



AFFÄRSPLAN 2026–2028

Rent vatten. Ett jobb för livet. 





INNEHÅLL

1. INLEDNING	3
2. NSVAs SYFTE OCH UPPDRAG	3
3. NSVAs VISION	3
4. OMVÄRLDSANALYS	4
4.1 Klimatförändringars konsekvenser alltmer synliga	4
4.2 Ökade hållbarhetskrav och globalisering	4
4.3 Digitalisering och AI omvandlar VA-sektorn	4
4.4 Beredskap och säkerhet allt viktigare	4
4.5 Komplexiteten i beslutsfattande ökar	5
4.6 Ekonomiska utmaningar	5
4.7 Ökade krav från medborgare och företag	6
4.8 Utmaningar med kompetensförsörjning	6
5. NULÄGE	7
5.1 NSVA	7
5.2 Kommunernas prioriteringar	10
6. SWOT-ANALYS	11
7. MÅL FÖR NSVA	12
7.1 Strategiska målområden	12
7.2 Långsiktiga mål	12
7.3 Mål 2026 - 2028	13
8. EKONOMISK ÖVERSIKT	14
BILAGA 1: BUDGET FÖR NSVA	
BILAGA 2: MÅL FÖR NSVA	

1. INLEDNING

NSVA är en regional VA-organisation som verkar på uppdrag av åtta delägarkommuner i nordvästra Skåne. Affärsplanen för perioden 2026–2028 utgör ett strategiskt ramverk för hur NSVA ska utvecklas och möta kommunernas behov och framtidens krav på vatten- och avloppshantering, med fokus på hållbarhet, robusthet och samhällsnytta.

Under 2024 har styrmodellen för VA-verksamheten och NSVA setts över och förenklats för att på ett mer effektivt sätt säkerställa målen om kvalitet, effektivitet och hållbarhet i verksamheten. Arbetet har genomförts på uppdrag av, och i nära dialog med, både styrelsen och våra ägarkommuner. Styrmodellen innebär att verksamhetsstyrning och bolagsstyrning av NSVA separeras. Delägarkommunerna styr och utövar inflytande över sin VA-verksamhet genom verksamhetsplaner medan NSVA styrs och utvecklas genom bolagets affärsplan. Affärsplanen beskriver hur NSVA löser uppdraget från delägarkommunerna samt hur NSVA bygger sina långsiktiga förmågor som möter de krav som ställs på NSVA som verksamhetsutövare.

Affärsplanen för 2026–2029 tar sin utgångspunkt i både verksamhetens egna långsiktiga mål och de omvärldstrender som Svenskt Vatten lyfter fram i sin senaste omvärldsanalys. Svenskt Vatten pekar på att VA-branschen står inför stora utmaningar de kommande åren, där klimatförändringar, digitalisering, nya lagkrav och ett ökat behov av robusthet och beredskap är centrala drivkrafter. Dessa trender återspeglas tydligt i våra mål och prioriteringar – och ligger helt i linje med NSVAs egen omvärldsanalys. Samtidigt möter också affärsplanen de behov som är beskrivna i respektive kommuns verksamhetsplan.

2. NSVAs SYFTE OCH UPPDRAG

Vi är en långsiktig samhällsbyggare som levererar och utvecklar hållbara vattentjänster till de som bor och verkar i nordvästra Skåne.

Tillsammans med våra ägarkommuner förvaltar och bygger vi förmågor och den infrastruktur som krävs för att effektivt och affärsmässigt säkerställa en motståndskraftig VA-försörjning utifrån varje kommuns förutsättningar – idag och i framtiden.

3. NSVAs VISION

Vi lovar framtida generationer tillgång till rent vatten. I hemmet, i samhället och i naturen. Varje dag och hela tiden.



4. OMVÄRLDSANALYS

Svenskt Vattens omvärldsanalys finns här: https://www.svensktvatten.se/globalassets/dokument/natverk--medlemsskap/omvarldsutblick-2035-svenskt-vatten_slutversion.pdf

4.1 Klimatförändringars konsekvenser alltmer synliga

Förändrade klimatförhållande ökar kraven på VA-systemen. Den pågående globala uppvärmningen ger fler återkommande problem. Direkta effekter blir extremväder med kraftfulla översvämningar, torka och stigande havsnivåer. Dessa nya utmaningar blir en del av vardagen och måste kunna hanteras av systemen. Kraven ökar på klimatanpassning av dricksvattenförsörjning och avloppshantering.

Arbetet med klimatsäkring av nya och befintliga anläggningar och infrastruktur kräver tydlig målsättning, prioritering och planering av åtgärder. Klimatsäkring är en stor fråga som ägs av kommunerna där samordning behövs med NSVA.

4.2 Ökade hållbarhetskrav och globalisering

Ökat fokus på grön omställning och hållbarhetsfrågor ställer höga krav på säker vattentillgång och ger striktare lagstiftning kring utsläpp och miljöpåverkan. Det i sin tur skapar ett större fokus på cirkulära lösningar som återvinning av näringsämnen och vatten.

EU-lagstiftning får allt större inflytande på frågor som tidigare hanterades nationellt. Avloppsdirektivet och dricksvattendirektivet är exempel på EU-lagstiftning som har stor inverkan på NSVAs verksamhet.

- EU:s dricksvattendirektiv ställer strängare kvalitetskrav, kräver riskbaserad kontroll från källa till kran, skärper regler för material i kontakt med dricksvatten och inför krav på bättre konsumentinformation om dricksvattenkvalitet och förbrukning. Dessutom ska medlemsländer mäta och minska dricksvattenläckage för att spara resurser och skydda miljön.
- EU:s avloppsdirektiv från 2024 ställer bland annat strängare krav på rening och innehåller flera tidsgränser för genomförande, med betydande kostnader för reningsverk.
- NSVA arbetar med hållbarhetsfrågor enligt CSRD-direktivet vilket innebär att verksamheten belyses utifrån ett hållbarhetsperspektiv och de aspekter som berör verksamheten mest. Detta görs dels för att hållbarhetsredovisning ska kunna ske (om krav kommer längre fram) men främst för att verksamheten ska bli mer hållbar.

4.3 Digitalisering och AI omvandlar VA-sektorn

Dagens VA-system kräver stora resurser för drift och underhåll. Genom digitalisering kan vi arbeta smartare, effektivisera vatten- och avloppshanteringens samt bättre möta de utmaningar som branschen står inför. Digitala lösningar gör det möjligt att följa flöden och förbrukning i realtid, upptäcka läckor tidigt och förenkla för kunder genom att minska behovet av manuella insatser. Teknik som IoT, AI och avancerade dataplattformar skapar smarta funktioner som stärker vår förmåga att leverera vatten på ett säkert och hållbart sätt.

4.4 Beredskap och säkerhet allt viktigare

Svenskt Vatten lyfter fram att hoten mot samhället har ökat på alla nivåer de senaste åren. Kommande decennium lär präglas av en ny vilja, och förväntan på, att verka för resiliens och robusthet. Inte minst gäller det alla aktörer i samhället som bedriver samhällsviktig verksamhet som vattenförsörjning. Hot så som cyberattacker, organiserad brottslighet, naturkatastrofer och andra kriser kan snabbt påverka VA-systemens funktion. Därför satsar vi på robusta säkerhetsåtgärder, kontinuerlig övervakning och snabba insatsrutiner vid incidenter. Vi stärker både det fysiska skyddet av våra anläggningar och den digitala säker-

heten genom tekniska lösningar, tydliga policys och utbildning inom informations- och cybersäkerhet. Lagstiftning och handböcker skärper kraven och rekommendationerna på hur vi ska skydda oss inom områdena personalsäkerhet, fysisk säkerhet och informationssäkerhet där implementering av NIS2 i cybersäkerhetslagen är högst aktuell.

4.5 Komplexiteten i beslutsfattande ökar

VA-branschen och andra offentliga verksamheter påverkas av ökad komplexitet i beslutsfattande. Vid investeringsbeslut ska vägval och beslut exempelvis ta hänsyn till ekonomi, säkerhet, klimat och resiliens. Dessutom präglas dessa beslut ofta av någon form av tillståndprocess eller myndighetsbeslut där det kan uppstå långa handläggningstider och oklara förutsättningar. Bland annat då flera myndigheter tillämpar samma EU-direktiv eller lag men där bransch eller region blir avgörande för hur en myndighet anser att denna ska tolkas och efterlevas.

Samtidigt finns det en otålighet från omgivningen om att få snabba besked trots att frågorna ofta behöver utredas grundligt. Det finns även ökad konkurrens om investeringsmedel – flera samhällssektorer har varit underfinansierade över en längre tid och konkurrerar i många kommuner om finansiella medel i en gemensam investeringsbudget.

NSVA upplever oftast god politisk samsyn inom kommunerna kring inriktningsbeslut för vattentjänsterna vilket bidrar till att skapa långsiktighet i besluten.

4.6 Ekonomiska utmaningar

Den ekonomiska situationen i dagens samhälle har ändrats på senare år med ökad grad av osäkerhet, i stor utsträckning på grund av inflation, globala handelsproblem, klimatförändringar och teknologiska förändringar. Detta påverkar både individer och samhällen på olika sätt och att hantera VA-sektorn blir alltmer utmanande och har en lång period av underinvestering bakom sig. VA-branschen har nu enligt Svenskt Vattens beräkningar ett årligt investeringsbehov på runt 31 miljarder kronor fram till år 2040 (baserat på 2021 års data) för att kunna säkerställa att infrastrukturen möter framtida behov. Till det kommer de senaste årens generella kostnadsökningar med högre räntor och energipriser, vilket gör att kostnaderna för att åtgärda underhållsskulden lär öka än mer. Effekten av allt detta är att VA-avgifterna för hushåll och företag kommer att öka markant.

”VA-branschen har ett årligt investeringsbehov på runt 31 miljarder SEK fram till 2040.”

-Svenskt Vatten

Sveriges kommuner och VA-bolag har en stor utmaning framför sig i att hantera det stora investeringsbehovet, lösa finansieringen av detta och hantera dess effekt på de taxor konsumenterna får betala.

”Utmaningen är de offentliga investeringarna. Inte minst för att behovet av att ta itu med infrastrukturutmaningar har vuxit under en period av underinvestering.”

-Svenskt Vatten

NSVAs delägarkommuner äger och finansierar själva sina VA-anläggningar. I den situation som råder blir det än mer viktigt med ett nära samarbete och dialog mellan kommuner och NSVA för att tillsammans möta de ekonomiska utmaningarna på bästa sätt.

4.7 Ökade krav från medborgare och företag

Människors förväntningar på VA-tjänster har ökat, mycket på grund av digitalisering. Vi vill ha snabbare svar och mer personliga lösningar. Långsamma eller ineffektiva processer skapar frustration. Detta gäller även VA-branschen i form av växande förväntningar från allmänheten och näringslivet. VA-tjänsterna ska vara mer tillgängliga, effektiva och transparenta. Kraven på snabb och effektiv hantering ställer krav på förbättrad kundservice och digitala tjänster. För att möta detta måste VA-organisationer investera i digitalisering och teknik.

4.8 Utmaningar med kompetensförsörjning

Enligt undersökning från Svenskt Vatten kommer tillströmningen av ny kompetens från högskola och universitet under de kommande åren att vara lägre än branschens behov.

Det största behovet av kompetens framåt inom VA-branschen är inom teknik och digitalisering, kompetenser som fler än vi söker vilket ökar konkurrensen om medarbetarna. Det innebär en fortsatt utmaning att få tillgång till och behålla den kompetens vi behöver för att leverera på vårt uppdrag.

Kompetens är att betrakta som en begränsad resurs som kräver effektiv och strategisk användning. För NSVA innebär det att ta vara på kompetensen i bolaget genom att utveckla arbetssätt och interna strukturer så att verksamheten blir mer effektiv och kulturen mer samarbetsorienterad. För att möta framtida behov är det viktigt att fortsatt rekrytera kritisk kompetens bredare än från den egna branschen.

Utmaningen kring kompetens omfattar även att behålla medarbetare och välkomna tillbaka dem som under en tid valt att utvecklas utanför organisationen. NSVAs attraktionskraft som arbetsgivare bygger på den stolthet och det engagemang som medarbetare känner för det gemensamma uppdraget, och att vi erbjuder en arbetsplats där människor vill bidra, utvecklas och växa tillsammans.

Det branschgemensamma, strategiska arbetet för framtida kompetensförsörjning inom VA-sektorn behöver fortsätta. Ett arbete som sker lokalt, regionalt och nationellt, och som involverar branschorganisation, näringsliv, VA-bolag och utbildningsanordnare.



5. NULÄGE

5.1 NSVA

Verksamhetsområde

NSVA ägs till lika delar av följande åtta delägarkommuner:

- Bjuv
- Båstad
- Helsingborg
- Landskrona
- Perstorp
- Svalöv
- Åstorp
- Örkelljunga



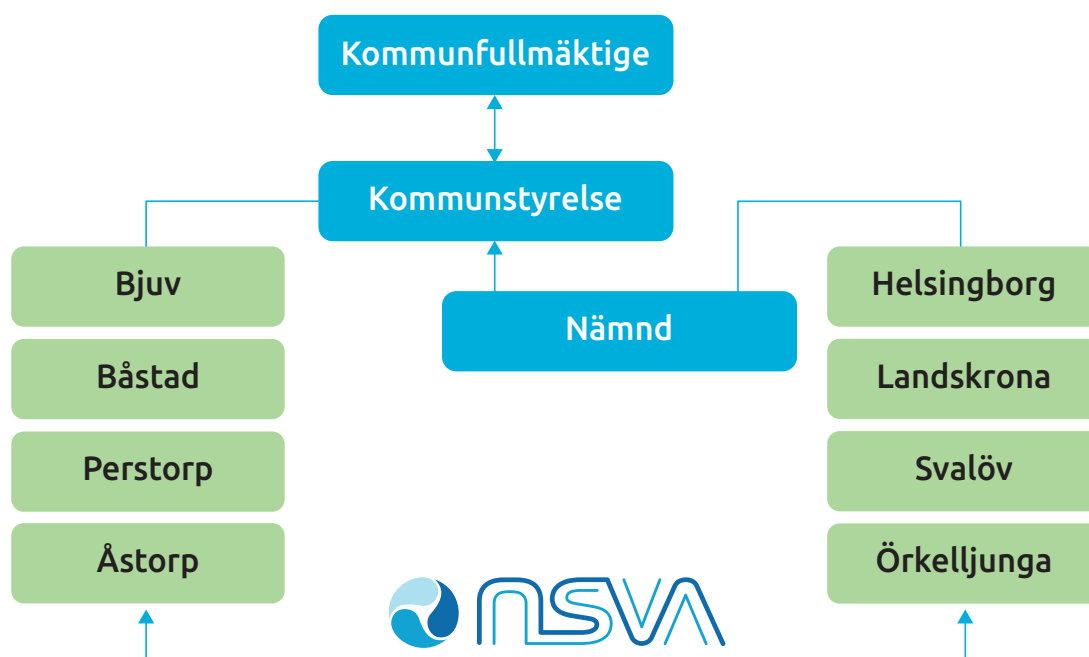
Sammantaget i hela NSVAs verksamhetsområde förser vi cirka 50 000 kunder och 275 000 invånare med vattentjänster. Vi levererar årligen cirka 29 000 000 m³ dricksvatten och renar cirka 37 000 000 m³ spillvatten. I de åtta delägarkommunerna förvaltar vi 5 511 km ledningar, 14 reningsverk och 2 minireningsverk.

Organisation

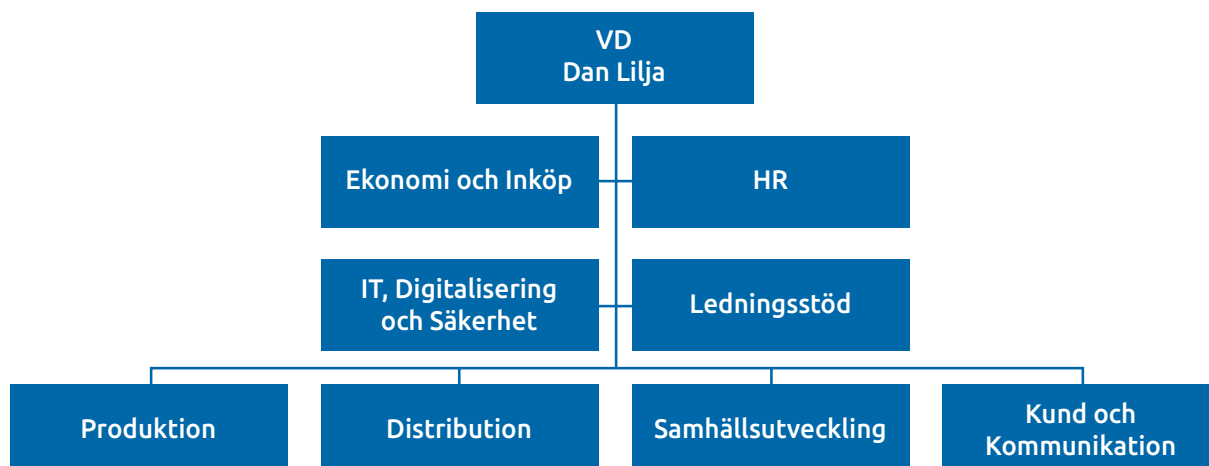
NSVAs leds ytterst av en styrelse som består av politiskt tillsatta ledamöter från bolagets åtta delägarkommuner, arbetstagarrepresentanter samt VD.

Alla delägare har lika mycket inflytande över NSVA. Varje delägare står för sina egna särkostnader, äger kommunens VA-anläggningar och behandlas utifrån sina specifika förutsättningar.

Kommunerna har valt att organisera sig olika där NSVA rapporterar direkt till kommunstyrelsen i kommunerna Bjuv, Båstad, Perstorp och Åstorp. I kommunerna Helsingborg, Landskrona, Svalöv samt Örkelljunga rapporterar NSVA i första led till en nämnd.



Inom bolaget är NSVA organiserat enligt nedanstående organisationskiss.



Pågående förflyttningsområden inom NSVA

Den 1 januari 2025 genomförde NSVA en omorganisation där flera stödfunktioner centraliserades: arbetsmiljö (under HR), inköp och upphandling (under ekonomi), mätning (under distribution) samt IT, digitalisering och säkerhet som en samlad avdelning. Under året har arbetet med att etablera gemensamma strukturer och bemanning för ett mer tvärfunktionellt och enhetligt arbetssätt påbörjats inom dessa områden och kommer att fortsätta under affärsplanperioden. Målet med ett förändrat sätt att organisera verksamheten är att skapa förutsättningar för en mer samverkande och effektiv organisation med tydligare roller och ansvar. Under året har strukturer och bemanning för ett mer tvärfunktionellt likartat arbetssätt initierats inom dessa områden och fortsätter inom affärsplanperioden.

Arbetsmiljö

VA-verksamheten innefattar drift av komplexa processanläggningar i åtta kommuner samt därtill en omfattande entreprenadverksamhet som omsätter ca 600 mnkr om året.

Verksamhetens omfattning och riskbild ställer stora krav på ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete och en god kultur som främjar förebyggande arbetsmiljöarbete för att risken för olyckor ska vara så låg som möjligt.

NSVA har sedan mars 2025 en arbetsmiljöingenjör i den egna organisationen som ska arbeta med att implementera ett strukturerat arbetsmiljöarbete på bolaget. Detta kommer bland annat innebära att enhetliga arbetssätt, safetywalks och förändrat arbetssätt för skyddsronder införs på bolaget samt att arbetsmiljö lyfts på agendan i bolagets alla delar.

IT-, digitalisering- och säkerhet

NSVA förflyttar sig till en IT/OT miljö som är standardiserad, datadriven och högautomatiserad där beslut och drift baseras på kvalitetssäkrade realtidsdata. Målet är att säkra information och kvalitet i hela värdekedjan. Vi styr applikationsportföljen med tydliga roller, ansvar och livscykelhantering. Genom konsekvent standardisering minskar vi komplexitet och totalkostnad samt etablerar ett gemensamt arbetssätt för mätinsamling och integration. Detta gör att vi kan bygga lösningar som är skalbara, återanvändbara och enkla att förvalta i stället för flera fragmenterade lösningar.

Driften blir alltmer automatiserad och ska användas för tidig läckagedetektering, prediktivt underhåll och avvikelleanalys, vilket gör att vi kan arbeta proaktivt i både planering och operativ insats, samtidigt som vi minskar manuella moment.

Vi skalar upp utrullningen av digitala vattenmätare och vidareutvecklar vår insamlingsplattform. Det ger detaljerade förbrukningsdata som stödjer både operativ styrning och långsiktig planering samt möjliggör analys och optimering av verksamheten.

För att skapa en framtidssäker och robust lösning har vi outsourcat vår kommunikationsinfrastruktur för mätdata till en specialiserad leverantör. Detta är en strategisk satsning som stärker robusthet, säkerhet och kontinuitet i hela insamlingskedjan. Genom att använda en aktör med hög kompetens och redundanta lösningar säkerställer vi att data från digitala vattenmätare överförs på ett säkert, stabilt och skalbart sätt till vår insamlingsplattform.

Parallellt moderniserar vi våra mest kritiska styrsystem och ersätter föråldrad PLC och kommunikationsinfrastruktur samt inför en central kommunikationslösning med utökad redundans för hög tillgänglighet och stabilitet.

IT och Automation arbetar tillsammans i tvärfunktionella team med gemensam prioriteringsstyrning. Vi höjer kompetensen inom data, automation och analys för att förankra de nya arbetssätten långsiktigt och säkra leveransförmågan.

Inköp och upphandling

NSVA omfattas av lagen om offentlig upphandling för försörjningssektorn (LUF). I vissa fall blir även lagen om offentlig upphandling (LOU) tillämplig. Även om dessa lagverk skiljer sig lite åt så är det i grunden med samma syfte – reglerna ska säkerställa en inköpsprocess som främjar en sund, rättvis och transparent konkurrens inom offentliga inköp samt säkerställa att pengarna används på bästa möjliga sätt.

Att NSVA är duktiga på inköp och upphandling är oerhört viktigt. Inte bara för att säkerställa att vi efterlever lagstiftningen på området, utan även för att säkerställa en hög grad av kostnadseffektivitet och affärsmässighet. Att vara bra på upphandling, kravställande och avtalsefterlevnad ger stor effekt ekonomiskt. Med de höga investeringsnivåer som våra ägarkommuner har framför sig de kommande åren är det absolut nödvändigt med strategiska förflyttningar inom inköp och upphandling. De kommande åren fokuserar vi framför allt på att höja kunskapsnivån på området inom bolaget, arbeta fram effektivare rutiner och processer som säkrar kvalitet och kostnadseffektivitet samt utveckla vårt arbete med uppföljning och analys av NSVAs inköp och avtalsefterlevnad.

Mätning

Vi driver en omfattande satsning på bland annat digitala vattenmätare, nivåmätning i självfallssystem och nederbördsräkning för att skapa en mer effektiv och datadriven VA-verksamhet. Genom en insamlingsplattform som är under uppbyggnad ges möjlighet att i framtiden samla in och analysera detaljerade volym- och förbrukningsdata, nivå- och tryckregistreringar i realtid, samtidigt som tillgången och äganderätten av datan säkerställs över tid. Detta ger oss bättre möjligheter att på sikt kunna optimera drift och upptäcka avvikelser.

Denna digitala infrastruktur är en central del av vår strategi för att öka effektiviteten, förbättra kundservice och skapa en hållbar vattenförsörjning för våra kommuner.



5.2 Kommunernas prioriteringar

Långsiktigheten i VA-planering är avgörande för att säkerställa stabil och trygg leverans av hållbara vattentjänster. Detta tillsammans med en utökad samverkan återkommer som ett behov från våra kommuner. Samtidigt är lagstiftningen på väg att skärpas för att öka kraven på en kontinuerlig leverans av VA-tjänster, vilket signaleras tydligt i VA-beredskapsutredningen. Områden som särskilt pekas ut och där lagstiftaren kommer att öka kravbilden succesivt är:

- Beredskapsanpassning
- Klimatanpassningsåtgärder
- Försörjningsberedskap
- Åtgärder för stärkt ekonomi
- Kommunal samverkan
- Stärkt arbete på nationell nivå

Den skärpta lagstiftningen tillsammans med de ökade investeringsnivåerna och klimatanpassningsåtgärder resulterar i ökade VA-kostnader. Förväntningarna är att NSVA bär kommunikationen för delägar-kommunerna och tar ett helhetsansvar för att skapa en förståelse för VA-utmaningarna. Det krävs att kommunikationen når fram till allmänheten om vad som behövs för ett fungerande VA på lång sikt och hur VA-taxorna kommer att utvecklas.

Långsiktiga tekniska- och ekonomiska planer som sträcker sig över minst 10 år behöver skapas för alla delägarkommuner, där en utvecklad samordning mellan NSVA och respektive kommun är etablerad. Planen ska vara politiskt beslutad och sträcka sig över mandatperioder.

För att möjliggöra en sådan plan krävs ett närmare samarbete mellan kommun och NSVA men också mellan NSVA och kund. Särskilt relationen till näringslivet behöver stärkas med en fördjupad kontakt till varje delägarkommuns större näringslivsaktörer.



6. SWOT-ANALYS

Styrelsen och ledning har arbetat fram en analys av NSVAs och delägarkommunernas möjligheter och hot samt styrkor och svagheter.

MÖJLIGHETER OCH HOT		
Utifrån en utblick i omvärlden och verksamhetens situation, samt med utgångspunkt i att de övergripande målområdena ska uppfyllas, vilka möjligheter och hot har delägarkommunerna i sin VA-verksamhet, inklusive bidraget från NSVA?		
EXTERN URSPRUNG Omvärldens attribut	HJÄLPER att nå målen	FÖRSVÅRAR att nå målen
	MÖJLIGHETER Digitalisering och AI: Investeringar i ny teknik och digitalisering kan öka effektiviteten och möjliggöra bättre styrning och prioritering av resurser. Ökad samverkan mellan kommunerna: Ytterligare samarbete mellan kommuner och expansion till fler kommuner kan skapa diversifiering och stärka NSVA. Kundinformation och medvetenhet: Att förbättra kommunikationen med kunder och öka medvetenheten om bolagets arbete kan skapa nya möjligheter för att få medborgarna med på viktiga beslut. Innovation och ny teknik: Genom att omfamna tekniska framsteg kan vi utveckla tjänster och skapa nya lösningar för framtida utmaningar.	HOT Inflation, räntor och ekonomiska utmaningar: Det ökade kostnadstrycket och osäkerheten i finansieringen på grund av inflation och räntor kan försvåra möjligheterna att göra nödvändiga investeringar. Klimatförändringar: Effekterna av klimatförändringar skapar ökade krav på infrastrukturen, vilket kan innebära stora utmaningar. Bristande redundans och beredskap: Om krisberedskapen och redundansen inte är tillräckligt stark kan den leda till allvarliga konsekvenser under en kris. Skiftande förutsättningar i kommunerna: De olika förutsättningarna och topologiska skillnaderna i de olika kommunerna kan skapa ytterligare svårigheter för bolaget att arbeta enhetligt.
STYRKOR OCH SVAGHETER		
Utifrån en utblick i omvärlden och verksamhetens situation, samt med utgångspunkt i att de övergripande målområdena ska uppfyllas, vilka styrkor och svagheter har delägarkommunerna i sin VA-verksamhet, inklusive bidraget från NSVA?		
INTERN URSPRUNG Organisationens attribut	HJÄLPER att nå målen	FÖRSVÅRAR att nå målen
	STYRKOR Specialkompetens inom VA: Besitter specialistkunskap och har ett starkt samarbete både internt och med andra kommuner, vilket möjliggör stabilitet och effektivitet. Samverkan mellan kommunerna: Samarbetet mellan olika kommuner skapar en solid grund för gemensamma lösningar och effektivitet, särskilt när det gäller att möta framtida utmaningar. Stöd från ägarna och stabil organisation: NSVA har ett gott rykte inom branschen och hos kommunerna och är finansiellt stabilt med stöd från ägarna, vilket ger förutsättningar för långsiktighet. Flexibilitet i att hantera olika kommuners behov: Bolaget kan anpassa sig till olika kommuners specifika behov och ambitioner, vilket ökar effektiviteten i hur resurser används.	SVAGHETER Kompetensförsörjning och svårigheter att ersätta expertis: Det finns en sårbarhet i att ha mycket djup kompetens som är svår att ersätta, vilket kan påverka verksamhetens kontinuitet. Olika förutsättningar mellan kommunerna: De olika förutsättningarna och ambitionerna i de olika kommunerna kan skapa en splittrad organisation och göra det svårt att skapa en enhetlig strategi. Brist på engagemang för VA-frågor: Lågt samhällsengagemang och svårt att nå ut till medborgarna för att skapa dialog om VA-frågor. Finansieringsproblem: Osäkerhet kring finansiering och hur nödvändiga investeringar ska finansieras långsiktigt är en utmaning.

Ägardirektivet och SWOT-analysen har legat till grund för härledningen av NSVAs fem strategiska målområden utifrån vilka ledningen utvecklat företagets prioriteringar 2026–2028.

7. MÅL FÖR NSVA

7.1 Strategiska målområden

För att säkra målen för kvalitet, effektivitet och hållbarhet i delägarkommunernas VA-verksamhet och samtidigt utveckla NSVA arbetar vi mot fem långsiktiga målområden. Dessa redovisas nedan med beskrivningar av vad respektive område innebär.

SAMVERKAN, FÖRTROENDE OCH KUNDVÄRDE	STABIL OCH TRYGG LEVERANS	EFFEKTIV OCH AFFÄRSMÄSSIG VERKSAMHET	HÅLLBAR UTVECKLING	KOMPETENS, ANSVAR OCH ARBETSGLÄDJE
<p>Vi är det goda exemplet och har förtroendefulla relationer med våra ägarkommuner och kunder.</p> <p>Vi arbetar proaktivt för att skapa långsiktiga förutsättningar samt öka förståelsen för värdet av rent vatten.</p>	<p>Vi säkerställer en stabil och trygg tillgång till hållbara vattentjänster, nu och i framtiden, som uppfyller alla krav och villkor för dricksvatten, dagvatten och spillvatten.</p>	<p>Vi är affärsmässiga i alla våra beslut och säkerställer att vi använder våra resurser effektivt.</p>	<p>Vi arbetar strukturerat med värdeskapande innovation och utveckling.</p> <p>Vi ska minska NSVAs direkta nettoutsläpp och indirekta utsläpp för inköpt energi samt reduktion av nettoutsläpp i vår värdekedja.</p>	<p>Vi är stolta ambassadörer för NSVA.</p> <p>Vi har en trygg och attraktiv arbetsplats med starkt engagemang, gott medarbetar- och ledarskap, rätt kompetens och ansvar.</p> <p>Vi arbetar tillsammans för att nå våra mål.</p>

7.2 Långsiktiga mål

Inom respektive målområde finns långsiktiga, prioriterade mål för NSVA att uppnå till år 2040.

SAMVERKAN, FÖRTROENDE OCH KUNDVÄRDE	Vi har säkerställt att våra ägarkommuner, kunder och invånare förstår och värnar om värdet av rent vatten. Tillsammans med våra ägarkommuner och kunder har vi säkerställt en framförhållning i vår VA-planering som bidrar till regionens utveckling.
STABIL OCH TRYGG LEVERANS	Våra kunder har stabil och trygg tillgång till hållbara vattentjänster. Vi arbetar proaktivt och långsiktigt i verksamhetens alla delar.
EFFEKTIV OCH AFFÄRSMÄSSIG VERKSAMHET	Vi har effektivitet och affärsmässighet som överträffar branschsnittet.
HÅLLBAR UTVECKLING	Vi driver en värdeskapande innovation och utveckling. Vi bidrar aktivt till en hållbar framtid genom en klimatneutral verksamhet.
KOMPETENS, ANSVAR OCH ARBETSGLÄDJE	Vi är det självklara valet för våra framtida medarbetare. Vi har en framtidssäkrad organisation som möjliggör effektiv leverans av vårt uppdrag.

De **långsiktiga målen** för NSVA sträcker sig till 2040 och handlar om att skapa en verksamhet som är hållbar, robust och framtidssäkrad. Vi ska gå från reaktiva till proaktiva kundrelationer, där kunderna inte bara är mottagare utan också aktiva resurser i systemet. Digitalisering och AI ska genomsyra alla delar av verksamheten, och vi ska arbeta med förebyggande underhåll och insiktsbaserade investeringsplaner. Långsiktiga planer och processer ska vara likställda för alla kommuner, och vi ska kontinuerligt utvärdera och utveckla vår verksamhet med hjälp av branschförankrade KPI:er.

7.3 Mål 2026 - 2028

För 2028 har vi satt upp konkreta mål inom de fem strategiska målområdena: samverkan, förtroende och kundvärde, stabil och trygg leverans, effektiv och affärsmässig verksamhet, hållbar utveckling samt kompetens, ansvar och arbetsglädje. Vi ska bland annat ha etablerat strukturerade samarbeten med ägarkommunernas ekonomiavdelningar, ha en beslutad och förankrad 10-årig investeringsplan, och ha minskat dricksvattenförlusterna till ett ILI-värde på 2.0 som ett medelvärde för våra kommuner. Effektiviteten och affärsmässigheten ska mätas och följas upp med tydliga KPI:er och vi ska ha rutiner och verktyg på plats för ett systematiskt hållbarhetsarbete. Kompetensförsörjningen ska vara säkrad genom tvärfunktionellt samarbete och en gemensam struktur för kompetensutveckling.

Målen för 2026 fokuserar på att lägga grunden för den framtida utvecklingen.

- Vi ska tillsammans med delägarkommunerna identifiera utmaningar och lösningar, kvalitetssäkra processer och skapa verktyg för att mäta och visualisera förbrukning på kundnivå.
- Vi fortsätter arbetet med att göra kundupplevelsen smidigare och tydligare. Genom att fortsätta utveckla nsva.se blir det enklare för kunder att hitta information, hantera ärenden och öka sin kunskap.
- Vi tydliggör fastighetsägarens ansvar – exempelvis hantera konsekvenserna av skyfall och tillhandahålla utrymme för placering av vattenmätare – samt förklarar vad VA-taxan finansierar. Detta sker via hemsida, sociala medier, brev och broschyrer.
- Vi arbetar för att förändra beteenden och attityder samt öka kunskapen om dricksvatten och avlopp. Det gör vi genom samarbeten med Svenskt Vatten inom initiativ som *Vad får jag för pengarna*, *Skyfall och Hållbar vattenanvändning* samt genom lokala insatser kring avlopp och dagvatten.

De ökande investeringsnivåerna vi ser i våra kommuner tillsammans vägvalsfrågor (principer för VA-system i en kommun, ansökan om miljötillstånd etc.) gör att vi behöver arbeta igenom investeringsprocessen på NSVA för att säkerställa kostnadseffektivitet, transparens, risknivå och rätt beslutsgrindar. Förmågan att leverera på en större investeringsnivå är en central fråga för bolaget.

För att möta nya lagkrav och framtida hot förstärker vi vår säkerhetsorganisation med nya roller, kompetenser och rutiner. Detta kommer att resultera i en ökad intern medvetenhet, lagstadgade utbildningar, säkerhetsprövning vid nyrekrytering och integrering av säkerhetskrav i anställningsprocessen samt fler och återkommande kris- och kontinuitetsövningar.

En viktig del av vår beredskap och kontinuitet är nödvattenarbetet, där vi tillsammans med våra delägarkommuner säkerställer tillgång till dricksvatten vid störningar. Vi arbetar också aktivt med civil beredskap för att skapa robusta strukturer som klarar långvariga kriser och höjd beredskap.

Våra kunder ska ha stabil och trygg tillgång till hållbara vattentjänster. Grunden för detta är ett välfungerande underhållsarbete. Planerna för förebyggande underhåll och investeringar ska utvecklas så att dessa följer en tydlig struktur samt är anpassade efter våra delägarkommuners behov.

Ett systemstöd för fastighets- och underhållsplaner ska upphandlas och implementeras under 2026. Arbetsätt och struktur för fortsatt arbete med existerande vattentjänstplaner ska etableras, inklusive samarbete med delägarkommunerna i frågan.

På reningsverken produceras slam som återförs till bl a jordbruksmark och den biogas som produceras används till uppvärmning eller säljs till Europa. Vid ett par anläggningar används även ett tekniskt vatten i de interna processerna men även av kommunerna vid t ex bevattning.

Sammantaget är affärsplanen starkt förankrad i de långsiktiga trender som Svenskt Vatten identifierar: behovet av ökad beredskap, förnyelse av åldrande infrastruktur, klimatanpassning, digitalisering och kompetensförsörjning. Genom att arbeta systematiskt mot våra mål för 2026 och 2028, med sikte på 2040 och i förlängningen vår vision, skapar vi förutsättningar för en hållbar och framtidssäkrad VA-verksamhet i hela regionen.

8. EKONOMISK ÖVERSIKT

NSVA är ägarkommunernas VA-verksamhet samlad i ett gemensamt bolag. Bolaget ansvarar för och verkställer den VA-drift och de VA-investeringar som de åtta delägarkommunerna beslutar om i sina respektive verksamhetsplaner med budgetar. NSVAs ersättning från delägarkommunerna utgår från självkostnadsmodellen och baseras på de faktiska kostnaderna för drift samt avskrivningar av bolagsgemensamma investeringar. Kommunerna äger sina egna anläggningar och debiteras löpande för de investeringar som NSVA utför enligt beslutad investeringsbudget.

Med anledning av ovan beskrivna förutsättningar är budget i affärsplan främst att beakta som den summerade slutprodukten av delägarkommunernas beslutade budgetar. På kommunnivå presenteras budget utifrån vattentyp, dvs det som NSVA i slutänden levererar till dem. I budgetbilagan till denna affärsplan strukturerar vi istället budget utifrån bolagets organisation för att uppnå ett bolagsperspektiv.

Drift

Nedan är en budgetöversikt för NSVAs samlade driftskostnader, enligt kommunernas beslutade driftsbudgetar, fördelat på bolagets avdelningar/funktioner. Komplet driftsbudget på bolagsnivå för år 2026 samt plan för 2027 respektive 2028 finns i Bilaga 1. Budget för 2026 inkluderar uppräknig med av personalkostnader samt uppräknig utifrån KPIF-index på sammantaget 2,6%. För plan 2027 samt 2028 inkluderas en uppräknig enligt inflationsmålet på 2%.

BUDGETÖVERSIKT – DRIFTSKOSTNADER PER AVDELNING

TKR	UTFALL 2024*	PROGNOS 2025	BUDGET 2026	PLAN 2027	PLAN 2028
Produktion	334 257	352 991	364 685	384 668	396 643
Distribution	155 838	122 621	122 787	125 034	149 363
Samhällsutveckling	45 592	46 798	46 951	49 653	51 362
Kund & kommunikation	21 881	23 083	19 990	20 380	21 300
Ekonomi & Inköp	16 753	18 918	21 932	21 401	21 300
IT, digitalisering & säkerhet**	22 883	25 724	60 020	66 219	68 277
HR	6 771	7 992	8 803	8 979	9 158
Styrelse & VD	4 098	4 344	4 956	5 055	5 156
Övrigt	-289	2 310	1 200	1 747	1 782
Summa driftkostnader	567 783	604 783	651 324	683 135	724 796
- varav personalkostnader	159 132	174 206	189 546	198 415	205 518
Genomsnittlig kostnadsförändring	16,5%	6,5%	7,7%	4,9%	6,1%
Förväntad inflationsökning utifrån KPIF samt ökning av ökning av personalrelaterade kostnader			2,6%	2,0%	2,0%

*Under 2024 genomfördes en omfattande omorganisation. Bland annat flyttades Mätarservice från avdelningen Kund & Kommunikation till Distribution och IT separerades från Ekonomi & Inköp. För att möjliggöra en rättvis jämförelse med tidigare år har utfallet för 2024 justerats i enlighet med den nya organisationsstrukturen.

**Centralisering av funktionen IT, digitalisering & säkerhet- förändrat budgetansvar från 2026, Från 2026 samlas budgetansvaret för verksamhetens systemkostnader och funktionsanknuten personal inom en gemensam avdelning. Kostnaderna fortsätter att belasta de tjänster och produkter som personalen arbetar med samt de system som krävs för att upprätthålla och utveckla VA-verksamheten. Men det övergripande ansvaret för planering, uppföljning och budgetering flyttas till en central funktion.

Sett på kommunnivå fördelas driftskostnaderna enligt nedan per delägarkommun, i enlighet med de av kommunerna beslutade budgetarna.

SPECIFIKATION: DRIFTSKOSTNADER PER KOMMUN*

TKR	UTFALL 2024	PROGNOS 2025	BUDG 2026	PLAN 2027	PLAN 2028
Bjuv	43 187	44 118	46 634	48 361	51 009
Båstad	56 161	60 641	64 089	68 415	72 355
Helsingborg	259 739	283 133	301 428	318 203	331 232
Landskrona	91 062	96 195	105 998	111 876	126 399
Perstorp	22 346	21 264	24 358	24 248	25 941
Svalöv	39 541	42 172	45 798	47 364	50 016
Åstorp	32 326	34 091	35 957	36 758	38 985
Örkelljunga	23 421	23 169	27 062	27 910	28 859
Summa driftkostnader	567 783	604 784	651 324	683 135	724 796
Genomsnittlig kostnadsförändring	16,5%	6,5%	7,7%	4,9%	6,1%
Förväntad inflationsökning utifrån KPIF samt ökning av personalrelaterade kostnader			2,6%	2,0%	2,0%

*Enligt de budgetar kommunerna har beslutat för 2026-2028

Investeringar

I översikten nedan presenteras alla de investeringar som budgeterats för planperioden. I första sektionen visas VA-investeringar som respektive kommun har beslutat om. Därefter summan av NSVAs egna investeringar (exempelvis bilinredning och kontorsutrustning). Beslut om bolagets egna investeringar fattas av NSVAs styrelse och dessa presenteras mer detaljerat i affärsplanens budgetbilaga.

BUDGETÖVERSIKT: INVESTERINGAR

TKR	UTFALL 2024	PROGNOS 2025	BUDG 2026	PLAN 2027	PLAN 2028
Kommun-investeringar					
Nyinvesteringar	126 509	173 520	121 680	130 130	163 900
Reinvesteringar	332 582	425 400	491 124	472 932	618 726
Nyanslutningar	26 670	34 700	22 000	22 000	22 000
Unika projekt			205 542	274 300	334 150
Summa investeringar	485 761	633 620	840 346	899 362	1 138 776
Genomsnittlig förändring av kommunernas årliga investeringsvolym	–	30%	33%	7%	27%
NSVA-investeringar	10 045	6 238	11 975	10 540	3 440
Investeringar - Totalt	495 806	639 858	852 321	909 902	1 142 216
Beaktad inflation (reinvesteringar)			2 %	2 %	2 %

Unika projekt är en ny kategori (därav inga värden tidigare år) där vi samlar projekt som ännu befinner sig i utredningsskede. Det finns därför en större osäkerhet kring bedömda belopp för dessa projekt. Syftet med kategorin är att tydliggöra väsentliga investeringsbehov som man vet kommer att tillkomma under perioden men där bedömda belopp för projekten kan komma att ändras när utredningsarbetet framskrider. Sett på kommunnivå fördelar sig VA-investeringarna enligt nedan per delägarkommun, i enlighet med de av kommunerna beslutade budgetarna.

SPECIFIKATION: VA-INVESTERINGAR PER KOMMUN*

TKR	UTFALL 2024	PROGNOS 2025	BUDG 2026	PLAN 2027	PLAN 2028
Bjuv	28 642	41 730	67 500	78 725	95 600
Båstad	36 853	53 190	69 280	78 540	123 131
Helsingborg	270 311	283 810	279 369	400 892	505 800
Landskrona	55 558	108 800	152 335	111 785	97 960
Perstorp	20 103	12 710	29 040	21 935	38 745
Svalöv	25 922	48 840	34 060	60 805	44 091
Åstorp	30 752	57 980	177 822	101 340	140 880
Örkelljunga	17 620	25 060	30 940	45 340	92 570
Summa investeringar	485 761	632 120	840 346	899 362	1 138 777
Genomsnittlig förändring av årlig investeringsvolym	–	30,1%	32,9%	7,0%	26,6%
Beaktad inflation (reinvesteringar)			2 %	2 %	2 %

*Enligt de budgetar kommunerna har beslutat för 2026-2028

Taxor

För kännedom presenteras nedan den genomsnittliga taxeutvecklingen i NSVAs delägarkommuner. Taxan är framför allt en direkt effekt av de budgetar (drift och investering) som kommunerna beslutar. I de fall en kommun har upparbetade ackumulerade resultat kan även detta få en markant effekt på taxan då ackumulerade resultat inom VA enligt lag måste regleras (mot taxan) till noll inom tre år. Detta är fallet för ett par av NSVAs delägarkommuner under planperioden.

ÖVERSIKT - GENOMSNITTLIG TAXEUTVECKLING

	2025	BUDG 2026	PLAN 2027	PLAN 2028
Bjuv	6,1%	8,4%	10,0%	8,1%
Båstad	1,8%	3,0%	3,2%	4,9%
Helsingborg	7,9%	7,2%	7,3%	7,3%
Landskrona	3,6%	0,0%	1,0%	13,0%
Perstorp	2,0%	4,5%	4,5%	5,6%
Svalöv	9,0%	5,0%	4,0%	6,2%
Åstorp	4,0%	6,4%	7,3%	8,2%
Örkelljunga	0,0%	1,5%	1,5%	1,7%
Genomsnitt	4,3%	4,5%	4,8%	6,9%

