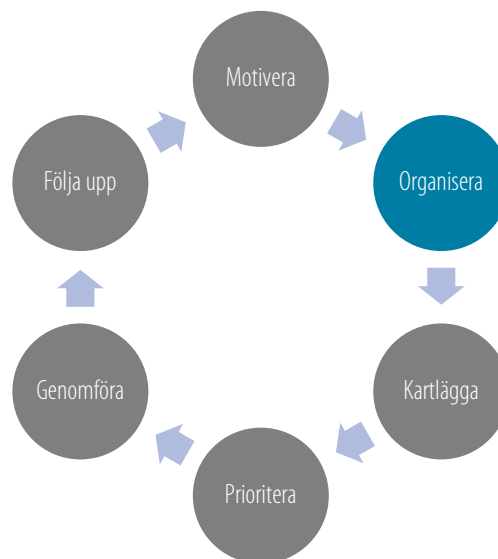


# Steg 2: Organiserar – att fördela ansvar och uppdrag

En viktig faktor för att lyckas med vattenarbetet i en kommun är att etablera en robust organisation där varje aktörs ansvar fastställs. Den politiska förankringen är central, tillsammans med att skapa en förvaltningsöverskridande organisation för samsyn kring vattenarbetet. Det besparar många diskussioner i senare skede när de operativa åtgärderna ska genomföras.



Eftersom vatten inte följer administrativa gränser är det också viktigt att utveckla samverkan med externa aktörer ur ett avrinningsområdesperspektiv.

I det här kapitlet hittar du stöd för att organisera vattenarbetet inom kommunen och med externa parter utifrån olika exempel på hur andra kommuner gjort.

### Tre viktiga punkter

- Skapa en robust intern organisation med bred representation från olika delar av kommunen.
- Besluta om en delegationsordning som beskriver roller och ansvar.
- Samverka med externa aktörer för ökad kunskap och mer resurseffektiva insatser, till exempel gemensam planering, finansiering och genomförande av åtgärder.

### Bilagor att använda

- Bilaga 1 – Checklista.
- Bilaga 3 a – Lagkrav och riktlinjer.

## Vem bestämmer?

Kommunfullmäktige har det övergripande ansvaret för kommunens strategiska vattenarbete. Vanligtvis beslutar kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen om olika strategiska inriktningar och det bör inte vara annorlunda för vattenplaneringen. Kommunens ledning ska fördela ansvar för olika arbetsinsatser och därmed möjliggöra för kommunen att följa lagkrav.

## Vad ska organiseras?

En intern samordning är en förutsättning för att lyckas i vattenarbetet, särskilt eftersom vattenfrågan spänner över flera förvaltningar. Kommunen behöver därför skapa en robust intern förvaltningsöverskridande organisation för att hantera vattenfrågorna och skapa för en tydlig och sammanhållen struktur för vattenarbetet. Med interna aktörer avses kommunens förvaltningar och de kommunala bolagen som berörs av vattenfrågor.

En viktig erfarenhet är att inkludera de olika funktionerna som ska ingå i vattenarbetet i tidiga diskussioner om organisationsform. Tidigt deltagande ökar engagemanget och möjligheterna till samsyn. Arbetet med ansvarsfördelning innebär att förvaltningarna identifierar vilka frågor man äger och ansvarar för. Det är också särskilt viktigt att tydliggöra vad som är tillsynsmyndighetens roll och vad som är kommunens övriga roller, exempelvis som verksamhetsutövare. Med en tydlig ansvarsfördelningen inom kommunen kommer planering och genomförande av det praktiska vattenarbetet att underlättas avsevärt i ett senare skede, oavsett om det handlar om att ta fram en vattenplan, prioritera tillsyn eller att genomföra fysiska åtgärder. Flera kommuner berättar om att de fastnat i vattenarbetet eller att olika förvaltningar driver frågor som motverkar en annans arbete eller att olika förvaltningar upphandlat likvärdiga beställningar som en konsekvens av bristfällig intern samordning.

## Förslag på intern samordning

Nedan följer ett exempel på hur en organisation för vattenfrågor kan se ut. Exemplet baseras på kommunala erfarenheter. Varje enskild kommun behöver diskutera igenom vilken organisationsform som passar och vilka som bör ingå i de olika grupperna. Det är viktigt att det finns en delegationsordning som tydligt beskriver roller och ansvar.

## Strategisk vattengrupp – en styrgrupp som beslutar

En strategisk vattengrupp kan till exempel besluta om vision och målbild för vattenplaneringen, besluta årliga insatser/godkänna verksamhetsplanering och budget och besluta om ansvarsfördelning. Resurs- och ansvarsfrågan blir centrala

frågor för den strategiska vattengruppen. Den blir också en viktig kugge för att sätta kulturen för arbetet i organisationen. Gruppen kan också ta fram underlag till beslut för olika förvaltningar och identifiera målkonflikter.

I den strategiska vattengruppen ingår exempelvis förtroendevalda och förvaltningschefer eller andra personer med mandat att fatta beslut. Gruppen sammankallas med fördel av en tjänsteperson, exempelvis en vattensamordnare, vars funktion är att ha överblick av kommunens utmaningar och möjligheter och samordna det praktiska arbetet för kommunen. Resultatet av kommunens praktiska vattenarbete förankras sedan åter i styrgruppen som är ansvariga för att föra vidare frågor inom sina respektive förvaltningar och grupper.

### **Tjänstepersonsgrupp(er) för vattenfrågor**

Flera kommuner har inrättat en eller flera förvaltningsöverskridande vattengrupper med tjänstepersoner från de olika förvaltningar och bolag som berörs av eller påverkar vatten. Tjänstepersonsgruppens/-gruppernas uppdrag är att skapa förståelse för och öka kunskapen om varandras arbetsområden och utmaningar kring vattenplaneringen samt ökar förutsättningarna för samsyn genom dialog internt. Arbetet blir också mindre sårbart eftersom ansvaret för vattenfrågorna fördelas ut på fler funktioner. Den förvaltningsöverskridande arbetsgruppen kan:

- Bereda förvaltningsöverskridande underlag inför beslut.
- Samordna kommunen kring planering av vattenarbetet (tex. underlag) och praktiskt genomförande av vattenarbetet.
- Utgöra kompetenshöjande forum, exempelvis expertstöd i olika kommunala processer.
- Öka möjlighet att hjälpa varandra med omvärldsbevakning, exempelvis vid utlysningar av medel till åtgärder.

Exempel på förvaltningar/frågor som bör ingå i arbetet:

- Miljö (tillsynsprövning, planering, genomförande av åtgärder enligt både vattenförvaltning och havsmiljöförvaltning, vattensamordning, grön infrastruktur och ekosystemtjänster),
- Samhällsplanering och exploatering (översiktsplanering, detaljplanering, dagvattenplanering, följa MKN vatten, havsplanering, klimatanpassning),
- Fastighet och trafik (dagvattenhantering, snöröjning),
- Kulturmiljö och idrott (båtar, konstgräsplaner ex.),
- Kommunala bolag (VA, dricksvatten, dagvatten) m.fl.

Arbetsgruppens/-gruppernas form, funktion och bemanning kan variera över tid beroende på var kommunen befinner sig i processen. Gruppens syfte, mål och mandat bör diskuteras och beslutas och det ska finnas godkännande från respektive chefer för deltagande och för vilket mandat representanten har i gruppen. Utan

dessa delar riskerar gruppen att bli ett tidsineffektivt diskussionsforum med färre konkreta resultat.

Gruppens mötesfrekvens anpassas efter behov men den behöver ha kontinuerliga avstämningar för att hålla ihop arbetet. Om kommunen väljer en organisationsform med flera grupper som hanterar olika delar av vattenarbetet anpassas de olika mötesgrupperna därefter: exempelvis ett forum för att diskutera omvärldsbevakning och utbyta erfarenheter och kunskaper, och andra forum för mer detaljerade frågor om genomförande.



Foto: Mostphotos

## **En vattensamordnare som håller samman arbetet**

Samordnaren har ett särskilt uppdrag att samordna kommunens arbete med vattenfrågor, både internt och externt. Uppdraget ska beslutas av styrgruppen. Vissa kommuner har valt att placera funktionen på miljöförvaltningen, andra på övergripande styrning (stadsledning) eller på samhällsbyggnad. Det finns fördelar och nackdelar med varje alternativ. Men, oavsett placering menar många kommuner att det är en betydande framgångsfaktor att utse en särskild resurs för att driva vattenarbetet i kommunen.

Exempel på samordnarens uppgifter:

- Planera, genomföra och följa upp kommunens strategi för vattenarbetet.
- Samordna tjänstepersongrupp för vattenfrågor som sammankallande till möten, ansvarar för verksamhetsplanering och uppföljning.

- Rapportera till styrgrupp och administrerar/bereder styrgruppens möten.
- Kontaktperson för kommunens övergripande vattenarbete både internt och externt.

## Tips!

Glöm inte heller att inkludera kommunikationsenheten för att få hjälp med att synliggöra och skapa acceptans för vattenarbetet.

## Exempel på kommunala organisationsformer

- En intern grupp för dagvattenfrågor och lokala åtgärdsprogram. Samarbetet började med en utbildning inom kommunen för att enas om en utgångspunkt i samarbetet och förtydliga ansvarsfrågan inför genomförandeskedet. Ett processchema för arbete med detaljplaner utvecklades också. På så vis blir det enklare att se om någon part inom kommunen behöver inkluderas i arbetet vid ett tidigare skede.
- En förvaltningsöverskridande arbetsgrupp. Gruppen skapades för att öka förståelse för varandras arbetsområden och möjliggöra en bristanalys för vilka områden som behövde stärkas. Gruppen skapade förutsättningar för att ta fram styrande dokument för vattenarbetet. Arbetet initierades när Länsstyrelsen ställde hårdare krav på hur vattenfrågorna beskrevs i detaljplaner.
- En informell diskussionsgrupp för att dela kunskap kring vattenfrågor, till exempel från kurser och seminarier. Parallellt hålls även arbetsmöten med fokus på genomförande av vattenarbetet.
- En organisationsform med fyra temagrupper som träffas för att stämma av hur arbetet fortskrider. Det både stärker den interna kompetensen och grupperna får hjälp med att omvärldsbevaka.

## Extern samverkan

Vatten följer inte administrativa gränser är extern samverkan en nyckelfaktor för att lyckas med vattenarbetet. Med "extern" menas i detta sammanhang aktörer utanför kommunen med påverkan på vattenmiljöerna eller som påverkas av kommunens vattenarbete. Varje kommun behöver kartlägga vilka aktörer som man behöver samverka med.

En god extern samverkan ger bra möjligheter att göra avvägningar och prioriteringar på avrinningsområdesnivå för ett effektivare vattenarbete. Samverkan ger också ökad insikt i varandras organisationer, uppdrag och arbetssätt. Det skapar också förutsättningar för att kunna dela på resurser, till exempel genom gemensamma

beställningar eller gemensamma planer (till exempel tillsynsplan för ett helt avrinningsområde, ett kustområde eller gemensamma kontrollprogram), genomförande av fysiska åtgärder i naturmiljöerna, insamling av underlag, budget för genomförande av åtgärder eller möjlighet att starta gemensamma projekt med extern finansiering. Det finns stort potential att dela resurser mellan kommuner, exempelvis dela vattensamordnare eller en projektledare för att utveckla vattenarbetet. För mindre kommuner kan detta arbetssätt vara en framgångsfaktor eftersom mindre kommuner ofta har färre resurser att använda i vattenarbetet. Stäm av med din länsstyrelse för att se om det finns utlysningar som kan hjälpa till att finansiera en sådan delad tjänst.

Nedan följer en sammanfattning av fördelar med extern samverkan. Exempel är hämtat från Samverkan Stockholmsregionens modell för regional samverkan:

- Tydliga roller och en tydlig struktur för det gemensamma arbetet.
- Tydliga besluts- och kontaktvägar samt bättre förutsättningar att formulera gemensamma budskap.
- Enklare beslutsfattande i komplexa frågor som rör flera aktörer i regionen.
- Etablerade och kända rutiner för snabb hantering och uppföljning av regionala frågor.
- Samordnad kommunikation och bättre informationsdelning tack vare gemensamma rutiner, vilket underlättar ett proaktivt agerande.
- Färre samtidiga kontaktytor, vilket ger mer effektiva processer.

## Hitta samverkanspartner!

Samverkan tar tid – gör en plan för vilka målgrupper du behöver nå i avrinningsområdet, vilka frågor som behöver lyftas och vilket mervärde det kan ge, samt ta kontakt med berörda. Börja med att göra en analys över vilka aktörer som har eller kan ha påverkan på vattenarbetet. Ta också reda på vilka samarbeten som redan finns. Det är bra om de olika parterna kan komma in tidigt i arbetet för att bidra så mycket som möjligt med sin kompetens. De olika aktörerna kommer att ha olika förutsättningar för samarbete och samverkan vilket ska diskuteras när samarbetet inleds.

Använd befintliga vattensamarbeten, som vattenvårdsförbund, vattenråd eller miljösamverkan, för att identifiera vilka som behöver ingå och erfarenheter från sådant som fungerat bra. Det finns flera bra exempel på framgångsrika vattenvårdsförbund: Nyköpingsåarna vattenvårdsförbund, Tyresåns vattenvårdsförbund, Edsviken vattensamverkan och Höje å vattenråd. Fler exempel finns på [www.vattenorganisationer.se](http://www.vattenorganisationer.se). Hitta nyckelaktörer med nätverk för att nå fler och med "rätt kontakter". Bredda samverkan så att många olika aktörer får vara med. Ge bra motiv till varför externa aktörer ska vilja engagera sig. Ta vara på lokala inspiratörer och eldsjälur. De har lokal kunskap som är användbar och de kan ibland inspirera till olika åtgärder.

Beroende på frågeställning kan universitet vara en bra samarbetspartner, exempelvis för att testa metoder eller forskningsresultat. Konsulter kan också ha en viktig roll som expert och för att visa på goda exempel.

### **Viktiga samverkanspartner i vattenarbetet**

- Kommuner i avrinningsområdet.
- Vattenvårdsförbund och vattenråd, fiskevårdsorganisationer.
- Ideella föreningar (naturvård, sportfiske m.fl.) har en bred medlemsbas vars kunskap kan vara till nytta i arbetet, de kan också vara opinionsbildande.
- Rådgivningsinsatser ex. Greppa Näringen m.fl.
- Verksamhetsutövare (företag och privatpersoner), LRF, stora markägare, för att enas om problembild och dela kunskapsunderlag.
- Länsstyrelse, Trafikverket, Skogsstyrelse eller andra regionala myndigheter
- Lokala intressegrupper, exempelvis älvgrupper är också bra forum eftersom de har ett annat perspektiv på vattenfrågorna.
- Universitet och forskningsinstitut.
- Andra projekt utifrån projektresultat eller projektbidrag som finansieringsmöjlighet, ex. LOVA, Gröna städer, LONA kan finansiera hydromorfologiska åtgärder, våtmarkssatsningen, EU-finansierade projekt, VINNOVA-projekt m.fl.

### **Lyckas med samverkan**

Tillsammans med samverkanspartner, beskriv en gemensam bild av områdets utmaningar. Detta är viktigt för att underlätta det senare arbetet med åtgärdsarbete. Beskriv också vad som behöver göras så att ni inom kommunen/mellan olika ansvarsområden för vattenfrågor är överens. När en ny part blir medlem i samverkan behöver den sedan tidigare gemensamma bilden förankras på nytt bland alla aktörer. Alla parter behöver ha samma bild för att samarbetet ska få framåt drift. Alla behöver inte vara med på allt men alla behöver få tillgång samma information. Det kan också vara en fördel att ta fram en gemensam kommunikationsplan för att försäkra att ny information når alla.

Det är en framgångsfaktor att utse en person som samordnar den externa samverkan för ett specifikt område. Det underlättar i alla skeden, från planering till genomförande. Samordningsfunktionen kan finnas på en kommun eller på ett vattenvårdsförbund, se exempelvis samordningsfunktion under avsnittet för intern samordning. Uppdraget och ansvaret för denne ska definieras.



Samordningsfunktionen kan också driva på arbetet med finansiering för arbetet, om medel ska tilldelas från de samverkande partnererna, om medel ska delas på mellan olika partners eller sökas från externa källor.

Förankring är viktigt, både inom samarbetet och inom den egna organisationen. Exempelvis kan en svag politisk förankring för vattenarbetet antingen i den egna organisationen eller i grannkommuner skapa svårigheter senare i arbetet, se steg motivera.

## Om du vill veta mer

I Bottenvikens vattendistrikt har majoriteten av kommuner utsedda vattenpolitiker. Syftet med vattenpolitiker är att de ska lyfta vattenfrågor till den politiska agendan samt utveckla samverkan inom och mellan kommuner. Läs mer på vattenmyndigheternas webbplats: [www.vattenmyndigheterna.se](http://www.vattenmyndigheterna.se) välj Bottenviken, Vattenpolitiker eller besök sidan direkt via länken: <http://www.vattenmyndigheterna.se/Sv/vattendistrikt-sverige/bottenviken/kommunala-vattenpolitiker/Sidor/default.aspx>

Rapport om metodstöd för lokal samverkan– *Handledning om lokal samverkan för vatten*, av Stockholm stad. Finns på Stockholm stads Miljöbarometern.

Rapport om modell för regional samverkan - *En trygg säker och störningsfri region*, av Samverkan i Stockholmsregionen.