



VA-SAMVERKAN

Utredning om kommunövergripande VA-samverkan

Gislaveds kommun, Gnosjö kommun, Hylte kommun och Tranemo kommun

2026

Medverkande

Politik:

Gemensam presidiegrupp

Styrgrupp:

Stefan Eglinger, Gislaveds kommun

Anna Engström, Gnosjö kommun

Kenneth Olsson, Victoria Bengtsson, Hylte kommun

Eva Thelin, Tranemo kommun

Arbetsgrupp:

Marianne Erlandsson, projektledare

Benny Blick, Gislaveds kommun

Julia Isberg, Gislaveds kommun

Poul Hjort, Gnosjö kommun

Sara Salén, Gnosjö kommun

Katarina Paulsson, Hylte kommun

Kristina Ström, Tranemo kommun

Sofie Öberg, Tranemo kommun

Innehållsförteckning

1. Bakgrund till utredningen	4
1.1 Syfte och omfattning	4
1.2 Avgränsningar.....	5
1.3 Tidplan	5
1.4 Tillvägagångssätt.....	5
2. Förutsättningar för kommunövergripande VA-samverkan	6
2.1 VA-organisationen i respektive kommun.....	6
2.2 Anläggningar och resurser.....	11
2.3 Bemanning och kompetens inom VA.....	12
2.4 Samverkan kring tjänster inom respektive kommun.....	13
2.5 Krav inom VA – nuläge och framtid	13
2.6 Ekonomi.....	14
3. Sammanställning av intervjuer kring kommunövergripande VA-samverkan ..	16
3.1 Viktiga slutsatser	17
4. Förslag på associationsformer för kommunövergripande samverkan	19
4.1 Bolagsform, gemensam nämnd eller kommunalförbund.....	19
4.2 Beskrivning av associationsformer	21
4.3 Sammanfattning kring associationsformer att utreda vidare	25
5. Drivkrafter och vidare arbete – arbetsgruppens förslag.....	27
5.1 Drivkrafter	27
5.2 Utmaningar	27
5.3 Vidare arbete i en förstudie.....	28

1. Bakgrund till utredningen

Dricksvattenförsörjning, dagvattenhantering och avloppsrening är en samhällsviktig verksamhet och kraven ökar alltmer. Det ställs bland annat högre krav inom beredskaps- och säkerhetsrelaterade frågor liksom inom vattenkvalitet och avloppsrening. Lagstiftning och regelverk skärps på EU-nivå liksom på nationell nivå.

Dessutom, likt många andra kommuner, har våra kommuner tydliga utmaningar med kompetensförsörjning inom området. Dels i att hitta tillräckligt med resurser för ledning och arbete inom verksamheten, dels avseende de specialistkompetenser som behövs och kommer att behövas för att möta de ökade kraven.

Kostnaden kommer generellt att öka i takt med de ökade kraven. Det finns även uppdämda reinvesterings- och underhållsbehov och kostnaden för insatsvarorna ökar.

1.1 Syfte och omfattning

Denna utredning är ett första steg i arbetet mot en etablerad samverkan inom VA mellan kommunerna Gislaved, Gnosjö, Hylte och Tranemo. Utredningen syftar till att ta fram ett underlag inför ett inriktningsbeslut om fortsatt arbete i form av en förstudie. I efterföljande arbete med förstudien fördjupas analysen om hur en samverkan kan realiseras. I förstudien krävs mer utredningar gällande den juridiska, ekonomiska och tekniska uppbyggnaden av en samverkan. Det arbete som görs i förstudien ska ligga till grund för eventuell genomförande av samverkan och en realisering av projektet. Ett genomförandebeslut tas efter förstudieskedet och då påbörjas ett genomförandeprojekt inför en driftsättning. Hela projektet har som målsättning att skapa bättre förutsättningar för kommunerna att tillsammans kunna möta de ökade kraven och utmaningarna inom VA samt dämpa kostnadsutvecklingen.

Denna rapport i det inledande utredningsskedet innehåller omvärldsbevakning, nulägesbeskrivning, kartläggning, inventering och en första analys. I rapporten beskrivs även möjliga samarbetsområden och samarbetsformer mellan de fyra kommunerna.

Utredningen ska, utifrån processmässiga, verksamhetsmässiga och kostnads-mässiga för- och nackdelar, resultera i ett förslag till inriktningsbeslut för den fortsatta utvecklingen av samarbetet. Förslaget ska även fungera som underlag för kommande steg i processen. Det bör framgå hur det efterföljande förstudiearbetet ska organiseras, tidsättas och genomföras. Till det även en tänkt tidplan för hur hela processen fram till ett driftsättande av en gemensam verksamhet kan se ut.

Projektet ska lägga grunden för processen framåt genom att bygga gemensam kunskap och skapa trygghet inför beslut om inriktning.

1.2 Avgränsningar

Projektet har avgränsats till de frågor som behöver hanteras i detta utredningsskede för att skapa underlag för ett inriktningsbeslut. Utredningen identifierar ett antal frågor som behöver utredas och analyseras vidare i förstudieskedet eller i ett genomförandeskede.

Exempel på sådana frågor

är långsiktiga investeringsplaner, tydliga beskrivningar avseende verksamheten, befintliga avtal, ansvarsfördelning, ekonomiska fördelningsprinciper, gemensamma resurser samt rekryterings- och bemanningsprinciper.

1.3 Tidplan

Utredningsarbetet påbörjades i mars 2026 med sikte på ett preliminärt utkast av rapport till juni 2026. Innehållet i rapporten redovisas då för styrgruppen och presidiegruppen. Därefter görs en översyn och eventuell komplettering av den skrivna rapporten till månadsskiftet augusti/september. Efter presentation av rapporten kan inriktningsbeslut tas. Tidplanen för utredningsarbetet har styrt omfattningen av rapportens innehåll.

Avstämning har löpande skett kring eventuellt behov av förlängning av utredningsarbetet.

Inriktningsbeslut liksom beslut om att starta förstudieskede kan fattas av ansvarig nämnd eller kommunstyrelse i de fyra kommunerna tidigast hösten 2026.

1.4 Tillvägagångssätt

En arbetsgrupp med representanter från alla fyra kommuner har arbetat med att ta fram detta underlag inför ett inriktningsbeslut. Arbetsgruppen träffades regelbundet under våren 2026 genom både fysiska och digitala möten. Insamling av data, kunskap och erfarenheter har skett genom de olika representanterna för respektive kommun.

Denna utredning omfattar huvudsakligen en insamling av faktaunderlag från de medverkande kommunerna och en sammanställning av dessa. I utredningen ges även förslag på vad fokus behöver vara på i nästa steg av projektet. Projektgruppen har löpande rapporterat till styrgruppen.

Arbetet med utredningen delades in i tre delar som under processen gått in i varandra. I den första delen av arbetet fokuserades det på att skapa förståelse för respektive kommuns organisation, förutsättningar och utmaningar. I denna del togs ett dokument med frågor fram som användes vid intervjuer i de medverkande kommunerna. Parallellt gjordes en omvärldsbevakning där befintliga samverkansformer mellan andra kommuner studerades. I omvärldsbevakningen intervjuades kollegor i andra VA-organisationer för att få en bild om hur arbetet att starta en samverkan gått till och hur arbetet fungerar i nuläget.

I andra delen av arbetet sammanställdes svaren från intervjuerna och eventuella kompletteringar gjordes för att fånga upp kunskap kring exempelvis kommunernas befintliga VA-verksamheter och samarbeten med övrig kommunal verksamhet. Arbetsgruppen har utifrån detta diskuterat vilka vägar som bör tas alternativt undvikas inför kommande inriktningsbeslut och förstudie.

Den tredje delen i arbetet innebar att sammanställa allt material i en rapport som nu ligger till grund för inriktningsbeslutet. Utifrån rapporten togs även en presentation fram för att kunna presentera materialet för medarbetare, styrgrupp och politiker inför kommande beslut.

Tillvägagångssättet för framtida arbete med en förstudie kommer kräva fördjupade utredningar och blir mer analysdrivet. Arbetsgruppen föreslår att arbetet med en förstudie bör vara en flerårig process. En beskrivning och förslag för framtida arbete med en förstudie redovisas mer ingående i kapitel 5. *Drivkrafter och vidare arbete*.

2. Förutsättningar för kommunövergripande VA-samverkan

För framtagandet av denna rapport som ska fungera som ett underlag inför ett kommande inriktningsbeslut har en inledande undersökning gjorts för att identifiera vilka förutsättningar VA-verksamheterna har inför en eventuell kommunövergripande VA-samverkan. Ett frågedokument har tagits fram och de svar som alla kommuner har samlat in genom intervjuer med representanter från varje kommuns VA-organisation har sammanställts här nedan.

De grundläggande förutsättningarna har identifierats inom kategorier som berör resurser och tillgångar, bemanning och kompetens, samverkan mellan VA och kommunernas övriga organisation, framtida krav på VA samt ekonomi. Den samlade bilden på hur dagens VA-verksamheter ser ut inom samtliga kommuner ligger även till grund för den sammanställning av intervjusvar som beskrivs i kapitel 3.

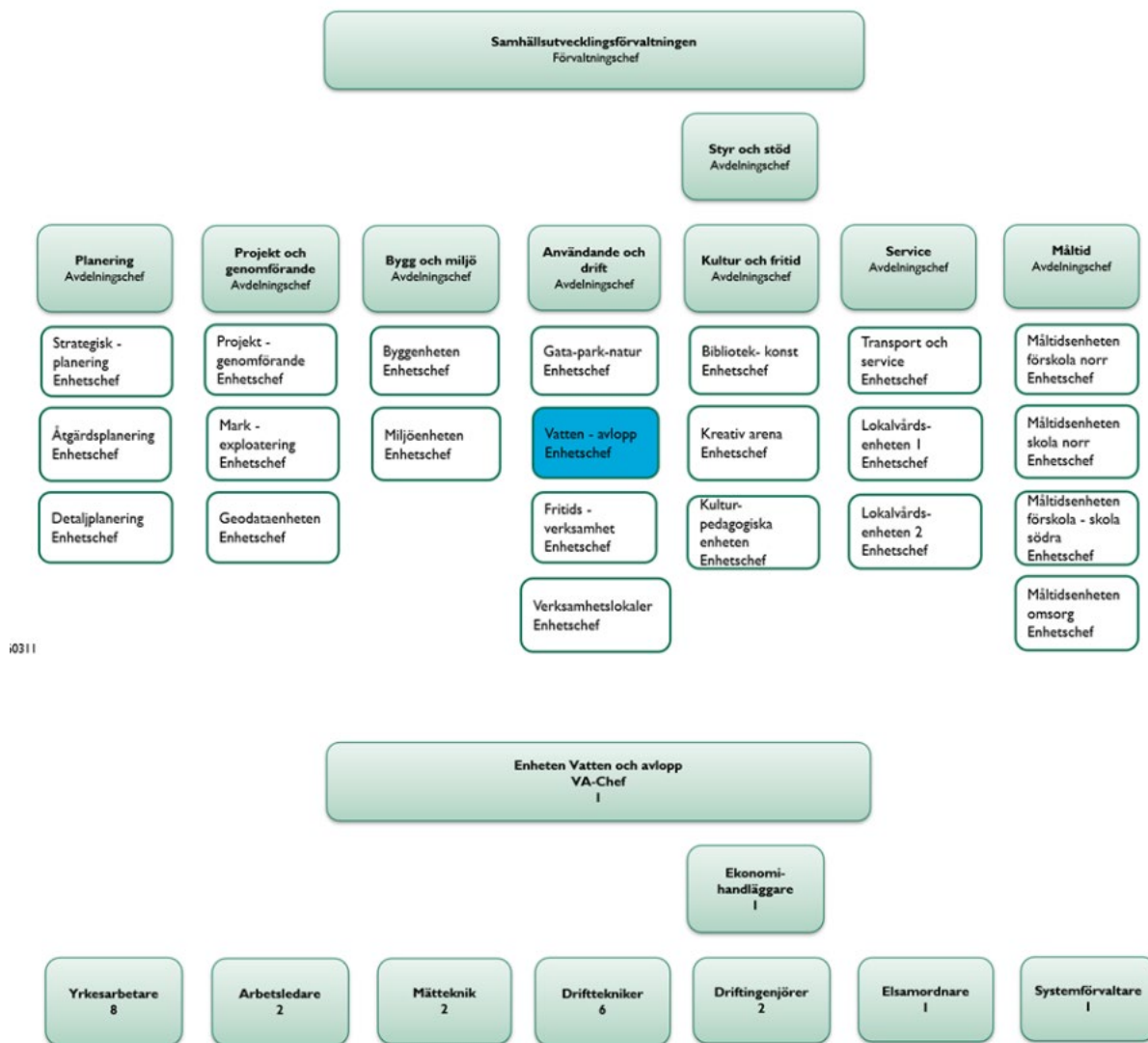
Dagens förutsättningar kring VA visar på vilka utmaningar och möjligheter kommunerna har framför sig inom denna verksamhet.

2.1 VA-organisationen i respektive kommun

Samtliga kommuner organiserar sin VA-verksamhet på olika sätt vilket framgår av organisationsskisserna som följer nedan. Benämningen på yrkesroller inom VA-organisationerna varierar mellan kommunerna. Strategisk personal som exempelvis projektledare återfinns ibland i andra delar av den kommunala organisationen.

2.1.1 Gislaveds kommuns organisation

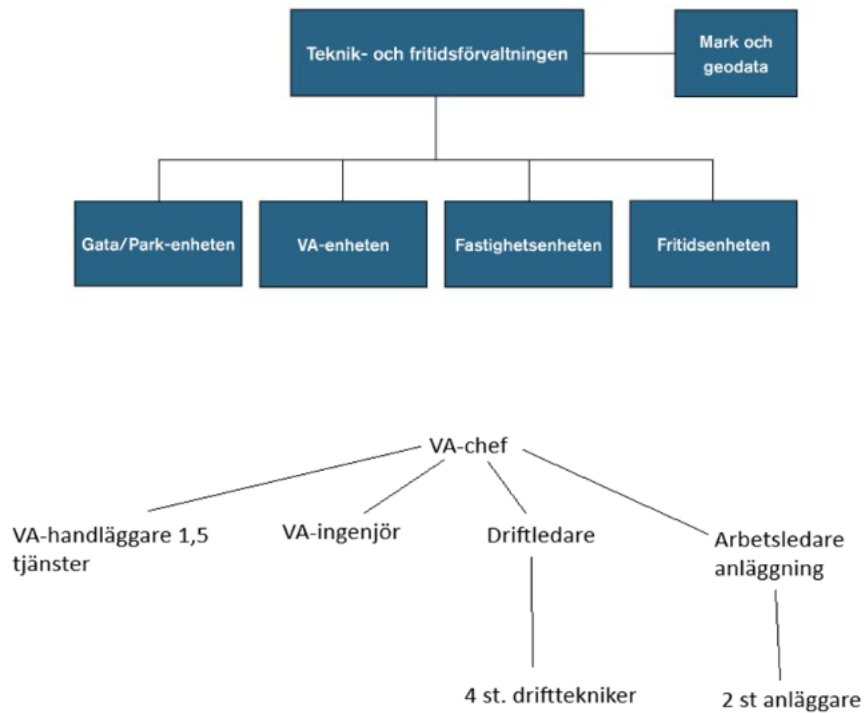
VA-verksamheten återfinns inom *Enheten Vatten och avlopp* som tillhör avdelningen för *Användande och drift*. I kommunen, men inom andra enheter och avdelningar, finns även ytterligare VA-kompetens i mer strategiska roller som projektledare och VA-ingenjörer. Enheten *Vatten och avlopp* ligger under Samhällsutvecklingsförvaltningen.



Figur 1. Organisationsbild över Samhällsutvecklingsförvaltningen samt Enheten Vatten och avlopp inom Gislaveds kommun. Bilden visar vilka yrkesroller som finns inom enheten. Enheten tillhör Avdelningen Användande och drift.

2.1.2 Gnosjö kommuns organisation

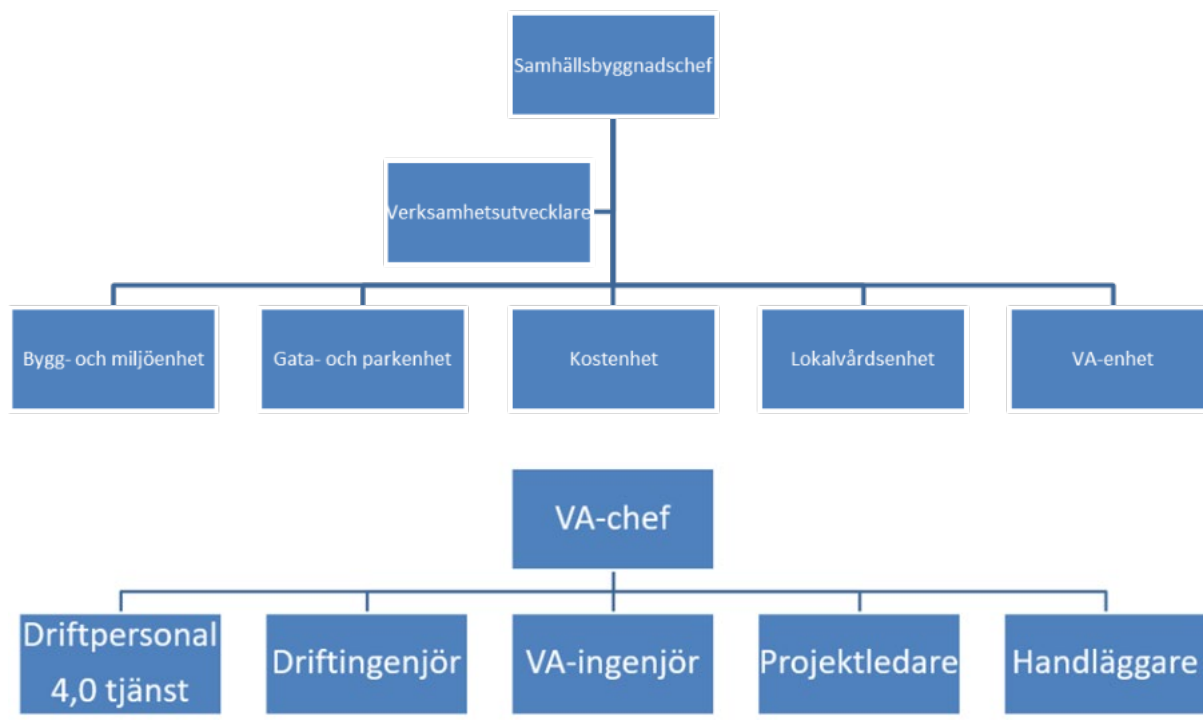
VA-verksamheten i Gnosjö kommun finns inom VA-enheten. Enheten är en del av Teknik- och fritidsförvaltningen.



Figur 2. Organisationsbild över Teknik- och fritidsförvaltningen i Gnosjö kommun samt vilka yrkesroller som finns inom VA-enheten.

2.1.3 Hylte kommuns organisation

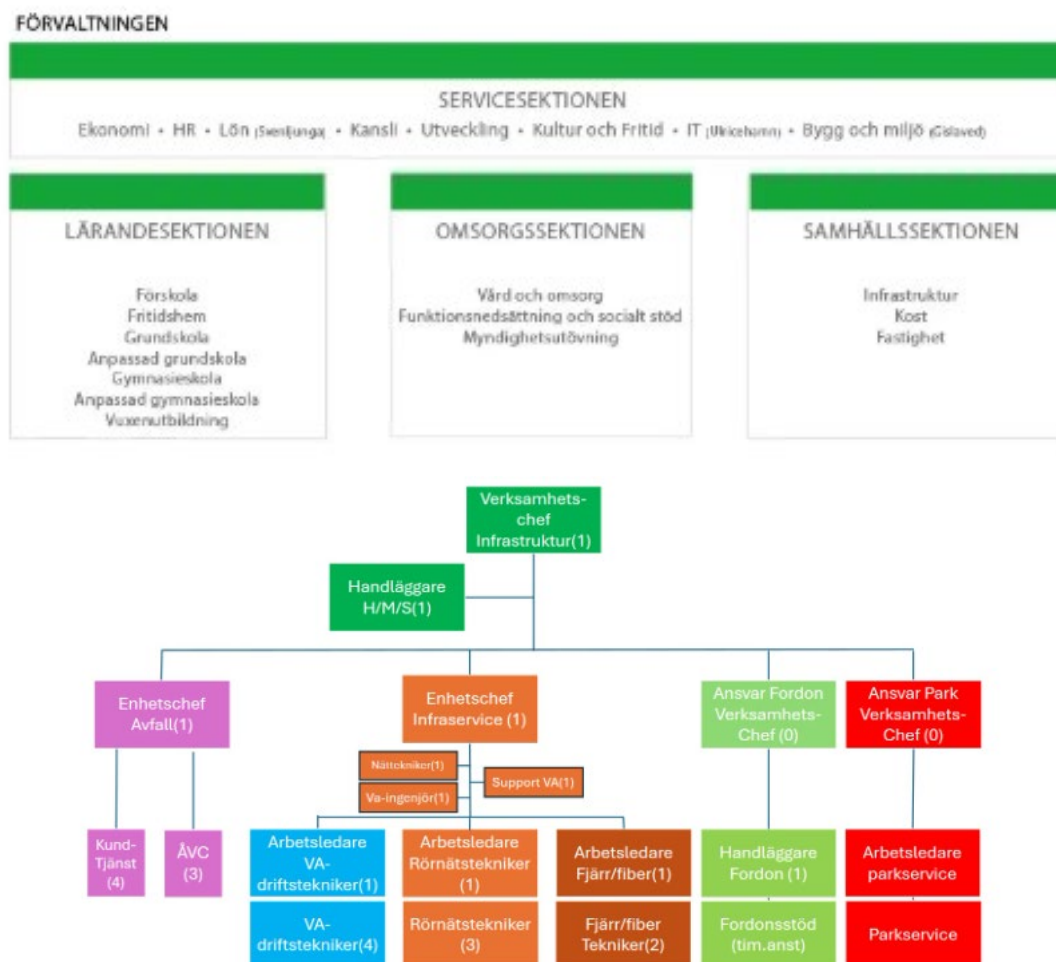
I Hylte kommun har samhällsbyggnadsnämnden enligt reglementet ansvar för kommunens VA-verksamhet. Verksamheten ingår som en av fem enheter inom samhällsbyggnadsförvaltningen och leds av en VA-chef.



Figur 3. Organisationsbild över Samhällsbyggnadsförvaltningen och VA-enheten i Hylte kommun. Inom VA-enheten finns olika yrkesroller som leds av VA-chef.

2.1.4 Tranemo kommuns organisation

I Tranemo kommun ligger VA-verksamheten inom Samhällssektionen – Infrastruktur. Under Verksamhetschefen för infrastruktur finns en enhetschef för Infrservice som leder VA-verksamheten.



Figur 4. Organisationsbild över Samhällssektionen och Verksamheten där VA-verksamheten ingår i Tranemo kommun. Bilden visar vilka roller som finns med VA-kompetens och som leds av en enhetschef.

2.2 Anläggningar och resurser

I detta avsnitt kartläggs och beskrivs de anläggningar och resurser som finns inom samtliga kommuner på en övergripande nivå.

2.2.1 Anläggningar

Förutsättningarna för att bedriva VA-verksamhet i de fyra kommunerna är likartade. Förändringen i befolkningsantal är liten och samtliga kommuner är flerkärniga med relativt gles befolkningsstruktur. Verksamhetsområdena för vatten och avlopp består därför av flera geografiskt separerade områden med allmänt VA. Avstånden mellan verksamhetsområdena är stora, vilket innebär att överföringsledningar i många fall saknas. Varje tätort behöver därför egen dricksvattenproduktion och avloppsrening.

I kommunerna finns därför i förhållande till befolkningsantalet ett stort antal vattentäkt, reservoarer och tryckstegringsstationer för dricksvattenproduktion och distribution. På avloppsreningssidan ser det likartat ut med avloppsreningsverk och flera mindre avloppsreningsanläggningar och många pumpstationer. Samtliga kommuner har grundvattentäkt och klarar sin dricksvattenförsörjning i dagsläget.

I genomförda intervjuer och i investeringsplaner framkommer det att det finns ett eftersatt underhåll på många anläggningar i alla fyra kommuner. Detta är något som är gemensamt med de flesta kommuner i Sverige.

2.2.2 Fordon, material och lokaler

Inom kommunerna finns det en grundläggande uppsättning av fordon och maskiner av olika slag.

Kommunernas VA-enheter har på olika sätt tillgång till allmän förrådshantering som kan tillhandahålla grundläggande material för pågående projekt eller felavhjälpning vid exempelvis vattenläckor. I vissa fall tillhör förrådet VA-verksamheten men i andra fall delas utrymmena med andra enheter inom exempelvis gata och park.

Övriga personallokaler och kontor återfinns bland annat i respektive kommunhus, på separata anläggningar för kommunernas tekniska verksamheter eller vid de olika verken.

2.2.3 Användning av interna system

Kommunerna har idag olika interna system för att bedriva VA-verksamheterna. Systemen används inom olika användningsområden som karttjänster, styrsystem, vattenmätning, ärende- och dokumenthantering, ekonomisystem, felanmälan och kommunikation. Vissa system används endast inom VA-verksamheten medan vissa system används övergripande inom respektive kommun.

2.2.4 Användning av externa resurser

Samtliga kommuner köper in och använder externa resurser vid behov. Externa konsulter och externa entreprenörer används vid projekt eller uppdrag där kommunen inte har kapacitet att utföra hela eller delar av uppdraget i egen regi. När kommunen inte har kapacitet att utföra arbetet i egen regi kan vara vid större entreprenader, större ledningsrenoveringar eller vid akuta arbeten.

Externa kompetenser som kommunerna beskriver att de nyttjar är exempelvis grävtjänster, elektriker, hantverkare, reparatörer för maskiner, tekniska konsulter, upphandlingskonsulter, labbtjänster, personal som leder kompetensutveckling samt kunniga inom VA-juridik. Större maskiner som spolbilar kan också hyras in externt. Sammantaget finns ett större antal avtal för nyttjande av externa tjänster och vid större investeringsprojekt görs normalt en upphandling. Dessa samarbeten utanför denna kommunövergripande VA-samverkan är viktiga att identifiera för att balansera intern resurssättning och externa avtal på bästa sätt.

2.3 Bemanning och kompetens inom VA

I Gnosjö kommun, Hylte kommun och Tranemo kommun är det mellan 9–15 antal tjänster knutna till respektive VA-verksamhet. I Gislaveds kommun är totalt 28 tjänster tillhörande VA-verksamheten. Tjänsterna är fördelade på olika kompetensprofiler och består bland annat av VA-chefer, VA-ingenjörer, projektledare, VA-handläggare, drifttekniker, säkerhetssamordnare och systemansvariga (med ibland olika benämningar på samma roll mellan kommunerna). Några av tjänsterna tillhör kritiska driftkompetenser som krävs för att den vardagliga driften ska fungera medan andra är mer specialistkompetenser.

Tillgången till olika spetskompetenser ser olika ut för alla kommuner och för kommuner som har specialistkompetenser kan sårbarheten ändå vara hög då de blir beroende av enstaka personer. Samtliga kommuner beskriver betydande utmaningar i att rekrytera och behålla rätt kompetens inom VA-verksamheten. Ökade krav på säkerhet, beredskap och dricksvattenförsörjning gör bland annat att kommunerna uttrycker saknad kompetens i form av en säkerhetsingenjör eller spetskompetens inom vattenreningsteknik. Idag behöver medarbetarna hantera ett brett spektrum av arbetsuppgifter för att täcka upp kraven.

Alla kommuner har en driftberedskap som består av en beredskapsgrupp. Ansvaret för beredskapen fördelas inom beredskapsgruppen och planeras genom ett rullande schema på 5–6 veckor.

Inom samtliga kommuner finns det en spridning i åldern på medarbetarna men inom några kommuner flaggas det om att medelåldern är hög och att det väntas flera pensionsavgångar inom kommande år.

Den kompetensbrist som finns i kommunerna idag på både kritiska driftkompetenser och spetskompetenser påverkar redan idag förmågan att

upprätthålla daglig drift samt inte minst möjligheten att med långsiktig planering och prioritering genomföra investeringsprojekt och utvecklingsarbete.

2.4 Samverkan kring tjänster inom respektive kommun

VA-verksamheterna inom samtliga kommuner har nära samverkan med andra enheter eller avdelningar inom respektive kommun. Organisation och samverkansformer skiljer sig åt mellan kommunerna. Samverkan sker både i den strategiska och långsiktiga planeringen som i det dagliga arbetet med drift och underhåll samt materialhantering och nyttjande av förråd och lokaler. Närmst är samverkan ofta med enheter ansvariga för gata, park, natur, fjärrvärme och avfall där de är tätt sammanslutna genom olika projekt, vid olyckor samt utför byggnation, reparation och drift tillsammans.

I frågor om samhällsutveckling och i kommunernas mer strategiska arbete samverkar VA-verksamheterna ofta med ansvariga inom mark och exploatering och samhällsbyggnadsförvaltningen. I det mer strategiska arbetet deltar VA-verksamheterna för att säkerställa att kommunernas kapacitet kring VA är tillräcklig för kommunernas fortsatta utveckling. I det strategiska arbetet kan även frågor kring beredskapsplanering och säkerhet ingå. I dessa frågor framkommer det att kommunerna gärna hade sett ett mer utvecklat samarbete då frågan är väldigt komplex och att kraven hela tiden ökar eller förändras. Förändringen av Europas säkerhetsläge visar med tydlighet att fungerande dricksvattenförsörjning och hantering av avlopp är grundläggande vid en kris-och beredskapssituation. VA-frågor behöver därför hanteras i ett större sammanhang så att synergieffekter uppnås i kommunernas verksamheter.

Administrativa tjänster gällande ekonomi, juridik, IT, kontaktcenter och HR inom varje kommun nyttjas ofta även av VA-verksamheterna med lite blandade resultat i hur samarbetet går och ser ut. Det finns exempel där VA-verksamheten "köper in sig" och delar tjänster med skattekollektivet, det kan också vara så att tjänsten ligger på VA-sidan och delar då tiden mellan flera uppdrag.

2.5 Krav inom VA – nuläge och framtid

2.5.1 Säkerhet och beredskap

Som nämnt i avsnitt 2.4 *Samverkan kring tjänster inom respektive kommun* finns det ett arbete kopplat till beredskapsplanering och säkerhet gällande VA för samtliga kommuner. Kraven för välfungerande VA vid en kris- eller beredskapssituation ökar och beskrivs som svårt för en mindre VA-organisation att uppfylla samtidigt som den dagliga driften och planerade projekt ska fortskrida. Samtliga kommuner samarbetar idag på olika sätt med andra verksamheter i kommunen för att klara de beredskapsbehov som finns över året.

På nationell nivå arbetar Livsmedelsverket med Beredskap & krishantering genom den nationella vattenkatastrofgruppen VAKA och stödjer på så sätt kommunerna i ansträngda lägen. Närmsta förråd med utrustning för nödvattenförsörjning ligger i kommunernas närhet.

2.5.2 Underhållsbehov

Ökade krav för god VA-kapacitet och fungerande anläggningar i både normal drift och vid kris- och beredskapssituation sätter krav på att anläggningar och ledningsnät underhålls i den takt som behövs för god standard. Förändrat klimat påverkar vattenkvalitet och grundvattennivåer.

Trots redovisade investeringsplaner är utmaningen i kommunerna att hålla investeringstakten samtidigt som den beslutade VA-taxan ska spegla verksamhetens behov och ambitioner. Otillräckligt med egna personalresurser gör det till en utmaning att arbeta i den planerade förnyelsetakten och ofta hamnar arbetet i att arbeta ikapp tidigare års utfall. Utmaningen kan också ligga i att den önskade förnyelsetakten inte kan upprätthållas då det saknas resurser och kompetent personal. Brist på kompetens och ibland ekonomiska förutsättningar gör att underhållsskulden ökar över tid. Det innebär att dagens kollektiv inte står för sina kostnader utan underhållsskulden ökar och skjuts framåt i tiden.

2.6 Ekonomi

Projektbeställningen anger specifikt att ett av syftena med samverkan är att dämpa kostnadsutvecklingen. Det är därför viktigt att titta på det som styr den planerade taxehöjningen de närmaste åren. I andra delar av detta dokument framgår behov som rapporteras vid intervjuer av medarbetare i kommunerna.

Kommunernas ekonomiska särredovisningar och investeringsplaner för VA-verksamheterna skiljer sig åt vad gäller struktur och detaljeringsgrad, vilket försvårar jämförelser mellan kommunerna. Särredovisningarna är upprättade som lagen kräver men är olika vad gäller detaljeringsnivå. Investeringsplanerna ser också olika ut men är till stor del detaljerade för närmaste åren samtidigt som det saknas väsentlig information på längre sikt.

För att skaffa sig en bild av det resursbehov som finns både gällande personal och ekonomiska medel behövs en djupare studie av VA-ekonomierna. Studien bör täcka ekonomin för både den dagliga driften och kommande investeringsbehov. För att göra en sådan behöver både ekonomer och VA-ansvariga medverka för att skapa en gemensam bild av vad en samverkande organisation behöver planera för.

Vid en djupare analys i en förstudie behöver det läggas fram planer för att uppfylla nya krav vad gäller bland annat säkerhet (cybersäkerhet och fysisk säkerhet), civil beredskap och nödvatten. Med en likvärdig bild gällande ekonomi och framtida behov kan sedan prioriteringar göras

utifrån behov och sårbarhet. Detta är väsentligt för att i en blivande samverkan möjliggöra för den politiska styrningen likväl som för VA-organisationen att styra verksamheten med en rimlig taxeutveckling och samtidigt vara trygga i att rätt saker prioriteras.

3. Sammanställning av intervjuer kring kommunövergripande VA-samverkan

I samband med insamling av material och fakta kring kommunernas VA-verksamheter har även en översiktlig analys över vilka utmaningar och möjligheter en kommunövergripande VA-samverkan kan leda till gjorts. Analysen bygger på de intervju svar som kommit in samt på arbetsgruppens diskussioner. Det insamlade underlaget kan variera i kvalitet och djup men arbetsgruppen har genom diskussioner skapat en helhetsbedömning av möjligheterna och utmaningarna. Utmaningarna och möjligheterna jämförs utifrån scenarion där VA-verksamheterna ligger kvar i kommunernas egen organisation alternativt i en kommunövergripande samverkan.

	Egen organisation	Kommunövergripande samverkan
Ekonomiska konsekvenser	- Lättare att hantera kommunens egna nivåer gällande taxor, skulder och anläggningsstatus. - Kommunerna kan ha olika behov av investeringar som skapar ekonomisk obalans vid samverkan.	- Lägre kostnader och effektivare resursanvändning. - Större finansiell kapacitet. - Ökat behov av volymer kan ge bättre priser på entreprenader, material och konsulttjänster. - Bättre tillgång till utrustning och material och större redundans för reservdelar.
Konsekvenser för ledning och styrning	- Mindre risk för komplex styrning och konflikter. - Mindre risk för långsamma beslutsprocesser. - Kontakten till kommunernas övriga förvaltningar kan upplevas närmre.	- Bättre och mer långsiktig planering och större investeringskapacitet. - Administrativa och tekniska tjänster kan samlas och blir mer effektiva. - Bli en mer robust organisation. - Stärker samarbetet mellan kommunerna och skapar en mer strategisk VA-planering i regionen.
Konsekvenser för personal och kompetens	- Trygghet till rådande arbetsgivare, arbetsplats och arbetskultur. - Mindre arbetslag kan ha mer generell kompetens som gör det lättare att ställa upp för varandra.	- Effektivare resursanvändning. - Starkare kompetens och specialistkompetens. - Mindre sårbara vid sjukdom, pensionsavgångar eller personalomsättning. - Möjligheter att klara kompetenskrav för att möta nuvarande och framtida krav. - Geografiska avstånd inom organisationen kan påverka arbetsmiljön.
Konsekvenser kring roller och ansvar	Mindre risk för konflikter vid ansvars- och kostnadsfördelningar.	Samordnad drift, upphandling och investeringar.
Konsekvenser för invånarna	- Mer lokal påverkan och mer prioriteringar på lokala behov. - Känsliga uppgifter stannar internt i kommunen.	- Mindre sårbar vid akuta händelser och mer samordnade vid kris och beredskapslösningar. - Säkrare vattenförsörjning.

*Tabell 1.
Sammanställning av utmaningar och möjligheter utifrån scenarion där VA-verksamheterna ligger kvar i kommunernas egen organisation alternativt i en kommunövergripande samverkan.*

3.1 Viktiga slutsatser

Genom denna utredning om en framtida VA-samverkan har olika drivkrafter, potentiella nyttor, risker och utmaningar identifierats. Nedan beskrivs de slutsatser arbetsgruppen har kommit fram till genom utredningen. Slutsatserna ligger till grund för det kommande arbetet som krävs i en förstudie för att samverkan ska kunna realiserar.

3.1.1 Drivkrafter för samverkan

Alla kommuner är tydliga med att de har svårt att rekrytera rätt kompetens till VA. Personalgrupperna inom VA-organisationerna är förhållandevis små, vilket innebär ökad sårbarhet vid sjukdom, pensionsavgångar och andra vakanser. Det upplevs också som svårt att rekrytera personal med särskild spetskompetens som krävs för VA-verksamheten idag men också för de framtida krav och utmaningar som verksamheten står inför.

Mindre personalgrupper kan innebära att "alla får göra allt". Att många medarbetare har en bred och generell kunskap kan vara stimulerande och ger möjlighet för kollegor att täcka upp för varandra. Det kan däremot också upplevas stressigt då det innebär att man måste ha stor kunnighet och vara beredd att lösa allt som händer här och nu. Kunskap kring dricksvattenproduktion skiljer sig exempelvis mycket från kunskap kring avloppsrening.

Kraven på kommunernas VA-verksamheter har ökat gällande civil beredskap och säkerhet. Främst har kraven ökat kring förmågan att alltid kunna tillhandahålla dricksvatten. Kommunerna konstaterar att de har mycket bättre förutsättningar att tillgodose ökade krav och förväntningar på ett enklare sätt genom samverkan. I en samverkan är det möjligt att sårbarheten minskar med fler medarbetare och personal med spetskompetenser.

3.1.2 Potentiella nyttor med samverkan

Med en större personalgrupp kan arbetet organiseras på ett annat och möjligtvis effektivare sätt. En större organisation skapar bättre förutsättningar för specialistkompetens och strategisk utveckling. Det kan komma att bli bättre möjlighet att göra bra upphandlingar, planera framåt och öka reinvesteringsförmågan. Gemensam VA-organisation ökar samarbetet mellan kommunerna och gör VA till en mer strategisk resurs.

Varje VA-kollektiv i en kommun äger alltid sina egna tillgångar, men med samverkande VA ökas möjligheten att låna material mellan kommunerna. Behov av nödvatten kan också lösas i ett större sammanhang då kommunerna tillsammans har många oberoende vattentäkter. Över tid när teknisk standard utvecklats kan behovet av att ha många reservdelar på lager minska. Ett annat exempel på att samnyttja tjänster är att ha ett gemensamt läcksökarlag som kan jobba i alla fyra kommunerna. Ställningstagande kring hur tillgångar och

material kan delas och lånas ut bör växa fram utifrån behov och med tydlig styrning.

Med en kommunövergripande samverkan kring VA behöver en gemensam administrativ kompetens inom VA samlas och byggas upp. Stödfunktioner för VA som exempelvis kundtjänst, taxefrågor, IT och ekonomi samlas och kan specialiseras mot VA-verksamheten.

Den organisation som bildas i samverkan kommer sannolikt få bättre möjligheter till bättre upphandlingar. Upphandlingar av större volymer kan ge bättre priser och bli mer effektiva. Hur ekonomin hanteras i en samverkansform behöver utredas djupare i kommande förstudieskede.

3.1.3 Risker och utmaningar

Kommunerna belyser att det är viktigt att hänsyn tas till att medarbetarna idag kan vara trygga med sin arbetsgivare och sin arbetskultur. Nytt sätt att organisera sig och arbeta kräver förståelse och acceptans. Hur organisationen ska se ut, hur beredskapen ska fungera och inom vilka geografiska områden personal ska verka i bör genomarbetas ordentligt.

Flera medarbetare har uttryckt oro över att en samverkan kan innebära ett större geografiskt arbetsområde. Detta kan påverka både arbetsmiljö och beredskap genom förändringar i arbetssätt och att vid beredskap behöva ha ökade kunskaper kring olika typer av anläggningar och projekt.

Medarbetare uttrycker även oro kring längre körning vid beredskap. Det geografiska avståndet kan påverka arbetsmiljön kopplat till stress och kompetensbehov.

Tydligare ansvarsfördelning är ofta bra, men kan innebära konflikt vid implementerandet. Vid starten av ny samverkan måste samarbetet mellan den nya samverkansformen och respektive förvaltning i kommunerna säkras i styrdokument. Säkerställandet av god ansvarsfördelning gör att komplex styrning och långsamma beslutsprocesser undviks. Ännu viktigare är det att utveckla en god kultur mellan tjänstemän, politikerna i förvaltningarna och framtida VA-samverkan. Det är viktigt att kommunerna fortsatt ser VA som "sin" VA-avdelning oavsett i vilken form den verkar.

Investeringsbehoven i kommunerna kan se väldigt olika ut och skapa en obalans mellan de samverkande kommunerna. Det är viktigt att långsiktiga planer för kommunernas VA har jämn och bra kvalitet och att objekten är tydligt prioriterade. Detta för att kunna styra investeringarna rätt, men också för att VA-taxans utveckling skall vara rimlig och prognostiserbar.

VA-verksamheten är idag ofta en central medpart i respektive kommuns beredskapsarbete. Det är viktigt att VA-frågorna fortsatt tas hänsyn till inom varje kommun även om VA-kollektivet skulle verka i en större samverkansform.

Oberoende av associationsform så kommer alltid huvudmannen för VA i varje kommun att äga sina tillgångar samt besluta om sin VA-taxa och verksamhetsområden. Varje VA-kollektiv ska fortsätta upprätta

en särredovisning av sin ekonomi. Gemensamma kostnader behöver nycklas ut för att VA-kollektiven ska betala sin rätta del av den gemensamma ekonomin. VA-medarbetarna kommer behöva rapportera sin tid för att skapa balans mellan samtliga kommuners verksamhetsområden.

Oavsett vilken associationsform samverkan drivs genom ska VA-verksamheten alltid tillgodose invånarnas behov gällande vatten och avlopp samt arbeta för kommunernas kvalitet och kapacitet för god vattenförsörjning. Även om medarbetare kommer att arbeta i ett större geografiskt område är det viktigt att det värnas om en kultur där arbetet kring VA känns meningsfullt och att personalen känner att den arbetar för sin kommuns utveckling. Kopplingen till det lokala bör inte tappas, snarare ska medarbetare känna att de kan värna om det lokala genom att samverkan ger de ännu större resurser att göra just detta.

4. Förslag på associationsformer för kommunövergripande samverkan

Vid ett kommunövergripande samarbete kring VA-verksamheter kan olika associationsformer bildas för att styra och bedriva verksamheten. En associationsform är en juridisk form och organisationsstruktur som kan användas för sammanslutna verksamheter. Genom att bilda en associationsform mellan samverkande kommuner skapas en större organisation som kan ha lättare att attrahera mer kompetens genom personalrekrytering. Den större, gemensamma associationen kan också ha större tillgång till resurser än vad varje enskild kommun har och kommunerna minskar då sin sårbarhet. Mindre sårbarhet och större kompetensmassa kan skapa bättre möjligheter för verksamheten att utveckla sig och stå stadigt inför framtida utmaningar.

I följande avsnitt beskrivs alternativ på olika associationsformer kortfattat för att kunna visa på vilka för- och nackdelar som finns för respektive associationsform. Beskrivningen kan användas som underlag inför ett inriktningsbeslut för att motivera vilken associationsform som kan bli aktuell att gå vidare med i förstudien.

4.1 Bolagsform, gemensam nämnd eller kommunalförbund

Bland de beskrivna associationsformerna är de första tre olika former av samverkan i bolagsform. Bolagsformen har de senare åren blivit ett mer vanligt alternativ vid VA-samverkan. Bolagets roll beror på bolagsstrukturen och hur anläggningarna/infrastrukturen ägs, och därmed var huvudmannaskapet ligger. Oavsett bolagsform är VA-kollektiven intakta och bär sina egna kostnader. Aktiebolagslagen gäller parallellt med Lagen om allmänna vattentjänster och styrningen sker via styrelse och VD. Som bolag i egenskap av egen juridisk person behöver bolaget ofta bygga upp en egen administration och kan inte nyttja existerande tjänster i delägarkommunerna. Driftbolag kan inte heller fritt

köpa exempelvis tjänster från ägarkommunerna utan måste beakta Lag (2016:1145) om offentlig upphandling.

Respektive kommuns rådgighet och ansvar för VA-verksamheten beror på var huvudmannaskapet är placerat. Om kommunen är huvudman kvarstår det formella ansvaret, medan detta i andra bolagskonstruktioner kan ligga hos ett kommunägt bolag, varvid kommunens styrning utövas indirekt genom ägandet. Kommunfullmäktige tar fortsatt beslut om taxa i respektive kommun. Befintlig personal behöver även byta arbetsgivare då bolagsformen är en ny juridisk person utanför den kommunala verksamheten.

Efter tre exempel på bolagsformer följer beskrivning av gemensam nämnd samt den traditionella formen kommunalförbund i följande ordning:

- Driftbolag direktägt av de samverkande kommunerna
- Driftbolag ägt av ägarbolag som i sin tur ägs av respektive kommun
- Moderbolag med dotterbolag
- Gemensam nämnd
- Kommunalförbund

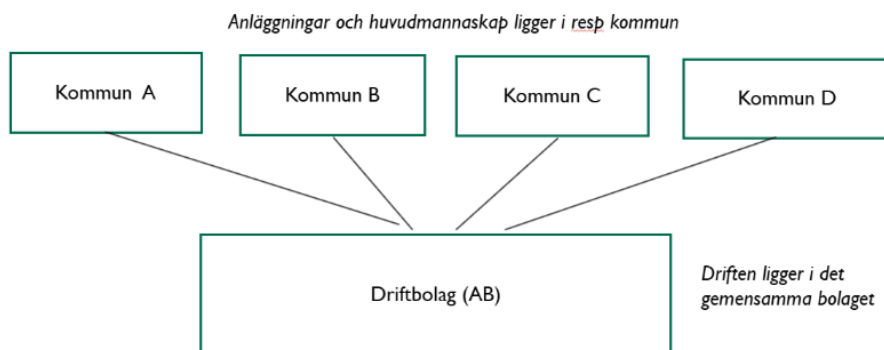
Oavsett vilken associationsform som samverkan sker inom krävs det omfattande diskussioner mellan ägarkommunerna för att fastställa hur strukturen ska se ut och hur verksamheten ska styras och bedrivas. I det inledande arbetet behöver rutiner skapas för hur olika system och tjänster delas och används vilket kan leda till administrativa kostnader vid uppstarten. Ägarkommunerna behöver tid och resurser för att fastställa gemensamma processer och rutiner.

Hur samverkan fungerar beror på hur aktiva delägarna är och det krävs att delägarna är samstämmiga för att skapa en koncernstyrning som fungerar väl. Gällande ekonomi behöver kommunernas ekonomiska tillgångar gällande VA-verksamheten lyftas ur kommunerna och in i samverkansformen vilket kan vara en resurskrävande process.

4.2 Beskrivning av associationsformer

4.2.1 Driftbolag direktägt av de samverkande kommunerna

Genom ett driftbolag styrt av ägarkommuner samlas ansvaret för drift av samtliga ägarkommuners VA-verksamhet i ett gemensamt bolag. Bolaget ägs med lika stor andel av varje ägarkommun.



Figur 5. Illustration över organisationsform med driftbolag direktägt av de samverkande kommunerna

Villkor för att bilda ett kommunalt bolag och vad som gäller för att kommuner ska kunna bedriva verksamhet i bolag är reglerat i kommunallagen. Tydlig reglering gör att uppstart av bolag kan upplevas som ett enkelt steg för kommuner att ta.

När bolaget är bildat styr aktiebolagslagen hur verksamheten får bedrivas inom bolaget. Bolaget är även en egen juridisk person skild från ägarkommunerna. Ägarkommunerna behöver diskutera hur strukturen inom bolaget ska se ut och kan behöva avtala fram hur relationen mellan ägarkommunerna ska fungera. Genom avtal och genomarbetade processer kan ett driftbolag styras effektivt och beslutsvägarna kan bli kortare.

Driftbolaget är som namnet avslöjar endast ansvarigt över kommunernas drift av VA-verksamheten. Huvudmannaskapet och ägandet av anläggningar och ledningsnät stannar i respektive kommun. Respektive kommun beslutar även fortsatt om taxa och investeringar i den egna kommunen. Med personal i driftbolaget från de olika ägandekommunerna samlas all kompetens. På så vis kan kompetens och resurser nyttjas effektivt och en samlad kompetens kan leda till större utveckling av verksamheten.

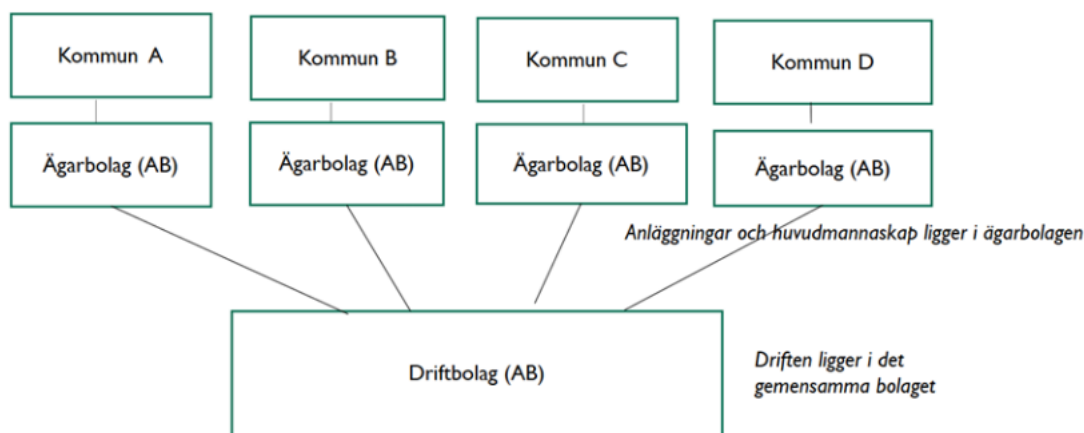
Ett driftbolag kan med tiden växa om det skulle uppstå behov. Genom en bolagsstämma kan ansökan från utomstående kommuner att bli delägare i bolaget godkännas. Ett driftbolag är således flexibel i sin form utifrån vilka ägarkommuner som ingår.

Vilka är nackdelarna?

Med ett kommunalt driftbolag kan det upplevas som att det skapas ett avstånd mellan kommunerna och själva bolaget. Den personal som tidigare haft respektive kommun som arbetsgivare blir nu anställda under driftbolaget. Bolaget behöver även bygga upp sin egen administration kring exempelvis HR, ekonomi och kommunikation vilket särskilt skapar en tydlig uppdelning mellan kommunerna och driftbolaget.

Det är även viktigt att processerna för hur bolaget ska bedriva sin verksamhet genomarbetas och att tydliga riktlinjer till ansvarsfördelning sätts upp. Tydliga ägardirektiv bör sättas upp för att säkerställa god styrning. På så vis minimeras riskerna att styrningen av bolaget blir rörig och komplicerad då driftbolaget indirekt styrs av flera huvudmän.

4.2.2 Driftbolag ägt av ägarbolag som i sin tur ägs av respektive kommun



Figur 6. Illustration över organisationsform med ägarbolag som äger drift.

I organisationsformen där olika kommuners ägarbolag äger ett driftbolag samlas all drift i det gemensamma bolaget. I de olika kommunernas ägarbolag finns huvudmannaskapet för VA-verksamheten och ägandet av anläggningar och ledningsnät.

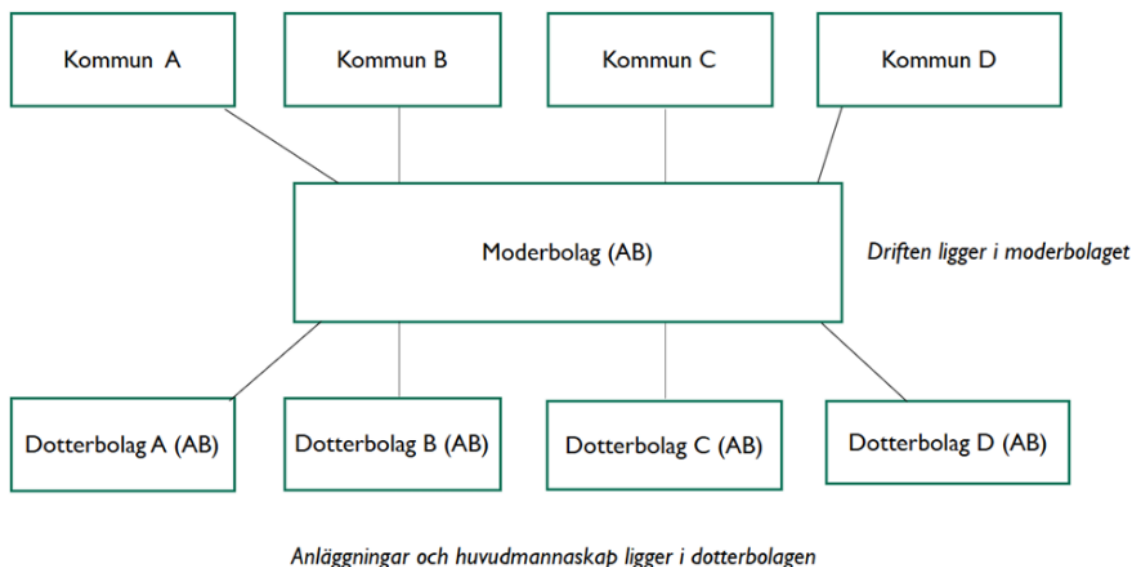
I driftbolaget samlas all anställd personal. Ägarbolagen har ingen verksamhet men styrs av förtroendevalda politiker från respektive kommun och i styrelsen för driftbolaget finns representanter från ägarbolagets styrelser.

Organisationsformen skapar en tydlig ansvarsfördelning mellan drift och anläggning och respektive delägande kommun kan fortsatt äga hela inflytandet över samhällsbyggnadsprocessen i sin kommun.

Vilka är nackdelarna?

Något som kan upplevas som svårkontrollerat genom denna associationsform är att det sker en vertikal separering mellan driften och kommunerna. Det krävs tydliga rutiner och processer för att driften ska kunna utföras på ett ändamålsenligt sätt utan att det hamnar utanför kommunernas kontroll.

4.2.3 Moderbolag med dotterbolag



Figur 7. Illustration över organisationsform med moderbolag med ägarkommuner och dotterbolag.

Samverkan kring VA-verksamheten kan ske genom ett moderbolag med olika dotterbolag. I denna konstellation äger de samverkande kommunerna tillsammans ett moderbolag vars styrelse består av politiker från de samverkande kommunerna som agerar som huvudägare. I moderbolaget samlas all drift, personal och kompetens medan styrelsen styr bolagets ägarfrågor genom en gemensam policy för bolagets verksamhet.

Under moderbolaget finns lika många dotterbolag som delägande kommuner i organisationen. Huvudmannaskapet för VA och ägandet av ledningsnät och anläggningar finns i respektive dotterbolag. Dotterbolagen har ingen anställd personal då dessa verkar i moderbolaget. Dotterbolaget består endast av en styrelse som består av politiker från respektive kommun. Dessa ansvarar och fattar beslut kring frågor som rör taxor och investeringar för den enskilda kommunen.

Denna modell skapar en tydlig rollfördelning mellan moder- och dotterbolag och vilka frågor som hanteras inom respektive bolag. Samtidigt som frågorna separeras kan också en kompetensmassa byggas upp inom moderbolaget som samlar all verksamhet kring driften. Separerade ansvarsområden kan också minimera riskerna då problem kring drift stannar i moderbolaget samtidigt som

de olika kommunernas tillgångar och anläggningar skyddas i dotterbolaget. Den enskilda kommunen kan också själva styra vilka investeringar som sker i den egna kommunen. Trots att ansvarsområdena är uppdelade finns det en direkt koppling mellan ägarkommun, moderbolag och dotterbolag då politiker från respektive kommun är representerade i styrelser både i moderbolag och dotterbolag.

Vilka är nackdelarna?

Trots att modellen med moder- och dotterbolag kan skapa en tydlig rollfördelning kan det också leda till en mer komplex bolagsstruktur som kan skapa stort behov av administration.

4.2.4 Gemensam nämnd

En gemensam nämnd fungerar juridiskt som vilken nämnd som helst. Att starta upp en nämnd sker efter samverkan och genom en överenskommelse kommunerna emellan. Till nämnden utser de deltagande kommunerna förtroendevalda och politiker från de olika kommunerna styr då den gemensamma nämnden. Den gemensamma nämnden fungerar som vilken annan kommunal organisation som helst när det gäller insyn, transparens och inflytande. Invånare har alltså samma möjlighet att ta del av den gemensamma nämndens arbete som övriga nämnder i respektive kommun.

Vid bildandet av en gemensam nämnd utses en värdkommun. Den gemensamma nämnden kan då utgöra en förvaltning som styrs av egen politisk nämnd alternativt kan den gemensamma nämnden bli en del av en befintlig förvaltning inom värdkommunen. Trots att den gemensamma nämnden styrs av politiker från olika kommuner kan olika stödfunktioner nyttjas genom värdkommunen. Bland annat sker den ekonomiska redovisningen genom värdkommunen men andra funktioner som HR, administration, kommunikation och övrig ekonomisk kompetens kan också nyttjas genom värdkommunen.

Vilka är nackdelarna?

Att arbeta genom en gemensam nämnd kan skapa en reell eller upplevd maktobalans mellan värdkommun och övriga samverkande kommuner. Maktobalansen kan exempelvis uppstå utifrån hur många ledamöter respektive kommun ska utse, vem som ska ha ordförandeskapet och om det finns större kommuner som upplevs få ett större inflytande. Maktobalansen kan särskilt upplevas om den större kommunen exempelvis också är värdkommun och innehar ordförandeposten i den gemensamma nämnden. För att undvika denna maktobalans krävs diskussioner och samverkan för att skapa en modell av nämnden som ger förtroende till alla deltagande kommuner.

En gemensam nämnd kan upplevas som svårstyrd när flera olika kommuner ingår i nämnden. Varje enskild kommuns ekonomi gällande VA-kollektivet kan vara svår att hålla separerade under en gemensam nämnd. Trots gemensam nämnd behöver det formella huvudmannaskapet för VA och ägandet av ledningsnätet ligga kvar i respektive kommun vilket kan skapa administrativa

svårigheter i hanteringen av den gemensamma nämndens arbete. Den gemensamma nämnden kan alltså inte agera som en juridisk person och agera som huvudman för verksamheten. Att den gemensamma nämnden inte är juridisk person för VA-verksamheten respektive kommun kan också skapa otydlighet ut mot andra aktörer. Fördjupade samarbeten mot externa aktörer kan vara svåra att hantera och tidigare samarbeten mellan enskilda kommuner och externa aktörer kan bli svåra att upprätthålla.

Att driva en gemensam nämnd som organisationsform inom VA är idag relativt ovanligt.

4.2.5 Kommunalförbund

Ett kommunalförbund styrs direkt via politisk styrning med representanter från de olika anslutna kommunerna. Inom kommunalförbundet finns en förbundsfullmäktige som det högsta politiska organet medan en förbundsstyrelse ansvarar för verksamheten i förbundet.

Vilka är nackdelarna?

Ett kommunalförbund kan upplevas mindre affärsmässigt än ett bolag. Med en egen förbundsfullmäktige förflyttas VA-frågorna till denna och blir skilt från respektive kommuns kommunfullmäktige. Detta kan leda till långsammare beslutsprocesser där politiska representanter behöver representera ytterligare ett organ. Långsammare beslutsprocesser kan leda till att förändringstakten inom kommunalförbund blir trögare och inte lika effektivt när särskilda händelser uppstår. Att komma överens om gemensamma beslut i kommunalförbundet kan även bli svårbearbetat om det finns många olikheter mellan de samverkande kommunerna.

4.3 Sammanfattning kring associationsformer att utreda vidare

Sammanfattningsvis föreslår arbetsgruppen att samverkan i form av gemensam nämnd eller i kommunalförbund inte utreds vidare i kommande förstudie. Arbetsgruppen bedömer att andra associationsformer bättre motsvarar de behov och förutsättningar som identifierats i utredningen. Särskilda skäl till att dessa associationsformer väljs bort beskrivs även i avsnitten ovan men sammanfattningsvis kan dessa former upplevas som svårstyrda, ineffektiva eller skapa maktobalans mellan samverkande kommuner.

Det som arbetsgruppen därför föreslår att utreda vidare är att kommande samverkan sker i någon form av bolagsform. Hur uppbyggnaden av bolagsformen ser ut bör utredas vidare. I det utredningsarbete som nu fortlöper är det viktigt att utgå från de behov som faktiskt finns och vad som önskas av detta projekt. Samtliga kommuner är relativt små och har utmaningar kring att bedriva VA-verksamheten med rätt förutsättningar utifrån ställda krav. Storleken på kommunerna och de begränsade resurserna är viktiga aspekter att

ta hänsyn till i kommande förstudie. Utifrån denna förutsättning är det viktigt att främja goda samarbeten mellan respektive ägarkommun i de frågor som är gemensamma och som behöver samverkan, exempelvis i frågor kring samhällsutveckling och civil beredskap.

4.3.1 Nollalternativ

För att motivera ett beslut om vidare arbete i en förstudie krävs det att ett nollalternativ, alltså ett scenario där ingen samverkan alls inleds mellan kommunerna, beskrivs. Kommunerna ser då att verksamheterna står kvar i ett läge där det råder kompetensbrist bland personal samtidigt som verksamheten ska hantera ökade myndighetskrav, stora reinvesteringsbehov och en organisatorisk sårbarhet. Det kan även fortsättningsvis vara begränsade möjligheter att upprätthålla specialistkompetens, beredskap och långsiktig robusthet i VA-verksamheten inom respektive kommun. Sammantaget bedöms nuvarande organisationsformer innebära en fortsatt sårbarhet kopplat till kompetensförsörjning, investeringsförmåga, beredskap och långsiktig robusthet.

4.3.2 Avtalssamverkan – ett utvecklat nollalternativ

Utredningen har presenterat olika associationsformer för samverkan att ske genom men i detta skede bör det även belysas att det kan finnas alternativa vägar att gå. Det är inte säkert att den mest omfattande samverkansformen ger bäst resultat direkt. Kommunernas VA-verksamhet skulle även kunna samverka genom en avtalsform där vissa delar av VA-verksamheten inkluderas medan andra består i nuvarande form. Genom särskilda avtal kan kommunerna säkra upp samverkan i de delar där kommunerna anser sig vara mest sårbara och där samverkan är nödvändig.

Samverkan genom avtal kan ses som ett första steg om kommunerna anser att de inte är redo att gå in i en större organisation. Vilka typer av avtal samt formen på dessa behöver ändå diskuteras mellan kommunerna för att undvika otydlighet och obalans mellan parterna. Vidare krävs även en diskussion om avtalssamverkan skulle vara tillräcklig för att möta de utmaningar och krav som samtliga kommuner står inför.

5. Drivkrafter och vidare arbete – arbetsgruppens förslag

Arbetsgruppen föreslår att projektet går vidare till en förstudie. Nedan sammanfattas drivkrafter och utmaningar samt föreslås det hur arbetet med en förstudie bör bedrivas.

5.1 Drivkrafter

Är en förstudie motiverad och finns det tillräckliga drivkrafter?

Arbetsgruppen anser att vidare arbete i en förstudie är motiverat då alla står inför liknande och långsiktiga utmaningar inom VA-verksamheten. Utmaningarna är främst kopplat till kompetensförsörjning, ökande investeringsbehov, skärpta myndighetskrav och ökade krav kring robusthet och beredskap. Att möta dessa utmaningar anses vara svårt för den enskilda kommunen. Det underlag som tagits fram genom denna utredning visar på att det finns potentiella samverkansvinster och att de utmaningar som finns är tillräckliga drivkrafter för att motivera en förstudie.

Kommunerna har identifierat att utmaningarna är liknande men det återstår osäkerheter kring hur en samverkan ska realiseras och vilka konsekvenserna kan bli gällande kostnader och organisatoriska strukturer. Det finns tillräckligt många öppna frågor för vidare arbete i en förstudie och det är ett motiverat och viktigt nästa steg mot ett genomförande.

Finns det realistisk potential för samverkan?

Det anses finnas en realistisk potential för samverkan enligt samtliga kommuner men det betonas att vidare analys för realisering krävs. Kompetensförsörjning, effektivisering, kvalitetsförbättring och långsiktig planering kan fungera som drivkrafter för att mäta nytta en framtida samverkan kan bidra till.

5.2 Utmaningar

Vilka utmaningar behöver analyseras och hanteras?

Det finns skillnader mellan kommunernas förutsättningar, anläggningsstruktur och ekonomiska behov som kan innebära utmaningar i genomförandet mot en samverkan. Dessa frågor behöver analyseras närmare. Kommunerna belyser även att det kan finnas risker kopplat till frågor om styrning, ansvarsfördelning, kostnadsfördelning, investeringsprioriteringar och bibehållen lokal närvaro som tydligt behöver beskrivas och tydliggöras för att en samverkan ska fungera väl. Att det har identifierats riskfaktorer ses däremot inte som ett hinder för någon av kommunerna för att driva vidare frågan om samverkan genom en förstudie. De risker och utmaningar som lyfts fram motiverar snarare en välstrukturerad förstudie som nästa steg.

Vidare kan de utmaningar och risker som identifierats delas upp i två olika nivåer. De ovan nämnda utmaningarna skapar frågeställningar om hur samverkan ska organiseras och struktureras samt hur formen av samverkan ska

styras. De olika frågorna kring organisationsstruktur och styrningen av den bör både beskrivas tydligt var för sig men bör också vara starkt sammankopplade till varandra för att skapa tydlighet. Hur organisationsstrukturen ska fungera är viktigt att klargöra för att personal och verksamma inom organisationen ska känna sig trygga i sina respektive roller. Hur organisationen styrs är främst viktigt för att kommunerna ska uppleva en tydlighet mellan varandra om hur bland annat ansvarsfördelningen ser ut.

5.3 Vidare arbete i en förstudie

Arbetsgruppen är enig om att vidare analys behöver göras och att det bör ske i en förstudie. Förutom att analysera de frågor som nämnts som drivkrafter och utmaningar bör även implementeringen av en samverkan prövas. Flera kommuner lyfter alternativet att vägen mot en samverkan kan ske stegvis innan en gemensam organisation fullt ut etableras. Kompetensförsörjning och specialistkompetens, beredskapsarbete eller upphandlingar skulle exempelvis kunna vara frågor som inledningsvis testas genom en samverkan.

Följande områden bedöms behöva analyseras vidare inom ramen för en förstudie:

- Associationsform och huvudmannaskap
- Ansvarsfördelning
- Personalfrågor
- Beredskapsorganisation
- Ekonomiska modeller
- Ekonomiska konsekvenser för kommun och befintligt VA-kollektiv
- Utformning av VA-taxa
- Prioriteringar gällande investeringsbehov och förnyelsetakt
- Hantering av dricksvattenförsörjning och reservvatten
- Stärkt krisberedskap
- Samverkan mellan VA och övriga kommunala verksamheter
- Lokal närvaro
- Långsiktig leveranssäkerhet

Ovan nämnda ämnen behöver också analyseras genom djupare kunskaper kring:

- Befolkningsprognoser
- Kommunernas exploateringsplaner
- Kommunala, regionala, nationella och internationella klimatmål som bör uppnås
- Myndighetskrav kring VA och krisberedskap

Inför vidare arbete i en förstudie behöver inledningsvis en projektplan tas fram för hur arbetet i en förstudie ska struktureras och genomföras. Arbetsgruppen förordar att arbetet bedrivs i projektform där en mindre projektgrupp agerar

sammanhållande och säkrar kvalitet och tidshållning. Arbetsgrupper med specifik kompetens arbetar sedan med olika ämnesområden och rapporterar till projektgrupp. En tidplan och en budget behöver sättas upp för uppdraget och detta sätter ramarna för arbetet i förstudien.

En viktig del inför och under arbetet med förstudien är att det informeras och kommuniceras tydligt och regelbundet om arbetet. Kommunikationen behöver vara enhetlig mot samtliga deltagande kommuner för att personal och medverkande i förstudiearbetet ska ha en samsyn och känna trygghet inför de förändringar som kan komma att ske i framtiden.