

Samverkan för ökad resursbas - för vem och hur?

Anna Thomasson



Svenskt Vatten Utveckling

Svenskt Vatten Utveckling (SVU) är kommunernas eget FoU-program om kommunal VA-teknik. Programmet finansieras i sin helhet av kommunerna. Programmet lägger tonvikten på tillämpad forskning och utveckling inom det kommunala VA-området. Projekt bedrivs inom hela det VA-tekniska fältet under huvudrubrikerna:

Dricksvatten
Röret & Klimat
Avlopp & Miljö
Management

SVU styrs av en kommitté, som utses av styrelsen för Svenskt Vatten AB. För närvarande har kommittén följande sammansättning:

Anna Linusson, Ordförande
Daniel Hellström, Utvecklingsledare
Lena Blom
Tove Göthner
Bertil Johansson
Johan Olanders
Lisa Osterman
Petra Viklund
Hans Bertil Wittgren
Carl-Olof Zetterman

Svenskt Vatten
Svenskt Vatten
Kretslopp och vatten, Göteborgs Stad
Sveriges Kommuner och Landsting
Norrwater
Ovanåkers kommun
Örebro kommun
Luleå kommun
Sweden Water Research/VA SYD
SYVAB

Författaren är ensam ansvarig för rapportens innehåll, varför detta ej kan åberopas såsom representerande Svenskt Vattens ståndpunkt.

Svenskt Vatten Utveckling
Svenskt Vatten AB
Box 14057
167 14 Bromma
Tfn 08-506 002 00
Fax 08-506 002 10
svensktvatten@svensktvatten.se
www.svensktvatten.se
Svenskt Vatten AB är servicebolag till föreningen Svenskt Vatten.

Rapportens titel:	Samverkan för ökad resursbas – för vem och hur?
Title of the report:	Collaborating for resources: Why and how?
Författare:	Anna Thomasson, Ekonomihögskolan, Lunds universitet
Rapportnummer:	2018-1
Antal sidor:	28
Sammandrag:	Rapporten redogör för en studie om förutsättningarna för samverkan mellan olika kommuners VA-organisationer. Varför väljer vissa kommuner att samverka, medan andra aktivt väljer att inte göra det? Och hur ser vägen mot samverkan ut för en kommun som väljer den möjligheten?
Abstract:	The purpose of this study is to investigate the conditions for inter-municipal collaboration. This purpose is achieved by comparing the motives behind collaboration with those against collaboration as well as analysing the experiences different municipalities have from inter-municipal collaboration.
Sökord:	samverkan, resursbas, organisatoriska gränser, interkommunal
Keywords:	inter-municipal collaboration, resources, organizational borders, mergers
Målgrupper:	Politiker och tjänstemän i kommuner, VA-chefer eller motsvarande, tekniska nämnder och tekniska förvaltningar
Omslagsbild:	
Rapport:	Finns att hämta hem som PDF-fil från Svenskt Vattens hemsida www.svensktvatten.se
Utgivningsår:	2017
Utgivare:	Svenskt Vatten AB © Svenskt Vatten AB
Om projektet	
Projektnummer:	15-112
Projektets namn:	Extern samverkan: Hur möter VA- sektorn framtida utmaningar
Projektets finansiering:	Svenskt Vatten Utveckling, Sweden Water Research

Förord

Den här rapporten är en del i ett större projekt finansierat av Svenskt Vatten Utveckling och Swedish Water Research. Det övergripande syftet med projektet har varit att studera utvecklingen inom svensk VA-sektor med fokus på hur sektorn utifrån organisatoriska och strategiska perspektiv kan hantera framtida utmaningar. Som ett led i detta har samverkan i olika former och konstellationer studerats inom ramen för projektet. I den här rapporten har fokus varit på samverkan mellan kommuner, så kallade inter-kommunal samverkan. Mer specifikt syftar denna rapport till att beskriva dels varför vissa kommuner väljer att samverka medan andra aktivt väljer att inte samverka, dels hur vägen mot samverkan ser ut för en kommun som överväger denna möjlighet.

Såväl den här rapporten som projektet hade inte kunnat genomföras om det inte hade varit för att den finansiering som Svenskt Vatten Utveckling och Sweden Water Research bidragit med. Lika betydelsefullt har engagemanget från branschens företrädare varit. Om inte företrädare för sektorn hade tagit sig tid och berättat om sina erfarenheter kring samverkan hade inte den här rapporten kunnat skrivas. Författaren till rapporten vill därför rikta ett stort tack till de politiker och tjänstemän som inom sektorn som tagit sig tid att medverka i denna studie.

Anna Thomasson

Innehåll

Förord.....	3
Sammanfattning	6
Summary.....	7
1. Inledning.....	8
1.1 Studiens bakgrund	8
1.2 Studiens syfte	8
1.3 Studiens genomförande och upplägg	9
2. Vad vet vi från tidigare studier?	10
2.1 Motiven bakom samverkan	10
2.2 Samverkans för- och nackdelar.....	10
2.3 Sammanfattning.....	13
3. Argument för- respektive emot samverkan i kommuner.....	14
3.1 Varför väljer kommuner att inte samverka inom VA?	14
3.2 Varför väljer kommuner att samverka inom VA?.....	15
3.3 Sammanfattning för- och emot samverkan	16
3.4 Erfarenheter från samverkansprocessen	16
4. Avslutande reflektioner	19
Referenser	21

Sammanfattning

Rapporten redogör för en studie om förutsättningarna för samverkan mellan olika kommuners VA-organisationer. Varför väljer vissa kommuner att samverka, medan andra aktivt väljer att inte göra det? Och hur ser vägen mot samverkan ut för en kommun som väljer den möjligheten?

Den svenska VA-branschen står inför stora utmaningar som gäller anpassning till miljö, klimat, ny teknik och nya lagkrav. Både Dricksvattenutredningen och Svenskt Vattens hållbarhetsindex visar att små och till viss del även medelstora kommuner har svårt att leva upp till dagens krav på den kommunala VA-verksamheten; än mindre mår de med att planera för framtida strategiska utmaningar och behov. Rekommendationen från Svenskt Vatten och Dricksvattenutredningen är därför att kommuner bör samverka med varandra för att på det viset stå bättre rustade för framtiden.

Tidigare studier har visat att majoriteten av de svenska kommunerna väljer att inte samverka inom VA. I den här studien har Anna Thomasson på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet tagit reda på orsakerna till att vissa kommuner väljer att samverka medan andra väljer att inte göra det. Det har hon gjort genom dels en litteraturstudie, dels en undersökning i 15 svenska kommuner och fyra samverkansorganisationer inom VA. Hon har också undersökt hur förutsättningarna för att kunna samverka upplevs av olika kommuner och hur kommuner går tillväga för att få till stånd samverkan.

Litteraturstudien visar att det finns både fördelar och nackdelar med samverkan. De som väljer att samverka lägger stor vikt vid fördelar som ökad kompetens och större handlingsutrymme för framtiden. De som väljer att inte samverka lägger i stället stor vikt vid problem som till exempel det motstånd mot samverkan som är vanligt bland medarbetarna.

Kommunundersökningen visar att det råder stor enighet bland kommunerna kring vilka utmaningar sektorn har. Däremot råder det olika syn på hur utmaningar bäst kan mötas, genom samverkan eller genom andra lösningar. När det gäller erfarenheter kring att inleda samverkan är bilden också relativt entydig. I de kommuner där man haft möjlighet att gå in i en befintlig samverkansorganisation upplevs resan mot en fusion som relativt enkel och smärtfri. Men i de fall där kommuner tillsammans med sina grannar valt att starta en ny gemensam organisation, det vill säga där samverkan är ny, är bilden att samverkan kräver både tid och resurser.

Studien visar också att det tar tid innan den nya organisationen formats och hittat sina nya arbetssätt. Det gör att de samverkansvinster som ofta är motiven till att samverka låter vänta på sig och kommer först efter några års arbete i den gemensamma organisationen. Det krävs också arbete för att säkerställa fortsatt samverkan med övriga aktörer inom samhällsbyggnadsfrågor i ägarkommunerna när VA-verksamheten flyttas ut från kommunen och fusioneras med den i andra kommuner.

Summary

The Swedish Water and Sewage sector is facing several challenges, all municipalities but especially small and medium sized municipalities have problems to meet those challenges given the resources they have. The Swedish Water and Waste Water Association as well as a recent governmental investigation therefore recommend that municipalities co-operate in order to increase access to resources and create more stable and resilient organizations. In spite of these recommendations, the current situation is such that the majority of Swedish municipalities have chosen not to collaborate.

The purpose of this study is therefore to investigate the pre-requisites from inter-municipal collaboration by comparing municipalities that collaborate with those that have chosen not to. The purpose of the study is also to investigate how municipalities perceive collaboration as well as their experiences of collaboration.

To fulfil this purpose this study contains one literature review and one survey. The purpose with the literature review was to provide the reader with an overview of existing knowledge regarding collaboration and mergers. The survey was conducted with focus on increasing our understanding of how representatives from different municipalities considers inter-municipal collaboration to be a solution to current challenges as well as to gather the experience municipalities have from collaboration processes.

The result of the study shows that even though representatives from different municipalities agree on what the challenges are; they have different ideas regarding how to best meet those challenges. Some advocate collaboration while others are against it. When it comes to experiences from collaborations and merging organizations it becomes evident that merging organizations and establish inter-municipal collaboration is a cumbersome process that requires resources as well as time. Especially time is needed in order to establish the new organization and integrate organizational processes in order to achieve economy of scale and scope and increase the resource base. It thus takes time before the actual benefits from inter-municipal collaboration emerges.

1. Inledning

1.1 Studiens bakgrund

Tidigare studier av svensk VA-sektor har lyft fram de utmaningar sektorn står inför. Återkommande är utmaningar beskrivs som utgörande en kombination av ökade krav på miljö- och klimatanpassning och ökade krav på anpassning till ny teknik och nya lagkrav (se bl.a. Thomasson, 2013). Det förväntas att de kommunala VA-verksamheterna följer med i utvecklingen och anpassar och förnyar sin verksamhet i takt med att kraven ändras. Problemet för många kommuner är emellertid att de inte har de resurser som krävs för att leva upp till dessa förväntningar. För flera av Sveriges kommuner är det en utmaning bara att säkerställa den dagliga driften av VA-näten och upprätthålla den kvalitet som lagen kräver. En fråga som allt oftare ställs är därför hur kommuner i Sverige ska klara av att säkerställa en väl fungerande VA-verksamhet framöver. När frågan diskuteras är det inte ovanligt att samverkan mellan kommuner, så kallad inter-kommunal samverkan, nämns som en väg framåt. Att samverkan kan skapa bättre förutsättningar att driva en verksamhet är något som också visats i tidigare studier. Vad som framförallt nämns som en av samverkanslösningens fördelar är att organisationer genom att gå samman och skapa en gemensam resursbas blir mindre sårbara, mer uthålliga och också bättre rustade att hantera olika utmaningar (Thomasson, 2013; Schweiger and Very, 2003; Chatterjee, 1992).

Att samverkan ger mer hållbara organisationer som är bättre rustade att leva upp till de krav som ställs på VA-verksamheten idag är något som även visas i det Hållbarhetsindex¹ som sätts samman av Svenskt Vatten varje år. Detta index visar tydligt på att små och till viss del även medelstora kommuner som inte samverkar har svårare att redan i nuläget nå upp till de krav och förväntningar som ställs på sektorn. Detta är något som även Dricksvattenutredningen (SOU 2016:32) tagit fasta på och föranledde deras rekommendation att alla kommuner till 2020 bör ha hittat någon form av samverkanslösning med andra kommuner. Trots att fördelarna är många vet vi från tidigare studier att majoriteten av de svenska kommunerna inte samverkar inom VA. Frågan är varför det ser ut på det viset?

1.2 Studiens syfte

Den är således tydligt att den Svenska VA branschen står inför stora utmaningar framöver vad det gäller att säkerställa att verksamheter som bedrivs ute i kommuner lever upp till befintliga krav samt att samtidigt säkerställa att utveckling sker för att verksamheterna ska kunna möta framtida behov och krav. Denna studie syftar därför till att studera förutsättningarna för samverkan mellan kommuner genom att göra en jämförelse av orsaken till varför vissa kommuner väljer att samverka medan andra väljer att inte

¹ Rapporter från Hållbarhetsindex går att hitta på Svenskt Vattens hemsida.

göra det. Studien syftar även till att undersöka hur förutsättningarna för att kunna samverka upplevs av kommuner och hur kommuner går tillväga för att få till stånd en samverkan. Mer specifikt innebär detta att följande frågor varit i fokus för studien:

- Vilken är motiven bakom valet att samverka respektive att inte samverka?
- Hur ser processen ut vid bildandet av gemensamma organisationer?
- Vilka är de upplevda utmaningarna efter ett sammangående?

1.3 Studiens genomförande och upplägg

Denna studie har genomförts i fyra olika steg. *Det första steget* bestod av att göra en litteraturstudie som syftade till att undersöka vad som redan finns dokumenterat kring samverkan och motiv bakom samverkan. I studiens andra steg kontaktades kommuner runt om i Sverige som antingen nyligen ingått samverkan eller som aktivt valt att stå utanför samverkan. Syftet med studiens *andra steg* var således att ta reda på motiv bakom varför vissa kommuner väljer att samverka medan andra väljer att inte göra det.

I studiens *tredje steg* kontaktades flera kommuner som nyligen ingått i samverkan och återigen var det två grupper av kommuner som kontaktades. Den första gruppen bestod av kommuner som valt att gå in i en redan existerande samverkanslösning och ansluta sin egen VA-verksamhet till en sådan organisation. Den andra gruppen bestod av kommuner som antingen inte haft möjligheten att ingå i en redan existerande samverkansorganisation eller valt en annan grupp kommuner att samverka med och därför bildat en ny gemensam organisation. Syftet med denna del av studien var att samla erfarenheter från två typer av samgående. Studiens *fyjärde steg* slutligen bestod i att göra en analys av det material som tagits fram under studiens andra och tredje steg och jämföra det med resultaten från litteraturstudien som gjordes inledningsvis.

Totalt sett har 22 intervjuer gjorts och företrädare från 15 olika kommuner har intervjuats. Fler har kontaktats men dessa har av olika skäl valt att inte ställa upp för intervju. Utöver det har representanter från fyra olika samverkansorganisationer intervjuats. Alla kommuner och företrädare för samverkansorganisationer har inte velat delta i rapporten med sitt namn och därför kommer ingen av de deltagande kommunerna att nämnas vid namn. Detta är ett val som jag som författare gjort då jag ansåg att det var viktigare att få med erfarenheterna från alla kommuner än att nämna dem vid namn. Alternativet hade varit att exkludera de kommuner som ville vara anonyma men det kändes inte heller rätt då de bedömdes ha erfarenheter som det var viktigt att lyfta fram.

Resten av rapporten är upplagd på följande sätt: I nästa avsnitt presenteras resultaten av litteraturstudien. Detta följs av en presentation av resultaten från studiens andra och tredje steg. Rapporten avslutas med en diskussion och reflektion kring studiens resultat.

2. Vad vet vi från tidigare studier?

2.1 Motiven bakom samverkan

Offentlig sektor har under lång tid fått anpassa sin verksamhet efter att tillgången till resurser varit begränsad samtidigt som kraven på verksamheterna som bedrivs gradvis ökat. När det gäller tillgången till resurser är det inte enbart de finansiella resurserna som varit knappa utan även kompetens har och upplevs som en bristvara, inte minst inom VA-sektorn. Utmaningarna som bland annat VA-sektorn i Sverige står inför är att trots att resurserna är knappa, kunna hantera inte bara dagens krav på verksamheten, utan även att planera för och anpassa verksamheten efter framtida behov och krav.

Att samtidigt hantera daglig verksamhet och arbeta med långsiktiga strategier kräver av en organisation att den har kapacitet att arbeta med två olika processer samtidigt och ha dubbla strategier (Grant, 2016). Med det menas att en organisation måste kunna genomföra nuvarande strategi och optimera resursanvändningen, samtidigt som det inom organisationen måste finnas utrymme för att arbeta fram strategier för framtiden (Grant, 2016). Att arbeta med dubbla strategier kräver således såväl resurser som kompetens, något som offentlig sektor som redan konstaterats har brist på.

För att komma till rätta med resursbristen och skapa utrymme för utveckling har det inom offentlig sektor under ett antal år funnits ett behov av att hitta nya arbetsformer och organisatoriska lösningar. En reform som gradvis kommit att öka i popularitet är samverkan (Lieberherr, 2011; Steiner 2013; Giessner 2016). Samverkan förekommer i olika former, allt från samverkan i enskilda projekt som regleras genom avtal till fusioner av verksamheter och bildandet av gemensamma organisationer (Thomasson, 2013; Anell och Mattisson, 2009; Sullivan & Skelcher, 2002).²

2.2 Samverkans för- och nackdelar

Forskning visar på många fördelar med samverkan. En som ofta lyfts fram är att det skapar synergieffekter i form av samordningsvinster och stor-driftsfördelar samt att det förbättrar tillgången till resurser i en organisation (Huxham, 1996; Sullivan och Skelcher, 2002; Osborne, 2006; Hilwert och Swindell, 2013). En resurs som ofta lyfts fram som central är kompetens och att samverkan ökar tillgången på kompetens i en organisation. Genom samverkan kan således en organisation öka sitt oberoende och sitt handlingsutrymme genom få tillgång till mer resurser inom organisationen (Huxham, 1996; Sullivan och Skelcher, 2002; Osborne, 2006; Hilwert och Swindell, 2013). Detta minskar i sin tur organisationens sårbarhet.

Även om samverkan visat sig ha flera och betydande fördelar finns det även nackdelar med samverkan (Emerson et al., 2011). Samverkan har inte

² I den här rapporten kommer ingen närmre beskrivning av olika samverkansformer och lösningar att ges då detta är något som utförligt beskrivs i andra rapporter och publikationer bl.a. Thomasson, 2013 och Smith och Thomasson, 2015.

heller alltid levt upp till förväntningarna i form av minskade kostnader och ökade synergieffekter (Luoma-aho och Giessner et al., 2016). Andra problem vid samverkan som lyfts fram i forskningen är svårigheten att säkerställa kontroll och insyn från politiskt håll i samband med samverkan, detta gäller kanske framförallt i de fall där samverkan leder till att nya gemensamma organisationer skapas. Den här typen av gemensamma organisationer styrs ofta av en ledning och en styrelse/fullmäktige med representanter från ägarkommunerna. Representanterna från ägarkommunerna har som uppdrag att utveckla verksamheten men också att rapportera tillbaka den egna kommunen. Det uppstår således ytterligare ett led i styrkedja mellan styrande politiker i en kommun och den verksamhet som utförs när en verksamhet bedrivs genom interkommunal samverkan (Skelcher et al., 2011; Durose et al., 2015). Det uppstår därmed ett behov av att inte bara kunna kräva ut ansvar internt och vertikalt, utan även horisontellt i relationen mellan ledande politiker och tjänstemän som befinner sig på samma nivå i olika kommuner (Mathur och Skelcher, 2007; Skelcher et al., 2011; Durose et al., 2015).

Den horisontella dimensionen som uppstår vid interkommunal samverkan kan således ha en negativ inverkan på relationen mellan medborgare och ansvariga politiker (Skelcher, 2011; Durose et al., 2015). Exakt vilka effekter som samverkan har på ansvarsutkrävande och demokrati i samband med interkommunal samverkan är emellertid något som fortfarande utreds av forskare (Thomasson, kommande; Marthur och Skelcher, 2007; Jaffares och Skelcher, 2011; Durose et al., 2015), Meerkerk et al., 2015; Durose et al., 2015).

Forskningen kring samverkan i offentlig sektor är emellertid inte tillräckligt omfattande för att det ska gå att säga något om vad som faktiskt händer när organisationer fusioneras. Anledningen till detta är att samverkan fortfarande är ett relativt nytt fenomen inom offentlig sektor. I den privata sektorn har emellertid fusioner och sammanslagningar av organisationer varit ett vanligt strategiskt verktyg i många år och där har det använts för att skapa skalfördelar och öka en organisations resursbas (Giessner et al., 2016). Det har således legat nära till hands för offentlig sektor att införa liknande strategier (Choi et al., 2011; Lieberherr 2011; Steiner 2013; Luoma-aho och Makikangas 2014; Giessner et al., 2016). Inte minst med tanke på den utsträckning till vilken offentliga organisationer de senaste decennierna anammat strategier och styrformer utvecklade i privat sektor (Lapsley och Knutsson, 2017).

Att fusioner och sammanslagningar är en väl beprövad strategi i privat sektor gör att det finns en hel del erfarenheter att hämta från den forskning som gjorts på fusioner av företag. Att hämta erfarenheter från tidigare forskning kan förhoppningsvis underlätta införandet av liknande reformer i offentlig sektor och medföra att vanliga misstag undviks. Speciellt med tanke på att forskning kring samverkan i offentlig sektor fortfarande är i sin linda. Vad kan vi då lära av forskning kring sammanslagning av verksamheter i privat sektor?

En aspekt som ofta lyfts fram inom forskningen kring fusioner av verksamheter är den om motstånd. Motstånd mot fusioner och sammanslag-

ningar tycks vara vanligt förekommande inom företag och det tycks också vara vanligt att motstånd kan mot bildandet av en ny organisation kan uppstå på flera olika nivåer i verksamheten (Birkinshaw et al., 2000; Schweiger och Very 2003; Larsson et al., 2004; Ellis 2004; Cartwright och Cooper 2005). Vad som också lyfts fram är kopplingen mellan motstånd och möjligheten att efter samverkan integrera de sammanslagna verksamheterna och skapa en ny gemensam organisation (Birkinshaw et al., 2000; Schweiger och Very 2003; Larsson et al., 2004; Ellis 2004; Cartwright och Cooper 2005).

Dessa resultat ligger väl i linje med att behovet av tillit mellan företrädare för olika verksamheter ofta lyfts fram som avgörande för att få samverkan att fungera i offentlig sektor. En annan faktor som lyfts fram är vikten av att säkerställa inflytande och ansvar och att hitta en bra ansvarsfördelning i den nya organisationen (Lowndes & Skelcher, 1998; Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2011; Klijn & Koppenjan, 2012). Det handlar då såväl om hur relationen mellan ägarna ska se ut som vilken relation VD, förbundsdirektör eller motsvarande har till ägarna och de förtroendevalda (Vangen och Huxham, 2003; Johnston et al., 2010; Klijn et al., 2010; Jeffares & Skelcher, 2011; Edelenbos et al., 2012). Att få relationen mellan de ledande funktionerna att fungera anses som viktigt då det annars finns en risk för att det uppstår konflikter på ledningsnivå som sedan får efterverkningar på den nya organisationens möjlighet att utvecklas i den riktning som ägarna vill.

Det är emellertid inte bara på ledningsnivå som tillit behöver skapas för att få till stånd en bra samverkan. För att kunna uppnå de synergieffekter som samverkan förväntas kunna ge och därmed också full ut kunna dra nytta av de sammanslagna organisationernas gemensamma resursbas krävs det också att samarbetet fungerar på övriga nivåer inom den nya organisationen. I forskningen kring företag talas det därför ofta om behovet av att efter att organisationer fusionerats integrera verksamhetens olika delar med varandra för det är först då som en ny gemensam organisation *de facto* bildas och för att åstadkomma detta krävs det att ledningen förmår hantera det motstånd som ofta uppstår vid organisationsförändringar (Birkinshaw et al., 2000; Schweiger och Very 2003; Larsson et al., 2004; Ellis 2004; Cartwright och Cooper 2005).

Att motstånd bland personalen uppstår vid fusioner och att detta påverkar möjligheten att få till en bra integration av verksamheterna efter samverkan är något som forskning kring offentliga organisationer också lyfter fram (Thomasson, kommande; Bringselius 2010; Choi et al., 2011; Lundqvist 2011). Motstånd mot fusion och samverkan tycks således vara vanligt förekommande i båda sektorer. Vidare visar forskning kring fusioner mellan företag på hur motstånd kan vara en faktor som förklarar varför fusioner av företag misslyckas och inte alltid lever upp till förväntningarna (Larsson et al., 2004; Choi et al., 2011). Som diskuterades tidigare i det här kapitlet förekommer det även att samverkan i offentlig sektor inte lever upp till förväntningarna i form av uteblivna synergieffekter och samordningsvinster. Med utgångspunkt i erfarenheter gjorda från fusioner av företag är det således inte orimligt att liknande faktorer, d.v.s. motstånd och integrationsproblem, ligger bakom i de fall uteblivna samverkansvinster rapporterats från samverkansförsök i offentlig sektor.

Behovet av integration av olika aktiviteter och delar av organisationer samt att motverka/överkomma motstånd finns på alla nivåer i en organisation från styrelse ned till enskilda medarbetare och måste också hanteras på alla nivåer (Thomasson 2009; Choi et al., 2011), något som med stor sannolikhet faller på ledningens bord att hantera (Thomasson, kommande; Ashkenas et al., 1995; Williams 2002; Tortoriello et al., 2012; Williams 2013). I litteraturen talar man om behovet av att arbeta med att överbrygga gränser av olika slag, dels mentala gränser hos medarbetare och styrelse, dels organisatoriska gränser (Thompson 1967; Ashkenas et al., 1995; Yan och Louis 1999; Williams 2002; Santos och Eisenhardt 2005). När organisationer slås samman tar man visserligen bort de yttre gränserna mellan organisationer, men risken finns att gränserna kvarstår som inom den nya organisationen. Med andra ord vad som tidigare varit gränser mellan organisationer riskerar vid en fusion att omvandlas till gränser inom olika delar av en organisation och mellan olika medarbetare i den nya organisationen.

När kommuner samverkar handlar det ofta också om att överbrygga geografiska gränser. Det man vill undvika är att de tidigare kommunala gränserna lever kvar i folks medvetande och ute i organisationerna i form av hur arbetat är organiserat och uppdelat. Detta är något som måste förändras efter en sammanslagning. Det går inte att fortsätta att arbeta på samma sätt som tidigare för då sker fusionen bara på pappret och rent juridiskt, men förverkligas inte ute i organisationen. Samverkan kräver således mycket arbete, inte bara i själva arbetet med själva sammanslagningen av de organisationer som ska fusioneras, utan även efter det att samgåendet skett annars finns det enligt tidigare studier stora risker för att samverkan inte kommer att ge de synergieffekter som förväntas då den gemensamma resursbasen inte kommer att kunna utnyttjas full ut (Tortoriello et al., 2012; Rigg och O'Mahony 2013).

2.3 Sammanfattning

Utifrån tidigare forskning kan vi således hitta förklaringar till såväl varför vissa kommuner väljer att samverka som varför vissa väljer att inte göra det. Tidigare forskning är emellertid en sak, hur det faktiskt ser ut inom en viss sektor och inom ett visst land är en annan. I nästa kapitel kommer resultaten från samtalen med olika kommunrepresentanter därför att presenteras.

3. Argument för- respektive emot samverkan i kommuner

I det här avsnittet ligger fokus på att redogöra för hur kommuner i Sverige resonerar kring samverkan. Dels handlar det om hur de kommuner resonerar som aktivt valt att inte samverka fast de har haft möjligheten, dels om vilka motiv kommuner som valt att samverka lyfter fram. Kapitlet avslutas med en redogörelse för vilka utmaningar kommuner som nyligen inlett en samverkan upplever att de har och också vilka effekterna blivit av samverkan.

3.1 *Varför väljer kommuner att inte samverka inom VA?*

När man talar med kommuner som aktivt valt att stå utanför samverkan är den bild som framträder relativt entydig. För många kommuner handlar huvudargumenten om att man inte ser fördelarna med samverkan eller upplever att det för den egna kommunen finns fördelar med att samverka. Ett argument som då lyfts fram är att kostnaderna för investeringar ändå enbart kommer att belasta det egna VA-kollektivet. Att samverkan potentiellt kan öka den gemensamma resursbasen och därmed tillgången på kompetens och utrymme att arbeta mer långsiktigt med bl.a. investeringar och projekteringar är då inget som nämns. Tvärtom lyfter flera kommuner istället fram risken att de gemensamma kostnaderna i form av olika administrativa kostnader kommer att öka då en större organisation skapar mer byråkrati. Med andra ord finns det en bild av att samverkan är resurskrävande.

Ett annat argument som ofta dök upp i samtalen med kommunerna är att man upplever att den organisationsform man har är bra och att man givet den och de behov verksamheten har klarar av att på ett bra sätt genomföra verksamheten. Man upplever således inga behov av att samverka. Argument som också ofta nämns i anslutning till detta är att man vill behålla kontrollen över verksamheten i den egna kommunen och då framförallt för att man ser att den kommun man arbetar inom har specifika behov som man inte tror kommer att tillgodoses i en större organisation. Man vill med andra ord inte behöva anpassa sig till andra kommuners behov och intressen på bekostnad av vad man upplever att den egna kommunen behöver. Det finns också en skepsis gentemot att som en mindre kommun gå upp i en större organisation då man är rädd för att förlora möjligheten att påverka och ha inflytande på hur verksamheten utformas. Från politiskt håll ser man även att det finns en risk att man förlorar insyn.

Utöver de ovan nämnda skälen ska också behovet av att hitta en lämplig partner att samverka med lyftas fram. Även om en kommun vill samverka är det inte säkert att närliggande kommuner vill samverka eller är rätt kommuner att samverka med. För att samverkan ska fungera är val av partner ett viktigt beslut. Den här studien och andra studier visar på behovet av

att hitta en partner som delar den egna kommunens problembild och har liknande utmaningar. På det viset har man en gemensam utgångspunkt för samverkan och därmed lättare att hitta en gemensam målbild att bygga samverkan kring. Det är även lättare att under samverkans gång komma överens om åtgärder, strategiska beslut och prioriteringar som behöver göras.

Även om partner finns ska man inte heller glömma bort att samverkan inte uppfattas som en bra lösning för kommuner med stora geografiska avstånd eftersom detta kan försvåra möjligheten att uppnå samordningsvinster i organisationen. Däremot kan det finnas andra möjliga sätt och områden att samverka kring än själva produktionen av tjänster. Som exempel kan nämnas kompetensutbyte, utbyte kring forskning och utveckling, samverkan inom administration etc. Det finns således många argument för varför kommuner valt att inte samverka. Trots det finns det kommuner som väljer att samverka och som snarare än problemen ser fördelarna med att skapa en större organisation. I nästa avsnitt kommer deras resonemang att lyftas.

3.2 Varför väljer kommuner att samverka inom VA?

De kommuner som valt att samverka gör för att de upplever att de själva inte är stora nog eller har de resurser som krävs för att klara av att inte bara leva upp till och anpassa organisationen till framtida utmaningar, utan även att klara av verksamheten här och nu. Anledningen till att de inte upplever att de klarar av att bedriva VA verksamheten själva enligt dem själva att de saknar den rätta kompetensen i organisationen. De upplever även att de har svårt att rekrytera och behålla personal med rätt kompetens. Andra anledningar som lyfts fram är att resurser saknas för att planera för- och genomföra de investeringar som krävs och kommer att krävas framöver. När kommunerna talar om investeringar i det här sammanhanget så nämns såväl förnyelse av befintlig infrastruktur som utbyggnad- och utvecklingsområden, klimatanpassningar och åtgärder för att hantera vattenbristen. Framförallt de sistnämnda utmaningarna upplevs av många som regionala snarare än lokala. Att problemen är regionala innebär att kommunerna upplever det som en fördel att tillhöra en större organisation som ansvarar för ett större geografiskt område och därmed också kan ta ett helhetsgrepp kring frågorna. Det sistnämnda lyfts således fram som ytterligare ett argument för samverkan.

Utöver behovet av att genomföra investeringar nämns behovet av att ha rätt kompetens i organisationen. När kommunerna talar om kompetens i det här sammanhanget handlar det om såväl kompetens för att klara den dagliga driften som kompetens för att planera för- och analysera behov av kommande investeringar i såväl ny infrastruktur som ny teknik. Utöver att ha rätt kompetens handlar det också om numerären, många kommuner upplever att de inte har tillräckligt med personer anställda för att hinna med att genomföra alla de arbetsuppgifter som krävs av dem, vilket gör att flera lyfter fram att de upplever att de måste förlita sig på externa konsulter för att klara av sitt uppdrag.

3.3 Sammanfattning för- och emot samverkan

Det är en intressant bild som växer fram när man jämför röster från kommuner positiva till samverkan med röster från kommuner som är mer negativt inställda. I mångt och mycket är de varandras motsatser. Den kanske mest intressanta frågan är emellertid vad det beror på. En möjlig förklaring som också går att se i redogörelserna ovan är att de kommuner som valt att samverka väljer att fokusera på varför de inte kan driva VA i egen regi, medan kommuner som valt att inte samverka istället lyfter fram argument för egen regi alternativet.

Alla organisationsformer har för- respektive nackdelar. Vilken man väljer beror på vilka problem det är man har behov av att lösa. Detta kan vara en annan möjligt förklaring till skillnaderna i synen på samverkan som kommunerna som ingår i den här studien lyfter fram. För att fördjupa oss ytterligare i frågan kommer vi i nästa avsnitt gå vidare och fokusera på de erfarenheter som kommuner som nyligen ingått en samverkan har av processen. Ger samverkan synergieffekter och tillgång till en ökad resursbas eller kostar det mer än vad det ger tillbaka till den enskilda kommunen?

3.4 Erfarenheter från samverkansprocessen

Erfarenheterna som lyfts fram av de kommuner som nyligen bildat en gemensam organisation tillsammans med andra kommuner är även den relativt entydig. De kommuner som valt att ingå i samverkan är alla ett till två år efter sammangåendet nöjda med beslutet. Deras bild är att de efter samverkan har fått tillgång till en ökad resursbas. Detta har i sin skapat utrymme till att arbeta med mer långsiktiga strategier och fokusera på hur verksamheten ska utvecklas. Detta utan att sådant arbete sker på bekostnad av den dagliga driften. Ytterligare fördelar som lyfts upp är att beroendet av externa konsulter minskar och i de fall externa företag anlitas är kompetens för att handla upp arbetet och resurserna för att följa upp upphandlingen bättre än före samgåendet.

Alla är tydliga med att vinsterna ligger i den ökade tillgången på resurser och där anses kompetens vara en av de viktiga. Samverkan leder däremot inte till lägre kostnader, initialt kan det till och med leda till avgiftsökningar eftersom kapaciteten att arbeta med investeringar och projekteringar och ta itu med eftersatt underhåll ökar i en större organisation. Budskapet är således tydligt och det är att samverkan inte är rätt organisationsform om syftet är att minska kostnaderna. Däremot är samverkan rätt val för den kommun som vill arbeta med att utveckla VA-verksamheten och förbättra förutsättningarna för re- och nyinvesteringar.

När det gäller den andra sidan av myntet, d.v.s. vad det innebär att gå igenom själva processen med att fusionera en kommuns verksamhet med andra kommuners verksamhet finns det lite olika erfarenheter. Framförallt skiljer sig erfarenheterna åt mellan de kommuner som börjar från början och bildar en ny organisation tillsammans och de kommuner som låter sin VA-verksamhet gå upp i en befintlig samverkansorganisation.

I de fall samverkan inneburit att en ny organisation bildats från grunden upplever alla att det har varit ett omfattande arbete att gå från egen förvaltning till att skapa något nytt gemensamt. Att få till stånd en bra samverkan tar tid. Förarbetet med utredningar och informationsmöte och förankring på olika nivåer och i olika forum är bara det en tidskrävande process som inte alltid leder fram till ett beslut som mynnar ut i samverkan. Ibland slutar utredningar kring samverkan med ett politiskt beslut som säger att kommunen inte ska samverka. Ibland krävs det att frågan diskuteras i omgångar under flera år och med flera olika potentiella samverkanspartner innan några av kommunerna landar i ett beslut om att bilda en gemensam organisation. Inte sällan utgör de kommuner som till slut väljer att samverka med varandra en annan konstellation än de som först inledde dialogen kring samverkan. Det är således vanligt att någon faller bort och någon annan tillkommer under processens gång. Sammanfattningsvis kan det konstateras att ett beslut om samverkan föregås av en lång process som dels omfattar en utredning avseende den egna kommunens behov, dels en diskussion om lämplig partner/lämpliga partners och lämplig form för samverkan. Därefter fattas ett politiskt beslut som minst lika ofta stödjer som går emot samverkansförslaget.

När beslutet väl är fattat blir nästa steg att utarbeta formerna för samverkan. Här handlar det ofta om val av organisationsform och hur processen ska genomföras. För de kommuner som väljer att bilda en ny gemensam organisation tillsammans finns det olika alternativ, vanligast är emellertid bolagslösningar och kommunalförbund.³ En annan lösning är att gå med i en befintlig samverkan om en sådan finns i den geografiska närheten. Om det senare alternativet väljs tycks resan mot samverkan bli något enklare än i de fall där en ny organisation ska bildas. De kommuner som valt att gå in i en befintlig organisation har i intervjuer beskrivit processen som enkel och smidig där den organisation de valde att gå med i hade en tydlig plan för hur sammangåendet skulle ske och den nya kommunen införlivas i den befintliga strukturen.

Företrädare för kommuner som varit med och bildat nya organisationer som ett led i samverkansprocessen, beskriver processen som mer omfattande och tidskrävande än vad de hade kunnat föreställa sig. Framförallt är det ett stort arbete att bilda en ny juridisk person, bestämma namn och organisationsform och säte för den nya organisationen. Utöver det krävs det att strukturer och processer för hur arbetet ska ske inom den nya organisationen utarbetas. Det handlar om allt från utformning av avtal mellan ägarna till hur styrelsen eller motsvarande ska utses och arbeta till att anställda ansvariga i ledningsfunktion och föra över personal till en ny arbetsgivare. Det handlar också om att utarbeta rutiner för hur dialogen mellan organisationen som bildas och dess ägare ska se ut och utformas. Inte minst viktigt är detta när det gäller verksamheter som VA som utgör en viktig del i samhällsbyggnadsprocessen och därmed måste representeras i denna i alla ägarkommuner. Här visar erfarenheterna från kommuner som ingått samverkan att det tar tid att bygga upp rutiner för hur detta ska fungera och att

³ För en mer utförlig diskussion avseende olika alternativa organisationsformer och deras karakteristika se Thomasson, 2013.

skapa förtroende för varandra. Enklarest går det i de fall samma personer som man tidigare fört dialog med finns kvar i liknande roller och med liknande ansvarsområden. Detta är emellertid inte alltid fallet och då tar det längre tid att etablera en bra relation. Hur kontakten ska se ut bakåt till ägarna och hur ägardialogen ska skötas är emellertid en viktig del i processen.

En annan viktig del som är tidskrävande och som bör få ta tid är att skapa en ny organisation av flera gamla och att skapa nya gemensamma processer för den nya organisationen. Här handlar det om allt från stödfunktioner (ekonomi, fakturahantering, val av datasystem etc.) till den operativa verksamheten. Detta är ett arbete som pågår långt efter det att den nya gemensamma organisationen bildats och som utöver utformningen av dialogen med ägarna tar mycket tid i anspråk av ledningen. Tydligt är också att det tar mellan två och tre år innan den nya organisationen satt sig och därmed också de verkliga fördelarna börjar märkas och samverkan börjar få den effekt som den förväntades ha. De positiva effekterna av samverkan i form av synergieffekter och ett effektivt utnyttjande av den gemensamma plattform av resurser som samverkan ger upphov till är således inget som realiserar från början, utan något som byggs upp efter hand och som tar tid.

Sammanfattningsvis kan konstateras att samverkansprocessen i de fall det finns en befintlig organisation att gå upp i är mindre resurskrävande och tar mindre tid i anspråk än när samverkan innebär att en ny organisation bildas. Oavsett vilket alternativ som en kommun väljer/kan välja är emellertid erfarenheterna från de kommuner som ingått i den här studien enbart positiva.

4. Avslutande reflektioner

Erfarenheterna från de kommuner som ingår i studien är intressanta, inte minst i ljuset av vad tidigare studier på området lyfter fram. Om vi inleder med frågan kring samverkans vara eller inte vara är det tydligt från litteraturen att samverkan har såväl för- som nackdelar och att det stor utsträckning handlar om hur man väljer att arbeta inom ramen för den gemensamma organisationen som avgör hur utfallet blir. Detta stöds också av forskningen kring fusioner och sammanslagningar av organisationer i såväl offentlig som privat sektor. I denna forskning framgår det tydligt att hur arbetet bedrivs mot att fusionera verksamheterna på alla nivåer i organisationen är av stor betydelse för vilka synergieffekter och samordningsvinster som sammanslagning ger.

Resultaten från tidigare studier blir än mer intressanta när de ställs mot resultaten i den här studien. En anledning till det är att tidigare studier bidrar med en förklaring till och ett svar på frågan varför samverkan ibland inte upplevs ge upphov till förväntade samordningsvinster. Svaret på det ligger med stor sannolikhet i genomförandet och hur väl man efter sammangåendet arbetat med att skapa en gemensam organisation. Med att skapa en gemensam organisation avses här inte bara bildandet av organisationen utan det arbete som sker efteråt i organisationen med att integrerar tidigare separata verksamheter. Det verkliga samordningsvinsterna uppstår därmed inte sannolikhet de första åren och det tycks också vara troligt att kostnaderna initialt ökar då samverkan är resurskrävande, däremot tycks det på sikt finnas potential till verkliga samordningsvinster efterhand som den nya organisationen utvecklar sina processer och arbetssätt. Att det således tar tid innan de verkliga effekterna av samverkan realiserar är således något som kommuner som funderar på samverkan bör ta i beaktande. Detta är således en trolig förklaring till varför samverkan upplevs inte leva upp till förväntningarna samt varför samverkan upplevs som resurskrävande och på kortsikt inte leda till några ekonomiska vinster. Argumenten som lyfts fram av kommuner som valt att inte samverka är således inte felaktiga. Alla samverkansförsök leder inte automatiskt till synergieffekter och samordningsvinster och det är inte heller alla samverkans projekt som lyckas.

De kommuner som valt att samverka och därför också lyfter fram en mer positiv bild av samverkan som lösning gör det troligen delvis för att de upplever fördelarna och att flera av de fördelar de lyfter fram trots allt märks relativt tidigt i processen. Däremot inte sagt att de som valt att gå in i en samverkan också talar för lösningen och sitt egna beslut och kanske därför också tenderar att fokusera på fördelarna snarare än nackdelarna. Däremot är det tydligt att även de som är positiva till samverkan lyfter fram hur omfattande och tidskrävande en samverkansprocess faktiskt är och att utformningen av hur rutiner och processer för hur arbetet sker i den gemensamma organisationen har stor betydelse för utfallet. Det finns således en samstämmighet mellan resultat från tidigare studier och forskning kring samverkan och fusioner och det som i den här studien har lyfts fram av

företrädare för olika kommuner och organisationer. Detta trots att såväl för- som nackdelar med samverkan har belysts. Sammanfattningsvis kan följande sägas kring samverkan:

- Samverkan har för- respektive nackdelar:
- Samverkan ger tillgång till en gemensam resursbas som är större än den enskilda kommunens – hur väl denna resursbas kan utnyttjas beror på hur processerna ser ut efter sammangåendet och hur väl de olika delarna av de tidigare separata verksamheterna fusioneras och tillåts bilda en helhet.
- Vilka för- respektive nackdelar som uppstår i det enskilda fallet beror på hur processen sett ut och vilka förutsättningar den gemensamma organisationen getts att arbeta.
- Samverkan tar tid – samordningsvinster uppstår först på längre sikt.
- Samverkan ger inte initialt en minskning av kostnader – ofta tvärtom då samverkan initialt är resurskrävande.

Avslutningsvis kan det således konstateras att det går att säga mycket om samverkan, men att det har potential att skapa utrymmer för utveckling av verksamheter är relativt klart. Samverkan kan således vara en möjlig väg framåt för kommuner när det gäller att möta flera av de utmaningar de står inför. Att större enheter behövs för att klara av såväl den dagliga verksamheten som framtida utmaningar, stöds av resultaten från Svenskt Vattens Hållbarhetsindex.⁴ Indexet visar ett tydligt samband mellan storlek och förmåga att utföra verksamheten och arbeta med utveckling. Att vara större och ha tillgång till en större resursbas är således en väg framåt för den organisation som vill ha kapacitet för att arbeta med dubbla strategier och dels maximera kvaliteten i den befintliga verksamheten, dels ha utrymme att utveckla strategier för framtiden. Att samverka är således en väg mot att skapa mer hållbara organisationer som i sin tur kan skapa mer hållbara verksamheter och samhällen.

Därmed inte sagt att samverkan är för alla och är möjlig för alla. Det finns kommuner som inte vinner på att samverka eller som har svårt att p.g.a. sitt geografiska läge uppnå de samordningsvinster som samverkan ger i kommuner som geografiskt sätt är mindre till ytan och ligger i mer tätbefolkade områden av landet. Utöver motiven bakom samverkan och fördelarna som många upplever med samverkan ska man därför inte glömma bort att för att samverkan ska ge de fördelar den kan ge måste även de geografiska förutsättningarna vara sådan att de stöder en samverkan. Likaså krävs det att den kommun som vill samverka hittar en eller några kommuner som det är lämpligt att samverka med. Något som tydligt lyftes fram under studien var att det var av betydelse att de kommuner som samverkar har liknande problem och delar bilden av hur utmaningarna framöver ser ut. D.v.s. man har samma syn på vad som behövs göras och i vilken ordning. Det finns också indikationer på att det kan vara en fördel att samverka med kommuner som är av samma eller ungefär samma storlek som den egna kommunen eftersom det ger förutsättningar till en mer jämlik relation mellan de samverkande kommunerna. Att vissa kriterier måste vara uppfyllda för att samverkan ska fungera kan således vara ytterligare en anledning till att kommuner valt att inte samverka.

⁴ Se Svenskt Vattens hemsida för rapporter

Referenser

- Anell, A. och Mattisson, O. (2009). *Samverkan i kommuner och landsting*, Lund: Studentlitteratur.
- Ansell, C. och A. Gash (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, pp. 543–571.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. och S. Kerr (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, (Jossey-Bass Publishers).
- Birkinshaw, J., Bresman, H. och L. Håkansson (2000). Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the human integration and task integration process interact to foster value creation?, *Journal of Management Studies* Vol. 37, No. 3, pp. 395–425.
- Bringselius, L. (2010). Resistance to change in public sector mergers, *Nordiske Organisationsstudier*, 4, 30–51.
- Cartwright, S. och C. L. Cooper (1995). Organizational marriage: 'hard' versus 'soft' issues? *Personal Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 32–42.
- Chatterjee, S. (1992). Sources of value in takeovers: synergies or restructuring-implications for target and bidding firms, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 267–286.
- Choi, S. Holmberg, I. Löwstedt, J. och Brommels, M. (2011). Executive management in radical change – The case of the Karolinska University Hospital Merger, *Scandinavian Journal of Management*, 27, 11–23.
- Durose, C., Justice, J. och Skelcher, C. (2015). Governing at arm's length: eroding or enhancing democracy? *Policy and Politics*, Vol. 43, No. 1, pp. 137–153.
- Edelenbos, J., Van Bururen, A. och E. H. Klijn (2013). Connective Capacities of Network Managers: A comparative study of management styles in eight regional governance networks, *Public Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 132–159.
- Ellis, K. M. (2004). Managing the Acquisition Process: Do Differences Actually Exist Across Integration Approaches?, in Pablo, A. L. and M. Javidan (eds.), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*, (Blackwell Publishing Ltd).
- Emerson, K., Nabatchi, T. och S. Balogh (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol. 22, pp. 1–29.
- Grant, R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*, Cornwall: Wiley.

- Giessner, S.R., Horton, K. E. och Humborstsad W. S. I. (2016). Identity Management During Organizational Mergers: Empirical Insights and Practical Advice, *Social Issues and Policy Review*, 10, 47–81.
- Hilvert, C. och Swindell, D. (2013). Collaborative Service Delivery: What Every Local Government Manager Should Know, *State and Local Government Review*, Vol. 45, No. 4, pp. 240-254.
- Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*, (London: Sage).
- Jeffares, S. och Skelcher, C. (2011). Democratic subjectivities in network governance: A Q methodology study of English and Dutch public managers, *Public Administration*, Vol. 89, No. 4, pp. 1253–1273.
- Johnston, E. W., Hicks, D., Nan, N. och Auer, J. C. (2010). Managing the Inclusion Process in Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 21, pp. 699–721.
- Klijn E-H. och Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future of governance network theory, *Policy and Politics*, Vol. 40, No. 4, pp. 587–606.
- Klijn, E-H, Steijn, B. och J. Edelenbos (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks, *Public Administration*, Vol. 88, No. 4, pp. 1063–1082.
- Lapsley och H. Knutsson (2017). *Modernizing the public sector: Scandinavian perspectives*, pp. 149–162. London: Routledge.
- Larsson, R., Brousseau, K. R., Driver, M. J. och P. L. Sweet (2004). The Secrets of Merger and Acquisition Success: A Co-Competence and Motivational Approach to Synergy Realization, in Pablo, A. L. and Javidan, M. (eds.), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge* (Blackwell Publishing Ltd).
- Lieberherr, E. (2011). Regionalization and water governance: a case study of a Swiss wastewater utility, *Procedia Social and Behavioral Science*, Vol. 14, pp. 73–89.
- Lowndes, V. och C. Skelcher (1998). The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An analysis of changing mode of governance, *Public Administration*, Vol. 6, pp. 313–333.
- Lundqvist, S. (2011). Post-Merger Integration Issues: A Longitudinal Public Sector Case-Study, *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 86–107.
- Luoma-aho, V. och Makikangas, M. E. (2014). Do public sector mergers (re)shape reputation? *International Journal of Public Sector Management*, 27, 39–52.
- Mathur, N. och Skelcher, C. (2007). Evaluating Democratic Performance: Methodologies for Assessing the Relationships between Network Governance and Citizens, *Public Administration Review*, March-April 2007, pp. 228–237.

- Meerkerk, van I. och J. Edelenbos (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands, *Policy Science*, Vol. 47, pp. 3–24.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance, *Public Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 377–387.
- Rigg, C. och N. O'Mahony, (2013). Frustrations in collaborative working: Insights from institutional theory, *Public Management Review*, Vol. 15, No.1, pp. 83–108.
- Santos, F. M. och K. M. Eisenhardt (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization, *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, pp. 491–508.
- Schweiger, D. M. och P. Very (2003). Creating Value through merger and acquisition integration, *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 2, pp. 1–26.
- Steiner, R. (2013). The causes, spread and effects of intermunicipal cooperation and municipal mergers in Switzerland', *Public Administration Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 551–571.
- Skelcher, C., Klijn, E.-H., Kübler, D. Sörensen, E. och Sullivan, H. (2011), 'Explaining Democratic Anchorage of Governance Networks: Evidence from four European countries', *Administration Theory and Practice*, Vol. 33, No. 1, pp. 7–38.
- Smith, E. och Thomasson, A. (2015). *Att arbeta i samverkan – erfarenheter från partneringsprojekt i Roslagen och Sundsvall*, SVU rapport 2015-08.
- SOU 2016:32. *En trygg dricksvattenförsörjning – bakgrund, övervägande och förslag*. Slutbetänkande av Dricksvattenutredningen.
- Sullivan, H. och Skelcher, C. (2002). *Working across boundaries: Collaboration in Public Services*, (New York: Palgrave Macmillian).
- Thomasson, A. (2018). Management Across Boundaries – A Municipal Dilemma, *Financial Accountability & Management*.
- Thomasson, A. (2013). *Organisering för ökad uthållighet – En studie av olika organisationsformer inom den svenska VA-sektorn*. SVU-rapport 2013-13. Stockholm: Svenskt Vatten.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, (McGraw-Hill Book Company).
- Tortoriello, M., Reagans, R. och B. McEvily (2012). Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units, *Organization Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 1024–1039.
- Vangen, S. och C. Huxham (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 39, No. 5, pp. 5–31.

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner, *Public Administration*, Vol 80, No. 1, pp. 103–124.



Box 14057 • 167 14 Bromma
Tfn 08 506 002 00
Fax 08 506 002 10
svensktvatten@svensktvatten.se
www.svensktvatten.se