delarna kommer denna utveckling att vara starkast. Vi ser redan nu stora problem i Kalmar län, på Öland och Gotland och östra Skåne. Problembilden växer med tydliga exempel i inre Småland, Halland men även i Mellansverige som har svårigheter att med såväl lokala som regionala resurser säkerställa den framtida dricksvattenförsörjningen.





Vattnet i världens råvattentäkter blir allt brunare. Vattnets färg har betydelse för dricksvattenproduktionen och för livet i sjön. Den så kallade brunifieringen beror på en ökning av humusämnen samt järn- och manganföreningar i vattnet. Orsakerna till den ökande brunifieringen tros vara en kombination av olika faktorer, däribland klimatförändringar med högre temperatur och mer nederbörd samt minskad förorening. Förändringen har observerats sedan 1990-talet och är ett internationellt problem.

Klimateffekterna riskerar inte bara att leda till mindre tillgängliga vattenvolymer. Förändrad nederbördsintensitet ökar amplituden i både grundvatten och ytvatten. När vattenbehovet är som störst under sommarhalvåret kommer tillgången att vara som minst. Situationen förvärras ytterligare med förlängda odlings säsonger till följd av förhöjd temperatur. Detta drabbar inte bara dricksvattenintresset utan även jordbruket och leder även till ekologiska påfrestningar. Vi måste vara beredda på att konkurrensen om vattnet ökar. Då samtliga dessa intressen måste få tillgång till vatten behöver vi vara öppna för strukturförändringar. Det kan röra sig om att söka nya täkter på andra platser, i andra regioner för att uppnå acceptabla situationer inte bara i den egna verksamheten utan även i helt andra avseenden. I Danmark har kommunala dricksvattenproducenter till exempel getts ansvar att med sina grundvattentäkter se till att upprätthålla acceptabel ekologisk status i närliggande ytvattendrag. Åtgärder för att minska översvämningsproblematiken bekostas av VA-avgifter.

Svenskt Vatten presenterar årligen resultaten av nyckeltalssystemet ”Hållbarhetsindex”. Frågetecknen kring hur de mindre kommunerna som fortfarande bedriver verksamheten i egen regi ska klara framtidsutmaningarna bekräftades med oroväckande tydlighet. Resultaten är överlag dystra och utmaningarna hos de mindre kommunerna är tveklöst störst. Bara 40 % anser sig ha ett hälsomässigt säkert vatten idag och goda förutsättningar för att upprätthålla den kvaliteten framöver. Motsvarande siffra för vattentillgången är så låg som 20 %. Ännu sämre är det med den strategiska planeringen där endast 15 % anser sig planera långsiktigt. Vad gäller anläggningarnas status så uppger över 80 % att omfattande åtgärder måste ske omedelbart. Sambandet mellan kvalitet i verksamheten och kommunens storlek är tydlig. Ett sådant samband finns även mellan de som



bedriver verksamheten i egen regi och de som samarbetar där den senare kategorin visar betydligt högre kvalitet, särskilt vad gäller organisationens kompetens.

Nya strömningsmönster och ökad översvämningsintensitet riskerar att öka spridningen av föroreningar och andra ämnen som vi vill undvika i våra vattentäkter. Samhällets urbanisering med intensifierad transportinfrastruktur, nya ämnen och material är också fenomen som påverkar dricksvattenförsörjningen. Av dessa anledningar finns redan idag flera exempel på kommuner som måste söka nya täkter för att uppnå en hållbar dricksvattenförsörjning. Sydvatten har en unik tillgång i uttagsrätten i Bolmen och bolaget behöver ha en beredskap för ett ökat antal intresseförfrågningar framöver.

Finansmarknaden har förändrats avsevärt de senaste åren vilket föranleder att vi behöver tänka i nya banor. Ökade kapitaltäckningskrav på bankerna öppnar upp för nya aktörer på marknaden som framför allt är beredda att ta riskaffärer. Denna utveckling kan göra det dyrare för Sydvatten såsom en lågriskaktör att finansiera sig med traditionella banklån.

Hållbarhet är ett av de vanligaste värdebegreppen för tillfället. Beroende på vilken aktör man betraktar så har hållbarhetsbegreppet olika syften, innehåll och betydelse. Hållbarhet är inte bara något man uppnår utan en ständigt pågående process då förutsättningar ständigt förändras.

En verksamhet med hållbarhet som utgångspunkt tar sikte på att klara framtidsutmaningarna vilket kräver god strategisk planering. Att bygga hållbarhet innebär också att skapa förutsättningar för nästa generation som ska ta över efter oss att driva verksamheten vidare och att klara situationer som vi idag inte kan förutse.

Hållbarhet ska vara en del av organisations- och verksamhetsutvecklingen. Hållbarhet får inte bli skyltfönsteraktiviteter. En hållbar dricksvattenförsörjning är sådan som utvecklas långsiktigt strategiskt för att klara omvärldskrav och framtidsutmaningar. För en hållbar verksamhet behöver vi rätt kunskap, metoder och resurser i rätt tid. Underhåll och förnyelse måste kunna ske samtidigt som driftverksamheten fortgår och upprätthåller försörjningen. En utmaning som ständigt är aktuell är att foga samman delarna i regionens komplicerade dricksvattenförsörjningssystem. Detta gäller såväl internt i Sydvatten som gentemot de kommunala organisationerna som ansvarar för de lokala systemen. Hållbarhetsbegreppet ska också fyllas med ett framåtsyftande innehåll så att Sydvatten gör sitt för att bidra till ett hållbart samhälle utifrån FN:s globala hållbarhetsmål som antogs 2015. Dessa utgör nu världens gemensamma målbild och gäller alla länder och intressenter, från stater till kommuner, företag och organisationer. För Sydvattens del bedöms följande sex, utav 17, globala mål som de mest närliggande och därmed naturliga för oss att engagera oss i.



### **Mål 3. Hälsa och välbefinnande**

*Säkerställa att alla kan leva ett hälsosamt liv och verka för alla människors välbefinnande i alla åldrar.*

**3.3** Senast 2030 utrota epidemierna av aids, tuberkulos, malaria och försummade tropiska sjukdomar samt bekämpa hepatit, vattenburna sjukdomar och andra smittsamma sjukdomar.

**3.9** Till 2030 väsentligt minska antalet döds- och sjukdomsfall till följd av skadliga kemikalier samt föroreningar och kontaminering av luft, vatten och mark.



### **Mål 4. God utbildning för alla**

*Säkerställa en inkluderande och jämlik utbildning av god kvalitet och främja livslångt lärande för alla.*

**4.4** Till 2030 väsentligen öka det antal ungdomar och vuxna som har relevanta färdigheter, däribland tekniska färdigheter och yrkeskunnande, för sysselsättning, anständigt arbete och entreprenörskap.

**4.7** Senast 2030 säkerställa att alla studerande får de kunskaper och färdigheter som behövs för att främja en hållbar utveckling, bland annat genom utbildning för hållbar utveckling och hållbara livsstilar, mänskliga rättigheter, jämställdhet, främjande av en kultur av fred, icke-våld och globalt medborgarskap samt värdesättande av kulturell mångfald och kulturens bidrag till hållbar utveckling.



### **Mål 6. Rent vatten och sanitet**

*Säkerställa tillgång till och hållbar vatten- och sanitetsförvaltning för alla.*

**6.1** Senast 2030 uppnå allmän och rättvis tillgång till säkert och ekonomiskt överkomligt dricksvatten för alla.

**6.4** Till 2030 väsentligt effektivisera vattenanvändningen inom alla sektorer samt säkerställa hållbara uttag och en hållbar försörjning med sötvatten för att angripa vattenbristen och väsentligt minska det antal människor som lider av vattenbrist.

**6.5** Senast 2030 genomföra en integrerad förvaltning av vattenresurser på alla nivåer, när så är lämpligt genom gränsöverskridande samarbete.

**6.6** Senast 2020 skydda och återställa de vattenrelaterade ekosystemen, däribland berg, skogar, våtmarker, floder, akviferer och sjöar.

**6.b** Stödja och stärka lokalsamhällenas deltagande i arbetet med att förbättra vatten- och sanitetshanteringen.



## **Mål 7. Hållbar energi för alla**

*Säkerställa att alla har tillgång till tillförlitlig, hållbar och modern energi till en överkomlig kostnad.*

**7.2** Till 2030 väsentligen öka andelen förnybar energi i den globala energimixen.

**7.3** Till 2030 fördubbla den globala förbättringstakten vad gäller energieffektivitet.



## **Mål 11. Hållbara städer och samhällen**

*Städer och bosättningar ska vara inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara.*

**11.5** Till 2030 väsentligt minska antalet dödsfall och antalet människor som drabbas av katastrofer, inklusive vattenrelaterade katastrofer. Även tillse att de direkta ekonomiska förlusterna till följd av sådana katastrofer, i form av lägre global BNP, minskar väsentligt. Särskilt fokus bör ligga på att skydda de fattiga och människor i utsatta situationer.

**11.b** Till 2020 väsentligen öka det antal städer och samhällen som antar och genomför integrerade strategier och planer för inkludering, resurseffektivitet, begränsning av och anpassning till klimatförändringarna och motståndskraft mot katastrofer samt utveckla och genomföra, i linje med Sendai-ramverket för katastrofriskreducering 2015–2030, en samlad katastrofriskhantering på alla nivåer.



## **Mål 13. Bekämpa klimatförändringen**

*Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser.*

**13.2** Integrera klimatåtgärder i politik, strategier och planering på nationell nivå.

Den av regeringen tillsatta Dricksvattenutredningen som presenterade sitt slutbetänkande i april 2016 är ett tydligt exempel på att vattenfrågorna och explicit dricksvattenfrågan är prioriterade frågor på riksplanet. Händelserna i Östersund och Skellefteå har självklart bidragit till detta.

Utredningen lägger en mängd förslag som syftar till att stärka samhällets förmåga att upprätthålla en säker och trygg dricksvattenförsörjning under lång tid framöver. Det kommunala uppdraget avseende dricksvattenförsörjningen förtydligas och skärps. De statliga myndigheterna ges tydligare ansvar och uppdrag samtidigt som ansvarsgränser förtydligas och kraven på samordning och samarbete skärps. Myndigheterna ska även bli bättre på att ge vägledning till dricksvattenproducenterna. Det gäller såväl hur lagstiftning och föreskrifter ska tillämpas som att leverera samlad kunskap.

De regionala planeringsperspektiven uppmärksammas på flera vis. Länsstyrelserna får utökat ansvar och delvis nya uppgifter. Länsstyrelserna ska bland annat upprätta regionala försörjningsplaner i samråd med kommunerna. De får även ansvar för att besluta om inrättandet av skydd för vattentäkter. Här skärps lagstiftningen i det

avseendet att kommunerna tvingas inrätta vattenskyddsområden över vilket Länsstyrelserna får tillsyn. Även de kommunala myndigheternas tillsyn uppmärksammas och här ges staten ett tydligt väglednings- och uppföljningsuppdrag i syfte att utveckla tillsynen både i omfattning och kvalitet.

Kommunernas förmåga att klara framtidsfrågorna får också stor uppmärksamhet. Utredningen konstaterar generellt stora brister såväl organisatoriska som i anläggningarnas status. Författningsreglerade krav på förnyelse- och underhållsplaner är ett av de mer drastiska förslagen. Utredningen gör klart att förmågan att lyckas med uppdraget både nu och framöver till stor del beror på organisationens kritiska massa. Man uttrycker en stark oro kring att mindre kommuner inte kommer att leva upp till kraven och därmed inte heller lyckas leverera på den nivå som samhället förväntar sig och behöver. Därför föreslås att genom lagstiftning styra mot ökat kommunalt samarbete.

Att dricksvattenfrågan har fått hög angelägenhetsgrad framgår inte minst av att utredningen föreslår en kontrollstation efter fem år i syfte att följa upp särskilt hur införandet av vattenskydd, kommunala samarbeten och det regionala planeringsarbetet har utvecklats. Det finns således en risk/möjlighet att regeringen skärper kraven i flera avseenden om den inte är nöjd med resultatet.



En annan statlig utredning som behöver lyftas fram i omvärldsanalysen är Innovationsrådets SOU 2013:40 *Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet*. Utredningen anger öppenhet, inkludering, långsiktighet och helhetssyn som de viktigaste utgångspunkterna för att förstå människors och samhällets behov vid utformning av offentlig verksamhet. Utredningen beskriver det offentliga som utifrån historiska regelverk mer är anpassat för det offentligas behov än anpassat för att möta behov i människors liv. Man menar att omställningsarbete pågår men att det går långsamt och att organisationerna är för upptagna med interna styrsystem och utvecklandet av enskilda verktyg för verksamhetens bedrivande. Frågan som behöver ställas ofta är; *”Varför finns vi och för vem?”* Vi behöver öka vår förmåga att förstå komplexa system för att uppnå verklig samhällsnytta och fokusera mindre på detaljer och enskilda organisationers prestationer utifrån en traditionell ansvarsmodell.

Med ett utvecklat medborgarfokus som utgångspunkt lyfter utredningen några enkla begrepp mot varandra för att ge läsaren rätt ingång:

Stort fokus idag	Ökat fokus behövs
Kontroll	Tillit
Delarna	Helheten
Ärende	Medborgare/Kund
Linjära orsakssamband	Förståelse av komplexa system
Konkurrens	Samverkan
Ettårs-cykler	Långsiktighet
Akut avhjälpan	Förebyggande & förståelse av bakomliggande orsaker
Uppföljning och övervakning	Lärande och reflektion
Standardiserade arbetssätt	Förmåga och befogenhet att hantera variation
Detaljstyrning	Förstå systemfaktorer
Likvärdigt utförande	Likvärdigt utfall
Processuell enhetlighet	Rättslig enhetlighet
Styckekostnader	Samlad samhällskostnad

Utredningen beskriver ”tilliten” som en av det offentliga främsta tillgångar men att senare års utveckling mot minskad tillit och mer kontroll är kontraproduktivt. Ettåriga cykler där man kontrollerar, utvärderar och återrapporterar delarna i en verksamhet är inte tillräckligt. Utredningen uttrycker förtroende som grundbulten för en förändringsbenägen och lyckosam organisation och att det krävs ledarskap som vågar, trygga medarbetare och hög grad av förtroende mellan politiker och tjänstemän, chefer och medarbetare och mellan enskilda och det offentliga.

Revisionsverksamheten skulle kunna utvecklas i syfte att bidra till att offentliga aktörer utvecklas mot mer medborgarorienterade och värdeskapande leverantörer till ännu större nytta för människor och företag.

## 5. Verksamhetsidé, vision och övergripande mål

### **Verksamhetsidé:**

Sydvatten säkerställer en högkvalitativ dricksvattenförsörjning till delägarkommuner och kundkommuner.

### **Strategisk idé:**

Sydvatten svarar för samordning av strategiska perspektiv, kompetens och finansiella resurser. Sydvattens verksamhet ska med ett starkt ägar- och medborgarfokus resultera i högre samhällsvärden.

### **Vision:**

Sydvatten ska vara en förebild inom vattensektorn och som värdeskapande samhällsaktör.

### **Övergripande mål**

#### **Kvalitet och säkerhet**

Sydvattens delägare och kunder ska erhålla en säker dricksvattenförsörjning med mycket hög kvalitet och leveranssäkerhet.

Kvaliteten på såväl dricksvattnet som organisation och anläggningar ska vara på hög nationell nivå.



År 2012 inledde Sydvatten arbetet med att skapa ett vattenskyddsområde för sjön Bolmen. Sjön är Skånes viktigaste råvattentäkt. Ett vattenskyddsområde skyddar vattentillgången flera generationer framåt. I augusti 2016 lämnade företaget in ansökan till Länsstyrelsen i Kronoberg. Handläggningen på Länsstyrelsen innebär bland annat myndighetssamråd och samråd med sakägare innan beslut fattas.

*Foto: Bertil Hagberg,  
Sesamphoto*

## Miljö

Ordinarie produktion och distribution ska ske fossilfritt.

Kontinuerligt sträva efter ett energioptimalt försörjningssystem.

Verka för en effektiv, smart och långsiktigt hållbar vattenförvaltning i samhället som helhet.

Restprodukter från vattenproduktion ska återföras i kretsloppet.

## Ekonomi

Priset till delägarkommunerna ska upplevas rimligt och motiverat.

Prissättningen ska vara långsiktig.

Balansposten *obeskattade reserver* ska under normala omständigheter motsvara minst 8 och högst 12 % av de samlade materiella anläggningstillgångarna.

## Hållbarhet

FN har satt upp 17 globala mål för en hållbar utveckling. Som framgår av kap 4 har bedömningen gjorts att Sydsvatten första hand bör engagera sig i sex av dessa mål. Under perioden ska ett särskilt strategiskt dokument arbetas fram som uttrycker mål, strategier och aktiviteter som bidrar och leder i önskvärd riktning mot respektive överliggande mål. Som ett första steg bör följande strategiska formulering vara vägledande för detta arbete.

### Hälsa

- God tillgång till högkvalitativt dricksvatten bidrar till god hälsa och välmående.

### Kunskap

- Ökad kunskap och insikt om vattnets värde bidrar till en mer hållbar vattenanvändning.

### Rent vatten

- Integrerad och gränsöverskridande vattenförvaltning.
- Rättvis tillgång till säkert och ekonomiskt överkomligt dricksvatten.

### Energi

- Omställning till effektiv, fossilfri energianvändning.
- Hållbara städer och samhällen
- Effektiv och långsiktig hushållning med vatten.

### Klimat

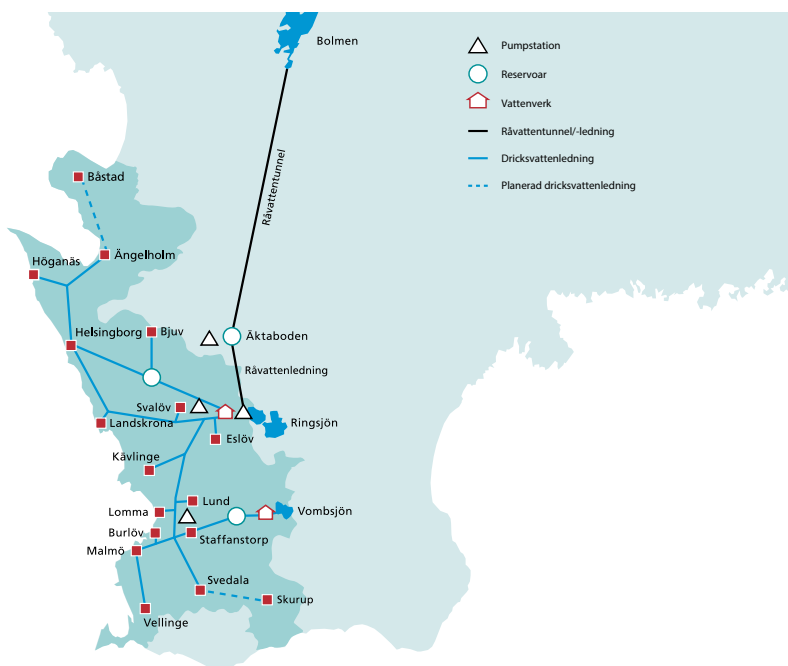
- Insatser för att stävja klimatförändringarna och dess konsekvenser, inom bolagets egen verksamhet såväl som i samverkan, bidrar till att trygga dricksvattenförsörjningen idag och för framtiden.



## 6. Verksamhetens inriktning

### 6.1 Allmänt

Produktion och distribution av dricksvatten till delägarkommunerna är det grundläggande uppdraget. Att lyckas med detta är inte bara Sydvattens huvuduppgift utan även en grundläggande förutsättning för att lyckas med andra värdeskapande initiativ. Ägarkommunernas ambition med samarbetet grundar sig i den regionala tanken om att skapa och upprätthålla gemensamma råvattenresurser, regionala beredningsanläggningar och distributionsanläggningar med långsiktig förmåga och hållbarhet.



Sydvatten producerar dricksvatten till närmare en miljon skåningar. Företaget är en av Sveriges största dricksvattenproducenter och har 17 delägarkommuner. Sydvatten äger och driver Bolmentunneln, de två vattenverken Ringsjöverket och Vombverket samt huvudledningssystemet för distributionen av dricksvatten.

### 6.2 Säkerhet och kvalitet

#### Råvatten och produktion

Tillgången på råvatten är delägarkommunernas största tillgång i Sydvattenssamarbetet. Vattentillgången är totalt sett mycket god. Behovet av att skydda täkterna är stort både utifrån lagstiftning och den avgörande betydelse sjöarna har för vattenförsörjningen i Skåne. Det finns även en stor potential i att öka tillgängligheten till råvattentäkterna och därmed redundansen i råvattenförsörjningen inom Sydvattenregionen. Ringsjöverkets distributionsområde har förutom Bolmen även direkt tillgång till Ringsjön som reservvattentäkt samt möjlighet att få understöd från Vombverket i begränsad omfattning. Vombverkets distributionsområde har enbart att förlita sig till det understöd från Ringsjöverket som vid aktuellt tillfälle är tillgängligt.

Ambitionen ska vara att samtliga kommuner har lika stor tillgång till samtlig produktionskapacitet vid ett krisläge. Ett avgörande steg vore att även Vombverket och dess ordinarie distributionsområde fick tillgång till, i första hand den enorma vattenkvantitet som finns i Bolmen men även till reservvattentäkten i Ringsjön. Det skulle avsevärt utjämna råvattenresursen i regionen och öka tillgången och redundansen. Vombverket som bygger på infiltration och konstgjort grundvatten skulle få en ökad råvatten-

tillgång vilket skulle möjliggöra utbyggnad av produktionen både successivt och i stor skala, såväl kapacitetsmässigt som säkerhetsmässigt till hela regionen. I det avseendet behöver en råvattenledning för överföring av Bolmenvatten/Ringsjövatten anläggas mellan Ringsjöholm och Vomb. Bolmenvattnet behöver även renas med avseende på humus vilket kräver en förbehandlingsanläggning innan infiltration. Utbyggnaden av en andra råvattenledning mellan Äktaboden och Ringsjöholm pågår. Den totala kapaciteten i råvattenledningarna är dimensionerad för att klara råvattenförsörjningen till Vomb även med utbyggd kapacitet. På mycket lång sikt kan överföringskapaciteten behöva utökas vilket tämligen enkelt möjliggörs med förstärkt pumpkapacitet i Äktaboden. Effekterna av en sådan satsning ger omedelbart full redundans av råvatten och möjlighet att bygga ut kapaciteten vid Vombverket för ökad produktionsredundans och därmed väsentligt högre försörjningssäkerhet. Vid en störning i Bolmenanläggningen finns i tillstånden för uttagsrätten i Ringsjön och Vombsjön möjlighet att ta ut totalt 3 500 liter per sekund vilket är en begränsning som behöver beaktas vid framtida utbyggnader och nyanslutningar.

För att möta den svagt men successivt ökade vattenförbrukningen i regionen ska Sydvatten genomföra motiverade justeringar i produktionsanläggningarna för att marginellt öka produktionskapaciteten. Vissa justeringar blir möjliga i samband med utbyggnaden av UV-behandling i Vomb. Ett annat exempel är processutveckling av kemisk fällning vid Ringsjöverket. För Sydvattens förhållanden är det främst maxtimförbrukningen som är den begränsande faktorn. Detta beror främst på begränsade reservoarvolym. Övriga storstadsområden i landet har större reservoarvolym vilket ökar förmågan att klara maxtimförbrukningen varvid maxdygnsfaktorn i stället blir begränsande. Sydvattens maxdygnsförbrukning har de senaste åren legat kring 80–85 % av den verkliga produktionskapaciteten. Orsaken till Sydvattens begränsade reservoarvolym hänger sannolikt ihop med Örbyfältets stora magasinsvolym som förr användes som utjämningsmagasin. För att säkerställa kapacitetsförmågan de kommande tio åren ska Sydvatten även utveckla samarbetet med kommunernas anläggningar och system för bättre helhetssyn och därmed ökad samordningsnytta.

Med hänsyn till Skånes beroende av råvatten från annat håll är det rimligt att tänka sig att Bolmen kommer att vara den viktigaste råvattentäkten i ett hundraårsperspektiv och sannolikt ännu längre tid därefter. Trots att omfattande förstärkningsinsatser har utförts i Bolmentunneln under det senaste decenniet är det med hänsyn till de geohydrologiska förhållandena rimligt att anta att det kommer att förekomma ytterligare ras i tunneln framöver. Behovet av Bolmentunneln utgår inte bara från den vattenmängd som kan transporteras däri utan även ifrån kvaliteten i råvattnet och den från omgivningen ringa påverkan som Bolmenvattnet har jämfört med exempelvis Ringsjön och Vombsjön. Utveckling av teknik och metoder för att följa förloppet i tunneln under drift är angeläget för att kunna kontrollera statusen och därmed skapa förutsättningar för att planera optimala insatser när så behövs i framtiden.

För ökad beredskap bör förutsättningar undersökas för att utveckla processen i Ringsjöverket i kombination med råvattenanläggningarna så att snabba omkastningar mellan Bolmenvatten och Ringsjövatten blir möjligt liksom att blanda de båda råvattnen.

Sydvatten ska fortsätta med sitt intensifierade vattenförvaltningsarbete i de vattenråd som bolaget är involverat i. Bolaget är idag en tongivande aktör i vattenråden; Kävlingeån, Ringsjön, Rönne å samt Lagan.

Vattenskydd och andra verktyg som skyddar och bevakar dricksvattenintresset ska prioriteras. I september 2016 beslutade Havs- och vattenmyndigheten (HaV) om utpekanden av 28 riksintressen för dricksvattenändamål i landet. I dessa ingår Ringsjöverket med västra Ringsjön samt Vombverket med Vombsjön och infiltrationsområdet. Sedan tidigare är Bolmentunneln riksintresse för dricksvatten. Bolmen har inte utpekats som riksintresse.

Frågan om vattenskydd för Bolmen ligger hos Länsstyrelsen i Kronoberg för beslut. Eventuellt kommer även Jönköpings och Hallands länsstyrelse att involveras i beslutet. Vidare ska ambitionen vara att modernisera och utveckla vattenskyddet i Vomb samt inrätta ett nytt vattenskydd för Ringsjöarna genom inlämnande av ansökningar om vattenskydd till Länsstyrelsen i Skåne.

Sydvatten som riksledande dricksvattenaktör bör engagera sig i råvattenförsörjningsfrågorna i ett betydligt vidare perspektiv. För två år sedan initierade Sydvatten och Länsstyrelsen ett arbete med att utforma en råvattenstrategi för Skåne. Detta arbete har även biträttats av Kristianstad kommun, NSVA och VA SYD. Arbetet som under 2016 har redovisats i en särskild rapport, ett seminarium i Skåne samt i Almedalen har rönt stort intresse. Sydvatten ska driva på detta vidare i syfte att dels skapa underlag för Länsstyrelsens utformning av en regional dricksvattenförsörjningsplan, dels skapa såväl organisatoriska som tekniska förutsättningar för att knyta ihop råvattentäkterna och försörjningssystemen på längre sikt. Ett prioriterat område i detta sammanhang är att undersöka möjligheterna till ökad grundvattenproduktion i Kristianstadslätten. Här har Ivösjön pekats ut som en intressant råvattenresurs för infiltration.

Sydvatten ska utveckla arbetet med att skapa ökade insikter hos allmänheten om vattnets värde. De senaste årens utveckling med vattenbrist i olika delar av södra Sverige indikerar ökad konkurrens om vattnet på sikt. Vatten behövs i flera avseenden än till dricksvatten och här kan Sydvatten genom värdebaserade kommunikationsinsatser bidra till att vattnet räcker till mer och fler.

En allmänt ökad omsorg om vatten är självklart till nytta för verksamheten liksom en minskad vattenförbrukning som skjuter strukturinvesteringar framåt i tiden och därmed inverkar positivt på säkerhet och effektivitet.

### **Distribution**

Överlag håller bolagets distributionssystem hög kapacitet och kvalitet. Även redundansen är god till kommunerna och mellan produktionsanläggningarna. Det finns naturligtvis behov av utbyte och kapacitetshöjningar men dessa är jämfört med normala stadsnät begränsade. Ledningarna ut från Vombverket är 70 år gamla. Dessa behöver kompletteras med en ny. Detta motiveras inte bara av säkerhetsskäl utan även för att kunna möta ökad produktionskapacitet och därmed distribuera mer dricksvatten till kommunerna. Det finns fortfarande enkelledningarna utan tillräcklig reservoarkapacitet till några kommuner som behöver kompletteras. En flaskhals mellan produktionsanläggningarna på några kilometer behöver åtgärdas för att skapa förutsättningar för produktionsreduktion.

Reservoarer är viktiga både som buffert vid haverier och andra störningar och för att utjämna flöde och produktion när vattenförbrukningen varierar över dygnet. Förbrukningen varierade sommaren 2016 som mest mellan 1 800 och 3 800 l/s över enskilda dygn. Med god reservoarkapacitet kan produktionen avlastas under de timmarna med högst förbrukning och därmed klara försörjningen där förbrukningen ligger högre än vad produktionsanläggningarna är dimensionerade för. Med hänsyn till den förbrukningsökning som noterats de senaste åren kommer sannolikt åtgärder behöva vidtas innan år 2026 då kapaciteten vid Vombverket bedöms kunna byggas ut. Att hantera tillfälliga och marginella högflöden med utökad reservoarkapacitet är väsentligt effektivare jämfört med att bygga ut produktionskapaciteten. Därför bör reservoarkapaciteten vid i första hand Vombverket dubblas men även Ringsjöverket bör ges ytterligare reservoarkapacitet under perioden.

Sydvatten föreslog tillsammans med Norrvatten att med stöd av Svenskt Vatten, ta fram branschspecifika *Råd och riktlinjer för skyddsvärd information*. Därefter beslutade Sydvatten ta fram egna specifika riktlinjer för informationssäkerhet.



## Övrigt

Det allmänna säkerhetsarbetet ska fortskrida enligt de handlingsplaner som styrelsen beslutat om samt vidareutvecklas kontinuerligt. Det handlar om att aktivera skyddsobjekten samt säkerhetsklassa dokumentationen kring anläggningarna. Säkerheten vid spridning av dokumentation samt kontrollen kring de externa aktörer som anlitas i bolagets anläggningar behöver förbättras. Även IT-säkerheten ska förbättras vilket är ett kontinuerligt arbete.

Krisberedskapen ska vidareutvecklas genom övningar såväl bolagsinternt som tillsammans med delägarkommunerna, andra vattentjänstaktörer och myndigheter. Kriskommunikation är ett särskilt prioriterat område.

Mycket har gjorts för att förbättra skalskyddet på anläggningarna de senaste åren. Sydvatten är sannolikt riksledande på området men det innebär inte att arbetet är klart. Det rör sig främst om att ytterligare minska tillgängligheten till såväl vattenverken som till de yttre anläggningarna vilka är många och som system betraktat fortfarande tämligen öppet.

Vi bör arbeta aktivt med att skapa en modern, samtida IT-miljö med framtidsambitioner, som lever upp till de krav och förväntningar som samhället har för att på så vis optimera säkerheten i vattenleveranserna men även i syfte att öka attraktionskraften för Sydvatten som arbetsgivare och samarbetspartner.

Vi måste utarbeta stödjande IT-system för att effektivt kunna efterleva legala krav såsom NIS-direktivet och den nya dataskyddsförordningen GDPR, men också andra krav, t.ex. krav på IT-säkerhet i styrsystem. Komplexiteten har ökat parallellt med en yttre hotbild (olika typer av IT-relaterade attacker), vilket ställer krav på både organisationen med adekvat utbildning, och på IT-säkerheten i samtliga system, inte minst kritiska miljöer som styrsystem.

Med anledning av detta är det nödvändigt att utarbeta en IT-strategi med åtföljande handlingsplan för att arbeta förebyggande med säkerhet i informationssystem. Inom ramen för detta arbete ska Sydvatten också arbeta strategiskt med digitalisering för att skapa mervärden för verksamheten och samhället. I verksamheten används idag en stor mängd olika enskilda digitala system. Genom att skapa kommunikation mellan dessa möjliggörs effektivare och mer kvalitetssäker datahantering samt utveckling av mer kompletta analys- och beslutsverktyg. Business Intelligence är ett begrepp som används i detta sammanhang som kopplar samman källsystem med datalager och presentationsmöjligheter.

### 6.3 Kompetens

Kompetensen inom organisationen har medvetet höjts de senaste åren genom att det ställs högre krav på utbildning vid rekrytering i generell mening. Sydvatten har goda förutsättningar för och skäl till att ställa höga krav på yrkesutbildning och erfarenhet liksom högre akademisk utbildning på många tjänster. Inom bolaget finns idag sex forskningsmeriterade personer och för närvarande ett tiotal doktorander i forskningsbolaget Sweden Water Research (SWR).



Det gemensamma forskningsbolaget, Sweden Water Research, har som vision att erbjuda världsledande kompetens för uthålliga vattentjänster. Katharina Lührig anställdes 2011 som Sydvattens första industridoktorand. I sin avhandling från 2016 kartlägger hon bakteriefloran i dricksvattenledningsnätet.

*Foto: Ulrika Vendelbo*

Bolaget har gått in i en ny fas av strukturutveckling med syfte att höja nivån vad gäller kvalitet och säkerhet, kapacitet och redundans. Detta kräver olika former av spetskompetens som för att klara den strategiska delen av verksamheten måste finnas inom organisationen. Prioriterade kompetensområden är framför allt, processteknik, styr/regler/programmering, projektledarskap, laboratorieverksamhet, HR och underhållssystematik.

För att attrahera och kunna behålla kompetenta och efterfrågade personer måste vi vara noga med hur vi leder och styr verksamheten. Balansen mellan struktur och kultur är viktig liksom att kulturen präglas av äkthet, att det vi åstadkommer är betydelsefullt och att medarbetarna känner sig delaktiga och får utlopp för sin förmåga.

Forskningsverksamheten i SWR bidrar starkt till attraktiviteten att söka sig till Sydvatten. Vi kommer även att kunna rekrytera forskningsmeriterade experter från SWR.

Bolagets ledning måste ha en hög strategisk kompetens med förmåga att identifiera och hantera komplexa system och ett starkt fokus på samhällets och medborgarnas behov.

Med anledning av flera händelser i Sverige där man i svåra situationer får göra avvägningar om kokningsrekommendation ska tillämpas eller inte, såg bolaget ett starkt behov av en workshop för att diskutera dessa frågor. I mars träffades representanter från VA-organisationerna inom Sydvattenkommunerna, ett flertal kommunala kontrollmyndigheter, Länsstyrelsen, Smittskydd Skåne samt Livsmedelsverket.



## 6.4 Miljö

Dricksvattenproduktion är energikrävande. Sydvatten förbrukar el för ca 25 mnkr årligen. Båda vattenverken har värmepumpar som tar energi ur vattnet. För några år sedan erhöll Ringsjöverket utmärkelsen "Sveriges energieffektivaste vattenverk". Den enskilt största miljöpåverkan som bolaget har är elkonsumtionen. Därför finns ett konkret mål att ställa om till fossilfri dricksvattenförsörjning.

Vattenförbrukning ökar i långsam takt som en summa av minskad vattenförbrukning per capita och regional tillväxt. I södra Sverige råder vattenbrist på flera håll, en utveckling som inte ser gynnsam ut. Vattnet ska räcka till fler intressen. Ökad totalförbrukning kräver stora nyinvesteringar och ökad energianvändning. Mot bakgrund av dessa aspekter bör Sydvatten i enlighet med de globala hållbarhetsmålen arbeta för en optimal och effektiv vattenanvändning totalt sett i samhället.

Mot bakgrund av ökad vattenbrist och konkurrens om vatten kommer allt fler kommuner att behöva söka nya råvattentäkter, något som inte alltid kommer att vara möjligt lokalt. Detta leder sannolikt till utveckling av större regionala system, något som Sydvatten bör vara förberedd på i flera avseenden.



Vattenproduktionen genererar restprodukterna kalkkorn vid Vombverket och fällnings-slam vid Ringsjöverket. Kalkkornen avyttras och används till kalkning av våtmarker. Slammet läggs till största delen ut på Rönneholms mosse som en del av återställningen efter torvbrytning. Vid sidan av slammets humusinhåll som härrör från Bolmen innehåller slammet stora mängder järn från fällningskemikalien. Det är tekniskt möjligt att återvinna detta järn och upparbeta det till fällningskemikalier för användning främst i avloppsreningsverk. På senare tid har vattenverksslammet efterfrågats som process-stabiliserande ämne i biogasanläggningar. Ca 40 % av slammet används nu i ett 20-tal anläggningar i södra Sverige. Gällande tillstånd för fortsatt deponering är tidsbegränsat till 2018. En tillståndsansökan för fortsatt hantering av slammet genom avvattning och deponering på Rönneholms mosse inlämnades till Länsstyrelsen hösten 2017. Ambitionen ska också vara att söka nya användningsområden för slammet som bättre möter bolagets hållbarhetsambitioner.



När Ringsjöverket renar vattnet från sjön Bolmen bildas ett järnrikt vattenverks-slam. En stor slampress på Rönneholms mosse minskar mängden slam och gör det mer lätthanterligt. Det järnrika vattenslammet har få men bra egenskaper. Slammet kan bland annat användas som processtabiliserande ämne i biogasanläggningar.

## 6.5 Ekonomi

Sydvattens ekonomi ska bygga på långsiktighet och prissättningen ska utgå ifrån verksamhetens behov och de åtgärder och satsningar som genomförs både på kort och lång sikt. Vattenpriset ska upplevas rimligt och motiverat. Idag utgör Sydvattens vattenpris ca 18 % av kommunernas genomsnittliga, totala VA-avgift.

Verksamheten ska vara välkonsoliderad för att klara påfrestningar utan att bolaget behöver begära stöd hos ägarna. Det är viktigt att de samhällsnyttiga målen uppfylls men också att företaget kan upprätthålla en långsiktig stabil finansiell ställning för att effektivt klara verksamhetens tunga infrastrukturella investeringsbehov.

Under den kommande 10-årsperioden beräknas investeringsbehovet till 3 000 mnkr. Av dessa är ca 1 500 mnkr råvattenrelaterade och utgörs av tre objekt: råvattenledning Äktaboden – Ringsjöholm, råvattenledning Ringsjöholm – Vomb samt förbehandlingsanläggning för att kunna infiltrera Bolmenvatten i Vomb. Totalt finns ett 90-tal specificerade objekt i den 10-åriga investeringsplanen.



Av de 3 000 mnkr beräknas 1 400 mnkr kunna genereras i verksamheten. Resterande belopp kommer att behöva finansieras externt genom banklån eller på annat sätt på finansmarknaden. Mot bakgrund av de förändringar som har skett och som bedöms framöver på finansmarknaden har alternativa finansieringslösningar undersökts med bland annat obligationsmarknaden som en möjlig del av bolagets finansiering. En plan för detta har arbetats fram och om det fortfarande bedöms fördelaktigt ska ett färdigt koncept tas fram för att kunna sjösättas vid lämpligaste tidpunkt.

Sydvatten har sedan länge en soliditet kring 30 %. Detta har visat sig vara en nivå som är lämplig med hänsyn till risknivåerna. Bland annat aktiverades ca 110 mnkr av obeskattade reserver i samband med det senaste reparations- och förstärkningsarbetet i Bolmentunneln. För att bibehålla den långsiktiga tryggheten med en stark balansräkning bör de obeskattade reserverna ställas i relation till massan av anläggningstillgångarna och därmed behöva ökas från dagens 200 miljoner till storleksmässigt 300 miljoner kronor om tio år.

En höjning av den fasta avgiften planeras med totalt 88 mnkr under kommande tioårsperiod. Höjningarna har aviserats under de senaste åren och infaller i delar 2020, 2022, 2024 och 2026. Den totala höjningen under decenniet motsvarar en genomsnittlig höjning av kommunernas VA-taxa på ett par procent eller ungefär 1 krona per kubikmeter vilket motsvarar ca 100 kronor per invånare och år.

Genom en avgiftsförändring kan bolaget till viss del konsolidera sig under de kommande åren vilket minskar framtida lånebehov. Med ökad upplåning ökar bolagets ränterisk. En ökad uttaxering leder till högre vinster och på sikt till för hög soliditet. Att delägarkommunerna skulle vara intresserade av att skjuta till ägartillskott är knappast troligt. Inte minst med hänsyn till att kommunernas investeringsbehov i de skattefinansierade verksamheterna generellt är historiskt stort. Sydvatten ska vara beredd att uppta lån utan borgen i syfte att mildra delägarkommunernas framtida finansiella belastning.

VA-branschen står inför ett omfattande generationsskifte både vad gäller anläggningar som ledningsnät. Merparten av anläggningarna har tillkommit för cirka 50–100 år sedan och många behöver nu bytas ut. Mycket byggdes med statliga bidrag och direktavskrevs vilket bidrar till att endast en bråkdel är synligt i balansräkningarna. Sveriges VA-bransch behöver skaffa sig ett finansiellt förhållningssätt till dessa speciella förutsättningar. På grund av den särart som branschen utgör är generella nyckeltal inte tillämpliga på samma vis som i andra branscher. Vår bransch behöver hitta sin egen logik med utgångspunkt för våra specifika förutsättningar.

Sydvattens ränterisk bedöms dock som relativt beskedlig. Dels gör det omfattande kommunala samarbetet att många delar på bördorna, dels är de regionaltekniska anläggningarna effektivare jämfört med om varje kommun skulle haft sin egen. Sydvattens finansiella inriktning som regleras i finanspolicyn skapar dessutom en tröghet i hur ränteförändringar på marknaden påverkar bolaget.



Den nya råvattenledningen mellan Bolmentunnelns slut i Äktaboden och Ringsjöverket ger säkerhet men också möjlighet att leda Bolmenvatten till Vombverket. Vombverket togs i bruk 1948 och stora insatser krävs för upprustning och nybyggnationer för att öka kapaciteten och bygga redundans.

*Foto: Oscar Wettersten*

## 6.6 Externa engagemang och högre samhällsvärden

Sydvatten ska fortsätta att sträva efter externa engagemang i syfte att påverka branschens utveckling samt för att kunna ta hem ny kunskap och viktig omvärldspåverkan i tidiga skeden. Sydvatten ska fortsätta engagemanget i angränsande verksamheter och ärenden såsom i vattenråd och regleringsverksamheten i sjöarna. Sydvatten bör ytterligare öka sin närvaro i sjöarna på olika sätt för att bidra till ökade förutsättningar för olika intressen att samexistera. I takt med att dricksvattenfrågornas status höjs med vattenskydd, riksintressen med mera ökar sannolikt trycket på branschen att bidra till samexisterande med andra samhällsintressen.

Kommunernas samarbete i Sydvatten ska resultera i effektivare försörjningsverksamhet med högre kvalitet och säkerhet. Det är även rimligt att förvänta sig att samarbetet ska resultera i något mer – högre samhällsvärden.

Exempel på detta är Drick kranvattenprojektet som har gett 30 000 högstadiel elever ökad kunskap och bättre förståelse för kranvattnets betydelse och värde samt inte minst skapat förutsättningar för en hälsofrämjande livsstilsförändring med minskad konsumtion av söta drycker i skolorna. Drick kranvattenprojektet har de senaste åren växlats ner till något som är väsentligt mindre resurskrävande men ändå fortvarigt. 2018 är tio år sedan starten och vi behöver ta ställning till huruvida det ska göras en nysatsning.

För några år sedan startades en satsning på gymnasieungdomar i syfte att öka förståelsen för vattenfrågorna i ett vidare perspektiv och skapa ökat intresse för dessa frågor inför ungdomarnas utbildnings- och yrkesval. Sydvatten har i samarbete med bland andra Lunds universitet, Vildmarksgymnasiet i Unnaryd och Tiraholms fisk kunnat erbjuda kursverksamhet i internatform. Verksamheten har sin grund i att gymnasieskolorna ska arbeta tematiskt och ämnesövergripande med vattenfrågor. Här finns möjlighet att söka Sydvattens stipendium som utgörs av ett tvådagarsinternat vid Bolmen. Under 2016 och 2017 har 20 internat genomförts med totalt 1 700 elever och lärare. Satsningen har fått en mycket positiv respons både från skolorna/lärarna och eleverna. Denna satsning ska vara långsiktig med ett tidsperspektiv på åtminstone 10 år och en volym av ca 1 000 elever årligen. Då ingen egentlig övernattningsfunktion har funnits mer än tältlösningar

och det faktum att flertalet lektioner och workshops måste hållas utomhus eller i tält har vädret avgörande inverkan på resultatet. Med hänsyn till långsiktigheten i denna verksamhet har därför lokaliteterna förbättrats och Sydvatten kommer i framtiden att inackordera deltagare i Tiraholms hotell som står klart 2018.

Sedan 2014 delar Sydvatten ut stipendiet Tänk H<sub>2</sub>O! till gymnasielärare i delägarkommunerna och i kommunerna runt sjön Bolmen. Stipendiet består av en tvådagars vattenkurs med 90 ungdomar vid sjön Bolmen.



Forskningssatsningen resulterade i ett med VA SYD och NSVA gemensamt ägt forskningsbolag, Sweden Water Research (SWR). Bolaget ska genom ett flertal seniora, disputerade, medarbetare tillsammans med ett tiotal doktorander utveckla och ta hem ny kunskap till verksamheterna. Sydvatten ska fortsätta satsa motsvarande 1,5 % av sin årsomsättning på denna forskning. I syfte att öka kunskapen och takten i kunskapandet ska Sydvatten arbeta för att uppföra en fältforskningsstation vid Bolmen.

I enlighet med antagna miljömål och hållbarhetsmål ska Sydvatten genom sitt samhälls-engagemang och sin regionalstrategiska prägel bidra till utvecklade insikter om vattnets värde och vattenanvändning i sådan utsträckning att det resulterar i märkbara beteendeförändringar i samhället. Huvudsakliga syften är att åstadkomma optimal vattenanvändning och ökad betalningsvilja för vattenrelaterade tjänster.

## 6.7 Affärsutveckling och långsiktiga strukturfrågor

Den lediga kapacitet som låg till grund för beslutet om nyanslutningar 2005 är intecknad. Ytterligare nyanslutningar kräver kapacitetsutbyggnad i vattenverken vilket inte finns förutsättningar för förrän om ca 10 år då Bolmenvatten blir möjligt att använda vid Vombverket och då erforderliga tillstånd för detta och utbyggnad av infiltrationen har inhämtats. Bolaget kan dock med fördel vara öppen för diskussioner med skånska kommuner under perioden om delägarskap och anslutning.

Vid styrelseseminarier 2009 diskuterades helhetsperspektivet på dricksvattenförsörjningen som en möjlig och önskvärd utveckling under begreppet ”från tåkt till kran”. I ett internationellt perspektiv är det ingen självklarhet att samla dricksvatten och avloppsvatten i samma bransch. Lagstiftning och myndighetsutövning har divergerat mellan verksamheterna de senaste decennierna. Medan dricksvattenfrågorna utvecklas mot att handla allt

mer om säkerhet och kvalitet som basal livsmedels- och sanitetsförsörjning så är avloppssidan idag en utpräglad miljöverksamhet med tydlig koppling till energi- och avfallssektorn.

För att lyckas med uppdraget måste Sydvatten arbeta med ett tydligt medborgarperspektiv. Det innebär bland annat att bolagets verksamhet måste ta stor hänsyn till kommunernas och driftorganisationernas förutsättningar såväl tekniskt som organisatoriskt. Överlämningspunkterna är känsliga för förlust av kvalitet och strategiska perspektiv som riskerar att leda till ineffektivitet.

Det finns en organisatorisk utvecklingspotential som kan öka effektiviteten och överbrygga säkerhets- och kvalitetsglapp. Ett utvecklat samarbete mellan befintliga organisationer förutsätter att samtliga parter tar ett gemensamt och större ansvar för helheten i uppdraget. Som en förlängning av ett sådant utvecklat samarbete diskuteras emellanåt ett samgående mellan de tre regionala aktörerna. En sammanhållen vattenaktör i västra Skåne stärker förutsättningarna för att optimera samhällets och medborgarens VA-tjänst men skulle också ge förutsättningar för en i flera avseenden ledande aktör i landet.

Som tidigare redovisats står de svenska kommunerna inför omfattande förnyelsebehov som kräver mycket stora investeringar. För små och medelstora kommuner, i synnerhet glesbygdskommuner, innebär detta så stora utmaningar så det är osäkert om de kommer att lyckas att klara av dem. Särskilt svår ter sig denna utmaning i ljuset av alla andra investeringsbehov som ska finansieras och genomföras. De som inte lyckas skapa lyckosamma samarbeten med andra kommuner kommer att få extremt svårt att klara uppdraget. På senare tid har Sydvatten fått förfrågningar om vi skulle kunna lösa dessa utmaningar till externa kommuner. Behoven är många och inbegriper kompetens, strategisk förmåga, genomförande och finansiering av stora investeringar samt ägande och drift. Risken är uppenbar att Sydvatten kommer att få flera sådana förfrågningar efterhand varför bolaget behöver ta vissa principiella ställningstaganden i denna fråga.



I kraft av samarbetet mellan delägarkommunerna samt med andra branschaktörer har Sydvatten möjlighet att ta ett större ansvar för helheten i det övergripande samhällsuppdraget. Detta inbegriper forskning, pedagogiska kommunikationsprojekt och opinionsbildning i branschfrågor. Sydvatten har i ett flertal år lyft dricksvattenfrågan i Almedalen med olika samarbetspartners beroende på vilken fråga som varit aktuell.

*Foto: Stefan Ek, leStudio*



# 7. Organisation, ledning och styrning

## Organisation

Det finns för närvarande inga behov som föranleder organisatoriska förändringar av större omfattning. Sydvatten ska vara organiserat enligt följande:

### Styrelse:

Sydvatten leds av en styrelse som består av representanter från samtliga delägarkommuner.

### VD:

Förutom reglerat ansvar även ansvar för marknad, affärer, ägarkontakter samt relation till omvärld i övergripande mening. VD ska ha en bolagsövergripande ledningsgrupp.

### Produktion Vombverket:

Avdelningens verksamhetsområde består av Vombverket, reglering av Vombsjön samt yttre anläggningar som råvattenanläggningar, ledningsnät, pumpstationer, reservoarer med mera inom Vombverkets geografiska ansvarsområde. Avdelningens verksamhet leds av produktionschefen och dennes underhållschef. Produktionschefen har direkt personalansvar för underhållschef och drifttekniker. Det dagliga arbetet ska särskilt inriktas på att leda den processtekniska driften, planera och organisera avdelningens verksamhet samt företräda såväl avdelningens som företagets intressen. Underhållschefen har direkt personalansvar för driftreparatörer, elektriker och anläggningsarbetare. Det dagliga arbetet ska huvudsakligen inriktas på att leda underhållsarbetet. Underhållschefen tar över ansvaret för den löpande verksamheten vid produktionschefs bortavaro.



Vombverket. Foto: Bertil Hagberg, Sesamphoto.

### Produktion Ringsjöverket:

Avdelningens verksamhetsområde består av Ringsjöverket, reglering av Ringsjön samt yttre anläggningar som råvattenanläggningar, ledningsnät, pumpstationer, reservoarer med mera inom Ringsjöverkets geografiska ansvarsområde. Avdelningens verksamhet leds av produktionschefen och dennes underhållschef respektive laboratoriechef. Den senare ansvarar även för Vombverkets laboratorieverksamhet. Produktionschefen har direkt personalansvar för underhållschef, laboratoriechef samt drifttekniker och elektriker. Det dagliga arbetet ska särskilt inriktas på att leda den processtekniska driften, planera och organisera avdelningens verksamhet samt företräda såväl avdelningens som företagets intressen. Underhållschefen har direkt personalansvar för driftreparatörer och anläggningsarbetare. Det dagliga arbetet ska huvudsakligen inriktas på att leda underhållsarbetet. Underhållschefen tar över ansvaret för den löpande verksamheten vid produktionschefs bortavaro. Laboratoriechefen har direkt personalansvar för laboratoriepersonalen och har som huvudansvar att, för hela företagets verksamhet, leda provtagnings- och laboratorieverksamheten, genomföra processutvecklingsaktiviteter samt rapportering till myndigheter.



Ringsjöverket. Foto: Bertil Hagberg, Sesamphoto.

### Teknik och utredning:

Teknisk chef ansvarar för utredningsverksamhet samt för planering, upphandling och genomförande av investeringsprojekt. Avdelningen ansvarar för råvattenfrågor med uppströmsperspektiv och miljöorienterade remissförfaranden samt bevakning av Sydvattnens intressen förknippade med avdelningens verksamhetsansvar. Avdelningen ska sörja för miljöstöd till hela företaget samt tekniskt stöd till Produktion och till Säkerhet och kvalitet i samband med extern exploatering. Avdelningen hanterar markägarfrågor med projektanknytning såsom dränering och skördeskador samt utgör företagets expertroll i miljöfrågor. Ansvar för fastighetsfrågor och dammsäkerhet.

### **Säkerhet och kvalitet:**

Säkerhets- och kvalitetschef ansvarar för säkerhets- och kvalitetsfrågor inom produktion och distribution av dricksvatten. I avdelningens ansvar ligger såväl konkret säkerhets- och kvalitetsarbete såsom skalskydd, riskanalys, HACCP, IT-säkerhet och SCADA, egenkontrollsystem och säkerhetsskydd som långsiktig kvalitetssäkring av dricksvattenförsörjningen i övergripande mening (produktions- och leveranssäkerhet). Avdelningen ansvarar för remissförfaranden avseende fysisk planering, bevakning vid exploateringar, leveranssäkerhet i elförsörjningen, kontakter med statliga myndigheter i produktionsfrågor, dokumentationssystem, GIS samt råvattenfrågor med produktions- och försörjningsinriktning. Vidare ansvarar avdelningen för övergripande produktionsrelaterade frågor såsom upphandling av el, kemikalier, laboratorietjänster samt andra övergripande varor och tjänster som tjänar på samordning. Vidare samordnar avdelningen driftavtal, produktionsrelaterad statistik och systematik, rapporterar till statliga myndigheter samt bevakar lagkrav, föreskrifter med mera. Avdelningschefen är bolagets säkerhetsskyddschef och ansvarar även för samordning av produktion och distribution i kris.

### **Ekonomi och personal:**

Ekonomi- och finanschef ansvarar för löpande ekonomi, personaladministration, budget, uppföljning och bokslut samt den finansiella verksamheten. Avdelningen utgör HR-stöd till hela företaget i frågor som rekrytering, komplicerade personalfrågor, pensioner, rehabilitering med mera. Avdelningschef ansvarar som kontorschef för huvudkontoret och för den löpande administrationen. I avdelningens ansvar ingår att arrangera representationsaktiviteter av både intern som extern karaktär, telefonväxel, representera företaget gentemot besökare och andra kontakter.

Andan på Sydvatten har länge präglats av en stark ansvarskänsla inför vårt samhällskritiska uppdrag. Allt vi gör måste ske under full drift. I medarbetarenkäten kommer stolthet tillsammans med kamratskap högt.



### **Kommunikation:**

Kommunikationschef ansvarar för intern och extern information och kommunikation. Ansvar för mediekontakter och framtagande av mediestrategier, pressinformation och kampanjer. Avdelningen ansvarar för planering och genomförande av kommunikationsprojekt av samhälls- och/eller branschkaraktär i övergripande mening i syfte att skapa högre samhällsvärden genom den kritiska massa som kommunernas samarbete ger förutsättningar för. Vidare ansvarar avdelningen för sekreterarskap och administration av styrelsen och andra politiskt sammansatta styrande organ.



VILKET VÄDER VI HAR FÅTT!  
MEN NU MÅSTE VI HJÄLPAS ÅT ATT SPARA VATTEN.



HÄR ÄR NÅGRA ENKLA SAKER DU KAN GÖRA:



Under värmeböljan i maj/juni gick bolaget tillsammans med NSVA och VA SYD ut med en vädjan till allmänheten att spara på vatten. Efter den ovanligt långa perioden av varmt och torrt väder låg produktionen nära maxkapaciteten. Denna problematik berörde närmare 100 kommuner i landet som vid samma tid gick ut med vädjanden att spara på vatten och ett stort antal kommuner införde bevattningsförbud.

### Forskning och utveckling:

Forskningschef ansvarar för forskningsverksamheten med egna lokaler på Ideon i Lund. Ansvar för att utveckla och ta hem ny kunskap till verksamheten. Ansvar för att initiera och genomföra utvecklingsprojekt i verksamheten, bidra med utbildning såväl internt som externt samt utveckla bolagets nätverk nationellt och internationellt.



Sydvatten är huvudman för Forskningsstation Bolmen medan Sweden Water Research AB ansvarar för den vetenskapliga verksamheten. Här pågår bland annat AquaNet-försök där komplexa samband kring vattenkvalitet i insjöar undersöks.

### Styrning

Styrande dokument alltifrån övergripande direktiv och instruktioner till policyer och operativa planer och instruktioner utgör en plattform för strukturerad styrning. Ledningsfunktionerna ska i första hand skapa optimala förutsättningar för linjeorganisationens arbete och beslutsförmåga.

Samverkan med arbetstagarorganisationerna ska följa ingånget samverkansavtal. Det finns en utvecklad lednings- och verksamhetsplaneringsstruktur som håller samman organisationen samt har flera kontaktytor till samverkansavtalets arenor. Central samverkansgrupp bestående av arbetsgivarrepresentanter, HR och arbetstagarrepresentanter ska sammanträda minst fyra gånger per år.

För att strukturera verksamhetsstyrningen övergripande i företaget ska följande mötesarenor finnas och användas kontinuerligt.

**Ledningsgrupp:**

Övergripande ledning och styrning av bolaget. Ansvarig: VD. Medlemmar: avdelningscheferna.

**Teknikstyrning:**

Ledning och samordning av frågor av teknisk karaktär såsom investeringsprojekt och större driftsrelaterade insatser. Planering och prioritering av aktiviteter och resurser för genomförande. Ansvarig: Teknisk chef. Övriga medlemmar: VD, säkerhets- och kvalitetschef och produktionschefer.

**Säkerhetssamordning:**

Identifiera behov, samordning och planering av säkerhets- och kvalitetsrelaterade aktiviteter: Ansvarig: Säkerhets- och kvalitetschef. Övriga medlemmar: produktionschefer, underhållschefer och laboratoriechef.

**IT-råd:**

Identifiera behov, samordning och planering av IT-relaterade aktiviteter och projekt. Ansvarig och konstituerande: Säkerhets- och kvalitetschef.

**Råvattengrupp:**

Öka kunskapen, dokumentera och sammanställa fakta om Sydvattens råvatten. Ansvarig och konstituerande: Teknisk chef.

Krisledningen följer uppgjord krisplan samt tillämpliga delar i egenkontrollsystemet. Styrelsens Beredning utgör bolagets yttersta krisledning.

## Ledarskap

Sydvattens ledarskap ska i hög utsträckning präglas av strategiskt ledarskap som leder till stabila och genomtänkta utvecklingsprocesser. För att motverka stagnation måste vi även skapa utrymme för nytänkande och nyskapande – visionärt ledarskap – vilket framför allt måste prägla forskningsverksamheten. För att pröva och implementera nya idéer krävs även förändringsvillighet och flexibilitet – entreprenöriellt ledarskap. Beroende på frågans art och var i organisationen som verksamheten bedrivs krävs medveten balansering av dessa tre grundläggande ledarskapsstilar.

Sydvatten ska vara en god arbetsgivare där arbetsmiljön prioriteras och präglas av öppenhet, inkludering och människors lika värde.

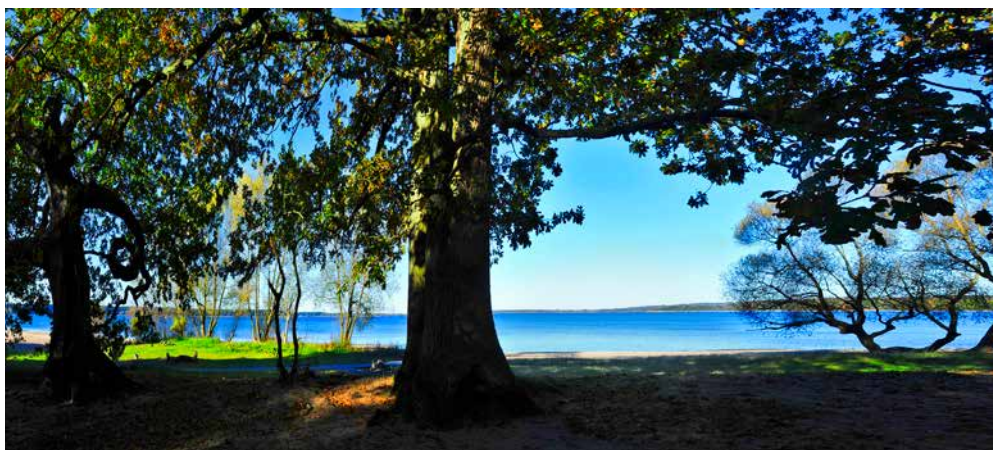
Sydvattens chefer ska samlas återkommande och arbeta kontinuerligt med lednings- och styrningsfrågor.

Ledarskapet är avgörande för verksamhetens resultat. Sydvatten har en formulerad och implementerad ledarskapspolicy med följande övergripande värdegrund.

Grunden i ledarskapet är en positiv människosyn. Som chef ska man visa att man tror och litar på sina medarbetare.

Som chef ska man prioritera ledarskapet framför operativa uppgifter. Helhetsperspektivet ska vara ett naturligt förhållningssätt till den verksamhet som man ansvarar för. Revirtänkande undviks till förmån för allianser.

Som chef är man förebild och ska bjuda in medarbetarna i ledarskapet.



Vombsjön. Foto: Bertil Hagberg, Sesamphoto.

**Sydvatten** äger och driver Bolmentunneln, de två vattenverken Ringsjöverket och Vombverket samt huvudledningssystemet för distributionen av dricksvatten. Genom samarbetet i Sydvatten kan de 17 delägarkommunerna garantera sina invånare, skolor, sjukhus och företag en säker, hållbar och kostnadseffektiv dricksvattenförsörjning.

### **Delägarkommuner**

Bjuv | Burlöv | Båstad | Eslöv | Helsingborg | Höganäs | Kävlinge  
Landskrona | Lomma | Lund | Malmö | Skurup | Staffanstorp  
Svalöv | Svedala | Vellinge | Ängelholm