

AFFÄRSPLAN 2016 - 2019



Affärside

VA SYD levererar friskt dricksvatten, hanterar dagvatten, renar avloppsvatten och tar hand om hushållsavfall på ett ansvarsfullt sätt. Vi uppmuntrar dig till att dricka kranvatten, tänka på vad du spolar ner i avloppet och sortera dina sopor. Tillsammans bidrar vi aktivt till en hållbar samhällsutveckling. För miljön, nära dig.



Innehåll

▶	VA SYDs affärside	1
▶	Inledning	2
▶	VA SYDs inriktningsmål med tillhörande resultatmål	3
▶	Om vår verksamhet	5
▶	Det hänger ihop - vår vision, affärsplan och värdegrund	7
▶	Nuläget för VA SYD	8
▶	Omvärlden	14
▶	Om affärsplanen med tillhörande verksamhetsplaner	17

Inledning

Nu rustar vi för framtiden, med Affärsplan 2016-2019 har politiken beslutat om VA SYDs vision och vilka inriktningsmål och resultatmål som är politiskt prioriterade under perioden 2016-2019.

VA SYDs Affärsplan pekar ut riktningen för verksamheten, i planen finns två nivåer på mål för att ytterligare förtydliga uppdraget. Våra åtta inriktningsmål är en förlängning av visionen och uttrycker de huvudområden som är prioriterade av politiken. Målen är övergripande formulerade och långsiktiga med ett perspektiv på 8-10 år.

Inriktningsmålen bryts sedan ner till resultatmål, dessa finns i Affärsplan 2016-2019 och utgör de prioriterade målen under perioden 2016-2019 och kommer att följas upp och redovisas i alla våra bokslut. Resultatmålen anger en mätbar nivå som ska uppnås och är tidsbestämda på fyra år eller kortare. Dessa och verksamhetens övriga resultatmål hamnar i sin tur i verksamhetsplanerna som respektive avdelning tar fram för att ytterligare bryta ner målen till aktiviteter på avdelningsnivå.

Med Affärsplan 2016-2019 har VA SYD ett politiskt styrdokument som pekar framåt och som är både utmanande och realistiskt. Allt för att våra kunder ska känna trygghet och förtroende för VA SYD som en ledande aktör i det hållbara samhället.

Carina Svensson
Ordförande VA SYD

Anders Ledskog
Förbundsdirektör VA SYD



**VA SYD
ska vara
en ledande aktör i
det hållbara samhället,
för kunden och miljön.**

VISION



KUNDDEFINITION

**Med kund menar vi
alla de som använder
VA SYDs tjänster
och produkter.**

VA SYDs inriktningsmål med tillhörande resultatmål



INRIKTNINGSMÅL FÖR "TILLHANDAHÅLLA DRICKSVATTEN"

Vi ska trygga vårt dricksvatten i nutid och för kommande generationer, där säkerheten för kvalitet och leverans ska öka.

RESULTATMÅL

- ▶ Minst 80 procent av alla brandposter ska vara låsta senast vid utgången av 2019.
- ▶ Samtliga vattenverk, reservoarer och tryckstegringsstationer ska utrustas med skalskydd och larm samt ha tillgång till reservkraft senast vid utgången av 2019.



INRIKTNINGSMÅL FÖR "TA HAND OM AVLOPPSVATTEN"

Vi ska avleda och rena avloppsvatten på ett miljömässigt sätt, där störningar och föroreningar minimeras.

RESULTATMÅL

- ▶ Genom ett aktivt uppströmsarbete ska minst 50 % av årlig mängd avvattnat slam kunna användas som en resurs för åkermark.
- ▶ Energianvändningen vid avloppsreningsverken ska minska med 1 % per år trots ökat antal anslutna personer. Uppföljning kommer att ske utifrån 2016 års krav på rening.



INRIKTNINGSMÅL FÖR "TA HAND OM DAGVATTEN"

Dagvatten ska avledas på ett långsiktigt hållbart och säkert sätt, till skydd för både människor och miljö, samt användas som en resurs i stadsmiljön.

RESULTATMÅL

- ▶ Vid utgången av 2019 ska skyfalls/översvämningsplaner vara upprättade i samtliga medlemskommuner. VA SYD ska i nära samarbete med kommunerna verka för detta.
- ▶ Vid utgången av 2019 ska dagvattenstrategier vara upprättade i samtliga medlemskommuner. VA SYD ska i nära samarbete med kommunerna verka för detta.



INRIKTNINGSMÅL FÖR "TA HAND OM HUSHÅLLSAVFALL"

Vi ska verka för att avfallsmängden minskar, sorteringsgraden ökar samt att miljönytta prioriteras.

RESULTATMÅL

- ▶ Mål för detta inriktningsmål finns definierade i Avfallsplanen.



INRIKTNINGSMÅL FÖR KUND

VA SYD ska på ett förtroendeingivande sätt möta kundens behov och förväntningar på leveranssäkerhet, kvalitet och service. Genom vår kommunikation vill vi uppmuntra våra kunder att göra rätt miljöval i vardagen.

RESULTATMÅL

- ▶ Vid utgången av 2019 ska 80 % av våra kunder ha förtroende för VA SYD.
- ▶ Vid utgången av 2019 ska 80 % av våra kunder uppfatta VA SYD som en aktiv miljöaktör.



INRIKTNINGSMÅL FÖR PERSONAL

VA SYD ska vara en attraktiv arbetsplats som är utvecklande och stimulerande för medarbetarna där verksamheten präglas av vår värdegrund och där kompetens och kreativitet tas till vara.

RESULTATMÅL

- ▶ VA SYD ska i medarbetarundersökning 2019 uppnå ett förtroendeindex på minst 70 %.



INRIKTNINGSMÅL FÖR EKONOMI

VA SYDs verksamhet ska vara kostnads- effektiv med en långsiktig ekonomisk stabilitet och genomsyras av en god ekonomisk hushållning med fokus på miljöanpassade produkter och tjänster.

RESULTATMÅL

- ▶ Andelen beslutade investeringsprojekt ska genomföras till minst 90 % enligt beslutad tidplan senast vid utgången av 2019.
- ▶ Utvecklingen av medlemskommunernas VA-taxor (brukningsavgifter) ska ligga inom den undre (lägre) halvan för Sveriges kommuner för perioden 2016-2019.
- ▶ Förnysetakten ska vid utgången av 2019 vara högst 200 år för dricksvattenledningar och spillvattenförande ledningar samt 400 år för dagvattenförande ledningar baserat på ett rullande fyraårsmedelvärde.



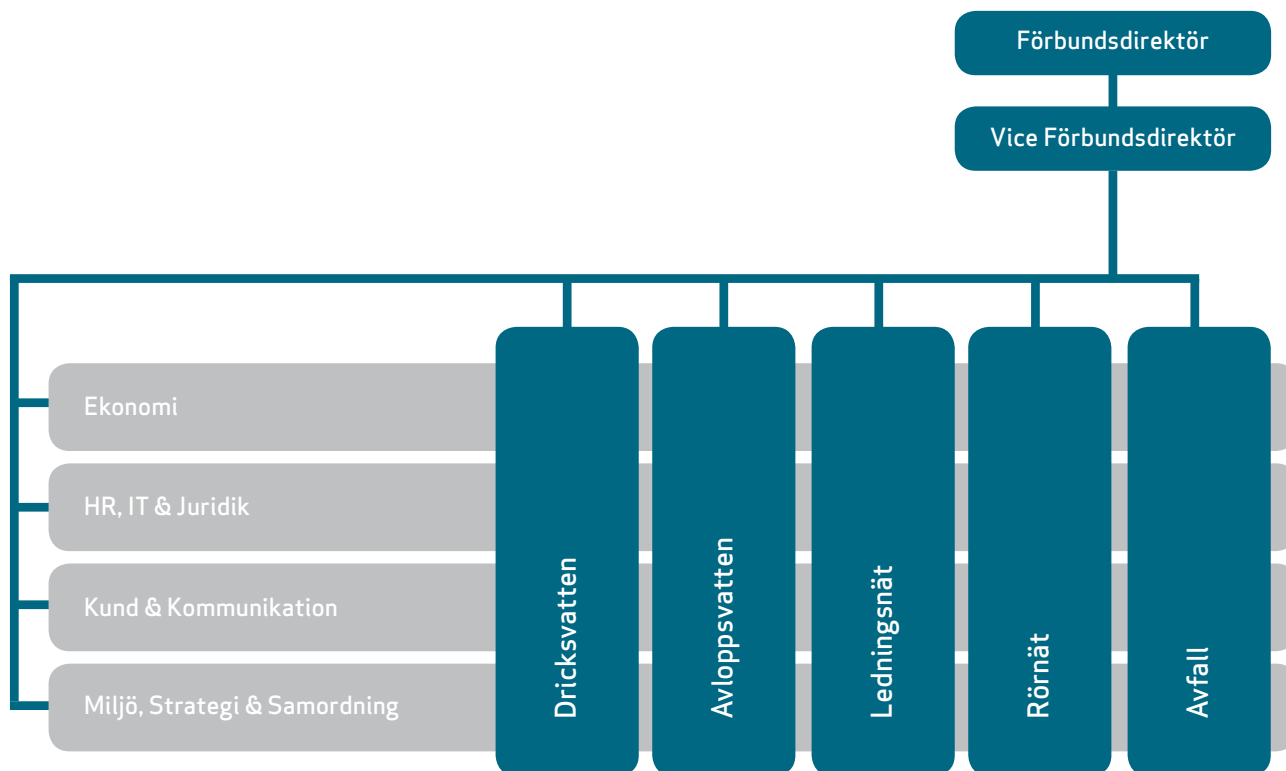
INRIKTNINGSMÅL FÖR UTVECKLING

VA SYD ska ständigt utvecklas och förbättras.

RESULTATMÅL

- ▶ VA SYD ska årligen driva och medverka i minst 20 stycken innovations- och utvecklingsprojekt inom områdena miljö och klimatanpassning.

Om vår verksamhet



DRICKSVATTEN

Avdelningen har det samlade ansvaret för dricksvattensystemet. Detta innefattar beredning och distribution av dricksvatten och tryckreglering i dricksvattensystemet. Det senare omfattar vattenreservoarer, tryckstegringsstationer med mera. I avdelningens ansvar ingår också råvattenberedning från Grevietäkten. Avdelningen ansvarar även för VA SYDs vattenlaboratorier.

AVLOPPSVATTEN

Avdelningen ansvarar för all pumpning och rening av avloppsvatten. I detta ingår drift och utveckling av våra avloppsreningsverk, avloppspumpstationer med tillhörande tryckavloppsledningar samt de olika anordningar för aktiv flödesreglering som finns på avloppsnätet. Vidare ingår även alla pumpstationer för bortförsl av dagvatten.

LEDNINGSNÄT

Avdelningen ansvarar för VA SYDs ledningsnät när det gäller planering av förnyelse, underhåll, nybyggnad och exploatering. Avdelningen arbetar även med utredning och förbättring av ledningsnätet samt förvaltning av VA SYDs ledningskartsystem.

RÖRNÄT

Avdelningen ansvarar för den dagliga driften och underhållet av våra ledningsnät. Rörnät har också en entreprenadverksamhet som utför arbeten på uppdrag från Ledningsnät. Inom avdelningen finns även avläsning och utbyte av vattenmätare ute hos kunder.

AVFALL

Avdelningen ansvarar för insamlingen av matavfall och restavfall i Burlöv och Malmö. Det omfattar upphandling och daglig drift gentemot entreprenörer och utveckling inom avfallshantering.

EKONOMI

Avdelningen ansvarar för ekonomisk redovisning med fokus på att kvalitetssäkra redovisning av drift och investeringar. I uppdraget ingår även controlling av verksamheten, det vill säga analys av utfall, uppföljning, budget och prognos, nyckeltal med mera. Ekonomi ansvarar även för VA SYDs upphandlingsrutiner och uppföljning av gemensamma upphandlingar.

HR, IT OCH JURIDIK

Avdelningen har tre ansvarsområden. HR hanterar personalfrågor som handlar om relationen mellan arbetsgivare och medarbetare där arbetsrätten är en viktig del. Andra områden är till exempel ledarskap, kompetensutveckling, löneadministration och rekrytering. IT sköter drift, support och utveckling av allt från nätverk, datorer, telefoni, servrar till våra stora verksamhetssystem. Juridik ansvarar för juridiska frågor och diariehantering.

KUND & KOMMUNIKATION

Avdelningen ansvarar för kundservice och kommunikation där vasyd.se, sociala medier och press är viktiga kanaler för att nå ut med miljöbudskap för beteendeförändring. Kommunikationen ska även stärka varumärket och öka kännedomen och förtroendet om VA SYD som aktiv miljöaktör. Avdelningen ansvarar även för den interna kommunikationen och VA SYDs pedagogiska verksamhet.

MILJÖ, STRATEGI OCH SAMORDNING

Avdelningen ansvarar för VA SYDs gemensamma övergripande strategiska arbete. Avdelningen stöttar verksamheterna med att hantera de frågor som är verksamhetsövergripande inom följande områden; systematiskt uppströmsarbete, miljö, projekt, forskning & utveckling, affärsplan, kvalitet, säkerhet och arbetsmiljö.

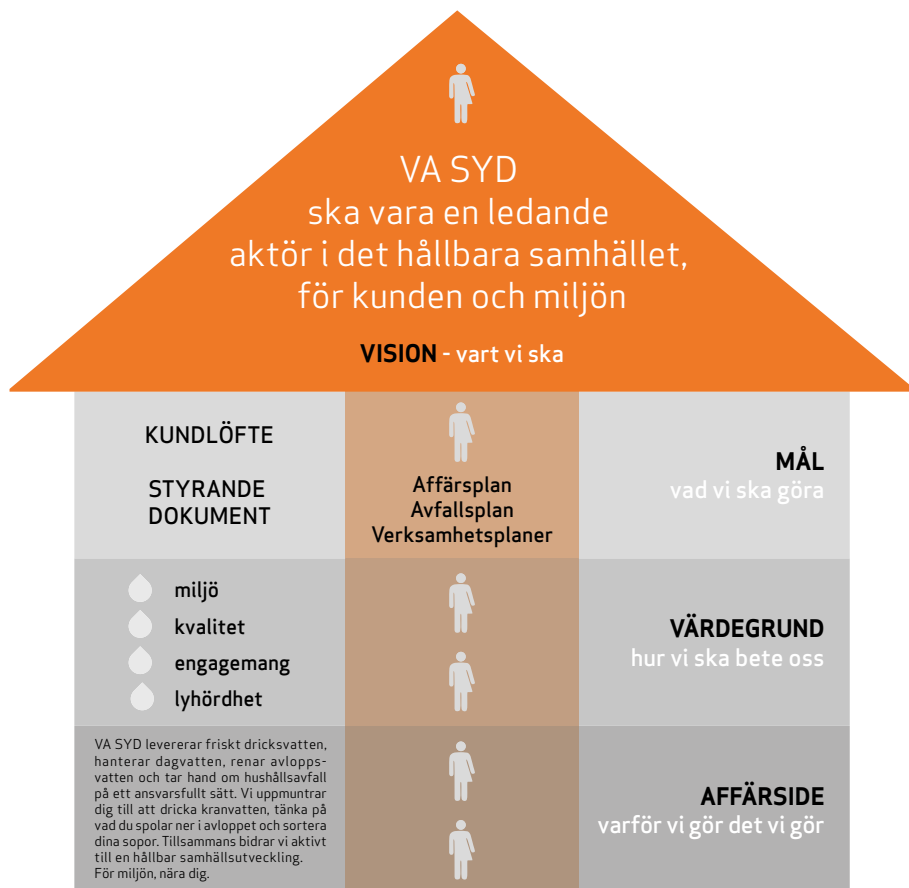


Det hänger ihop - vår vision, affärsplan och värdegrund

VA SYD arbetar med många verktyg för att styra sin verksamhet där Affärsplanen utgör en viktig del. Under 2013-2014 la vi dessutom stort arbete på att certifiera verksamheten enligt ISO 9001 och 14001. Det togs även fram kundlöften för vad vi lovar kunden utifrån vår kvalitetscertifiering. När VA SYD bildades togs vår värdegrund fram och under 2015 kompletterades den med interna kommunikationslöften.

Bilden illustrerar vår riktning och hur de olika verktygen förhåller sig till varandra och hur de tillsammans styr VA SYDs verksamhet.

Grunden består av affärsidé och värdegrund som svarar på frågorna varför och hur. Därefter kommer vad vi ska göra, det vill säga vår Affärsplan, Avfallsplan och våra verksamhetsplaner. Här ligger också våra certifieringar med dess styrande dokument. Allt arbetar mot vår vision som pekar mot framtiden och vart vi ska.



Vår värdegrund är gemensam för alla inom VA SYD. Värdegrunden är en sammanfattning av hur vi ser på oss själva och vill att vår omvärld ska uppfatta oss, men också en ledning för hur vi ska uppträda mot varandra och omvärlden. Våra värdeord genomsyrar all vår kommunikation och visar sig i handling: vi är det vi säger och gör!

Miljö

Att värna vår miljö, både lokalt och globalt, är grundläggande för vår verksamhet och skapar samtidigt värde för våra kunder.

Kvalitet

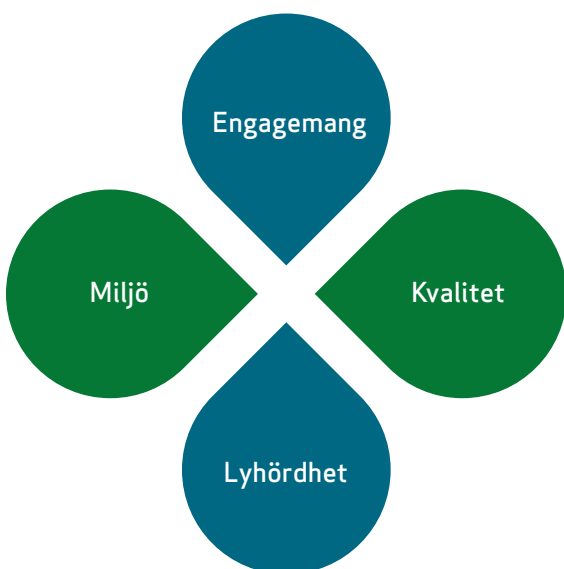
Med hög kompetens och en professionell inställning i alla arbets-situationer lever vi upp till våra åtaganden mot både kunder och arbetskamrater.

Engagemang

Vårt engagemang bidrar till en positiv utveckling och ger goda förutsättningar för gemenskap och stolthet. Vårt engagemang visar sig i handling: vi är det vi säger och gör!

Lyhördhet

Vi är lyhörda: lyssnar, samspelar och är alltid lösningsorienterade.



Nuläget för VA SYD

VERKSAMHETENS STRUKTUR OCH ORGANISATION

VA SYD är numera en etablerad aktör i sydvästra Skåne. Det senaste tillskottet till verksamheten är Eslövs kommun som 2012 blev den fjärde medlemskommunen. I syfte att VA SYD ska kunna växa och utvecklas anpassas organisationen kontinuerligt. Under den senaste tiden har organisationsanpassningar genomförts i syfte att bland annat stärka det strategiska arbetet och få ett större fokus på ekonomistyrning. Att ha en långsiktig strategi är avgörande för att VA SYD ska kunna göra rätt val, vid rätt tidpunkt. Därigenom bedrivs arbetet mer kostnadseffektivt och mer miljövänligt. Det innebär ett bättre handhavande av våra tillgångar samt att vi som organisation verkar i samklang med omgivningens krav och förväntningar.

VARUMÄRKET VA SYD

Idag är VA SYD ett inarbetat varumärke bland samarbetspartners och i VA-branschen. Hos våra kunder är vi inte lika kända, enligt mätningar är det enbart 39 % av de tillfrågade i villor och lägenheter som känner till oss. Det är därför viktigt att fortsätta arbetet med att stärka vårt varumärke och upprätthålla vårt förtroende inför branschens framtida utmaningar såsom klimatförändringar och ökade lagkrav. Ett högt förtroende i vardagen hjälper oss att nå fram i krissituationer, vilket är något som tydligt har visat sig vid de tillfällen vi har haft kokningsrekommendationer och översvämningar.

Vi måste förbättra vår uppföljning efter kriser och fortsätta med övningar internt, tillsammans med externa relevanta parter för att förbereda inför kommande krissituationer.

Våra verksamhetsfrågor väcker stort intresse, inte minst vid olika typer av driftstörningar, och VA SYD omnämns i media i genomsnitt 1,5 gånger per dag. Den bild som media skapar av vår verksamhet och våra medarbetare har betydelse för hur vi uppfattas både internt och externt. Genom ett strukturerat proaktivt arbete med media skapar vi tillsammans en nyanserad och balanserad bild av VA SYD och vårt arbete.

VA SYD SOM EN ATTRAKTIV ARBETSGIVARE

VA SYD uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och är känd bland de som söker jobb hos oss. Arbetet med employer branding är en nyckelfråga för att lyckas bibehålla detta. De vi möter i rekryteringsprocesser nämner ofta vår värdegrund och vårt miljöuppdrag som viktiga förutsättningar för att söka sig till VA SYD, men också möjligheten till bra balans mellan arbete och fritid. Att arbeta med mångfalds- och jämställdhetsfrågor kommer att vara avgörande för att VA SYD även i framtiden ska kunna bemanna våra vakanser.

Vi rekryterar numera ofta från den privata sektorn. Det lönestrategiska arbetet som genomförts bidrar till att VA SYD kan möta de anspråk som ställs på lön, trots att VA SYD inte har som mål att vara löneledande. Lönesatsningar på konkurrensutsatta yrkeskategorier bidrar också till att motivera befintliga personalgrupper.

Rätt kompetens är en förutsättning för att VA SYD ska nå sina mål. De senaste åren har det varit fokus på strategisk kompetensutveckling inom organisationen. Det kan VA SYD under de kommande åren skörda frukterna av, bland annat genom en förbättrad chef-medarbetardialog. Fler medarbetare för varje år ser också möjligheter att göra en intern karriär, och därigenom fortsätta utvecklas inom organisationen. Att tydliggöra de karriärvägar som finns internt bidrar till att medarbetare stannar längre inom VA SYD. Att identifiera och stötta nya chefer genom ledarutveckling är och kommer att vara en framgångsfaktor.

Vi börjar nu se bortom generationsväxlingen och de kommande årliga pensionsavgångarna minskar. Som en följd av vår förnygrade åldersstruktur finns en ökad rörlighet på arbetsmarknaden, vilket leder till en något högre personalomsättning även hos VA SYD. Vi ser personal som avslutar sin anställning hos oss idag som potentiella arbetssökande imorgon och vi välkomnar "återvändare" med nya erfarenheter.

VÅRA KUNDER

Alla som använder VA SYDs tjänster och produkter är våra kunder i vid bemärkelse. Juridiskt är verksamheterna monopol och styrs inte av enskilda kundavtal. Idag har VA SYD en hög kundnöjdhet men det krävs ett kontinuerligt arbete för att upprätthålla och öka kundorienteringen inom organisationen.

Kundernas förväntningar på rådgivning, kommunikation och hög tillgänglighet innebär att VA SYD behöver effektivisera, målgruppsanpassa och utveckla kundkommunikationen ytterligare. För att utföra våra arbetsuppgifter effektivt måste vi anpassa vårt arbetssätt så att vi kan dra nytta av den snabba teknologiska utvecklingen inom kommunikationsområdet. Vi behöver tydliggöra vår kundinång och samordna vår kommunikation till våra olika målgrupper. Prioritering görs på att få högre kännedom om olika kundgruppers behov av rådgivning och service och eventuellt utveckla kundtjänsterna utifrån detta. Kundlöften som anger VA SYDs generella servicenivå är framtagna och ska nu kommuniceras till våra kunder. Det är ett pågående arbete att utveckla kundnära service på vasyd.se.

TILLHANDAHÅLLA DRICKSVATTEN

Dricksvattnet är vårt viktigaste livsmedel. Större delen av det vatten som VA SYD levererar till sina kunder köps in från Sydvatten. Resten produceras i egna vattenverk, där Bulltofta i Malmö är det klart största.

SÄKER DRICKSVATTENPRODUKTION

Sårbarhetspunkter finns i VA SYDs dricksvattensystem. Bristen på dricksvatten ute i världen är uppenbar och ett ökande problem. Även om våra tillgångar är goda måste vi värna om framtida generationers möjligheter till ett rent och hälsosamt dricksvatten i tillräckliga mängder.

Att bevara och värna om våra råvattentillgångar framstår än mer som en högprioriterad arbetsuppgift. Ett informativt uppdrag är att få myndigheter och beslutsfattare att inse vikten av att skydda våra råvattentillgångar och att inte låta enskilda intressen styra över dricksvattenförsörjningen till allmänheten. VA SYD, NSVA, Sydvatten och Kristianstad kommun arbetar tillsammans i ett projekt som ska ligga till grund för en gemensam regional syn på dricksvattenförsörjningen. Bolmen, Ringsjön, Vombsjön, Kristianstadslättnens grundvattenmagasin samt Alnarpsströmmen pekas ut som potentiella råvattenkällor sett ur ett regionalt perspektiv.

Att skydda VA SYDs anläggningar är nu en självklarhet i det dagliga arbetet. Stora satsningar har under de senaste åren genomförts i syfte att förbättra skalskyddet, vilket ger en trygghet i vårt uppdrag att tillhandahålla vårt viktigaste livsmedel till våra kunder. Arbetet kommer att fortsätta de kommande åren. Våra större vattentorn är nu civila skyddsobjekt. Leveransen av dricksvatten säkras även genom reservkraftsförsörjning och kompletterade processer i vattenverk.

VATTENLEDNINGSNÄTET

Det dricksvatten som VA SYD tillhandahåller ska hålla god kvalitet hela vägen fram till våra kunder. Därför arbetar VA SYD kontinuerligt med provtagning från punkter på ledningsnätet. Att det är ett livsmedel som transporteras påverkar också byggprocessen vad gäller både materialval och metodval när vi lägger nya ledningar, eller när vi förnyar ledningsnätet.

För alla ledningsslag, vatten, spillvatten och dagvatten, bedriver VA SYD ett aktivt och planerat förnyelsearbete. Grunden för detta finns i ledningsdatabasen där alla fakta om ledningarna, inklusive driftstörningar, är samlad. Förnyelsen är planerad och baseras på behov. Ofta är det upprepade vattenläckor som initierar en förnyelse, men bakgrunden kan också vara att VA SYD samordnar sin förnyelseplanering med kommunernas beläggningsprogram. När det gäller att förutspå behovet av ledningsförnyelse används ofta begreppet förnyelsetakt baserad på ledningarnas ålder men det finns flera viktiga parametrar att ta hänsyn till; konsekvens vid ledningsbrott, dimension och åtkomlighet. Arbetet med ledningsförnyelse är mycket långsiktigt, vilket både innebär att

ett par års försummelse inte får så stora konsekvenser, men också att det är viktigt att ha en plan för hur arbetet ska bedrivas över lång tid framöver, för att inte riskera att bygga upp det "underhållsberg" som ibland målas upp av media.

VA SYD har tagit fram hydrauliska modeller för dricksvattenäten i sina medlemskommuner. Med modellerna som grund kan vi förbättra vårt arbete ytterligare. Det handlar bland annat om att genomföra konsekvensanalyser inför utbyggnad, avstängningar eller större vattenuttag, att optimera styrning av reservoarer och tryckstegringsstationer och att öka kunskapen om vattnets uppehållstid och omsättning i ledningsnätet.

TA HAND OM AVLOPPSVATTEN

Avloppssystemen har till uppgift att leda bort och behandla avloppsvatten på ett effektivt, miljömässigt och hygieniskt sätt. Fungerande avloppssystem är grundläggande för god hälsa och miljö och för hållbar utveckling.

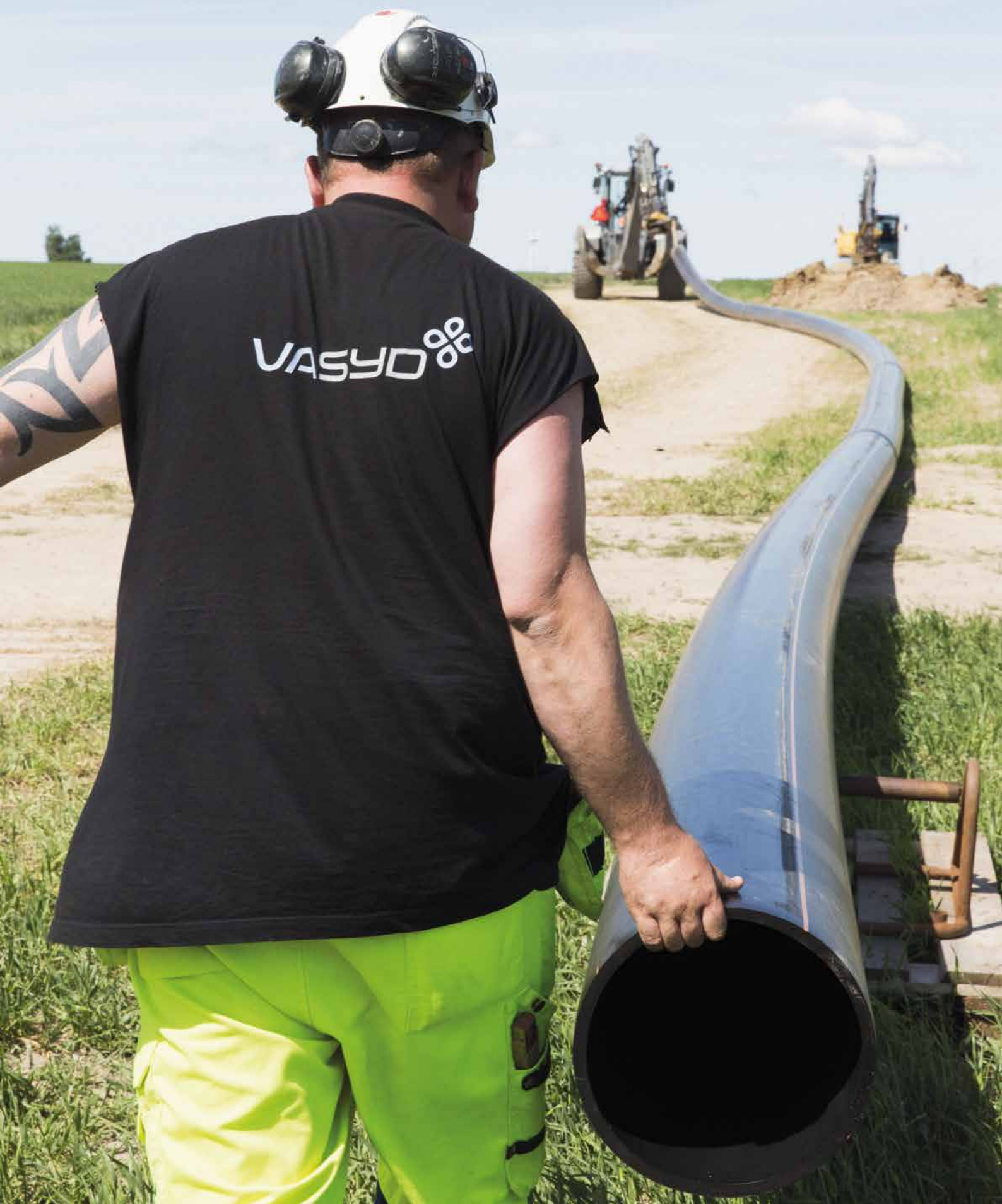
På senare tid har alltmer fokus riktats mot resurseffektiv hantering av avloppsvatten. Resurseffektivisering inom avloppsvattenhanteringen innebär att el och kemikalier används effektivare, att värme återvinns, att biogasproduktionen ökar, att den producerade gasen används på ett effektivare sätt och att växtnäring tas till vara. Det innebär också att hela avloppsanläggningen inklusive ledningsnät byggs, förvaltas och drivs effektivare.

AVLEDNING AV SPILLVATTEN

De spillvattenförande ledningarna omfattar både spillvattenledningar och kombinerade ledningar. Spillvattenledningarna ska i teorin inte vara påverkade av nederbörd eller grundvattenflöden, utan endast avleda det vatten som i dagligt tal kallas avloppsvatten. Så är det dock inte i praktiken, eftersom det kan finnas felkopplingar, rörbrott och otäta skarvar som leder till inläckage. Ett problem med detta tillskottsvatten är att ledningarna inte är dimensionerade för att avleda dessa vattenmängder. Det kan i olyckliga fall orsaka källaröversvämnningar. Ett annat problem är att utspädnings-effekten och i viss mån den ojämna flödesbelastningen gör så att reningsprocessen vid avloppsreningsverket försämras.

Andelen tillskottsvatten i spillvattennätet kommer sannolikt att bli större om klimatet och nederbördsmönstret ändras. Men att minska andelen tillskottsvatten handlar också om att inte belasta pumpstationer och avloppsreningsverk med mera vatten än nödvändigt. Områden med kombinerat system åtgärdas kontinuerligt, då separata dag- och spillvattenledningar byggs. Detta är dock en lång och långsam process och det finns stora områden som befinner sig i övergången mellan kombinerat och duplikat.

Prioritering mellan förnyelse och fortsatt underhåll sker kontinuerligt i en förnyelseplan med några års framförhållning. I förnyelseplanen finns uppgifter om bland



annat prioritet, ledningssträcka, dimension, rörmaterial och uppskattad kostnad för förnyelseåtgärden.

VA SYD har under många decennier arbetat med att minska bräddningarna till Malmös kanaler. Avledning till Sjölunda avloppsreningsverk (ARV) sker via ett tryckavloppssystem. Systemet innebär en säkerhetsrisk, då driftstörningar snabbt resulterar i avsevärda konsekvenser för omkringliggande bebyggelse och för den lokala vattenmiljön. Nu planeras byggandet av Malmö avloppstunnel som förutom att förbättra vattenmiljön i kanalsystemet kommer att ersätta tryckavloppssystemet och därmed förbättra både driftsäkerhet och arbetsmiljöförhållanden. Tunneln kan tjäna som utjämningsmagasin och bidra till en jämnare belastning på Sjölunda ARV och därmed en bättre reningsprocess.

BEHANDLING AV AVLOPPSVATTEN

För att klara nuvarande och kommande utsläppsvillkor och för att upprätthålla stabil drift på reningsverken krävs anpassningar och utbyggnader samtidigt som befintliga anläggningar måste underhållas regelbundet. Stora om- och tillbyggnader har inletts och är nödvändiga ur såväl reningsynvinkel som ur ett energieffektiviseringsperspektiv. Samtidigt ökar underhållsbehoven i takt med att anläggningarna blir allt äldre. Vid utbyte av gammal utrustning vid avloppsanläggningarna finns alltid resursperspektivet med som en viktig punkt vid val av utrustning och processlösningar.

Miljötillstånden på VA SYDs anläggningar behöver i flera fall förnyas. Med förnyade tillstånd följer högst troligt skärpta krav på utsläppens kvalitet. Det kommer att ställa krav på om- och utbyggnad av anläggningar och nya kompletterande reningssteg behöver troligen byggas.

En generell trend i Sverige är centralisering av avloppsvattenreningen. En viss centralisering har skett i flera årtionden men då i en mindre skala än nu. Exempelvis är avloppsreningsverken i Malmö redan idag regionala anläggningar som behandlar avloppsvatten från kommuner utanför VA SYDs verksamhetsområde. Drivkraften för centralisering kan variera men i flera fall beror det på att avloppsreningsverken ligger vid attraktiva lägen i städerna. Andra orsaker till centralisering är möjligheten till att effektivisera reningsprocessen genom att uppnå storskalighetsfördelar. Det blir inte minst aktuellt när kraven skärps och ombyggnationer genomförs på de flesta avloppsreningsverk oavsett storlek. De skärpta kraven kommer att leda till allt mer komplexa processlösningar som ställer högre krav på övervakning och optimering. Frågan om centralisering av avloppsvattenrening i sydvästra Skåne är aktuell med pågående projekt i såväl Lund som Eslöv.

Inom VA SYDs verksamhetsområde genereras stora mängder avloppsslam som måste avsättas på ett sätt som ligger i linje med lagstiftning och miljömål. Samtidigt måste det finnas en marknad för avsättningsmetoden. Under många år har den dominerande metoden i Skåne varit åkermarksanvändning. Genom att använda slammet på åkermark utnyttjas den växtnäring och de mullbildande ämnen som finns i slammet. Marknaden har

under de senaste åren varit tämligen stabil även om tolkningen av lagstiftningen varierar mellan kommunerna. Avloppsslam från VA SYDs största anläggningar är certifierat i enlighet med Revaq. Ett krav för att kunna erhålla och behålla certifikat är att ett ambitiöst uppströmsarbete genomförs. Uppströmsarbete innebär att stoppa miljögifterna från hushåll och anslutna industrier redan vid källan så att de inte kommer in i avloppssystemet. Exempel på uppströmsarbete är skärpta lagar, ändrade konsumtionsvanor, ökad användning av miljömärkta produkter i hushåll och industri samt att farliga kemikalier byts ut mot mindre farliga kemikalier.

HANTERA DAGVATTEN

Dagvatten omfattas definitionsmässigt i begreppet avloppsvatten, men eftersom hanteringen av dagvatten skiljer sig från hanteringen av avloppsvatten, finns anledning att lyfta ut det som ett eget begrepp. I lagstiftningen saknas en definition av begreppet dagvatten, men den vedertagna betydelsen av ordet är "tillfälligt förekommande vatten som rinner av på markytan, vanligtvis regn- och smältvatten". Från 1990-talet och framåt har dagvattnets potential som resurs i stadsmiljön lyfts fram, samtidigt som frågan om dess innehåll av näringsämnen och föroreningar aktualiserats.

VA SYD håller hög kompetens när det gäller att arbeta med långsiktigt hållbar dagvattenhantering i exploateringsområden. VA SYD är med tidigt i planprocessen och arbetar tillsammans med övriga kommunala förvaltningar för att lösa dagvattenfrågan på bästa sätt, bland annat genom att medverka till att det ska finnas en framtagen och uppdaterad dagvattenstrategi i alla kommuner.

De kraftiga regn som drabbat våra kommuner under de senaste åren har emellertid visat att vi behöver lägga ytterligare kraft på dagvattenhanteringen, i samverkan med hemkommunerna. En del i detta arbete är att jobba mer med översvämningskarteringar vid planeringen av exploateringsområden såväl som i den befintliga staden. I detta arbete har VA SYD en viktig roll att bistå med kompetens för att uppnå en långsiktig hållbar stadsplanering. Inte minst är detta en pedagogisk uppgift, då det handlar om att visa på behovet av plats för vattnet att röra sig ovan mark snarare än i ledningsnätet.

TA HAND OM HUSHÅLLSAVFALL

Insamling av avfall sker genom insamlingsentreprenader. Samtliga insamlingskontrakt löper ut inom de kommande fyra åren, vilket innebär att VA SYD står inför flera stora upphandlingar. I samband med detta behöver vi utreda kontraktens utformning för att skapa ännu bättre förutsättningar för goda affärsrelationer med hög kvalitet.

Den senaste tiden har arbetsmiljöfrågorna fått större fokus, vilket delvis beror på nya förordningar inom området. Det finns därmed ett behov av att tydligare bidra till utvecklingen inom arbetsmiljöområdet under de kommande åren.

Under 2015 går Matavfallsprojektet in i en avslutande fas. Målet, en utsorteringsgrad på 40 % vid 2015 års slut, är uppfyllt. Projektet koncentreras nu bland annat på att lösa problemen med att hämta matavfallet i vissa bilfria bostadsområden där gemensamma avfallslösningar måste anordnas för att hämtningen ska kunna genomföras.

Verksamhetsutvecklingen har fokus på att hitta hållbara lösningar som är funktionella i den täta, gröna staden. Här ställs vi inför utmaningar som innebär att ta hand om mer avfall på mindre yta i samklang med att övriga funktioner fungerar där människor bor och vistas. Kvarteret Spårvägen i Malmö är ett exempel där vi utarbetat en helhetslösning för allt avfall inom kvarteret genom avfallskvarnar för matavfallet, underjordsbehållare för restavfall och samtliga förpackningsslag samt en kvartersnära återvinningscentral för resterande fraktioner.

Syftet med kvartersnära återvinningscentraler är att ta ett helhetsgrepp på hållbarhetsperspektivet och öka tillgängligheten för våra kunder. Anläggningarna ligger i boendekvarter och kunderna tar sig dit gående med kärra eller cykel för att lämna sitt avfall. Fokus är återbruk och de som kommer lämnar sina medhavda saker för andra att hämta. Tanken är att dessa anläggningar ska bidra till cirkulär ekonomi genom att verksamheter som jobbar för återbruk, så som reparatörer, cykelverkstäder eller liknande förädlare, etableras i området. En första kvartersnära återbrukscentral, ReTuren, togs i drift november 2015. Det är vår pilotanläggning som kommer att utvärderas efter ett års drift.

KOMMUNIKATION OCH PEDAGOGISK VERKSAMHET

Enligt kundundersökningar är 8 av 10 av VA SYDs kunder beredda att ändra sina vardagliga rutiner för att värna om miljön. Vi kommunicerar VA SYD för att få en ökad kännedom och kunskap om vår verksamhet, för att bygga förtroende och för att uppmuntra till miljövänliga val i vardagen. Genom att ta emot studiebesök på Kretseum, vårt pedagogiska nav i Hyllie, arbetar vi med att begripliggöra hur vatten, avlopp och avfall hanteras i den hållbara staden. Studiebesök på våra avloppsreningsverk återupptogs hösten 2015 och är nu en del av Kretseums pedagogiska verksamhet, liksom Vattenparken som ligger intill Kretseum.

Kommunikation och pedagogisk verksamhet har en nyckelroll i arbetet med att fasa ut miljögifter i samhället och att bidra till att avfall hanteras på optimalt sätt.

EKONOMI - OM EFFEKTIVITET OCH LÅNGSIKTIGHET

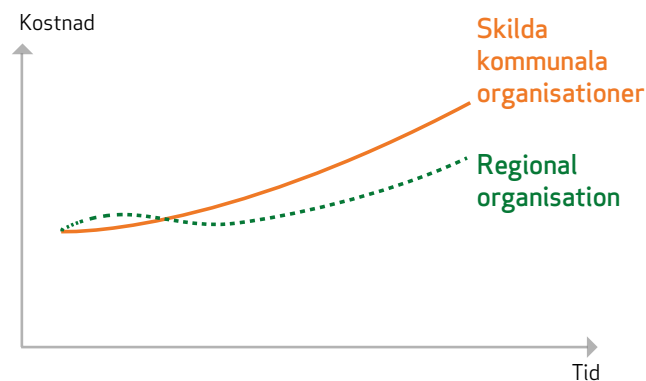
VA SYD skapades för att framgångsrikt kunna möta de förändrade krav som i framtiden kommer att ställas på VA-branschen. Erfarenheten visar att det inte går att långsiktigt styra en VA-verksamhet bara med inriktningen att minimera kostnaderna utan hänsyn till servicenivå eller framtida krav.

För att kunna avgöra hur effektivt man arbetar i en organisation måste man ställa kostnaderna i relation till vad man får för pengarna (nytta/kostnad). Detta kan ske genom värdering av i vilken grad man uppfyller de krav som ställs på verksamheten av olika intressenter. Man kan här skilja mellan följande tre typer av krav:

1. Krav från myndigheter
2. Krav på service och tillgänglighet
3. Krav på långsiktigheten i verksamheten

Att medvetet eller omedvetet inte beakta omvärldskrav på service, kvalitet och långsiktigheten i verksamheten kan ge kortsiktiga kostnadsbesparingar, men sker otvetydigt på bekostnad av organisationens effektivitet i ett längre perspektiv.

I de förarbeten som föregick bildandet av VA SYD togs nedanstående figur fram för att illustrera ett troligt scenario över hur kostnaderna kan tänkas komma att utvecklas vid en regionalisering av VA-verksamheten, jämfört med om denna fortsätter att drivas av varje enskild kommun.



Generellt sett är VA-anläggningarna i Sverige eftersatta och som framgår av figuren förutsätts att man i ett inledningsskede av regionaliseringen för den nya tillkomna kommunen får ökade kostnader. Dessa representerar bland annat kostnader för att uppgradera VA-anläggningen till dagens krav. När uppgraderingsperioden är över kommer man i det regionala alternativet att få en mindre brant kostnadsutveckling än i det kommunala alternativet. Anledningen till skillnaden är enligt modellen att man i det regionala alternativet skapat en organisation som har bättre beredskap att effektivt möta omvärldsförändringar och där underhållet för anläggningen är känt.

Kommunallagen säger att kommunerna ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Kommunalförbundet VA SYDs verksamhet genomförs enligt denna definition med god ekonomisk hushållning. VA SYD har sedan kommunalförbundet bildades 2008 uppvisat ett ackumulerat positivt resultat.

För närvarande pågår insatser för att ytterligare förbättra ekonomistyrningen i linje med den organisationsförändring som genomförts och som bland annat innefattar ökad controlling ute i verksamheten, uppbyggnad av ett ökat engagemang i organisationen för ekonomifrågor och förbättrade verktyg för uppföljning. Vidare är en ny funktion för uppföljning, bevakning och planering av upphandlingar under uppbyggnad.

Andra åtgärder handlar om att öka transparensen i våra taxor. VA SYD arbetar för att skapa och införa en enhetlig taxekonstruktion för medlemskommunerna genom att använda Svenskt Vattens basförslag för VA-taxor.

GEMENSAMT FORSKNINGSBOLAG - SWEDEN WATER RESEARCH AB

Sedan den 1 januari 2014 bedrivs NSVAs, Sydvattens och VA SYDs forskningsfrågor om vatten inom ramen för det gemensamma FoU-bolaget, Sweden Water Research AB. Forskningsfrågor om avfallsverksamheten hanteras av VA SYD.

Traditionellt har VA SYD enbart hanterat utvecklingsfrågor av operativ och strategisk karaktär internt. Renodlad forskning har skett vid universitet och högskola, i många fall i samarbete med VA SYD. I de fall där linjepersonal från VA SYD har utfört forskning har de primärt gjort det inom ramen för sina ordinarie arbetsuppgifter som så kallade kommundoktorander. Som resultat av bildandet av Sweden Water Research kommer nu forskning att hanteras av forskare och doktorander som har sin direkta anställning på VA SYD och i sin tur är utlånade till forskningsbolaget. Tyngdpunkten i forskningsbolaget är kunskapsuppbyggnad med forskar- och doktorandprojekt som det viktigaste och ekonomiskt mest betydande bidraget. Bolaget har som primära mål att bland annat medverka till att åtminstone två doktorer examineras årligen och att internationella konferenser arrangeras i västra Skåne minst vartannat år.

Forskningsprojekten spänner över hela verksamhetsområdet inom vattenområdet. Bland annat kan nämnas blå-gröna lösningars effektivitet i urban dagvattenhantering, vattenplanering och klimatanpassning, rening av svårnedbrytbara föroreningar i avloppsvatten, nya metoder för resurseffektiv avloppsvattenrening, statusbedömning och förvaltning av ledningsnät samt mikrobiell ekosystemteknik för säkert och högkvalitativt dricksvatten.

För avfallsverksamheten sker forskning och utveckling vid VA SYD även fortsättningsvis mer traditionellt i samarbete med universitet och högskola av bland annat kommundoktorander som är anställda vid VA SYD.



sweden
water
research



Omvärlden

ANPASSNING AV VA-SYSTEM TILL KLIMAT-FÖRÄNDRINGAR

Klimatförändringen med extrema oväder, översvämningar och högre temperaturer innebär redan idag en stor utmaning för samhället. Hur mycket samhället och därmed VA-branschen kommer att beröras i en framtid går inte helt att fastställa men det troliga är att vi bara sett början på konsekvenserna av klimatförändringen. Medeltemperaturhöjning, ökade nederbördsmängder, förändrade mönster för avrinning, avdunstning och grundvattenbildning skapar nya utmaningar. Extrema väderhändelser som värmeböljor, torka, skyfall, stormar, höga flöden och översvämningar kan liksom havsnivåhöjningar förutom de direkta konsekvenserna även leda till kvantitativa och kvalitativa förändringar av råvattentillgångarna för dricksvattenförsörjningen.

De prognoser för vårt framtida klimat som SMHI har tagit fram visar att vi kommer att få se ett förändrat nederbördsmönster. Den totala årsnederbörden förväntas öka med 10-20% under det kommande seklet, samtidigt som sommaren i Sydsverige troligtvis blir fattigare på nederbörd. Förekomsten av extremväder (räknat som mm nederbörd per dygn) kommer att öka. Vi kan alltså förvänta oss mildare men regnigare höstar och vintrar och torrare somrar med fler stora skyfall.

Medeltemperaturen i Skåne beräknas stiga med ca 4 °C fram till år 2100. Generellt kommer somrarna att bli varmare och torrare och vintrarna varmare och blötare. Mest ökar temperaturen vintertid.

Den senaste prognoserna för havsnivåhöjningen visar att medelvattenytan i Skåne län kommer att höjas med ca 85-90 cm fram till år 2100. I och med att medelvattennivån stiger ökar också de extrema högvattennivåerna. Om även extrema vattenstånd ska räknas in innebär det att 100-årsvattenståndet kan komma att ligga på ca 215-260 cm för Skånes kuster år 2100. En ökad havsnivå innebär bland annat påverkan på ledningsnätet beroende på ökat inläckage. Dessutom måste havsnivåhöjning beaktas vid anläggningars lokalisering.

Det förändrade nederbördsmönstret får direkta konsekvenser i form av översvämningar men även mer indirekta konsekvenser som risk för påverkan på dricksvattenkvaliteten. Föroreningar förs redan idag ut via markavrinning från tillrinningsområden till sjöar, vattendrag och anknytande vattentäkter. Ökade vattentemperaturer och kraftiga regn kopplat till översvämningar ökar riskerna för kemiska och mikrobiella föroreningar i täkterna och tillväxt i ledningsnät. Effekterna av klimatförändringar kan på sikt innebära att vattenverkens traditionella mikrobiologiska och kemiska barriärer tappar i verkningsgrad. Reningsprocesserna är ofta inte anpassade för att kunna hantera ökade föroreningar.

För att möta de förändringar som klimatet för med sig måste vattenfrågorna komma in tidigt och ständigt finnas med i den fysiska samhällsplaneringen. Vattenfrågan hänger ihop med hela samhällets uppbyggnad och planering. EUs ramdirektiv för vatten innehåller krav på vattenplanering med avrinningsområden som bas, inte kommuner eller län. De kommunala planerarna måste samverka över både förvaltningsgränserna i den egna kommunen och över kommungränserna.

EUS RAMDIREKTIV FÖR VATTEN GER NYA OCH SKÄRPTA KRAV

EUs ramdirektiv för vatten ska leda till att EU-ländernas resurser samordnas bättre för att komma tillrätta med brister i vattenmiljön. Målet är att skydda yt-, kust- och grundvatten, att uppnå god ekologisk och kemisk status, att mildra effekterna av översvämningar och torka samt att främja en hållbar användning av vatten. I Sverige infördes vattendirektivet i svensk lagstiftning 2004. Arbetet med vattenförvaltning drivs i förvaltningscykler om sex år, där olika arbetsmoment återkommer. En cykel inleds med att vatten kartläggs utifrån befintlig övervakning. Underlaget används sedan för att bedöma och klassificera vattnets tillstånd och påverkan, fastställa miljö kvalitetsnormer och vilka åtgärder som behöver vidtas för att nå god vattenkvalitet. Förvaltningsplaner upprättas för arbetet.

Ramdirektivet har till stora delar förändrat synsättet. Tidigare fanns ett fokus på tekniska åtgärder i punkt-källor, som exempelvis avloppsreningsverk. Numera är fokus istället på vattenmiljön och vad den tål. Åtgärder som i första hand kommer att krävas inom en snar framtid, och som har betydelse för VA SYDs verksamhet, är:

- skärpta krav på rening av fosfor och kväve på avloppsreningsverk
- nya krav på rening av kemiska ämnen (ex. läkemedelssubstanser) på avloppsreningsverk
- krav på rening av dagvatten
- skärpta krav på åtgärder på ledningsnätet för att minska bräddningar
- vattenskyddsområden för dricksvatten - vägledning och inrättande.

Det handlar alltså om både en skärpning av prestandan på nuvarande anläggningar, men också krav på utbyggnad av anläggningarna. Naturligtvis kommer det att kräva stora insatser i såväl tid som pengar.

De skärpta kraven kommer att ställa krav på om- och utbyggnad av avloppsreningsverken. Tillbyggnaden kan komma att innefatta nya processlösningar för rening av exempelvis läkemedelssubstanser. Vidare kan kraven på rening av dagvatten komma att ställa stora krav på förändringar i hanteringen av dagvatten.

Krav på dagvattnets kvalitet kan komma att få oerhörd stor betydelse för teknik, kostnader och framtida bebyggelseplanering. Vägval för VA SYD hur vi ställer oss i frågan, som är både verksamhetsutövare och kravställare på kunden. I förlängningen kommer frågan om att ställa krav på och ta betalt av gatukontor och Trafikverket.

Principen att den som orsakar föroreningen också ska åtgärda föroreningen bör gälla för dagvatten precis som den gör för spillvatten. Vi bör därför titta på och utveckla vårt arbete med att jobba mot verksamheter och andra aktörer som orsakar föroreningar för att förhindra utsläpp eller för att verksamheter ska införa rening. Det kan dock också vara så att det inte enbart är en eller ett par enskilda aktörer som påverkar dagvattnets kvalitet utan att det är många små bidragande källor. I dessa fall bör övervägas om rening bör ske samlat och VA SYD bör påbörja en utvärdering om hur rening kan ske. VA SYD ansvarar inte heller själva för hela frågeställningen och det arbete som behöver göras för att få ett renare dagvatten, utan samarbete behöver ske med andra förvaltningar till exempel gatukontor och miljöförvaltningar.

NATIONELL DRICKSVATTENUTREDNING KAN STÄLLA KRAV PÅ FÖRÄNDRAD DRICKSVATTENFÖRSÖRJNING

Regeringen beslutade 2013 att tillkalla en särskild utredare för att gå igenom dricksvattenområdet, från råvatten till tappkran för allmänt dricksvatten, med syfte att identifiera nuvarande och potentiella utmaningar för en säker dricksvattenförsörjning i landet, på kort och lång sikt. Utredningen är mycket viktig för branschen. Utgångspunkter är att klimat och samhälle förändras och att ett regionalt synsätt behövs för att hantera förändringarna. Ett väl utvecklat samarbete mellan olika aktörer är en förutsättning för att klara framtida utmaningar.

Utredningen kommer att pågå fram till april 2016. Utredningen, som har namnet En trygg dricksvattenförsörjning, är bred och beaktar bland annat följande ämnen:

- klimatanalys och effekter
- ansvarsfrågor kommunalt, regionalt och nationellt
- övervakning och kontroll av dricksvattenanläggningar
- skydd av vattentäkter
- krisberedskap
- produktion och infrastruktur.

Utredningen är således mycket bred och kan komma att ställa krav på förändringar i allt från skydd av vattentäkter till vattenverkens och ledningsnätets status. Som framgår finns det en stark koppling till de klimatförändringar som beskrivs ovan.

OKLARA JURIDISKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR AVFALLSHANTERINGEN

Under hösten 2014 kom EU-kommissionen med förslag till ändringarna i avfallsdirektivet. Förslaget innebar högre mål för återvinning av hushållsavfall, från dagens 50 % år 2020 till 70 % år 2030. I förslaget fanns också åtgärder för att minska matavfallet med 30 % till 2025. För förpackningsavfall föreslogs ett mål om 80 % återvinning till år 2030. Flera materialspecifika återvinningsmål fanns också med i förslaget. Dessa förslag drogs sedan tillbaka i slutet av 2014 och istället vill kommissionen ersätta dem med nya och mer ambitiösa förslag i slutet av 2015.

De juridiska förutsättningarna för insamling av förpackningar och tidningar som omfattas av producentansvar har under många år diskuterats. I maj 2015 meddelade regeringen att ansvaret för den fysiska insamlingen av förpackningar och tidningar ska samlas hos kommunerna. En utredning har tillsatts. Utredaren ska ge förslag på hur producenterna ska ersätta kommunerna för insamlingen, hur tillsynen ska gå till och vilka konsekvenser det förändrade ansvaret får för alla olika parter. Utredningen ska också lämna ett författningsförslag som lägger fast regelverket. Uppdraget ska vara slutfört den 31 mars 2016.

Avfallshanteringsens juridiska förutsättningar är således i nuläget ovissa. Ambitionerna kommer helt säkert att höjas och kraven på att klättra uppåt i avfallshierarkin ökar.

UPPSTRÖMSARBETE FÖR UTFASNING AV MILJÖGIFTER

Som framgår ovan kan EUs ramdirektiv för Vatten leda fram till krav på rening av kemiska ämnen. Genom att arbeta för en minimering av miljögifter redan vid källan kan man på detta sätt minska behovet av resursintensiva och dyra reningssteg och dessutom genomföra ett viktigt miljöarbete genom att fasa ut miljögifter från samhället.

I avlopps- och avfallsfraktioner finns växtnärsämnen, bland annat fosfor, som bör återföras till kretsloppet i större utsträckning än idag. Dessa restprodukter innehåller dock metaller och organiska ämnen som kan orsaka problem för hälsa och miljö. För att vi ska kunna använda växtnärsämnena i avfalls- och avloppsfraktioner i större utsträckning än idag utan risk för negativ påverkan på hälsa och miljö, måste halterna av oönskade ämnen i fraktionerna minska.

EUs avfallsdirektiv kommer, som framgår ovan, höja kraven på att klättra uppåt i avfallshierarkin. Det innebär att avfallsfraktionerna måste bli renare och utsorteringen bättre.

Ändrade konsumtionsvanor, ökad kunskap, skärpt lagstiftning samt utfasning av farliga kemikalier i hushåll och verksamheter kommer att vara nyckelfrågor för att ovanstående ska kunna uppnås.

SKÄRPTE KRAV SOM KAN LEDA TILL FÖRÄNDRAD AVSÄTTNING AV AVLOPPSSLAM

Naturvårdsverket fick i februari 2012 i uppdrag av regeringen att utreda möjligheterna för en hållbar återföring av fosfor. Den största utmaningen att få till ett kretslopp är via avloppsfraktionerna. Det gör att Naturvårdsverkets uppdrag framförallt är inriktat på återföring av växtnäring via avsättning av avloppsslam. Naturvårdsverket har redovisat förslag till författning och etappmål som kommer att leda till skärpta krav på användning av avloppsslam på mark. För att uppnå målen ställs höga krav på ett aktivt uppströmsarbete som bland annat innefattar informationsinsatser, prövning av verksamheter och kartläggning av källor till föroreningar.

Trots att omfattande uppströmsarbete genomförs kan kraven på slammets kvalitet för återföring på mark bli så hårda att man tvingas gå lägre i avfallshierarkin för att avsätta slammet. På flera håll i Europa förbränns slammet. Om det samtidigt finns nationella mål om återföring av fosfor innebär det att fosfor måste utvinnas före eller efter förbränningen. Metoden kommer att innebära behov av investeringar samt ökade kostnader för avsättning och hantering.

ÖKADE KRAV FRÅN KUNDER

VA SYDs kunder blir allt fler och ställer helt andra krav än vad som var fallet för några år sedan. En generell trend är att allt fler kunder ställer krav på mer anpassad service som exempelvis driftinformation och tydlig information om taxan. Kundernas krav gör att verksamheten måste anpassas med exempelvis nya tekniska lösningar för kommunikation med kunderna.

Områden som påverkas och som blir en följd av denna utveckling är bland annat kundsamordning, krissamordning och mediabevakning.

INNOVATION OCH UTVECKLING

Avregleringar med ökad konkurrens som följd och aktivt innovationsarbete utpekas generellt som viktiga framgångsfaktorer för att utveckla kostnadseffektiva produkter och tjänster till gagn för slutkonsumenterna och därmed även för att utveckla konkurrenskraftiga verksamheter. För de globala miljöserviceföretagen är dessa områden prioriterade frågor.

Det är väsentligt att utveckla och stärka innovationskulturen på VA SYD. Avgörande är att förstå att innovation och avgörande genombrott inte nödvändigtvis sker vid forskningsinstitutioner eller i företags utvecklingsavdelningar, de kan lika gärna uppkomma i produktions- eller brukarledet. Innovationsarbetet måste alltså vara en del av företagskulturen.

De flesta innovationer uppstår genom lärandeprocesser där en mängd olika aktörer, individer såväl som organisationer, är inblandade i ett komplext innovationssystem. Processen för innovation är inte rak och sekventiell, utan genomsyras av en mängd överlappande och

svårförutsägbara delprocesser och utgörs inte enbart av kunskapsupbyggnad.

Ett begrepp som handlar om hur företag bör ta till sig innovationer är begreppet "öppen innovation" som ofta definieras som företags utvecklande av billiga och bättre idéer från de bästa källorna i världen genom samarbete med personer utanför den egna organisationen, inklusive kunder och till och med konkurrenter. Den centrala idén bakom öppen innovation är att i en värld där kunskap är vitt utbredd har företagen inte råd att enbart förlita sig på sin egen forskning.

En effektiv verksamhet vid VA SYD kräver ett klimat där ny kunskap och goda idéer kan implementeras. Regelrätt kommersialisering av idéer för en marknad ligger utanför VA SYDs uppdrag och måste kunna hanteras av externa aktörer med hjälp de kommunala och statliga organisationer som har till uppgift att stötta utveckling av innovationer till produkter.

Om affärsplanen med tillhörande verksamhetsplaner

Vart fjärde år tas en affärsplan för verksamhetens inriktning fram. Affärsplanen tas fram i samarbete mellan verksamheten, avgående styrelse och tillträdande styrelse och utgör en viktig del i vår politiska styrning. Affärsplanen omfattar år 2, 3 och 4 i innevarande mandatperiod samt år 1 i kommande mandatperiod.

VA SYDs önskvärda position beskrivs i vision, inriktningsmål och resultatmål. Inriktningsmålen svarar för vad som är vår inriktning på 8-10 års sikt och resultatmålen beskriver på ett mätbart sätt vad vi ska uppnå inom fyra år. Vision, inriktningsmål och resultatmål formuleras utifrån en mängd underlagsmaterial, en nuläges- och omvärldsanalys samt resultatet av en SWOT-analys.

Affärsplanen bryts ner i avdelningarnas ettåriga verksamhetsplaner, se bilden nedan. Verksamhetsplanerna innehåller de politiskt beslutade resultatmål från affärsplanen som berör avdelningen samt avdelningens egna resultatmål som är mer avdelningsspecifika. I verksamhetsplanerna bryts resultatmålen ner i aktiviteter som ska genomföras under året.

Resultatmålen med tillhörande aktiviteter följs upp fortlöpande i verksamheten och redovisas i samband med delårsboks slut och bokslut.

