



Svenskt  
Vatten

# Verksamhetsstrategi 2026–2032

# Innehåll

<b>En omvärld i förändring</b>	<b>3</b>
<b>Svenskt Vattens vision</b>	<b>4</b>
<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>Den hållbara VA-organisationen 2032</b>	<b>6</b>
<b>Strategiska insatsområden 2032</b>	<b>7</b>
<b>INSATSOMRÅDE: POLICY OCH PÅVERKANSARBETE</b>	<b>8</b>
<b>INSATSOMRÅDE: FORSKNING, INNOVATION OCH UTVECKLING</b>	<b>9</b>
<b>INSATSOMRÅDE: KUNSKAPSFÖRMEDLING</b>	<b>10</b>
<b>INSATSOMRÅDE: STÄRKT MEDLEMSKRAFT</b>	<b>11</b>
<b>INSATSOMRÅDE: INTERN FÖRMÅGA</b>	<b>12</b>
<b>Förhållningssätt för Svenskt Vatten</b>	<b>13</b>
<b>Centrala branschutmaningar fram till år 2035</b>	<b>14</b>

Förord

# En omvärld i förändring

I Sverige har vi lärt oss att ta rent kranvatten och fungerande avloppsrening för givet. För bara några generationer sedan dog många svenskar på grund av förorenat vatten, något som fallit i glömska i takt med samhällsutvecklingen. Rent vatten är ingen självklarhet, det är en lyx som dagligen måste försvaras, förvaltas och förnyas.

**STORA DELAR AV DEN** europeiska vattenpolitiken är under förändring. Det säkerhetspolitiska läget har skärpts avsevärt vilket kommer att prägla VA-branschen i Sverige, Europa, och världen.

Väderomslagen blir mer påtagliga och vi kommer att uppleva förändrade vattenkvaliteter, längre torrperioder, kraftigare regn och fler översvämningar.

Omvärlden är orolig och samtidigt växer vattenfrågornas betydelse. Politiken, konjunkturen, säkerheten, regelverken och klimatet är i konstant förändring. Exakt hur detta påverkar vår sektor är svårbedömt. En sak är säker, det kommer att krävas anpassningsförmåga och beslutsmässighet.

## **KOSTNADERNA I**

**BRANSCHEN** förväntas öka betydligt de närmsta åren och drivs bland annat av den förändrade världsordningen, ökade krav och en historisk underhållsskuld. Det sammanlagda investeringsbehovet är massivt, likaså finansierings- och lånebehovet. De stora investeringsbehoven innebär också möjligheter till positiva effekter på samhällsnivå i form av robustare vattenförsörjning, motor för ökad sysselsättning, nyttjande av cirkulära flöden och förstärkt innovationsförmåga. •







Svenskt Vattens vision

Sverige ska ha  
rent dricksvatten,  
friska sjöar och hav.



# Inledning

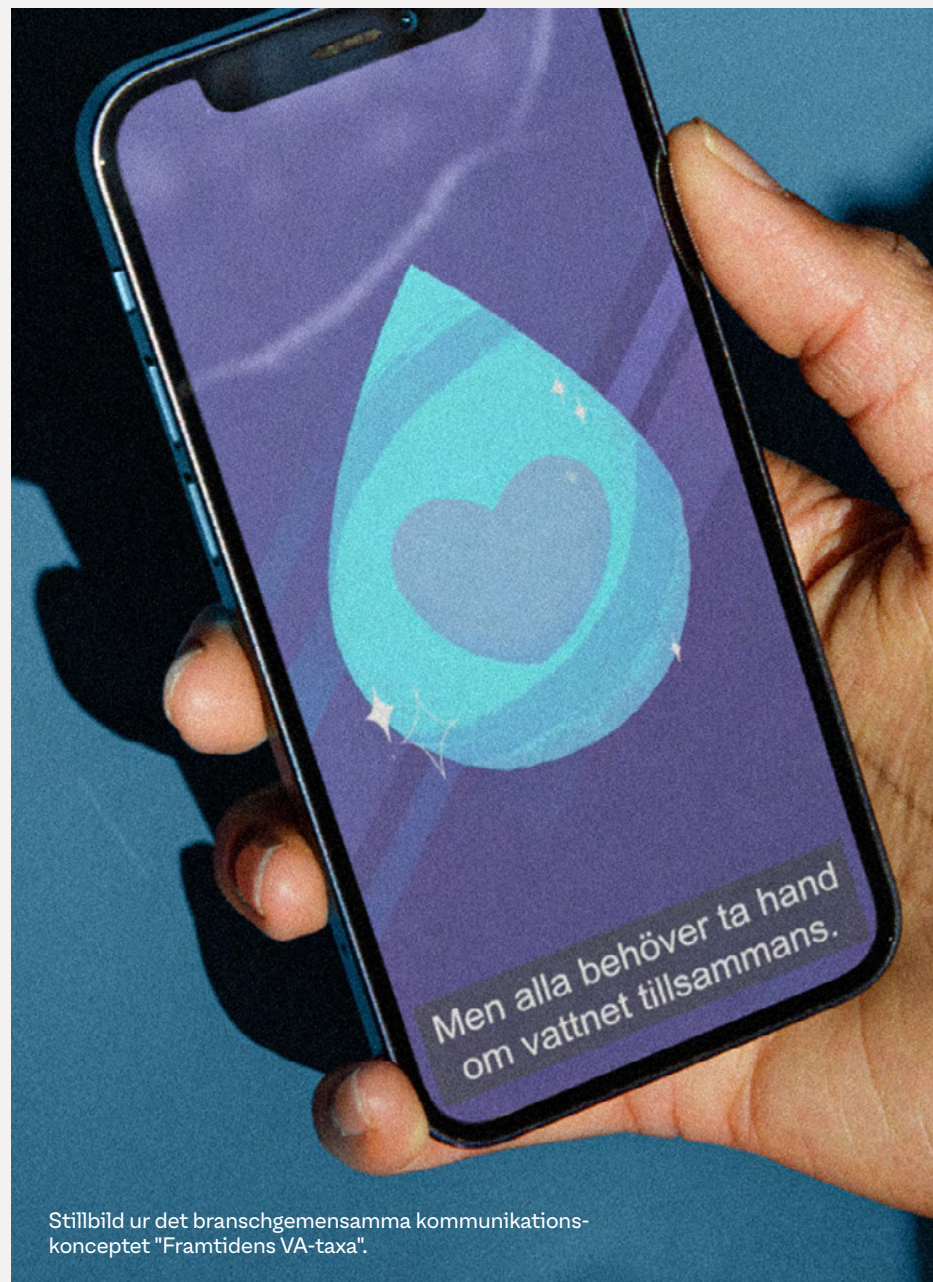
**SVENSKT VATTENS VERKSAMHETSSTRATEGI** sätter kursen för åren 2026–2032. Med stöd av en omfattande omvärldsanalys, utvecklad i nära samarbete med våra medlemmar och styrelsen under 2023–2024, fokuserar den på att möta branschens långsiktiga behov. Utvärderingen av strategin 2020–2026 påvisade en väl fungerande styrlogik, varför denna strategi utgår från likartad disposition och logik.

Strategin utgör den långsiktiga riktningen mot vilken årliga verksamhetsplaner och budget fastställs av styrelsen. Den årliga verksamhetsplanen ska konkretisera strategin och utgör därmed den taktiska styrningen samt de väsentligaste prioriteringarna i det kortare perspektivet.

Omvärlden ändras, ibland snabbt, varför strategin årligen aktualitetsprövas av Svenskt Vattens styrelse och revideras vid behov. Likaså får detaljeringsgraden i strategin inte vara hindrande för snabba och ibland nödvändiga omprioriteringar. •

## HUR ÄR STRATEGIN UPPBYGGD?

- ▶ Målbilden beskriver den förflyttning inom VA-branschen som Svenskt Vattens kansli ska verka för i första hand, medan de fem insatsområdena utgör de huvudsakliga verktyg som branschföreningen har till sitt förfogande för att hjälpa branschen att nå målbilden.
- ▶ De strategiska insatsområdena riktar sig därmed till Svenskt Vattens kansli och konkretiseras i årliga verksamhetsplaner, aktiviteter och andra insatser. Givetvis med stöd av och i nära dialog med kommittéer och medlemsnätverk.



Stillbild ur det branschgemensamma kommunikationskonceptet "Framtidens VA-taxa".

## Målbild

# Den hållbara VA-organisationen 2032

SVENSKT VATTEN SKA VERKA för att Sveriges VA-organisationer år 2032 väsentligt förstärkt sin förmåga att:

- ▶ leverera hållbara, kostnadseffektiva och säkra vattentjänster
- ▶ vara en självklar och proaktiv aktör i samhällsplanering, civil beredskap och klimatanpassning
- ▶ vara en innovativ och attraktiv bransch

Sverige är beroende av vatten och de vattentjänster som VA-organisationerna tillhandahåller. Svenskt Vattens medlemmars uppdrag är att drifva, underhålla och utveckla hållbara vattentjänster nu och över tid. Medlemmarnas förmåga är avgörande för att möta kundernas och samhällets behov av vattentjänster. Tillsammans utgör våra medlemmar en kritisk samhällsfunktion.

Svenskt Vattens yttersta uppgift som branschorganisation är att skapa bästa möjliga medlemsnytta. Vi ska verka för att utmana, utveckla, påverka och stödja våra medlemmar och deras förmågor samt förutsättningar att klara sitt uppdrag. Ett uppdrag som ställer krav på regelverkens utformning, ekonomisk styrka, personella resurser och starka VA-organisationer i sin helhet. Vi samverkar för att synliggöra vattnets och VA-frågornas betydelse för samhällets funktion i dag och i morgon. Genom att ge våra medlemmar bästa möjliga förutsättningar kan VA-branschen stå trygg även i en osäker omvärld. •



# Strategiska insatsområden 2032

## → En kompetent, proaktiv och lösningsorienterad aktör som offentliga institutioner, medier och relevanta partners lyssnar på.

**SVENSKT VATTEN HAR VIA** medlemmar, europeiska samarbeten och forskning skaffat en stark position och en gedigen kunskapsbas. Vi bidrar med fakta, lösningar och underbyggda policyförslag till nationella politiska beslutsfattare och myndigheter. På så vis bidrar Svenskt Vatten till den offentliga debatten och politikutvecklingen i syfte att ständigt förbättra förutsättningar för våra medlemmar.

Vi har regelbundet kontakt med politiker och tjänstepersoner på olika nivåer, är en självklar remissinstans i våra frågor, initierar debatter och lyfter frågor som är viktiga för våra medlemmar och landets invånare.

När det är relevant är vi också medlemmarnas röst i andra samhällsfrågor som angränsar till medlemmarnas grunduppdrag; att leverera hållbara vattentjänster.

**SVENSKT VATTEN SKA STÄRKA** branschens position i den offentliga debatten och säkerställa att vatteninfrastrukturen och hållbar

vattenhantering prioriteras på den politiska agendan. Genom samordnad strategisk kommunikation och opinionsbildning upplyser vi beslutsfattare och allmänhet för att främja investeringar i vatteninfrastrukturen, stärka klimatanpassningsarbetet, öka säkerheten och beredskapsförmågan.

Svenskt Vattens närvaro på EU-nivå är en fortsatt viktig prioritering, inte minst för att kunna verka för ett brett begränsningsförbud mot PFAS, ökad vattenresiliens, och cirkulär ekonomi. •



FOTO: JOHAN BÄVMAN

### HUR SKA FRAMDRIFTEN MÄTAS:

- ▶ Intressentanalys
- ▶ Mediegenomslag



→ En *katalysator* som bidrar till att kunskapsluckor stängs genom *forskning* och *utveckling*, samt säkerställer att resultat sprids och omsätts till *innovationer* och *konkret nytta* i branschen.

**INSATSOMRÅDET SKA STÄRKA** Svenskt Vattens medlemmar genom att främja innovation, förmågeutveckling och kunskap inom områden prioriterade av medlemmarna. Genom att uppmuntra deltagande i forsknings- och innovationsprojekt med potential att lösa både dagens och framtida utmaningar, bidrar vi till nya kostnadseffektiva lösningar för hållbar vattenhantering.

Vårt engagemang tillsammans med andra aktörer i det nationella innovationsprogrammet *Water Wise Societies*, syftar till att säkerställa tvärvetenskapliga och behovsstyrda insatser för hela branschen. Ökad inkludering av ekonomi- och samhällsforskning är exempel på hur vi breddar den tvärvetenskapliga forskningen.

**SVENSKT VATTEN SKA FORTSATT** stödja och samordna de forsknings- och utvecklingskluster

som får delar av sin finansiering genom *SVU* (Svenskt Vatten Utveckling). Klustrens arbete ska vara behovsstyrd och inriktas på resultat med högre mognadsgrader och användbarheten. Det är särskilt angeläget att Svenskt Vatten bidrar till kommunikations- och spridningsinsatser av resultat i högre utsträckning, vilket också stärker möjligheterna för tillämpning av dessa.

Insatsområdet *Forskning, innovation och utveckling* spelar en viktig roll i kompetensförsörjningen inom branschen, där VA-klustren utgör en betydelsefull komponent. Under perioden görs insatser för att öka nyttan för mindre medlemsorganisationer och för att resultaten tydligt ska stödja de tre dimensionerna i *Utblick 2050*. •



#### HUR SKA FRAMDRIFTEN MÄTAS:

- ▶ Antal SVU-rapporter.
- ▶ Antal medlemmar som deltar i SVU-projekt.
- ▶ Utvecklingen av Water Wise Societies.

## → En ledande kunskapsförmedling med ett *konkurrenskraftigt utbud* och med *medlemsnyttan i fokus*.

**SVENSKT VATTEN FÖRSTÄRKER** och utvecklar sin position som den självklara kunskapsförmedlaren inom VA. Detta genom att proaktivt arbeta enligt medlemmarnas behov och efterfrågan i driften av kurs- och konferensverksamheten.

Verksamheten breddas och förstärks genom fördjupade samarbeten med medlemmar, företagspartners samt aktivt utbyte med strategiska nätverk.

Svenskt Vattens utbildnings- och konferensverksamhet ska bedrivas på affärsmässiga grunder och enligt ett utvecklat värdeerbjudande där medlemmarnas behov står i centrum.

**SVENSKT VATTEN FORTSÄTTER** att ligga i framkant med fokus på moderna digitala verktyg och tekniska lösningar. Vi fortsätter att utveckla och kvalitetssäkra leveranser av konferenser i egen regi och stärker vårt varumärke och anseende som kunskapsförmedlare. Sammantaget utvecklar vi ett marknadsarbete med medlemsnytta i harmoni med ekonomisk lönsamhet. •



FOTO: STUDIO EMMA SVENSSON

### HUR SKA FRAMDRIFTEN MÄTAS:

- ▶ Med hjälp av nya digitala mätverktyg (webben, VASS, kurs- och konferensutvärderingar) kommer medlemsnytta och kundnöjdhet kunna mätas.
- ▶ Antal medlemmar som deltar i Svenskt Vattens utbildnings- och konferensverksamhet.

## → En målbild om en starkare VA-bransch genom *kraftsamling* och *samverkan* medför att vi verkar för att Svenskt Vattens medlemmar är aktiva och delaktiga i branschens utveckling.

**EN VÄL FUNGERANDE SAMVERKAN** mellan medlemmar lägger grunden för en stark VA-bransch och en samlad röst. Medlemmar stärks genom samverkan i form av kunskaps- och erfarenhetsdelning på både lokal, regional, nationell och internationell nivå beroende på frågeställning.

Svenskt Vatten ska aktivt verka för medlemmars deltagande i gemensamma forskningsprojekt och utvecklingsprojekt. Genom att skapa en gemensam bild i branschen om samhällsuppdraget underlättar vi också kund- och politikerkontakter.

Där så är lämpligt ska Svenskt Vatten aktivt stödja och uppmuntra bildandet av större gemensamma VA-organisationer. Som branschorganisation katalyserar Svenskt Vatten medlemmarnas samverkan genom arbete i kommittéer, branschnätverk, utbildningar, konferenser, seminarier och bransch-gemensam kommunikation.

Svenskt Vatten ska aktivt söka samarbeten med strategiska partners och andra viktiga

aktörer inom branschen såsom myndigheter, nordiska motsvarigheter och *EurEau*, samt relevanta branschföreningar på nationell nivå. Detta med syfte att synliggöra branschen i det större samhällsperspektivet.

Branschens statistiksystem (VASS) ska fortsatt utvecklas till att stödja medlemmarnas förflyttning inom AI, datahantering och verksamhetsutveckling och Svenskt Vatten ska bistå dem i den utvecklingen. Ett högt deltagande i VASS-undersökningar ska eftersträvas.

Svenskt Vattens publikationer ska fortsatt förvaltas och utvecklas för att bidra till bransch-effektivitet och skapa ledstjärnor för branschen. Det innebär att publikationsutbudet behöver inkludera såväl ekonomiska och juridiska som tekniska områden. Vi ska verka för ett brett, uppdaterat och kunskapsbaserat utbud av publikationer, meddelanden och rapporter.

**ATT BIDRA TILL BRANSCHENS** kompetensförsörjning fortsätter att vara ett viktigt uppdrag för Svenskt Vatten. •



FOTO: JOHAN BÄVMAN

### HUR SKA FRAMDRIFTEN MÄTAS:

- ▶ Antal kommuner som medverkar i Svenskt Vattens kommittéer, nätverk.
- ▶ Antal kommuner mindre än 20 000 som har gemensam organisation med en annan kommun.



## → Ett kansli med *rätt resurser* och *god effektivitet* med *ekonomi i balans*.

**ATT SVENSKT VATTENS KANSLI** har rätt resurser, rätt personer och förnyar sina arbetsätt är viktigt för att kunna leverera medlemsnytta i dag och i framtiden. Kansliet är kompetensintensivt där flera experter sitter på unika nätverk och kunskaper.

Vi ska aktivt verka för att kompetensväxling och generationsväxling sker på ett strategiskt och ordnat sätt. Det innebär redundans bland experter samt interna resurser för konferenser och utbildningar i egen regi.

En ekonomi i balans där medarbetarnas sammansättning, förmåga och utveckling sätts i centrum. Vi ska aktivt verka för att inkludera nya verktyg som AI där det passar med avseende på intern effektivitet samt extern tillgänglighet och medlemsnytta.

**VÅRA VÄRDERINGAR** – *mod, glädje och tillit* – är utgångspunkten för ett gott arbetsklimat och gemenskap. •



FOTO: JOHAN BÄVMAN

### HUR SKA FRAMDRIFTEN MÄTAS:

- ▶ Ekonomi i balans över tid och löpande pulsmätningar.
- ▶ Antal medlemmar som deltar i Svenskt Vattens utbildnings- och konferensverksamhet.

# Förhållningssätt för Svenskt Vatten

En omvärld i snabb förändring är svår att bemöta med detaljerade förhandsinstruktioner. Vår framgång som organisation definieras snarare av vår samlade förmåga att göra kontinuerliga analyser, ompröva förståelsen för vår omvärld samt pröva och ompröva arbetssätt. Vårt ledarskap och medarbetarskap ska så långt som möjligt utgå från en handfull förhållningssätt.

FÖR SVENSKT VATTEN KOMMER FÖLJANDE BEGREPP ATT VARA VÄGLEDANDE:

## ► Att få effekt genom andra

Själv är inte längre bäste dräng. Tvärtom, en organisation med begränsade resurser måste ständigt söka lösningar där andra bidrar. Svenskt Vatten ska därför aktivt söka samverkan och partnerskap med aktörer och personer som stärker vårt genomslag. Svenskt Vatten har en stark roll som expertorganisation. Framöver kommer detta enskilt inte räcka för att skapa framdrift. Vi ska fortsätta basera våra beslut på fakta, men utan att behöva ha med varje detalj.

## ► Mod att prioritera

Förmågan att prioritera är en konstform. Såväl medlemmar, partners och externa aktörer har enskilda behov och efterfrågar Svenskt Vattens engagemang. Vi ska vara lyhörda mot dessa, men inte låta omvärlden styra vårt agerande. Vi måste själva ha modet att välja väg utifrån branschens bästa på lång sikt. Det handlar om att våga välja bort, påbörja och avsluta för en god resursallokering och bästa möjliga medlemsnytta.

## ► Mod att sticka ut

För att ständigt ta nya kliv i riktning mot en önskad utveckling behöver Svenskt Vatten våga leda utvecklingen och ibland utmana sina medlemmar. Detta gäller i mötet med kollegor på kontoret, och i externa forum och under medlemsdialog. Uppgiften att våga leda utvecklingen och sätta agendan är omfattar alla på Svenskt Vattens kansli.

## ► Att tänka uppströms

Uppströmsarbetet är en nyckelstrategi oavsett om det inbegriper praktiska vattenfrågor, påverkansarbetet eller forsknings- och kunskapsförmedling. Vi strävar mot att agera i tidiga skeden med fokus på grundläggande drivkrafter, orsaker och verkan. Samtidigt behöver vi hjälpas åt att skapa förståelse hos alla personer och aktörer som riskerar att känna sig förfördelade när ökad kraft läggs på att förändra utvecklingen i tidiga skeden snarare än att i efterhand korrigera negativa effekter.

# Centrala branschutmaningar fram till år 2035

Vår omvärldsanalys har identifierat sju utmaningar som VA-branschen har att möta fram till 2035.

## 1 Finansieringsfrågorna

Att säkerställa kapital för att hantera investeringsbehovet är en fråga de flesta VA-organisationer brottas med. Detta är en utmaning som kommer att prägla branschen under lång tid framöver.

## 2 Beredskapsfrågorna

Det osäkra geopolitiska omvärldsläget påverkar hela samhället och VA-organisationerna måste som andra sektorer stärka sin förmåga att hantera kriser, förhöjd beredskap och krig. Det kommer att kräva tid, resurser och prioriteringar att nå rätt ambitionsnivå.

## 3 Hållbarhetskraven

De ökade hållbarhetskraven innefattar både helhetsförmåga och hantering av andra aspekter än det som historiskt varit VA-sektorns kärnfrågor. Ägare, kommunpolitiker och kunder kommer att vilja veta mer och det intresset utgör också drivkraften för att nå ut med branschens framsteg som aktör för en mer cirkulär ekonomi.

## 4 AI-utvecklingen

Digitalisering, datahantering, analys och teknisk utveckling går nu hand i hand med AI. Att VA-branschen möter utvecklingen samtidigt som man hanterar utmaningar kopplat till säkerhet innebär möjligheter i fråga om ökad effektivitet, nöjdare kunder och verksamhetsutveckling.

## 5 Komplexitet och framtidsfrågehantering

Den generellt sett ökade komplexiteten kräver en medveten ansträngning från styrelse, ledning och ägare och att kompetens säkras i ett strategiskt perspektiv. Att utveckla de interna processerna för att kunna ta de komplexa och framtidssäkrade besluten ställer nya krav på verksamhetsledning och intern styrning.

## 6 Kommunikation och kundhantering

I tider med ökad otålighet från både medborgare och företag finns en uppenbar risk i att förståelsen för VA-frågornas logik minskar. Här krävs förmåga att navigera i det föränderliga kommunikationslandskapet för att möta kundernas krav på snabb och individuell anpassad interaktion.

## 7 Från teknik till juridik och finansiering

Ett växande område för VA-sektorn är de alltmer förekommande juridiska och ekonomiska frågeställningarna. Kompetensen inom finansiering och finansiell styrning behöver stärkas för att hantera investeringsfrågorna. Branschen kommer fortsatt att vara en tekniskt tung bransch men resurserna som ägnas åt juridik och finansiering kommer relativt sett att öka. •



**Omvärldsanalysen**  
i sin helhet återfinns i en egen rapportbilaga



# Svenskt Vatten

Svenskt Vatten AB

POSTADRESS BOX 14057, 167 14 Bromma

BESÖKSADRESS Gustavslundsvägen 12,  
167 51 Bromma

TELEFON 08-506 002 00

E-MAIL [svensktvatten@svensktvatten.se](mailto:svensktvatten@svensktvatten.se)

[www.svensktvatten.se](http://www.svensktvatten.se)