

---

Svenskt  
Vatten

M158

Meddelande  
2026  
Maj

---

# Hur arbetar svenska VA-organisationer med FoI?

---

Anna Maria Sundin  
Teresa Kalisky  
Emma Cedås  
David l'Ons

---

# Svenskt Vatten

---

Svenskt Vatten AB

POSTADRESS BOX 14057, 16714 Bromma

BESÖKSADRESS Gustavslundsvägen 12, 16751 Bromma

TELEFON 08-50600200

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

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

---

---

# Innehåll

Sammanfattning.....	3
<b>1 Bakgrund och syfte .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Metod och genomförande .....</b>	<b>6</b>
2.1 Enkätundersökning.....	6
2.2 Intervjuer.....	7
2.3 Nyckeltal.....	8
<b>3 Resultat .....</b>	<b>9</b>
3.1 Temaområde: Strategi och styrning .....	9
3.2 Temaområde: Resurser och bokföring av Fol-satsningar.....	11
3.3 Temaområde: Utmaningar och definitioner .....	15
3.4 Temaområde: Nyckeltal för uppföljning.....	17
3.5 Temaområde: Typ av Fol-projekt och samarbeten .....	18
3.6 Analys och diskussion av resultaten från enkät och intervju.....	23
<b>4 Sammanfattade slutsatser och förslag på nyckeltal .....</b>	<b>24</b>
Definition av Fol-arbete i VA-organisationer idag.....	24
Bokföring av Fol-arbete i VA-organisationer idag .....	24
Förslag på nyckeltal för att samla in och analysera branschens Fol-kostnader .....	25
Bilaga A Enkät.....	27
Bilaga B Intervjuguide .....	34

---

# Sammanfattning

Forskning och innovation (FoI) inom svenska VA-organisationer bedrivs både internt och i nära samverkan med andra VA-aktörer och samarbetspartners. I takt med att utmaningarna blir allt mer komplexa har behovet av gemensamma satsningar och samordning blivit tydligare. Genom branschens FoI-agenda för 2026–2032, som Svenskt Vatten antog 2025, finns nu en gemensam strategisk riktning för arbetet. Agendan tydliggör varför FoI är avgörande, vilka utmaningar som bör prioriteras och hur arbetet kan organiseras för att stärka sektorns förmåga att möta framtida utmaningar.

Samtidigt saknas idag en samlad bild av hur VA-organisationer definierar, prioriterar och bokför sina FoI-satsningar. Denna studie syftar därför till att kartlägga nuvarande arbetssätt och skapa ett underlag för utveckling av nyckeltal som kan följa upp VA-organisationers FoI-insatser. Studien som är genomförd av RISE på uppdrag av Svenskt Vatten, bygger på en enkät till VA-organisationer spridda geografiskt över hela landet (med cirka 60 svarande) samt fördjupande intervjuer med 17 organisationer av olika storlek, geografisk placering och organisationsform.

En viktig slutsats är att FoI-arbetet ofta saknar strategisk styrning. 8 av 10 organisationer saknar en uttalad vision, målsättning eller inriktning för FoI på ledningsnivå i ett skriftligt dokument. Samtidigt pekar branschens FoI-agenda ut vikten av att FoI-arbetet är tydligt förankrat på ledningsnivå och integrerat i verksamhetsstyrningen. Ett viktigt första steg för många VA-organisationer är med andra ord att skapa ett strategiskt dokument kring definition, riktning och prioriteringar med organisationens FoI-arbete. Detta underlättar också budgetering för FoI-arbetet.

FoI-arbetet beskrivs också ofta som reaktivt och utlysningstyrt, snarare än proaktivt och långsiktigt planerat. Flera organisationer betonar att de i grunden är driftsorganisationer där den dagliga driften alltid måste gå först, eftersom kärnuppdraget är att leverera vattentjänster här och nu.

Studien visar att ambitionen och engagemanget att arbeta med FoI är hög i VA-sektorn men att genomförandet i stor utsträckning begränsas av resurser, strukturer och organisatorisk kapacitet.

Majoriteten av de svarande vill öka sin FoI-nivå och det finns tydliga drivkrafter och framgångsfaktorer för FoI-arbete i svenska VA-organisationer. Studien visar att framgångsrikt FoI-arbete främst möjliggörs av engagerade medarbetare, ledningens stöd, tydliga mål och en nära koppling till den operativa verksamheten.

Samarbete, internt och externt, lyfts också som centralt. De flesta organisationer samarbetar med andra VA-organisationer, universitet, forskningsinstitut och konsulter. Samtidigt är omfattningen av samarbeten tydligt kopplad till organisationens storlek och resurser. Mindre organisationer har ambition men begränsade resurser samtidigt som större organisationer oftast har bättre strukturer men begränsas av behov av att fördela personalresurser mellan FoI och andra prioriteringar. Detta präglar både FoI-arbetets omfattning och samverkansbredd.

Respondenterna lyfter fram att de viktigaste drivkrafterna är kommande lagkrav, behovet av nya lösningar och möjligheten att minska kostnader. Även hållbarhetsmål, intern kompetensutveckling och ökat medarbetarengagemang spelar en roll. Respondenterna anger att de upplever FoI-arbetet som mest framgångsrikt när det är behovsdrivet, väl förankrat och stärker både den egna organisationen och branschen.

I studien konstateras att många VA-organisationer idag saknar en definition av vad som ingår i forskning och innovationsarbetet. Detta gäller även resurser för FoI som i de flesta organisationer inte har en egen budgetpost. Istället integreras satsningarna i driftbudgeten och består till stor del av personalens arbetstid. Det kan innebära att FoI ofta sker i större omfattning än vad som syns i ekonomisk uppföljning men det kan

---

även indikera att det som i enkäten och intervjuerna benämns som FoI-arbete även kan inkludera verksamhetsnära processutveckling och optimering, snarare än att nya lösningar utvecklas.

Slutligen framgår att mycket få organisationer använder nyckeltal och indikatorer för att styra och följa upp FoI-arbete. Samtidigt finns ett intresse för att utveckla enkla indikatorer som kan stödja uppföljning och lärande i sektorn.

---

# 1 Bakgrund och syfte

Forskning och innovation (FoI) inom den svenska VA-branschen drivs gemensamt av VA-organisationer, forskningsaktörer och finansiärer.

Svenskt Vatten har i slutet av 2025 antagit en branschgemensam FoI-agenda som utgår från VA-organisationernas behov och ska fungera som en gemensam strategisk riktning för forskning och innovation. Agendan visar varför FoI behövs, vilka utmaningar som ska prioriteras, och hur FoI-arbetet kan organiseras och genomföras för att stärka VA-sektorns förmåga att möta framtida krav, bland annat från EU-direktiv och klimatmål. Syftet är att vägleda VA-organisationer, finansiärer, forskningsaktörer och beslutsfattare i hur FoI-arbetet kan fokuseras och samordnas.

I dagsläget saknas en samlad bild av hur olika VA-organisationer definierar, prioriterar och bokför sina satsningar på FoI.

Syftet med denna studie som RISE genomfört på uppdrag av Svenskt Vatten är att kartlägga hur VA-organisationer med olika storlekar och organisationsformer definierar, prioriterar samt bokför FoI-satsningar. Syftet är även att ta fram ett underlag för att kunna utveckla nyckeltal som mäter VA-organisationers satsningar på FoI-arbete.

Uppdraget var att samla in information kring följande frågeställningar:

- Hur definierar och arbetar VA-organisationer med FoI idag?
- Hur bokför VA-organisationer FoI-arbete idag?
- Vilka nyckeltal kan vara lämpliga att samla in och analysera för att följa upp branschens FoI-kostnader?

---

## 2 Metod och genomförande

En kartläggning av VA-organisationers FoI-arbete har genomförts där målsättningen varit att inkludera aktörer med olika storlek, organisationsform (bolag eller förvaltning) samt geografisk spridning för att ge en representativ bild av branschen.

Ett flertal metoder användes för informationsinhämtning. För att nå ut till en bred grupp VA-organisationer och skapa en överblick för branschen genomfördes en enkätundersökning i VASS. Som ett komplement till enkätsvaren genomfördes en intervjustudie. I intervjustudien gjordes ett urval av ett 30-tal av Svenskt Vattens medlemmar för att fördjupa och utveckla svaren. Urvalet gjordes med utgångspunkt i att fånga in geografisk spridning, olika organisationsformer och erfarenhet av FoI-arbete. Intervjustudien var ett tillfälle för respondenterna att komplettera och fördjupa svaren på enkäten.

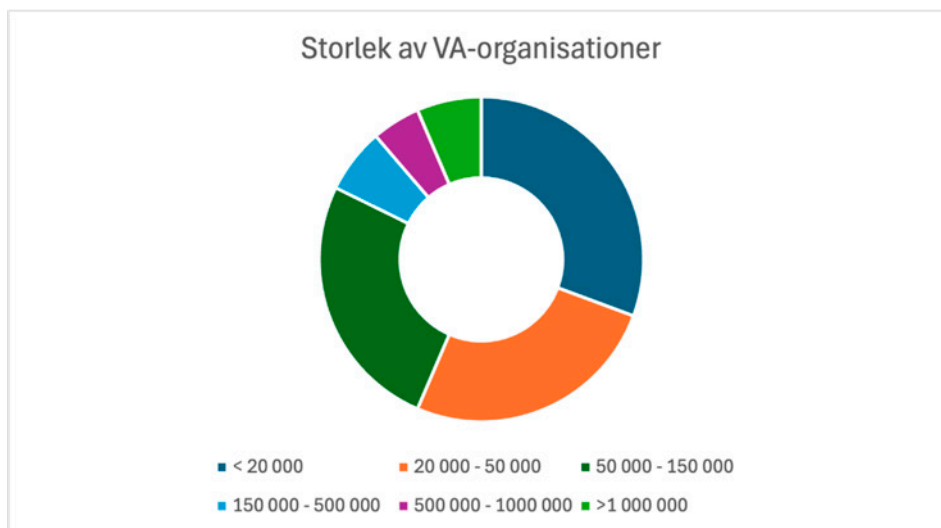
### 2.1 Enkätundersökning

Enkäten utformades tematiskt och strukturerades kring fem övergripande områden: Strategi och styrning, Resurser och bokföring av FoI-satsningar, Utmaningar och definitioner, Nyckeltal för uppföljning, samt Typ av FoI-projekt och samarbeten (se enkäten i sin helhet i Bilaga A). Enkäten distribuerades till samtliga svenska VA-organisationer via Svenskt Vattens statistikverktyg VASS. Målgruppen utgjordes därför av hela kommunsektorn. Datainsamlingen resulterade i att 63 organisationer inkom med svar, vilket motsvarar en svarsfrekvens på cirka 34% av Sveriges kommuner. Dock var ingen fråga obligatorisk, vilket innebär att totala antalet svar per fråga varierar. Fördelningen på organisationsformer visas nedan i figur 1 och kommunens storlek, mätt i antalet invånare anges i figur 2. Enkäten var öppen mellan 22 januari 2026 och 12 februari 2026.

Analysen genomfördes på organisationsnivå där varje svar representerar en eller flera kommuner, beroende på om organisationen är mellankommunal eller representerar en kommun. Analysmetod anpassades baserat på frågornas karaktär. För fritextsvar gjordes en tematisk analys och klustring av svar. För frågor där endast ett svarsalternativ kan väljas skapades diagram eller tabeller för att visualisera svaren. För flervalfrågor skapades diagram och en kompletterade analys av svaren genomfördes när det bedömdes som relevant.



**Figur 1**  
Antal deltagande VA-organisationer i enkäten (n=63) och deras fördelning av organisationsform.



**Figur 2**  
Fördelning av storlek på deltagande VA-organisationer, mätt i antalet invånare.

## 2.2 Intervjuer

Ett urval av VA-organisationer som bjöds in till intervjuer gjordes baserat på att skapa en geografisk spridning, spridning i storlek på organisation samt olika organisationsformer. Syftet var att få en bred representation av olika organisatoriska förutsättningar och perspektiv inom branschen. Före intervjuerna fick deltagarna ta del av frågorna och därmed möjlighet att förbereda sig. Samtidigt möjliggjorde detta arbetsätt att röra sig utanför de fördefinierade frågorna under själva intervjun. Totalt genomfördes 17 intervjuer. Antalet bedömdes tillräckligt för att ge en bredd och variation på branschens perspektiv.

Syftet med intervjuerna var att ge tillfälle att fördjupa och utveckla svaren från enkätundersökningen. Även intervjuerna var strukturerade på fem olika teman: Strategi och styrning, Resurser och bokföring av FoI-satsningar, Utmaningar och definitioner, Nyckeltal för uppföljning, samt Typ av FoI-projekt och samarbeten. Intervjuguiden som användes finns i Bilaga B.

Intervjuerna genomfördes digitalt och dokumenterades genom att föra anteckningar under samtalen. Intervjuerna analyserades därefter tematiskt, där svaren klustrades utifrån teman och återkommande mönster.

---

De intervjuade organisationerna är:

- Stockholm Vatten och Avfall, SVOA
- Sydsvatten
- GRYAAB
- Käppalaförbundet
- Norrvatten
- Skaraborgsvatten
- Eskilstuna Strängnäs Energi och Miljö, ESEM
- Uppsala Vatten och Avfall AB
- Gästrike Vatten AB
- Vatten- och avfallskompetens i Norr, VAKIN
- Laholmsbuktens VA, LBVA
- Mittsverige Vatten och avfall
- Kristianstad kommun VA
- Skellefteå kommun VA
- Södra Lapplands Avfall och Vatten, SAV
- Grästorps kommun VA-verksamhet
- Norrtälje Vatten och Avfall, NVAA

## 2.3 Nyckeltal

I uppdraget ingick att ta fram ett kunskapsunderlag som kan användas för att utveckla nyckeltal och indikatorer som kan användas för att leda och styra samt samla in information om VA-organisationers arbete med FoI. Arbetet med att kartlägga lämpliga nyckeltal och indikatorer syftar till att lägga grunden för framtida, mer entydig insamling och analys av branschens FoI-arbete.

Fokus har legat på att identifiera nyckeltal som är enkla, relevanta och möjliga att tillämpa i VA-organisationer med olika storlek, organisationsform och administrativ kapacitet. Arbetet har även inspirerats av befintliga FoI-definitioner och statistikunderlag, såsom SCB:s FoI-data, samt av inspel från deltagande organisationer i intervjuer och enkätundersökning.

Utgångspunkten har varit att nyckeltalen och indikatorerna ska fungera som ett stöd för styrning, uppföljning, lärande och fortsatt utveckling. De föreslagna nyckeltalen ska ses som ett första steg och ett underlag för Svenskt Vattens fortsatta arbete med att utveckla former för uppföljning av FoI-arbete i VA-sektorn.

## 3 Resultat

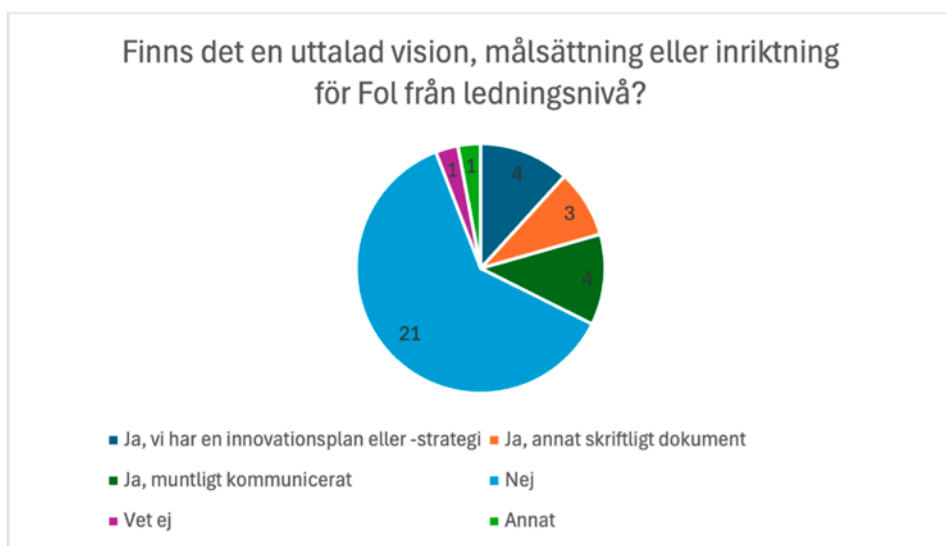
I detta avsnitt presenteras resultaten från studiens enkätundersökning och fördjupade intervjuer där de fem övergripande temaområdena används som struktur. Frågorna i sin helhet redovisas i bilaga A och bilaga B.

Enkätundersökningen i VASS har analyserats och sammanställts med hjälp av AI-stöd där en fördjupad analys redovisas i ett separat avsnitt.

### 3.1 Temaområde: Strategi och styrning

**Fråga: Finns det en uttalad vision, målsättning eller inriktning för FoI från ledningsnivå?**

Majoriteten av respondenter i enkäten saknar en uttalad vision, målsättning eller inriktning för FoI från ledningsnivå (21 av 34 svarande), se figur 3. De som angett att de har en innovationsplan eller strategi är Region Gotland, Kretslopp och vatten (Göteborgs stad), kommunalförbundet Norrvatten samt Uppsala Vatten och Avfall AB.



**Figur 3**

Fördelning över hur/om uttalade visioner för FoI finns i VA-organisationer.

**Fråga: Om svaret är ja på ovanstående fråga, beskriv kort innehållet i visionen eller målsättningen och beskriv hur ni definierar FoI i er organisation?**

Enkätsvaren spänner från korta kultur- eller principuttalanden (t.ex. “medarbetar-driven innovation”, “kreativt tänkande”) till mer formaliserade beskrivningar av innovationsplaner och FoI-agendor. I de större organisationerna förekommer oftare svar som beskriver struktur (plan/agenda/systematik), medan mindre organisationer i högre grad formulerar visionen som ett övergripande arbetssätt eller konkreta förbättringsmål. Variation finns dock även inom kommunal förvaltning, där vissa uttryckligen saknar FoI-mål medan andra beskriver tydliga prioriteringsmodeller.

Fördjupade svar från intervjustudien ger en liknande bild, många VA-organisationer saknar etablerade strukturer för FoI-arbete, även om ambitioner finns att utveckla sådana. Två organisationer uppger att de i praktiken inte arbetar med FoI eftersom driften prioriteras. Bland de som bedriver FoI framträder några återkommande arbetssätt: deltagande i forskningskluster (Dag&Nät, VA-kluster Mälardalen, DRICKS eller VA-teknik Södra) och nätverk (t.ex. SVU eller Water Wise Societies-projekt), interna FoI-funktioner med utvecklingsingenjörer och strategiska planer, samarbeten med

akademi genom industridoktorander, examensarbeten eller praktik samt projektbaserat FoI-arbete kopplat till större utvecklingsinsatser. Organisationer som Käppalaförbundet, Norrtälje/NVAA, Norrvatten, Uppsala Vatten och Sydsvatten har tydliga strategiska styrdokument, medan andra har byggt upp interna utvecklingsfunktioner eller formaliserade FoU-processer.

Endast två av sjutton intervjuade VA-organisationer anger att de har någon typ av beslutad definition av FoI. Några uttrycker en ambition att fastställa en definition och vissa arbetar med det i nuläget.

Uppsala Vatten och Avfall har följande definition i sin innovationsplan:

*“En ”innovation” definieras som något som är nytt, och som när det införs skapar värde (nytta). En innovation kan mycket väl vara något som redan finns och används någon annanstans. Det behöver alltså inte vara en helt ny uppfinning, utan något som är nytt för bolaget, där det finns behov av att testa och utforska vad som bäst möter bolagets utvecklingsbehov.*

*Forskning och utveckling (FoU) på bolaget syftar till att möta omvärldskrav och utmaningar, på kort och lång sikt. FoU-arbetet bör ha som mål att implementeras som innovationer i bolaget. Det kan exempelvis vara nya reningsprocesser, mätmetoder eller affärsmodeller. FoU ses därför som en innovationsaktivitet och ingår i begreppet innovation”.*

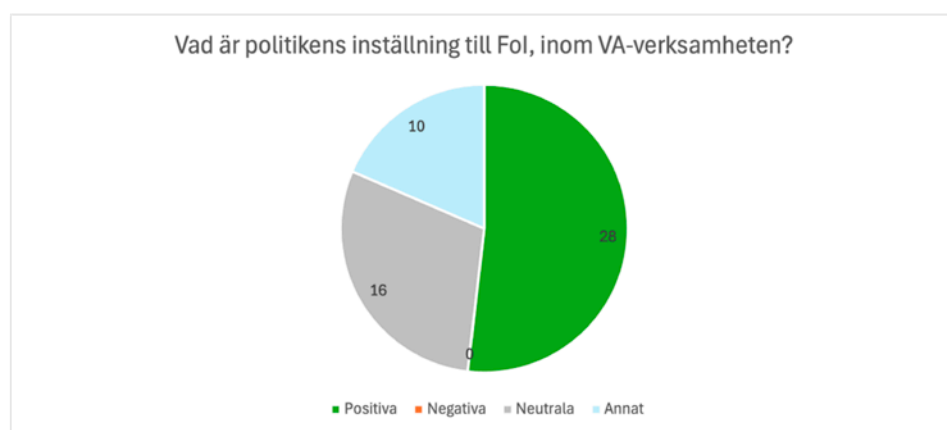
Även Norrvatten har tagit fram en definition av FoU:

*”FoU definieras som ett brett, strategiskt och välförankrat utvecklingsarbete som ska stärka organisationens förmåga att möta både dagens och framtidens utmaningar, genom kunskapsdriven utveckling, samverkan och effektivt resursutnyttjande.”*

Inom många organisationer används inte begreppet FoI, istället används och tolkas FoU (forskning och utveckling) synonymt.

#### **Fråga: Vad är politikens inställning till FoI, inom VA-verksamheten?**

Majoriteten av respondenterna anger att politiken är neutralt eller positivt inställd till FoI, se figur 4. Ingen har svarat att de är negativa. Av de som valt alternativet Annat framgår det att frågan oftast inte varit uppe hos politiken. Flera respondenter lyfter att politiken är positiva till FoI men att de betonar att den bör vara verksamhetsnära.



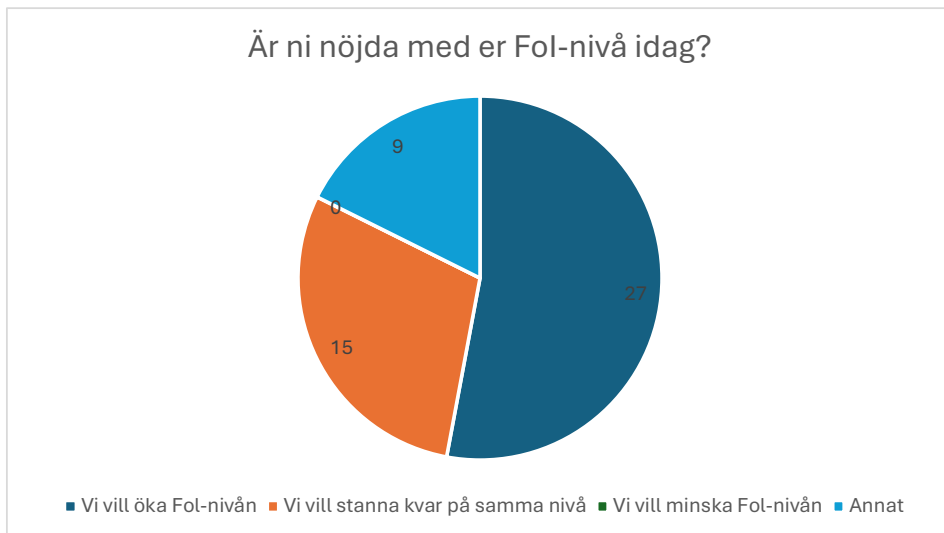
**Figur 4**

Politikens inställning till FoI.

#### **Fråga: Är ni nöjda med FoI-nivån idag?**

Flertalet vill öka sitt FoI-arbete eller stanna kvar på samma nivå, se figur 5. Drygt hälften vill öka FoI-nivån och 31% av de svarande vill bibehålla dagens nivå. Ingen vill minska sin ambition. Bland de som har svarat alternativet Annat och lämnat kommentarer framgår det att frågan inte varit uppe för diskussion.

Av de organisationer som svarat att de idag är nöjda med FoI-nivån framgår det av kommentarer att de långsiktigt vill öka den för att möta framtida utmaningar.



**Figur 5**

Respondenternas inställning till sin FoI-nivå de har idag.

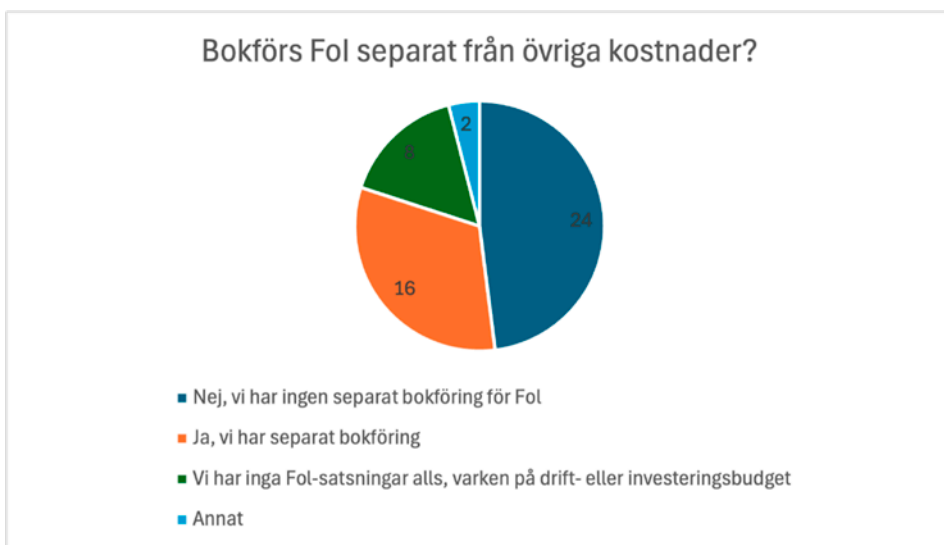
**Fråga: Om ni vill öka FoI-nivån, vad är största hindret?**

Svaren visar ett mycket samstämmigt mönster där resursbrist framstår som det dominerande hindret för att öka FoI-nivån. I synnerhet lyfts brist på personal och tid, ofta i kombination med begränsat ekonomiskt utrymme. I mindre organisationer kopplas detta tydligt till organisatorisk sårbarhet och låg kapacitet, medan större organisationer i högre grad pekar på personella resurser och behov av prioritering och intern spridning. Sammantaget visar svaren att möjligheten att skala upp FoI-arbete i VA-sektorn i första hand begränsas av kapacitet snarare än av ambition.

### 3.2 Temaområde: Resurser och bokföring av FoI-satsningar

**Fråga: Bokförs FoI-satsningar separat från övriga kostnader?**

16 av 50 (32%) svarar att de har separat bokföring av FoI att jämföra med 24 av 50 (48%) som inte har separat bokföring av FoI-kostnader, se figur 6. 8 av 50 har svarat att de inte har några FoI-satsningar alls på varken drift- eller investeringsbudget.



**Figur 6**

Redovisning om FoI bokförs separat från övriga kostnader eller ej.

Intervjustudien bekräftar detta, en majoritet av de intervjuade särredovisar inte FoI som en egen budgetpost. Det bokförs oftast inom driftbudget. Det utgörs främst av in-kind, men ibland också kontant finansiering. Flera organisationer anger att de har möjlighet att följa upp FoI-kostnader via projektnummer, objektnummer eller tidrapportering, men att detta sällan används systematiskt. Endast ett fåtal aktörer – främst större organisationer – har särskilda kostnadsställen eller centrala FoU-budgetar som möjliggör samlad uppföljning. Det kan innebära att FoI ofta sker i större omfattning än vad som syns i ekonomisk uppföljning men det kan även indikera att det som i enkäten och intervjuerna benämns som FoI-arbete även kan inkludera verksamhetsnära processutveckling och optimering, snarare än att nya lösningar utvecklas.

#### **Fråga: Hur bokförs Fol-satsningar?**

Av de 20 enkätrespondenter som angett att de har separat bokföring av FoI-satsningar anger 18 att de har separat bokföring på driftbudget och två har även separat bokföring på investeringsbudget, se Figur 7. Av de kommuner som svarat Annat har ungefär en tredjedel (7 av 20) lämnat en kommentar. Tre anger att de bokför på driftbudget eller investeringsbudget beroende på situationen. Tre anger att det inte är aktuellt och en respondent anger att det huvudsakligen är materiel.



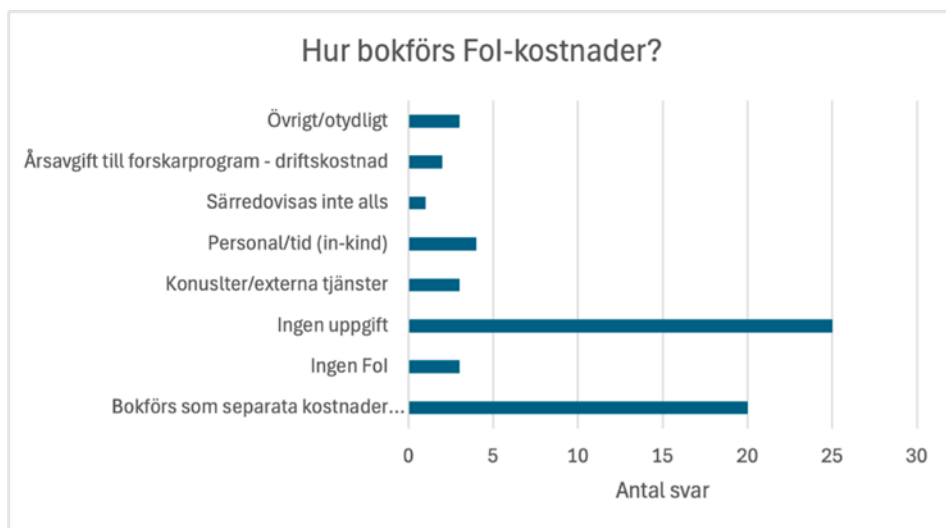
**Figur 7**

Redovisar hur Fol-satsningar bokförs.

#### **Fråga: Ange hur ni bokför Fol- kostnader, med vilken typ av kostnad?**

Av de VA-organisationer som lämnat fritextsvar anger en tydlig majoritet (20 av 36) att FoI-kostnader bokförs inom den ordinarie ekonomiska strukturen, dvs. enligt kostnads-slag och följs upp via projekt eller objekt inom drift och/eller investering, se figur 8. Ett fåtal kommuner uppger att FoI inte bedrivs. Fyra kommuner lyfter särskilt personal och arbetstid (in-kind) som den dominerande FoI-insatsen, medan tre kommuner pekar ut konsulter eller externa tjänster som framträdande FoI-kostnader. Därutöver anger två kommuner FoI-kostnader i form av årsavgifter till forskningsprogram, en kommun att FoI inte särredovisas alls samt tre kommuner lämnar övriga eller otydliga beskrivningar. Sammantaget kan svaren tyda på att FoI i hög grad integreras i befintlig ekonomisk uppföljning snarare än hanteras som en separat budgetpost.

Analysen av enkätsvaren visar att hur FoI-kostnader bokförs i hög grad samvarierar med organisationsform. Kommunala förvaltningar anger oftare att FoI integreras i ordinarie drift utan särskild uppföljning, medan bolagsformer, särskilt renodlade VA-bolag, i större utsträckning använder projekt- eller objektsbaserad uppföljning av FoI-insatser.



**Figur 8**  
Fördelning av hur Fol-kostnader bokförs.

**Fråga: av den totala Fol-kostnaden, hur stor del är in-kind-finansiering?**

Kommunala förvaltningar saknar i högre utsträckning uppgifter om in-kind andelar eller redovisar dem inte i kvantitativ form, jämfört med renodlade VA-bolag. Dessa bolag uppvisar generellt en högre grad av mätbarhet och anger oftare in-kind-andelar som konkreta siffror. Bland bolag med flera försörjningstjänster varierar svaren: vissa lämnar kvantifierade uppgifter (exempelvis 21 %), medan andra anger ”vet ej” eller lämnar oklara beskrivningar. Mönstret är således varierat utan ett dominerande svarsalternativ. Även bland bolag som kombinerar VA och avfallstjänster förekommer både kvantitativa och mer kvalitativa eller otydliga uppgifter (t.ex. ”förhållandevis stor i nuläget”). För kommunalförbund saknas uppgifter helt. Vidare tenderar organisationer med större befolkningsunderlag att redovisa högre in-kind-andelar.

**Fråga: Vid bokföring av personalkostnader på driftbudget, hur gör ni med tidsrapportering?**

Ungefär hälften (19 av 40) svarar att de tidsrapporterar generellt sett, se figur 9. Bland de som svarat Annat anges att tidsrapportering sker sporadiskt eller i vissa projekt.



**Figur 9**  
Hantering av tidsrapportering vid bokföring på driftbudget.

**Fråga: Hur mycket satsas årligen på Fol, på driftbudgeten?**

Svaren visar att omfattningen av FoI-satsningar på driftbudget ökar tydligt med organisationsstorlek. Mindre organisationer anger ofta mycket små belopp, låg procentandel eller att FoI-kostnader inte kan särskiljas från ordinarie drift. I mellanstora organisationer förekommer mer regelbundna men fortsatt begränsade FoI-budgetar, ofta uttryckta som andel av budget. De största organisationerna anger däremot tydligt kvantifierade FoI-satsningar på driftbudget, ibland i miljonbelopp, vilket tyder på en mer strategisk

---

och långsiktig ansats till FoI. Av de organisationer som svarar med procentandel ligger satsningarna i spannet 0,001 % till 1-2 % per år. Spannet för de som väljer att svara i kronor är mellan 50 000 kr till 15 miljoner kr per år. Flertalet organisationer svarar att det inte finns någon budget.

Intervjustudien visar även den att FoI-budgetens omfattning varierar kraftigt mellan organisationerna. Mindre organisationer (Grästorps, Södra Lapplands Avfall och Vatten AB, Skaraborgsvatten) uppger att de saknar särskild FoI-budget helt, eller att satsningen understiger 1 % av driftbudgeten. Medelstora organisationer (Kristianstad, Gästrikre Vatten, VAKIN, MittSverige Vatten, Eskilstuna/ESEM, Laholmsbuktens VA, Skellefteå, Norrtälje/NVAA) anger ofta årliga insatser på några hundratusen kronor upp till några miljoner, ofta utan tydlig sammanställning. Större organisationer (Sydvatten, Stockholm/SVOA, Käppalaförbundet, Norrvatten, GRYAAB, Uppsala) redovisar mer strukturerade nivåer, omkring 0,5–1 % av omsättningen eller upp till 10–20 miljoner kronor per år i projektmedel (exklusive eller inklusive personalkostnader beroende på definition).

Intervjustudien förtydligar att FoI-satsningar varierar över tid, till exempel ökar omfattningen då större pilot- eller investeringsprojekt bedrivs. Den generella uppfattningen är att FoI-satsningar kommer öka i framtiden. Ett fåtal organisationer tror att det kommer minska, men då är orsaken att ett stort pilotprojekt bedrivs i nuläget.

#### **Fråga: Hur mycket satsas årligen på FoI, på investeringsbudget?**

Svaren visar att FoI i mycket begränsad utsträckning finansieras via investeringsbudget. I små och medelstora organisationer anges genomgående 0 kr, vilket indikerar att FoI inte betraktas som en investeringsbar aktivitet. Först i större organisationer förekommer FoI-satsningar på investeringsbudget, ibland i miljonbelopp, ofta kopplat till pilotprojekt eller anläggningsnära utveckling. Sammantaget tyder resultaten på att FoI i VA-sektorn i huvudsak hanteras som drift- eller kunskapsutveckling snarare än som investering.

#### **Fråga: Hur mycket satsas i form av personalresurser?**

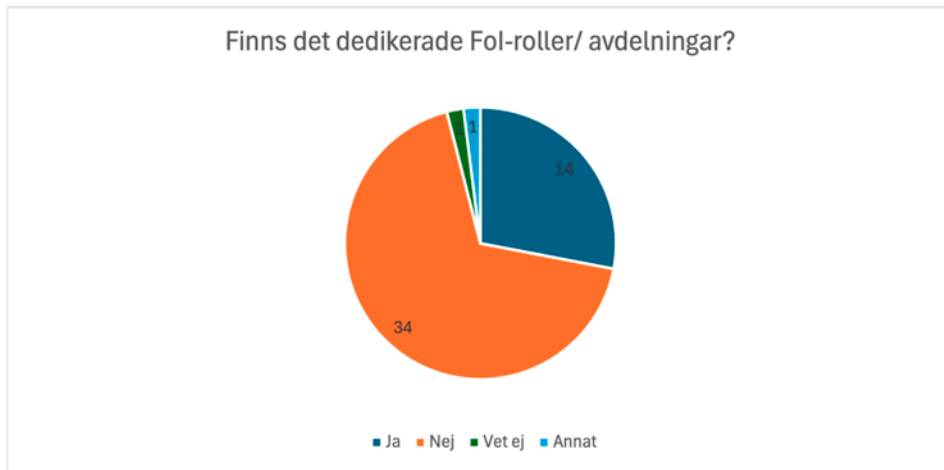
Svaren gällande hur mycket som satsas i form av personella FoI-resurser varierar både i nivå och i hur de uttrycks. Mindre organisationer anger ofta mycket små värden eller att resurs inte kan beräknas, medan större organisationer oftare kan kvantifiera FoI-insatser som timmar per år eller antal heltidstjänster. I storleksklassen 50 000–150 000 invånare uttrycks resurs ofta som andel av heltid, medan de största organisationerna i högre grad beskriver dedikerade heltidstjänster och ibland även planerade ökningarna över tid.

Av de som svarar att de satsar personalresurser varierar spannet från 8 heltidstjänster till 20 timmar per år.

En jämförelse mellan personella FoI-resurser och FoI-satsningar på driftbudget visar ett tydligt storleksberoende mönster. I mindre organisationer dominerar FoI-insatser med begränsad arbetstid, ofta utan tydlig eller avsatt budget. I mellanstora organisationer redovisas FoI både som tid och pengar, men i låga och varierande nivåer. Först i de större organisationerna samvarierar personella resurser och driftbudget tydligt, ofta uttryckt i heltidstjänster och miljonbelopp. Sammantaget tyder detta på att FoI i VA-sektorn ofta börjar med att organisationer avsätter tid, medan ekonomiska satsningar och mer formella FoI-strukturer blir mer etablerade i takt med att organisationerna växer och utvecklar organisatorisk mognad och kapacitet.

#### **Fråga: Finns dedikerade FoI-roller eller -avdelningar?**

Majoriteten (34 av 50 svar) anger att de inte har dedikerade FoI-roller eller -avdelningar, se figur 10. En respondent har svarat alternativet Annat. De anger att det finns en utpekad samordnare för bolagets åtagande i Water Wise Societies, samt en tillhörande intern referensgrupp. Det finns även en industridoktorand.



**Figur 10**  
Förekomst av dedikerade FoI-tjänster eller FoI-avdelningar inom VA-organisationer.

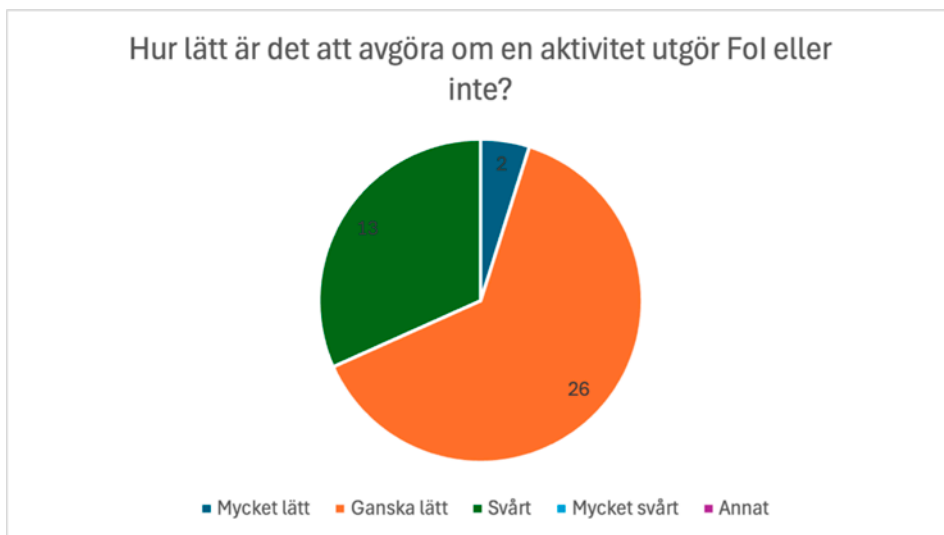
**Fråga: Om det finns dedikerade FoI-roller eller avdelningar, beskriv vilken roll/ titel eller avdelning ni har för FoI?**

Svaren visar att FoI i de organisationer som har en uttalad struktur oftast organiseras genom strategigrupper, FoI-råd eller forum, snarare än som en renodlad linjefunktion. Vanligt är även att FoI integreras i ordinarie verksamhet och avdelningar. I större organisationer förekommer tydligare roller med ansvar för FoI, såsom innovationsledare eller chef med särskilt FoI-uppdrag, även om dessa roller ofta är kombinerade med andra arbetsuppgifter och inte alltid utgör heltidstjänster. Sammantaget pekar svaren på att FoI-organisationen i VA-sektorn i hög grad är nätverks- och funktionsbaserad snarare än hierarkiskt uppbyggd inom linjeorganisationen.

### 3.3 Temaområde: Utmaningar och definitioner

**Fråga: Hur lätt är det att avgöra om en aktivitet utgör FoI eller inte?**

28 av 41 svarande anger att det är *ganska lätt* eller *mycket lätt* att avgöra om en aktivitet utgör FoI eller inte. 13 respondenter svarar att det är svårt, ingen anser att det är *mycket svårt*.



**Figur 11**  
Illustrerar hur lätt/svårt respondenterna uppfattar det är att avgöra om en aktivitet är FoI eller inte.

I intervjustudien redogjorde de organisationer som har en strategisk plan eller innovationsplan att bedömningen av huruvida ett projekt utgör FoI i första hand baseras på om projektet omfattas och kan motiveras av dessa styrdokument. För organisationer

---

utan sådana planer är den allmänna uppfattningen att det sällan är avgörande att tydligt definiera om en aktivitet klassas som FoI. I dessa fall görs bedömningen i regel från fall till fall.

Exempel på FoI-aktiviteter från intervjustudien är när ett projekt avser att pröva eller utveckla ny teknik, har tydlig utvecklings eller innovationspotential, genomförs i samverkan med universitet eller behandlar frågor där etablerade branschstandarder saknas.

***Fråga: I vilka fall är det svårt att avgöra om det är FoI eller vanlig drift/investering?***

Svaren visar att gränsdragningen mellan FoI och ordinarie drift/investering framför allt blir svår när aktiviteter ingår i verksamhetsutveckling, förbättringsarbete eller optimering, eller när FoI är integrerat i större projekt. Flera lyfter gråzoner där något är "nytt för oss" men inte nytt i branschen, samt när insatser drivs av kommande lagkrav eller kräver utredningsarbete. I kommentarerna framkommer även att vissa organisationer saknar etablerade sätt att göra bedömningen och därför behöver stödjande strukturer, som riktlinjer eller checklistor, för att bättre definiera projektens karaktär.

Intervjustudien bekräftar att många VA-organisationer upplever det som utmanande att avgöra om en aktivitet ska klassas som FoI, särskilt när gränsen mellan optimering och utveckling av befintliga processer är otydlig, eller när verksamhetsutveckling överlappar med innovation. Avsaknaden av en gemensam eller intern definition av FoI bidrar till osäkerheten, men bedömningen uppfattas samtidigt sällan som kritisk.

***Fråga: Om det har varit lätt att utföra FoI-arbete, vad är era framgångsfaktorer?***

Svaren visar att framgångsfaktorer för FoI-arbete i första hand handlar om mjuka och organisatoriska förutsättningar snarare än formella strukturer. Engagerade medarbetare är den mest frekvent nämnda faktorn, följt av ledningens engagemang och tydlig styrning. Flera lyfter även vikten av tydliga mål och utmaningar samt en nära koppling mellan FoI-insatser och den dagliga verksamheten. Samarbete, både internt och externt framstår som en ytterligare möjliggörare. Sammantaget pekar svaren på att FoI upplevs som lättast när det är behovsdrivet, förankrat i verksamheten och har stöd från både medarbetare och ledning.

Alla organisationer som deltog i intervjustudien har identifierade drivkrafter för att arbeta med FoI. Den tydligaste drivkraften är framtida lagkrav som kräver att de hittar nya lösningar, vilket de kan göra genom att arbeta med forskning och innovation, där ytterligare en drivkraft är att bidra till att minska verksamhetens kostnader. Andra drivkrafter som lyfts vid intervjuerna är viljan att arbeta framåtriktat för att möta kommande utmaningar och kunders behov och att främja hållbarhet. FoI-arbetet bidrar även till intern kunskapsutveckling och ökar medarbetares engagemang. En annan drivkraft som nämns är att FoI bidrar till att stärka branschen och hantera dess gemensamma utmaningar.

***Fråga: Finns det utmaningar med att komma igång eller initiera FoI-arbete?***

Svaren på frågan om utmaningar att komma igång med FoI visar ett tydligt mönster där resursbrist dominerar. Många organisationer lyfter brist på personal, tid och ekonomiska medel som det största hindret, särskilt i mindre organisationer. Utöver detta framkommer svårigheter att prioritera FoI i vardagen, att tydliggöra verksamhetsnyttan samt avsaknad av etablerade arbetssätt och innovationsprocesser. FoI-arbete beskrivs ofta som reaktivt och utlysningstyrt, snarare än proaktivt och långsiktigt planerat.

Även i intervjustudien beskriver många att ett tydligt hinder är brist på resurser, främst i form av tid hos personal men även ekonomi. Bristen på kompetens i branschen gör det dessutom svårt att rekrytera medarbetare med rätt profil. Flera organisationer

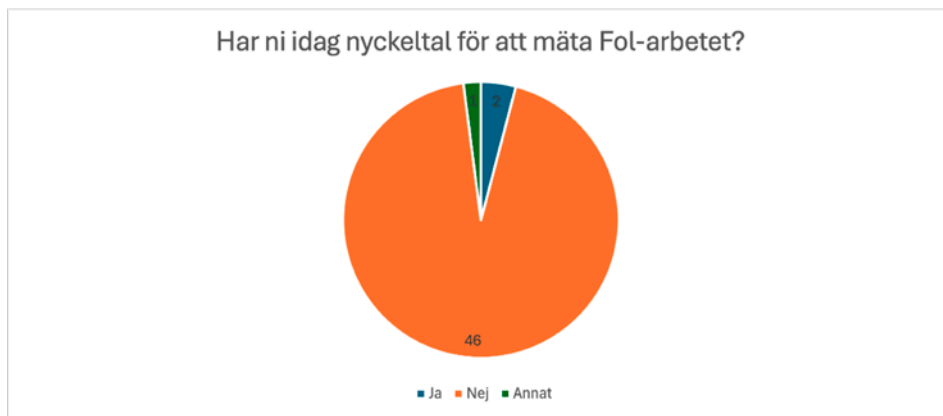
---

betonar att de i grunden är driftsorganisationer där den dagliga driften alltid måste gå först, eftersom kärnuppdraget är att leverera tjänster här och nu. Det finns också begränsningar i intern struktur för FoI-arbete och prioritering. Därtill nämns kulturella och interna legitimitetsfrågor, det kan vara svårt att motivera medarbetare eller skapa engagemang för FoI-arbete. Slutligen påverkar osäkerheter i omvärlden och svårigheter med prioritering vilka frågor som bör drivas vidare.

### 3.4 Temaområde: Nyckeltal för uppföljning

#### *Fråga: Har ni idag nyckeltal för att mäta FoI-arbete?*

Nästan alla respondenter (46 av 49) saknar i dagsläget nyckeltal för att mäta arbete med FoI, se figur 12. En VA-organisation har svarat alternativet Annat och anger då ett mer driftnära nyckeltal, bland annat nyckeltalet kemikalieförbrukning per m<sup>3</sup>.



**Figur 12**

Förekomst av nyckeltal för att mäta FoI hos VA-organisationer (n=49).

#### *Fråga: Vilken typ av nyckeltal tycker ni är relevanta för att målsätta och mäta FoI-arbete?*

De kategorier av nyckeltal som respondenterna tycker är mest relevanta för att mäta FoI-arbete är miljö- och klimatrelaterade nyckeltal samt ekonomiska nyckeltal, se Figur 13. Analysen av enkätsvaren pekar på att FoI-mogna organisationer med bred FoI-portfölj föredrar framförallt Kompetensrelaterade nyckeltal. Samtidigt används kategorin Annat främst av regionala VA-bolag, vars svar beskriver behov av mer verksamhets- och systemanpassade uppföljningsmått än standardiserade KPI:er. Sammantaget visar resultaten att bredden i nyckeltalsanvändning samvarierar med FoI-mognad och organisatorisk kapacitet.

En organisation lämnar förslag på att använda arbetsmiljörelaterade nyckeltal.



**Figur 13**

Fördelning av vilka typer av nyckeltal som respondenterna anser är relevanta för att mäta FoI.

Intervjuerna visar att flera typer av nyckeltal bedöms som relevanta för att mäta VA-organisationers FoI-arbete. Utöver redan använda nyckeltal och indikatorer lyfts särskilt andel av omsättning, implementeringsgrad av FoI-resultat, genomförandegrad i relation till avsatta medel samt andel av tjänst avsatt för FoI-arbete. Enstaka förslag inkluderar antal aktiva FoI-projekt och antal medarbetare med högre högskole- eller forskarutbildning. En respondent betonar att nyckeltal kan behöva anpassas efter organisationernas olika förutsättningar för att ge en representativ bild av deras FoI-nivå.

**Fråga: Om ja, vilka nyckeltal använder ni?**

Endast ett svar inkom i enkätstudien. Det svaret inkom även via intervjustudien.

I intervjustudien bekräftas den låga användningen av nyckeltal, en majoritet av intervjuade organisationer använder i dagsläget inga nyckeltal (15 av 17 organisationer). De som använder nyckeltal är Stockholm Vatten och Avfall (SVOA) och Norrvatten. De använder nyckeltalen:

- Andel av omsättning som går till FoU
- Antal examensarbeten
- Antal FoU-projekt med extern finansiering

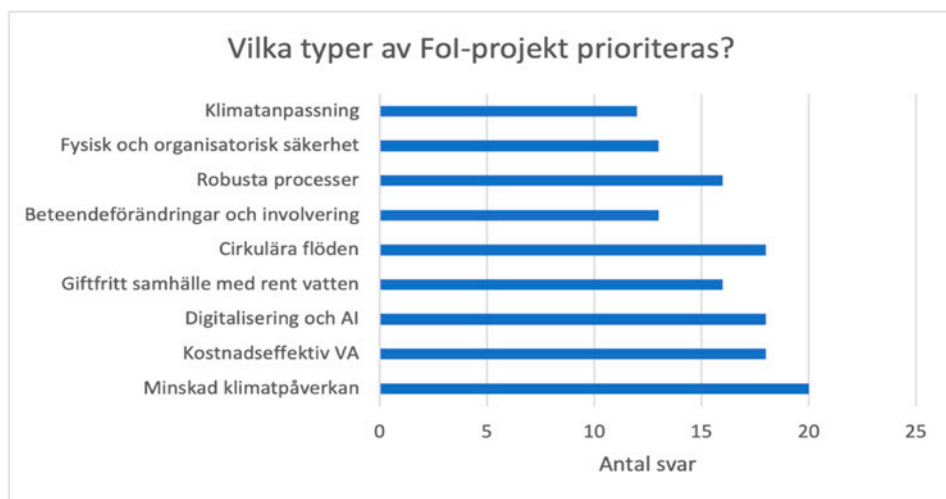
En VA-organisation hade tidigare nyckeltalet *FoI-kostnad per antal anslutna pe (personequivaler)*. De har nu slutat använda nyckeltalet eftersom de upplevde att målet blev att uppfylla nyckeltalet snarare än ett mått på FoI-verksamheten. Istället följer de nu upp om de arbetat upp budgeten för FoI under året, där budgeten sätts utifrån identifierade FoI-behov kopplat till verksamhetens strategiska plan.

Flera respondenter uttrycker en viss tveksamhet inför nyttan med nyckeltal. De framhåller att det finns en risk att fokus förskjuts mot att uppfylla själva nyckeltalet, snarare än att arbeta effektivt och ändamålsenligt med FoI. Detta kan leda till att måluppfyllelse blir ett självändamål. Respondenterna betonar även att FoI-satsningar ofta varierar avsevärt mellan år, bland annat till följd av tidsbegränsade pilotprojekt, vilket kan innebära att nyckeltal ger en begränsad och ibland missvisande bild. Även nyttan av branschjämförelser ifrågasätts i detta sammanhang.

### 3.5 Temaområde: Typ av FoI-projekt och samarbeten

**Fråga: Vilka typer av FoI-projekt prioriteras?**

En bredd av fokusområden för FoI-projekt prioriteras, se figur 14.



**Figur 14**  
Redovisar vilka typer av FoI-projekt som prioriteras hos respondenterna.

Samtliga fokusområden i figuren är hämtade från Svenskt Vattens FoI-agenda. De fyra mest prioriterade områdena i enkätsvaren var *Minskad klimatpåverkan*, *Kostnadseffektiv VA*, *Digitalisering och AI* samt *Cirkulära flöden*.

#### Fråga: Finns det samarbete med externa aktörer kring FoI?

Svarsalternativen var följande:

- Andra VA-organisationer
- Universitet / Högskola
- Konsultföretag
- Företag i branschen
- Myndighet som t.ex. Länsstyrelsen, MSB, HaV, Naturvårdsverket
- Ange vilka externa aktörer i nästa ruta
- Annat

Extern samverkan är genomgående hos FoI-mogna VA-organisationer. Större kommuner har oftare externa samarbeten och också bredare samarbete med fler olika aktörstyper samtidigt. Regionala VA-bolag uppvisar särskilt bred samverkan med många aktörstyper, medan renodlade VA-organisationer ofta har en smalare men tydligt akademiskt förankrad samverkan. Sammantaget speglar samverkansbredd organisatorisk kapacitet och FoI-mognad snarare än enbart kommunstorlek.

Antal invånare	Antal VA-organisationer	Andel med externt samarbete	Medelantal olika aktörstyper i samverkan (bland de som samarbetar)
< 20 000	7	43%	1,3
20 000 – 50 000	11	82%	4,6
50 000 – 150 000	16	88%	5,0
> 150 000	10	100%	6,1
Summa =	44		

**Tabell 1**  
Andel VA-organisationer med externt samarbete samt bredd i aktörssamverkan fördelat över olika storlek på organisationer.

Vid sammanställningen av hur många VA-organisationer som markerat samarbete med respektive aktörstyp framkommer att samverkan är vanligast med följande aktörer:

1. Andra VA-organisationer
2. Universitet/ Högskola
3. Forskningsinstitut
4. Konsultföretag
5. Olika myndigheter

Resultaten visar ett tydligt storleksberoende mönster i både forskningsprogramdeltagande och samverkan med externa aktörer. Större VA-organisationer deltar i fler forskningsprogram och har i högre utsträckning projekt med EU-finansiering. Motsvarande struktur syns i samarbetsmönstren:

- Små VA-organisationer samarbetar med färre aktörer och i färre konstellationer, vilket indikerar en mer begränsad och selektiv samverkan.
- Större VA-organisationer uppger nästan alltid samarbete, ofta med ett brett spektrum av aktörer – exempelvis akademi, forskningsinstitut, branschorganisationer, konsulter och myndigheter – vilket tyder på mer etablerade och systematiska samverkansstrukturer.

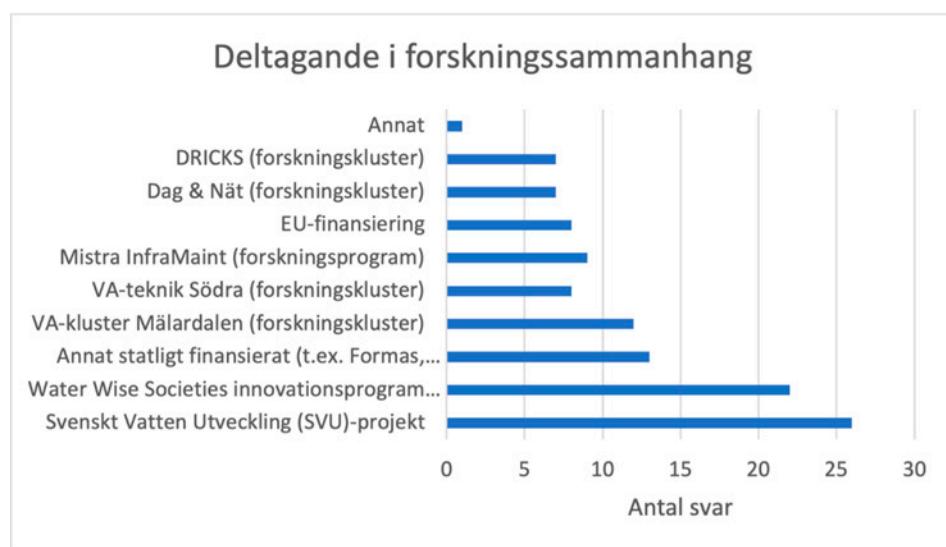
Sammantaget pekar detta på att organisatorisk storlek i hög grad präglar både omfattningen av FoI-engagemang och bredden i samverkansnätverk inom VA-sektorn.

### Fråga 30: deltar ni i något av följande forskningssammanhang?

Drygt hälften av respondenterna (26 organisationer av 44) deltar i SVU-projekt vilket framstår som en viktig möjliggörare för FoI inom VA-sektorn. Även Impact innovation-programmet Water Wise Societies samlar en bredd av respondenterna (50%) och har en roll som en av de viktigaste plattformarna för FoI i sektorn.

Svenskt Vattens forskningskluster DRICKS, VA-teknik Södra, VA-kluster Mälardalen och Dag & Nät samlar VA-organisationer där det finns en såväl tematisk som geografisk koppling bland deltagarnas val av klustermedverkan. 77% av respondenterna anger att de deltar i minst ett forskningssammanhang.

Nationellt finansierade forskningssammanhang dominerar, medan EU-finansiering förekommer hos ett begränsat antal stora och regionala aktörer (8 organisationer av 44). VA-organisationen som svarat Annat anger att de deltar i ett LOVA-projekt rörande bevattnings av golfbana med renat avloppsvatten.



Figur 15

Sammanställning av vilka och antal forskningssammanhang som respondenterna deltar i.

I intervjustudien ställdes en avslutande fråga kring synen på Svenskt Vattens roll och ansvar inom FoI. Alla respondenter var nöjda med Svenskt Vattens roll i branschen. Det framhålls att de är en viktig och unik aktör som branschorganisation som kan underlätta mycket för VA-organisationerna.

Det som lyfts som särskilt viktigt att fokusera på in sin roll som branschorganisation är:

- Representera hela branschens intresse
- Utbildningar, kunskapsspridning och omvärldsbevakning
- Samordnare, koordinerare och finansiär

- Stöd till mindre VA-organisationer

Vidare framhålls Svenskt Vattens centrala roll i att lyfta VA-relaterade frågor på nationell nivå, stödja prioriteringen av sektorns utmaningar, säkerställa att FoI-arbetet förblir nära verksamhetens behov samt bidra till att stärka branschens attraktivitet. Två VA-organisationer beskriver även utmaningar kopplade till kompetensförsörjning, vilket pekar på en möjlighet att ytterligare arbeta med att stärka branschens attraktionskraft.

### 3.5.1 Geografisk analys av omfattning av samverkan med externa aktörer

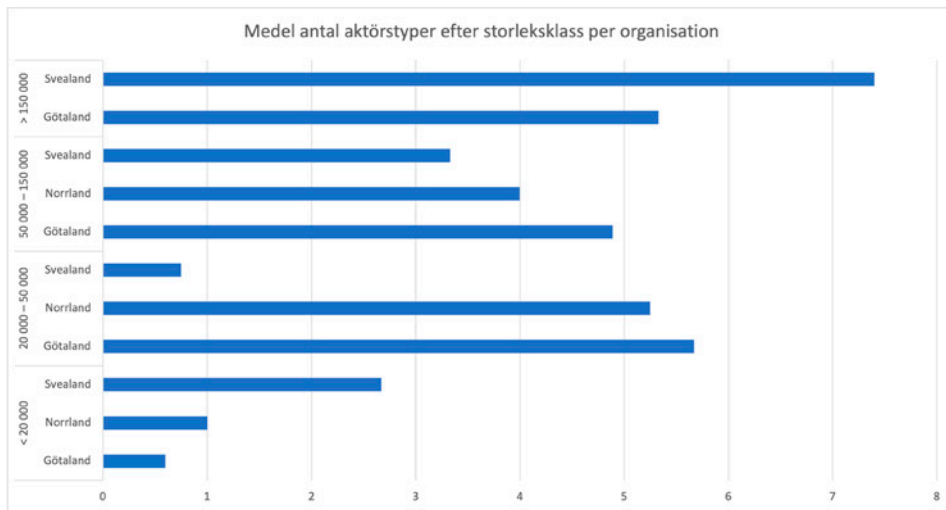
En geografisk analys av inkomna svar på frågor kopplat till samarbete med externa aktörer samt typ av aktörer har genomförts. Den visar att respondenterna i Norrland har högst andel samarbeten med externa aktörer, se tabell 2. I den storlekskategorin där Norrland inte finns representerad (>150 000 invånare) har samtliga organisationer i Svealand och Götaland samarbeten med externa aktörer. Tabellen visar att Norrland ligger högst i samlingsgrad även när jämförelsen görs inom samma storleksklass. I klassen 50 000 – 150 000 invånare sticker Svealand ut med lägre andel (67%) jämfört med Götaland (89%) och Norrland (100%), i detta urval. Skillnader i antal samarbeten verkar framför allt uppstå i storleksklassen 20 000–50 000 invånare, där Svealand i urvalet har mycket lägre bredd bland samlingsaktörer än Götaland/Norrland.

Storleksklass, antal invånare	Landsdel	Antal svar	Andel VA-organisationer i samarbete med externa aktörer
<20 000	Götaland	5	40%
<20 000	Svealand	3	67%
<20 000	Norrland	1	100%
20 000 – 50 000	Götaland	3	67%
20 000 – 50 000	Svealand	4	75%
20 000 – 50 000	Norrland	4	100%
50 000 – 150 000	Götaland	9	89%
50 000 – 150 000	Svealand	3	67%
50 000 – 150 000	Norrland	4	100%
> 150 000	Götaland	3	100%
> 150 000	Svealand	5	100%
> 150 000	Norrland	0	–

**Tabell 2**

Andel samarbete med externa aktörer kopplat till geografisk spridning och storleksklasser.

Figur 16 illustrerar medelvärdet av antalet aktörssamarbeten för de responderande VA-organisationerna, kopplat till storleksklass och geografisk spridning. Götaland har flest aktörstyper bland svarande organisationer, 5,3 antal aktörstyper i medelvärde.



**Figur 16**

Medelvärde av antal aktörssamarbeten per storleksklass och geografisk spridning

### 3.5.2 Analys av VA-organisationernas FoI-mognad

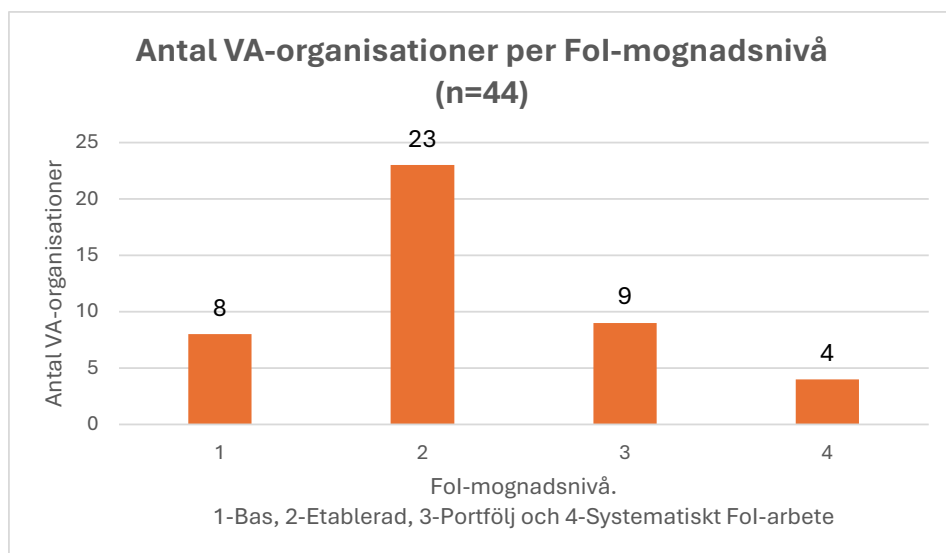
En analys av VA-organisationers mognadsnivå kopplat till FoI har genomförts. Det baserades på en sammanvägning av respondenternas svar kopplat till:

- Antalet forskningsprogram de deltar i (fråga 30)
  - Om organisationen har EU-finansiering via forskningsprogram (fråga 30)
- Antalet prioriterade typer av FoI-projekt (fråga 28)
- Antalet samarbeten med externa aktörer (fråga 29)

Högre antal deltagande i forskningssammanhang, fler typer av FoI-projekt och mer samarbete med externa aktörer, samt EU-finansiering resulterade i en högre poäng. En låg totalpoäng resulterade i en lägre mognadsnivå och tvärt om. Baserat på det togs *fyra kategorier för FoI-mognad* fram:

1. *Bas*: låg eller inget deltagande i forskningsprogram och ämnesmässigt smalt FoI-arbete. Liten eller ingen samverkan med externa aktörer.
2. *Etablerad*: viss kontinuitet i FoI-arbete med fortfarande relativt smalt fokus för FoI och begränsad samverkan.
3. *Portfölj*: deltagande i flera program och bredare FoI-fokus. Det finns en tydlig extern samverkan.
4. *Systematiskt FoI-arbete*: deltagande i många program (ofta inklusive EU-finansierade), arbetar med många FoI-typer och samarbetar brett med flera externa aktörer.

I figur 17 nedan illustreras antalet organisationer som förekommer i varje kategori för FoI-mognadsnivå. Flest organisationer (23 stycken) finns i kategori 2, etablerad där organisationen har viss FoI-mognad, men fortfarande begränsad. Endast fyra organisationer uppnår den högsta FoI-mognaden i kategori 4, systematiskt FoI-arbete.



**Figur 17**  
Redovisning av antal VA-organisationer per Fol-mognadsnivå.

### 3.6 Analys och diskussion av resultaten från enkät och intervju

Resultaten i studien visar att FoI i VA-sektorn i hög grad är behovsdrivet med verksamhetsnära FoI i fokus med en tydlig drivkraft i att använda FoI för att möta nya lagkrav och framtida behov. Majoriteten av respondenterna saknar en uttalad vision, målsättning eller inriktning för FoI-arbetet i ett skriftligt dokument på ledningsnivå. FoI på svenska VA-organisationer är ofta begränsat av tillgång på resurser. Ett första viktigt steg för majoriteten av VA-organisationerna är att skapa en FoI-agenda eller liknande dokument på ledningsnivå-med tydliga prioriteringar. Detta underlättar inte bara att budgetutrymme skapas –utan ger arbetet en strategisk riktning och en möjlighet att integreras i organisationens verksamhetsstyrning.

Studien visar att ambitionen ofta är bred, men genomförandet styrs av organisatoriska förutsättningar där den ordinarie driften och upprätthållandet av fungerande VA-tjänster prioriteras. FoI vid mindre organisationer börjar ofta som utvecklingsinsatser som görs under ordinarie driftarbete, och först när organisationen når en viss storlek och mognad formaliseras FoI i budget, strukturerat arbetssätt och roller. Resultatet visar på att FoI ofta bedrivs i samverkan och nätverk, både internt och externt, vilket bygger kapacitet och kunskap.

Skillnaderna mellan organisationer handlar mindre om ambitionsnivå och mer om förmåga. Små organisationer vill jobba med FoI men saknar förmåga, större organisationer har en organisatorisk förmåga att arbeta med frågorna, men begränsas av brist på personella resurser och behov av prioritering.

---

## 4 Sammanfattade slutsatser och förslag på nyckeltal

Detta avsnitt syftar till att dra sammanfattande slutsatser utifrån resultatet.

### **Definition av FoI-arbete i VA-organisationer idag**

Analysen visar att det saknas en gemensam och etablerad definition av FoI i VA-sektorn. Endast ett fåtal organisationer har en formellt beslutad definition eller innovationsplan som tydligt avgränsar FoI från verksamhetsutveckling och ordinarie drift. I många organisationer används begreppen FoI, FoU, utveckling och innovation parallellt och ofta synonymt. Vilket begrepp som används spelar mindre roll så länge organisationen har dokumenterat en definition och strategi.

FoI definieras i praktiken ofta funktionellt snarare än som begrepp, det vill säga utifrån vad som görs snarare än vad det kallas. Vanliga kännetecken för aktiviteter som betraktas som FoI är att de:

- syftar till att möta framtida krav, utvecklar nya lösningar, kan minska kostnader och bidrar till hållbarhetsmål samt intern kompetensuppbyggnad
- innebär att något är nytt för organisationen, även om det inte är nytt i branschen
- sker i samverkan med externa aktörer såsom universitet, forskningsinstitut, konsulter eller andra VA-organisationer.

Resultaten indikerar att gränsdragningen mellan FoI och ordinarie drift upplevs som svår, särskilt när FoI är integrerat i större projekt, förbättringsarbete eller anläggningsnära utveckling. Avsaknaden av gemensamma definitioner och en strategisk riktning och stödjande strukturer bidrar till att FoI i många fall blir personberoende och svår att följa upp på ett systematiskt sätt.

### **Bokföring av FoI-arbete i VA-organisationer idag**

FoI bokförs i huvudsak inte som en egen budgetpost i de studerade VA-organisationerna. I stället integreras FoI-kostnader vanligtvis i den ordinarie ekonomiska strukturen, framför allt inom driftbudget, och redovisas enligt kostnadsslag så som personal, konsulter, material eller utredningar. I många fall saknas särskild uppföljning av FoI-kostnader, även när FoI-arbete faktiskt bedrivs i betydande omfattning.

Personalkostnader i form av arbetstid (in-kind) utgör den dominerande delen av FoI-insatserna, men dessa följs sällan upp systematiskt genom tidrapportering. Endast ett fåtal, främst större organisationer och regionala VA-bolag, har särskilda kostnadsställen eller projektnummer som möjliggör samlad uppföljning av FoI-kostnader.

FoI finansieras i mycket begränsad utsträckning via investeringsbudget. I små och medelstora organisationer anges genomgående 0 kr på investeringsbudget. I större organisationer förekommer FoI-satsningar via investeringar, ofta kopplat till pilotprojekt eller anläggningsnära utveckling. Sammantaget hanteras FoI i VA-sektorn främst som drift och kunskapsutveckling snarare än som en investeringsbar aktivitet.

Omfattningen av FoI-arbete varierar kraftigt mellan de studerade organisationerna och uppvisar ett tydligt samband med organisationsstorlek och organisatorisk kapacitet. Mindre organisationer anger ofta mycket begränsade eller svårbedömda FoI-insatser, där arbetet främst sker som enstaka utvecklingsmoment inom ordinarie drift och utan särskilt avsatta resurser.

I mellanstora organisationer förekommer FoI mer regelbundet, men i låg och varierande omfattning. Resurser uttrycks här ofta som andel av arbetstid eller mindre årliga budgetbelopp, och FoI är i hög grad beroende av enskilda medarbetares

---

engagemang och tillgänglig tid.

De största organisationerna och regionala VA-bolagen uppvisar däremot en tydligt högre och mer formaliserad FoI-nivå. Här anges FoI-insatser ofta i form av heltidstjänster, tydliga timvolymerna och miljonbelopp i driftbudget. Dessa organisationer deltar också i fler forsknings- och innovationsprogram parallellt, inklusive EU-finansierade projekt, vilket indikerar en högre FoI-mognad och större långsiktig kapacitet.

Sammantaget visar resultaten att FoI i VA-sektorn i hög grad är behovs- och vilje-drivet men kapacitetsbegränsat. FoI finansieras ofta genom personella resurser och in-kind-tid snarare än pengar, och ekonomisk uppföljning genom separat bokföring och redovisning följer först när organisatorisk mognad, struktur och resurser finns på plats.

### **Förslag på nyckeltal för att samla in och analysera branschens FoI-kostnader**

Studien visar att endast ett litet antal VA-organisationer i dag använder nyckeltal för att följa upp FoI-arbete, och att inställningen till nyckeltal är delad. Flera organisationer uttrycker en oro för att nyckeltal kan styra fokus mot mätbarhet snarare än att ge faktisk verksamhetsnytta.

Samtidigt pekar resultaten på ett tydligt behov av gemensamma, flexibla uppföljningsmått för att möjliggöra en samlad bild av FoI-satsningar i branschen. Följande typer av nyckeltal bedöms som särskilt relevanta:

- Ekonomiska nyckeltal, exempelvis FoI-kostnader som andel av omsättning eller driftbudget.
- Resurs och kapacitetsrelaterade nyckeltal, såsom andel arbetstid eller antal årsarbetskrafter som läggs på FoI.
- Kompetensrelaterade nyckeltal, till exempel antal examensarbeten, industridoktorander eller FoI-projekt med extern finansiering.
- Implementerings och nyttorelaterade nyckeltal, som mäter i vilken utsträckning FoI-resultat omsätts i verksamheten.

En central slutsats är att samma nyckeltal inte nödvändigtvis är ändamålsenliga för alla VA-organisationer. Differentierade nyckeltal, anpassade efter organisationsstorlek och FoI-mognad, bedöms ge en mer rättvisande och användbar uppföljning. En kombination av ett fåtal gemensamma basindikatorer och kompletterande, organisationsanpassade mått framstår därför som ett möjligt första steg i framtagandet av nyckeltal och indikatorer för FoI i svenska VA-organisationer.

---

# Bilagor

---

# Bilaga A Enkät

## VA-organisationers satsning på forskning och innovation (Fol)

Svenskt Vatten önskar få en överblick av VA-organisationers satsningar på forskning och innovation (Fol). Det saknas en samlad bild av hur olika VA-organisationer definierar, prioriterar och bokför sina Fol-satsningar. Syftet med undersökningen är att ge underlag för att ta fram nyckeltal som mäter VA-organisationers satsningar på Fol-arbete.

Enkäten omfattar max 32 frågor, alla är valfria att besvara. Svar önskas senast den 5 februari.

Era svar behandlas anonymt och redovisas på organisationsnivå.

### Del 1 - Bakgrundsinformation

#### 1. Organisationens namn

#### 2. Typ av VA-verksamhet

- Kommunal förvaltning
- Kommunalförbund
- Bolag med enbart VA-tjänster
- Bolag med VA- och Avfallstjänster
- Bolag med flera försörjningstjänster (multi-utility)
- Annat

#### 3. Antal anställda totalt?

#### 4. Hur många invånare betjänar er VA-organisation?

- < 20 000
- 20 000 - 50 000
- 50 000 - 150 000
- > 150 000

---

## Del 2 - Strategi och styrning

SKR definierar Fol, Forskning och innovation, som "en samverkande helhet där forskning genererar ny kunskap, och innovation omsätter den till praktisk nytta".  
SCB definierar Innovation som "En ny eller förbättrad produkt (vara eller tjänst), process eller kombination därav, som väsentligt skiljer sig från tidigare lösningar. För att räknas som innovation krävs att den gjorts tillgänglig för användare eller implementerats i verksamheten."

5. Finns det en uttalad vision, målsättning eller inriktning för Fol från ledningsnivå?

- Ja, vi har en innovationsplan eller -strategi
- Ja, annat skriftligt dokument
- Ja, muntligt kommunicerat
- Nej
- Vet ej
- Annat

6. Om ja, beskriv kort innehållet i visionen/målsättningen och beskriv hur ni definierar Fol i er organisation:

7. Vad är politikens inställning till Fol, inom VA-verksamheten?

- Positiva
- Negativa
- Neutrala
- Vet ej

8. Om den politiska ledningen är negativ till Fol, vet ni varför?

9. Är ni nöjda med er Fol-nivå idag?

- Vi vill öka Fol-nivån
- Vi vill stanna kvar på samma nivå
- Vi vill minska Fol-nivån
- Annat

10. Om ni vill öka Fol-nivån, vad är det största hindret?

---

### Del 3 - Resurser och bokföring av Fol-satsningar i er organisation

11. Bokförs Fol-satsningar separat från övriga kostnader?

- Nej, vi har ingen separat bokföring för Fol
- Ja, vi har separat bokföring
- Vi har inga Fol-satsningar alls, varken på drift- eller investeringsbudget
- Annat

12. Hur bokförs Fol-satsningar?

- Separat bokföring på driftbudget. Ange nedan vilken typ av kostnad (ex. personal, material, konsulter, program, andra tjänster)
- Separat bokföring på investeringsbudget. Ange nedan vilken typ av kostnad
- Annat

13. Ange hur ni bokför Fol-kostnader, med vilken typ av kostnad, t.ex. personal, material, konsulter, program, andra tjänster?

14. Av den totala Fol-kostnaden, hur stor andel är in-kind-finansiering (dvs. personalkostnader)?

---

15. Vid bokföring av personalkostnader på driftbudget, hur gör ni med tidrapportering?

- Vi tidrapporterar generellt sett
- Vi tidrapporterar enbart för Fol-projekt
- Annat

16. Hur mycket satsas årligen på Fol, på driftbudget? (Ungefärlig summa kronor ex. moms och % av total Driftbudget)

Gör en uppskattning baserat på de senaste 5 åren.

17. Hur mycket satsas årligen på Fol, på investeringsbudget? (Ungefärlig summa kronor ex. moms och % av total Investeringsbudget?)

Gör en uppskattning baserat på de senaste 5 åren och de kommande 3 åren.

18. Hur mycket satsas i form av personalresurser? (Antal heltidstjänster eller % av personalstyrkan, eller ungefärligt antal timmar/år)

19. Finns dedikerade Fol-roller eller -avdelningar?

- Ja
- Nej
- Vet ej
- Annat

20. Om ja - Beskriv vilken roll/titel eller typ av avdelning ni har för Fol

---

## Del 4 - Utmaningar och definitioner

21. Hur lätt är det att avgöra om en aktivitet utgör FOI eller inte?

- Mycket lätt
- Ganska lätt
- Svårt
- Mycket svårt
- Annat

22. I vilka fall är det svårt att avgöra om det är FOI eller vanlig drift/ investering?

23. Om det har varit lätt att utföra FOI-arbete - vad är era framgångsfaktorer?

24. Finns det utmaningar med att komma igång eller initiera FOI-arbete? (Ja / Nej / Beskriv hinder)

---

## Del 5 - Nyckeltal för uppföljning

25. Har ni idag nyckeltal för att mäta Fol-arbetet?

- Ja
- Nej
- Annat

26. Vilken typ av nyckeltal tycker ni är relevanta för att målsätta och mäta Fol-arbete?

- Ekonomiska nyckeltal
- Miljö- och klimatrelaterade nyckeltal
- Kompetensrelaterade faktorer
- Annat

27. Om ja, vilka nyckeltal använder ni?

## Del 6 - Typ av Fol-projekt och samarbeten

28. Vilka typer av Fol-projekt prioriteras?

För mer information om nedan kategorier se VA branschens forsknings- och innovationsagenda för 2026-2032:  
[https://www.svenskvatten.se/globalassets/dokument/forskning/foi-agenda-2025\\_v251212.pdf](https://www.svenskvatten.se/globalassets/dokument/forskning/foi-agenda-2025_v251212.pdf)

- Cirkulära flöden
- Minskad klimatpåverkan
- Giftfritt samhälle med rent vatten
- Digitalisering & AI
- Beteendeförändringar & involvering
- Kostnadseffektiv VA
- Robusta processer
- Fysisk & organisatorisk säkerhet
- Klimatanpassning
- Annat

---

29. Finns det samarbete med externa aktörer kring Fol?

- Andra VA-organisationer
- Universitet / Högskola
- Forskningsinstitut
- Konsultföretag
- Företag i branschen
- Myndighet som t.ex. Länsstyrelsen, MSB, Livsmedelsverket, HaV, Naturvårdsverket
- Ange vilka externa aktörer i nästa ruta:
- Annat

30. Deltar ni inom något av följande forskningssammanhang? ⋮

- VA-teknik Södra, forskningskluster
- VA-kluster Mälardalen, forskningskluster
- DRICKS, forskningskluster
- Dag & Nät, forskningskluster
- Svenskt Vatten Utveckling (SVU)-projekt
- Water Wise Societies, innovationsprogram. Medlem eller deltar i projekt
- Mistra InfraMaint, forskningsprogram om underhåll av infrastruktur
- Annat statligt finansierat, exempelvis via Formas, Vinnova
- EU-finansiering, som EU LIFE t.ex.
- Annat

31. Något mer du önskar tillägga?

Utrymme för ytterligare tankar kring ämnet Forskning, Utveckling och Innovation

32. Tack för dina svar! Enkäten är anonym och era svar redovisas på organisationsnivå i slutrapporten.

Om ni tillåter att vi får citera er med namn i slutrapporten, vänligen fyll i fältet nedan. Då har vi också möjlighet att kontakta er om vi har följdfrågor.

Jag godkänner att mitt namn och titel får citeras (ange namn, titel och e-post):

---

# Bilaga B Intervjuguide

## Strategi och styrning

1. På vilket sätt definierar ni FoI inom er organisation? (frågan är med i VASS-enkäten)
2. Hur jobbar ni med FoI?

## Resurser och bokföring av FoI-satsningar

3. Hur bokförs FoI-satsningar hos er?
  - a. Vad fungerar bra?
  - b. Vad kunde göras bättre?
4. Hur omfattande skulle du uppskatta att er FoI-budget är? (frågan är med i VASS-enkäten som kr/år exkl. moms, och om möjligt i % av drift- och investeringsbudget, om den är besvarad redan så behövs ingen dubblett av svaret)
5. Hur ser du att satsningar på FoI ändras över tid inom er organisation?

## Drivkrafter, utmaningar och definitioner

6. Hur avgör ni om en aktivitet utgör FoI eller inte?
7. Vad ser du för utmaningar kopplat till att avgöra om en aktivitet är FoI eller inte?  
Har du några tankar om hur utmaningarna kan hanteras?
8. Vad ser ni för drivkrafter att arbeta med FoI?
9. Vad ser ni för hinder kopplat till arbete med FoI?

## Nyckeltal för uppföljning

10. Vad använder ni i dagsläget för nyckeltal för FoI-arbete?
  - a. Vad upplever ni funkar bra med nyckeltalen?
  - b. Vad kan förbättras?
11. Om ni inte använder nyckeltal för FoI-arbete, har du idéer på vad som skulle kunna vara ett lämpligt nyckeltal?

## Typ av FoI-projekt och samarbeten

12. Hur ser du på Svenskt Vattens roll och ansvar inom FoI?
  - a. Vilken typ av roll anser du att de bör ta?

# 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)