

Miljöåtgärder i samverkan

Strategier för att inspirera till
miljöåtgärder i jordbruket



- Miljöåtgärder kan bli effektivare genom samverkan. Exempel visar att god processledning och fokus på gemensamt lärande gynnar samverkan.
- Länsstyrelsen kan ha en nyckelroll när det gäller att initiera, koordinera och katalysera samarbete kring miljöåtgärder inom jordbruket.
- Olika funktioner inom en myndighet behöver vara samstämmiga utåt för att myndigheten ska uppfattas som ett trovärdigt samverkansnav.

Miljöåtgärder i samverkan

Strategier för att inspirera till miljöåtgärder i jordbruket

God samverkan, till exempel koordinering av ansökningar om miljöersättningar, kan öka effekten av miljöåtgärder. I den här rapporten analyserar vi samverkansinitiativ inom området miljö och jordbruk. Vi identifierar framgångsfaktorer, svaga punkter och andra kritiska faktorer. Rapporten, som har tagits fram inom projektet CAP:s miljöeffekter, bidrar med underlag för utformning av insatser som kan stimulera samverkan kring miljöåtgärder i jordbruket.

Författare

Magnus Ljung och Helena Nordström Källström,
Avdelningen för miljökommunikation vid SLU

Omslagsfoto

Rikard Andersson, HIR Malmöhus

Redaktör

David Ståhlberg

Environmental measures in collaboration

Strategies to inspire agri-environmental measures

Good interaction, such as coordination of applications for Agri-Environmental Payments, may increase the effect of environmental measures. In this report, we analyze collaboration initiatives in the field of environment and agriculture. We identify the success factors, vulnerabilities, and other critical factors. The report, which has been developed within the project CAP's environmental impact, provides a basis for designing interventions that can stimulate collaboration on agri-environmental measures.

Authors

Magnus Ljung and Helena Nordström Källström,
Swedish University of Agricultural Sciences, Division of Environmental Communication

Cover photo

Rikard Andersson, HIR Malmöhus

Editor

David Ståhlberg

Myndigheternas förord

Hur kan miljöarbetet inom jordbruket bli effektivare?

Trots ekonomiska incitament kan praktiska villkor, administrativa omständigheter och bristande kommunikation vara hinder för att genomföra miljöåtgärder i jordbruket. Att bryta mönster och ensam våga satsa kan också vara svårt för en enskild lantbrukare. Samverkan kan effektivisera miljöarbetet. Det kan förenkla och uppmuntra till insatser och göra det enklare att arbeta på landskapsnivå. Förutsättningar för samverkan finns inom landsbygdsprogrammet. Det behöver inte alltid vara så att lantbrukare, oberoende av varandra, ansöker om ersättning för punktåtgärder som att restaurera betesmarker eller anlägga fosfordammar.

Genom att analysera verkliga exempel har författarna till den här studien identifierat en rad framgångsfaktorer och bromsklossar för samverkan och ger förslag på arbetssätt där dessa observationer ska kunna komma miljöarbetet inom jordbruket till godo.

Processledning

En slutsats är att processledning – inte bara projektledning – är en viktig komponent i många lyckade samarbetsprojekt. Författarna rekommenderar att länsstyrelserna öronmärker resurser för samverkanskoordinatorer med ansvar för och med specifik kompetens inom processledning. Vi delar uppfattningen att länsstyrelserna genom sin regionala förankring och tvärsektoriella kompetens, och som förvaltare av landsbygdsprogrammets styrmedel, kan ha en nyckelfunktion när det gäller att initiera, koordinera och katalysera samarbete kring miljöåtgärder inom jordbruket.

Intern samverkan

Författarna pekar också på att olika funktioner inom en myndighet behöver vara samstämmiga utåt för att myndigheten ska uppfattas som en trovärdig samarbetspartner. En annan generell iakttagelse är att framgångsrika samarbetsprojekt ofta har ett fokus på kunskapsuppbyggnad och gemensamt lärande där olika perspektiv får komma till uttryck. Slutligen framhålls att utvärdering och uppföljning är av central betydelse.

Uppdraget

Studien ingår i CAP:s miljöeffekter som är ett löpande uppdrag till Jordbruksverket, Naturvårdsverket och Riksantikvarieämbetet att utvärdera jordbrukspolitikens effekter på miljön. David Ståhlberg, Jordbruksverket, har varit projektledare för studien och Karin Skantze, Naturvårdsverket, har varit biträdande projektledare. I arbetsgruppen har även ingått Alexander Gill, Riksantikvarieämbetet och Måns Bruun, Länsstyrelsen i Skåne län. Emma Svensson, Jordbruksverket, har varit förbindelselänk till Östersjösamarbetet Baltic Compact och Karin Hjerpe, Jordbruksverket, har varit länk till Landsbygdsnätverket.

För innehållet i rapporten svarar SLU-forskarna Magnus Ljung och Helena Nordström Källström som har skrivit rapporten på uppdrag av CAP:s miljöeffekter.

Författarnas sammanfattning

För att leva upp till miljökvalitetsmålen *Ett rikt odlingslandskap*, *Ingen övergödning*, *Gifrfri miljö* och *Begränsad klimatpåverkan* krävs mer samverkan inom gränssnittet lantbruk och miljö. Men samverkan kommer inte av sig själv! Länsstyrelserna har en viktig roll att fylla som initiativtagare, koordinator, katalysator och drivkraft. En central rekommendation utifrån de fallstudier som analyserats i den här rapporten är att varje länsstyrelse bör inrätta en tjänst som *samverkanskoordinator*. En sådan koordinator har ansvar och specifik kompetens inom bl.a. *processledning*. Vi tydliggör också att nationella och regionala myndigheter bör ägna kraft åt *intern samverkan*. En länsstyrelse uppfattas som en relevant samverkanspartner bara i den mån som samverkan fungerar inom myndigheten, t.ex. mellan rådgivare och stödkontrollanter.

Samverkan kräver engagemang och kompetens på många nivåer. För det första måste de rätta externa förutsättningarna finnas i form av t.ex. startfinansiering. För det andra måste berörda parter organisera sig på ett sätt som gör att man skapar goda förutsättningar att lära av varandra och gå från ord till handling. Här har processledningen en viktig funktion att fylla. För det tredje måste de möten som man skapar uppfylla vissa grundläggande kvalitetskrav. Det är en fråga om att skapa tillit, bl.a. genom ökad delaktighet och ett ömsesidigt lärande om varandras perspektiv. Oavsett om det handlar om samverkan inom myndigheter, mellan myndigheter och lantbrukare, eller mellan lantbrukare på en specifik plats, så ställs generella krav på interaktionen.

Vi drar slutsatsen att länsstyrelser och andra samverkansnav skulle vara behjälpta av en vägledning som beskriver vilka faser, teman och frågeställningar som en processledare behöver förhålla sig till för att nå fram till en unik processdesign. Att bygga upp en processledarkompetens är av stor betydelse, men lika viktigt är att kvalitetssäkra denna kompetens. Genom att inom eller mellan organisationer etablera en informell *kollegial lärgemenskap* kan man stötta initiativtagande nyckelpersoner.

Utifrån fallstudierna i den här rapporten vill vi också peka på betydelsen av att följa upp och utvärdera samverkanssatsningar. Inom detta område finns det skäl att fundera över alternativa metoder, som *följeforskning* (kontinuerlig uppföljning) och *formativ utvärdering* (utvärderaren är integrerad i projektet som utvärderas).

Resultaten och rekommendationerna i rapporten baserar vi på analyser av fallstudier. Först gjorde vi en omfattande screening av potentiella samverkansinitiativ inom miljö och jordbruk. Därefter gjorde vi ett första urval av 19 projekt för att belysa bredden i olika projekt. Slutligen gjorde vi ett riktat urval för att fånga fem illustrativa exempel på framgångsrik samverkan. Med stöd i dessa fem samverkansinitiativ gjorde vi en fördjupad analys av framgångsfaktorer. Vi använde oss av en modell som hjälpte oss att snabbt strukturera information och som möjliggjorde en jämförelse av olika samverkansinitiativ.

Summary

More cooperation within the interface between agriculture and environment is needed to fulfill the Swedish Environmental Objectives *A Varied Agricultural Landscape*, *Zero Eutrophication*, *A Non-Toxic Environment*, and *Reduced Climate Impact*. But collaboration does not happen by itself! The County Administrative Boards have an important role to play as the initiator, coordinator, catalyst and motivator. A central recommendation based on the case studies analyzed in this report is that each County Administrative Board should establish the position of *interaction coordinator*. Such a coordinator would have responsibility and specific skills in areas such as *process management*. We also clarify that national and regional authorities should make efforts towards *internal collaboration*. The County Administrative Board is perceived as a relevant interaction partner only to the extent that collaboration works within the agency, such as between advisers and controllers of Agri-Environmental Payments.

Collaboration requires commitment and expertise at many levels. First, the right external conditions must be in place in the form of e.g. startup funding. Secondly, stakeholders need to organize themselves in a way that offers good opportunities to learn from each other and move from words to action. Here, process management plays an important role. Thirdly, the meetings need to meet certain basic standards of quality. It's a matter of building trust, including through increased participation and *mutual learning* about each other's perspectives. Regardless if it is collaboration within agencies, between agencies and farmers, or between farmers in a specific location, some general prerequisites for collaboration need to be fulfilled.

We conclude that the County Administrative Boards and other hubs for collaboration would be helped by guidelines that describe the phases, themes and issues that a process manager need to pay regard to in order to reach a unique process design. To build process management skills is important, but equally important is to assure the quality of these skills. Initiative taking key personnel could be supported by establishing an informal *peer learning community* within or between organizations.

Based on the case studies in this report, we would also point to the importance of monitoring and evaluating collaboration efforts. Within this area there is need to consider alternative methods such as *continuous monitoring* and *formative assessment* (the evaluator is integrated in the project that is being evaluated).

We base the findings and recommendations of the report on the analysis of case studies. First we did an extensive screening of potential cooperation initiatives within the interface between agriculture and environment. Then, we made an initial selection of 19 projects to illustrate the scope of the projects. We finally made a targeted selection to capture five illustrative examples of successful collaboration. Based on these five collaboration initiatives, we made a detailed analysis of success factors. We used a model that helped us to quickly organize information and allowed a comparison of various initiatives of collaboration.

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och förväntade resultat.....	1
2	Avgränsning och metod.....	3
2.1	Tillvägagångssätt.....	3
2.2	Gemensam analysmodell trots stora skillnader i dokumentation.....	4
2.3	Reflektioner i samband med urvalsprocessen.....	5
3	Samverkan som framgångskoncept	6
3.1	Fem goda exempel	6
3.1.1	Levande eklandskap	6
3.1.2	Hamling i Östra Vätterbranterna	10
3.1.3	Vemmenhögprojektet	13
3.1.4	Söderköpingsån	15
3.1.5	Vindelälvsdalen	17
3.2	Fler exempel	19
3.3	Sammanfattande lärdomar från exempel	24
4	Vad vet vi om de möjligheter som samverkan innebär?	27
4.1	Samverkanspotential	27
4.2	Vad gör samverkan framgångsrik – en utflykt i litteraturen	28
4.1.1	Några vägledande principer	30
4.1.2	Betydelsen av lärande och delaktighet för förändring	32
4.1.3	Samverkansmetodik	33
4.1.4	Fallgropar vid samverkan	36
5	Slutsatser.....	39
5.1	Externa förutsättningar	39
5.2	Interna förutsättningar	40
5.3	Processuella kvalitéer och aktiviteter.....	41
5.4	Gruppdynamikens och lärandets avgörande betydelse.....	41
5.5	Förvaltning av fattade beslut.....	42
6	Rekommendationer	43
6.1	Inventerings- och planeringsfas.....	43
6.2	Processdesign och stödjande strukturer.....	44
6.3	Processledning och uppföljning.....	45
7	Litteratur.....	47
	Bilaga 1. Beskrivning av 19 samverkanssatsningar	51
	Bilaga 2. Fler råd på vägen	73

1 Inledning

Jordbruksverket, Naturvårdsverket och Riksantikvarieämbetet beställde 2012 en studie för att undersöka sambandet mellan olika former av samverkan inom lantbruket och engagemanget för olika typer av reglerade miljöåtgärder.

Myndigheternas erfarenhet var att praktiska villkor, administrativa omständigheter och bristande kommunikation kunde stå i vägen för miljöåtgärder i jordbruket, trots att det fanns ekonomiska incitament. Man menade också att det för en enskild lantbrukare kunde vara svårt att bryta mönster och våga satsa på ambitiösa åtgärder. Tidigare studier och erfarenheter visar på bristande genomslag för insatser inom Utvald miljö¹, måttligt intresse för ekologisk produktion i slättbygder, en minskad anslutning till Kulturmiljöstödet, samt betesdjur på ”fel” ställen.

Sammantaget har dessa problem väckt frågor hos myndigheterna om att stimulera samverkan för att motivera enskilda brukare att satsa på och lyckas med miljöåtgärder. Hur kan samverkan kring och koordinering av åtgärder förenkla och inspirera till nya och effektivare insatser? Kan lokal samverkan bidra till att uppnå långsiktigt hållbara lösningar inom jordbruket? En motsvarande diskussion har även förts på EU-nivå i samband med utformningen av den nya jordbrukspolitiken.

1.1 Syfte och förväntade resultat

Syfte med studien är att bidra med väl underbyggda rekommendationer för framtida satsningar på samverkansorienterade miljöåtgärder inom lantbruket. Med samverkan avser vi i denna rapport gemensamma lärande- och beslutsprocesser som leder till handling hos involverade aktörer. Vid aktörssamverkan finns alltid ett innovativt inslag genom det lärande som sker och de olika deltagarnas handlingar bidrar till att gemensamma mål nås. Ambitionen är att de presenterade förslagen och rekommendationerna ska vara relevanta för det framtida miljöarbetet inom ramen för det svenska landsbygdsprogrammet. Ett kompletterande resultat av studien är om och hur samverkan kan relateras till miljöengagemang i allmänhet: Kan man påverka lantbruket till att arbeta i en mer långsiktigt hållbar riktning genom att genomföra olika samverkanssatsningar? Och hur ska dessa se ut för att få mesta möjliga effekt? Vilka institutionella stöd krävs för att det ska fungera?

1 Regionalt prioriterade insatser inom Landsbygdsprogrammet

2 Avgränsning och metod

2.1 Tillvägagångssätt

I korthet har vi gjort utvärderande analyser i tre separata, men överlappande faser. Inledningsvis gjorde vi en omfattande screening av potentiella samverkanssatsningar. Därefter gjorde vi ett första urval av projekt för att illustrera bredden i de samverkansinsatser med inriktning mot miljö som idag sker inom svenskt jordbruk. Slutligen gjorde vi ett riktat urval för att fånga fem illustrativa exempel på framgångsrik samverkan. Den sammanfattande analysen bygger huvudsakligen på de erfarenheter man gjort i dessa fem specifika satsningar.

Under vintern och våren 2013 gick vi igenom lantbrukssektorn för att identifiera dels typexempel på samverkansinsatser inom relevanta miljö kvalitetsmål, dels lyfta ut ett antal fallstudier att studera mer i detalj. Våra urvalskriterier var att studieobjekten skulle finnas i nutid eller vara genomförda i nära dåtid. Vi ville täcka in olika miljöaspekter: från skötsel av kulturmiljöer och hävd av ängs- och betesmarker till anläggning av våtmarker och insatser för effektivare växtskyddshandling. Med andra ord samverkanssatsningar som svarar mot miljö kvalitetsmålen *Ett rikt odlingslandskap*, *Ingen övergödning*, *Giftfri miljö* och *Begränsad klimatpåverkan*. Vi eftersträvade också en geografisk spridning. En nödvändig förutsättning för utvärdering var bl.a. förekomst av skriftligt material. Till vår hjälp vid screeningen hade vi förteckningar av samtliga Leader-projekt inom området ”Miljö och Landskap” mellan 2007-2012 samt förteckningar över miljöinvesteringar finansierade av Landsbygdsprogrammet under samma period. Vårt mål har således varit att identifiera ett antal illustrativa exempel där samverkan på ett tydligt sätt bidragit till positiva miljöeffekter.

Tillsammans med beställaren tog vi fram en lista på 19 projekt och samverkansinsatser (bilaga 1). De 19 projekten ger en god bild av vilka former för samverkan som idag används inom svensk lantbrukssektor. De visar på nya sätt att hantera olika miljöproblem, nya organiseringsformer, samt på de olika skalor som samverkan kan ske. De grundläggande analyser som vi har gjort av de 19 projekten har vi baserat på skriftligt material och egna erfarenheter från 15 års forskning om samverkan inom lantbruket.

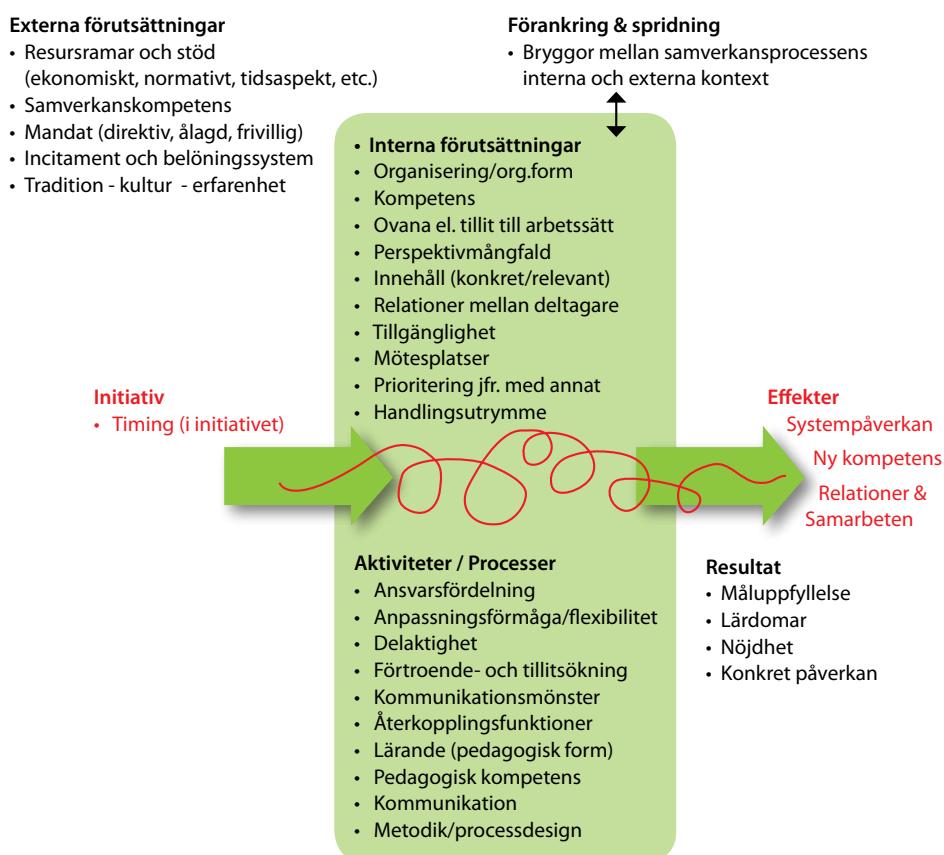
För att fördjupa analysen kring framtida samverkansmöjligheter och för att kunna ge väl underbyggda rekommendationer valde vi i nästa steg ut fem projekt för intervjustudier. Urvalet gjorde vi i samråd med beställaren. Urvalsprinciperna för valet av de fem fördjupningsprojekten var att de skulle återspegla bredden i samverkansformer och miljö kvalitetsmål, men även att det på ett kostnadseffektivt sätt skulle gå att få fram mer information om dem.

Till arbetet har vi knutit referenspersoner (konsulter, ämnesexperter och beslutsfattare) med erfarenhet av rådgivning, samverkan och kommunikation: Malin Lovang (Lovang lantbrukskonsult AB), Ingrid Landin (Coompanion Sverige), Sindre Langaas (LRF), Åsa Jellinek (Länsstyrelsen i Västra Götalands län), Sofia Scholler (Länsstyrelsen i Gotlands län), Tomas Olsson (Västra Götalandsregionen) och Lena Westerlund Lind (Landsbygdsdepartementet). Referenspersonerna deltog genom enskilda samtal där de fick kommentera studiens hypoteser eller slutsatser.

2.2 Gemensam analysmodell trots stora skillnader i dokumentation

De olika projekten är dokumenterade på mycket olika sätt. Vi har varit öppna för att samla in allt från vetenskapligt material till tidningsartiklar. Metoden påminner om det som kallas för *snow-ball sampling*, dvs. där en källa leder vidare till nästa och så vidare. Flera av de utvalda projekten har omfattande dokumentation, men trots detta har relativt lite handlat om samverkansaspekten. För andra projekt finns det utvärderingar eller andra studier som fokuserar just på samverkan. Ibland har vi kompletterat den dokumentation vi har samlat in med kortare intervjuer. Till vår hjälp vid bearbetningen av materialet hade vi en analysmodell (figur 1), vilken hjälpte oss att snabbt strukturera informationen om respektive projekt samt kunna göra en jämförelse av de olika initiativen.

Modellen uppmärksammar oss på att resultatet av en samverkanssatsning är beroende både av de på förhand givna externa förutsättningarna, liksom de internt skapade förutsättningarna. Dessutom är resultatet en konsekvens av de aktiviteter som genomförs, samt naturligtvis hur väl dessa dimensioner samspelar. Modellen har använts i flera andra sammanhang för att utvärdera samverkansorienterade processer, program och projekt.



Figur 1. Aspekter eller framgångsfaktorer som är av betydelse för om en samverkanssatsning inom miljöområdet lyckas eller inte (fritt efter Ljung och Strandell, 2010).

Med *externa förutsättningar* avser vi faktorer som finns i samverkanssatsningens omgivning (kontext). Exempelvis sker samverkan inom ramen för gällande lagstiftning, en specifik finansieringsmodell, ingår i en etablerad förvaltningskultur,

förhåller sig till existerande institutioner och aktörer etc. Externa förutsättningar är i regel stabila och något som alla samverkanssatsningar måste förhålla sig medvetet till. När en samverkanssatsning initierats så skapar man sina egna *interna förutsättningar*. Det kan handla om allokering av resurser, rekrytering av specifika kompetenser, organisationsstruktur, men också att etablera nya mötesplatser samt förutsättningar för tillgänglighet och interaktion inom samverkansprocessen. I samband med att man definierar de interna förutsättningarna så fattar man avgörande beslut under vilka ramvillkor och med vilket fokus som arbetet fortsättningsvis kommer att ske. Inom ramen för dessa förutsättningar sätter man sedan igång med specifika *aktiviteter och processer*. Dessa är av olika karaktär; det som sker löpande (t.ex. kommunikation, lärande, fördelning av ansvar, tillitsskapande, deltagande) och det som tydligare arrangeras (t.ex. möten, metodik). Dessutom sker ofta en medveten återkoppling eller förankring mellan samverkanssatsningen och den omgivande kontexten. Slutligen möjliggör förutsättningar och aktiviteter tillsammans olika *resultat och effekter*. Dessa kan vara både målrelaterade (miljöeffekter, budget, antal aktiviteter osv.) och oväntade eller indirekta (kompetenshöjning, lärdomar, fördjupade relationer, socialt kapital etc.). För att förstå varför en samverkanssatsning blir som den blir eller resulterar i det den gör, så måste man åtminstone förhålla sig till alla dessa faktorer i ett utvärderingssammanhang.

Analysmodellen kan användas vid systematisk analys av framgångsfaktorer för samverkansgrupper. Med andra ord, kan de faktorer som identifieras ses som en slags checklista, antingen för att se vad som måste beaktas när man konstituerar och arbetar i en samverkanssatsning, eller för att värdera om och varför en samverkansgrupp fungerar som den bör/gör.

I huvudrapporten sammanfattas erfarenheterna från de 19 projekten. De fullständiga beskrivningarna finns i sin helhet i bilaga 1. För de fem fördjupningsstudierna samlade vi in data både med hjälp av ytterligare skriftligt material och kompletterande intervjuer av nyckelpersoner. Vi intervjuade ett varierande antal personer med någon form av insyn i varje projekt och deras synpunkter finns integrerade i beskrivningen och analysen av projekten. Intervjupersonerna har garanterats anonymitet.

2.3 Reflektioner i samband med urvalsprocessen

Vårt intryck är att det har blivit vanligare med olika former av samverkan inom miljöområdet. Ett skäl är implementeringen av vattendirektivet, landskapskonventionen och regionala landskapsstrategier som alla påbjuder ett inkluderande arbetssätt. Ett annat skäl är den växande insikten att ingen enskild aktör på egen hand kan hantera de ofta komplexa och konfliktfyllda miljöutmaningarna – det krävs samverkan för att identifiera lämpliga vägar framåt. Samtidigt ger vår analys bilden av att många samverkanssatsningar är tämligen traditionella till sin karaktär – det handlar om att skapa gemensamma projekt, mötesarenor och på sin höjd en mer dialogorienterad ansats. Det finns emellertid en kvalitetsskillnad mellan att skapa nya mötesplatser och att samverka för att tillsammans åstadkomma förändringar. Vår slutsats är därför att det är många satsningar som gör anspråk på att handla om samverkan, men att det samtidigt inte har varit enkelt att hitta illustrativa framgångsexempel som uppfyller de kvalitetskrav som forskning och erfarenhet har identifierat.

3 Samverkan som framgångskoncept

3.1 Fem goda exempel

Vi har valt att lyfta fram fem samverkanssatsningar som tillsammans illustrerar den stora variation som idag finns kring hur samverkan inom gränssnittet lantbruk och miljö kan organiseras och genomföras. Fokus är dels på att beskriva satsningarna, dels att problematisera framgångsfaktorer, flaskhalsar som överbryggats och lantbrukares eller markägares konkreta insatser i dessa projekt.

Det är viktigt att komma ihåg att samverkan betyder helt olika saker i de fem fallstudierna. Detta är dock en fördel i sammanhanget; varje samverkansprocess är unik eftersom historik, förutsättningar, ämnesmässigt fokus, deltagande aktörer och målbilder skiljer sig åt – en variation som förhoppningsvis återspeglar den variation som framtida samverkanssatsningar kan tänkas inrymma.

De fem projekten har analyserats på ett likartat sätt, men empirin skiljer sig åt. För *Levande eklandskap* finns det mycket skriftlig information att hämta och vi har intervjuat en representant för länsstyrelsen och en extern utvärderare. För *Hamling i Östra Vätterbranterna* finns det en hel del skrivet om hamling som metod och de värden som finns i det aktuella området, samt en historisk beskrivning av själva processen fram till dess att projektet startade. I detta projekt har vi intervjuat en projektledare, en markägare och en representant för en lokal naturvårdsförening. När det gäller *Vemmenhögsprojektet* så finns mycket naturvetenskapligt material samlat, men också ett par studentarbeten som även inkluderar intervjuer av deltagande brukare. Utöver detta har vi intervjuat en rådgivare och en representant för LRF. För arbetet i och runt *Söderköpingsån* fanns det inte mycket skriftlig information att hämta. Däremot har vi fått goda beskrivningar från en representant för vattenrådet samt från LRF:s regionala kontaktperson för vattendirektivet – en person som har starkt engagemang för just samverkansfrågor. Slutligen så har vi fått tillgång till ett rikt skriftligt material rörande samverkan utmed *Vindelälvsdalen* och genom en intervju med en tidigare projektledare och en av de deltagande lantbrukarna.

3.1.1 Levande eklandskap

Intern kommunikation och samverkan som framgångsfaktor

Östergötlands eklandskap och ekmiljöer är av internationell klass vad gäller natur- och kulturvärden. Länsstyrelsen har arbetat fram den regionala landskapsstrategin *Levande eklandskap i Östergötland 2008-2015* för att säkra skötseln av dessa ekmiljöer (detta arbete var delvis påbörjat redan innan regeringsuppdraget att ta fram en regional landskapsstrategi 2006 och även WWF har medverkat). Initialt handlade det mycket om att få olika enheter på länsstyrelsen, Skogsstyrelsen och kommunerna att lära sig varandras instrument och öka sina respektive kunskaper om stödformer inom varje sektor och vilken typ av rådgivning de olika enheterna kan ge (jordbruksekonomi, skogsbruk, natur- och kulturmiljövård etc.). Utgångspunkten var att lyckas med den interna samverkan i lika hög utsträckning som extern samverkan. Utvärderingen visar att ökad kommunikation och samverkan mellan avdelningar inom myndigheterna på lokal och regional nivå, liksom mellan myndigheterna, har varit en avgörande framgångsfaktor. Genom detta grundläggs en framgångsrik extern samverkan i nästa steg.

I det operativa fältarbetet initierade man ett tiotal projektområden, där fokus var att arbeta med restaurering tillsammans med markägare, djurhållare och förvaltare. Syftet med detta tidiga val av arbetssätt var att nå ut till markägare och djurhållare med ett *sektorsövergripande och gemensamt budskap*. Arbetet beskrevs i termer av att ”bruka för att bevara” – en retorik som bjuder in lantbrukare i processen. Att inom ramen för arbetet med en regional landskapsstrategi arbeta med det Levande eklandskapet möjliggjorde tillgång till öronmärkta projektpengar. Detta har fungerat som smörjmedel i arbetet och även bidragit till att man vågat experimentera med nya metoder i större utsträckning än vad som annars varit fallet. Dock visar erfarenheten från andra pilotprojekt inom ramen för regionala landskapsstrategier, att det i grunden inte är en fråga om ekonomiska resurser. Snarare handlar det om en ärlig vilja, ett mod och en grundläggande kompetens för att kunna leda processen från idé till konkret handling.

Vertikal och horisontell samverkan

Samverkan sker både vertikalt och horisontellt. Med *vertikal samverkan* menas den samverkan som sker mellan t.ex. en myndighet och en markägare. I dessa situationer är oftast mandaten tydliga och det handlar mycket om att introducera nya arbetsformer. Med *horisontell samverkan* avses samverkan mellan olika aktörer i ett geografiskt område, t.ex. djurhållare och markägare. I Östergötland har de nya samverkansformerna med brukarna konkret inneburit exempelvis samarbete med markägare kring restaurering av värdefulla områden, stöd vid koordinering av betesdjur till värdefulla betesmarker, stöd till affärsutveckling inom livsmedels- och turismområdet och skapande av arenor för diskussion om framtidens landskap.

För att klara av båda former för samverkan har man haft dels en drivande *projekt- och processledning* centralt placerad i samverkanssatsningen (i detta fall på länsstyrelsen för att klara av att utveckla den vertikala samverkan), dels flera processororienterade aktörer ute i fält (med lite varierande organisatorisk tillhörighet, men som alla arbetar med att stödja lantbrukare m.fl. att göra framsteg, dvs. på lokal, horisontell nivå). Kombinationen är nödvändig i större och sammanhållna satsningar av detta slag.

Ett smörgåsbord av möjliga aktiviteter

Länsstyrelsen har i samverkan således redan utvecklat, och vill även i framtiden fortsätta utveckla, samverkansformerna med markägare och djurhållare för att långsiktigt klara skötseln av eklandskapen. Nya skötselmodeller och brukandeformer utvecklas och implementeras och de verktyg som redan finns försöker man utnyttja bättre. Några viktiga möjligheter som anges i landskapsstrategin är: a) mångbruk med syfte att producera kött, virke, naturvård, rekreation och turism, b) stora djurbesättningar, varav en del hyrs ut, c) större restaureringar av nyligen igenvuxna marker för att förbättra brukande och ekonomi, d) betesförmedling mellan markägare och djurhållare samt e) en förbättrad avsättning för jordbruksprodukter producerade i eklandskapet.

Utgångspunkten är att ett mångsidigt brukande utvecklar eklandskapen, dvs. att en lönsam betesdrift och ett aktivt lövskogsbruk är nyckelfrågor för ett framtida ekrikt landskap. Det handlar om att kombinera brukande och bevarande. Och det är kanske detta som varit en av projektets största framgångsrecept – förmågan att *koppla ihop ekonomi och ekologi* i en tilltalande landskapsstrategi. Ostgotha-kött,

Ydre Kött och ICA naturbeteskött är exempel på hur producenter kopplat samman varumärken med naturbeteskött från eklandskapet. Ostgotha-kött och Ydre-kött har beslutat att minst 2/3 av deras betesmarker ska vara antingen naturbetesmarker med särskilda värden i miljöersättningssystemet eller ekmiljöer. Det finns en levande diskussion och initiativ kring offentlig upphandling av naturbeteskött i flera kommuner.

Långsiktighet och engagemang

Av landets alla pilotprojekt med att ta fram ett hållbart arbetssätt kring regionala landskapsstrategier så var arbetet med ett Levande eklandskap det kanske mest framgångsrika. Det har definitivt överlevt själva projektperioden. Även om graden av delaktighet och bredden i vilka som involverades från början inte vara så stor, så lades genom pilotprojektet en nödvändig grund. Dels tog man kopplingen mellan lönsamhet och bevarande på största allvar, dels arbetade man brett med att ta fram och förankra en tilltalande vision för landskapet – en vision som kopplade till satsningar på natur- och kulturturism och starka varumärken. Detta har fått till effekt att flera kommuner tydligare har lyft in eklandskapet i sina interna strategier och planer, något som förstärker hela processen. Man har således tänkt *långsiktigt* och *helhetligt* när strategiarbetet pågått, men det finns även tydliga inslag av *flernivåförvaltning*, dvs. fungerande samverkan på olika beslutsnivåer (*multi-level governance*). Det är nu man kan börja skörda frukterna av den samverkan som skett under tio år. Med andra ord: *samverkan tar tid* och kräver ett *långsiktigt engagemang* från dem med beslutsmakt.

En viktig värdering i sammanhanget är att *skydd kan ske på andra sätt än via reglerade reservat*. Andra former av samverkan och överenskommelser med markägare kan vara lika viktiga åtgärder. För att minimera risken för att ett uppvaknande engagemang inte ska raseras pga. strukturella hinder, har man medvetet valt att lyfta fram de olika *stödjande strukturer* som kan underlätta för markägare. Det kan vara ekonomiska stöd, rådgivning och annan kompetensutveckling samt alternativ till reservatsbildning. Genom att skapa plattformar för dialog kan innovativa lösningar kring bevarande och brukande skapas. Dessa processer är lärandeorienterade och innebär inslag av kunskapsuppbyggnad. När det gäller eklandskapet handlar det bl.a. om att få en så god bild som möjligt av både naturvärdena och de lokala verksamheternas förutsättningar. Med en gemensam kunskapsbild kan målbilden diskuteras, vilket konkret kan innebära hur olika områden bör skyddas (både bevarandeformer och skötselmetoder) och i tidsperspektiv. Markägare och myndigheter kommer således överens om hur värdekärnor, skyddszoner och i vissa fall även utvecklingsbar mark både ska beskrivas och bevaras. Poängen är att samverkan mellan myndighet och markägare här handlar om gemensam kunskapsuppbyggnad och målbild, samt långsiktiga överenskommelser kring ett områdes förvaltning och tydlighet kring respektive aktörs ansvar.

Spridningseffekter

Under senare år har arbetet med eklandskapet också blivit en del av Interreg IVC-projektet Business to Nature (B2N).² Projektets syfte har varit att utveckla små

² Finansiering via Europeiska regionala utvecklingsfonden vars syfte är att förbättra integrationen mellan glesbygd och städer, såväl nationellt som internationellt.

och medelstora företag (t.ex. inom ekoturism) i värdefulla naturområden. Projektet har genomförts i samverkan mellan naturvårdsenheten och regionalekonomiska enheten på länsstyrelsen och avslutades 2012.

Under den nuvarande programperioden 2008-2015 så prioriterar länsstyrelsen ett antal arbetsfält, av vilka en majoritet är direkt eller indirekt kopplat till framgångsrik samverkan inom lantbruk och naturresursområdet.

- Utveckla arbetssättet för att prioritera eklandskapet inom landsbygdsprogrammet
- Samverka med lantbrukare
- Uppsökande rådgivning kring betesdrift och ekskogsbruk
- Utveckla former för mer ekonomiskt bärkraftiga betesdjursföretag
- Utveckla besöksnäring, biverksamheter och produkter från eklandskapen
- Krav på naturbeteskött i offentlig upphandling
- Gröna skogsbruks- och biobränsleplaner
- Bredda stoltheten och känslan för eklandskapet inom länet
- Skapa Naturum, exempelvis i Tinnerö och Åtvidabergs entréer
- Ta fram handböcker och bedriva utbildning i kommunal planering i eklandskapet
- Ta fram fem ekologiska eklandskapsplaner
- Uppföljning
- Samordna natur- och kulturmiljövården och lyfta fram det biologiska kulturarvet

Målsättningen är att restaurera 5 000 hektar värdefulla ekhagmarker med återupptagen hävd, frihugga 10 000 gamla ädellövträd, plantera 500 hektar ädellövskog samt glesa ut 1 000 hektar yngre ekrik lövskog. Att restaurera eklandskap är i sig relativt enkelt; utmaningen är att få en långsiktigt hållbar ekonomi i förvaltningen. Länsstyrelsen menar därför att de kanske allra viktigaste framgångsfaktorerna på sikt är tålmod, långsiktighet och tillräcklig intensitet. Därav följer att varje aktör gör det den är bäst på utifrån en gemensam målbild och i samverkan.

Lyhörda myndigheter som inte ger motstridiga budskap

Från lantbrukarnas horisont lyfts betydelsen av *det goda mötet* fram. En lantbrukare uttrycker det som att ”det har varit totalt avgörande att representanter från myndigheter och organisationer har kommit till oss för att lyssna och fånga vårt intresse”. Den *uppsökande verksamheten* som ett sätt att initiera en samverkan har således varit av avgörande betydelse. Varje berörd markägare och lantbrukare har dessutom haft en *kontaktperson* från myndigheterna. Kontaktpersonen har samordnat det tvärspektoriella myndighetsarbetet som berör en viss fastighet och tagit hjälp av sakkunskap och relevanta myndighetspersoner vid behov. Resultatet har blivit att alla inblandade blivit bättre på att ge råd om vilka verktyg som kan vara aktuella att använda i olika situationer – för markägaren har det inneburit ”*en-dörr-in*” i myndighetssfären. Länsstyrelsen har som tidigare framhållits haft intern samverkanskompetens vilket är en förutsättning för trovärdig extern samverkan. En annan, närliggande framgångsfaktor för lantbrukarna är *samsynen mellan aktörer*. Inom Levande eklandskap har man t.ex. samlat de olika råd

givande aktörerna och vandrat tillsammans med markägare och brukare genom markerna. Detta för att undvika att ge olika råd vild olika tillfällen. Resultatet har då även blivit samsyn kring en lämplig åtgärdsplan. Frågetecken kan rätas ut med en gång. Dilemmat för många lantbrukare är dock att de behöver ekonomiska stöd för att överhuvudtaget kunna bedriva en hållbar verksamhet. Marknadsfinansierade lösningar är fortfarande långt borta, varför lantbrukarna uttrycker ett både positivt och problematiskt beroendeförhållande till myndigheterna samt en oro av att hållbarheten i satsningarna inte är säker pga. politiska svängningar och omprioriteringar. Lantbrukarna menar att det inte bara hänger på dem själva om de kommer att lyckas på längre sikt.

Kortfattad analys av Levande eklandskap

Levande eklandskap illustrerar komplexiteten i ambitionen att bevara värden i ett kulturlandskap men också att man med ett *medvetet arbetsätt* och *tydlig målbild* kan skapa engagemang och konkreta åtgärder på markägarnivå. Det handlar inte minst om att känna att man är del av en större helhet, att allas bidrag är av betydelse. *Identifikationen* med eklandskapet är här av stor betydelse. Det motiverar till handling. En annan intressant aspekt rör den (kanske) förändrade synen hos myndigheterna, där bevarande och brukande ses som två sidor av samma mynt. Något som kan tyckas vara självklart idag, men som för många markägare är svårt att tro på. Mötet med myndighetspersoner som säger detta och handlingar som visar att det också är som man säger, blir i sammanhanget av avgörande betydelse. Länsstyrelsen har säkerställt att den interna samordningen och samverkan fungerat och att man haft egen samverkanskompetens. Detta har skapat trovärdighet och upplevts som att man vet vad man gör (professionalitet). När *förtroende* och *tillit* sedan byggts upp kan ytterligare, gemensamma och ambitiösa åtgärder vidtas. Denna satsning kännetecknas dessutom av att alla involverade aktörer har *samma målbild och budskap*, vilket har en motiverande effekt på inte minst utförarna.

3.1.2 Hamling i Östra Vätterbranterna

Från konflikt till samarbete

Under många år i slutet av 1990-talet och i början av 2000-talet hade en bitvis konfliktfylld naturvårdsdiskussion och reservatsbildningsprocess ägt rum i Östra Vätterbranterna (bakgrunden finns i detalj beskriven i Olsson, 2012). I mångt och mycket var aktörerna överens om de stora värden som fanns i området, men frågan om hur dessa skulle skyddas var föremål för mycket diskussion (som i de flesta reservatsbildningar). Efter att ”reservatspaketet” var i mål lämnade länsstyrelsen över projektledningen för det fortsatta arbetet till Skogsstyrelsens Jönköpingsdistrikt som inte hade någon tidigare historia i konflikterna utan istället kunde utveckla arbetet.

Den nya projektgruppen ville skapa en mer positiv process som involverade markägare och lantbrukare i konkreta åtgärder. Genom Gränna skogsgrupp (ideell förening) och Skogsstyrelsen kom idén om att starta ett hamlingsprojekt upp. Man ville *skapa en positiv attityd* och ett engagemang för natur- och kulturvärden i området; något som syntes i landskapet, något som i sig var okontroversiellt och något som var ”garanterat irrationellt” (Olsson, 2012). Eftersom Östra Vätterbranterna är ett av landets kärnområden för hamlade träd, var det naturligt att

fokusera på detta. Projektiden var konkret, väl avgränsad och kunde samtidigt ge stor naturvårdsnytta.

Projektgruppen beslöt att genomföra en inventering av gamla hamlade träd i Östra Vätterbranterna. Vid inventering år 2006 fann man ca 1 800 hamlade träd inom området, varav 500 fortfarande hamlades. Inför inventeringen av hamlade träd skickade projektgruppen ett brev till berörda markägare. Därefter gjordes gårdsbesök vid själva inventeringsarbetet. Det framkom då att i grova drag hade 30 procent av berörda markägare ett visst intresse för fortsatt hamling, 60 procent var neutrala och högst tio procent var negativt inställda.

Inventeringen följdes av demonstrationer av hamling ute i fält och en studiecirkel om hamling och äldre tiders sätt att använda markerna. Studiecirkeln arrangerades redan samma år som inventeringen och leddes av projektledaren. I studiecirkeln deltog intresserade markägare. Vandringar i fält med utgångspunkt från gamla kartor genomfördes dessutom.

Med utgångspunkt i dessa erfarenheter tog man sedan nästa steg. Det innebar att ett 20-tal markägare, myndighetspersoner och ideella naturvårdare åkte till Rumänien för att tillsammans studera och arbeta i ett landskap som idag ser ut som delar av det svenska kulturlandskapet gjorde för 100 år sedan. I Roger Olssons bok *En underbar fredag* (2012) beskrivs det på följande sätt (sid 42-43):

– Att se landskapet, hur de slog med lie och hur de tog vara på allting, det var fantastiskt, säger Ryno Andersson.

Johan Uhr var inte med på resan, men stryker under att den var viktig.

– Det var en förbrödring utan like. Där satt de som var med på de första, elektriska mötena och drack öl tillsammans på kvällarna.

Efteråt gav de sex organisationerna i projektgruppen gemensamt ut en skrift om Rumänienresan, där deltagarna redovisade erfarenheter och intryck. Koordinatören Simon Jonegård skrev: “Att arbeta intensivt för att integrera kulturmiljövärden och naturvärden inom till exempel Östra Vätterbranterna är en utmaning vi måste anta för att på sikt skapa ett hållbart och levande landskap. Vi måste också lyfta blicken och se landskapet som en del av människorna och samhället”.

Det var dessa erfarenheter som var början till det arbete som senare ledde fram till Biosfärområdet Östra Vätterbranterna. Koordineringsfunktionen är idag knuten till marknadsföringsplattformen Destination Jönköping som drivs gemensamt av kommunen och näringslivet.

Historiska natur- och kulturvärden i landskapet

De ofta månghundraåriga, hamlade träden har ett högt naturvärde. Många hamlingsområden är idag i stort behov av restaurering och skötsel. Träden har inte blivit hamlade på årtionden och marken har inte betats av djur på mycket länge vilket har medfört igenväxning. Restaureringsinsatser tar många år då man inte kan hamla träden ända ner till baslinjen, som vanligtvis ligger på cirka tre till fyra meter över marken, på en och samma gång. Trädet skulle förmodligen inte klara en så stor omställning. Hamlingen bör därför ske gradvis med kanske en hamling per år eller vartannat år beroende på trädets storlek, läge, grengrovlek, senaste

hamling med mera. Det krävs med andra ord ett *långsiktigt engagemang och kontinuitet* hos markägare och naturvårdare.

Behovet av stödjande strukturer

Inom Östra Vätterbranterna har man fokuserat på hamlade träd under senare år. Inom Jönköpings län har en mängd olika aktiviteter anordnats för att lyfta ekonomin, biologin, och historiken för hamlade träd. Skogsstyrelsen kan bidra med cirka 700 kronor per träd för restaurering och naturvårdsgynnande åtgärder genom utbetalning av Nokåsstöd. Bidraget täcker upp till 70 procent av kostnaden för restaurering. Inom ramen för landsbygdsprogrammet finns miljöersättning för lövtäkt. Markägaren kan få 180 kronor per träd om han eller hon får miljöersättning för hävd av slätter eller betesmarker med tilläggsersättning. Stödjande strukturer kring hamling och lövtäkt finns således på plats.

Att sätta enskilda insatser i ett större sammanhang

Det som nu planeras är att tillsammans med en intresserad markägare skapa ett demonstrationsområde för att kunna visa goda exempel på hur man sköter och bevarar ett naturbetesområde med hamlade träd. För tillfället håller man också på att ta fram en hamlingsplan för hela området. Den kommer dels att bygga på inventeringen och dels på en enkät som kommer att skickas ut till alla markägare i området som bedriver lövtäkt. I resultatet från denna enkät kommer markägarens inställning till en fortsatt skötsel att framgå vilket är värdefullt för en heltäckande bild. De erfarenheter man gjort säger att hamlingsplanen bör *utgå från varje fastighet* och varje enskilt träd men *kopplas till en övergripande landskapsstrategi*; detta för att kunna ge bra råd om när hamlingen ska utföras, vilka träd som ska hamlas i vilken ordning samt vilka metoder som ska användas. Det krävs *samverkan för att få helhetsbilden*, men åtgärderna sker på fastighets- eller till och med trädnivån. Det handlar om att se sammanhanget inom vilken varje enskild åtgärd ingår.

Inom Östra Vätterbranterna har det under delvis samma tid pågått ett arbete med att skapa ett biosfärsområde (som numera är utnämnt som sådant). I detta arbete har man medvetet arbetat för att skapa ett så *brett engagemang* som möjligt. Olika offentliga förvaltningar, medlems- och frivilligorganisationer, företagare, mark- och skogsägare och andra intressenter har varit involverade. Detta har bidragit att skapa ett intresse för att bidra till en gemensam vision för området och man har blivit varse de stora värden som omger alla som bor i området. Även inom det avgränsade hamlingsprojektet har, som framgått ovan, lokala miljöorganisationer varit engagerade och bidragit med både kunskap och ekonomiskt stöd. Samverkan har således skett på många olika plan i projektet.

En avgörande framgångsfaktor har varit det processorienterade arbetssättet. Projektledaren har tillika intagit en tydlig *processledarroll*, där fokus har varit på att skapa förutsättningar för dialog, lärande och gemensamt handlande. Processledarkompetens har funnits i organisationen, men det har även funnits en samsyn kring arbetssättet i hela projektgruppen, varför man kunnat stödja varandra i processrelaterade frågor.

Lära av andras erfarenheter

I ett annat hamlingstätt område är Bråbygden i östra Småland. Där sker lövtäkten dels av markägarna själva, dels genom ett hamlingslag och dels med hjälp av olika entreprenörer. En plan skulle i denna situation syfta till att samla alla aktörer kring en *gemensam målbild*, samt att koppla åtgärderna till de styrmedel som är användbara i sammanhanget. Det finns även ett kunskapsmoment där man är beroende av att fånga upp den lokala kunskapen, nämligen uppföljningen av åtgärderna. Detta är viktigt för att få en bild av hur träden svarar på olika ingrepp beroende på trädslag, ålder, markslag, metoder osv. I Östra Vätterbranterna vill man fördjupa och stärka det samarbete som finns med Bråbygden. Genom sådana initiativ kan idéer och erfarenheter kring arbetet med hamlade träd utbytas och utvärderas. Hamlingsplanens slutgiltiga utformning i Bråbygden kommer därför sannolikt att påverka den som inom en snar framtid tas fram inom Östra Vätterbranterna, när fler träd är restaurerade i området.

Kortfattad analys av Hamling i Östra Vätterbranterna

Östra Vätterbranterna är en av Sveriges värdefullaste trakter för hamlade träd och för dessa trädskulturhistoriska och ekologiska betydelse. Den samlade kunskapen om dessa värden är mycket hög, dels för att markägarna har *god kunskap* om sina marker, dels genom att området är *välinventerat*. Detta utgör goda förutsättningar för samverkan, en s.k. *samverkanspotential* finns. Arbetet med hamlade träd i Östra Vätterbranterna illustrerar betydelsen av att man samverkar på många nivåer samtidigt; för det första *mellan markägare* på lokal nivå för att skapa en fungerande helhet och individuell motivation och för det andra att man samverkar *mellan markägare och myndigheter* och m.fl. aktörer med intresse i frågan (inte minst för att säkerställa ekonomisk ersättning för de insatser som görs). För det tredje så visar exemplet betydelsen av att samverka med *andra geografiska områden med likartade intressen och erfarenheter*, i detta fall mellan olika byar på lokal nivå eller mellan bygder i Sverige. Tillsammans bildar de olika samverkansinsatserna en robust helhet.

3.1.3 Vemmenhögsprojektet

Att hantera "många bäckar små..."

Under våren 1990 påbörjades ett forskningsprojekt av SLU för att undersöka förekomsten av bekämpningsmedel i ett geografiskt avgränsat område i södra Skåne. Platsen för projektet är de övre delarna av Vemmenhögsåns avrinningsområde. Projektet fortsatte under hela 1990-talet och pågår fortfarande. Områdets storlek är 900 hektar och 95 procent är åkermark där den dominerande jordarten är moränlättilera. Målet med forskningen är att kontrollera halter, trender samt omfattning av bekämpningsmedelsrester som finns i det avrinnande vattnet. Projektområdet ingår i miljöövervakningsprogrammet Typområde för jordbruksmark där man undersöker jordbrukets påverkan på vattenkvaliteten i jordbruksdominerande avrinningsområden.

Under projektets gång har man genom *olika åtgärdsprogram* försökt minska halterna av bekämpningsmedel i vattenmiljön. Vidtagna åtgärder har hela tiden följts upp för att kunna bedöma verksamhetsgraden av olika insatser. Exempelvis så fick lantbrukarna i området, med start vintern 1994/95, särskild rådgivning i säker hantering av pesticider, både i fält och på gården. I slutet av 1990-talet kom

sedan en ny lagstiftning, och delvis EU-finansierade miljöersättningar och leverantörskrav från industrin som tillförde lantbrukarna ekonomiska medel för att följa råden om god växtskyddssed. I råden om god växtskyddssed ingår säker förvaring, säker plats för påfyllning och rengöring av sprutan, skyddsavstånd till brunnar och diken och att undvika bekämpa och test av sprutan på gårdsplaner.

Att göra saker samtidigt och på samma sätt

Betydelsen av att förmedla ett gemensamt budskap från olika aktörer har varit tydligt i projektet. I början av 1995 anordnades lantbrukarträffar gemensamt av SLU, Hushållningssällskapets rådgivare och kemiföretagen. De personer som ingick i projektet, inklusive de försäljare som sålde växtskyddsmedel till lantbrukarna i regionen, gav lantbrukarna då både information och praktisk utbildning om säker användning av bekämpningsmedel. Redan då visade erfarenheterna att lantbrukarna lättare tog till sig informationen om den gavs vid personliga och anpassade förhållanden än när informationen gavs via brev och broschyrer. Det var också viktigt att engagera lantbrukarna i arbetet och regelbundet ge dem positiva omdömen i deras framgångar att minska läckage av bekämpningsmedel. Projektet har vid senare utvärderingar visat sig vara, generellt sett, uppskattat av lantbrukarna i området.

I projektet har man alltså vidtagit koordinerade åtgärder för att nå ut till så många brukare som möjligt under en begränsad period, för att på detta sätt kunna bedöma hur olika insatser de facto påverkar beteendet och i slutändan vattenkvaliteten. Effekterna i miljön visar också att arbetssättet varit framgångsrikt. Halterna av bekämpningsmedel i vattnet från avrinningsområdet har minskat med över 90 procent under projektperioden. Samtidigt har användningen av pesticider under perioden varit oförändrad.

Rådgivning och utbildningsinsatser har tillsammans med ny lagstiftning och leverantörskrav från bl.a. sockerbolaget inneburit dramatiska förbättringar i miljön. Samverkan i detta fall handlar således om samordnade insatser, både med avseende på styrmedelsmixen och med avseende på målgruppen. I denna samverkanssatsning har inte processledarrollen varit tydlig. På en mer central nivå – mellan de olika institutioner som bidragit till de samordnade insatserna – har dock projektledarna för de olika insatsområdena haft en samsyn och som grupp arbetat processororienterat. Det har dock inte funnits en uttalad ambition att arbeta mer processororienterat med de enskilda markägarna och brukarna.

Kortfattad analys av Vemmenhögprojektet

Vemmenhögprojektet visar hur långt man de facto kan komma med samordnade insatser och rådgivning. I jämförbara områden, där samverkan och samordning inte på samma sätt varit tydlig, har inte liknande förbättringar kunnat noteras. När det gäller växtskyddsåtgärder så handlar samverkan inte så mycket om att göra saker tillsammans, utan snarare om att göra saker samtidigt och på samma sätt. Först då uppstår den önskade effekten av gemensamt arbete. Projektet är intressant och har varit viktigt när det gäller utvecklingen av andra rådgivningssatsningar, som Greppa Näringen och Säkert Växtskydd. En viktig erfarenhet rör betydelsen av att de aktörer som lantbrukarna lyssnar på har samma budskap – oavsett om de kommer från industrin eller myndighetssfären. Det räcker ofta att en betydelsefull aktör säger att det som föreslås inte är viktigt, för att det ska fungera som en utväg för dem som inte vill engagera sig.

3.1.4 Söderköpingsån

Vattenråd som samverkansmodell

Söderköpingsåns avrinningsområde ligger i Östergötlands län. Vattendragen i avrinningsområdet är kraftigt påverkade. Av avrinningsområdet är 26 procent jordbruksmark (22 737 ha) och 52 procent skog. Diffusa förluster från jordbruksmark står för ca 85 procent av bruttobelastningen av totalfosfor. Vattenmyndigheten har satt upp en modellapplikation för Söderköpingsåns avrinningsområde. Tillämpningen syftar dels till att öka detaljeringsgraden i beräkningarna av när-saltstransporten och dels till att skapa ett modellverktyg som kan användas vid fortsatta studier av vattendraget. Andelen jordbruksmark där åtgärder behöver genomföras för att nå god status med avseende på näringsämnen är minst 76 procent. För resterande 24 procent av jordbruksarealen behövs sannolikt inga åtgärder, eller endast i liten omfattning.

En arbetsgrupp med representanter från Söderköpings kommun, LRF och Naturskyddsföreningen påbörjade 2009 ett arbete med Söderköpingsåns vattenmiljö. Året därpå bildades ett *vattenråd*. I vattenrådet samlas organisationer och enskilda som har intresse av Söderköpingsån och Slätbaken. Vattenrådet önskar dock få en bredare representation från organisationer och enskilda. Detta för att kunna skapa arbetsgrupper från och aktiviteter inom hela avrinningsområdet. Ett väl fungerande vattenråd måste klara av att hantera många olika skeenden – från konstituering till förhandling om ansvarsfördelning för åtgärder. Det finns inga färdiga modeller som man kan ta rakt av och tro att det kommer att gå bra. Varje vattenråd måste, med grund i ett antal *vägledande principer*, finna sin egen väg; inget vattenråd är det andra helt likt, vilket också kan sägas beskriva samverkansgrupper rent generellt.

Processledningens betydelse

Att förvänta sig att vem som helst som agerar projektledare eller mötesordförande också ska klara av att hantera olika kunskapsfärer, olika former av maktutövning, konflikter eller strukturerade lärprocesser är inte rimligt. Arbetet i en samverkansgrupp, likt ett vattenråd, innebär just att hantera dessa och andra fenomen. Denna utvärdering, liksom andra som tidigare gjorts (Ljung, 2012), visar att det krävs en särskild kompetens för att kunna leda samverkansprocesser – en *processledarkompetens*. Processledning innebär att ta ansvar för alltifrån processdesign och att leda gruppen till att skapa kontinuitet i arbetet samt att underhålla ett relationsnätverk.

Ett experimentfält

Söderköpingsån är också del av ett pilotprojekt för att utveckla ett arbetssätt för att på effektivaste sätt minska fosforförlusterna från jordbruket inom ett avrinningsområde. Projektet initierades 2006 inom ramen för Greppa Fosfor (del av Greppa Näringen). Alltsedan dess sker en årlig provtagning och analys av vattenkvaliteten av institutionen för mark och miljö, SLU, på uppdrag av Jordbruksverket. Rådgivning har skett dels i form av *individuell Greppa-rådgivning*, dels i form av *gruppträffar* och medverkan vid en vattendragsvandring. I området har individuell rådgivning utförts på sju av åtta gårdar av rådgivare från Hushållningssällskapet, LRF Konsult, Lovang lantbrukskonsult och länsstyrelsens lantbruksenhet samt en konsult i våtmarks- och dräneringsfrågor. Sammanlagt har 29 rådgivningsbesök genomförts och ytterligare 16 är vid dags dato planerade.

Under 2010 satsade dessutom Naturvårdsverket på fem större pilotprojekt som alla ansökt om finansiering från havsmiljöanslaget. Ett av dessa var Söderköpingsån. Tanken är att genomföra omfattande åtgärder i typiskt jordbruksdominerade områden för att på detta sätt ta reda på hur belastningen från jordbruk kan minska ytterligare. Ett slags *experimentfält* på landskapsnivå. Genom att mäta och utvärdera nyttan av de genomförda åtgärderna, samt utveckla metoder och arbetssätt för genomförande där lantbrukare och andra aktörer som påverkar vattenmiljöerna arbetar tillsammans, hoppas man kunna ge råd för framtida satsningar.

Dokumenterade erfarenheter ur markägarperspektiv

Resultaten av insatserna i det pågående pilotprojektet visar att:

- Det är en styrka att kunna *visa på mätresultat* i diskussionerna med lantbrukarna, både historiskt och för att kunna se om de förändringar som görs i fält kommer att avspegla sig i framtida mätvärden.
- Pilotområdena har varit *lagom stora* att arbeta i och samtidigt speglat de *olikheter* i markförutsättningar och lantbrukarnas attityder som man kan råka ut för när åtgärder ska genomföras i praktiken.
- Det måste finnas en *flexibilitet* i både åtgärder och arbetssätt som gör det möjligt att anpassa insatserna till lokala förhållanden. Dessa kan variera både vad gäller fysiska, ekonomiska och strukturella förutsättningar och samarbetsklimat.
- Lantbrukarnas *attityder* har upplevts som positivt avvaktande. De vill gärna veta vilka resultat som framkommit och ser gärna att projektet fortsätter om det inte innebär för mycket arbete för dem själva.
- Det är viktigt att *lantbrukarnas röster* beaktas i diskussionen och att man tar hänsyn till deras företagsverksamhet i området. Mätningar, resultat och eventuella åtgärder behöver därför förankras väl hos brukarna.
- Odlingsinventeringen upplevs av lantbrukarna som *tidskrävande pappersarbete*. Ska man ta sig tid med detta måste man utesluta någon annan verksamhet, vilket återigen bekräftar att *ekonomisk ersättning* är viktig.
- Det finns alltid en risk att man *tröttar ut* lantbrukarna om de inte själva valt att vara med. I områden där verksamhet pågått under lång tid kan det vara svårt att *hålla motivationen uppe* bland brukarna. Det är viktigt att de känner att de får ut något av att vara med i projektet.
- I ett långsiktigt projekt som detta fungerar *personliga möten* bäst. Man bygger helt enkelt upp ett *förtroende* för varandra.
- Den individuella Greppa-rådgivningen har i de flesta fall upplevts som positiv, framför allt pga. att rådgivningsplanen är *anpassad till gårdens behov* och lantbrukarens intresse och rådgivningen omfattar *hela gårdens verksamhet*, inte bara den del som ligger i avrinningsområdet.
- När det gäller åtgärder har man *genomfört sådant som är direkt lönsamt på gården*, t.ex. besparingar i mineralgödselinköp. Lantbrukarna *avvaktar med åtgärder som kräver större insatser*, t.ex. täckdikning och åtgärder i dräneringssystemen.
- För vissa större åtgärder, som anläggning av våtmarker, avslantning av dikeskanter eller fosfordammar, krävs ofta tillståndsprövning, anmälan eller omprövning av dikningsföretag, vilket kan lägga *hinder i vägen*.

Kortfattad analys av Söderköpingsån

Arbetet i Söderköpingsåns avrinningsområde är ett bra exempel på vad man kan åstadkomma när flera åtgärder koordineras och aktörer samverkar i syfte att nå ett gemensamt mål. Samtidigt visar analyserna av arbetet att det finns stora utmaningar att hantera när lantbrukare ska gå *från ord till handling*. Samverkansinsatsen blir ett stöd och en bra förutsättning för åtgärder på gårdsnivå, men det finns många andra faktorer som har betydelse för lantbrukarens beslutsfattande och som ligger utanför *samverkansgruppens mandat*. Genom samverkan kan dock kunskap byggas upp och motivation skapas som gör att befintliga hinder känns som möjliga att klara av.

3.1.5 Vindelälvsdalen

Samverkan för att hantera bristen på betande djur

I Västerbotten görs idag en storsatsning på att restaurera naturbeten längs Vindelälven. Redan 1996 startade WWF ett projekt för att restaurera och bevara ängsmarker i Ammarnäs delta i nordvästra Västerbotten. I Ammarnäs har över 15 hektar raningar (översvämmade ängsmarker) restaurerats genom buskröjning och återupptagen slåtter. Dessutom har 25 hektar ängs- och betesmark åter börjat betas. Sedan 1996 har ett jordbruksföretag etablerats med ambition att sköta delar av Ammarnäs delta och även odlingsmarker någon mil söder därom. För att få till stånd bete i området har WWF tillsammans med en lantbrukare *investerat i betande kor*. Intresset för projektet har gjort att det har utvidgats och omfattar sedan 2001 hela Vindelälvsdalen från Ammarnäs ner till Vännäs. Projektets mål är att a) restaurera och bevara naturbetesmarkernas unika artrikedom och historiska värden och b) skapa förutsättningar för ett lönsamt jordbruk genom produktion av naturvård och naturbeteskött.

Under senare år har diskussionen vidgats och under 2013 genomfördes en förstudie kring förutsättningarna för att göra Vindelälven till ett biosfärsområde (Esselin, 2013). Som en av nationalälvarna så har den 500 kilometer långa älven ett särskilt bevarandevärde. Inom området finns en långvarig tradition av samverkan i form av projektverksamhet. Utöver de här aktuella restaureringsprojekten och Vindelälvens naturbeten, finns även VIKOM (interkommunal samverkan), fiskeområde och Vindelälvens fiskeråd, skogstekniskt kluster samt många kulturella aktiviteter. Det finns en *samverkanskultur* i området som minskar friktionen.

Drivande aktörer på olika nivåer

Huvudfinansiärer av naturbetesprojekten är EU, WWF, Naturvårdsverket, länsstyrelsen och Arbetsförmedlingen. LRF och Swedish Meats är mindre privata finansiärer. Man har anställt en projektledare på heltid som sköter det löpande arbetet med att ansöka om restaureringsstöd, sköta kontakten med markägare och djurhållare, handla upp tjänster etc. Projektledaren har i mångt och mycket också haft rollen som processledare (se nedan). Projektet satsar också resurser på byggnation av moderna stallar som ska möjliggöra en uthållig djurhållning. Projektledaren betonar att det viktigaste vid en restaurering är att fullfölja densamma och att få en långsiktig hävd av markerna. Därför har man endast valt att restaurerat marker om det finns en lantbrukare som är intresserad av att hålla djur där. *Intresserade djurhållare* har man fått tag i genom att hålla informationsmöten ute i bygderna, positiva reportage i tidningar, radio, TV och genom att utnyttja det kontaktnät som projektets aktörer har.

I de flesta fall har det varit många olika personer som ägt marken i de restaurerade objekten. Ett viktigt arbete för projektledaren har därför varit att övertyga markägarna om att upplåta marken för restaurering och bete. Viktig information att förmedla är då vad det innebär att restaurerar rent konkret, åskådliggöra hur det kan se ut efter en restaurering, samt hur ett betesavtal kan se ut. Projektet ställer som krav på markägarna att de ska upplåta marken för restaurering (enligt restaureringsplan) och bete under fem år. Likaså är kravet att det finns en jordbrukare som har djur som betar naturbetesmarkerna också det under fem år. Fungerar inte samarbetet efter dessa fem år så finns ändå inte förutsättningar att gå vidare, oavsett vad som stått i avtalet, menar man. *Betesavtalen* reglerar inte bara förhållandet mellan markägare och djurhållare utan också med en tredje part – projektet. Projektet ansvarar för restaureringsarbetet och djurhållaren ansvarar för löpande skötsel och tillsyn av djur.

Drivande individer har tilldelats eller tagit på sig rollen som *processledare* i arbetet med att initiera och utveckla verksamheten. Vem detta har varit har delvis förändrats över tid, från det att de första initiativen togs till att arbetet både vidgats över ett större område och formaliserats. Oavsett så har det hela tiden handlat om att bygga förtroende och att överbrygga traditionella gränser. Processledaren blir i sammanhanget en blandning av eldsjäl, linjespringare och pedagog i samverkansprocessen – i alla fall i ett initialt skede. När sedan strukturerna etablerats och man hittat sina samarbetsformer har projektledarrollen blivit av allt större betydelse, även om erfarenheten är att man även då måste arbeta processororienterat. Det handlar om att upprätthålla ett engagemang på bred front.

Att visa vad man åstadkommit

För att uppmärksamma projektets insatser har man satt upp gröna skyltar med texten "Vindelälvens naturbeten" i varje restaurerad hage som passeras av bilvägen. Det har säkert varit ett lyckat drag för att göra projektet känt för allmänheten. Nyligen har man också börjat sälja Vindelälvens naturbeteskött till Ica i Umeå. Lantbrukarna får då tre kronor mer per kilo för köttet. I Vännäs gjordes fram till 2011 en omfattande restaureringen av strandängarna runt Brånsjön och Strandsjön. Vindelälvens Naturbetens ekonomiska förening ansvarar för att minst 60 kor från olika jordbruksföretag i kommunen finns på plats under sommaren i betesfällor med elstängsel som drivs av solenergi. Under 2012 arbetade tre lantbrukare i Spöland med att restaurera Vännässjön intill E12:an mellan Umeå och Vännäs. Det som tidigare mest varit sly kommer nästa år vara en naturbetesmark med kor på. Nu öppnar landskapet upp igen vid E12:an vid Vännäsby. I Spöland gör lantbrukarna det här tillsammans med Norra Skogsägarna och pengarna kommer från länsstyrelsen. Flera andra liknande projekt har gjorts i länet, bland annat i Ammarnäs och i Frostkåge. Och för att citera den drivande lantbrukaren i området, Stellan Strand:

Är det så att vi orkar nåt mer när det här är klart, då blir det en fikaplats där uppe på vallen så man har utsikt över hela området, plus att du ser Vindelälven där den sammanflödar med Umeälven. Och så blir det förmodligen ett fågeltorn. Så det blir lite för allmänheten också, inte bara för våra djur.

Kortfattad analys av Vindelälvsdalen

Projektet, som började i Ammarnäs, är ett bra exempel på hur lokal samverkan kan *skalas upp* och sprida sig över ett större område med flera liknande samverkansinsatser på lokal nivå som följd. I detta projekt har det funnits nyckelpersoner, både inom och utanför lantbrukarsfären, som varit drivande för att få något konkret till stånd. Det har också funnits en förmåga att *dra till sig ekonomiska resurser*, vilket gjort att kostnaderna för de enskilda brukarna varit hanterliga. Genom att knyta samman djurhållare med andra markägare och genom att samordna insatserna i en *ekonomisk förening* har man lyckats underlätta för lantbrukare att gå från ord till handling. Satsningen visar också på att det krävs *långsiktighet* och uthållighet i såväl de avtal som skrivs som i hela projektsatsningen för att lyckas fullt ut. Natur- och kulturvärden har tagit lång tid att skapa och de tar även lång tid att återskapa.

3.2 Fler exempel

I bilaga 1 redovisas samtliga 19 projekt som varit del av vår utvärdering. Nedan ges en övergripande analys av de erfarenheter som gjorts i de olika projekten.

Utän tvivel är det så att många av de miljöutmaningar som man står inför i olika delar av landet endast är möjliga att hantera genom samverkan. Ibland krävs samverkan på olika nivåer samtidigt – från tvärssektoriell myndighetssamverkan till lokalt samarbete mellan enskilda markägare. Ibland krävs samverkan mellan beslutsnivåer – exempelvis mellan myndigheter och enskilda markägare för att finna nya vägar framåt. Vidare kan samverkan fokusera på alltifrån att skapa bättre förutsättningar för enskilda aktörer att gå från ord till handling, till att stödja aktörerna att se möjligheter i ett konkret samarbete. De i bilaga 1 redovisade projekten återspeglar en sådan bredd.

Samverkan inom naturresursområdet är i varje enskilt fall en unik process. Vad man väljer att samverka om, och under vilka förutsättningar, är olika från fall till fall. Utifrån ett antal vägledande principer handlar det om att designa och leda unika processer. Resultatet av vår analys av ett stort antal samverkanssatsningar inom lantbrukssektorn visar på ett antal gemensamma drag. Dessa kan ses som framgångsfaktorer. Utifrån den analysmodell som vi använt oss av (figur 1) så har vi valt att strukturera dessa under fyra rubriker:

1. Externa förutsättningar för samverkan
2. Internt skapade förutsättningar för samverkan
3. Karaktären av aktiviteterna i samverkansprocesser
4. Nya relationer och förändrad kommunikation genom samverkan (resultat och effekt)

Inom parentes åskådliggör vi de olika aspekterna med sådana fall exempel som vi tycker är särskilt illustrativa. Åtskilliga av de studerade samverkanssatsningarna kan naturligtvis illustrera de gemensamma drag vi diskuterar här. En framgångsrik samverkanssatsning är inte bättre än sin svagaste länk, varför många olika aspekter måste vara väl beaktade för att man ska lyckas i arbetet.

Externa förutsättningar för samverkan

Organiserad samverkan mellan aktörer är ett av många styrmedel inom naturresursområdet. I syfte att nå positiva effekter i miljön är sällan samverkan som enda styrmedel verksamt. Det handlar – som i andra sammanhang – om att skapa en lämplig *styrmedelsmix*. I flera av projekten är det just det faktum att samverkan är en av flera *kompletterande åtgärder* som är en framgångsfaktor, exempelvis tillsammans med individuell rådgivning och gårdsbesök (Vemmenhögprojektet, Söderköpingsån, Värna sjön Alsen).

Att någon aktör, ofta en myndighet, *samordnar* de insatser som olika aktörer bidrar med och arbetar *sektorsövergripande* är betydelsefullt (Levande eklandskap), eftersom det annars finns en risk att gemensamma utmaningar hamnar mellan stolarna. Allas ansvar blir ofta ingens ansvar. Innan samverkanssatsningen startar är det en fördel om det finns en *samsyn* och att centrala aktörer förmedlar *samma, tydliga budskap*, exempelvis i fråga om målbild eller att samverkan är viktigt och effektivt (Vemmenhögprojektet, Levande eklandskap). Om varje aktör agerar utifrån sitt mandat, men i riktning mot en *gemensam målbild*, så blir insatserna tydligare *integrerade* med varandra och den totala effekten påtagligare (Levande eklandskap). Resultatet blir också en form av *flernivåförvaltning (multi-level governance)*.

En central erfarenhet är att förmåga till *intern samverkan* hos en myndighet är en viktig grund för *extern samverkansexcellens*. Om det finns en förmåga att samordna sig mellan olika funktioner (landsbygd, naturvård, näringsliv, etc.) så underlättar det extern samverkan också. Man uppfattas helt enkelt som mer professionell och trovärdig (Levande eklandskap).

Ett *långsiktigt engagemang* och en *kontinuitet* i stödet från externa aktörer är av central betydelse (Hamling i Östra Vätterbranterna, Levande eklandskap). Samverkan tar tid – det handlar om sociala relationer och om att bygga förtroende vilket inte kan ske i en handvändning. Att etablera *stödjande strukturer* som möjliggör för de som vill samverka att också göra det är betydelsefullt. Stöd kan handla om att ge administrativt stöd i form av förenklingar och genvägar in i det administrativa systemet. En annan dimension av stödjande strukturer är förstås *finansiering*. Inte minst handlar det om att våga prioritera, att *rikta resurserna* där de gör mest nytta (Roslagshagar). Ytterligare en aspekt är att erbjuda *koordinering* av markägares, djurägares och andra aktörers insatser, dvs. att ta ansvar för att arbetet flyter på utan att tid går till administration (Samverkan för naturbetesmarker, Stavbofjärden, Röj upp vid Råneälv).

Det finns en kunskapsdimension i all samverkan inom naturresursområdet. Genuin informationsbrist ställer ofta till det, då fokus blir på att diskutera det man inte tror sig veta snarare än vad man ska göra för att göra framsteg. När ett område är *väl-inventerat* eller då man bedömer sig ha *god kunskap* om vilka åtgärder som ger önskad effekt, så är detta oftast positivt ur ett samverkansperspektiv (Hamling i Östra Vätterbranterna, Vemmenhögprojektet).

Vem som ges möjlighet att delta i samverkansprocessen är naturligtvis av betydelse. En viktig utgångspunkt är att det är de som har *makt att förändra* som bör ingå. Det kan vara markägare, finansärer eller beslutsfattare – alla med *mandat* i olika former (Söderköpingsån). Inom lantbruket handlar det mycket om att få med dem som kan genomföra konkreta åtgärder, framför allt mark- och djurägare (Samverkan för naturbetesmarker).

Fallstudierna visar också att i de delar av landet där det finns en tradition av att samverka, en *samverkanskultur*, så är steget till att inleda samverkan och se nyttan av det man tillsammans åstadkommer kortare (Vindelälvsdalen). Dessutom är det värdefullt att tänka samverkan i två dimensioner; vertikalt och horisontellt. Med *horisontell samverkan* avses t.ex. samarbete mellan lantbrukare i en bygd. Med *vertikal samverkan* avses samordning av olika insatser som lantbrukare och myndigheter. Båda typerna av samverkan behövs ofta och satsningarna blir i regel mer framgångsrika om man beaktar båda formerna (Odling i balans).

Internt skapade förutsättningar för samverkan

Organiseringsformerna för samverkan kan se väldigt olika ut. I sin enklaste form kan samverkan ske genom att någon aktör skapar en *plattform* eller *arena* att träffas på och därifrån bygger upp någon form av *nätverk* (Odling i balans). På nästa nivå kan vi tala om *temagrupper* (Energigården eller Aquarius tematiska pilotgrupper), varefter graden av formalisering långsamt ökar. När det gäller samarbete mellan lantbrukare kan det handla om att skriva olika former av *avtal* som reglerar samverkan (Samverkan för naturbetesmarker, Bonde till Bonde, Vindelälvsdalen) eller *partnerskap* (Fjällbete). Därefter kan *ekonomiska föreningar* växa fram (Fjällbete, Vindelälvsdalen, Söne mad betesförening) eller till och med *aktiebolag* (Røj upp vid Råneälv). Oavsett vilken organisationsform man väljer så kan man konstatera att samverkan blir allt mer formaliserad och beroendet mellan deltagande aktörer kan sägas öka. Det finns behov av fortsatt experimenterande kring organisering av samverkan i framtiden (exempelvis kooperativa företagsformer).

Den *geografiska skalan* som man väljer att arbeta på är inte heller oväsentlig (Söderköpingsån, Stavbofjärden). Å ena sidan verkar det vara betydelsefullt att inte ha för stor skala för att deltagarna ska känna samhörighet och ha tillräckligt mycket gemensamt (kopplat till identifikation, tillit och förtroende). Å andra sidan bör inte skalan vara för begränsad eftersom samverkansprocesser vinner på att ha en tillräcklig stor bredd i perspektiv och erfarenheter.

En medveten *processdesign* skapar förutsättningar för ett framgångsrikt arbete. Processdesignen börjar med att man har en god förståelse för samverkansarbetets förutsättningar och den egna målbilden (LIFEscape). Därefter kan man välja *ansats* i arbetet och övergripande *metodik*. Vid genomförandet av aktiviteter väljs olika tekniker och det krävs ofta stöd av en professionell *processledning* under framförallt kritiska moment (Energigården). I arbetet med processdesignen kan ett antal *vägledande principer* hjälpa projekten att ställa sig rätt frågor i ett tidigt skede (Levande eklandskap, Söderköpingsån).

En viktig pusselbit är ofta att förnya eller skapa nya arenor för det goda (Vattenrådsdialogmetoden). Dagens mötesplatser är ofta låsta i form och innehåll och möjliggör sällan vare sig den trygghet eller kreativitet som framgångsrika *samverkansplattformar* lyckas åstadkomma (Fjällbete, Røj upp vid Råneälv). Precis som med de externa förutsättningarna för samverkan, så måste man skapa interna förutsättningar som uppfyller grundläggande krav på *stabilitet*, *långsiktighet* och *kontinuitet* (Fjällbete, Bokholmens mosse).

Att inom ramen för en samverkanssatsning *arbeta uppsökande* initialt har visat sig vara framgångsrikt (Värna sjön Alsen). I en del satsningar har man konkretiserat

detta i form av att utse en *kontaktperson* för varje mark- eller fastighetsägare, och i samband med detta också försökt skapa ”en-dörr-in” i myndighetsvärlden (Levande eklandskap). Detta har minskat friktionen i mötet mellan myndighet och markägare.

För de flesta aktörer så är dagarna fyllda av aktiviteter vilket gör att nya initiativ lätt glöms bort. Samverkan är, som nämnts tidigare, ett *delat ansvar* och blir lätt därför ingens ansvar. Vidare finns det tendenser till *ansvarsförskjutning* där initiativtagare, samordnare eller processledare får ta ett oproportionerligt stort ansvar för genomförandeåtgärder. Sådana tendenser har visat sig vara viktiga att motverka i framgångsrika samverkanssatsningar. När de interna förutsättningarna för samverkan formuleras är det viktigt att man beaktar både långsiktigheten och tålamodet, men samtidigt att det finns en *tillräcklig intensitet* i arbetet (åtminstone i kritiska faser). Engagemanget ska hållas uppe, utan att för den skull leda till att man tröttnar eller inte anser sig ha tid.

I flera av de samverkanssatsningar som vi studerat närmare har man medvetet arbetat för att visa hur *ekonomi och ekologi måste gå hand i hand*, och att så oftast också är fallet (Fjällbete, Aquarius). Bevarande av vissa värden kan endast ske genom ett aktivt brukande (Levande eklandskap, Røj upp vid Råneälv), ett slags helhets- och *utvecklingsperspektiv* på landsbygden (Roslagshagar) där *företagandet* och den *lokala ekonomin* sätts i fokus (Fjällbete). Det finns flera dimensioner som illustrerar betydelsen av en *pedagogiskt medveten argumentation*. Det kan handla om att förmedla betydelsen av en enskild individs insats för att en önskad helhet ska kunna skapas (Hamling i Östra Vätterbranterna).

Karaktern av aktiviteterna i samverkansprocesser

All framgångsrik samverkan bygger på att man kan skapa *delaktighet* hos inblandade aktörer. Kanske är detta det mest genomgående draget för alla former av samverkan som vi analyserat. Hur delaktighet skapas kan dock se olika ut och det finns ofta ett inslag av *metodologiskt experimenterande* (Vattenrådsdialogmetoden). Även synen på målgruppen kan variera. Om man exempelvis skapar en *bred delaktighet* som involverar så många som möjligt i en bygd så stärker det samverkansidén (Fjällbete, LiIFescape). Inom vissa satsningar har kvinnor och ungdomar uppmärksammats särskilt (Samverkan för naturbetesmarker).

Samverkan innehåller inslag av *innovation* – att göra saker på ett nytt sätt för att hantera befintliga utmaningar. Det är det *gemensamma lärandet* som lägger grunden för innovation. Genom fokus på lärande och delaktighet så uppstår även andra vinster, framför allt att *utvecklings- och implementeringsfasen* delvis blir parallell. I samband med att ny kunskap skapas så förankras den hos dem som deltar. Genom ansatser såsom *medborgarforskning* kan dessa fenomen förstärkas ytterligare (Aquarius). Genom att tillämpa *ny teknologi* så kan komplexa samband enklare förstås och ligga till grund för lärande samtal (jfr. visauliseringsteknik inom Vattenrådsdialogmetoden). Det finns även exempel på hur man genom att bjuda in *lokal kunskap* i arbetet lyckats skapa starka underlag som i nästa steg möjliggjort att man lockat till sig *externa resurser* (Stavbofjärden) eller att man lyckats dra till sig riktade, externa *investeringar* som stödjer arbetet (Vindelälvsdalen).

En del samverkanssatsningar har haft som strategi att ”plocka de lågt hängande frukterna först”, dvs. att börja arbeta med dem som är *intresserade* och där det

finns ett *engagemang* redan från början (Roslagshagar, Vindelälvsdalen) och att identifiera *win-winsituationer* (Samverkan för naturbetesmarker). Det gör också att man enklare kan fokusera på det som ger stor eller *omedelbar verkningsgrad* (Stavbofjärden). På det sättet skapas en *positiv utvecklingsspiral*. En sådan positiv utveckling kan uppmärksammas genom att man medvetet skapar *framgångsberättelser* som förmedlas vidare, även i media (Roslagshagar). Framsteg lockar även de mer tveksamma markägarna, varför arbetet med att övertyga dem om värdet av samverkan underlättas (Vindelälvsdalen).

Ett annat karaktärsdrag för framgångsrika samverkansaktiviteter är att de sker så nära den verklighet som markägare, brukare, förvaltare m.fl. praktiker befinner sig i som möjligt. Handlar det om lantbruksföretag så kan det vara att ta fram både planer på *gårdsnivå* (jfr. naturbruksplaner inom Samverkan för naturbetesmarker) och gemensamma planer på *landskapsnivå* (Aquarius) eller att medvetet utgå från varje *enskilds fastighets behov*, men då inom ramen för en gemensam målbild (Hamling i Östra Vätterbranterna, Söderköpingsån). Till detta kommer att skapa en gemensam, *rik bild* av dagens situation som en utgångspunkt för fortsatta samtal och planer (LIFEscape). Med rik bild avses en beskrivning som försöker fånga aktörernas samlade kunskap om en specifik plats eller en given situation.

För många inom myndighets- och rådgivningssektorn medför de nya aktiviteterna att deras *roll* förändras. Det handlar om att vara *bollplank* (Samverkan för naturbetesmarker), *processledare* (Energigården), *coach* eller *koordinator* (Levande ekländskap). Kravet på ökad *flexibilitet* i arbetssättet och fokus på *pedagogik* gör att det finns ett behov av att bygga upp en ny, intern *kompetens* i många organisationer (jfr. med den tidigare diskussionen om intern samverkanskompetens). Behovet av *expertkunskap* minskar inte, men det integreras i processen på ett annat sätt. Exempelvis kan förmedling av specifik ämneskunskap bli mer *behovsstyrt* när lärandet är *självstyrt* som det är i samverkanssammanhang (Energigården). Det är de samverkande aktörerna som avgör när specifik expertis är viktig att få in i arbetet.

Vad som blir viktigt för dem som har ett särskilt ansvar att leda samverkansprocesserna är a) att de påvisar de framsteg som görs och ger *feedback* till deltagarna, b) att de arbetar för att hålla *motivationen* uppe, c) att de lägger stor vikt vid att komma överens i *procedurfrågor*, d) att de tydliggör *ramarna* för arbetet och därmed undviker känslan av osäkerhet trots stora frihetsgrader, e) att de ser deltagarna som den viktigaste *kunskapsresursen*, samt f) att de hela tiden försöker optimera *lärandet* i samverkansprocessen.

Nya relationer och förändrad kommunikation genom samverkan

”It takes two to tango” är ett talesätt som i samverkanssammanhang är träffande. Man kan inte samverka på egen hand, det måste finnas ett intresse och en ärlig avsikt hos andra aktörer. Utan den goda *ambitionen* och *viljan* är det dömt att misslyckas. Pseudosamverkan, liksom pseudodemokrati, ses förr eller senare igenom. För vissa passar samverkan som arbetsform utmärkt, för andra är det en stor tröskel. Det måste man ha med sig.

De samverkanssatsningar som vi plockat ut i denna studie är alla mer eller mindre lyckade. Här har både ambition och vilja funnits. Men detta räcker naturligtvis inte för att lyckas. Principer om ökad *medvetenhet* och stärkt *medverkan* måste

omsättas i konkreta aktiviteter. Detta görs om fokus förflyttas från snabba resultat till fördjupade *relationer* och förnyade *arbetsätt*. I flera samverkanssatsningar lyfts betydelsen av starka relationer mellan deltagarna fram (Bonde till bonde, Levande eklandskap).

Goda relationer möjliggör konstruktiv och lärande *kommunikation*, vilket i sin tur stärker *kunskapen om varandra* och *förtroendet* mellan deltagarna. Tilliten till varandra ökar (och därmed minskar risken för konflikter). I en sådan situation är deltagarna lika beredda att dela på riskerna med att vidta åtgärder som att dela på vinsterna av samverkan (Röj upp vid Råneälv).

3.3 Sammanfattande lärdomar från exempel

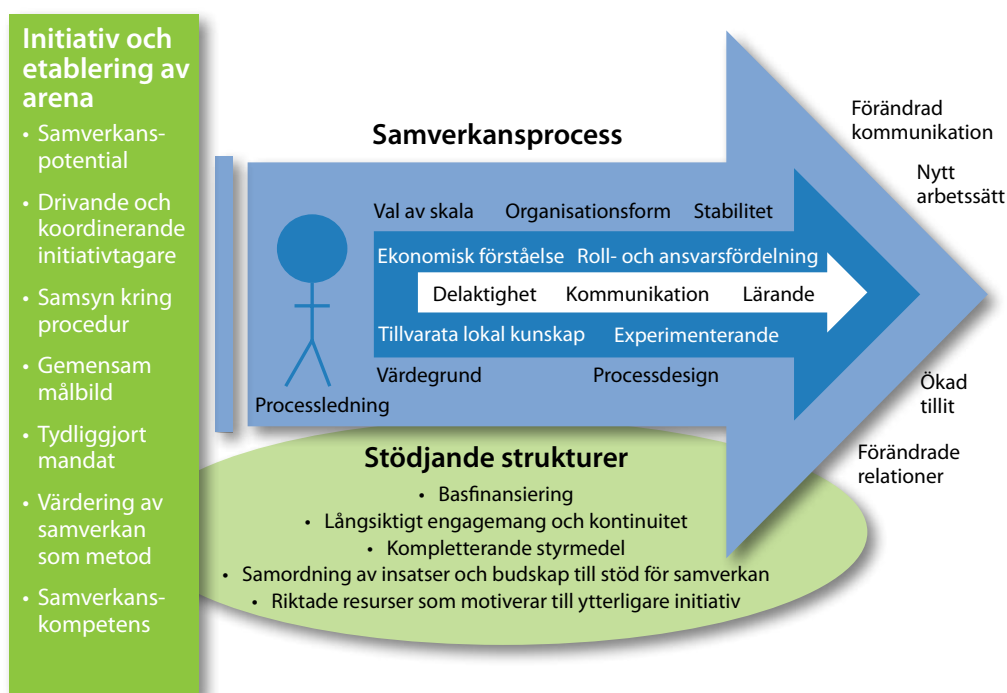
I figur 2 sammanfattar vi de viktigaste lärdomarna från de studerade samverkanssatsningarna. Det är möjligt att förstå lärdomar som framgångsfaktorer i detta sammanhang. Ett centralt tema rör initiativet och etablerandet av en arena eller mötesplats. Ett förarbete ("att kratta manegen") är i regel nödvändigt för att få en bra start och initiativtagaren har därmed en viktig roll att fylla även innan själva samverkan kommit igång. För att lyckas krävs en koordinerande samverkanskompetens – något som enligt vår erfarenhet ofta saknas inom regionala och nationella myndigheter.

Ett annat centralt tema handlar om de externa och stödjande strukturer som bör vara på plats redan vid start och under hela processtiden. Sedan har vi själva samverkansprocessen som är beroende av processledning, en medveten processdesign och lämpliga organisationsformer. Därutöver är det viktigt att beakta val av skala (i regel geografisk skala), värdegrunden för arbetet, hur lokal kunskap tas tillvara, roll- och ansvarsfördelning mellan de samverkande aktörerna, möjligheten att experimentera både med avseende på form och på innehåll etc. Kitter i all samverkan är dock delaktighet och kommunikationen och det lärande som uppstår. Resultatet blir i så fall inte bara positiva miljöeffekter (måluppfyllelse) utan även fördjupade relationer och förändrad kommunikation, liksom etableringen av nya arbetsätt.

Processledning visar sig vara en central framgångsfaktor i all samverkan. Ett annat ord för processledning är *facilitering*, vilket betyder att understödja. Och detta är framför allt processledarens uppgift – att stödja andra att samtala, interagera och agera tillsammans. En definition av processledning, som vi använder oss av i samverkanssammanhang är "att skapa förutsättningar för handlingskraft i situationer som kännetecknas av stor osäkerhet" (Hallgren och Ljung, 2005). En processledare har alltså till uppgift att skapa sådana förutsättningar att deltagarna i det gemensamma arbetet gör framsteg, trots osäkerheter kring konsekvenserna av handlingarna (vad Flood, 1999, kallar för *managing the unmanageable*). Detta skiljer rollen från en projektledare som främst har till uppgift att säkerställa att det gemensamma arbetet håller sig inom de på förhand givna ramarna, exempelvis i form av mål, budget och tid. Det finns dock alltid ett inslag av processledning i all projektledning, liksom inslag av projektledning i processledning. Gränserna är inte helt enkla att dra. Det som dock är viktigt att komma ihåg är att rollerna skiljer sig med avseende på fokus och ansvar. En processledare fokuserar på relationer, samspel, pedagogik, metodval etc, och har framför allt ett ansvar för processdesign och att deltagarna kommer till tals, blir respekterade och har ett reellt inflytande. Projektledaren är på ett helt annat sätt målstyrd.

Analysen av de olika samverkanssatsningarna visar att de kan korreleras till en ökad benägenhet att vidta åtgärder eller att omsätta goda idéer i handling. För det första minskar samverkan den sociala osäkerheten, dvs. varje deltagare i samverkansgruppen blir säkrare på vad man ska göra i relation till andra i gruppen (Hamling i Östra Vätterbranterna). För det andra stärker samverkan de sociala normerna, dvs. det blir tydligare vad andra anser att du bör göra – något som kan utvecklas till en personlig norm (Levande eklandskap). Dessa normer aktiveras genom ett upplevt behov av förändring (jfr. olika typer av restaureringsprojekt) eller önskan om rättvisa (Fjällbete). För det tredje byggs tilliten och förtroendet upp, både mellan varandra i gruppen och till aktörer utanför eller samhället i stort (LIFEscape). Vidare stärks arbetet om man synliggör vad man arbetar med utåt – föreställningar om att andra känner till och uppskattar vad som sker är självförstärkande (Vemmenhögprojektet).

Kvarstående utmaningar är kopplat till bland annat uppskalning och spridningseffekter. Vi har analyserat flera framgångsrika samverkanssatsningar, men det är mindre tydligt hur dessa goda erfarenheter sprids till andra områden. Dilemmat är att det inte finns några genvägar när det gäller relationsbygge och gemensamt lärande. Processerna kräver dialog och social tid.



Figur 2. Lärdomar och framgångsfaktorer identifierade vid analys av 19 samverkanssatsningar (egen sammanställning).

4 Vad vet vi om de möjligheter som samverkan innebär?

4.1 Samverkanspotential

De samverkanssatsningar som vi studerat i denna utvärdering, liksom tidigare forskning inom området, visar att framgångsrik samverkan förutsätter goda förberedelser och planering. Ibland är samverkan dömt att misslyckas redan i förväg, eftersom en samverkanspotential saknas. Tyvärr är det så att i en del situationer där behovet av samverkan upplevs stort (pga. hög komplexitet, många aktörer, djupa konflikter, informationsbrist etc.) så är det också svårt att lyckas. Ett generellt råd är därför att börja i det lilla och att säkerställa att man skapar positiva erfarenheter av att samverka i form av konkreta, väl avgränsade projekt. Därefter är det enklare att skala upp och greppa över mer.

För att snabbt få en bild av samverkanspotentialen kan olika analysinstrument användas. Ett av dem illustreras i tabell 1. Frågeställningarna kan även ligga till grund för samtal mellan aktörerna i en samverkansprocess – för att skapa en gemensam förståelse för den situation man är i.

Som tidigare nämnts är många samverkanssituationer komplexa och de frågeställningar man arbetar med fyllda av intressekonflikter eller till och med konflikter. I sådana situationer är det särskilt viktigt att fundera över hur man genom medveten planering och förarbete kan skapa så goda förutsättningar som möjligt för samverkan. Frågor att ställa sig är vad man kan göra åt en situation för att öka dess reella samverkanspotential? Inom vilka områden bör riktade insatser vidtas? Hur kan vi lära oss mer om förutsättningarna för framgångsrik samverkan i denna situation? Konkret kan det handla om att ta enskild kontakt med varje aktör innan de första samverkansmötena äger rum eller att säkerställa mandat och resurser. Att bara starta samverkan, utan eftertanke, är sällan en god idé.

Tabell 1. Analys av samverkanspotential (fritt efter Daniels och Walker, 2000): Bedöm den aktuella situationen i relation till parametrarna 1 till 13. Använd skalan 1 till 5 och summera sedan bedömningspoängen. Analysen kan utvecklas genom att jämföra flera personers bedömningar.

Parameter	Bedömningskriterier		Bedömningspoäng		
	"1" innebär	"5" innebär	Person 1	Person 2	Person 3
1. Antal och typ av aktörer	Få, lätta att identifiera	Många, svåra att identifiera			
2. Historik	Kort historia	Lång historia			
3. Bakgrund	Okomplicerad	Komplicerad			
4. Förtroende och respekt mellan aktörer	Visst förtroende, viss respekt	Litet eller inget förtroende, oklar respekt			
5. Drivkrafter	Specifika, lätta att identifiera	Djupt liggande värderingar			
6. Handlingsalternativ	Få	Många			
7. Problem, formulering	Tydligt definierade	Otydligt definierade			
8. Problem, karaktär	Okontroversiella	Kontroversiella			
9. Vetenskapsläge	Stor säkerhet	Stor osäkerhet			
10. Information, tillgänglighet	Offentligt tillgänglig	Inte offentligt tillgänglig			
11. Information, begriplighet	Lättförståelig	Svårförståelig			
12. Beslutsfattare	Involverade, engagerade	Inte involverade, oengagerade			
13. Resurser (främst ekonomiska)	Lättillgängliga, kompatibla med samverkansidéer	Svårtillgängliga, ej kompatibla med samverkansidéer			
Summa					

4.2 Vad gör samverkan framgångsrik – en utflykt i litteraturen

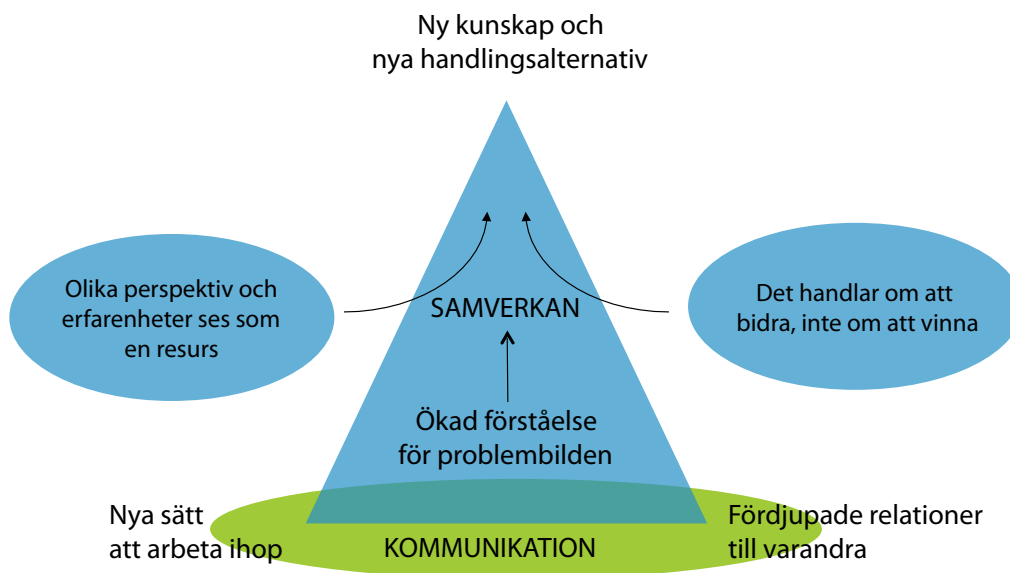
Diskussionerna om vad som gör aktörssamverkan framgångsrik är ofta ostrukturerade. Fakta blandas med värderingar. På grund av frågornas komplexitet uppstår därför lätt kommunikationsproblem. Diskussionerna leder i regel fram till att man inser ett behov av att utveckla formerna för *hur* samverkan går till, inte bara *vad* de handlar om. Processen, eller arbetsformerna, för samverkan hamnar i fokus. Dessutom inser man snart att hur samtalen fungerar beror på våra relationer till varandra, dvs. vilka föreställningar vi har om varandra och hur vi i den kommunikativa situationen agerar gentemot varandra. Relationerna bland deltagarna blir därmed centrala, och fokus förskjuts till att inte bara gälla frågan *hur* samtalen förs, utan även vilka de *bakomliggande orsakerna* är till varför samtalen förs på det sätt som de görs.

Synen på vad som är värt att diskuteras och vad problemet egentligen handlar om, vilka arbetsformer för samverkan som skall användas och hur processen upplevs

fungera, samt hur deltagarna ser på varandra och sig själva både med avseende på ansvar och faktiskt beteende är alla beroende av våra attityder och värderingar. Ett centralt begrepp i sammanhanget är även *tillit*. Finns det tillit till varandra och till de arbetsformer som använts? Om sådan tillit finns så utgör det en stabil grund för ett konstruktivt arbete, finns den inte så är det ett av huvudskälen till konflikter mellan aktörerna.

Social- och miljöpsykologisk forskning har visat att upplevelsen av att en process har gått rätt till (bland annat att den är rättvis) leder till större acceptans och efterlevnad av fattade beslut och till ett ökat förtroende för beslutsfattare. Ytterligare erfarenheter visar att procedurer och arbetsformer som tillåter deltagarna att ge uttryck för sina individuella perspektiv (upplevd delaktighet) skapar åtagande även om handlingsutrymmet för egna initiativ de facto är begränsat (kopplar därför till betydelsen av att vara tydlig med ramförutsättningarna för samverkan), samt att de positiva effekterna av en upplevt rättvis process kan utökas även om fler än de direkt berörda eller påverkade involveras i processen. Med andra ord, det finns vinster av att inte enbart fokusera på slutresultatet av samverkansprocessen, utan även på själva processen, hur den går till och hur den upplevs av deltagarna.

Figur 3 illustrerar hypotesen att nya arbetsformer och fördjupade relationer mellan aktörerna är nödvändigt för att miljökvalitetsmål skall kunna nås. Genom att se varandra som en resurs i en gemensam läroprocess – där kittet utgörs av konstruktiv kommunikation – utvecklas idéer, strategier och handlingsalternativ som bidrar till att effekter syns i miljön.



Figur 3. Framstegstriangeln, som illustrerar att förändrade arbetsformer och relationer mellan aktörer bidrar till ett lärande som är själva fundamentet i samverkansprocesser.

4.1.1 Några vägledande principer

Pretty (1995) hävdar att det finns fem aspekter eller moment som alltid måste vara väl förberedda då samverkansprocesser initieras. Dessa steg uttrycker också de viktigaste punkterna för varför deltagande är en så viktig dimension i hållbar naturresurshantering.

1. Det måste finnas en på förhand genomtänkt och designad metodik med fokus på lärande.
2. Målet måste vara att söka diversitet genom att tillåta och försöka få med olika perspektiv i arbetet.
3. Metoder för gemensamt lärande skall vara en integrerad del av processen, dvs. gruppens gemensamma undersökande skapar det gemensamma perspektivet och ökad benägenhet till kollektiv handling.
4. Metoderna ska innehålla former för hur experter och andra intressenter kan involveras i processen. Ett kreativt möte mellan relevant expertkunskande och en hög grad av deltagande blir nyckeln till ett bra slutresultat.
5. Processen måste förr eller senare mynna ut i konkreta åtgärder. Det är då viktigt att åtgärderna är fördelade så att de som deltagit själva ska bidra med konkreta handlingar. Åtgärdsprogram ska vara överenskomna av gruppen, och känslan av åtagande stort. Bland åtgärderna kan även finnas att skapa lokala institutioner vars viktigaste funktion förväntas vara att stödja genomförandet av de övriga aktörernas åtgärder.

Hur kommer vi då dit? Initiativet till samverkanssatsningar inom miljöområdet kommer i regel utifrån, exempelvis en regional myndighet som Länsstyrelsen, i alla fall i den typ av samverkan som problematiseras här. I sin bok *Planning for Real* (1988) beskriver Tony Gibson ett sätt att hantera denna problematik. Vi sammanfattar Gibsons ansats i figur 4.

Gibsons (1988) beskrivning påvisar att även de till synes mest deltagarorienterade uppläggen fortfarande oftast är initierade eller drivna utifrån. Orsaker till detta kan vara kopplade till finansieringsfrågor, tillgång till processledningskompetens eller att arbetet motiveras av samhällligt överenskomna miljöambitioner. Så kommer det fortsätta att vara, och det är naturligtvis inte i sig ett demokratiskt problem. Problemet är snarare att lokalt deltagande i regel struktureras utifrån motsatsparen uppifrån/nerifrån, extern/intern, vi/dom eller som ett nollsummespel, dvs. det den ena vinner förlorar den andra. Risken är då alltid att en potentiell process av gemensamt lärande och beslutsfattande utvecklas till en konkurrens- och konflikt-situation. Som Wondolleck (1988) visat så blir det i en sådan situation mycket svårt att utveckla de drivkrafter och incitament vilka behövs för att skapa en kreativ miljö och innovativa lösningar på komplexa problem. Slutsatsen är att det lärande och den kreativitet som uppstår ofta gör det trots den externt drivna processen, snarare än på grund av den! En god ambition är således inte tillräckligt.



Figur 4. I de flesta samverkanssatsningar möts ett utifrån-in och ett inifrån-ut perspektiv. Aktörssamverkan kan sägas vara när dessa två perspektiv skapar ett ömsesidigt lärande. Processledarens uppgift är att skapa handlingskraft genom att fokusera på både trygghet och kreativitet. Figuren är modifierad efter Gibson, 1988.

I generella termer karaktäriseras en samverkansprocess av följande:

- De involverade aktörerna är ömsesidigt beroende av varandra för att kunna hantera och lösa den problemsituation de befinner sig i. Varje enskild aktör inser att han/hon inte på egen hand kan lösa problemet.
- Varje aktör försöker komma med konstruktiva förslag på hur konflikter eller meningsmotsättningar kan lösas. Detta sker främst genom att skapa en gemensam nuläges- och problembeskrivning och söka efter realistiska handlingsalternativ. Föreslagna åtgärdsförslag ska inte medföra att någon aktör behöver känna sig missgynnad.
- Den gemensamma ambitionen är att bjuda in så många perspektiv som möjligt i arbetet, och om möjligt på lika villkor. Syftet är att öka den gemensamma problemförståelsen och genom att bjuda in fler intressenter påbörjas dessutom förankrings- och genomförandefasen redan under själva utvecklingsprocessen.
- Aktörernas relation till varandra kännetecknas av tilltro och respekt. Detta stärker arbetet och skapar en vi-känsla. En samverkansprocess blir självförstärkande.

4.1.2 Betydelsen av lärande och delaktighet för förändring

Oavsett vilken typ av samverkan vi talar om så bygger den på både lärande och delaktighet, dvs. utan delaktighet ingen interaktion och utan ett moment av lärande inga framsteg i samtalet. Men vad är det vi lär oss något om? Idealt så sker lärandet på åtminstone fyra nivåer i dialog- och samverkansprocesser:

- Lärande i sakfrågan, dvs. man lär sig mer om det ämne som är föremål för samverkan.
- Lärande om arbetssättet, dvs. man lär sig mer om betydelsen av använda metoder och samspelet mellan form och innehåll (kräver viss meta-kommunikation).
- Lärande om varandra, dvs. man lär sig mer om de andra deltagarnas perspektiv.
- Lärande om sig själv, dvs. genom att bli medveten om det egna perspektivet i relation till andras så får man, så att säga, syn på sig själv och kan fördjupa självkännedomen.

Ett lärande av detta slag förutsätter en viss självdistans hos deltagarna. Men en medveten process och ett fokus på lärande bidrar till att utveckla deltagarnas reflexivitet. Det är detta som är grunden för s.k. kapacitetsbygge (*capacity building*) hos aktörerna: Genom att bli mer medvetna om sina egna och andras argument, om vad som ger ökad kunskap och vad som krävs för att man skall göra framsteg individuellt och i grupp, så höjer aktören sin förmåga att bidra konstruktivt i processer av olika slag. Grunden för att detta ska fungera är dock en visst mått av nyfikenhet, ärlig vilja, tilltro till samtalet och tillit till situationen man befinner sig i, samt en grundläggande kommunikativ kompetens (förmåga att lyssna, respektera andra och göra sig förstådd). Som processledare för kommunikativa processer som fokuserar på lärande så är det särskilt viktigt att just ta tillvara och försöka stödja utvecklingen av sådana processer (Ljung, 2001).

Även om förändringar som bygger på samverkan på många sätt är önskvärda så ska man inte förtränga att även dessa ansatser bär med sig ett antal dilemman. Att få till stånd en fungerande kommunikation och ökad delaktighet är naturligtvis önskvärt, men bör inte ses som ett självändamål. Även ett kommunikativt arbets-sätt kan hamna fel om processerna inte hanteras på ett bra sätt. Exempel på problem som kan uppstå är:

- Lågt intresse och låg grad av delaktighet hos dem som initiativtagaren anser bör delta (de berörda)
- Tidskrävande och kostsamt om man önskar skapa reellt inflytande i beslutsprocesser
- Kompromisser som inte någon aktör är nöjd med
- Höga förväntningar som sällan kan nås (i alla fall inte på kort sikt)
- Andra, mer etablerade demokratiska processer kan undermineras

Men dessa och andra risker bör inte leda till att ett samverkansorienterat arbetssätt undviks, eftersom motsvarande lista kan göras för ett arbetssätt som bygger på uppifrånsperspektivet. Istället är det avgörande vilken *kvalitet* de processer som genomförs har och konsten att på ett lämpligt sätt, och för varje problemområde, kunna hitta en lämplig mix av *top-down* och *bottom-up*. Framgångsrik aktörssamverkan är vare sig ett underifrånsperspektiv eller ett uppifrånsperspektiv – det är ett gemensamt lärande där alla aktörer har något att lära av varandra.

4.1.3 Samverkansmetodik

Förhandlingssituationen är ett centralt karaktärsdrag i alla samverkansprocesser. Men då avser vi inte förhandling i dess snäva betydelse, utan ser samverkansprocessen som en dynamisk process, där nya sociala relationer mellan aktörerna utvecklas. I en sådan process sker ständiga förhandlingar kring aktörernas relationer till varandra och hur olika åtaganden och ansvar ska fördelas. Används relevanta metoder på ett professionellt sätt i en samverkansprocess leder detta till självreflektion och perspektivtagande hos aktörerna. Detta medför att relationerna mellan dessa förändras och utvecklas till det bättre. Utifrån ett sådant synsätt kan en principmodell för den typ av samverkansprocesser som är av intresse i denna studie definieras (se även tabell 2):

1. Problemformuleringsfas/sökfás

- Gemensam definition av problemet.
- Uttryckt vilja och åtagande att samverka.
- Identifiering av intressenter.
- Analys av intressenternas legitimitet i relation till problemområdet.
- Inbjudan och skapande av förväntningar
- Identifiering av tillgängliga resurser (i bred bemärkelse).

2. Kunskaps-, mål- och visionsfas

- Gemensamt besluta om arbetsformer och regler för samverkan.
- Formulering av gruppens gemensamma agenda.
- Gemensamt informationssökande och annan uppbyggnad av

kunskapsunderlaget (t.ex. genom metoder för erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande).

- Formulering av visioner och alternativa framtidsbilder.
- Identifiering av gemensamma och individuella mål.

3. Genomförandefas (implementering)

- Identifiering av handlingsalternativ för att nå målen.
- Gemensamt beslut och tydligt avslutande av själva beslutsprocessen.
- Strukturering av genomförandet (t.ex. ansvarsfördelning och befogenheter).
- Bygga upp externt stöd, inte minst politisk acceptans.
- Aktiviteter hos olika aktörer utifrån mandat och uppdrag.
- Återkoppling och uppföljning av vidtagna åtgärder och dess effekter i syfte att säkerställa efterlevnad av överenskommelser.

Vad som här saknas är en utvärdering eller revision i vid mening. Processen är förhoppningsvis reflexiv i den grad att den kan liknas vid en ständig utvärdering. Dock krävs någon form av mer formaliserad och extern granskning av arbetet. Detta bör planläggas redan under fas två, dvs. målformuleringsfasen. De flesta processorienterade samverkansmodeller innehåller dessa principiella steg i en eller annan form. Dock kommer de ibland i en annan ordningsföljd.

Gray (1989) diskuterar ett specifikt, men i högsta grad vanligt, problem som uppstår i implementeringsfasen. Hon kallar det för the two-table problem. Med detta avses att de som representerar eller företräder en organisation först måste komma fram till en förhandlingslösning tillsammans med andra aktörer i målformuleringsarbetet. Därefter ska de återkoppla till moderorganisationen som de i egenskap av utsedda representanter företräder (the second negotiation table). Dessa skeden har visat sig vara nog så svåra att hantera. Den process av kunskapsuppbyggnad, perspektivtagande och relationsskapande som representanterna i samverkansarbetet genomgått, är de ju ensamma om. De ”där hemma” kan aldrig ha upplevt samma process. Detta är en aspekt av det så kallade representationsproblemet.

Ingen samverkansgrupp är den andra lik. Samverkansprocesserna kommer därför att se olika ut från fall till fall. Ibland kommer man lyckas mycket bra, ibland kommer det att gå mindre bra. Det är viktigt att acceptera denna osäkerhet. Rädslan för att misslyckas, att deltagarna inte kommer att säga vad vi förväntar oss att de ska säga, eller att arbetet går över styr, är tyvärr oftast det största hindret för en kreativ och nytänkande ansats i arbetet. Det talas ofta i dessa sammanhang om att ha tillit till processen.

En samverkansgrupp där aktörerna känner varandra väl innan och en där de är främlingar för varandra kommer att utvecklas på olika sätt. Gruppernas storlek och sammansättning kommer även att påverka processen i många avseenden. Men med en processyn är man beredd att hantera detta, då resultatstyrningen inte primärt är att alla samverkansgrupper ska tycka lika vid en och samma tidpunkt, utan snarare att konsensus skall nås kring lämpligaste handlingsalternativ för att på bästa sätt hantera en komplex problemsituation.

Tabell 2. I olika faser av samverkansprocessen fokuseras på olika former för lärande och olika teman. För att illustrera de olika typerna av lärande och de generella aktiviteter man kan genomföra så ges här exempel från naturvården.

Typ av lärande	Samverkansaktivitet	Exempel från naturvård
Konkret erfarenhet	Problemdiskussioner	Igenväxning av naturbeten
Reflektion genom observation	Identifiera och definiera problemet	Avsaknad av betande djur
	Beskriva problemet	Utredning och framtagande av kunskapsunderlag (inventeringar)
Abstrakt konceptualisering		Definition av kärnområden samt beskrivning av lantbrukets situation
	Vision/framtidsbild	Beskrivning av önskad miljö kvalitet och önskat produktionssystem
	Identifiera olika alternativa lösningar	Förslag till åtgärder och diskutera dessa med mark- och djurägare
	Konsekvensanalys	Konsekvensanalys
Aktivt experimenterande		Utvärdera lösningsförslag
	Beslut	Beslut om åtgärdsprogram, skötselplan eller betesavtal
	Genomförande	Implementering - resursallokering
	Bedömning och utvärdering av effekter	Miljöövervakning och återinventering

I socialpsykologisk grundlitteratur, där gruppprocessen är i fokus för intresset, diskuteras deltagarnas roll i processer av olika slag utförligt (för översikt se t.ex. Brown, 1988 och Granström, 1998). Mycket kort kan ett framgångsrikt deltagande sammanfattas med att de som deltar är intresserad av ämnet, vill påverka slutresultatet, önskar inhämta ny kunskap, tar sitt ansvar för gruppen som helhet (dvs. varandra) samt själva bidrar med ny kunskap (t.ex. i form av egna erfarenheter). Deltagande är dock något högst subjektivt. En individs uppfattning av sin delaktighet varierar från person till person och situation till situation. Ibland räcker det med att ha blivit informerad (s.k. informerat samtycke) medan man i andra sammanhang kräver att få vara med i målbeskrivningarna för ett projekt.

På samma sätt som det händer mycket positivt när människor möts, så riskerar en mängd negativa fenomen uppstå i samverkansgrupper. I olika utsträckning tar vi saker och diskussionsämnen personligt, en del personer vill dominera, en del vill rättfärdiga sig själva eller känner skuld. Andra måste ha rätt. Vissa blir lätt resignerade, medan andra vet allt redan från början. Ytterligare någon kanske vill fixa allt med en gång och tycker att det är för mycket prat om oväsentligheter, medan en annan inte känner sig ansvarig för vare sig slutresultat eller hur gruppprocessen fungerar. Vissa mår dåligt, andra är okoncentrerade av andra skäl. Några dömer på förhand, andra vill inte säga vad de egentligen tycker och tänker. Exempelen kan mångfaldigas. Alla dessa beteendemönster kan utgöra mer eller mindre störande inslag i en samverkansprocess. Vad vi kan vara säkra på är att de kommer att finnas där, oavsett om vi vill det eller inte. Därför måste vi ha en beredskap att

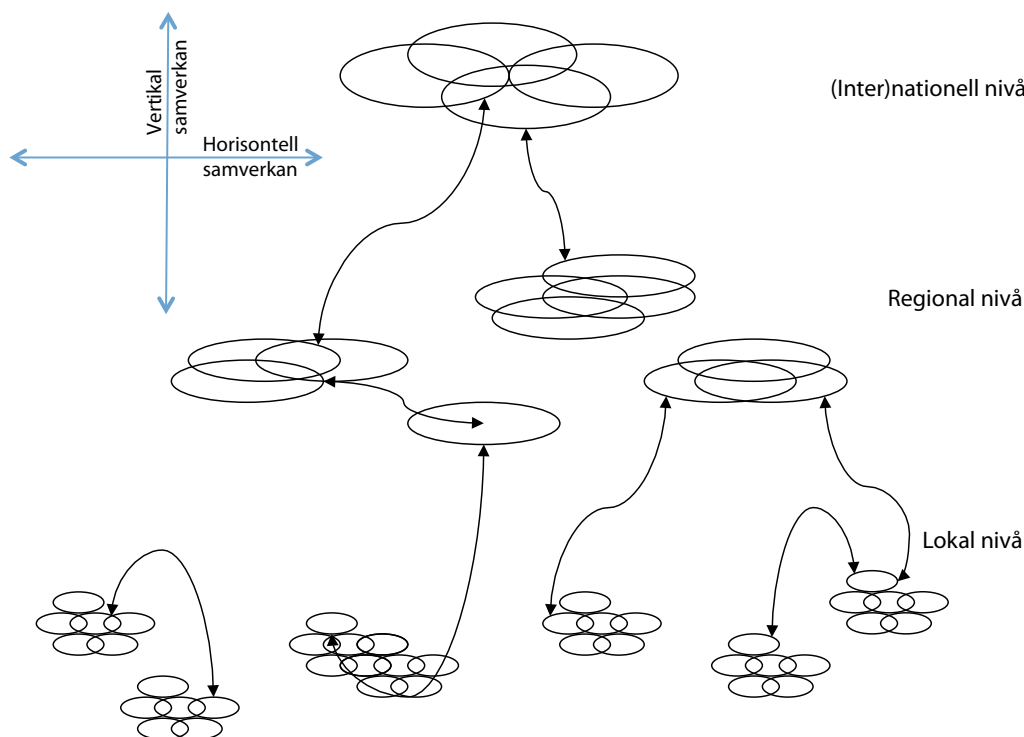
kunna hantera dem. Detta görs inte minst genom det sätt vi designar processen och det sätt varmed processledningen går till.

4.1.4 Fallgropar vid samverkan

Det finns naturligtvis oerhört många fallgropar som man kan hamna i när man arbetar med samverkan och det är inte möjligt att inom ramen för denna studie presentera alla tänkbara situationer som kan uppstå. Men det finns ändå ett antal aspekter som är möjliga att generalisera kring och som det finns anledning att ha en beredskap inför. Det handlar dels om förutsättningarna för framgångsrik samverkan, dels om de processer som man som processledare initierar eller leder. Vi lyfter fram fem generella utmaningar.

En viktig förutsättning är att det finns *tillgång till mötesplatser* eller arenor där aktörer kan interagera och lära av varandra. Dessa mötesplatser måste både vara anpassade till respektive skala (beslutsnivå) samt ha en potential att överbrygga dessa nivåer (figur 5). Plattformer som skapas på en och samma geografiska skala eller beslutsnivå (*horisontell samverkan*). Men det finns ett lika stort behov av att skapa mötesplatser där aktörer från olika beslutsnivåer kan träffas och utbyta erfarenheter (*vertikal samverkan*). Det förra har vi blivit ganska bra på i samhället, det senare är vi betydligt sämre på. En effekt av bristande vertikal integrering mellan beslutsnivåer är långsam implementering och svag återkoppling mellan lokal och (inter)nationell nivå. Flera av de framgångsrika samverkanssatsningarna i denna utvärdering visar sig vara duktiga både på horisontell och på vertikal samverkan!

För det andra så är satsningarna som görs ofta inte tillräckligt hållbara i sig själva, dvs. projektiden och resursramarna är för snålt tilltagna. Det är inte alltid en fråga om ekonomiska resurser, utan det handlar ofta om bristande förståelse för att samverkan tar tid och att man måste låta det ta tid. Det tar tid att involvera aktörer, det tar tid att bygga relationer och det tar tid att mäta konkreta förändringar i miljön. *Social* och *ekologisk tid* är något annat än ekonomisk och teknisk tid, något som vi ofta glömmer. Det krävs således både *politisk uthållighet* och ett politiskt mod för att allokera de resurser som krävs för att på lång sikt lyckas nå målen. Att arbeta för en hållbar markanvändning är inget projekt, det är en kontinuerlig strävan, vilket ställer krav på kommunikationsinsatsernas kvalitet (likväl som institutionell utveckling och samhällets organisering i övrigt). Flera samverkanssatsningar i denna studie har arbetat målmedvetet och under lång tid, vilket i sig självt visat sig vara en framgångsfaktor.



Figur 5. Det finns ett behov av både horisontell och vertikal samverkan inom miljö kvalitetsområdet.

Processledningsfunktionen saknas för det tredje i många av de samverkansprocesser där sådana krävs. Vi lägger stor vikt vid att ha en erfaren projektledare och att ha med de bästa ämnesexperterna i beslutsprocesserna, men ser ofta inte behovet av ”hur”-kompetenserna. Inte förrän i efterhand, då vi tyvärr inser att om vi bara hade planerat och designat arbetet på ett medvetet sätt så hade en del av de problem som uppstått kunnat undvikas. Särskilt viktigt är detta ur ett implementeringsperspektiv. Det är lätt hänt att man hemfaller i sådana aktiviteter som man känner igen, som visar att man i alla fall gör något, exempelvis informationskampanjer. Utifrån perspektivet processdesign är syftet i sådana här situationer ofta oklart, målgruppen inte bestämd och det handlar på sin höjd om att informera om resultatet från ett mer eller mindre forskningsbaserat utvecklingsarbete. Krasst sagt: Om sådana informationsinsatser leder till förändring så beror det mer på tur än skicklighet. Det finns därför ett stort behov av att öka förståelsen för samverkanskompetens och att ha med processledningskompetens redan från början. I detta avseende har det funnits brister i flera av de projekt vi studerat, medan andra har förstått betydelsen av professionell processledning.

För det fjärde så fokuserar vi alltför mycket på resultat och för lite på *relation* och *arbetsform/organisering*. Genom att fokusera på processen (form och relation) så läggs en plattform för möjliga, framtida förbättringar av även komplexa och konfliktfyllda problem. Det är ett sätt att hantera förändring i socialekologiska system. Vår vilja att nå snabba resultat och visa att de åtgärder som vidtas ger effekt gör att vi tonar ned betydelsen av att bygga stabila relationer och jobba med att skapa det som kallas ”*procedural consensus*” bland deltagande aktörer (Daniels och Walker, 2001). Även om kostnaden kan uppfattas som högre på kort sikt, eftersom mer arbete måste läggas ned på processfrågor initialt, så visar erfarenheten att den

långsiktiga resultat- och kostnadseffektiviteten ofta blir högre om man gör just detta.

Med *procedural consensus* menas alltså en överenskommelse kring hur arbetet ska gå till och organiseras mellan de inblandade, inklusive hur motsättningar i sakfrågor ska hanteras när de uppstår. Det är mycket svårare att hantera dessa frågor när man är mitt uppe i en konflikt än om man kan tydliggöra arbetssättet vid en sådan situation i förväg. På samma sätt bidrar fördjupade och stabila relationer mellan aktörer till en ökad tillit till situationen och varandra. En tillit som bidrar till att man blir mer kreativ och når en högre innovationshöjd. De mest framgångsrika samverkanssatsningarna i denna utvärdering lyckades skapa en positiv utvecklingspiral där förtroende och tillit mellan aktörer växte under arbetets gång.

Slutligen och för det femte så underskattar man i miljörelaterat förändringsarbete svårigheten av att skapa *reell delaktighet* (vilket relaterar till den starka expertorientering som finns inom miljöområdet). Delaktighet är inte detsamma som att få bestämma och det är inte detsamma som att delta (att vara fysiskt närvarande). Upplevd och reell delaktighet är något som uppstår när a) deltagarna kommer till tals, b) blir respekterade för sina perspektiv och c) har en reell möjlighet att påverka utfallet av de gemensamma diskussionerna (Senecah, 2004). Konkret innebär det att man som processledare måste skapa arenor och mötesplatser där aktörer kan komma till tals. När de sedan är där så måste man respektera dem för deras kunskaper, erfarenheter och värderingar. Slutligen så får det inte sluta vid trevliga sammankomster, dvs. att man är nöjd med att komma till tals och bli respekterad. Arbetet måste också resultera i något och det får inte då vara så att besluten redan i realiteten är fattade. Människor inser, förr eller senare, att en del beslutsprocesser endast är ett ”spel för galleriet”, vilket naturligtvis minskar förtroendet och motivationen att delta i framtida samverkan. Problemet med expertorienterade beslutsprocesser, vilket ofta är fallet då forskare och praktiker möts, är att de förra ofta formulerar problemen och har tolkningsföreträde. Det är experterna som kommer till tals och deras synpunkter blir mer respekterade och de har större makt att påverka utfallet av diskussionen. Detta är i sig inget fel, men om så är fallet så är det viktigt att man i beslutsprocesser där man gör *anspråk* på att skapa delaktighet bland andra aktörsgupper, tydliggör ramförutsättningarna och att man specificerar den önskade nivån av delaktighet redan från början (från informerat samtycke och samråd till delaktighet i medel- eller måldiskussioner). I de samverkansprocesser vi studerat så uppfattar vi det som att man tagit reell delaktighet på stort allvar och i flera avseenden utgått från lantbrukarnas behov och perspektiv.

5 Slutsatser

De rubriker som lyfts fram i vår analysmodell (figur 1) kan ses som centrala framgångsfaktorer i de studerade projekten. De kan också användas som en slags checklista, antingen för att se vad som måste beaktas när man konstituerar och arbetar i en samverkansprocess, eller för att värdera om och varför en samverkan fungerar som den bör/gör.

Som figur 1 illustrerar så kan samverkanssatsningar med syfte att motivera till miljöåtgärder analyseras ur flera olika perspektiv eller systemnivåer. Det är viktigt att de olika systemnivåerna beaktas, eftersom orsaken till att vissa projekt lyckas och andra misslyckas kan bero på vitt skilda saker. Det kan ha att göra med de externa förutsättningarna. Det kan ha att göra med hur man väljer att organisera sig, som är en aspekt av de interna förutsättningarna. Det kan också ha att göra med att man genomför ”rätt” eller ”fel” aktiviteter. Olika aktiviteter kan bidra till eller försvåra samverkan mellan individer. I efterföljande avsnitt problematiserar vi några av de mest centrala aspekterna som vi uppmärksammat i denna studie. Vi gör det i form av kortfattade slutsatser under respektive systemnivå. Inom parentes anger vi en av de analyserade samverkanssatsningarna (jfr. bilaga 1) som på ett särskilt tydligt sätt illustrerar respektive punkt.

5.1 Externa förutsättningar

1. Samverkansinitiativ förutsätter i regel någon form av startfinansiering för att klara av att upprätthålla en mötesplats, processledning och administrativa funktioner (LIFEscape). Utan denna ekonomiska trygghet är tröskeleffekten att komma igång sannolikt för hög.
2. Samverkan sker inte av sig själv utan det krävs att någon eller några med samverkanskompetens koordinerar det inledande arbetet, bygger relationer och formulerar de initiala ambitionerna (Levande eklandskap).
3. Samverkan fungerar bäst där den geografiska skalan är anpassad till aktörernas identitet, kännedom och miljöproblemets art (Vattenrådsdialogmetoden). Det kopplar till och tydliggör mandat, underlättar deltagarnas förmåga att koppla egna åtgärder till faktiska effekter och skapar en starkare social samhörighet.
4. Samverkan över ett större geografisk område leder ofta till att representanter för en grupp deltar, snarare än de faktiska utförarna. Det medför dels ett förankringsproblem i de deltagande organisationerna, dels att den lokala kunskapen inte lika enkelt kan tas tillvara i processen. Detta är en av orsakerna till att man idag lyfter fram behovet av att arbeta i exempelvis delavrinningsområden eller i ett avgränsat landskap (Samverkan för naturbetesmarker).
5. Samverkan fungerar bäst då det inte är allt för många intressenter inblandade. Samtidigt måste det finnas tillräckligt många perspektiv i diskussionen för att ett reellt lärande skall ske och ett allsidigt beslutsunderlag tas fram. Hur många aktörer som bör involveras är alltså en balansgång (Fjällbete).
6. Samverkan fungerar bäst då de olika aktörernas roller och mandat är väl

definierade och att ramarna för arbetet är tydliggjorda (lagrum, finansieringsutrymme, informationstillgänglighet etc.) (Levande eklandskap).

7. Samverkan uppstår lättast då man på lokal nivå är villig att gå in med egna resurser i form av arbetskraft eller pengar (direkt och indirekt) för att vidta konkreta åtgärder (Råne älvdal).
8. Samverkan kan upprätthållas bättre och under längre tid om det finns en kärna av dedikerade och entusiasmerande individer – eldsjälarna – inom ramen för samverkansprocessen (Vindelälvsdalen). Samtidigt finns det en risk att samverkansprocesserna förtvinar då dessa eldsjälarna lämnar processen.

5.2 Interna förutsättningar

1. Samverkan vinner på om deltagarna kontinuerligt diskuterar vilka perspektiv som eventuellt saknas i arbetet i gruppen, eftersom även de som inte är närvarande kan komma att påverka möjligheten att genomföra åtgärder (Söderköpingsån).
2. Samverkan fungerar bäst då överenskommelser är formaliserade och sträcker sig över en lång tidperiod framåt (Bonde till Bonde).
3. Samverkan förbättras om det redan från början är tydliggjort vilket mandat och vilken makt att förändra som samverkansgruppen har, samt att deltagarna har kännedom om vilka andra processer som pågår och som påverkar resultatet av deras arbete (Stavbofjärden).
4. Samverkan fungerar bäst då de vinster eller nyttigheter som genereras i processen kommer den lokala nivån till del på ett konkret och förståeligt sätt (Vindelälvsdalen).
5. Samverkan underlättas om man kan hålla isär frågor rörande vem som bör vidta vilken av åtgärd från frågan om miljö kvalitet och vem som bär skuld till dess nuvarande fysiska/biologiska status (Hamling i Östra Vätterbranterna). Åtgärdsplanering får alltså inte handla om allokering av skuld eller symboliska straff.
6. Samverkan fungerar bäst då externt stöd i form av t.ex. ämnesexperter kan delta i arbetet vid behov och då det även finns externa forum för diskussion, där andra än de närmast berörda intressenterna kan delta (Söderköpingsån).
7. Samverkan utvecklas enklare och bättre då det finns utrymme för experiment och tillåtelse att pröva sig fram (Aquarius).
8. Samverkan fungerar bäst då det finns en aktiv processledning med rollen att överbrygga och knyta samman de olika perspektiv som är närvarande (inte minst överbrygga teoretisk och praktisk kunskap) (Energigården).

5.3 Processuella kvalitéer och aktiviteter

1. Samverkansgrupper bör systematiskt och med grund i deltagarnas olika perspektiv arbeta sig igenom åtminstone följande steg: nulägesbeskrivning, målformulering, åtgärdsplanering, genomförande och uppföljning (Värna sjön Alsen).
2. Samverkan fungerar bäst då intressemotsättningar och eventuella konflikter tas om hand som en del av samverkansprocessen, exempelvis att man har en förmåga att skilja på motsättningar som apellerar till fakta respektive värderingar (Roslagshagar).
3. Samverkan blir mer kreativ och nyskapande om det finns forum för informella samtal och att tillgången på information är god (Vindelälvsdalen).
4. Samverkan fungerar bäst då den stärker den sociala identiteten hos inblandade aktörer, dvs. resultatet av samverkan uppfattas som identitetsstärkande och bidrar till stolthet över den plats man lever på (Hamling i Östra Vätterbranterna).
5. Samverkan resulterar oftare i genomförbara förslag om processen gett en förståelse för det större sammanhanget där olika styrmedel beaktats tillsammans i syfte att nå ett mer hållbart nyttjande av naturresurserna (Vattenrådsdialogmetoden).

5.4 Gruppdynamikens och lärandets avgörande betydelse

1. Samverkan är beroende av att deltagarna har ett konstruktivt förhållningssätt till varandra, till samtalets betydelse, till möjligheten att åstadkomma förändring osv. eftersom det vägleder det faktiska agerandet och bidrar till att skapa en positiv samtalskultur (Levande eklandskap).
2. Samverkansarbetet bör sätta lärandet i fokus och då lyfta fram flera nivåer samtidigt: sakfrågorna, att förstå varandra, att utveckla sitt eget tänkande osv. (Hamling i Östra Vätterbranterna).
3. Samverkan bygger på en öppen och ärlig beslutsprocess, där själva sättet man fattar beslut på måste förstås och accepteras av alla berörda intressenter. Detta för att arbetet ska ha legitimitet och även leda till åtaganden under både implementeringsarbetet och i den fortsatta förvaltningen (Vindelälvsdalen).
4. Samverkan blir mer framgångsrik om man sätter upp realistiska förväntningar, inte minst med avseende på den tid som det tar att bygga sociala relationer, hantera intressemotsättningar, nå fram till överenskommelser som alla känner sig nöjda med och naturligtvis för att kunna se positiva resultat i miljön (Vemmenhögprojektet).
5. Samverkan ger bättre resultat om det finns en vilja hos deltagarna att dela med sig av sitt kunnande, sina erfarenheter och tydligt uttrycka sina värderingar eftersom det bidrar till att skapa allsidiga beslutsunderlag (Söderköpingsån).

5.5 Förvaltning av fattade beslut

1. Samverkan resulterar i större utsträckning i konkreta förändringar om det finns ett förtroende mellan aktörerna eftersom det höjer åtagandegraden och minskar den sociala osäkerheten.
2. Samverkansarbetet bör sätta delaktigheten i fokus eftersom de deltagare som beretts möjlighet att delta i utvecklingsarbetet oftare bidrar till att förverkliga det man kommit överens om.
3. Samverkan genom aktivitet är ett underskattat pedagogiskt instrument där t.ex. delaktighet i övervakning, mätning och uppföljningsarbetet leder till tydligare rollfördelning och ökad motivation hos deltagarna – dvs. inte bara deltagande på möten som grund för delaktighet.
4. Samverkan som leder till en större upplevelse av rättvisa motiverar och engagerar till fortsatt aktivitet (positiv utvecklingsspiral).

Ur ett policyperspektiv kan följande slutsats dras: Tack vare att det framför allt är den samlade kunskapen och erfarenheten hos de aktörer som är berörda som man bygger på i samverkanssatsningar så bidrar samverkan till att underlätta policyutveckling, målformulering, strategiutformning, metodval, tekniktillämpning och gemensamma överenskommelser kring principer för avvägningar mellan olika mål. Sammanfattningsvis bör dock följande faktorer lyftas fram som särskilt avgörande för huruvida man lyckas att få samverkansgrupper att fungera effektivt och resultatstyrt:

- Delaktighet i beslutsprocessens olika delmoment, från beslut om arbetssätt till prioritering av åtgärder och ansvarsfördelning.
- Fokus på lärandet och utvecklande av sociala normer i processen.
- Fokus på framsteg och en kontinuerlig diskussion om var man befinner sig i relation till målbilden.

Vår uppfattning är att det finns en stor outnyttjad potential att genom lokala samverkansprocesser hantera gemensamma naturresurser på ett hållbarare sätt. I grunden är det inte heller så komplicerat. Det handlar om att skapa ett gott samtalssklimat, ett gemensamt lärande och konkreta åtgärder. Detta måste ske utifrån ett mer medvetet arbete med pedagogik och metodutveckling, dvs. utvecklade arbetsformer och relationer mellan aktörer. Det finns aldrig någon genväg förbi det faktum att vi alla är människor och har grundläggande behov och drivkrafter.

6 Rekommendationer

I detta avsnitt ger vi avslutningsvis ett antal rekommendationer till framför allt de myndigheter som önskar initiera och leda en samverkanssatsning. Vi har valt att strukturera rekommendationerna utifrån ett flödesperspektiv; från initiering och planering till processdesign och det praktiska genomförandet (processledningen). Efter varje avsnitt med rekommendationer följer några paragrafer med förtydligande argument. Ytterligare råd finns i bilaga 2.

6.1 Inventerings- och planeringsfas

Vi rekommenderar att varje länsstyrelse får i uppdrag att tillsätta en samverkanskoordinator med uppgift att dels samordna det interna arbetet mellan olika ansvarsområden (inte minst lantbruksrådgivning, naturvård och kontroll av jordbrukarstöd), dels identifiera och initiera externa samverkanssatsningar. Motsvarande funktion borde även finnas hos de nationella myndigheterna. En samverkanskoordinator har unik kompetens vad gäller samverkansarbete i den egna organisationen (är något annat än kommunikatör eller klassisk koordinator).

Vi rekommenderar både de regionala och nationella myndigheterna att inom ramen för det nya landsbygdsprogrammet inventera arbetsfält och projekt för samverkan samt analysera projektens samverkanspotential.

Vi rekommenderar att myndigheter, men även privata och ideella organisationer, lägger större vikt vid att bygga den interna samverkanskompetensen. Flera länsstyrelser har redan haft särskilda satsningar på en sådan kompetensutveckling, men sådana insatser bör spridas. På sikt bör dessa organisationer göra sig mindre beroende av externa konsulter för att hantera samverkansfrågor, utan istället bygga upp kompetensen internt.

Vi rekommenderar att myndigheterna lägger särskilt stor vikt vid att skapa interna strukturer och processer som bygger upp den interna samverkansförmågan. Har man förmågan att samverka internt för att hantera externa problem medför detta att man blir en intressantare partner för externa aktörer (kunder). Man uppfattas som mer professionell och man minimerar risken för dubbla budskap.

Vi rekommenderar myndigheterna att ta ett särskilt ansvar för inventerings- och planeringsfasen av samverkansprocesser. I denna fas läggs grunden för det fortsatta arbetet och det är viktigt att detta sker med ett så brett och integrerat perspektiv som möjligt. I arbetet ingår en analys av samverkanspotential och preliminär identifiering av aktörer.

Skälen till våra rekommendationer är att framför allt de regionala myndigheterna har en central roll i att (åtminstone initialt) organisera de arenor där aktörer kan träffas för att diskutera samverkansbehov och samverkanspotential. Myndigheterna har utöver detta, i egenskap av att vara en offentlig aktör, en särskilt viktig roll i att leda arenor för samverkansprocesser när konfliktfyllda frågor är i fokus, eftersom en officiell arena kan uppfattas som neutral. Vidare har de nationella och regionala myndigheterna ett särskilt ansvar för att ta ett helhetsgrepp på miljö- och jordbruksfrågor, dels utifrån den kompetens man har internt och tillsammans med andra myndigheter, dels utifrån att man ofta hanterar en större geografisk skala.

Det är viktigt att myndigheterna noggsamt tänker igenom vilken roll de bör och vill ha i olika samverkanssatsningar. Man har mycket att erbjuda. Några centrala kompetenser som myndigheterna kan erbjuda andra aktörer är processledningskompetens, administrativ kompetens, samt naturligtvis ämnesmässig spetskompetens. I en kunskapsorienterad samverkansprocess behövs i regel alla dessa kompetenser i olika grad.

Visar det sig i den initiala analysen att behovet av samverkan är stort, samtidigt som förutsättningarna för framgångsrikt arbete ännu inte är på plats, så gäller det att skapa bättre förutsättningar för samverkan. I denna inventeringsfas har (relativt) neutrala aktörer, som länsstyrelsen, en central roll att fylla. Detta kan exempelvis ske genom att man skaffar sig bättre kunskap om de tilltänkta samverkansparterna (deras behov, motiv, mandat och alternativa handlingsstrategier), bygger starkare relationer till dessa aktörer i syfte att skapa förtroende för myndigheten och processen, samt att man säkerställer långsiktigt engagemang, finansiering och en realistisk tidsplan.

Inom processledning hävdar man ofta att planeringen är halva jobbet. I ett tidigt skede måste myndigheten planera för arbetet och ha en idé för hur de olika aktiviteterna ska bygga på varandra så att framsteg sker. Samverkan handlar inte om att skapa trevliga möten, utan om att lära, utvecklas, innovera och handla. För detta måste man ha en tydlig pedagogisk idé. Därav betydelsen av att ha en intern samverkanskompetens.

Initialt är det viktigt att förankra samverkansidén hos betydelsefulla aktörer så att man tillsammans skapar adekvata och rimliga förväntningar hos deltagarna. I detta ingår att förmedla ett gemensamt budskap och noga tänka igenom det första mötet med önskade aktörer och vilka förväntningar som kan skapas där.

6.2 Processdesign och stödjande strukturer

Vi rekommenderar att en vägledning tas fram som i detalj beskriver vilka faser, teman och frågeställningar ledande/drivande aktörer bör ställa sig för att utveckla en för varje samverkanssatsning unik processdesign. All processledning måste vara uppgifts- och problemorienterad så det handlar inte om en metod som ska följas kategoriskt, utan om att erbjuda redskap så att man i planeringen inte missar väsentliga aspekter.

Vi rekommenderar att en metodsamling (best practice) tas fram som kortfattat beskriver de verktyg som kan användas av samverkanskoordinator och processledare i de fyra centrala faserna av de flesta samverkanssatsningar: nulägesanalys (var befinner vi oss idag och varför); skapande av framtidsbild (i vilken situation önskar vi vara i framtiden); idé- och åtgärdsformulering (vad är önskvärt att göra för att förbättra situationen); genomförandeplanering (vad är genomförbart och vem gör vad och när).

Vi rekommenderar de nationella och regionala myndigheterna att utveckla administrativa rutiner som minskar hindren för de aktörer som önskar samverka i syfte att hantera gemensamma miljö- och naturvårdsproblem. Det kan exempelvis handla om samordnad och likvärdig hantering av flera individuella ansökningar som sker i samverkan och det kan handla om möjligheten att rikta stöd till insatser där de gör störst miljönytta även vid en samverkanssatsning.

Vi rekommenderar de nationella och regionala myndigheterna att utveckla ekonomiska incitament som motiverar markägare, djurhållare och andra lokala aktörer att initiera och delta i samverkanssatsningar, inte minst där frågor rörande grön infrastruktur, vattenkvalitet, landskapsbild, kulturmiljöelement etc. är i fokus. Det vill säga frågeställningar där samverkan mellan lokala aktörer är en central åtgärd i sig för att kunna nå miljökvalitetsmål.

Skälen till våra rekommendationer är att när samverkansprocessen ska designas i mer detalj är det viktigt att förhålla sig medvetet till det som utgör själva kittet i all aktörssamverkan: relationer, kommunikation och lärande. Det innebär att man dels måste fråga sig vad som bör göras för att stärka relationerna, skapa en konstruktiv kommunikation och åstadkomma lärande (i sak, om metoder, om varandra och om sitt eget perspektiv). Detta är grundfrågor som man ska bära med sig under hela processen.

Avgörande är principerna om deltagande, kontinuitet och helhetssyn i samverkansprocessen:

- Principen om deltagande: En utgångspunkt är att deltagarna ska vara med och skapa nulägesanalysen, framtidsbilderna och åtgärdsförslagen. Detta är inget som ska skapas i förväg som faktaunderlag. Deltagarnas kunskap måste värdesättas. Hur man lyckas med detta är framför allt en fråga om hur vi väljer att mötas.
- Principen om kontinuitet: Att fokusera på det successiva lärandet och tydliggöra vilka framsteg man gör är av stor betydelse. Dessutom blir det viktigt i en samverkansprocess att kunna visa hur de olika aktiviteterna hänger ihop i en övergripande och medveten processdesign.
- Principen om helhetssyn innebär att vara medveten om systemgränserna i de diskussioner som förs (vad väljer vi att ta med och vad väljer vi bort), men också hur delar och olika systemnivåer hänger ihop. Helhetssyn skapas inte minst genom de frågor vi väljer att ställa, dvs. vad vi väljer att tala om. Som processledare har du i detta avseende stor makt i och med att du ställer de frågor som styr samtalets riktning.

Alla åtgärder som kan minimera tröskeleffekter vad gäller nya samverkansinitiativ, framför allt på lokal nivå, är av godo. Det bör därför utredas vilka administrativa rutiner och riktade ekonomiska incitament som bör och kan utvecklas för att stödja en sådan utveckling.

6.3 Processledning och uppföljning

Vi rekommenderar att myndigheterna tar ansvar för att utveckla en metod för kvalitetssäkring av processledning inom naturresursområdet. Idag finns det en stor mängd aktörer med vitt skilda ansatser, men i en situation där aktörssamverkan ses som en central framgångsfaktor för att nå nationella miljökvalitetsmål och där stora summor läggs på att initiera, planera och finansiera samverkan är det viktigt att även denna kompetens kvalitetssäkras.

Vi rekommenderar att stöd ges till utvecklingen av kollegiala lärgemenskaper bland både processledare och samverkanskoordinatorer. Erfarenheter från andra områden bör med fördel användas (t.ex. landsbygdsutvecklare) och formerna för

kontakt kan till stora delar vara virtuella. Det viktiga är att ingå i ett nätverk där erfarenheter kan utbytas.

Vi rekommenderar att de nationella myndigheterna utvecklar en metod eller anpassar befintliga metoder för uppföljning och utvärdering av samverkan. Givet att de i denna studie presenterade analysmodellerna är rimliga, så innebär det att utvärderingsmodeller måste beakta många olika aspekter för att med säkerhet kunna fastställa vad det är som gör att en viss samverkanssatsning har fungerat medan en annan inte har gjort det (trots likartade förutsättningar).

Med processledning menar vi en förmåga att skapa förutsättningar för handlingskraft hos de människor som deltar i en ofta komplicerad och osäker samtals- och beslutssituation. Att leda en grupp av människor är inte alltid enkelt. Det innebär att uppmärksamma och bekräfta individuella behov, att motivera och engagera, att förklara och lyssna. Det handlar också om att vara pedagogiskt ansvarig för val av metod och upplägg. Men processledaren kan inte få samverkan att fungera om inte deltagarna vill detsamma. Det finns en risk att det inom denna bransch, liksom i ”coach-branschen”, blir stora kvalitetsskillnader utan möjlighet att se igenom de ofta vackra orden.

De utmaningar som vi bedömer som svårast att bemästra i processledningen rör balansgången mellan att vara pådrivande och att låta deltagarna styra utvecklingstakten, hur man undviker ansvarsförskjutning (dvs. hur man får deltagarna att ta ett individuellt ansvar för genomförandet av åtgärder) samt hur man får gruppen att känna att det finns anledning att fortsätta när faktorer i omvärlden sätter käppar i hjulet (finansiering saknas, nya prioriteringar i politiken etc.). Här kan det finnas anledning att skapa och stödja utvecklingen av lärgemenskaper mellan processledare.

Kvalitetssäkring av processledning innebär att säkerställa att det finns goda förutsättningar för framgångsrik ledning av samverkanssatsningar i organisationen. Exakt hur en sådan kvalitetssäkring bör se ut är viktigt att diskutera inom varje organisation, men generella aspekter som är viktiga för kvalitetssäkring av processledning är kompetens (inklusive utbildningsbakgrund och processledarutbildning), tydligt ansvar och tydlig roll i organisationen, utvecklingsresurser (möjliggör experimenterande), tillgång till checklistor och *best practice*-metodik, etablerade rutiner, deltagande i professionellt nätverk, generell kontextförståelse samt förtroendekapital både internt och externt. Vi vet av erfarenhet att framgångsrik processledning samtidigt är till stora delar personbunden. Det har att göra med att individens personliga egenskaper och kommunikativa kompetens är av central betydelse för hur man fungerar som processledare i mötet med andra människor. Verktygslådan, eller metoderna, som processledaren använder sig av är naturligtvis viktiga, men kan inte lösa andra, mer grundläggande problem som kan uppstå i processledningen.

Utvärdering och uppföljning av samverkanssatsningar är av central betydelse. Inom detta område finns det goda skäl att även fundera över alternativa metoder, som följeforskning (kontinuerlig uppföljning) och formativ utvärdering (utvärderaren är integrerad i projektet som utvärderas).

7 Litteratur

Litteraturlistan lyfter fram den litteratur som, tillsammans med de empiriska erfarenheterna, använts som underlag för de slutsatser som dras i denna studie. Listan kan också läsas som tips på fördjupningslitteratur i ämnet samverkan och processledning.

Blackburn, W & W M Bruce. 1995. *Mediating Environmental Conflicts: Theory and Practice*. Westport, CT: Quorum Books.

Brodahl, H & L Nilsson. 1996. *Konflikter vad vill de lära oss?* Järna: Balders förlag.

Brown, R. 1988. *Group processes: Dynamics within and between groups*. London: Wiley.

Callo, V & R Packham. 1999. The use of soft systems methodology in emancipatory development. *Systems Research and Behavioral Science* 164: 311-319.

Cantrill, J & S Senecah. 2001. Using the 'sense of self-in-place' construct in the context of environmental policy-making and landscape planning. *Environmental Science & Policy* 4: 185-203.

Cantrill, J. 1993. Communication and our environment: Categorizing research in environmental advocacy. *Journal of Applied Communication Research* 21: 66-95.

Checkland, P. 1999. *Soft Systems Methodology: A 30-year Retrospective*. New York: John Wiley and Sons.

Chess, C & K Purcell. 1999. Public participation and the environment: Do we know what works? *Environmental Science & Technology* 33: 2685-2692.

Conley, A. 2000. *Collaborative Conservation in Theory and Practice: A Literature Review*. Tucson, AZ: The Udall Center for Studies in Public Policy.

Cox, J. 2009. *Environmental Communication and the Public Sphere*. Andra upplagan, London: Sage Publ.

Daniels, S & G Walker. 2001. *Working Through Environmental Conflicts: The Collaborative Learning Approach*. Westport, CT: Praeger.

Delicath, J. 1999. The role of the activist scholar: At work in the field(s) of environmental communication. I Short, B & D Hardy-Short (red.). *Proceedings of the 5th Biennial Conference on Communication and Environment, 23-26 July 1999, Northern Arizona University, Flagstaff, USA*, sid. 135-146.

Delli Priscoli, J. 1997. Participation and Conflict Management in Natural Resource Decision-Making. I Solberg, B & S Miina (red). *Conflict Management and Public Participation in Land Management*. EFI Proceedings, no 14. Joensuu, Finland: European Forest Institute, sid. 61-87.

Denvall, V & T Salonen. 2000. Att bryta vanans makt. Framtidsverkstäder och det nya Sverige. Lund: Studentlitteratur.

Dukes, F. 1996. Resolving Public Conflict: Transforming Community and Governance. Manchester, UK: Manchester University Press.

Esselin, A. 2013. Biosfärsområde Vindelälven. Inledande studie. VIKOM: Vindelälvs kommunerna.

Gibson, T. 1988. Planning for real. User's guide. Telford, England: Neighbourhood Initiatives Foundation.

Granström, K., S Jern, J Näslund, & D Stiwne. 1998. Grupper och gruppforskning. FOG Samlingsvolym 1. Linköpings universitet.

Gray, B. 1989. Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Grimble, R. 1999. Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management. Ingår i serien Socio-economic methodologies for natural resources research. Chatham, UK: Natural Resources Institute.

Hallgren, L & M Ljung. 2005. Miljökommunikation. Processledning och aktörssamverkan. Lund: Studentlitteratur.

Higgins, J. 1994. 101 creative problem solving techniques. The handbook of new ideas for business. Winter Park, FL: The New Management Publishing Company.

Ison, R & D Russell. 2000. Agricultural Extension and Rural Development: Breaking Out of Traditions. A Second-Order Systems Perspective. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Kaner, S. 1996. Facilitator's guide to participatory decision-making. Gabriola Island, BC: New Society Publ.

Kenney, D. 2000. Arguing About Consensus: Examining the Case Against Western Watershed Initiatives and Other Collaborative Groups Active in Natural Resource Management. Boulder, CO: Natural Resources Law Center, University of Colorado School of Law.

Killingsworth, J & J Palmer. 1996. Millennial ecology: The apocalyptic narrative from Silent Spring to Global Warming. I C Herndl & S Brown (red.). Green culture: Environmental rhetoric in contemporary America. Madison, WI: University of Wisconsin Press, sid. 21-45.

King, C. 2000. Systemic Processes for Facilitating Social Learning: Challenging the Legacy. Agraris 233. Doktorsavhandling, Sveriges lantbruksuniversitet.

Kolb, D & L Lewis. 1986. Facilitating experiential learning: Observations and reflections. I Lewis, L (red .) Experiential and Simulation Techniques for Teaching Adults. New Direction for Continuing Education, no 30. San Francisco, CA: Jossey-Bass, sid. 99-107.

- Kvarnbäck, O m.fl. 2004. Goda exempel. Framgångsrik skötsel av naturbetesmarker och ängar. Rapport inom HagmarksMistra. Uppsala: Hushållningssällskapet.
- Leeuwis, C & R Pyburn (red.). 2002. Wheelbarrows full of frogs. Social learning in rural resource management. Assen, NL: Van Gorcum.
- Leeuwis, C (red.). 1999. Integral design: Innovation in agriculture and resource management. Mansholt Studies 15. Leiden: Bakhuis Publ.
- Leuci, M S. 2000. Large Group Interventions for Whole Systems Participation, Development and Change. I CD Practice, nr 7. Milwaukee, WI: Community Development Society.
- Ljung, M. 2001. Collaborative learning for sustainable development of agri-food systems. Agraria 308. Doktorsavhandling, Sveriges lantbruksuniversitet.
- Ljung, M. 2012. Vattenråden i Sverige – de gröna näringarnas perspektiv. Stockholm: LRF.
- Ljung, M & M Strandell. 2010. Processorienterad programutvärdering. Erfarenheter från Meny och Kurbits. Internt material, Sveriges lantbruksuniversitet, Skara.
- McCloskey, M. 1996. The skeptic: Collaboration has its limits. I High Country News 28:9, 1996-05-13.
- Morrisey, R & N Olander. 2009. Verktygsboken: 50 verktyg för grupper som vill lösa problem och föda nya idéer. Uppsala: Eget förlag (5:e upplagan). www.kompetensmaklarna.com/verktygsboken.html
- Naturvårdsverket. 2008. Landskapsstrategier i sju pilotlän 2006-2007. En utvärdering av pilotprojektens organisation och arbetssätt. Rapport 5906.
- Naturvårdsverket. 2011. Framtidens flexibla förvaltningsformer? En utvärdering av projektet Samverkansplaner för värdefulla kust- och havsområden. Rapport 6435.
- Nelson, T & E McFadzean. 1998. Facilitating problem-solving groups: Facilitator competence. Leadership & Organization Development Journal 19:72-82.
- OECD. 2012a. Providing agri-environmental public goods through collective actions. Joint Working Party on Agriculture and the Environment. COM/TAD/CA/ENV/EPOC(2012)11. Paris: OECD.
- OECD. 2012b. Providing agri-environmental public goods through collective actions. Joint Working Party on Agriculture and the Environment. COM/TAD/CA/ENV/EPOC(2012)11/REV1. Paris: OECD.
- Olsson, R. 2012. En underbar fredag. Från konflikt till samarbete i Östra Vätterbranterna. Gränna: Gränna skogsgrupp.

Pretty, J. 1995. A trainer's guide for participatory learning and action. London: IIED.

Senecah, S. 2004. The Trinity of Voice: The Role of Practical Theory in Planning and Evaluating the Effectiveness of Environmental Participatory Processes. I Depoe, S, J Delicath & M-F Aepli Elsenbeer (red.). Communication and Public Participation in Environmental Decision Making. Albany: State University of New York Press.

Senge, P. m.fl. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. New York, NY: Doubleday Currency.

Skogsstyrelsen. 2009. Skogsstyrelsens erfarenheter kring samarbetsnätverk i landskapet. Rapport 2009:9.

Skogsstyrelsen. 2010. Landskapsansats för bevarande av skoglig biologisk mångfald – en uppföljning av 1987 års bristanalys och om behovet av samverkan mellan aktörer. Rapport 2010:4.

Svensson, L (red.). 2002. Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Weisbord, M. 1992. Discovering Common Ground: How Future Search Conferences Bring People Together To Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Wilhelmson, L & M Döös. 2002. Dialogkompetens för utveckling i arbetslivet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Woerkum, C van. 2000. Interactive policy-making: The principles. Journal of Agricultural Education and Extension 6:199-212.

Wondolleck, J (red.). 1988. Public Lands Conflict and Resolution: Managing National Forest Disputes. London: Springer.

Wondolleck, J & S Yaffee. 2000. Making Collaboration Work: Innovation in Natural Resource Management. Washington, DC: Island Press.

Bilaga 1. Beskrivning av 19 samverkanssatsningar

I denna bilaga redovisar vi våra erfarenheter från 19 regionala samverkansinitiativ inom skärningen jordbruk och miljö. Ambitionen har varit att visa på den bredd som finns, men också illustrera typexempel. För en del av de beskrivna projekten är bakgrundsinformation bristfällig, medan det för andra varit en utmaning att göra ett lämpligt urval. Beskrivningarna är baserade på skriftliga källor. Fokus i analysen har varit på att beskriva satsningarna ur ett samverkansperspektiv, men även annan mer grundläggande information ges. Detta för att det ska vara möjligt att förstå hur initiativen är tagna och hur de utvecklats. En utveckling som i sig ofta är intressant ur ett samverkansperspektiv. Varje bakgrundsbeskrivning avslutas med en kortfattad slutsats, analys och värdering.

Urvalet av de 19 samverkanssatsningarna som vi valt att studera närmare har skett på olika sätt. För det första har vi gått igenom en förteckning över samtliga Leader-projekt i Sverige – projekt som utgår från samverkan mellan aktörer. För det andra har förslag kommit in från framför allt länsstyrelser runt om i landet och från projektets referenspersoner. För det tredje har vi utifrån egen erfarenhet och egna nätverk identifierat ett antal potentiella samverkanssatsningar. En bruttolista togs fram och tillsammans med projektbeställaren (Jordbruksverket, Naturvårdsverket och Riksantikvarieämbetet) gjordes det slutliga urvalet.

Beskrivningarna av samverkanssatsningarna följer i stort sett samma grundstruktur och utgår, i möjligaste mån, från den analytiska modell som redovisas i rapporten (avsnitt 2.2). Den stora variationen i bakgrundsmaterial gör att det inte är möjligt att systematisera beskrivningarna i en enhetlig struktur. För de fem fördjupningsstudierna har ytterligare informations inhämtats (se huvudrapporten). I denna bilaga hanteras dessa projekt på samma sätt som övriga fallstudier. Litteraturhänvisningar i texten nedan finns med i litteraturlistan i huvudrapporten.

Tabell 1. Sammanställning av samverkanssatsningar. Med "projekt" avses en samverkanssatsning som har en tydlig målbild, ett fokus och definierade ramar. Med "plattform för samverkan" avses processer som främst har karaktären av att vara arenor för olika aktörer att mötas och diskutera möjliga utvecklingsvägar.

Samverkanssatsning	Geografisk placering, län	Beskrivning	Samverkansform	Storlek	Tid	Vattenkvalitet	Övergödning	Våtmark	Biol. mångfald	Naturskydd	Betesvärd	Kulturlandskap	Klimat	Ekolantbruk	Giffri miljö
LIFescape	Vombsänkan, Skåne	Tillämpning av regional landskapsstrategi	Plattform för samverkan	Öppen inbjudan	Pågår					X		X			
Bokholmens mosse	Svalöv, Skåne	Restaurering av våtmark	Projekt	8 fastighetsägare	2005-2010	X	X	X							
Vemmenhögsprojektet	SÖ Skåne	Minskat läckage av växtskyddsmedel till vatten	Projekt	900 ha	Pågår (start på 90-talet)	X									X
Aquarius	Smedjeån, Halland	Klimatförändring och vattenkvalitet	Plattform för samverkan	9 brukare	Pågår	X							X		
Vattenrådsdialogmetoden	Alsterån, Mörrumsån, Hagby-Halltorpsån; Kalmar	Metod för bredare samverkan kring vatten	Plattform för samverkan	Varierande antal markägare	Pågår	X	X		X						
Hamling i Östra Vätterbranterna	Jönköping	Restaurering och återskapande av hamlingslandskap	Projekt	Flera markägare	Pågår (på väg in i fas 2)							X			
Energigården	Västra Götaland	Samverkan och nätverk för hållbar energiproduktion	Plattform för samverkan	8-10 brukare per grupp, 3 grupper	Pågår								X		
Söne mad betesförening	Lidköping, Västra Götaland	Formaliserad samverkan för lönsamt bete	Plattform för samverkan	30 markägare, 3 djurägare	Pågår				X	X	X	X			
Samverkan för naturbetesmarker	Västra Götaland	Samverkan för skötsel av naturbetesmarker	Projekt	Ca 50 initiativ, 300 ha	Pågår				X	X	X	X			
Söderköpingsån	Östergötland	Vattenråd enligt Vattendirektivet	Plattform för samverkan	22 700 ha	Pågår	X	X								
Levande eklandskap	Östergötland	Tillämpning av regional landskapsstrategi	Plattform för samverkan	6 500 ha, 10 000 ädel-lövträd	2008-2015				X	X	X	X			X
Värna sjön Alsen	Örebro	Samarbete för minskad övergödning	Projekt	17 brukare, 5 km ² vattenyta	Pågår	X	X								
Roslagshagar	Uppsala och Stockholm	Naturbeteskött – bred samverkan	Projekt	1 300 ha	Pågår				X	X	X	X			
Stavbofjärden	Hölö, Stockholm	Vattensamverkan i ett avgränsat område	Plattform för samverkan	88 km ²	Pågår	X	X								
Fjällbete	Jämtland	Betesdrift och köttproduktion	Projekt	380 får, 1 mjölkgård	Pågår				X			X	X		
Vindelälvsdalen	Västerbotten	Restaurering av ängs- och betesmarker	Projekt	3 mjölkgårdar, 15 markägare.	Pågår			X	X		X	X			
Röj upp vid Råne älv	Norrbotten	Tjänsteutveckling kring samverkan	Projekt	Öppen inbjudan	Pågår (inne i fas 2)				X		X	X			
Bonde till bonde (B2B)	Hela Sverige	Samverkan mjölk – växtodling i ekolantbruk	Projekt	2-5 brukare per grupp	Pågår		X				X		X	X	X
Odling i balans	Götaland och Svealand	Erfarenhetsutbyte och pilot inom integrerat växtskydd	Plattform för samverkan	5 brukare	2011-2013										X

Vemmenhögsprojektet

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv (se huvudtexten för utförligare information): Under våren 1990 påbörjades ett forskningsprojekt för att undersöka förekomsten av bekämpningsmedel i ett geografiskt avgränsat område i södra Skåne. Platsen för projektet är de övre delarna av Vemmenhögsåns avrinningsområde. Projektet fortsatte under hela 1990-talet och pågår fortfarande.

Under projektets gång har man genom *olika åtgärdsprogram* försökt minska halterna av bekämpningsmedel i vattenmiljön. Åtgärder som hela tiden följts upp för att kunna bedöma verksamhetsgraden av olika insatser. Exempelvis så fick lantbrukarna i området, med start vintern 1994/95, särskild rådgivning i säker hantering av pesticider, både i fält och på gården. I slutet av 1990-talet kom sedan en ny *lagstiftning*, och delvis EU-finansierade *miljöstöd* och *leverantörskrav* från industrin.

Betydelsen av att förmedla ett *gemensamt budskap* från olika aktörer har varit tydligt i projektet. I början av 1995 anordnades lantbrukarträffar. Redan då visade erfarenheterna att lantbrukarna lättare tog till sig informationen om den gavs vid personliga och anpassade förhållanden än när informationen gavs via brev och broschyrer. Det var också viktigt att engagera jordbrukarna i arbetet och ge dem regelbunden feedback i deras framgångar att minska läckage av bekämpningsmedel. Projektet har vid senare utvärderingar visat sig vara, generellt sett, uppskattat av lantbrukarna i området.

I projektet har man alltså vidtagit koordinerade åtgärder för att nå ut till så många brukare som möjligt under en begränsad period, för att på detta sätt kunna bedöma hur olika insatser de facto påverkar beteendet och i slutändan vattenkvaliteten. Effekterna i miljön visar också att arbetssättet varit framgångsrikt. Halterna av bekämpningsmedel i vattnet från avrinningsområdet har minskat med över 90 procent under projektperioden. Samtidigt har användningen av pesticider under perioden varit oförändrad.

Rådgivning och utbildningsinsatser har tillsammans med ny lagstiftning och leverantörskrav från bl.a. sockerbolaget, inneburit dramatiska förbättringar i miljön. Samverkan i detta fall handlar således om *samordnade insatser*, både med avseende på styrmedelsmixen och med avseende på målgruppen.

Kort analys och utvärdering: Vemmenhögprojektet visar hur långt man de facto kan komma med samordnade insatser och rådgivning. I jämförbara områden, där samverkan och samordning inte på samma sätt varit tydlig, har inte liknande förbättringar kunnat noteras. När det gäller växtskyddsåtgärder så handlar samverkan inte så mycket om att göra saker tillsammans, utan snarare om *att göra saker samtidigt och på samma sätt*. Först då uppstår den önskade effekten av gemensamt arbete. Projektet är intressant och har varit viktigt när det gäller utvecklingen av andra rådgivningssatsningar, som Greppa Näringen och Säkert Växtskydd. En viktig erfarenhet rör betydelsen av att de aktörer som lantbrukarna lyssnar på har *samma budskap* – oavsett om de kommer från industrin eller myndighetssfären. Det räcker ofta att en betydelsefull aktör säger att det som föreslås inte är viktigt, för att det ska fungera som en utväg för dem som inte vill engagera sig.

Aquarius

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Projektet AQUARIUS ("Farmers as water managers under future climate regimes") är ett internationellt projekt som syftar till är att hjälpa lantbrukare att ta fram verktyg och metoder för att underlätta skötsel och användande av vatten i ett landskapsperspektiv, särskilt med tanke på kommande klimatförändringar. Detta sker genom att i ett första steg formulera olika klimatscenarion. Med detta som grund har nya verktyg utvecklats som kan användas av markägare och lantbrukare. Det handlar om strategier och

åtgärder för att kunna sköta vattenhushållningen i framtiden – att kunna skapa robusta markanvändningssystem. De verktyg som tas fram ska vara i form av möjliga vägar att hantera höga flöden och torrperioder.

I detta projekt är det markerna utmed Smedjeåns avrinningsområde i Laholms kommun som utgör försöksområde. I Sverige ingår, förutom Hushållningssällskapet (som är projektledare för Sveriges del) även Länsstyrelsen, Region Halland, Laholms kommun och Högskolan i Halmstad.

En avgörande faktor i projektet är lantbrukarnas *aktiva deltagande* i att se över bevattningsbehov och kapacitet och i det långa perspektivet hitta tekniska lösningar för att nå både produktivetsmål och mål för vattenkvaliteten. Det handlar alltså om att med utgångspunkt i klimatförändringarnas effekter bedöma hur man ändå kan skapa en situation där både produktiviteten ökar och vattenkvaliteten säkras/förbättras. Projektgruppen har övervägt om man förutom lantbrukens vattenplanering även behöver avsätta kontrollerade översvämningssområden/våtmarker för att minska skadorna vid eventuella översvämningar på mer ekonomiskt viktiga områden. Sådana åtgärder måste naturligtvis även diskuteras av andra lokala aktörer såsom organisationer, kommuner, regionala och nationella myndigheter med syftet att nå en bred överenskommelse. Fokus i projektet är lantbrukarna men många beslutsnivåer i samhället kan beröras.

Ett viktigt delprojekt i pilotområdet har varit framtagandet av *vattenförvaltningsplaner på gårdsnivå*. Man har valt ut nio lantbrukare som har deltagit i arbetet inom pilotområdet. En bevattningsgrupp inom avrinningsområdet har även skapats med syfte att hantera bevattning från ån och ansöka om gemensamt tillstånd för att använda ån för bevattning. Lantbrukare har varit aktiva deltagare i projektet och lokala meteorologiska stationer som lantbrukarna har förvaltat, har kunnat bidra med användbara data för att möta flöden, översvämningssrisker och förändringar i markvatten under torra perioder. Detta kan ses som ett exempel på delaktighet i miljöövervakning och s.k. *citizen science*. Ett resultat av projektet är att lantbrukarna blivit mer intresserade av att studera hydrologin och de har därför fått föreslaget att ta över mätutrustningen för sin egen fortsatta planering efter projektslutet.

Kort analys och utvärdering: Projektet har fokus på att skapa ny kunskap kring framtidens vattenförvaltning inom lantbruket. Men för att kunna ge relevanta förslag så har det krävts en hög grad av *delaktighet* hos lantbrukarna. Detta har grundlagts genom informationsinsatser, men framför allt skett i form av skapandet av *tematiska pilotgrupper*. Vidare har ansatsen hela tiden varit att det finns uppenbara *synergier mellan ekonomi och ekologi* – produktivitet och lönsamhet kan bibehållas tack vare ett förebyggande miljöarbete. Resultatet av dessa insatser visar att om lantbrukarna engageras i ett tidigt skede i utvecklingsarbetet blir de också intresserade och villiga att vidta åtgärder och/eller fortsätta engagera sig i frågan. Genom samverkan mellan lantbrukare i gemensamma läroprocesser, så går *utvecklings- och implementeringsfas hand i hand*. Ett resultat som både är kostnads- och resultateffektivt.

Vattenrådsdialogmetoden

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Inom ramen för införandet av vattendirektivet och framväxten av vattenråd över hela landet, så har också ett

metodologiskt experimenterande påbörjats. På flera håll i landet tar vattenmyndigheter, länsstyrelser eller enskilda vattenråd initiativ till nya sätt att arbeta med vattenfrågor. Allt i syfte att skapa en god ekologisk och kemisk status i våra vattendrag. Vattenråden kan beskrivas som samverkansgrupper, men hur de arbetar skiljer sig mycket åt (Ljung, 2012). Det rör skillnader i formaliseringsgrad, arbetsätt, sammansättning etc. Men i grunden handlar det alltid om dialog och gemensam kunskapsuppbyggnad.

Vattenrådsdialogmetoden är en metod som fått spridning i sydöstra Sverige. Den syftar till att skapa engagemang och en dialog om vattenmiljöernas värden och problem. En dialog som ska ske mellan vattenrådet och övriga invånare/markägare inom ett avrinningsområde. Det handlar således om att vidga målgruppen för vattenfrågorna, men också att ta vara på invånarnas/markägarnas lokala kunskap. Något som är viktigt eftersom det i vattenråden endast sitter representanter för olika intressen, bl.a. lantbruket. Tidigare studier visar att även om samverkan inom vattenråden har fungerat tillfredsställande så har det varit svårt att återföra och sprida den kunskap som utvecklas till andra berörda utanför samverkansgruppen (Ljung 2012). Det finns därför ett behov av att utvecklas arbetsätt som bjuder in fler aktörer i processen.

I korthet är metoden kartbaserad och är upplagd på följande sätt: Deltagaren skriver ner på en blankett vad man tycker är värdefullt alternativt vad man tycker är ett problem i ett geografiskt avgränsat område. Därefter tar man en numrerad klisterlapp, antecknar numret på blanketten och klistra fast nummerlappen på aktuell plats på kartan; en färg för vad som är värdefullt, en annan för problem som behöver åtgärdas. Processen bidrar till informationsutbyte och förståelse och skapar därigenom fortsatt delaktighet. Vattenrådsdialogen är alltså *en kartbaserad metod för att få in kompletterande perspektiv* från både markägare, vattenanvändare, allmänheten, etc. avseende vilka åtgärder som behöver genomföras i ett specifikt område.

Erfarenheterna av arbetsättet är så här långt positiva. Engagemanget har generellt blivit större än det tidigare varit eller om man gjort ett mer traditionellt upplägg. Mycket lokal kunskap har tydliggjorts och olika värden preciserats. På detta sätt har man nu byggt upp ett *bättre kunskapsunderlag* inför framtida, lokala åtgärdsplaner.

Kort analys och utvärdering: Vattenrådsdialogmetoden illustrerar betydelsen av en *medveten processdesign* och processledning för att man ska kunna ta tillvara olika aktörers erfarenheter och kunskaper. Detta är inget som sker av sig själv bara för att man träffas, utan kräver en genomtänkt strategi. Metoden illustrerar också betydelsen av att bredda samverkan, dels för att få in ytterligare aktörer och deras perspektiv i arbetet, men också för att komma åt det s.k. *uppskalningsproblemet*. Det finns en tendens att framgångsrika samverkansgrupper utvecklas till isolerade öar (av ett hållbart arbetsätt) och att den generella spridningseffekten till andra områden och grupper är otydlig. Genom att utveckla samverkansgrupper som har som en av sina uppgifter att initiera aktiviteter som bjuder in fler i samverkansprocessen så kan en del av uppskalningsproblemet hanteras.

Arbetsättet får goda omdömen, även om en återkommande synpunkt är att man fortfarande tycker att alltför få boende/markägare väljer att engagera sig. Detta

fall illustrerar en annan form av samverkan med fokus på kunskapsuppbyggnad. Genom att få många olika perspektiv att komma till bordet så kan den samlade kunskapen öka och därmed sannolikheten att relevanta åtgärder vidtas. Vattenråds-dialogmetoden illustrerar också det faktum att det ofta behövs *kompletterande plattformar för dialog och samverkan* för att, som i detta fall, vattenmiljökvaliteten ska kunna förbättras.

Hamling i Östra Vätterbranterna

- *Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv* (se huvudtexten för utförligare information): Östra Vätterbranterna är ett av landets kärnområden för hamlade träd. Vid en inventering år 2006 fann man ca 1 800 hamlade träd inom området. Inför inventeringen av hamlade träd utgick ett brev till berörda markägare. Därefter gjordes gårdsbesök vid själva inventeringsarbetet. Det krävs ett *långsiktigt engagemang* och *kontinuitet* hos markägare och naturvårdare.
- En studiecirkel arrangerades redan 2006. I denna grupp deltog intresserade markägare. Det som nu planeras är att tillsammans med en intresserad markägare skapa ett demonstrationsområde för att kunna visa goda exempel på hur man sköter och bevarar ett naturbetesområde med hamlade träd. För tillfället håller man också på att ta fram en hamlingsplan för hela området. De erfarenheter man gjort säger att hamlingsplanen bör *utgå från varje fastighet* och varje enskilt träd men *kopplas till en övergripande landskapsstrategi*; detta för att kunna ge bra råd om när hamlingen ska utföras, vilka träd som ska hamlas i vilken ordning samt vilka metoder som ska användas. Det krävs *samverkan för att få helhetsbilden*, men åtgärderna sker på fastighets- eller till och med träd-nivån. Det handlar om att se sammanhanget inom vilken varje enskild åtgärd ingår.
- *Kort analys och utvärdering*: Östra Vätterbranterna är en av Sveriges värdefullaste trakter för hamlade träd och för dessa träd biologiska mångfald. Den samlade kunskapen om detta inom området är mycket hög, dels för att markägarna har *god kunskap* om sina marker, dels genom att området är *välinventerat*. Detta utgör goda förutsättningar för samverkan, en *samverkanspotential* finns. Arbetet med hamlade träd i Östra Vätterbranterna illustrerar betydelsen av att man samverkar på många nivåer samtidigt; för det första *mellan markägare* på lokal nivå för att skapa en fungerande helhet och individuell motivation, och för det andra att man samverkar *mellan markägare och myndigheter* eller andra aktörer med intresse i frågan (inte minst för att säkerställa ekonomisk ersättning för de insatser som görs). För det tredje så visar exemplet betydelsen av att samverka med *andra områden med likartade intressen och erfarenheter*, i detta fall mellan olika byar på lokal nivå eller mellan bygder i Sverige. Tillsammans bildar de olika samverkansinsatserna en robust helhet.

Söne mad betesförening

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Söne mad ligger väster om Lidköpings tätort vid Vänerns strand. Området är ca 2 x 1 km och det största strandbetet i Skaraborg. Under perioder med högvatten och under vårflödet över-svämmas vissa bitar av lokalen. Nötkreatur hålls inom området och detta har medfört att de bladvass- och starrområden som tidigare funnits på den något fastare marken nu försvunnit. Lokalen är sedan gammalt känd som en rik fågellokal.

Under vår och höst är det en fin rastplats för änder, vadare och gäss. I själva maden har noterats ängspiplärka, sånglärka, buskskvätta, sävsparv, sädesärta, gulärta, tofsvipa, storspov, grönbena, skogssnäppa, skägges, rödstjärt m.m. På Söne mad finns också ett litet bestånd av klockgentiana.

Det är Söne mad betesförening som sköter de ovan beskrivna markerna, efter det att de under många år varit lämnade vind för våg. En betesförening är oftast en ideell förening som har medlemmar och en styrelse. Betesföreningen kan både fungera som mötesplats eller *samverkansplattform*, i syfte att knyta ihop markägare och djurägare och andra intressenter, men också vara utförare av naturvårdsinsatser. Söne mad betesförening har fått miljöutmärkelser för återskapande av strandbeten.

I två OECD-rapporter (OECD 2012a; OECD, 2012b) omnämns Söne mad betesförening som svensk fallstudie i en sammanställning över samverkansinsatser för att hantera kollektiva nyttigheter inom jordbruket. Söne mad betesförening uppriktar avtal mellan markägarna och djurhållare vilket möjliggör bete på dessa marker (sammanlagt ca 30 markägare på arealen och 3 djurhållare). Inkomsten för föreningen är främst de miljöersättningar som betalas ut om området är tillräckligt betas. Markägarna får en symbolisk ersättning per år. Omkring 90 procent av föreningens nettoinkomst betalas som kompensation till djurägarna. Varje djurägare får betalt i förhållande till sin andel av antalet betesdagar. Om betetrycket blir för högt ska styrelsen begränsa antalet djur som fått beta. Detta bör göras i förhållande till varje ägares andel av marken.

Idag finns det 28 markägare som har kontrakt med föreningen. Föreningen har tolv markägare som medlemmar. Det finns tre bönder som äger majoriteten av de ungefär 200 kor och kalvar som betar i området. Söne mad betesförening kretsar dock kring gården Söne skog, där det finns bl.a. 120 dikor plus ungdjur (KRAV-anslutna), nybyggda stallar med halmbädd och liggbås. Ansökan om bidrag görs av en konsult på HS som betalas av föreningen.

Området och betesföreningen beskrivs mer i detalj av Anders Wästfelt i "Landskapets historiska värden i framtidens landskapsvård – Sociala och ekologiska effekter av bildandet av Söne mad betesförening".³ Ett fokus i denna text kommer att vara på hur lantbrukarnas intressen kolliderar med landskapsvårdens ambitioner. Söne mad är ett av tre områden som varit föremål för agrarhistoriska forskningsprojekt sedan snart tio år tillbaka i tiden. I studien "Landskapet, bönderna och deras agerande 1900-2005 – Mellan jordbruksproduktion och diskursen biologisk mångfald" fokuserade man t.ex. på de stora förändringar som skedde inom jordbruket på 1900-talet. Studien kopplade samman vad som skedde i landskapet, när det gäller markanvändning, hur diskussionen kring biologisk mångfald påverkat regler och agerande och hur bönderna kom att omvandla den informationen i brukandet av landskapet.

Kort analys och utvärdering: Hittills finns det inte så mycket skrivet om Söne mad betesförening, men området har ingått i studier på EU-nivå och den omnämnda skriften ovan är ännu inte publicerad. Vad som borde vara intressant att undersöka närmare vore bildandet av en *betesförening som organiseringsform* för att förverk-

3 I Wästfelt, A & Gräslund Berg E (red.) "Begagnade landskap". Under utgivning av Riksantikvarieämbetet.

liga bl.a. miljömål. Uppenbarligen har stora investeringar gjorts i lantbruket (Söne skog), sannolikt med vetskap om möjligheten att långsiktigt och med god lönsamhet kunna sköta strandbetena.

Samverkan för naturbetesmarker

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: ”Tillsammans går det att göra skillnad” – det är devisen för detta samverkansprojekt där olika kategorier av människor på landsbygden gått samman i olika mindre projektgrupper. Initiativtagare är Skogsstyrelsen och Länsstyrelsen i Västra Götalands län. Utgångspunkten har varit den pågående igenväxning av värdefulla naturbetesmarker som inte minst sker i Dalsland just nu. Erfarenheten från rådgivare, både vid Länsstyrelsen och vid Skogsstyrelsen, visar dock att det finns markägare som gärna ser att markerna hålls öppna, men som själva inte kan göra detta. Samtidigt finns det djurägare som saknar lämpliga marker. Genom projektet har man försökt koppla samman mark- och djurägare för att skapa hållbara lösningar till gagn för alla parter.

Genom inventering, egen kunskap om områdena, samt tips och förfrågningar tar rådgivare vid Länsstyrelsen och Skogsstyrelsen kontakt med mark- och djurägare i ett väl avgränsat område. Tanken är att alla med konstruktiva idéer ska kunna vara delaktiga i projektgrupper, t.ex. djurhållare, markägare, landsbygdsboende, föreningar, intresseorganisationer och olika myndigheter. Projektet stöttar sedan de grupper av personer som har en idé som de önskar genomföra.

Det handlar bl.a. om att underlätta för deltagarna att sätta upp *gemensamma mål*, något som nästan alltid leder vidare till själva genomförandet. I varje projektgrupp deltar en eller flera myndighetspersoner. Dessa fungerar som *bollplank* för frågor som behöver redas ut innan målen sätts upp i gruppen. Myndighetspersonerna kan även fungera som rådgivare när det gäller att exempelvis sätta samman ansökningar om ersättning för de åtgärder gruppen beslutar sig för att genomföra. Hittills har arbetet fokuserats på restaurering av slätterängar och naturbetesmarker, där hittills femton grupper gått från planeringsfas till genomförande. I dagsläget har dock närmare 50 grupper initierats och befinner sig i olika faser av samverkan – från idé till konkret genomförande. Satsningen har vunnit priser inom landsbygdsutveckling. Målsättningen är att sammanlagt 300 hektar naturbetesmark ska kunna restaureras på detta sätt i länet.

En erfarenhet man gjort är att *gemenskapen stärks* i den bygd man verkar när nya samarbetsformer uppstår. Man känner sig mer *delaktig* och de *sociala relationerna* stärks. Likaså verkar det som att arbetssättet möjliggör att såväl *kvinnor som ungdomar* får en mer aktiv och central roll i projektgrupperna. Det handlar om att hitta *win-win-situationer*, där de gemensamma målen är viktiga att diskutera eftersom de påverkar alltifrån boendemiljö, rekreation, naturvård till primärproduktion. Idealt sett så gynnas alla i grupperna, men då på olika sätt.

Tanken med arbetsmodellen är att den ska underlätta i lägen där ett antal personer behöver enas kring ett eller flera gemensamma mål. Länsstyrelsen menar att arbetsmodellen med fördel kan användas inom alla områden där flera markägare berörs. Ett exempel som man anger är vid anläggande av våtmarker. En s.k. spridningseffekt är ett nystartat projekt kring sjön Östen, där motsvarande samverkan mellan olika aktörer kommer att ske, men då med fokus bl.a. på strandbeten.

Kort analys och utvärdering: Satsningen är en klassisk variant av samverkan där olika aktörsgrupper går samman runt ett gemensamt mål. De som ingår är de som har *makt att förändra*. Samverkan är oftast enklare då man har *mandat*, ett tydligt och *avgränsat uppdrag*, tillgång till relevant information, positiva sociala relationer etc. – faktorer som alla är närvarande i denna prisbelönta samverkanssatsning.

Söderköpingsån

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv (se huvudtexten för utförligare information): Söderköpingsåns avrinningsområde är beläget i Östergötlands län. Vattendragen i Söderköpingsåns avrinningsområde är kraftigt påverkade. En arbetsgrupp med representanter från Söderköpings kommun, LRF och Naturskyddsföreningen påbörjade 2009 ett arbete med Söderköpingsåns vattenmiljö. Året därpå, 2010, bildades ett *vattenråd*. I vattenrådet samlas organisationer och enskilda som har intresse av Söderköpingsån och Slätbaken. Varje vattenråd måste, med grund i ett antal *vägledande principer*, finna sin egen väg. Inget vattenråd är det andra helt likt, vilket också kan sägas beskriva samverkansgrupper rent generellt.

Söderköpingsån är också del av ett pilotprojekt för att utveckla ett arbetssätt för att på effektivaste sätt minska fosforförlusterna från jordbruket inom ett avrinningsområde. Rådgivning har skett dels i form av *individuell Greppa-rådgivning*, dels i form av *gruppträffar* och medverkan vid en vattendragsvandring. I området har individuell rådgivning utförts på sju av åtta gårdar av rådgivare från Hushållningssällskapet, LRF Konsult, Lovanggruppen och Länsstyrelsens lantbruksenhet samt en konsult i våtmarks- och dräneringsfrågor. Sammanlagt har 29 rådgivningsbesök genomförts och ytterligare 16 är planerade.

Kort analys och utvärdering: Arbetet i Söderköpingsåns avrinningsområde är ett bra exempel på vad man kan åstadkomma när flera åtgärder koordineras och aktörer samverkar i syfte att nå ett gemensamt mål. Samtidigt visar studier av arbetet att det finns stora utmaningar att hantera när lantbrukare ska gå *från ord till handling*. Samverkaninsatsen blir ett stöd och en bra förutsättning för åtgärder på gårdsnivå, men det finns många andra faktorer som har betydelse för lantbrukarens beslutsfattande och som ligger utanför *samverkansgruppens mandat*. Genom samverkan kan dock kunskap byggas upp och motivation skapas som gör att befintliga hinder känns som möjliga att klara av.

Levande eklandskap

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv (se huvudtexten för utförligare information): Östergötlands eklandskap och ekmiljöer är av internationell klass vad gäller natur- och kulturvärden. Länsstyrelsen har arbetat fram den regionala landskapsstrategin ”Levande eklandskap i Östergötland 2008-2015” för att säkra skötseln av dessa ekmiljöer (detta arbete var delvis påbörjat redan innan regeringsuppdraget att ta fram en regional landskapsstrategi 2006). I det operativa fältarbetet initierade man ett tiotal projektområden, där fokus var att arbeta med restaurering tillsammans med markägare, djurhållare och förvaltare. Syftet med detta tidiga val av arbetssätt var att nå ut till markägare och djurhållare med ett *sektorsövergripande och gemensamt budskap*.

Länsstyrelsen har i sin samverkansansats fokuserat på att utveckla samverkansformerna med markägare och djurhållare för att långsiktigt klara skötseln av eklandskapen. Några viktiga möjligheter som anges i landskapsstrategin är: a) mångbruk med syfte att producera kött, virke, naturvård, rekreation och turism, b) stora djurbesättningar, varav en del hyrs ut, c) större restaureringar av nyligen igenvuxna marker för att underlätta brukande och ekonomi, d) betesförmedling mellan markägare och djurhållare, samt e) en förbättrad avsättning för jordbruksprodukter producerade i eklandskapet.

Ett av projektets största framgångsrecept har varit förmågan att *koppla ihop ekonomi och ekologi* i en tilltalande landskapsstrategi. Redan idag finns det t.ex. producenter av naturbeteskött i eklandskapen (t.ex. Ostgotha-kött, Ydre Kött och ICA naturbeteskött). Under den nuvarande programperioden 2008-2015 så prioriterar Länsstyrelsen ett antal områden, av vilka en majoritet är direkt eller indirekt kopplade till framgångsrik samverkan inom lantbruk och naturresursområdet. De aktuella insatserna är bland annat:

- Att utveckla arbetssättet för att prioritera eklandskapen inom landsbygdsprogrammet
- Samverkan med lantbrukare
- Uppsökande rådgivning, betesdrift och ekskogsbruk
- Att former för mer ekonomiskt bärkraftiga betesdjursföretag utvecklas
- Att utveckla besöksnäring, biverksamheter och produkter från eklandskapen
- Krav på naturbeteskött i offentlig upphandling, där vi arbetar med kommuner och landsting
- Bredda stoltheten/känslan för eklandskapet inom länet

Från markägarnas horisont lyfts betydelsen av *det goda mötet* fram. Den *uppsökande verksamheten* som ett sätt att initiera en samverkan har också varit av avgörande betydelse. Varje aktuell markägare har dessutom haft en *kontaktperson* från myndigheterna, vilket inneburit ”*en-dörr-in*” i myndighetssfären. En annan, närliggande framgångsfaktor för markägarna är *samsynen mellan aktörer*. Inom projektet ”Levande eklandskap” har man t.ex. samlat de olika rådgivande aktörerna och vandrat tillsammans med markägare genom markerna. Detta för att undvika att man gav olika råd vid olika tidpunkter.

Kort analys och utvärdering: Samverkanssatsningen ”Levande eklandskap” illustrerar både komplexiteten i ambitionen att bevara värden i ett kulturlandskap, men också att man med ett *medvetet arbetssätt* och *tydlig målbild* kan skapa engagemang och konkreta åtgärder på markägarnivå. Det handlar inte minst om att känna att man är del av en större helhet, att allas bidrag är av betydelse. *Identifikationen* med eklandskapet är här av stor betydelse. Det motiverar till handling. En annan intressant aspekt rör den (kanske) förändrade synen hos myndigheten, där bevarande och brukande ses som två sidor av samma mynt. Något som kan tyckas vara självklart idag, men som för många markägare är svårt att tro på. Mötet med myndighetspersoner som säger detta och handlingar som visar att det också är som man säger, blir i sammanhanget av avgörande betydelse. När *förtroende* och *tillit* sedan byggts upp kan ytterligare, gemensamma och ambitiösa åtgärder vidtas. Denna satsning kännetecknas dessutom av att alla involverade aktörer har *samma målbild och budskap*, vilket har en motiverande effekt på inte minst utförarna.

Värna sjön Alsen

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Projektet är ett samarbete för att minska övergödningen i sjön Alsen, som ligger sydost om Askersund. Projekt Värna Alsen startades 2009 av Miljöförvaltningen i Laxå och Askersund i samarbete med Länsstyrelsen i Örebro län. De viktigaste målen är att ta fram en åtgärdsplan med förslag på åtgärder som kan sänka fosforhalten i Alsen och med hjälp av åtgärdsplanen göra rätt åtgärd på rätt plats. Projektet är vidare indelat i tre åtgärdsområden: enskilda avlopp, Askersunds avloppsreningsverk och lantbruk.

Länsstyrelsen gjorde under 2010 *gårdsbesök* hos sammanlagt 17 lantbruk inom Alsens avrinningsområde. Endast större gårdar med mer än 50 hektar mark eller mer än 25 djurenheter besöktes. Merparten av gårdarna var belägna i närheten av Alsen, men några låg längre uppströms. Syftet med besöken var att *kartlägga* var på gården det finns risk för fosforförluster, vilka åtgärder som redan har tagits för att begränsa förlusterna samt att diskutera och ge förslag till ytterligare åtgärder. Besöken visade att lantbrukarna är medvetna om problemet och att de allra flesta har bra koll på fosforflödena på gården och känner till åtgärder som minskar fosforförlusterna. Det som dock kan begränsa genomförandet av vissa åtgärder är dels ekonomiska faktorer, dels brist på kunskap om hur och var dessa åtgärder bäst kan sättas in på gården och vilken betydelse de har för fosforförlusterna. Många lantbrukare upplever det som positivt att också andra utsläppskällor som reningsverket och hushåll med enskilda avlopp genomför åtgärder för att minska sina bidrag till fosforbelastningen inom projektet. Ett *delat ansvar* motiverar till egna åtgärder. En del lantbrukare har efter besöken genomfört ytterligare åtgärder som exempelvis anläggning av skyddszoner längs diken och vattendrag. En del har också gått med i rådgivningssatsningen Greppa Näringen.

Baserat på erfarenheterna från gårdsbesöken tog Länsstyrelsen i samarbete med lantbruksrepresentanter och Sydnärkes miljöförvaltning fram en broschyr som beskriver lämpliga åtgärder för att minska fosforutsläppen från jordbruket. I broschyren beskrivs också hur åtgärderna kan (del)finansieras. Broschyren presenterades för lantbrukarna vid en informationsträff i början av 2011.

En del lantbrukare har visat intresse för att anlägga våtmarker eller dammar för fosforavskiljning. Länsstyrelsen samarbetar med dessa lantbrukare för att förverkliga dessa planer. Anläggningarna förväntas kunna finansieras med medel från Landsbygdsprogrammet och genom LOVA-bidrag (lokala vattenvårdsprojekt). Några lantbrukare kommer att ta en ledande roll i genomförandet av åtgärder. Förhoppningen är att de kan vara en inspirationskälla för andra lantbrukare. Några av de våtmarker eller dammar som anläggs i områden där allmänheten vistas kommer att förses med skyltar som beskriver våtmarkernas och dammarnas syfte. Skyltningen finansieras med hjälp av medel från Vätterns vattenvårdsförbund.

Kort analys och utvärdering: Projekt Värna Alsen är ett exempel på vad man kan åstadkomma om man inleder en dialog med lantbrukarna. I detta fall togs initiativ att undersöka deras perspektiv, kunskapsnivå och inställning, vad de gjorde idag och vad de såg för möjligheter. Utifrån detta utvecklades sedan en gemensam målbild och en broschyr med konkreta förslag på åtgärder. Andra aktörer gick in och stötte arbetet genom att erbjuda/påvisa vilka ekonomiska ersättningsmöjligheter som fanns om man vidtog ytterligare åtgärder. I denna fallstudie så har en *positiv utvecklingsspiral* skapats som lett till stärkt förtroende mellan aktörerna och konkreta åtgärder hos lantbrukare, men också hos andra målgrupper.

Roslagshagar

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Projekt Roslagshagar är ett samarbete mellan Upplandsstiftelsen och WWF som startade år 2001. Det fungerar som ett paraplyprojekt för flera delprojekt och verksamheter. Verksamheten genomförs till stor del genom Upplandsstiftelsen. Projekt Roslagshagar finns till för att underlätta för brukare och andra som är intresserade av att vårda landskapet. Projektet bygger i grunden på samverkansidén, i detta fall mellan mark- och djurägare samt andra berörda organisationer, kommuner och myndigheter.

Projekt Roslagshagar verkar för att bevara och utveckla norra Upplandskustens värdefulla natur samtidigt som lantbrukare och boende ges möjlighet till extra inkomster. Hagmarkerna är en resurs som kan generera extra inkomster till företag, exempelvis genom produktion av naturbeteskött, naturturism, rekreation och hälsovård, kulturaktiviteter och kunskapsutveckling. Ett välkött kulturlandskap gör dessutom att fler människor är intresserade av att bosätta sig i området. Man har ett *helhets- och utvecklingsperspektiv på landskapet* och det är med detta som utgångspunkt som samverkan sker.

Projektets målgrupper är i första hand mark- och djurägare i Uppsala läns kust och skärgård, men även besökare i området. Hittills har man genomfört inventeringar, restaureringar, rådgivning, kurser, samt stimulansåtgärder för att öka samarbetet mellan brukare. Detta har bl.a. resulterat i att 1 300 hektar ängs- och betesmarker har återställts och hävdas, att över 80 markägare besökts, att 15 byamöten genomförts, flera byggnader byggts samt att man samverkat med andra projekt som stödjer samma syfte (t.ex. Östersjönprojektet "Meatball"). Genom att dels skapa *nya mötesplatser*, dels gå in med en hel del ekonomiska och *riktade resurser* har man i projektet lyckats genomföra konkreta insatser och miljönytta. Arbetet har också resulterat i ett brett engagemang.

Kort analys och utvärdering: Det handlar om att få markägare att se nyttan och värdet i att vårda sina marker så att natur- och kulturvärden stärks. En framgångsfaktor har varit att man arbetat efter principen "*plocka de lågt hängande frukterna först*", dvs. inled samarbete och samverkan med de markägare som är intresserade (även om de kanske inte har de högsta naturvärdena på sina marker). Genom detta gör man snabbt *framsteg*, kan berätta *framgångsberättelser* (goda exempel) samt skapa positiva ringar på vattnet. Rent strategiskt i större samverkanssatsningar är detta en bra idé: Se till att skapa en framgångssaga i första skedet, riskera inte ett dåligt rykte runt samverkan.

Stavbofjärden

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Stavbofjärden ligger i Södertälje kommun. Stavbofjärdens tillrinningsområde är 88 kvadratkilometer stort, varav 29 kvadratkilometer åkermark. Lillsjön och Kyrksjön som är två av Sveriges mest övergödda sjöar finns i tillrinningsområdet. De två stora källorna till utsläpp av näringsämnen är enskilda avlopp och läckage från åkermark. Vattenmyndigheten har klassat Stavbofjärden som en fjärd med otillfredsställande ekologisk status.

Ett projekt har under de senaste åren genomförts för att minska läckaget från jordbruket till Stavbofjärden. Tanken med projektet är att *samordna markägares insatser* för att möjliggöra minskade utsläpp av näringsämnen. Projektet har så här

långt bland annat resulterat i att fem våtmarker har planerats på totalt 15 hektar. Samtidigt har ytterligare 11 hektar skyddszoner planerats i området.

En viktig del av projektet har varit att ge markägare råd om metoder för att minska näringsläckaget. En enkätundersökning genomfördes också för att ta reda på markägarnas tankar om projektet. Även om flertalet lantbrukare i enkäten menar att det inte är troligt att lantbruket bidrar med så mycket utsläpp av näringsämnen att vattendragen blir extremt övergödda, så är de ändå positiva till projektet. Svaren visar också på att dialogen mellan myndigheter och markägare varit otillräcklig när det gäller presentation av data. Vatten- och sedimentprovtagning har efterfrågats av samtliga markägare. Trots det är många lantbrukare villiga att anlägga skyddszoner, våtmarker eller använda en bruksmetod som minskar växtnäringsläckaget. Lantbrukarna som deltagit i projektet är i många fall positiva till de *miljöåtgärder som har stor verkningsgrad*. I linje med dessa attityder har det generellt sett funnits ett stort engagemang från markägarnas sida att delta i projektet och en vilja att avsätta tid för möten. Under de enskilda mötena har markägarna fått ge sin syn på växtnäringsproblematiken i området.

Under 2009-2010 skedde en del aktiviteter som är av särskilt intresse ur ett samverkansperspektiv. Ett projekt genomfördes bl.a. på uppdrag av Stavbofjärdens markägargrupp. Målet med detta projekt var att undersöka, lokalisera och söka stöd för riktade åtgärder som syftar till att minska lantbrukets förluster av fosfor och kväve till Skillebyån och Åbyån. Projektet har resulterat i LOVA-ansökningar. De beviljade LOVA-projekten är strukturkalkning, kalkdiken och kalkfilter, över-silningsmark samt förbättrad hantering av stallgödsel. En förutsättning för projektet har varit den detaljinformation som finns om gårdarna i området i och med att de flesta lantbrukarna är medlemmar i Greppa näringen. *Lokal kunskap* kan leda till *underlag* som i sin tur genererar *externa resurser*.

År 2010 bildades Stavbofjärdens vattenråd. Tillsammans med LRF och Södertälje kommun driver rådet olika aktiviteter, exempelvis ett kretsloppsprojekt kring de enskilda avlopp som finns i området. Vattenrådet har dock inte kommit igång i reell mening. Vattenrådet saknas fortfarande i listan över vattenråd på Vattenmyndighetens hemsida och miljöorganisationer har kritiserat vattenrådet för att vara alltför inaktivt.

Kort analys och utvärdering: Stavbofjärdens avrinningsområde illustrerar betydelsen av samverkan mellan aktörer och framför allt att *enskilda markägares insatser koordineras*. Först då får vi önskad effekt. Överlag är detta projekt ett exempel på klassisk rådgivningsverksamhet, men det finns spännande exempel på mer innovativ samverkan, bland annat den *markägargrupp* som skapades och de insatser som gjordes i och med att man tillsammans skrev *ansökningar*. Detta tyder på en viktig insikt i all samverkan: Tillsammans blir vi starkare.

Fjällbete

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: I Åre har man haft ett borttvinande lantbruk och ett igenväxande landskap. Lantbrukets bristande lönsamhet har varit en avgörande orsak till dessa skeenden. Turistnäringen i området insåg sambanden och de negativa konsekvenserna som det skulle vara för besöksnäringen om processen fortskred. Tillsammans med de kvarstående lantbrukarna, orsbor och bygdelag bildades därför den *ekonomiska föreningen* Fjällbete. En

bred verksamhet i form av en ekonomisk förening är ett sätt att samarbeta både finansiellt och praktiskt. År 2002, när föreningen startade, var det 15 delägare, bland dem de tre lantbruksföretag som var med och initierade föreningen. Andra delägare var och är bl.a. skolor och fjällhotell. Medlemmarna i föreningen får rätt att köpa köttet från föreningen. Man betalar också för det mervärde som de lokala djuren ger. Utgångspunkten är att ett rikt entreprenörskap gynnar bygden, företagssamheten och i slutändan ett öppet landskap.

Idag bedriver Fjällbete lammköttproduktion, Fjällbete Retreat Meat, samt Fjällbete & Såå Mjölkgård i en *samordnad betesdrift*. Den ekonomiska förening har startat ett *aktiebolag* som till hundra procent ägs av föreningen (Fjällbete AB). Det nya bolaget tar på sig uppgiften att pastörisera och sälja mjölk. Makten i Fjällbete ligger hos dels delägarna, dels den årliga föreningsstämman. Man tror på principen att beslutsfattandet ska ligga så nära dem som påverkas av fattade beslut som det bara går.

Det som kanske är unikt i detta betessamarbete är att det sker med stor *delaktighet hos alla i bygden*, och då inte bara med avseende på lantbrukare. Hela bygden är engagerad i framtidsfrågorna. Satsningen har resulterat i en allt positivare inställning till allt *företagande* i bygden, men också en ökad förståelse för sambandet mellan produktion och konsumtion av mat. Dessutom blir det väldigt tydligt vad lokal matproduktion kan åstadkomma för den lokala miljön.

Denna typ av betesdrift möjliggör delaktighet för många människor och företag. Till exempel skulle det kunna vara möjligt för en ungdomsförening att åta sig att sköta röjning, stängsling samt tillsyn av betesdjur mot att Fjällbete finansierar något nytt projekt i den egentliga ungdomsverksamheten. Idéer till framtida utvecklingsprojekt finns det gott om. Några erfarenheter man gjort är att det är viktigt att

- ge människor en chans att vara *delaktiga*, dvs. ju mer involverade de är desto mer positiva blir de till betesdrift,
- skapa *medvetande om den lokala ekonomin* och att en sådan förståelse skapar ett större engagemang och förståelse för att olika företag behövs i bygden, samt
- tänka på att små, olönsamma företag eller driftsformer genom samarbete kan bli till lönsamma enheter i en *större sammanslutning*.

Kort analys och utvärdering: Fjällbete är ett nationellt erkänt projekt, där man visat en förmåga att gå från ord till handling och att stoppa en nedåtgående trend. Vad satsningen visar är betydelsen av *ett brett engagemang*. Även tre kvarvarande lantbrukare kan åstadkomma något stort när de samverkar med externa parter. I denna satsning är betydelsen av en engagerad och stark *projekt- och processledning* tydlig. Ett antal övertygade personer har under flera år arbetat för att utveckla och förankra idéerna, vilket till slut resulterade i en bred samverkan. Nu är plattformen skapad, relationerna etablerade och förtroendet uppbyggt – nu finns möjlighet att skörda frukterna av detta långsiktiga arbete. *Stabilitet* och *kontinuitet* skapas genom en bred delaktighet och förankring, samt robusta, men samtidigt flexibla, organiseringsformer. En viktig princip är att *trygghet ger förutsättningar för kreativitet* och innovation även i samverkanssatsningar.

Vindelälvsdalen

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv (se huvudtexten för utförligare information): I Västerbotten görs idag en storsatsning på att restaurera naturbeten längs Vindelälven. Redan 1996 drog WWF igång ett projekt för att restaurera och bevara biologiskt mycket värdefulla ängsmarker i Ammarnäs delta i nordvästra Västerbotten. Sedan 1996 har ett jordbruksföretag etablerats med ambition att sköta delar av Ammarnäs delta och även odlingsmarker någon mil söder därom. För att få till stånd bete i området har WWF tillsammans med en lantbrukare *investerat i betande kor*. Intresset för projektet har gjort att det har utvidgats och omfattar sedan 2001 hela Vindelälvsdalen från Ammarnäs ner till Vännäs. Projektets mål är att a) restaurera och bevara naturbetesmarkernas unika artrikedom och historiska värden och b) skapa förutsättningar för ett lönsamt jordbruk genom produktion av naturvård och naturbeteskött.

Huvudfinansiärer av naturbetesprojekten är EU, WWF, Naturvårdsverket, Länsstyrelsen och Arbetsförmedlingen. LRF och Swedish Meats är mindre privata finansiärer. Man har anställt en projektledare på heltid som sköter det löpande arbetet med att ansöka om restaureringsstöd, sköta kontakten med markägare och djurhållare, handla upp tjänster etc. Projektet satsar också resurser på byggnation av moderna stallar som ska möjliggöra en uthållig djurhållning. Projektledaren betonar att det viktigaste vid en restaurering är att fullfölja densamma och att få en långsiktig hävd av markerna. Därför har man endast valt att restaurerat marker om det finns en lantbrukare som är intresserad av att hålla djur där.

I de flesta fall har det varit många olika personer som ägt marken i de restaurerade objekten. Ett viktigt arbete för projektledaren har därför varit att övertyga markägarna om att upplåta marken för restaurering och bete. Projektet ställer som krav på markägarna att de ska upplåta marken för restaurering (enligt restaureringsplan) och bete under fem år. Likaså är kravet att det finns en jordbrukare som har djur som betar naturbetesmarkerna, också det under fem år. Fungerar inte samarbetet efter dessa fem år så finns ändå inte förutsättningar att gå vidare, oavsett vad som stått i avtalet, menar man. *Betesavtalen* reglerar inte bara förhållandet mellan markägare och djurhållare utan också med en tredje part – projektet. Projektet ansvarar för restaureringsarbetet och djurhållaren ansvarar för löpande skötsel och tillsyn av djur.

Kort analys och utvärdering: Projektet, som började i Ammarnäs, är ett bra exempel på hur lokal samverkan kan *skalas upp* och sprida sig över ett större område, med flera, liknande samverkansinsatser på lokal nivå som följd. I detta projekt har det funnits nyckelpersoner, både inom och utanför lantbrukarsfären, som varit drivande för att få något konkret till stånd. Det har också funnits en förmåga att *dra till sig ekonomiska resurser*, vilket gjort att kostnaderna för de enskilda brukarna varit hanterliga. Genom att knyta samman djurhållare med andra markägare och genom att samordna insatserna i en *ekonomisk förening* har man lyckats underlätta för lantbrukare att gå från ord till handling. Satsningen visar också på att det krävs *långsiktighet* och uthållighet för att lyckas fullt ut, dels i de avtal som skrivs, dels i hela projektsatsningen. Natur- och kulturvärden har tagit lång tid att skapa och de tar även lång tid att återskapa.

Røj upp vid Råne älv

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Projektledaren för satsningen menar att utmaningen idag är att pröva och *utveckla nya ägar- och organisationsformer* där flera kan vara med och *dela på riskerna och vinsterna* av att bedriva jordbruk i perifera delar av Sverige och Europa. På så vis skulle fler kunna vara med och satsa på en näring som är viktig för oss alla: öppna landskap, lokala livsmedel och ekonomisk aktivitet på landsbygden. Att driva ett jordbruk gemensamt kan se olika ut beroende på förutsättningarna och omfattning av driften. Spannet kan röra sig mellan bybor som går ihop i en betesförening till en modern mjölkproduktionsanläggningar med aktiekapital från hela kommunen. Det gemensamma är samverkan, dvs. att människor går samman och satsar resurser, man samsas kring själva driften, äger djur och inventarier ihop medan marken arrenderas av privata markägare. En modell är att driften körs i *aktiebolagsform*. En annan modell är att kvarvarande bönder går samman och startar ett aktiebolag för att kunna investera i en större och rationellare drift. Detta leder till stordriftsfördelar och drägligare sociala och arbetsmässiga villkor. Denna lösning är beprövad i Norrbotten. Fyra mjölkproducenter i byn Juoksengi gick samman, bildade aktiebolaget Polcirkelns lantgård AB och tillsammans med byborna fick de ihop ett aktiekapital på cirka fyra miljoner kronor för en investering på 20 miljoner kronor i nytt stall, 200 kor och tre robotar.

I byarna där Luleå och Bodens kommun möts insåg byborna att de var tvungna att hitta en lösning för att kunna rädda det öppna landskapet. Den bättre åkermarken brukades visserligen, men bristen på djur medförde att det fanns mycket begränsade möjligheter för avsättning av det producerade fodret. Åkern tappade därmed sin ekonomiska betydelse. Det är mot denna bakgrund som Leader-projektet ”Røj Upp” startades i januari 2011 för att utreda frågan om hur man kan starta ett jordbruk där bygdens invånare är med och satsar kapital. Det har gått så bra att man bildat Älvdalens Agrocenter AB, ett företag som ska bedriva betesbaserad djurproduktion. Köttförsäljning, EU-stöd samt sly som omvandlas till biobränslen bekostar den löpande driften. Varje resurs tas tillvara för att skapa en så bra totalekonomi som möjligt. Återigen är *en förutsättning för bevarande ett aktivt brukande och långsiktig lönsamhet*.

På sikt önskar man att Agrocenter utvecklas till en plattform för att utveckla andra affärsidéer inom de gröna näringarna och på så vis ta tillvara på resurser och människor som kan utveckla affärsidéer med potential. En *samverkansarena* helt enkelt. Foderproduktionen läggs ut hos befintliga producenter och entreprenörer. På så vis begränsas innehavet av maskiner och kapitalbehovet. Den begränsade skuldsättningen ger förutsättningar att bygga upp ett långsiktigt företag som på olika sett kan ge återbäring till bygden istället för ränta till banken. Initiativet har gjort att markägare ställt upp med mark. En utmaning är att upprätta arrenden som är rättvisa och transparanta så att alla är med på villkoren. De boende visar stor öppenhet för satsningen, som under nästan ett års tid diskuterats vid flera tillfällen på olika byagårdar.

Nu driver man ”Røj Upp – del 2”. Projektets andra fas ska fånga upp det påbörjade arbetet och vidga målbilden för att inte tappa tempo. För att kunna utveckla verksamheten och skapa en bestående och ekonomiskt hållbar verksamhet är avsikten nu att röja upp fler områden i både Luleå och Bodens kommun. Projektet ska kart-

lägga områden lämpliga för naturbete, verka för goda kontakter med markägare och djurägare liksom med övriga intresserade, organisera röjning, avverkning och annat arbete som rör markområdet i samarbete med lokala entreprenörer, sätta upp stängsel och ansvara för att djuren kommer till betesmarken. Ett annorlunda upplägg är att *den dagliga skötseln och tillsynen av djuren skall utföras av projektledaren* eller av denne vald medarbetare. Vid betessäsongens slut ansvarar även projektledaren för att djuren kommer hem till respektive gård.

Ett sidoprojekt heter kort och gott ”KÖTT”. Agrocenters vision är att vara ett företag som producerar och säljer kött ifrån djur som gått och betat i mindre lösdriftsgrupperingar på naturbetesmarker i Råne älvdal och levtt ett liv utanför det konventionella, storskaliga jordbruket. Efterfrågan på lokalproducerat kött från producenter med god djurhållningsetik är hög. Inom projektet 2013 ska Agrocenter se närmare på metoder och möjligheter för att utveckla ett *mobilt slakteri*, likt det som används inom rennäringen. Ett annat projekt ska genomföra en förundersökning om *grön omsorg*.

Kort analys och utvärdering: Denna samverkanssatsning inleddes i liten skala men har vuxit sig större och större och även *förändrat sin organisationsform*. Idag är ett aktiebolag skapat, med ansvar för att driva marknadsmässiga projekt och nya utvecklingsprojekt. Samtidigt fortsätter den ursprungliga samverkan, men i utvecklad form. Vidare har projektet spridit sig och nya områden längs Råne älvdal är nu föremål för nya samverkanssatsningar. Det som är lite speciellt med djurhanteringen i detta projekt är att det är projektledaren som ansvarar för daglig tillsyn och ut- och intransport av djur under betessäsong. Sannolikt har detta att göra med de *långa avstånden* som djuren transporteras. Oavsett vilket så innebär lösningen att man *underlättar för djurhållare* att bidra med djur på platser som man själv inte har möjlighet att ta sig till dagligdags. Även i detta projekt har det varit en övertygad projektledare, som arbetat långsiktigt och medvetet som sett till att samverkan överhuvudtaget kommit igång.

LIFEscape

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Projektet syftar till att arbeta enligt den europeiska landskapskonventionens intentioner på lokal nivå, dvs. med större deltagande från brukare och boende i området. Genom detta hoppas man skapa en ökad medvetenhet om landskapets värden. Ett specifikt mål är att visa på hur den fysiska planeringen kan ta hänsyn till konventionen och samtidigt öka de berördas inflytande över planeringen (*medverkan*). LIFEscape pågår fram till oktober 2013 och är ett europeiskt LIFE-projekt. I Sverige är det Lunds och Sjöbo kommun samt Linnéuniversitetet som är fullvärdiga partners i LIFEscape. Det finns en tydlig projektorganisation som leds från Lunds kommun.

I samverkan vill man testa nya och innovativa lösningar för att öka brukarinflytandet när det gäller landskaps- och naturfrågor i *den fysiska planeringen på landsbygden*. Under oktober och november 2012 genomfördes två workshoppar med lokala aktörer för att diskutera landskapets värden, problem som behöver lösas och visioner för framtiden. Projektorganisatorerna arbetar nu med materialet från dessa workshoppar för att ta fram ett förslag till landskapsanalys som ska spegla både aktörernas perspektiv och bästa tillgänglig vetenskaplig kunskap. Resultatet, dvs. landskapsanalysen, presenterades för de lokala aktörerna i maj 2013. Utifrån inkomna synpunkter blir nästa steg att fördjupa analysen inför ett slutgiltigt dokument som

ska vara klart under augusti 2013. Det är kommunerna, med ansvar för den fysiska planeringen, som har ansvar för att ta fram dokumenten och landskapsanalysen kommer att vara ett viktigt dokument för planeringsprocesser i pilotområdet.

En serie möten som behandlar olika ämnen kopplade till landskapets värden är planerade.⁴ Så många som möjligt av dessa kommer att ske utomhus och då gärna under en promenad eller andra aktiviteter i den aktuella miljön. Erfarenheterna har så här långt varit positiva och t.ex. LRF Skåne har lyft fram satsningen som ett exempel på hur man kan arbeta framgångsrikt med brukare, markägare och andra intressenter i *en myndighetsdriven samverkansprocess*. Samtidigt vet vi inget om hur slutresultatet blir, dvs. hur man genom ökad medverkan lyckas skapa ökad medvetenhet och en bättre fysisk planering på landsbygden. En planering som bidrar till att de nationella och regionala miljömålen nås effektivare.

Kort analys och utvärdering: Landsbygden är sällan föremål för kommunal planering. Men genom att skapa processer som innebär ökad medverkan och medvetenhet hos t.ex. markägare och brukare, så hoppas man skapa en process med aktiviteter som gör att man tillsammans når uppsatta miljömål. Landskapskonventionen blir ett verktyg för att åstadkomma detta. Detta är framför allt samverkan på aktörsnivå och något som sker inom ramen för *en på förhand definierad process*. Deltagande sker på olika sätt – från samråd och remiss till dialogmöten och fältvandringar. Det finns vidare ett tydligt kunskapsinslag i samverkansarbetet. Genom att fokusera på värden i landskapet och arbeta med att tillsammans karaktärisera landskapet, så *skapar man en gemensam bild av dagens situation*. Detta kan i nästa steg bli en plattform för de ofta mer komplicerade (och kontroversiella) diskussionerna mellan aktörer, som framför allt rör målbilder, prioriteringar och ansvarsfördelning. Vi vet inte i dagsläget om arbetssättet leder till fler individuella åtgärder på gårdsnivå, men det finns en potential i att om den fysiska planeringen på kommunal nivå skapar engagemang och delaktighet på landsbygden, så bör det rent hypotetiskt också leda till att fler åtgärder vidtas (större acceptans, positiv social kontroll, ökad kunskap, goda exempel, tydligare signal från samhället kring vad som efterfrågas etc.).

Bokholmens mosse

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Projektet startade 2007 när tre fastighetsägare gemensamt ville skapa en cirka 100 hektar stor våtmark vid Bokholmens mosse norr om Konga, Svalövs kommun i Skåne. För att kunna göra det, har de ansökt och beviljats 200 000 kronor från Svalövs kommuns fond för miljö- och naturvård. Eftersom det finns platser vid mossen som är intressanta ur kulturmiljösynpunkt har en arkeologisk undersökning gjorts. Man har dock inte gjort några fynd som hindrar anläggningen av våtmarken som syftar till att ge förutsättningar för ett rikt växt- och djurliv. Dessutom skulle våtmarken bidra till ett mer levande odlingslandskap.

Den totala kostnaden för projektet uppgår till två miljoner kronor. För att få möjlighet att genomföra projektet var man tvungen att utreda om det finns särskilda värden kopplade till kulturmiljön eller arkeologiska lämningar i området. Dessutom måste hela området mätas upp, inklusive alla befintliga diken. Som en del av processen hålls även ett informationsmöte för alla berörda parter.

4 Red deer, Birdlife, Under the surface of the Klingavälsån river, Cultural history – villages and farms, Cultural history – rivers and mills, Cultural history – railways and road, Schools, Wildlife and hunting

Det finns inga aktuella uppgifter om resultatet av projektet, varför det är svårt att bedöma huruvida satsningen inneburit att syftet nåtts eller inte.

Kort analys och utvärdering: Projektet är ett exempel på hur fastighetsägare kan gå samman för att skapa ett större, mer sammanhängande våtmarksområde. Initialt uppstod problem vad gällde finansieringen, exempelvis var kommunen intresserad men deras miljöfond var tillfälligt slut varför projektstarten försköts. Dessutom ställdes stora krav på utredningar för att säkerställa att andra intressen inte påverkades negativt. Slutligen innebär projekt av detta slag stora investeringar, om inte annat så i tid för de deltagande fastighetsägarna. Med andra ord visar detta exempel på att det inte alltid är *den goda ambitionen* som saknas, utan snarare ett antal *hinder*, framför allt av ekonomisk art, som måste övervinnas och att *uthållighet* krävs.

Energigården

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Energigården är en samverkansplattform som ägs av AgroVäst i Skara. Energigården har under många år försökt skapa ett ökat intresse inom lantbruket för bioenergi – från biogas och etanol till hampa och rörflen. Även om framsteg sker så går utvecklingen långsamt, få lantbrukare vågar ta steget att realisera sina idéer. Av detta skäl initierade Energigården en satsning där man bjöd in lantbrukare, teknikföretag, energikunder, entreprenörer och rådgivare/konsulter till helt nya *tematiska arbetsgrupper*. Idén var att man i arbetsgrupperna får tillgång till fakta och erfarenheter, inspirerar varandra, testar och genomför idéer. Hypotesen var att man genom lokal och nära samverkan kunde underlätta för aktörerna att realisera sina intressen, att gå från ord till handling.

Energigården erbjuder deltagarna möjlighet att utan kostnad *träffa experter* inom olika områden, *få stöd* och assistans samt *möta andra lantbrukare i samma situation*. Vad deltagarna lägger in i processen är sitt engagemang och sin egen tid. Arbetet skall resultera i att lantbrukare snarast möjligt hittar vägar för att gå vidare med projektering och investering hemma på gården eller på annat håll. Lantbrukaren kan t.ex. anlita någon av de deltagande experterna. Det kan också vara en eller flera lantbrukare, ett teknikföretag eller en energikund som ser ett gemensamt projekt att gå vidare med. *Arbetsgrupperna är en samverkansplattform* som kan resultera i mer konkreta samverkanssatsningar.

I dagsläget har ett antal grupper bildats, t.ex. solel och eldning med åkerbränsle. Varje grupp leds av en processledare som hjälper gruppen att göra framsteg. Och framsteg sker. Engagemanget och intresset har varit stort. Deltagarna har fått arbeta med det de känner engagemang för och fått stöd att få tag i relevant kunskap när de efterfrågat densamma. Lärandet är med andra ord *självstyrt*.

Kort analys och utvärdering: Initiativet är intressant på många sätt. För det första visar det på hur man kan förändra arbetsformerna och arbeta mer samverkansorienterat när förändringstakten inte längre är så hög som förväntat. Närvaron av sparringpartners och en möjlighet att förkovra sig på sina egna villkor och utifrån specifika behov, med *stöd i en grupp* av likasinnade, ger nya potentialer när man vill gå från ord till handling. För det andra visar Energigården på betydelsen av *det självstyrda lärandet* i samverkansprocesser, dvs. att det är deltagarna som till stora delar styr innehåll och form för samverkan. Men för att detta ska fungera

behövs både en *arena* att träffas på, tydliga *ramar* och *professionell ledning*. För det tredje så är det just det senare som är speciellt med Energigården, dvs. att varje grupp har en *processledare* som fokuserar på processen och samtalet, men som alltså inte är ämnesexpert. Detta har visat sig vara en viktig framgångsfaktor.

Samverkan mjölk – växtodling i ekolantbruk (Bonde till Bonde)

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Inom det ekologiska lantbruket har betydelsen av bondesamverkan diskuterats under flera år. Eftersom man har höga krav på sig att integrera djur och växtodling kan det blir problem för specialiserade lantbruksföretag. Här kommer *samverkansavtal* mellan lantbrukare in som en möjlighet. Ekologiska Lantbrukarna har under ett par år drivit projektet B2B – Bonde till Bonde. Det finns en hemsida, man har arrangerat seminarier och det förs en levande diskussion inom föreningen. En slutsats man dragit är att många goda ambitioner att samverka faller på grund av att man inte har de *relationer* och det *förtroende* som krävs mellan varandra.

Samverkan mellan en mjölkgård och en växtodlingsgård kan göra bägge parter till vinnare. Växtgården kan få en vettigare växtföljd med inkomst från vallgrödorna och mjölkgården kan få tillräcklig foderareal. Vid omläggning till ekologisk mjölkproduktion behövs i de flesta fall mer areal för att få tillräckligt med foder till djuren. En ekologisk växtodlingsgård behöver vall i sin växtföljd. Om gårdarna samverkar finns möjligheten för båda att helt enkelt få en bättre fungerande och mer lönsam produktion. Förutom rent ekonomisk vinst möjliggör samverkan många andra fördelar, t.ex. möjlighet att prioritera sin arbetstid, kvalitativa produktionsfördelar och social gemenskap. Fler samverkansområden kan vara kviguppfofning – legouppdrag eller återköp – gemensamt ägda maskiner och organiserad maskinsamverkan där man utför maskintjänster åt varandra enligt en överenskommelse. Det har visat sig vara viktigt att *uppmärksamma lantbrukarna* på de olika vinster som samverkan kan medföra.

Erfarenheten visar också att det viktiga i en samverkan inte är att alla vinner exakt lika mycket i kronor och ören räknat. Det viktiga är att alla kan räkna hem tillräckligt med fördelar. Man uppmanar även lantbrukarna att fundera över om de kan acceptera att samarbetspartnern ibland är den som tjänar mest på samarbetet. Det är viktigt att de som samarbetar *fungerar bra tillsammans*. Om samarbetet ska vara omfattande är det också bra att man har *insyn i varandras målsättningar och framtidsplaner*. Man måste ha *förmåga att kommunicera* med varandra på ett bra sätt.

Men samverkanspotentialen nås inte alltid. Problemet kan vara att när ett samarbete förekommit har det skett mellan företag med liknade driftinriktningar, ofta i en enklare form av maskinsamverkan: ”Om jag lånar din slättermaskin så får du låna min exakthack vid ensilageskörd”. Maskintjänsterna kvittas mot varandra och avtal skrivs sällan. Detta möjliggör *flexibilitet*, men *skapar osäkerhet* och leder ofta till alltför kort planeringshorisont. Nästa steg kan vara att skapa ett gemensamt driftsbolag för maskinerna – ett bolag som förutsätter ett avtal. Om man vill gå vidare och fördjupa samarbetet så måste i regel ett samarbetsavtal formuleras. I det sammanhanget blir det många frågor att hålla ordning på:

- a) prissättning, b) kunskapsunderlag (markkartering, gödselanalyser etc.),
- c) långsiktighet, d) ansvarsfördelning, e) logistik och läglighet, f) respekt och

tolerans för olikheter, g) kunskap om varandras planer, h) kommunikation och öppenhet, i) gemensamt kunskapssökande och lärandet samt j) uppföljning varje år.

Kort analys och utvärdering: Omfattningen av samverkan mellan lantbruksföretag kommer sannolikt att öka. Det har bl.a. att göra med en ökad specialisering, även inom ekologisk produktion. Genom att *dra fördel av varandras resurser* kan ett lönsamt, fortsatt brukande uppnås. Utmaningen är att denna form av samverkan på företagsbasis kräver *en högre grad av formalisering* – oftast i form av ett skriftligt avtal. För många lantbrukare är detta något ovant. Man samarbetar ju idag, utan avtal. Här finns en *pedagogisk utmaning* att förklara betydelsen av formalia för att även mjuka värden ska kunna nås. Kreativt samarbete kräver någon form av trygghet kring ramar och förutsättningar för samverkan.

Odling i balans

Beskrivning av projekt utifrån ett samverkansperspektiv: Odling i balans arbetar med integrerad växtodling. Odling i balans ska visa att ekonomi och ekologi går att kombinera på gården. Arbetet sker inom ramen för pilotgårdar. Sammantaget representerar gårdarna en stor kunskap och det finns många olika tekniska lösningar när det gäller genomförda åtgärder. Deltagande lantbruksföretagare träffas regelbundet och bidrar med sina gårdar och sin erfarenhet i olika utvecklingsprojekt (modellutveckling). Ett sådant område rör integrerat växtskydd.

De väldokumenterade förhållandena på pilotgårdarna används vid utvecklingen av nya arbets- och rådgivningsmodeller. Införandet av integrerat växtskydd (Integrated Pest Management, IPM) ingår som en del i EU:s direktiv för en hållbar användning av växtskyddsmedel. En viktig dimension utgör arbetet med att planera och genomföra en växtodling med en bas i bra markförhållanden och friska grödor, som ger förutsättningar för stark konkurrens mot ogräs och andra skadegörare. Detta måste också präglade det långsiktiga arbetet för att tillämpa integrerat växtskydd. Syftet med det utvecklingsprojekt som genomförts under 2012-2013 är att visa på tillämpning av integrerat växtskydd med utgångspunkt i ett antal av pilotgårdarna kompletterat med erfarenhet från andra gårdar och rådgivare. Lika viktigt är det att identifiera behov av ytterligare insatser som kan bidra till att nå en bred tillämpning av integrerat växtskydd. En central del är att peka på vad som kan vara begränsningar, smala passager, för att nå en bred tillämpning av integrerat växtskydd. Samverkan här handlar dels om *erfarenhetsutbyte* mellan deltagande lantbruksföretag (*horisontell samverkan*), dels om *vertikal samverkan* mellan lantbrukare, rådgivare, forskare och myndighetspersonal.

I ett nyligen avslutat projekt har man på ett antal gårdar med särskild inriktning mot växtodling redovisat vilken nytta, ekonomisk och miljömässig, som jordbruket har av att tillämpa principen för integrerat växtskydd. Detta kan sammanfattas med:

- att visa på aktuella åtgärder på ett antal utpräglade växtodlingsgårdar
- att lämna förslag på ytterligare åtgärder på gårdsnivå
- att bearbeta och redovisa varför tillgänglig kunskap inte utnyttjas
- att lämna förslag på åtgärder för en bred tillämpning av IPM

Fokus har legat på att bedöma och redovisa vad som är styrande/motivationshöjande respektive begränsande för tillämpning av IPM på gården. Den avslutande och mycket viktiga delen omfattar en genomgång av vilka underlag och rådgivningsinsatser som krävs för att åstadkomma en ökad tillämpning av integrerat växtskydd. I detta sammanhang är det viktigt att fokusera på vad som är konkreta, praktiska åtgärder. Det är intressant att undersöka om det går att arbeta med en *checklista* enligt dansk modell. Samverkansplattformen används som en resurs i den svenska *policyutvecklingen*.

Kort analys och utvärdering: Den samverkan som sker inom ramen för Odling i balans har en något annan karaktär än övriga projekt. Här handlar det om ren *kunskapsuppbyggnad och policystöd*. Man samverkar för att lära av varandras erfarenhet och därmed kunna ta fram bra underlag till både policyprocesser och forskning. Genom att deltagande företagare är *jämlika* och alla har goda *kunskaper om sin egen verksamhet* kan man lättare bedöma hur nya krav eller ambitioner slår på olika gårdar. Det innebär också en spännande *maktförskjutning i kunskapsprocessen* – något som samverkan möjliggör. I efterföljande diskussioner kan man tipsa varandra om olika sätt att hantera ett och samma problem. Odling i balans har arbetat med både växtskydd, växtnäring, energi och biologisk mångfald. Samverkansmodellen är allmängiltig för alla dessa områden.

Bilaga 2. Fler råd på vägen

Utifrån de samverkanssatsningar som ligger till grund för analyserna i rapporten, samt genom samtal med experter från myndigheter, departement, universitet och rådgivarorganisationer⁵ har vi slutit oss till följande mer generella råd med syfte att göra samverkan kring miljöåtgärder inom lantbruket effektiv och långsiktig.

Externa förutsättningar för samverkan

1. Säkerställ att det finns ett långsiktigt åtagande och engagemang hos centrala aktörer, inte minst de som har ett (initialt) finansieringsansvar.
2. Sätt upp rimliga tidsramar för samverkan, med beaktande av att sociala processer tar tid och att det finns få genvägar när relationer och förtroende ska skapas.
3. Säkerställ att de som deltar i eller fångar upp resultatet av samverkan har mandat att påverka, dvs. säkerställ att det finns en mottagare med makt att förändra (observera att detta kan vara en markägare).
4. Komplettera samverkansinitiativet med andra styrmedel eller stödjande strukturer som bidrar till att målbilderna som skapas kan realiseras.
5. Utnyttja tidsfönster – vänta inte in de perfekta förutsättningarna innan processen inleds, utan se förarbete och planeringsarbete som en central del av processdesignen.

Internt skapade förutsättningar för samverkan

1. Säkerställ att processledare har rätt kompetens och har de resurser och det mandat som krävs för att kunna genomföra konkreta aktiviteter.
2. Ta fram en övergripande processdesign som beskriver vilka faser och moment samverkan kommer att innehålla – se det som ett levande dokument.
3. Välj en för frågeställningen och aktörerna lämplig organisationsform, men var samtidigt medveten om att i en samverkansprocess är ständig organisering av aktiviteter en nyckelkompetens, dvs. låt inte organisationsformerna styra arbetsmetoderna.
4. Bjud in de perspektiv som saknas i processen – vilket inte behöver innebära att alla är med hela tiden, utan snarare att efterfrågan på t.ex. kunskap styrs av behov.
5. Säkerställ uthållighet, tillgänglighet och kontinuitet i process- och projektledning.

⁵ Experter på rådgivning, kommunikation och samverkan inom lantbruk och miljö.

Aktiviteter och processer

1. Arbeta med en medveten processdesign som möjliggör ett systematiskt arbetssätt. Flera moment bör alltid ingå. Det gäller beskrivning av den situation man befinner sig i (s.k. rik bild), målbild av vad man vill åstadkomma, konkreta förslag på åtgärder, kritisk konsekvensanalys samt ansvarsfördelning och resursallokering.
2. Fokusera på lärandet mellan deltagare genom att involvera dem i alla, ovan nämnda moment. Alla kan bidra till problemförståelse, vision, åtgärdsförslag, rättvisediskussioner etc.
3. Som initiativtagare är det viktigt att möta människorna där de är – målgruppsanpassning handlar om att ta utgångspunkten i målgruppens perspektiv, behov och förutsättningar. När väl processen startat kan man ställa ökade krav på ömsesidighet.
4. Variera metoder och tekniker som används eftersom olika aktörer eller deltagare har olika preferenser och förmågor.
5. Säkerställ att varje aktivitet bidrar till att man gör framsteg och kommer närmare målet.
6. Visa löpande på de framsteg som görs och skapa framgångsberättelser.

Resultat och effekter

1. Fånga löpande alla resultat av samverkan, även sådant som inte har att göra med formell måluppfyllelse. Nyttan av samverkan är ofta bredare än själva målen man sätter upp.
2. Involvera deltagarna i fortsatt uppföljning och framtida förvaltning av fattade beslut, dvs. utveckla tillsammans med deltagarna systemet för resultatuppföljning.
3. Säkerställ att det finns ekonomiskt utrymme för extern utvärdering av samverkanssatsningen, gärna också löpande under projekttiden i form av s.k. följeforskning.

Rapporten kan beställas från

Jordbruksverket • 551 82 Jönköping • Tfn 036-15 50 00 (vx) • Fax 036-34 04 14
E-post: jordbruksverket@jordbruksverket.se
www.jordbruksverket.se