

Sektorsöverskridande samarbete i VA-branschen

EmmaLisa Nantin



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.

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:	Sektorsöverskridande samarbete i VA-branschen
Title of the report:	Cross-sector collaboration in the water and wastewater industry
Författare:	EmmaLisa Nantin, Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet
Rapportnummer:	2018-08
Antal sidor:	32
Sammandrag:	I rapporten beskrivs tre fall av samverkan mellan privat och offentlig sektor, samt fördjupad samverkan i två redan befintliga samverkansorganisationer. Analysen visar att tillit och kontinuerlig interaktion mellan aktörerna bidrar till framgångsrika samarbeten.
Abstract:	The report describes the study of collaborative initiatives involving private and public sector, and increased collaboration in existing collaboration organisation. The analysis shows trust and continuous interaction between the actors as contributing to successful collaborations.
Sökord:	Samverkan, samarbete, sektoröverskridande, tillit, interaktion, innovation.
Keywords:	Cooperation, collaboration, cross-sector, trust, interaction, innovation.
Målgrupper:	Politiker och tjänstemän i kommuner, VA-chefer eller motsvarande, tekniska nämnder och tekniska förvaltningar.
Rapport:	Finns att hämta hem som PDF-fil från Svenskt Vattens hemsida www.svensktvatten.se
Utgivningsår:	2018
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, Tyréns

Förord

Denna studie bygger på fem fallstudier vilka inkluderar aktörer från sex olika organisationer. Dessa organisationer är: Tyréns och tre anonyma kommuner, Sweden Water Research, och Dag&Nät. Utan engagerad medverkan från dessa aktörer hade studien inte varit möjlig. Jag vill därför tacka alla dem som ställt upp på intervjuer och i diskussioner och gett mig tillgång till information på andra vis. Ett stort tack riktas också till Svenskt Vatten, Tyréns och Sweden Water Research vilka tillsammans har finansierat denna studie.

EmmaLisa Nantin

Innehåll

Förord.....	3
Sammanfattning	6
Abstract.....	7
1 Introduktion.....	8
2 Metod.....	9
3 Litteraturoversikt.....	10
4 Samverkan mellan privat och offentlig sektor	13
4.1 Komplexa frågor	13
4.2 Avtal.....	14
4.3 Personkemi	14
4.4 Innovation som resultat.....	14
4.5 Risker med innovation	15
4.6 Värdekedjor i samarbete	15
4.7 Samverkan eller samarbete.....	16
4.8 Sammanfattning.....	17
5 Fördjupning av samarbete i redan etablerade samverkansorganisationer.....	19
5.1 Organisationen och samarbetet.....	19
5.2 Utmaningar i fördjupad samverkan.....	20
5.3 Sammanfattning	21
6 Tjuvtitt på en äldre samverkansorganisation	22
6.1 Sammanfattning.....	23
7 Avslutande reflektioner	24
8 Referenser.....	26

Sammanfattning

I rapporten beskrivs tre fall av samverkan mellan privat och offentlig sektor, samt fördjupad samverkan i två redan befintliga samverkansorganisationer. Analysen visar att tillit och kontinuerlig interaktion mellan aktörerna bidrar till framgångsrika samarbeten.

Samverkan både inom sektorerna och över sektorsgränserna blir allt vanligare i VA-branschen eftersom de utmaningar man står inför ofta går över gränsen för vad en ensam organisation eller sektor kan hantera. Olika typer av samverkan har olika för- och nackdelar, och kräver olika strategier för att nå framgång. Tidigare studier har fokuserat mycket på interkommunal samverkan, det vill säga mellan kommuner. Den här rapporten av EmmaLisa Nantin, Lunds universitet, fokuserar i stället på sektorsöverskridande samverkan, det vill säga samverkan mellan aktörer inom till exempel offentlig och privat sektor.

Efter en litteraturgenomgång ges tre exempel på nya samverkansinitiativ där det privata konsultföretaget Tyréns har arbetat tillsammans med tre olika kommuner för att lösa frågor kring vattenkvalitet, översvämningsproblematik och klimatanpassning. För att innovativa lösningar skulle komma till stånd visade det sig att det behövdes tillit mellan aktörerna och kontinuerlig interaktion, flexibla avtal, utbyte av idéer och kompetenser, drivande eldsjälur samt kommuner som var öppna för nya förslag och villiga att ta de risker som innovation innebär.

Rapporten diskuterar skillnaden mellan samverkan och samarbete. De två första fallen betraktas som samarbete eftersom processen var mycket interaktiv och byggde på kontinuerlig kommunikation. I det tredje fallet var upplägget mer likt samverkan där kommunen hade en mer specifik frågeställning, och gav ett uppdrag till ett företag som arbetade fram det resultat som kommunen bad om. Samarbete verkar vara den bästa formen för sektorsöverskridande arbete eftersom det bidrar till en gemensam bild av problematik och mål, och därför leder till goda utfall.

I nästa steg i rapporten undersöks två etablerade samverkansinitiativ för att se hur samverkan förändras och utvecklas över tiden. De två samverkansinitiativ som studerats är dels Sweden Water Research AB som sedan 2013 är en samverkansorganisation mellan de offentliga VA-organisationerna NSVA, VA SYD och Sydvatten, dels klustret Dag&Nät som är en äldre samverkansorganisation mellan offentliga och privata aktörer och med basen på Luleå tekniska universitet.

Det fördjupade samarbetet hade hittat strategier för att säkra de nyckelresurser som de nya samarbetena kämpade med, och det gjorde att samarbetet blev bättre. Sweden Water Research arbetar fortfarande för att hitta bra former för återkoppling till moderorganisationerna. Detta har man löst i det äldre samverkansinitiativet Dag&Nät där man arbetar med tvåvägskommunikation som handlar om att prata och lyssna till lika delar. Det leder till ökad respekt och förståelse mellan aktörerna och till bättre samarbete.

Summary

Collaborations both within and across sectoral borders are becoming increasingly common in the water and wastewater business, since the challenges the business faces often are transgressing the limits of what a lone organisation or sector is able to manage. Different types of collaborations involve different pros and cons, and require different strategies for success. Previous studies have focused on collaboration between municipalities, so called inter-municipal collaboration. This report therefor focuses on cross-sector collaboration instead, in other words public sector and at least on other sector, which ads its own challenges to the challenges presented concerning inter-municipal collaboration. Furthermore, increased collaboration in already established collaborative initiatives is studied in order to see how the collaboration changes and develops over time. The study has been performed in four steps, first a literature overview was done to find out what can be expected from cross-sector collaboration, both concerning pros and cons, and outcomes. After this, empirical studies were performed in three steps, first three case studies of private-public collaboration, then a study of increased collaboration in an existing collaborative organisation, and lastly this is compared to the work and strategies of an older collaborative initiative.

The conclusion drawn from the private-public collaborations is that trust between actors and continuous interaction were important success factors. These together make out the difference between initiatives defined by cooperation or collaboration. Collaboration seems to be the best mode for cross-sectoral work since it contributes to the generation of shared problematizing and goals, which in turn leads to good outcomes. The increased collaboration found strategies to secure the key resources which the new collaborations were struggling with, and which the literature suggested as critical. This made the collaboration better. Although they still struggled with finding good forms for feedback. This issue was however solved in the older collaborative initiative where two-way communication is employed. Two-way communication is fairly similar to what the literature calls interaction, and involves equal parts listening and talking. This leads to increased respect and understanding between actors, and thereby better collaboration. Thus, it is noted that work defined by continuous interaction and trust, such as collaboration, is best suited for cross-sector work including organisations from two or more sectors.

1 Introduktion

Samverkan inom VA-branschen är allt vanligare och behövs för att möta de allt mer aktuella klimat och miljöhöjningar som sektorn står inför. Genom samverkan skapas möjligheter till verksamhetsutveckling, kompetensförhöjning, och effektivare resursutnyttjande (Thomasson, 2013). Samverkan kan ske på olika sätt och med olika aktörer, exempel på samverkan mellan offentliga organisationer hittas i Thomasson (2013) och för och nackdelar samt motiv till samverkan mellan kommuner, så kallad inter-kommunal samverkan, diskuteras i Thomasson (2018). Vi har således en uppfattning om hur offentliga organisationer samverkar med varandra inom VA. Men det är också allt vanligare att kommuner samverkar med privat sektor. Motiv till samverkan kan då gälla frågor som sträcker sig över sektorsgränser eller kräver kompetens som finns lättare tillgänglig i en annan organisation eller sektor. Problematiken med sektoröverskridande samverkan skiljer sig något från inter-kommunal samverkan, framförallt eftersom det handlar om samverkan mellan organisationer med olika typer av målbilder. Då man vid inter-kommunal samverkan diskuterar utmaningar med att politiska representanter från olika områden ska komma överens till exempel, kan det i sektoröverskridande samverkan handla om hur organisationernas olika målbilder kan integreras till en gemensam målbild för ett samverkansinitiativ. Fokus för denna rapport ligger således på sektoröverskridande samarbete och de utmaningar det medför.

Vidare förklarar Thomasson (2018) att det tar tid innan skalfördelar och synergier av samverkan i nystartade samverkansorganisationer blir märkbara. Initialt kanske det till och med är mer resurskrävande att samarbeta än att köra på som tidigare. Därför är det också intressant att titta på hur befintliga samverkansorganisationer fördjupar sin samverkan och hanterar de utmaningar man möter, både gällande inter-kommunal samverkan och sektoröverskridande samverkan. Således blir fördjupad samverkan i redan befintliga samverkansorganisationer ett andra fokus för denna rapport.

Rapportens syfte är följaktligen att undersöka vad samverkan mellan privat och offentlig sektor innebär samt hur redan etablerade samverkansorganisationer arbetar vidare och fördjupar sin samverkan. Mer specifikt syftar rapporten till att svara på följande frågor:

1. Vad innebär samverkan och samarbete mellan privat och offentlig sektor?
2. Hur fördjupas samverkan och samarbete i redan etablerade samverkansorganisationer?

2 Metod

Denna studie är genomförd i fyra steg. Först genomfördes en litteraturstudie i syfte att ta reda på vad som skrivits gällande sektoröverskridande samarbete och vilka förväntade fördelar och utmaningar det medför. Sedan genomfördes tre fallstudier av nya samverkansinitiativ där Tyréns, ett privat konsultföretag, samverkade med tre olika kommuner i projekt. Totalt genomfördes sex djupgående intervjuer, tre med personer vilka representerar företaget och tre med projektansvariga representanter för kommunerna. Samtliga intervjuade har stor vana av att jobba i den här typen av samarbeten och kunde därför svara på både hur samarbetet och utfallet blivit i det aktuella projektet, men också hur det aktuella samarbetet och projektet kan jämföras med deras uppfattning om hur det vanligtvis fungerar. I samtliga fall finansieras projekten av myndigheter och finansieringen ligger helt hos kommunen. Då delar av informationen respondenterna bidragit med kan vara känslig kommer fallen hållas anonyma och benämnas med siffror 1–3.

Tabell 2.1 Översikt empiri

Empiriskt steg	Fall	Metod
Privat-offentlig sektor	Fall 1,2,3	Intervjuer
Fördjupat samarbete	Sweden Water Research	Intervjuer, observationer, dokument
Äldre fördjupat samarbete	Dag&Nät	Intervjuer, dokument

I nästa steg adresserades frågeställningen gällande etablerade samverkansorganisationers fortsatta och fördjupade samarbete genom analys av Sweden Water Researchs verksamhet. Eftersom Sweden Water Research används som fall i ett större projekt presenteras en övergripande orientering av bolaget här. Denna bygger på en stor mängd empiri insamlad genom bland annat djupgående intervjuer och observationer löpande under nära två års tid. Denna empiri jämförs sen i ett fjärde led med en äldre samverkansorganisation vid namn Dag&Nät som under längre tid kunnat befästa och utveckla formerna för samarbete. Studien av Dag&Nät bestod av sex djupgående telefonintervjuer med personer med nyckelroller i organisationen, och genomfördes som en del av en annan studie. Dess resultat presenteras därför mer utförligt på annan plats, här lyfts endast de poänger som utvecklar svar på de frågeställningar som väcks i tidigare avsnitt i denna rapport.

Vidare är rapporten strukturerad så att i nästa steg presenteras litteraturöversikten. Därpå följer en genomgång av de tre nya samverkansinitiativen. Sedan ges en översikt av Sweden Water Research som exempel på fördjupad samverkan, följt av lärdomar från Dag&Nät vilket är ett äldre samverkansinitiativ. Slutligen diskuteras studiens resultat i avslutande reflektioner.

3 Litteraturöversikt

I rapporten *Samverkan för ökad resursbas – för vem och hur?* Diskuterar Thomasson (2018) motiv till, samt för- och nackdelar med samverkan mellan kommuner, både gällande lärdomar från tidigare forskning och från hur svenska kommuner resonerar. Det starkaste motivet till samverkan mellan kommuner tycks vara att skapa synergieffekter genom att öka resursbas och kompetens, något som kräver mycket arbete både under och efter det att organisationer slås samman. Gällande samverkansorganisationer tycks vinsterna med samverkan framstå först efter ett par år, dock är den ökade resursbas som genereras en väg mot mer hållbara organisationer enligt Thomasson (2018).¹

De två begreppen samverkan och samarbete används ofta som utbytbara. Dock kan skillnader ses mellan de två gällande hur aktiviteter organiseras och därmed troligtvis hur relationer formas. Samverkan kan definieras som arbete som uppnås genom uppdelning av arbetsuppgifter mellan deltagande aktörer för att nå ett gemensamt mål, och samarbete som en gemensam aktivitet resulterande av kontinuerlig interaktion och upprätthållande av en gemensam uppfattning av ett problem (Roschelle & Teasley, 1995, p. 70). Fokus för denna rapport skiljer sig från Thomasson (2018) då det ligger på sektoröverskridande samarbete och samverkan snarare än inter-kommunal samverkan. Sektoröverskridande samarbete kan definieras som delandet av kapaciteter, resurser, aktiviteter, och information mellan organisationer från två eller fler sektorer (Bryson, Crosby, & Stone, 2006), och innefattar alltså, enligt diskussionen ovan, kontinuerlig interaktion mellan aktörerna för att skapa och upprätthålla en gemensam bild av det problem som ska lösas.

Offentlig sektor arbetar allt oftare tillsammans med privata aktörer för att genomföra projekt eller leverera de tjänster de är ansvariga för, vilket medför ytterligare svårigheter än vid inter-kommunal samverkan. En del av problematiken gällande samarbete och samverkan mellan privat och offentlig sektor ligger i de olika organisatoriska målbilder sektorerna styrs av. Med andra ord, privat sektor drivs i syfte att skapa finansiell framgång, medan offentlig sektor snarast strävar efter att förbättra det offentliga värdet på olika vis beroende på var i den offentliga sfären organisationen befinner sig (Coule & Patmore, 2013). Dessa argument återfinns även i litteratur om styrande nätverk, vilket är en allt vanligare form av samarbete, där olika målbilder tas upp som en utav huvudutmaningarna i nätverk med representation från flera sektorer (i.e. Klijn & Koppenjan, 2012).

En annan utmaning som samarbeten eller samverkansinitiativ står inför är bristande tillit mellan parterna. Sektoröverskridande samarbeten adresserar ofta frågor som är svåra att definiera på grund av sin komplexa natur, och svårigen kan hanteras av en ensam organisation eller sektor (Klijn, 2008). Flera aktörer med olika typer av kompetenser väljer eller tvingas därför samarbeta för att hitta lösningar. På grund utav frågornas komplexa natur är

¹ För litteraturgenomgång gällande samverkan mellan kommuner hänvisas till Thomasson (2018).

det dock svårt att skriva kontrakt som på ett effektivt sätt kan täcka eventualiteter som dyker upp såväl som ge den flexibilitet och det utrymme som krävs för att adressera frågorna. Därför är tillit viktigt som koordinerande mekanism, och de samarbeten som koordineras med hjälp av tillit når ofta mer innovativa resultat (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010). Det är dock vanligt att man glömmer ta hänsyn till att det är tidskrävande och utmanande att skapa den tillit mellan parterna som är nödvändig för att uppnå positivt resultat, något som ofta inte uppstår förrän efter flera gemensamma projekt (Smith & Thomasson, 2016). Detta eftersom upprepad interaktion med positivt utfall skapar tillit mellan aktörer (Klijn, 2010). Dessutom gör aktörernas olika målbilder det svårt att skapa och upprätthålla tillit mellan aktörerna. Utan tillräcklig tillit mellan parterna minskar villigheten att ta risker och lära av varandra, hämmas informationsflöden, interaktion mellan aktörer blir lidande, och i slutändan blir det svårt att hitta de bästa lösningarna på de problem man samarbetar för att lösa (Klijn, 2010; Klijn et al., 2010).

På grund utav de komplexa och svårdefinierade frågor som adresseras av sektoröverskridande samarbeten, samt kombinationen av olika kompetenser, blir resultaten ofta innovativa (Kennett, 2010; Klijn et al., 2010). Det finns också dem som hävdar att potentiellt innovativa resultat är anledningen till det starka driv mot sektoröverskridande samarbete vi ser idag (K. Brown & Waterhouse, 2013). Innovation i offentlig sektor ses typiskt som en möjlighet att prestera mer med begränsade resurser (Sørensen & Torfing, 2012), främja utveckling (Osborne, 1998), och öka effektivitet (L. Brown & Osborne, 2013). Men det är också riskfyllt att innovera. Thomasson (2018) diskuterar offentliga organisationers behov av dubbla strategier för att hantera den dagliga verksamheten och samtidigt planera för framtiden. I en liknande anda beskriver Choi and Chandler (2015) hur offentliga organisationer behöver hitta balans mellan strategier för innovation och för utnyttjande av befintliga tillgångar. De menar att många offentliga organisationer hamnar i obalans mellan dessa strategier då de lätt fastnar antingen i en cykel av att innovera för att uppväga för misslyckade innovationer eller slutar innovera efter en lyckad innovation. Det är således viktigt för offentlig organisation att överväga vad målet med samarbete är, och medvetenhet om att samarbete inte alltid resulterar i (fungerande) innovationer (Sørensen & Torfing, 2012). Vidare uppmanas offentlig sektor ofta att hantera och därigenom minimera risker kopplade till samarbeten och framförallt innovation. Om målet med ett samarbete är innovation och utveckling kan det dock vara nödvändigt att ta risker och tillåta organisatorisk "slack" och misslyckanden för att komma framåt (L. Brown & Osborne, 2013; Potts, 2009).

För att återkomma till skillnaderna mellan samverkan och samarbete kan vi således förvänta oss olika saker av de olika formerna. Samverkan, som tidigare nämnts, karaktäriseras kortfattat av uppdelat arbete mot gemensamt mål, och samarbete av gemensamt arbete mot gemensamt mål. I de fall aktiviteten kan beskrivas som samarbete framförhandlas och förändras problemställningar och mål med arbetet under kontinuerlig interaktion mellan parterna. Det är således troligt att tillit mellan parterna uppstår lättare i samarbetsinitiativ, och i återkommande samarbete mellan organisationer än

i samverkansinitiativ där interaktion inte nödvändigtvis är en del av aktiviteten. På samma sätt är det troligt att löpande förhandling om problemet som ska lösas och mål med arbetet, vilket beskrivs som typiskt för samarbete, bättre hanterar de olika målbilder aktörerna representerar än samverkansinitiativ som mer bygger på fördelning av uppgifter. Man kan därför anta att samarbete överlag är bättre lämpat än samverkan när organisationer från olika sektorer är inblandade. Dessa förväntningar på hur samarbete och samverkan fungerar är dock begränsade till teoretiska föreställningar, och som alltid är verkligheten mer komplicerad och detaljerad än så (Becker, 2008). Denna begränsning är en effekt av att det inte finns någon forskning kring detta i fältet, endast en referens som diskuterar skillnader mellan samverkan och samarbete hittades, och den är hämtad från fältet om lärande och inlärning hos barn. Därför kommer de föreställningar och antaganden som presenterats här utvärderas och utökas i nästa avsnitt i vilket de tre fallen används som bas för att förstå vad samverkan eller samarbete mellan privat och offentlig sektor innebär. Och vilken eventuell påverkan de olika formerna har på utfall.

4 Samverkan mellan privat och offentlig sektor

På grund utav att en del information som kan upplevas som känslig framkommit i intervjuerna i de tre fallstudierna där privat företag samarbetar med offentlig sektor, presenteras fallen inte individuellt här utan hålls anonyma. Istället används numrering för fallen, och en kort beskrivning om vilken typ av frågor fallen adresserat, samt vilka avtalsformer som varit aktuella får utgöra fallbeskrivning. Vidare information framgår i den mån det är lämpligt utav den fortsatta analysen. För denna del av studien har några faktorer gällande samarbete och innovation, samt de olika aktörernas roller, utmärkt sig som centrala och gemensamma för de tre fallen. I den här delen av rapporten kommer därför dessa faktorer (nedan i *kursiv*) användas som struktur för presentation av genomförd analys. För det första är samverkan knutet till *personkemi*, det vill säga, när representanterna från de olika organisationerna kommer bra överens på ett personligt plan fungerar samarbetet bra. För det andra, för att det ska finnas möjlighet för *innovation som resultat* krävs tid, kompetent personal, drivna individer, och väl fungerande samarbete. *Risker med innovation* tas i den här typen av projekt av den offentliga aktören. Det är också den offentliga aktören som sätter gränser för omfattningen både av de resultat som levereras och för samarbetet, men den privata aktören efterfrågar *värdekedjor i samarbeten* för att bredda och öppna gränserna. En diskussion gällande huruvida projekten kan klassas som *samverkan eller samarbete* förs sedan för att i möjliga mån ta reda på hur de olika arbetsformerna påverkar projektets utfall.

4.1 Komplexa frågor

Uppgiften i samtliga fall gällde att hantera komplexa och omfattande frågor på olika sätt. Fall 1 adresserar frågor gällande vattenkvalitet i en kommun, från dricksvatten till avloppsutsläpp. Resultatet av fall 2 hanterar dagvatten och översvämningsproblematik. Fall 3 gäller klimatanpassning och smart energi. För fall 1 var det inte resultatet i sig som var innovativt utan metoden som användes för att arbeta fram resultatet. Det genererade resultat med hjälp av vilka kommunen är bättre rustad att ta hänsyn till känsliga vattenflöden och grundvattennivåer med mera. För fall 2 lyckades man på ett innovativt sätt kombinera önskemål om mer grönt i staden med dagvattenhantering, vilket således bidrar till att minska översvämnningar i kommunen. Slutligen fall 3 resulterade i en kunskapshöjning på kommunen samt en innovativ strategi för hur klimatanpassning kan komma in i utvecklingsprojekt tidigt. På detta sätt kommer kommunen således kunna arbeta med hållbar utveckling av staden på ett bättre sätt.

4.2 Avtal

För fall 1 och 2 fanns någon form av RAM-avtal mellan kommun och företag. Detta tycks ha haft positiv effekt på samarbetet då både organisationerna och deras representanter kände varandra väl. Samtliga respondenter för dessa två fall poängterar att flexibilitet i avtal är nödvändig när man inte är säker på vad som krävs innan man börjar arbeta med aktuella frågor. Det poängteras också att en generell beskrivning av vad som ska göras bör sättas upp initialt, sedan när arbetet fortlöper och behovet blir tydligt kompletteras den generella beskrivningen med mer specifika förslag. Fall 3 var en innovationsupphandling. I detta fall menar man från kommunens sida att eftersom man initialt inte vet vad arbetet kommer mynna i är det viktigt att inte specificera beställningen utan att upphandlingen är ganska öppen med mer fokus på vad som ska åstadkommas än hur. Företagsrepresentanten i detta fall är dock av uppfattningen att upphandlingen var begränsande och att de kunnat åstadkomma mer om det fanns större flexibilitet. En utav representanterna för privat sektor uttryckte också att även om vissa kommunrepresentanter vill arbeta väldigt tillitsbaserat är det inte ett alternativ för dem då deras företag kräver avtal och underskrifter. Det tycks således vara viktigt att hitta former för avtal som tillåter den flexibilitet som krävs för att bästa möjliga resultat ska genereras.

4.3 Personkemi

Samtliga sex respondenter uttrycker att kontakten med de personer man samarbetar med är avgörande för samarbetet och de resultat som genereras. Detta kopplas till olika saker men generellt handlar det om hur väl kommunikation och förståelse mellan parterna fungerar. I fall 2 uttryckte representanten för det privata företaget, vilket hade ramavtal med kommunen i fråga, att kommunen begär att få samarbeta med samma personer eftersom de vet att samarbetet fungerar då. I fall 3 där ramavtal inte fanns utan företaget upphandlades, uttrycker representanten för kommunen att det mest problematiska med samarbete är att man inte kan upphandla personkemi. Hon menar att det är problematiskt att man på grund av LOU inte får välja vem man vill samarbeta med i projekt, även om man vet exakt vilken person som skulle passa bäst baserat på tidigare samarbetserfarenheter. Hennes poäng är således att LOU skapar risker för kommuners innovationsarbete.

4.4 Innovation som resultat

För att skapa innovationer i samarbete mellan privat och offentlig sektor är det viktigt att det finns tid både till att tänka ut nya lösningar och till att testa sig fram. Tidsbrist märks tydligast enligt respondenterna vid de tillfällen då en ny lösning testas och justering krävs, eftersom det oftast inte finns tid att gå tillbaka och tänka om. Samarbete nämns också som en viktig faktor för att innovation ska genereras då bollande av idéer minskar den problematik som tidsbristen skapar. Genom att bolla idéer med personer med andra angreppsvinklar menar några av respondenterna att det går att förutse i större utsträck-

ning hur resultatet kommer att bli, men personkemi spelar stor roll för hur innovativt resultatet blir. En annan poäng som lyfts av respondenterna från framförallt offentlig sektor är att rätt kompetens måste finnas tillgänglig och kommunikationen vara god. Brist på kompetens handlar om att det finns allt för få personer tillgängliga på kommunerna för att fullt deltagande i samarbetena ska vara möjligt, inte att personalen på kommunerna är okunnig. Detta hämmar således förmågan att ha fullgod löpande kommunikation och deltagande, vilket i förlängningen hämmar innovationsförmågan i samarbetet. Den sista, och också mest poängterade punkten gäller drivna individer eller eldsjälar. Detta tas upp utav samtliga respondenter. För att projekt ska resultera i innovativa lösningar krävs det att de personer som är inblandade är drivna att leta efter innovativa lösningar. Ifrån offentlig sektor uttrycks det också att personer som representerar företag vilka är flexibla och intresserade av utveckling och innovation, samt personer som är trygga i sin roll i det företag de representerar, är mer benägna att driva mot innovation i projekt. Detta stämmer väl med vad en utav representanterna för privat företag uttrycker, att det är riskfyllt att driva mot innovation eftersom det är mer resurskrävande, och det är otydligt vilka risker företaget godtar eller förväntar sig att personalen tar i detta avseende. Något som också framkommit från fallstudierna är att när kommuner är öppna för, eller aktivt frågar efter nya innovativa lösningar är sannolikheten större att resultatet av samarbetet är innovativt på ett sätt som gagnar kommunen.

4.5 Risker med innovation

Strävan mot innovativa lösningar är ofta riskfylld. Detta beror på att innovationsarbete är mer tidskrävande än utvecklingsarbete, men också på att en innovation inte är beprövad och således inte garanterat utgör den bästa lösningen. Respondenterna är eniga om att den största risken med att satsa på innovation därför ligger hos kommunen, vilken är den som betalar för kalaset. När samarbeten handlar om att utveckla befintliga VA- och rörnäts-system blir resultaten ofta innovativa enligt en av respondenterna. Detta eftersom det krävs nytänkande och innovation för att få systemen att fungera då det sällan ser ut som man väntar sig. Det kan dock ta lång tid innan man får svar på om innovationen fungerar bra eller inte, en utav respondenterna menar att det inte är ovanligt att det först visar sig efter 10 år. Det är också skillnad på olika typer av samarbeten förklarar representanten för en kommun, i de fall som studerats här ligger finansieringen helt hos kommunen, men i projekt vilka är samfinansierade menar respondenten dels samarbetet blir bättre, men också att risken är delad mellan deltagarna samt att innovationerna ofta blir mer omfattande.

4.6 Värdekedjor i samarbete

I de tre projekt som studerats låg samarbetet mellan privat företag och kommun. Kommunen representerades utav flera avdelningar och i ett fall utav kommun plus kommunalt bolag. Resultaten av samarbetet bestod i samtliga fall av utredningar och förslag på lösningar. För att maximera nyttan av

resultatet tycks det dock vara viktigt att involvera nästa steg i värdekedjan, med andra ord den som ska använda sig av utredningen eller planen. I fall 1 gjordes detta, där tycks också utfallet av samarbetet uppfattas som mest framgångsrikt. I de fall där det inte gjordes var utfallet av samarbetet mer tvetydigt. För fall 3 uttryckte representanten för det privata företaget tydligt att de hade mer kompetens att bidra med, men de upplevde att kommunen inte var intresserade av att dra nytta av den. I fall 2 uttryckte representanten för det privata företaget att entreprenören, som skulle anlägga den innovativa lösning man föreslagit och planerat för, inte fullt förstod alla delar och att anläggningen därför kanske inte blir som tänkt, och därmed inte heller maximalt innovativ och nyttobringande. Vidare uttrycker representanter för det privata företaget att entreprenörsbolagen kunde vara mer innovativa. Framförallt poängteras dock att samarbeten där kommun, entreprenör, och projektör tillsammans diskuterar fram lösningar ofta genererar mer kreativa och innovativa resultat.

4.7 Samverkan eller samarbete

För de tre fallen var upplägget lite olika vilket innebar att arbetet blev mer likt samarbete i något och samverkan i något annat. För fall 1 var processen väldigt interaktiv och byggde på kontinuerlig kommunikation och interaktion. I detta fall var fokus för projektet initialt inte innovation, men på grund av den flexibilitet som fanns i processen och den gemensamma strävan efter att inte bara hitta fungerande lösningar utan också att hitta de bästa och mest genomtänkta lösningarna, så skapades innovation inom ramarna för projektet. Trots att innovationen i detta fall snarast tillfaller det privata företaget, så uppstod den på grund av viljan att ge bästa möjliga svar på kommunens frågeställning, och därmed fick kommunen mycket nytta av innovationen. I detta fall kände aktörerna varandra relativt väl från början då de arbetat tillsammans i flera projekt tidigare. Därför blev samarbetet naturligt för de inblandade personerna.

I fall 3 var upplägget mer likt samverkan, där kommunen hade en idé och frågeställning de ville få svar på, en upphandling gjordes och ett företag fick uppdraget. Företaget arbetade fram det resultat kommunen bad om. I detta fall låg fokus från början på utveckling av innovativa arbetssätt. Att utfallet blev innovativt är därför inte förvånande. Det som är anmärkningsvärt i detta fall är dock att det privata företaget förväntade sig och erbjöd mer interaktion än vad kommunen var intresserad av. Med andra ord, från företagets sida upplevde man att dels att kommunens ingående frågeställning var begränsande och inte förhandlingsbar, men också man hade mer att ge i form av resultat, vilket hade möjliggjort för mer omfattande innovativt resultat. Från kommunens sida fick man svar på sin fråga och var nöjd med det, alltså valde man att inte lyssna på företagets idéer om hur resultatet kunde förbättras för att bli mer gediget och innovativt. I detta fall kände aktörerna inte varandra från början, och både från kommunens sida och företagets poängterar respondenterna att det är viktigt med kommunikation och förståelse mellan parterna, något som inte fullt ut tycks ha fungerat i projektet.

I fall 2 kände parterna varandra väl från början då de arbetat tillsammans i många projekt. Från kommunens sida lades dock mer fokus på interaktion med projektets intressenter, dvs handlare och kommuninnevånare, än på interaktion med företaget. Från kommunens sida uttrycktes också en vilja att vara mer interaktiv med företag i projekt, något de inte har möjlighet på grund av tidsbrist. Från företagets sida upplevde man dock att kommunen var delaktig och att nödvändig kommunikation och utbyte fanns, och arbetet diskuterades och förhandlades längs vägen. Det är troligtvis ett resultat av att aktörerna känner varandra sen tidigare, både organisatoriskt och på personlig nivå, och att de litar på varandra. Projektet som helhet kan således beskrivas med samarbetstermen, även om det troligtvis beror mer på att samarbete blev en naturlig form på grund av den befintliga tilliten mellan aktörerna, än på processens upplägg. Från kommunens sida har man valt att ställa krav på att samma personer representerar företaget för att underlätta samarbetet. Således har man alltså hittat en lösning för hur effekterna av tidsbristen, vilken skulle kunna hämma samarbete, kan undkommas. Resultatet utav detta projekt blev innovativa, dels för att kommunen var öppen för att testa nya lösningar och dels för att företagets representanter var intresserade av att se till helheten och skapa en lösning som gällde inte bara ett begränsat problem och uppgift, utan som också bidrar till att lösa ett större problem som kommunen brottas med. Det är således troligt att den befintliga tilliten mellan aktörerna fungerade som en genväg från samverkan till samarbete, och att detta hade en positiv effekt på resultatet.

4.8 Sammanfattning

I tabellen nedan kan resultaten av analysen utläsas per fall och faktor.

Tabell 4.1 Översikt fall och faktorer

	Fall 1	Fall 2	Fall 3
Komplex fråga	Ja	Ja	Ja
Avtal	Flexibelt	Flexibelt	Ej flexibelt
Personkemi	Ja, välkända aktörer	Ja, välkända aktörer	Nej, aktörer kände inte varandra
Innovativt resultat	Innovativ metod, gav goda resultat till kommunen	Helhetssyn gav lösning på mer än ett problem	Grundinställning, innovativ strategi
Risker med innovation	Risk för kommunen, resurskrävande	Risk för kommunen, obeprovd anläggning	Risk för kommunen, användbarhet i resultat
Värdekedjor	Nästa steg inblandat	Saknas	Saknas
Samverkan eller samarbete	Samarbete, mycket interaktion och tillit	Samarbete, lite interaktion, mycket tillit	Samverkan, bristande interaktion och tillit

De samarbets- och samverkansinitiativ som studerats brottas med komplexa frågor vilket resulterat i innovation på olika vis. För att innovation skulle bli resultatet krävdes flexibla avtal, tid, utbyte av idéer och kompetenser, drivande eldsjälar, interaktion mellan parterna, och kommuner öppna för nya förslag samt villiga att ta de risker innovation innebär. För att uppnå bästa resultat i projekten var tillit en viktig faktor. Tillit säkras av samarbete med redan kända aktörer, både organisatoriskt och personligt. När tillit fanns blev samverkan till samarbete med minimal insats. Viktigt för

att skapa bästa förutsättningar för samverkan var interaktion. För detta var personkemi en viktig faktor, så väl som kommunikation och förståelse mellan parterna. När tillit fanns tycks interaktion mellan aktörerna falla sig mer naturligt, men interaktion tycks också vara en nyckel för att skapa tillit. Det som kunde förbättrats i samarbetena gäller framförallt vilka aktörer som involverats. Ökad interaktion med aktörer från andra delar av värdekedjan tycks påverka utfallet av samarbetet positivt. Den största utmaningen för dessa projekt tycks ha varit bristen på nyckelresurser såsom tid för att generera interaktion och tillit samt utöka samarbetet.

5 Fördjupning av samarbete i redan etablerade samverkansorganisationer

Denna del av rapporten handlar om hur redan etablerade samverkansorganisationer fördjupar sin samverkan/ samarbete. För att belysa detta används Sweden Water Research som fall. Beskrivningen bygger på två års kontinuerlig studie av organisationen där dokument studerats, intervjuer genomförts och observationer och inofficiella samtal skett löpande.

5.1 Organisationen och samarbetet

Sweden Water Research är ett forskningsbolag som startades av NSVA, VA SYD och Sydsvatten efter beslut 2013 i de tre bolagen och deras sammanlagt 18 ägarkommuner. I toppen av bolagets hierarki finns en styrelse bestående av politiska representanter, och på nästa steg en ledningsgrupp vilken består av representanter för de tre moderbolagen och forskningschefer samt kommunikations- och ekonomiansvariga. Det finns också en kollegiegrupp i vilken forskningschefer, forskningsledare, och kommunikationspersonal ingår. Vidare är doktorander och det doktorandnätverk som skapats en stor del av organisationen. Från starten 2014 fram till 2017 har bolaget inte haft några anställda utan tjänster har varit fördelade på de tre moderbolagen. Från januari 2017 har bolaget dock börjat anställa personal med början i en projektkoordinator, och därefter startades processen flytta doktoranders anställningar från moderbolagen till Sweden Water Research. En poäng som görs av forskningscheferna är att detta inte är ett bolag som är eller kan bli "färdigt" eftersom det är viktigt att det är en dynamisk organisation där gränserna mellan vad som är Sweden Water Research och vad som är moderbolag inte får bli för skarp. Dynamiken är också viktig för verksamheten eftersom forskning och behov är föränderliga, det måste således finnas utrymme för kontinuerlig diskussion om vad bolaget är och gör.

Bolagets mål är att skapa kunskap om hantering av dricksvatten, dagvatten, och avlopp, med visionen att erbjuda "världsledande kompetens för uthålliga vattentjänster" (swedenwaterresearch.se). För att uppnå detta avsätter moderbolagen 1% av sin omsättning årligen till bolaget. Dessa pengar används dels till att finansiera doktorander men också som finansiering eller medfinansiering för de projekt som bolaget deltar i. Att det finns pengar tillgängliga för forskning möjliggör för bolaget att starta upp projekt de anser viktiga, antingen för sina ägare eller för fältet, även om de inte kan hitta extern finansiering. Forskningscheferna är också eniga om att det är lättare att få extern finansiering då man redan har egna medel att gå in med. Vidare har de tre moderbolagen väldigt lik problematik, och är intresserade av forskning i ungefär samma riktning. Genom att samarbeta i forskning minskar man således överlapp av insatser och skapar en mer effektiv resursanvändning. Organisationen har övergripande och stora

kvalitativa mål främst riktade mot att skapa samhällsnytta, så som skapa innovation, generera kunskaper inom vattenhantering, se till att forskningsresultat används med mera. Dessa mål är dock svåra att utvärdera eftersom de innebär samhällsförändringar vilka inte alltid direkt går att härleda till organisationen. De har därför också kvantitativa mål vilka mer direkt kan relateras till den dagliga verksamheten och inkluderar bidragande till 2 disputerade doktorander per år och handledning av 15–20 examensarbeten under samma tid. Genom sin gedigna kunskap om hur forskning fungerar menar forskningscheferna också att de både skapar och attraherar kompetens. Detta underlättar för Sweden Water Reserachs strävan efter att ligga steget före i branschens utveckling och därmed kunna erbjuda beslutsstöd till moderbolagen inför investeringar, snarare än efter att implementera nya lösningar.

Samarbetet i bolaget har genererat både sociala och praktiska synergier såsom att ha kollegor till hjälp i beslutsfattande, i projekt där de attraherar fler företag, och resurser i form av kompetens och personal. Dessa fördelar är inte direkt knutna till den organisatoriska målbilden och arbetet mot den, utan har genererats utav samarbetet. Även om de i förlängningen också bidrar till organisatorisk måluppfyllelse. Samarbete och samarbetsförmåga lyfts som essentiellt för företagets framgång och den viktigaste kompetensen för personalen. En utav forskningscheferna menar att samarbetsförmåga är viktigare för bolaget än fackkompetens då den senare kan införskaffas genom samarbeten. Anledningen till att samarbetsförmåga är en nyckelkompetens är att de projekt som bolaget driver och är involverade i är väldigt komplexa och kräver varierad kompetens från olika discipliner, och denna typ av samarbeten är inte alltid lätta att få att fungera. En av forskningscheferna uttrycker att det handlar om att *bygga pusslet* för att få till bra konstellationer. För att kunna göra det krävs det stora sociala nätverk som utvecklas och hålls à jour.

5.2 Utmaningar i fördjupad samverkan

Bland de utmaningar som upplevts i uppstarten nämns skapandet av en gemensam målbild. För att komma överens har man diskuterat mycket fram och tillbaka och slutligen enats. Det räcker dock inte med att sätta en målbild på pränt, den måste också inkorporeras i verksamhetens vardag. Därför förhandlas projekt och forskningsstrategi gentemot målbilden och man strävar efter att skapa en organisationskultur som kretsar kring den samma. Moderbolagens olika organisationskulturer medförde också att en del tid fick läggas i uppstarten på att hitta ett gemensamt språk och arbeta fram en egen kultur specifik till bolaget. En annan utmaning gäller utvärdering av verksamhet och projekt, vilket forskningscheferna anser att de inte är tillräckligt bra på. För att skapa rutinmässig utvärdering har man börjat diskutera riktlinjer för utvärdering av varje projekt vid dess slut. Denna utvärdering är tänkt att göras på ett vis som också gynnar återkoppling till moderbolagen. Återkoppling är också en konstant utmaning för bolaget, det anses viktigt och man försöker på olika sätt, genom informationsbrev, styrelsemöten, kommunikation på olika sätt, och studiebesök där doktorander

presenterar sin forskning, bli bättre på att förmedla resultat till moderbolagen. Anledningen till att återkoppling är en så stor utmaning är att genomskapandet av bolaget har forskningen kommit längre ifrån moderbolagen och deras vardagliga verksamhet. Slutligen uppmärksammas att formerna för bolagets struktur har varit krävande för personalen. I detta nämns högre krav på flexibilitet hos personal som delar sin tid mellan moderbolag, bolag och i vissa fall universitet. En annan poäng som hör hit är utmaningen att hitta rätt styrformer. Man har valt att ha roterande VD-skap, det vill säga moderbolagens VDar turas om att på ett års basis också vara VD för Sweden Water Research. Denna lösning valdes för att alla moderbolagen ska ha lika mycket inflytande i organisationen och inget moderbolag ha möjlighet att driva en egen agenda allt för långt. Dock upplever forskningscheferna att trygghet och kontinuitet blir lidande på grund av detta upplägg. Formerna för styrning ligger därför i dagsläget på styrelsens agenda för utvärdering.

5.3 Sammanfattning

Till skillnad från de nya samarbetsinitiativ som diskuterades i det förra avsnittet har den fördjupade samverkansorganisationen fungerande samarbete på grund av strategier för att säkra nyckelresurser såsom tid, interaktion, kontaktnätverk, och gemensam målbild. På grund utav det har de möjlighet att arbeta med en mer dynamisk organisation som är mycket flexibel. Detta är ibland krävande för personalen men ger också möjlighet till att sätta samman projekt med den kombinerade kompetens som krävs för att adressera de komplexa frågor organisationen och VA-branschen står inför. En kontinuerlig diskussion förs gällande gemensam målbild för arbetet, något som kopplas till organisationskulturen. Arbetet med detta är pågående och utmanande, men synergier av arbetet syns inte enbart i form av uppfyllande av kvantifierade mål utan också på ett socialt så väl som praktiskt plan. Den största utmaningen för organisationen gäller återkoppling till moderbolagen, vilket man fortfarande vill bli bättre på.

6 Tjuvtitt på en äldre samverkansorganisation

För att jämföra resultaten från den relativt nya samverkansorganisation som diskuterats i förra avsnittet, och se hur de frågor de brottas med kan lösas, diskuteras här en äldre samverkansorganisations metoder. Det samverkansinitiativ som studerats är Dag&Nät, vilket är ett utav VA-klustren startade på Svenskt Vattens initiativ, och vilket just innan studien genomfördes har uppdaterat sin strategi för samarbete. Studien gjordes som en del av en Vinnova-finansierad förstudie och resultaten av studien presenteras därför i sin helhet hos Vinnova, men går också att finna på Sweden Water Researchs hemsida (www.swedenwaterresearch.se). Dag&Nät som organisation är forskningstung liksom Sweden Water Research, men har till skillnad från den senare sin bas på ett universitet istället för i offentligt ägda bolag. En annan skillnad mellan de två organisationerna är att där Sweden Water Research poängterar vikten av en dynamisk organisation har Dag&Nät en typiskt hierarkisk organisation med tydliga uppdrag och ansvarsområden. Dag&Nät startades 2007 och har därför längre erfarenhet av att möta och tillgodose sina intressenters behov.

I Dag&Nät har man funderat en del över skillnaden mellan samarbete och samverkan. Detta har resulterat i att man har en genomtänkt strategi för samarbete som bygger på ömsesidigt beroende men också på att man fått lära sig om varandras vardag och därigenom skapat respekt och förståelse mellan aktörerna. Det innebär att utrymme skapas för olika typer av resultat, samt dialog kring hur resultat bäst förmedlas. Tack vare den starka politiska förankringen och de ansträngningar som görs för att leverera användbara resultat, finns från kommunernas sida ett förtroende och genuint intresse för den forskning som bedrivs. Det gör också att det blir roligare och mer attraktivt för forskare och studenter att finnas i denna miljö, eftersom det blir tydligt att det de gör får effekt i praktiken.

De strategier för samarbete man använder underlättar också för politisk förankring av verksamheten då implementation av forskningsresultat blir en naturlig del av verksamheten. Detta är en av organisationens framgångsfaktorer vilken bygger på kontinuerlig interaktion och kommunikation mellan parterna. Praktiskt går det till så att forskare och kommuner träffas och diskuterar dels aktuella forskningsresultat men också kommunens behov, vilka sedan utvecklas till eller inkluderas i kommande forskningsförslag. Samarbete med privata aktörer behandlas på ett liknande vis, mycket tid och ansträngning går åt till att föra en öppen och tydlig dialog gällande mål och förväntningar.

En annan poäng som görs är att kommunikation för Dag&Nät alltid ska vara tvåvägskommunikation, det vill säga; att kommunicera handlar lika mycket om att prata som att lyssna. Detta har lett inte bara till att de genererar forskning som är relevant utan också att de förmedlar sina resultat på ett vis som branschen kan ta till sig, genom exempelvis populärvetenskapliga sammanfattningar av vetenskapliga artiklar, eller att generera troliga och

snabba resultat till kommuner innan de kan säkerställas på vetenskaplig nivå. Kommunikation blir således kopplat till både återkoppling och koordinering av verksamheten, vilket i Dag&Nät knutits samman i en tjänst.

6.1 Sammanfattning

Framgångsfaktorer för produktiva samarbeten innefattar för Dag&Nät tvåvägskommunikation, förståelse och respekt mellan aktörer, och stark politisk förankring i den dagliga verksamheten. I tabellen nedan jämförs de två organisationerna.

Tabell 6.1 Översikt fördjupade samarbeten

	Sweden Water Research	Dag&Nät
Uppstart	2013	2007
Organisation	Dynamisk, Offentligt bolag	Hierarkisk, Universitetsbas
Nyckelresurs / Framgångsfaktor	Samarbetsförmåga	Kommunikation
Återkoppling	Utmanande, under utveckling	Tvåvägskommunikation, resultat av olika typer

De utmaningar som den yngre samverkansorganisationen står inför har man i denna äldre samverkansorganisation hittat strategier för att lösa.

7 Avslutande reflektioner

Denna rapport inleddes med en litteraturöversikt vilken sedan följdes upp av empiriska studier i tre led. Först studerades nya samverkansinitiativ mellan privat och offentlig sektor, därefter följde en studie av fördjupad samverkan inom offentlig organisation, och slutligen en studie av en äldre samverkansorganisation.

Litteraturgenomgången kan sammanfattas till ett par generella poänger. Samarbetsinitiativ är ofta resultatet av de komplexa frågor gällande till exempel klimatförändringar som offentlig sektor står inför. För att samarbeten ska fungera krävs tillit mellan parterna, vilket kan uppstå genom kontinuerlig interaktion såväl som genom tidigare positiva upplevelser av samarbete. Interaktion är också nyckeln till att gå från samverkan med arbetsdelning, till samarbete med en gemensam process. Samarbete antogs i litteraturgenomgången vara mer lämpligt mellan organisationer från olika sektorer, på grund av den kontinuerliga förhandlingen av problemställningar och mål det innebär, eftersom skilda problemställningar och mål beskrivs som problematiskt för sektoröverskridande samarbete i litteraturen. På grund utav de komplexa frågorna beskriver litteraturen att sektoröverskridande samarbeten ofta resulterar i innovativa lösningar, och innovation kan också vara anledningen till att man väljer att samarbeta. Det är dock viktigt för offentliga organisationer att hitta balans mellan strategier för innovation och utnyttjande av befintliga tillgångar, samt medvetenhet om vilken strategi ett projekt är tänkt att följa.

I det första empiriska ledet studerades nya samverkansinitiativ mellan privat och offentlig sektor. Gällande dessa kan konstateras att de, liksom litteraturen föreslår, brottas med komplexa frågor vilket resulterat i innovation på olika vis. För två utav de tre initiativen klassificerades som processen som samarbete. I dessa två fall var aktörerna mest nöjda med utfallet. Det tredje fallet klassificerades som samverkan, i detta fall upplevdes interaktionen vara bristfällig vilket lede till sämre resultat. I enighet med de antagande som initialt gjordes följande litteraturen, tycks således samarbete, med den kontinuerliga kommunikation och interaktion den innebär, vara bättre lämpad för sektoröverskridande arbete.

Kritiska faktorer för att samarbetet skulle fungera var tillit mellan aktörerna, vilket säkrades genom samarbete med kända aktörer. När tillit fanns i start krävdes minimal insats från aktörerna för att processen skulle bli en av samarbete istället för samverkan. För att förbättra samarbetet och få bättre resultat generellt presenteras idén att involvera fler aktörer från olika delar av värdekedjan. Men för att resultat av samarbete ska bli innovativt poängteras att det krävs framförallt tid, drivande eldsjäl, flexibla avtal, interaktion och kommunikation mellan aktörer, att aktörerna har ett utbyte av idéer, samt att kompetens och innovationsvilja finns tillgänglig i offentlig sektor. Brister i någon utav dessa faktorer tycks ha en negativ påverkan på hur innovativt resultatet blir.

I det andra empiriska ledet följs en samverkansorganisation som utgör fördjupad samverkan mellan redan befintliga samverkansorganisationer. I denna del av studien blir det tydligt att den tid och de resurser organisationen har tillgängligt möjliggör arbete med strategier för att säkra de nyckelresurser som saknades i de nya samarbetsinitiativen. Organisationen hålls dynamisk och flexibel och lutar sig mycket på personalens kontaktnätverk och sociala kompetens. Det är ibland krävande för personalen, men samtidigt gör detta upplägg det möjligt att möta de komplexa frågor organisationen står inför. Kontinuerlig interaktion och kommunikation har genererat en enhetlig målbild för organisationen, vilken underlättar i beslutssituationer. På så vis har det fördjupade samarbetet lösningar där litteraturen varnar för svårigheter, och där de nya samarbetsinitiativen kämpade.

Den största utmaningen för organisationen i det andra ledet är nu att hitta välfungerande strategier för återkoppling till moderbolagen, något man kontinuerligt kämpar med. Det har man lyckats med i den mer etablerade samverkansorganisation som beskrivs i det tredje empiriska ledet. Strategin bygger på en idé om tvåvägskommunikation, där man lyssnar i samma mån som man berättar. Detta är grunden för att upprätta både förståelse och respekt mellan aktuella aktörer, men också en stark politisk förankring i den dagliga verksamheten. Tvåvägskommunikation är således mycket likt den interaktion litteraturen menar är nyckeln till samarbete.

Det vi således kan konstatera är att när organisationer från olika sektorer med olika organisatoriska målbilder arbetar tillsammans för att adressera komplexa frågor är interaktion och öppenhet inför den andre viktigt. För en kommun kan detta innebära att man inte bara talar om vad man vill ha, utan också lyssnar på partnerns förslag om hur det man vill ha kan utvecklas ännu mer. För ett privat företag gäller en liknande slutsats, genom att lyssna på kommunen och försöka förstå dess behov på ett vidare plan kan ett gott samarbete skapas och resultat som tillfredsställer alla aktörer genereras. Interaktion och förståelse är också viktigt för skapandet av tillit. Om tillit mellan aktörer uppstår blir det lättare att skapa en process av samarbete vid nästa tillfälle.

8 Referenser

- Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade* (Vol. 1:2). Stockholm: Liber.
- Brown, K., & Waterhouse, J. (2013). Managing the Change Process: The State of the Art. In S. P. Osborne & L. Brown (Eds.), *Handbook of Innovation in Public Services* (pp. 107–117): Edward Elgar Publishing.
- Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation: towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review*, 15(2), 186–208.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55.
- Choi, T., & Chandler, S. M. (2015). Exploration, exploitation, and public sector innovation: an organizational learning perspective for the public sector. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 139–151.
- Coule, T., & Patmore, B. (2013). Institutional Logics, Institutional Work, and Public Service Innovation in Non-Profit Organizations. *Public Administration*, 91(4), 980-997. doi:10.1111/padm.12005
- Kennett, P. (2010). Global perspectives on governance. *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, London: Routledge, 19–35.
- Klijin, E.-H. (2008). Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505–525.
- Klijin, E.-H. (2010). Trust in Governance Networks: Looking for Conditions for Innovative Outcomes. In: St. Osborne (Eds.) *The New Public Governance*. In: London: Routledge.
- Klijin, E.-H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks its impacts on outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193–221.
- Klijin, E.-H., & Koppenjan, J. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy & Politics*, 40(4), 187–206.
- Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9), 1133–1154.
- Potts, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation*, 11(1), 34–43.
- Roschelle, J., & Teasley, S. D. (1995). *The construction of shared knowledge in collaborative problem solving*. Paper presented at the Computer-supported collaborative learning.

Smith, E. M., & Thomasson, A. (2016). The Use of the Partnering Concept for Public–Private Collaboration: How Well Does it Really Work? *Public Organization Review*, 1–16.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative innovation in the public sector. *Innovation Journal*, 17(1), 1–14.

Thomasson, A. (2013). *Organisering för ökad uthållighet – En studie av olika organisationsformer inom den svenska VA-sektorn*. Svenskt Vatten Utveckling. Rapport(2013-13).

Thomasson, A. (2018). *Samverkan för ökad resursbas – för vem och hur?* Retrieved from www.svenskvatten.se



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