



EXEMPEL PÅ VERKSAMHETSMODELLER FÖR EKOSYSTEMBASERAD HAVSFÖRVALTNING

En studie av fem verksamheter med fokus på organisation, styrning
och finansiering

HAVSMILJÖINSTITUTET FEBRUARI 2024

MADELEINE PRUTZER OCH MARIE SVÄRD, HAVSMILJÖINSTITUTET
ANDERS HERSINGER, LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

UPPDRAGSRAPPORT

Denna rapport har tagits fram av Havsmiljöinstitutet på uppdrag av Havs- och vattenmyndigheten som en del av arbetet med *Ekosystembaserad havsförvaltning*. Uppdraget är att undersöka möjliga finansieringsmodeller som kan stödja långsiktig regional ekosystembaserad havsförvaltning. Genom att analysera hur finansiering fungerar i liknande projekt och initiativ kan en förståelse för styrkor och hinder med olika modeller utkristalliseras. I arbetet ingår också att ge en tydlig bild av hur dessa organisationer fungerar. Uppdraget innefattar en detaljerad beskrivning och analys av olika typer av samarbetsorganisationer, grundad i följande punkter (Överenskommelse gällande kartläggning av regionala samverkansprojekts styrning och finansiering, 2023):

- “Organisationens omfattning: Detta inkluderar information om organisationens storlek, antalet heltidstjänster som finansieras av organisationen, och hur många som är involverade i dess verksamhet.
- Styrningsstruktur: En beskrivning av hur organisationens styrning är utformad, hur beslut fattas, och vilka som är ansvariga för olika delar av verksamheten.
- Finansiering: En utförlig beskrivning av organisationens finansiering. Detta inkluderar hur stor del av finansieringen som kommer från grundfinansiering och hur stor del som genereras genom projektmedel.
- Uppfattade framgångsnycklar och eventuella svårigheter med fokus på organisationens omfattning, styrningsstruktur och finansiering.”

Genom att undersöka och framställa dessa aspekter kommer uppdraget att skapa en djup förståelse för strukturerna, styrningen och finansieringen hos olika samverkansorganisationer.

Rapportförfattarna ansvarar för innehållet och slutsatserna i rapporten, vilket inte innebär något ställningstagande från Havs- och vattenmyndighetens sida.

Havsmiljöinstitutet projektrapport februari 2024

Titel: Exempel på verksamhetsmodeller för ekosystembaserad havsförvaltning

Författare: Madeleine Prutzer och Marie Svärd, Havsmiljöinstitutet, Anders Hersinger, Luleå tekniska universitet

Publicerad: 2024-01-31

Kontakt: Madeleine Prutzer:
madeleine.prutzer@gu.se

www.havsmiljoinstitutet.se

Referens till rapporten: Prutzer M, Svärd M, Hersinger A. (2024) Exempel på verksamhetsmodeller för ekosystembaserad havsförvaltning, Havsmiljöinstitutet, 2024

Inom Havsmiljöinstitutet samverkar Göteborgs universitet, Stockholms universitet, Umeå universitet, Linnéuniversitetet och Sveriges lantbruksuniversitet för att bistå myndigheter och andra aktörer inom havsmiljöområdet med vetenskaplig kompetens.

Omslagsfoto: Strandkål, Österlen, Marie Svärd

INNEHÅLL

Innehåll	4
Metod för intervjustudien	5
Analysramverk	6
Fallbeskrivningar	9
8+fjordar	9
Grunduppgifter	9
Fördjupning	10
Fiskekommunerna	11
Grunduppgifter	11
Fördjupning	12
Marint Centrum	13
Grunduppgifter	13
Fördjupning	14
Samförvaltning Norra Bohuslän	16
Grunduppgifter	16
Fördjupning	17
Kristianstads Vattenrike	19
Grunduppgifter	19
Fördjupning	20
Resultat och Diskussion	22
Organisation och styrning	22
Olika grad av kommunal anknytning	22
Olika styrformer i materialet	24
För- och nackdelar med de olika styrformerna	25
Finansiering	26
Olika slags finansiering	26
Svårigheter med finansiering	28
Deltagande och samverkan	29
Slutsats	32
Litteraturlista	34
Broschyrer	34
Övriga dokument	34

METOD FÖR INTERVJUSTUDIEN

Kartläggningen som presenteras i denna rapport baseras på intervjuer som har gjorts med verksamheter som anses ha stabil och lång existens. Inledningsvis genomfördes en bredare kartläggning av potentiella verksamheter att studera, ur vilken sedan fem fall valdes ut i samråd med representant från Havs- och vattenmyndigheten. Förutom att utgå från exempel som har stabil och långsiktig existens valdes verksamheter som vi bedömt ha en lämplig variation av organisations-, styr- och finansieringsform. Detta för att få en bredare bild av hur verksamheter av det här slaget använder sig av olika möjligheter för att nå sina mål och överleva under en relativt lång period.

Intervjupersonerna kontaktades inledningsvis via telefon eller mejl. Alla som tillfrågades tackade ja och fick ett formulär med slutna frågor gällande verksamheten att fylla i inför intervjun. Frågorna täckte in verksamhetsfokus, verksamhetens start, vilken form samarbetet har, organisation och styrningsform, finansieringsform, antalet anställda och konsulter samt frågor om aktiviteter som bedrivs av verksamheten. Där intervjupersonerna inte hade fyllt i formulären i förväg togs frågorna upp under intervjun eller kompletterades via mail i efterhand. Vissa uppgifter och kompletteringar har också hämtats från skrifter och webbplatser.

De semistrukturerade intervjuerna (Bernard, 1995) genomfördes under november och december 2023, och pågick mellan en och drygt två timmar. En del var helt digitala medan andra genomfördes personligen på plats. I två fall intervjuades två personer i samma verksamhet för att få en heltäckande bild och data. Det var också ett val som gjordes av verksamheterna i fråga, att ställa upp med två personer. Vid samtliga intervjuer ställde en av oss frågor och den andra antecknade. Rollerna alternerade, även ibland under intervjuerna. Intervjuerna har renskrivits och analysen baseras på analysramverket nedan. Se tabell *Analysramverk för indikatorer* nedan.

Analysramverk för indikatorer

TEMAN	INDIKATORER					
ORGANISATION	Olika grad av kommunal anknytning	Horisontell	Vertikalt	Gräsrotsanknytning	Samförvaltning	
STYRNING	Värdering	Resultat	Politisk	Regel	Budget	”Interaktiv”
FINANSIERING	Grund	Bidrag / projekt	Egen	Donationer		
SAMVERKAN	Information	Rådgi-vande	Samskap-ande	Samförvaltning	Självbestämmande	

Analysramverk

För att analysera materialet har vi valt att dela upp materialet i fyra teman som vart och ett har tilldelats olika indikatorer som ett filter för att kunna presentera materialet strukturerat och synliggöra nyanserna som det erbjuder. Nedan presenteras teman och indikatorer och för en överblick av analysramverket, se även tabell *Analysramverk för indikatorer*.

Temat organisation

Temat organisation innehåller fem olika indikatorer; olika grad av kommunal anknytning, horisontell, vertikal, gräsrotsanknytning och samförvaltning.

Indikatorn *Olika grad av kommunal anknytning* tar fasta på i vilken uträkning och på vilket sätt verksamheten i respektive organisation är anknuten till/förankrad i kommunen.

Nästa indikator är *horisontell* som avser vilka inslag som finns i respektive organisation av mer löst sammansatta former exempelvis nätverk, samråd och bygger på förtroenden.

Den tredje indikatorn *vertikal* innefattar organisationsformer med uppstyrd möten, projektledarrapporter som tyder på ansvarsutkrävande och uppstyrd genom stadgar eller liknande.

Gräsrotsanknytning är den fjärde indikatorn och är en organisationsform som är starkt förankrad i det lokala och drivs av lokala behov.

Den sist nämnda indikatorn är *samförvaltning*, som bygger på en organisationsform där behovet är att förvalta något med gemensamma värden tillsammans med myndigheter.

Temat styrning

Temat styrning består av de sex indikatorerna värderings-, resultat-, politisk, regel-, budget- och "interaktiv" styrning.

Den indikator som vi har kallat för *värderingsstyrning* fångar styrning via starka övertygelser (ideal) som vägleder beslutsfattandet. Styrningen kan ske genom att vara formaliserad i vision och/eller en verksamhetsidé eller vara "mentala modeller" som kommer till uttryck i intervjuerna men inte finns nedtecknade.

Den andra indikatorn *resultatstyrning* omfattar sådan styrning som inriktas på att avgöra om uppsatta mål uppnås. Ofta kombineras den med stor frihet för organisationen att själva ta ställning till hur arbetet ska bedrivas för att nå de aktuella målen.

Politisk styrning är den indikatorn som samlar styrning från politiskt tillsatta aktörer, det vill säga där politiker fattar beslut om hur verksamheten ska arbeta och utvecklas.

Regelstyrning eller byråkratisk styrning är indikatorn som utgår från att verksamheten följer till exempel kommunala regler, stadgar och statut. Här handlar det om att det är viktigt att saker och ting går till på rätt sätt.

Den femte indikatorn *budgetstyrning* handlar främst om att hålla sig inom ramarna för de

pengar som beviljats till olika projekt, men kan också vara kopplad till olika slags ekonomiskt ansvar som resultat- och kostnadsansvar.

Ett helt annat sätt att styra är genom dialog, där styrningen sker tillsammans *med* i stället för *över* någon annan. Indikatorn som fångar upp denna form av styrning är *interaktiv styrning*.

Temat finansiering

Temat finansiering utgörs av fyra olika indikatorer; grund-, bidrags-/ projekt, egen- och donationsfinansiering.

Grundfinansiering är indikatorn som belyser de fall som har en återkommande finansiering som är förutsägbar och som man kan räkna med. Det bidrar till en stabil budget som grund för att bedriva verksamhet och skapar utrymme för att växla upp medlen.

En form av grundfinansiering är *egenfinansiering* som här utgör en separat indikator. Egenfinansiering innebär att det är aktörerna själva som står för ”grundplåten”.

Finansiering genom *bidrag eller projekt* utgör en annan indikator. Denna form av finansiering behöver man söka från olika instanser (Jordbruksverket, Havs- och vattenmyndigheten, länsstyrelsen, EU med flera) och sker i konkurrens med andra verksamheter. Sannolikheten att lyckas få medel kan vara av varierande grad beroende på ansökningsprofilerna.

Indikatorn *donationer* tydliggör finansiering som sker via gåvor och är medel utan krav på motprestation.

Temat samverkan

Temat samverkan inrymmer de fem olika indikatorerna tillhandahållande av information, rådgivande, samskapande, samförvaltning och självbestämmande.

Den först nämnda indikatorn är *tillhandahållande av information* som innebär en kommunikation som sker i en riktning och egentligen inte involverar ett deltagande. Att förstå och vara informerad om en fråga är dock en grund för att kunna arbeta tillsammans kring frågan.

Den andra indikatorn är *rådgivande* och betyder att deltagare kan ha synpunkter och komma med kommentarer och förslag kring en fråga.

Den tredje indikatorn har här kallats *samskapande* för att förtydliga att det är ett samarbete för att skapa tillsammans. Andra benämningar som ibland kan användas för denna nivå är aktiv medverkan, medskapande och samverkan. Samverkan som begrepp används mycket i Sverige, men kan ibland sammanblandas med informationsutbyte av utövarna. Fördjupningar av samskapande är samförvaltning och självbestämmande.

Samförvaltning är den fjärde indikatorn och innefattar delat ansvar tillsammans med myndigheter.

Den sista och femte indikatorn *självbestämmande* betyder att ansvaret från myndigheter är delegerat och en verksamhet kan vara ansvarig för en specifik del av förvaltningen.

Indikatorerna har inspirerats av *EU-gemensam vägledning om allmänhetens deltagande, CIS 8* (EU 2003), och delvis omarbetats. Tolkningen av samförvaltning och självbestämmande har kompletterats med andra källor. Samförvaltning har definierats som delat beslutsfattande (Morf et al. 2019) medan självbestämmande betraktas som en delegering av ansvar (Morf et al. 2019; Pretty 1995).

FALLBESKRIVNINGAR

8+FJORDAR

Från föreningsinitiativ till tjänstepersonsbaserad verksamhet och nu tillbaka till att öppna upp mot allmänhetens deltagande.

Vision: "Att återskapa en frisk och levande havs- och kustmiljö och därigenom ge möjlighet för våra barn och barnbarn att uppleva tillfredsställelsen av att kunna fiska och bada från klippor och stränder."

Grunduppgifter

8+ FJORDAR	
TYP	Samverkan mellan fem kommuner
SYFTE	Åtgärder för att förbättra miljön i fjordarna
START	2008
ORGANISATION	Fem kommuner, projektledare och styrgrupp
STYRNING	Politiskt tillsatt styrgrupp med representanter från kommunerna
FINANSIERING	Medlemsavgift från 5 kommuner á 120 000 kr/år plus projektmedel
AKTIVITETSFREKVENS	Frekventa möten i olika grupperingar och projekt
PERSONAL (2023)	7 anställda (4,7 heltidstjänster). Ca 7 konsulter (ca 1 årsheltid)

Syfte: Arbetar med åtgärder för att förbättra miljön i fjordarna, öka möjligheterna till friluftsliv och utveckla den maritima näringen.

Start: 2008, med anställd projektledare under Stenungsunds kommun.

Organisationsform: Kommunalt samarbete mellan fem kommuner (Stenungsund, Kungälv, Tjörn, Orust och Uddevalla)

Styrning och organisation: Politiskt tillsatt styrgrupp med 1–2 deltagare per ingående kommun som utses av respektive kommun, sammanlagt mellan 6–13 personer, företrädesvis politiker. Projektledaren för 8+fjordar rapporterar till styrgruppen. Efter samråd med styrgruppen fattar projektledaren beslut om inriktning och prioritering av arbetet.

Aktivitetsfrekvens: Styrgruppen håller möten 4–8 gånger per år. Utöver detta hålls veckomöten där 8+fjordars anställda deltar. Även miljögruppsmöten hålls 2–4 gånger per år. Kopplat till projekt hålls möten med till exempel Havsmiljöinstitutet, Havs- och Vattenmyndigheten och SLU. Möten hålls även med lokala föreningar, allmänheten, och i samband med Västerhavsveckan, där 8+ fjordar är delaktiga. Skolklasser utbildas under skolbesök och ute i fält. Annat engagemang är kopplat till evenemang som Hållbarhetsveckan

i Stenungsund och Tjörn och Framtidsveckan på Tjörn. Kopplat till projektet ekosystembaserad havsförvaltning hålls flera stormöten varje år.

Finansiering: Varje medlemskommun bidrar med en medlemsavgift på 120 000 kr/år. Denna pott växlas upp genom delprojekt finansierade av LONA, LOVA, LEADER, Länsstyrelsen, Havs- och vattenmyndigheten och intresseorganisationer. Enskilda kommuner kan även tillföra pengar för specifika aktiviteter. Dessutom tillkommer uppdrag med finansiering från myndigheter, företag och stiftelser. Även ideellt arbete ingår. 8+ fjordar omsätter mellan 7–14 miljoner årligen. Arvoden för medlemmarna i styrgruppen finansieras av respektive kommun.

Fördjupning

Arbetet som ledde till att 8+fjordar startades 2008 började i och med att det försämrade tillståndet i havet uppmärksammades. I början drevs arbetet av Sportfiskarna och Naturskyddsföreningen. Stenungsunds kommun la tillsammans med de övriga kommunerna vardera 40 000 kr som grundplåt. Denna summa växlades sedan upp med LOVA-medel. Idag är det fem kommuner som samverkar och som bidrar med 120 000 kr/år vardera.

Projektledaren har tjänstepersoner och fältpersonal som stöd och Stenungsund är värdkommun, vilket inkluderar att 8+fjordar är fysiskt placerade i kommunhuset och att kommunen har personalansvar och sköter ekonomiarbetet.

Det har funnits tre arbetsgrupper (fiske, näringsliv och miljö) varav endast den sist nämnda fortfarande är aktiv. Miljögruppen är ett tvärkommunalt samarbete mellan miljöskyddsinspektörer, miljöstrateger och kommunekologer från fem ingående kommuner och Naturskyddsföreningen (1 representant), länsstyrelsen (1 representant) och 8+fjordar. Den är en aktiv arbetsgrupp som ska stödja projektledaren med att hitta projekt inom miljöområdet.

En viktig del i 8+fjordars arbetssätt är informations- och dialogmöten. Man tar också ofta rollen som utbildare. Det hålls även regelbundna möten inom Havs- och vattenmyndighetens projekt *Ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF)*, där 8+fjordar ingår. Det handlar om planeringsmöten varannan vecka där Havsmiljöinstitutet, Havs- och vattenmyndigheten och SLU deltar, samt även veckomöten i en mindre grupp.

Styrmodellen i 8+fjordar anses av organisationen själv ha stora fördelar. Politiken kan koncentrera sig på det som är viktigt och rimligt utifrån den politiska situationen i respektive kommun, administrationen för 8+fjordar sköter i sin tur allt grundarbete och återkopplar. Att det är flera kommuner som samverkar innebär också att det är lättare att få rätt åtgärd på rätt plats. Man behöver inte tänka på kommungränser utan kan jobba där det ger störst effekt och genomföra åtgärder som inte motverkar varandra. Efter samråd med styrgruppen fattar projektledaren beslut om verksamhetens inriktning och vad som ska prioriteras. Nackdelen kan vara att mycket faller på projektledaren, som formellt sitter som ansvarig. Politikerna kan inte fatta beslut om vad som ska göras i de andra kommuner än den egna. Upplägget bygger på ett bra samarbete och förtroende för varandra.

FISKEKOMMUNERNA

- Från enskilt kommunarbete till ett nätverk med samlad kompetens med starkare röst.

”Fiskekommunernas nätverk syftar till att vara en kompetent plattform för kommunmedlemmarna för att samla kompetens inom vattenbruk, yrkesfiske och fritidsfiske. Fiskekommunerna främjar dessa områden genom dialog och påverkansarbete ur ett kommunalt perspektiv.” (Fiskekommunernas verksamhetsberättelse, 2022, s 1)

Grunduppgifter

FISKEKOMMUNERNA	
TYP	Mellankommunalt nätverk mellan 9 kommuner
SYFTE	Gemensam kompetensbas och samverkan i fiske- och vattenbruksfrågor
START	1997
ORGANISATION	Representation från samtliga kommuner i en ledningsgrupp
STYRNING	Politiskt tillsatt ledningsgrupp, tjänstepersoner och projektledare
FINANSIERING	Bidrag från kommunerna och VGR, totalt 360 000 kr/år
AKTIVITETSFREKVENNS	Ledningsgruppen möts 6 gånger per år
PERSONAL (2023)	1 projektledare (25 %), 0 konsulter

Syfte: Fiskekommunerna arbetar för en bärkraftig och hållbar utveckling av fiske- och vattenbruksrelaterade näringar utifrån ett kommunalt perspektiv. Gruppens arbete är främst inriktat på informationsutbyte, att svara på remisser och genomföra studiebesök.

Start: Nätverket startade 1997.

Organisationsform: Mellankommunalt nätverk mellan 9 kommuner och Västra Götalandsregionen (VGR).

Styrning och organisation: Ledningsgruppen leds av en ordförande och en vice ordförande samt består av näringslivansvarig och ledande politiker från respektive kommun. Även två representanter från VGR ingår. En projektledare är anställd på Fyrbodals kommunalförbund (25 % tjänst). Kommunalförbundet står för ekonomihantering och kontors- och möteslokaler enligt avtal med Fiskekommunerna. Förfrågan till kommunerna om de vill fortsätta var medlemmar sker vart tredje år.

Aktivitetsfrekvens: Ledningsgruppen möts 6 gånger per år med roterad geografisk plats.

Finansiering: För år 2023 avsatte varje kommun 20 000 kr och VGR gav lika mycket som summan av alla kommunernas bidrag, det vill säga 180 000 kr. Total summa per år är ca 360 000 kr/år. Alla representanter bär sina egna kostnader.

Fördjupning

Syftet med nätverket är i huvudsak att genom kommunal samverkan verka för ett hållbart och bärkraftigt yrkesfiske, fritidsfiske och vattenbruk. Nätverket syftar till att skapa en gemensam kompetens, vilket bidrar till att en gemensam röst kan skapas, som väger tyngre än den enskildes i frågor som berör samlade medlemmar. Samverkan inom Fiskekommunerna möjliggör för kommunerna att besitta en hög kompetens och ett brett stöd inom områdena fiske och vattenbruk. Genom representanten från regionen skapas även ett utbyte mellan kommuner och regionen med en ömsesidig möjlighet att påverka beslut på flera fronter och nivåer.

Arbetet utgår från en verksamhetsplan som arbetas fram gemensamt. Denna utgör också styrdokument. Man försöker formulera större områden inom verksamhetsplanen och även om grunden ofta är densamma år efter år kan särskilda fokusområden identifieras beroende på vad som händer i omvärlden. Nätverket kan med andra ord lyfta särskilda teman och frågor i perioder, baserat på aktuella händelser.

Verksamheten syftar till att vara kunskapsgenererande och kompetenshöjande. Det är bra att veta vilka som jobbar med blå frågor i grannkommunen. Genom samverkan kan man bolla och dra nytta av varandra i stället för att konkurrera. En annan viktig aspekt är att näringslivsperspektivet når fram till politiker och tjänstemän i kommunerna. Aktiviteter som framhålls särskilt är remissarbetet och studiebesök i samband med ledningsgruppsmöten. Konsult har anlåtats vid exempelvis remissyttrande för havsbaserad vindkraft. Fiskekommunerna deltar i projekt såsom samverkansplattformen *Biomarina näringar*.

Nätverkets syfte är att samla kommunerna för att gemensamt påverka och skapa bättre förutsättningar för fiske och vattenbruksrelaterade näringar och detta uppfyller nätverket med sin nuvarande struktur. Men ibland kan viss tidsbrist uppstå, inte minst hos projektledaren som har en relativt liten tjänst på sina tjugo procent, men där tjänsten planeras att utvidgas. Potentiellt finns det mycket man skulle vilja och kunna jobba med, men möjligheterna är begränsade när det inte finns någon operativ grupp. De som är kopplade till arbetet lägger en mindre del av sitt arbete i nätverket. Trots denna begränsning kan man inspirera varandra och ingå i olika projekt.

Nätverk betraktas som en bra samarbetsform med inneboende flexibilitet och formbarhet som kan anpassas efter behov. Att regionen är med är bra för att upprätthålla en tät dialog. Svårigheter kan dock uppstå kring frågor som exempelvis havsbaserad vindkraft, där regionen har ett uppdrag som kan stå i konflikt med kommunernas önskemål.

MARINT CENTRUM

En mötesplats för frågor som rör hav, vatten och kustbygd.

”Det övergripande syftet med centrumet är att värna Östersjöns miljö och främja en hållbar utveckling i Hanöbuktsregionen.”

Grunduppgifter

MARINT CENTRUM	
TYP	Kommunalt, en del av Simrishamns kommun
SYFTE	Mötesplats för fiskefrågor och miljö i Östersjön/Hanöbukten
START	2010
ORGANISATION	En del av näringslivsenheten på Simrishamns kommun, samverkan med LU
STYRNING	Politiskt styre, och styrgrupp för samverkan med Lunds universitet
FINANSIERING	Kommunen 2 mkr/år, Region Skåne 1 mkr/år plus projektpengar
AKTIVITETSFREKVENNS	Rapporterar till kommunen 2 ggr/år och håller ca 10 publika evenemang
PERSONAL (2023)	4 personer (48 personmånader), 0 konsulter

Syfte: Marint centrum fungerar som katalysator för att skapa och sprida kunskap, initiera åtgärder för en bättre miljö, stötta utvecklandet av nya idéer och innovationer och verka för en hållbar näringslivsutveckling med koppling till hav och vatten samt bygga samarbeten mellan offentlig sektor, näringsliv och akademi.

Start: Marint centrum etablerades 2010.

Organisationsform: Marint centrum drivs av Simrishamns kommun, och jobbar därmed mot kommunens strategiska hållbarhetsmål. Sedan 2019 driver Lunds universitet och Simrishamns kommun en forsknings- och innovationsmiljö för Hanöbukten och södra Östersjön på Marint centrum.

Styrning: Marint centrum är en del av näringslivsenheten, som är en del av kommunstyrelseförvaltningen i Simrishamns kommun. Det är alltså ett politiskt styre. För samarbetet med Lunds universitet finns en styrgrupp som årligen fastställer en verksamhetsplan för de gemensamma (forskningsrelaterade) delarna av verksamheten.

Aktivitetsfrekvens: Centrumet driver förändringsarbete och utvecklingsprocesser, primära samarbetspartners och målgrupper är näringsliv, offentlig sektor och akademi. Arrangerar publika aktiviteter i olika storlek och format ca 10–15 gånger/år.

Marint centrum rapporterar till kommunstyrelsen ca 1 gång/år. Centrumet är integrerat i kommunen och samarbetar med andra enheter, förvaltningar och kommunala bolag.

Finansiering: Kommunala medel ca 2 mkr/år. Fyra personer är anställda av kommunen för att jobba med centrumets verksamhet. Antalet anställda varierar med nivån på extern finansiering.

Det tillkommer externa medel från Region Skåne på 1 mkr/år för forskningsmiljö och fältlaboratorium i samarbete med Lunds universitet, samt projektmedel (statliga, EU). Mycket av verksamheten drivs i projektform.

Utöver finansieringen från Region Skåne sker finansiering för forskningsdelen in kind, från bägge håll. Universitetet deltar också in kind, med arbetstid för forskare och annan personal.

Fördjupning

Arbetet bidrar till att uppfylla strategiska mål i kommunens hållbarhetspolicy, till exempel att minska kommunens miljöpåverkan på Östersjön, minska alla slags föroreningar i havet, bidra till att återställa fiskbestånden till bärkraftiga populationer, verka för hållbart nyttjande av havets resurser, utveckla levande hamnar, stimulera forskning och ökat kunskapsbyggande och främja ökad innovationskraft och hållbar utveckling i de marina näringarna.

Genom ett tydligt uppdrag, del av ”kommunens budget, tillkommande extern finansiering och specialistkompetens i organisationen, skapas förutsättningar för ett fördjupat arbete utöver kommunens generella arbete inom de berörda frågorna.

Det hålls inga formella möten med näringsliv och föreningsliv, däremot en löpande dialog och samverkan kring gemensamma intressen. Det viktigaste redskapet för god samverkan är att bygga tillit. Avseende fisket finns en gemensam insikt i att fiskerieringen behöver samma sak som kommunen och resten av samhället – ta hand om resursen långsiktigt och bidra till att resursnyttjandet skapar samhällsnytta på både lokal och nationell nivå.

Forskningen som bedrivs i forskningsmiljön på centrumet är behovsbaserad och bedrivs i samarbete med kommuner, företag och andra aktörer i Hanöbuktsregionen. På Marint centrum finns ett fältlab utrustat för provtagning och datainsamling i Hanöbukten.

Organisationsformen är kommunal, vilket innebär att det är en varaktig del av kommunen. Verksamheten tillhör näringslivsenheten, som i sin tur är en del av kommunstyrelseförvaltningen som lyder under kommunstyrelsen. Det finns inget separat styrdokument eller stadgar, utan man följer den kommunala styrmodellen. Tidigare fanns en policy för fisket i Simrishamn, som sedan 2021 har gått upp i kommunens hållbarhetspolicy.

Man upplever att det finns många fördelar med att ha det i kommunal regi. Det ger ett mandat och rådighet, liksom stabilitet och långsiktighet. Dessutom finns det många sökbara stöd som kommun.

Det finns även fördelar i en politiskt styrd organisation till skillnad från till exempel länsstyrelsen. En kommun kan ha en egen vilja i miljö- och fiskeripolitiken. Marint centrum omvärldsbevakning och projektkompetens är till nytta för den lokala fiskerieringen som

inte har resurser att bedriva detta i egen regi.

Ett långsiktigt hållbart och fungerande fiske, är nyttor som alla vill ha, både lokalsamhället och fisket. Samhällets värde som genereras av fiskehamnen är stort. Och trots att fiskets omsättning minskat med 80 procent har värdeskapandet ökat med 40 procent. Man gör fler och andra produkter. Man hittar restströmmar och nya marknader.

En önskad utveckling vore en ökad samverkan med andra kommuner och hamnar kring gemensamma regionala intressen och ett utvecklat samråd med ansvariga myndigheter i ett regionalt perspektiv. Det finns ett nationellt nätverk för fiskekommuner som är en god samverkansplattform, men samverkan skulle behöva utvecklas regionalt. Det är dock ofta svårt för mindre kommuner att avsätta resurser eller ens formulera en vision eller vilja när den kommunala rollen i fiskeriförvaltningen ännu inte är given.

Det ses som bra att fördela rollerna i samverkan mellan kommun och näringsliv, att de olika parterna gör det som de är bäst på i sitt sammanhang. Det behövs inga formella företrädare, det viktiga är att ha något värdefullt gemensamt, det är en nyckel i samverkansprocesser.

Politiskt, kommunalt styre kan förändras, och kan bli olikt det nationella. I Simrishamn är fiskeripolitiken ganska opolitisk lokalt. Ingen större skillnad mellan partiernas ståndpunkter. Alla lokala partier har erbjudits utbildning i fiskefrågorna.

SAMFÖRVALTNING NORRA BOHUSLÄN

– Från öppen konflikt till gemensam förvaltning.

“Samförvaltningsinitiativet i Norra Bohuslän har till syfte att på ett långsiktigt hållbart sätt och i balans med biologisk mångfald skapa tillväxt och mervärde för fisket samt att attrahera nya generationer av yrkesfiskare.” (Vision ur samförvaltningsplanen från 2008)

Grunduppgifter

SAMFÖRVALTNING NORRA BOHUSLÄN	
TYP	Samförvaltning mellan kommun, fiskenäring, akademi och myndigheter
SYFTE	Ena olika intressen framför allt i Kosterhavets nationalpark
START	2004
ORGANISATION	Informell samförvaltning, som leds av en styrgrupp
STYRNING	Ordförande i styrgruppen är politiskt tillsatt, kommuntjänsteman organiserar
FINANSIERING	Ingen fast finansiering. Projektpengar till utbildningar
AKTIVITETSFREKVENNS	Styrgruppen möts minst 2 ggr/år. Totalt ca 15 utbildningar sedan start
PERSONAL (2023)	Ingen avlönad personal. Två utbildningstillfällen hölls under 2023, som vardera krävde ca 40 personotimmar att genomföra.

Syfte: Samförvaltningen är ett initiativ som uppstått från ett tydligt behov att ena olika intressen i det som idag är Kosterhavets nationalpark och Väderöarnas naturreservat.

Start: 2004, i samband med bildandet av Kosterhavets nationalpark (invigdes 2009) och som en följd av Koster-Väderöfjords-överenskommelsen från 2000.

Organisationsform: Informell organisation som är behovsstyrd. Samförvaltningen leds av en styrgrupp med representanter från kommuner, akademi, Kosterhavets nationalpark, yrkesfiskare och olika myndigheter. Det finns en förvaltningsplan från 2008, med en vision för samförvaltningen.

Styrning: Styrgruppen på 8 personer kommer från Tanums och Strömstads kommuner, Tjärnö marinbiologiska laboratorium (Göteborgs universitet), Kosterhavets nationalpark, 4 yrkesfiskare. Havs- och vattenmyndigheten brukar vara med på mötena, ibland även Länsstyrelsens fiskeenhet och Kustbevakningen. Ordföranden är politiskt tillsatt. Strömstads och Tanums kommuner fungerar som garantier för kontinuiteten. Det är en kommuntjänsteperson som organiserar och dokumenterar mötena.

Aktivitetsfrekvens: Styrgruppen håller möten minst två gånger om året, 3 timmar och några bullar. Ett 15-tal utbildningar har hållits för myndighetspersoner, politiker med flera. Både digitala och fysiska möten hålls, som ordföranden kallar till. Ibland kommer initiativet från fiskets sida.

Finansiering: Ingen grundfinansiering och ingen budget. Delaktiga personer jobbar utifrån engagemang och ställer upp med sin egen tid. För att hålla utbildningar har pengar sökts och erhållits från EU:s Fiskerifond.

Fördjupning

Samförvaltningen har uppstått utifrån ett behov att lösa ett problem. När ett stärkt skydd av den marina miljön började diskuteras hos myndigheterna i slutet av 1990-talet blottades och intensifierades en konflikt mellan forskning och myndigheter å ena sidan och det kommersiella fisket i området å andra sidan. Det blev nödvändigt att börja samtala med varandra och förstå varandras perspektiv.

Upplevelsen är att ingenting händer om det inte gått genom samförvaltningen. Inga formella beslut fattas, men ändå händer det saker. Även myndigheterna behöver hjälp och stöd i hur man ska tänka, så de får också mycket ut av det här. Det är viktigt att ta ett gemensamt ansvar och att arbeta i samförstånd. Det blir mycket bättre efterlevnad då, ser intervjupersonen.

Det har genom åren byggts upp ett mandat, som upprätthålls genom ansvar. Samförvaltningen har inga formella regler och former. Yrkesfisket vill inte ha det alltför uppstyrt. Allt bygger på dialog och närhet, att känna platsen och varandra.

Grunden till samförvaltningen är ett område som brukas. Fisket är viktigt för både turism och som en tillväxtfaktor i bygden. När nationalparken skulle bildas insåg man snart att det fanns många skäl att försöka samla olika intressen, då man också ansåg att fisket var en viktig del av områdets karaktär. Om det blir alltför mycket regler kring fisket och dess redskap så faller fiskare bort. Idag finns ett 30-tal fartyg, där de flesta fiskar efter räka. Alla som fiskar i området måste genomgå en 4-dagarsutbildning i marinbiologi för att få kunskap om ekologin i området. Det är så de får sitt särskilda tillstånd att fiska inom samförvaltningens område. Idag har ca 80 fiskare genomgått utbildningen. Det är Tjärnö marina laboratorium, Göteborgs universitet, som håller i den utbildningen.

Det har också hållits utbildningar om samförvaltningsmodellen och fisket för en bred målgrupp av tjänstemän vid myndigheter, politiker på alla nivåer från lokalt till nationellt (riksdagsledamöter), miljöorganisationer och journalister, så att perspektiven har kunnat mötas. Det är ett kunskapsutbyte från bägge håll. Dessa utbildningar organiserar samförvaltningen med stöd från EU:s havs- och fiskerifond och har i dagsläget hållits vid ett 15-tal tillfällen. Utbildningarna innehåller både teoretiska delar och praktik på båtar som fiskar kräfta med bur eller räka med trål.

– Syftet är att sprida kunskap om hur vi med lokal samförvaltning skapar förutsättningar för ett långsiktigt hållbart fiske inom ett till stora delar skyddat område för bevarande av

biologisk mångfald, säger intervjupersonen.

Det finns en stolthet i att ha lyckats bygga denna samförvaltning. Det är engagemang och ansvarskänsla hos eldsjälar. Det dialog- och utbildningsorienterade arbetssätt som har vuxit fram under mer än tjugo år kan tillämpas även i andra processer där samförstånd mellan intressen för bevarande och bevarande behövs. ”Kommunen skulle känna sig fattig utan samförvaltningen”. Det är en trygghet att veta att fiskefrågan tas om hand. Samförvaltningen är en erkänd remissinstans i ärenden som berör yrkesfiske på nationell nivå.

Det finns inga medlemmar och inga avgifter som kommer in. Verksamheten riktar sig inte direkt mot allmänheten. Projektformen används bara vid de tillfällen utbildningar hålls. Finansiering har då funnits för både personal och faciliteter. En person på kommunen samordnar.

Samförvaltningens verksamhet är helt behovsstyrd och man ser ingen ände på behovet. Mandatet skapas i samspel med de olika intressena. Det handlar om dialog och trovärdighet, förtroende och respekt. Fungerar tack vare individer som är villiga att engagera sig i detta. En framgångsfaktor är att det finns ett etablerat och aktivt fiske i området. Trygghet är centralt för en god dialog och förtroliga samtal, menar intervjupersonen, liksom trovärdigheten behöver bibehållas över tid. Även viktigt med möteskontinuitet för att upprätthålla regelbunden kontakt där kommunerna ses som garantier.

Vid de externa utbildningstillfällena finns kunskapsförmedlare och processledare i form av samordnare, yrkesfiskare och representant för Kosterhavets nationalpark med. Under 2023 var det två sådana utbildningstillfällen där antalet timmar som redovisas var ca 40 timmar per tillfälle.

KRISTIANSTADS VATTENRIKE

-En väg ut i naturen, ett skyltfönster för kommunen och samverkan med omgivande samhälle och lantbruk.

Kristianstads Vattenrike är ett biosfärområde utsett av Unesco att vara ett modellområde för hållbar samhällsutveckling.

Grunduppgifter

KRISTIANSTADS VATTENRIKE	
TYP	Biosfärområde med besökscentra – naturum – i kommunal regi
SYFTE	Modellområde med utåtriktad verksamhet och stor samverkan med omgivningen
START	Ekomuseum 1989, biosfärområde 2005 och naturum 2010
ORGANISATION	Kristianstads kommun är huvudman, stor samverkan med samhället
STYRNING	Tillhör kommunledningskontoret. Det finns samrådsgrupp och vänförening
FINANSIERING	Lön för 14 kommunanställda, plus 700 000 kr från Naturvårdsverket för biosfärområde och naturum
AKTIVITETSFREKVENNS	Samrådsgrupp möts 3 ggr/år. 100 000 besökare på naturum, inkl besök av tre skolklasser i veckan. Årlig konferens. Vänföreningen träffas 4 ggr/år
PERSONAL (2023)	14 heltidsanställda

Syfte: Det främsta uppdraget är att jobba för en hållbar samhällsutveckling i samverkan med dem som bor och verkar i området. Hela verksamheten är skyltfönster för Kristianstads kommun. Naturum är biosfärområdets besökscentrum, dragplåster och vägvisare ut i Vattenriket och drivs till skillnad från många andra naturum av kommunen.

Start: Verksamheten startade upp 1 september 1989 under namnet Ekomuseum Kristianstads Vattenrike. 2005 blev Kristianstads Vattenrike utsett av Unesco att vara ett biosfärområde, Sveriges första. Naturum invigdes 2010.

Organisationsform: Kommun som huvudman, och i övrigt ett brett samarbete med omgivande samhälle. Samarbete sker med allt från allmänhet, föreningar, företag, skolor mm på det lokala planet till regionala samarbeten med länsstyrelsen i Skåne, Skogsstyrelsen och nationellt och internationellt både med myndigheter, organisationer och lärosäten (forskning och utbildningar).

Styrning: Kristianstads kommun är huvudman. Verksamheten tillhör kommunledningskontoret och avdelningen tillväxt och hållbar utveckling. Det finns en samrådsgrupp med rådgivande funktion, som också gör inspel till ett handlingsprogram. Det är en brett sammansatt grupp med representanter från länsstyrelsen, föreningar, LRF, Skogsvårdsstyrelsen med flera. Det finns också en fristående vänförening med 350 medlemmar,

Vattenrikets vänner. Själva verksamhetsplaneringen sker i en mindre ledningsgrupp, som består av en kommunikationsansvarig samt cheferna för naturum och för biosfärområdet.

Aktivitetsfrekvens: Samrådsgruppen träffas tre gånger om året. Till naturum kommer 100 000 besökare årligen, och mer än 350 000 hittar ut i landskapet. Vattenriket är en viktig dragare för besöksnäringen i Kristianstads kommun. På naturum möter naturpedagogerna tre skolklasser i veckan och ett stort antal programaktiviteter inne på naturum. Samrådsgruppen besöker kommunstyrelsen två gånger om året.

Varje år i november anordnas forskningskonferensen Biosfär tillsammans med Högskolan i Kristianstad, som har varit fullsatt alla år. Vänföreningen håller kurser ungefär en gång per år. De träffas fyra gånger per år. Vattenriket jobbar också mycket med kommunikation, skickar ut nyhetsbrev, mejl och är aktiva i sociala medier och håller på så vis kontakt med lokalsamhället. Utöver det bjuder Vattenriket in till möte mellan olika parter, fångar upp det lokala engagemanget och skapar attitydförändringar och genomför informationsinsatser. Dessa aktiviteter riktar sig i olika grad till olika delar av den tidigare redovisade breda grupp Vattenriket vänder sig till.

Finansiering: 14 personer som är heltidsanställda av Kristianstads kommun (både på biosfärenheten och naturum, tillsammans Biosfärkontoret). Det finns en budget från Kristianstads kommun som växlas upp med externa projektmedel, företrädesvis statliga medel, men även t ex Interreg. För biosfärverksamheten och naturum får man 450 respektive 250 tkr årligen som det ser ut just nu från Naturvårdsverkets 1:3 anslag. Inför 2024 har det gjorts en neddragning i anslaget för naturum och tidigare var den totala summan 800 000 kr från Naturvårdsverket.

Fördjupning

Intervjupersonen framhåller att det främsta uppdraget är att jobba utifrån funktionerna för biosfärområden som är angivna av Unesco. Här ingår logistisk support som stöd till forskning, kunskapsuppbyggande insatser, pedagogisk verksamhet etc.

Kristianstads kommun är huvudman för verksamheten och alla anställda är det som en del av en kommun. Andra biosfärområden i Sverige har en styrelse, här är det i stället en samrådsgrupp som är rådgivande organ. Samrådsgruppen har ingen formell status att fatta beslut, men med sin breda intressförankring kan den ge rekommendationer och förslag, som fångas upp av olika lämpliga aktörer. Arbetsmodellen kallas adaptiv samförvaltning – hur man identifierar ett problem, ökar kunskapen och avsätter/allokerar medel för det.

Styrkan med den här organisationsmodellen är kontinuitet och att kommunen har valt att satsa. Verksamheten är en naturlig del i det politiska och demokratiska systemet – beslutas i kommunstyrelsen. Vattenriket är ingen egen nämnd utan föredrar för kommunstyrelsen, som är högsta beslutsorganet i kommunen.

Man ser många fördelar, men det finns också en risk att bli uppäten när man arbetar i en kommun. Från bägge håll anses det vara viktigt att arbeta inkluderande och arbeta transparent. Vid konferenser är kommunordförande med och inleder, för att lyfta fram

kopplingen till kommunen. Logistiskt har man tillgång till kommunens IT, HR och annat, vilket innebär många fördelar.

Andra fördelar som nämns är bland annat att kommunägd mark finns avsatt för att kunna bytas in vid arbete med naturvårdsområden, och tillgången till kommunens expertis.

Intervjupersonen lyfter att de inte bedriver någon myndighetsutövning eller anmäler någon, utan bjuder in till dialog och samverkan, bygger upp kunskap, informerar för att få en attitydförändring för att få en framtid som är bra för både natur och människa.

De ser att det går bra att få till lokal förankring utan ha en styrelse. I stället finns vänföreningen och samrådsgruppen. Vänförening som form gör det möjligt att ta emot donationer, vilket inte en kommun har rätt att göra. Det ses till och med som en fördel att jobba utan styrelse, eftersom man slipper hantera risken att ordföranden i en styrelse arbetar utifrån en egen agenda.

Viktiga nycklar för att överleva på sikt är att växa långsamt, och inte tänka att man ska greppa allt från början. Under arbetet genom åren har man valt att fokusera på vissa kluster/ämnesområden, som exempelvis strandängar. Även kommunikation och dialog med aktörer i landskapet ses som viktigt. Intervjupersonen vill särskilt poängtera vikten av att jobba tillsammans med folk i bygden – där alla har olika typer av kunskap att bidra med.

En sak man har märkt av är bristen på medel för att genomföra uppföljningar. Inte minst när man jobbar ekosystembaserat, vill man kunna utvärdera resultat. Det finns pengar för olika åtgärder, men inte för uppföljning. Totalt har man dragit in 67 miljoner externa medel sedan man blev biosfärområde 2005. Ett problem med projektpengar kan vara att det inte alltid är så lätt att göra av med dem på utsatt tid. Ett LOVA-projekt på 10 miljoner är fördelat på 3 år. Arbetet försvåras av att det påverkas av saker man inte alltid råder över, som handläggningstid på olika myndigheter, väderförhållanden och att det tar tid med dialog och samverkan med markägare och andra aktörer i landskapet.

– Det tar mycket tid att söka och redovisa projektmedel. Det kan vara en knepig avvägning hur många projekt man ska söka, då man inte vet om de blir beviljade eller ej. Vi söker oftast medel där vi går in med arbetsinsats i form av tid och får så vis loss medel för åtgärder, säger intervjupersonen.

Gällande mottagande av pengar från företag eller privatpersoner ser man en risk att verksamheten bidrar till greenwashing. Vattenriket har tackat nej till finansiering av denna anledning.

En turismekonomisk studie har visat att Vattenriket bidrog med 32 miljoner kronor årligen till Kristianstads kommun, vilket innebär att Vattenriket är den största dragaren i hela kommunen. Detta är en annan aspekt av den ekonomiska ekvationen.

RESULTAT OCH DISKUSSION

ORGANISATION OCH STYRNING

Olika grad av kommunal anknytning

Samtliga studerade fall har ett mer eller mindre horisontellt sätt att organisera verksamheten på, där nätverk, samråd, förtroende och tillit är viktiga ledord. Alla exempel är också mer eller mindre kommunalt förankrade, antingen genom samverkan eller att de ligger under en kommun. Några är starkare integrerade än andra, ofta beroende på verksamhetens storlek. Vissa jobbar mer som en självständig enhet.

Det finns i en del av kommunerna en starkt historisk förankrad och nedärvd tradition, som fiske, vilket färgar verksamhet och engagemang. Bristen på fisk kan i den här typen av samhällen vara en fråga som enar, engagerar eller polariserar grupper i det lokala. Fyra av fallen är knutna till samhällen som av tradition har varit fiskebaserade, men i lite olika grad och form.

Anledningen till verksamheternas uppkomst varierar och därmed även hur de har arbetat för att förankra arbetet i den lokala kontexten, liksom hur man har valt att organisera sig. I en kommun där arbetet har uppstått utifrån att fiskenäringens förutsättningar förändrats och kommunen initierat verksamheten har förankringen haft lite av uppsökande karaktär för att få med lokalt berörda aktörer. Den här verksamheten har en tydligare koppling till det kommunala, där kommunen ser ett tydligt behov och möts i en fisketradition.

En annan verksamhet är ett resultat av en konflikt, där det fanns ett starkt behov av dialog och där arbetet delvis har initierats underifrån (gräsrotsrörelse). Här har behovet av en mindre uppstyrd nätverksform varit en modell som har eftersträvat, och samförvaltning som arbetsform har införts. Informell samförvaltning är en förvaltningsform där medborgare och organisationer tillsammans med myndigheter förvaltar något. I det här fallet finns länsstyrelsen och Havs- och vattenmyndigheten (HaV) med på mötena där det är viktigt att lyssna in varandra. Verksamheten har ett visst mått av mandat att fatta beslut om exempelvis hur många som kan yrkesfiska i området, men är också viktig för att kommunerna, länsstyrelsen och HaV ska kunna fatta välgrundade beslut.

Inriktningen och vilka fokusgrupper verksamheterna riktar sig mot är andra faktorer som kan ha en betydelse för vilken tyngd verksamheten får i det lokala. Någon verksamhet är en väldigt viktig del av turismen, medan andra fyller mer politiska eller praktiska funktioner för samverkan. Turismen blir en uppenbar finansiell vinst och dragplåster för kommunen i en av verksamheterna och denna verksamhet är mer frikopplad och decentraliserad jämfört med de andra studerade verksamheterna.

Materialet uppvisar skiljelinjer mellan olika aktörer, som får effekt på verksamheternas förutsättningar. Ibland finns en konflikt mellan vad forskare och myndigheter säger å ena sidan, om bevarande till exempel, som står mot kommunens tillväxtperspektiv där de vill

gynna turism och småföretagare, och fisket som vill fortsätta å andra sidan. Att vara knuten till en kommun, framför allt när verksamheterna har en stark anknytning till politiken, kan ibland stöta på prioriteringar som får en motverkande kraft, eftersom kommunernas tillväxtambitioner kan ha negativa effekter på ekologin. Samtidigt finns det möjlighet att tillsammans hitta lösningar.

En del av verksamheterna har bara kommunstyrelsen som överordnad, andra har en styrgrupp och ytterligare andra har samrådsgrupp och vänförening. Det har framkommit att det finns fördelar med att inte ha en styrgrupp, vilket gör att man själv har större kontroll över verksamheten. Risken för att det blir personberoende minskar. Samtidigt uttrycks även fördelar med att ha en styrgrupp med politiker, om det fungerar väl, för att få mandat för verksamheten. En annan organisatorisk fördel som har betonats för de som är knutna till kommuner är att inte ligga under någon nämnd, utan i stället rapportera direkt till kommunstyrelsen. Då finns det inget mellanskikt som kan lägga sig i.

En annan risk när man arbetar i en kommun är att bli tagen som gisslan när man deltar i kommunens arbete med miljörelaterade frågor. För att undvika detta krävs noggrannhet i att säkerställa att de frågor som är betydelsefulla för den egna verksamheten tas hänsyn till på ett adekvat och acceptabelt sätt.

I ett av exemplen är verksamheten inte en del av en kommun på samma sätt utan ett nätverk där kommuner samverkar med varandra och har en gemensam styrgrupp med politiska representanter och tjänstemän från respektive kommun samt en representant från regionen. De är dock lokaliserade hos en värdkommun, som också sköter det ekonomiska, administrativa och personalansvaret.

Lösningen bidrar till att de får del av de positiva delarna i form av en infrastruktur man kan ta del av, vilket för övrigt är en faktor och ett behov som framhävs i alla dessa verksamheter. Nätverk som form uppfattas som flexibelt och anpassningsbart till uppstående behov.

Kombinationen av politiskt tillsatta representanter, tjänstepersoner från flera kommuner och regionen uppfattas som en tillgång eftersom spridningen och påverkanskraften blir större. Samtidigt kan regionens uppdrag ibland krocka med kommunernas önskemål. Ett exempel på en sådan tudelad fråga är vindkraftsetableringen.

En av verksamheterna har valt att inte ha kontinuerliga möten för att det är svårt att samla alla nyckelintressenter samtidigt. Initiativen till kontakt tas i stället informellt från båda håll och är behovsstyrda.

Även om alla redovisade verksamheter har en relativt horisontell organisatorisk konstruktion finns det även ett vertikalt perspektiv (uppifrån och ned) som inkluderar uppstyrda möten, projektledarrapporter (ansvarutkrävande), stadgar som styr upp verksamheten och så vidare hos en del av verksamheterna.

Olika styrformer i materialet

Materialet uppvisar sex olika styrformer; värderings-, resultat-, politisk, regel-, budget- och interaktiv styrning som i vissa fall och till viss del används parallellt med varandra i de olika verksamheterna.

Värderingsstyrning bygger på styrning via starka övertygelser (ideal) som vägleder beslutsfattandet. Exempel på verksamheter i det här materialet är Samförvaltning i Norra Bohuslän där synen på bevarande och brukande möts och drivs av starka idéer från varsitt håll. Ett annat exempel är Kristianstads Vattenrike som samverkar med samhället i en vision om ett modellområde för hållbar samhällsutveckling. Det tredje exemplet 8+fjordar uppkom som en följd av att man ville ha tillbaka torsken i fjordarna. Detta formaliserades sedan i en vision, som så småningom omformulerades till ett bredare perspektiv.

Vid resultatstyrning styrs verksamheten baserat på måluppfyllelse. Den kan vara av en mer formaliserad karaktär i vision eller verksamhetsidé där det exempelvis i ett av fallen finns vision, övergripande delmål och arbetsordning (8+fjordar). För Marint centrum är måluppfyllelsen inbakad i mer övergripande kommunala styrdokument exempelvis i policy för fisket i Simrishamn och en hållbarhetsstrategi. Den senare har de själva varit med och utformat. Som biosfärområde styrs Kristianstads Vattenrike av funktioner som UNESCO ser behöver uppfyllas. Däremot från kommunalt håll finns det inget styrdokument som specificerar vilka mål som verksamheten ska uppnå. Här skulle det kunna handla mer om "mentala modeller" som förmedlas och kanske kan baseras på övergripande mål för kommunen. Styrande dokument utöver UNESCOs funktioner är handlingsprogrammet som verksamheten förankrar lokalt genom en samrådande grupp. Även i andra fall kan vi utläsa att det kan finnas "mentala modeller" som finns mellan raderna och ibland tydligt verbalt uttryckt som verksamheterna behöver förhålla sig till med en viss fingertoppskänsla.

Vi har i det här sammanhanget valt att använda begreppet politisk styrning för situationer när politiskt tillsatta aktörer påverkar och bestämmer över verksamheten. Materialet omfattar några olika former av sådan styrning. I 8+fjordar leds arbetet primärt av en styrgrupp med politiker från fem ingående kommuner, medan Fiskekommunernas ledningsgrupp består både av politiker och tjänstepersoner som representerar nio olika kommuner. Marint centrum och Kristianstads Vattenrike ligger däremot under kommunorganisationen och styrs av kommunstyrelsen, medan Samförvaltningen i Norra Bohuslän har en mer indirekt politisk styrning genom att ordförande är politiskt tillsatt.

Vid regelstyrning (byråkratisk styrning) baseras styrningen exempelvis på kommunala regler och stadgar för att säkerställa att verksamheten bedrivs på ett korrekt sätt. De tre verksamheterna som har redogjort för att de behöver följa övergripande kommunala regelverk såsom upphandlingsförfarande eller andra regler som styr kommunal verksamhet är 8+fjordar, Marint centrum och Kristianstads Vattenrike.

Budgetstyrning handlar främst om att hålla sig inom ramarna för de medel som beviljas. Det finns rapporteringskrav både för resurser som har kommit via grundfinansiering,

projekt och andra former av finansiering. De verksamheter som arbetar mycket med projekt och har en starkare anknytning till den kommunala verksamheten, såsom 8+fjordar, Marint centrum och Kristianstads Vattenrike är tydliga exempel som lyder under denna styrningsform.

Interaktiv styrning handlar om att styra med dialog, styra med i stället för över någon. Samförvaltningen i Norra Bohuslän och Kristianstads Vattenrike är de verksamheter som sticker ut, men övriga betonar också samverkan som grundläggande.

För- och nackdelar med de olika styrformerna

Värderingsstyrning kan ha den fördelen att delade (kärn-)värderingar gör att det behövs mindre inslag av andra, mer byråkratiska, styrformer. Alla har så att säga samma sak framför ögonen. Det fordrar sannolikt någon sorts "socialisering" så att man lär sig vad som gäller.

Resultatstyrning kan passa i verksamheter där man vill överlåta till medarbetarna ute i verksamheten eller på fältet att bestämma hur saker ska göras eftersom dessa känner de lokala förhållandena och vet bättre än ledningen. Det är förstås viktigt att man hittar rimliga sätt att hantera situationer där ett önskvärt resultat inte kan uppnås.

Politisk styrning kan vara ideologiskt färgad med allt vad detta innebär. Under intervjuerna kom det fram att en politiskt tillsatt styrgrupp har sina risker. Det innebär att enskilda personer har möjlighet att driva "sin" fråga hårt utan att se till helheten. Om ett ekosystembaserat förhållningssätt saknas kan detta sätta käppar i hjulet för det arbete man vill genomföra.

Regelstyrning passar bra för situationer där det är viktigt att saker och ting genomförs på ett specifikt sätt. I detta sammanhang kanske det exempelvis kan ha att göra med hur skattemedel används. En nackdel kan vara stelbenthet eller administrativt (mer-)arbete.

Budgetstyrning kan vara en effektiv styrform som gör det möjligt att fördela begränsade resurser på ett genomtänkt sätt över olika aktiviteter. Svårt blir det om något viktigt dyker upp som verkligen borde göras men som inte ryms inom budgetramen.

Den interaktiva styrningen fungerar ofta bra. Ibland kan det bli mycket interaktivitet, om även rutinfrågor behöver bli föremål för omfattande möten och diskussioner. Det kan också vara svårt ibland att få till det interaktiva, om det är långt mellan ledning och verksamhet.

Den kommunala uppbackningen ses i stort mest som en tillgång. Administrativt stöd finns oftast men stödtjänster kan se olika ut. Verksamheterna får olika mycket finansiering, kan ta del av det kommunala OH-delarna i varierad utsträckning och har varierad tillgång till an-nan personal på kommunerna. Att vara en del av kommunens verksamhet kan ge en god kontinuitet, vilket framhålls i exempelvis Kristianstads Vattenrike och Marint centrum. Å andra sidan lyfts risken med att bli uppäten av kommunarbete och svårigheter att finna en balansgång i vad man ska delta i och vad man behöver välja bort. Väljer man att delta be-höver man värna sitt varumärkes värde för att inte användas som reklampelare för något som inte lever upp till dessa.

Ett råd från en av intervjupersonerna är att låta organisationen växa långsamt och undvika att ta för stora grepp i början.

FINANSIERING

Olika slags finansiering

Flera av verksamheterna, men inte alla, har en kombination av olika finansieringsformer som bottnar i vad för slags aktiviteter de bedriver. Finansieringen möter oftast upp behovet de har, men verksamheten är också anpassad efter finansieringens storlek som i något fall anses vara begränsande. Former de här verksamheterna använder sig av är grundfinansiering, egenfinansiering, bidragsfinansiering, projektfinansiering och i mindre grad även donationer. Även avgift har använts som finansieringsmodell i en av verksamheterna (lokalhyra och guidade turer), men i en ytterst marginell skala.

Samtliga, med undantag av samförvaltningsinitiativet, har någon slags grundfinansiering. De mer löst sammansatta nätverken och även vissa mellankommunala verksamheter bygger på att parterna själva står för sina omkostnader. Inga arvoden utgår betalda av verksamheten.

Genom grundfinansieringen ges verksamheterna en förutsättning att bedriva aktiviteter och växla upp pengarna genom att ansöka om projekt eller bidragsmedel. I två av fallen där det är ett samarbete eller nätverk mellan flera kommuner tillför respektive kommun årligen en gemensamt beslutad summa pengar till verksamheten. En grupp anställda som arbetar tillsammans och överlappar kunskapsmässigt kan upprätthålla en långsiktig kapacitet även om någon slutar av olika anledningar betonar en intervjuperson. I tillägg lyfts även värdet av att ha en robust bredd av kunskaper och förmågor. Utöver kunskaper i ämnet är förmågan att kommunicera med exempelvis markägare central vid åtgärdsarbete. Att kunna kommunicera med myndigheter och skriva ansökningar är en annan förmåga, medan allmänt kommunikationsarbete är en tredje. I en grupp ges också möjligheten att bolla frågor som dyker upp. Sammantaget verkar det vara en fördel att ha en budget som ger förutsättningar för en grupp med fast anställd personal som kompletterar varandra.

Egenfinansiering är en annan form som används. I de två fallen där verksamheterna är förlagda till en kommun avsätter dessa kommuner en budget och lönekostnader, en så kallad egenfinansiering, det vill säga att aktörerna själva tillskjuter en ”grundplåt”.

Bidragsfinansiering eller projektfinansiering används av alla utom det mellankommunala nätverket Fiskekommunerna där eventuella projekt ofta bedrivs kommun- eller regionbaserat, oftast inte direkt under nätverket även om det kan uppstå dialoger i anknytning till projekt i nätverket. I en av verksamheterna beskrivs hur enskilda kommuner själva bedömer att de vill bidra finansiellt med interna bidrag till specifika aktiviteter för att främja miljöarbetet i den egna kommunen. Externa projektmedel är företrädesvis statliga, men även Interreg och EU nämns. Projektmedel används av verksamheterna för åtgärder bland annat för att förbättra vattenkvalitet, livsmiljö i havet, stärkt biologisk mångfald och ekosystemtjänster. Vatten- och havspedagogisk verksamhet riktad till allmänheten och skolor bedrivs i tre av verksamheterna (8+fjordar, Marint centrum, Kristianstads Vattenrike). I en av verksamheterna genomförs årliga kurser riktade till fiskare för att de ska få certifikat att fiska i ett specifikt område. Omvänt så utbildas även myndighetspersoner för att lära sig mer om fiskets förutsättningar. Annan typ av verksamheter i de olika fallen är inriktad på att skapa bra förutsättningar för det rörliga friluftslivet, forskningskonferens, samverkan bland annat med forskare, myndigheter och andra intressenter. Medel som används för alla dessa verksamheter är exempelvis LOVA, LONA, Havsmiljöanslaget, regionala medel (till exempel Regionalfonden), EU-medel (Interreg, Havs-, fiskeri- och vattenbruks-programmet, Europeiska fiskerifonden (EFF), Leader), medel från HaV, olika intresseorganisationer och forskningsmedel (t.ex. FORMAS). Biosfärverksamhet och natur finansieras via Naturvårdsverkets 1:3 anslag åtgärder för värdefull natur. För att få medel krävs det ibland en viss kreativitet särskilt för aktiviteter som pågår årligen. En fördel med att vara knuten till en kommun är att slippa likviditetsproblem på grund av fördröjning av medel vid exempelvis Leader-finansiering.

Ett aktivt arbete gentemot allmänheten och grundandet av en vänförening har givit tillskott i kassan för en av verksamheterna, genom donationer. Kommuner har inte rätt att ta emot donationer, men genom detta arrangemang kan vänföreningen bidra till verksamheten genom att själva utföra delar i samråd med eller alternativt samskapa med verksamheten.

En fördel med att ha kommunen som huvudman är att verksamheten kan dra av momsen till skillnad från en förening som inte har den möjligheten.

För att lyckas med att bedriva sådan här verksamhet är förmågan att kunna jonglera och navigera mellan olika finansieringsformer och välja vilka vägar man ska gå en framgångsfaktor i sig. En annan nyckel som framhålls när det gäller verksamheter med koppling till kommunal förvaltning är att vara inläst på finansieringsmodellen och använda rätt retorik.

Med sin verksamhet bidrar Kristianstads Vattenrike indirekt till lokalsamhällets intäkter, och ger den en betydande legitimitet och motiverar starkt kommunens beslut att

genomföra stora investeringar som gynnar verksamheten. Kristianstads Vattenrike, som är exemplet i detta fall, har också en större handlingsfrihet genom att organisationen är mer frikopplad och decentraliserad jämfört med de andra studerade verksamheterna. Det kan vara en effekt av att verksamheten har en stor betydelse för lokalsamhället och kommunen.

Svårigheter med finansiering

Projektfinansiering inrymmer flera olika risker som kan ha negativ inverkan för verksamheterna enligt intervjupersonerna. En av dess risker är en betungande administration (EU-medel) som knyter upp verksamhetsföreträdare som skulle vilja/behöva bedriva påverkansarbete ”på fältet”. Det här gör att EU-medel väljs bort av flera för att inte drunkna i arbete eller sker i samarbete med parter med mer resurser, såsom kommuner. Det finns också en risk att villkor för projektfinansiering blir mer styrande för verksamhetens inriktning än den beslutade /önskvärda verksamhetsinriktningen eller idén. Projektfinansiering riskerar också att leda till splittring och försvåra den helhetssyn som ekosystembaserad förvaltning bygger på, eller att den gör verksamheten stelbent snarare än flexibel och att det blir svårare att arbeta inom relevant tidsram. Även om man har finansiering är det inte alltid möjligt att spendera pengarna inom angivna tidsramar. Är verksamheterna starkt beroende av externfinansierade projektmedel betyder det ofta många tillfälliga anställningar. Det innebär att kapacitetsuppbyggandet blir lågt när kunskaperna som erhållits i projektarbete försvinner från verksamheten. Finansieringsvillkoren kan innebära alltför stort fokus på kortsiktiga åtgärder (jämfört med långsiktiga). Detta gäller inte bara projektfinansiering.

Det är viktigt med varsamhet vid sponsring så att inte det viktiga förtroendet för verksamheten undergrävs. Företag som har erbjudit sponsring har i vissa fall bedrivit arbete som inte varit i samklang med de värden som den egna verksamheten står för. I dessa fall har verksamheten tackat nej till sponsring.

I vissa fall tappar man lokalt engagemang om det blir för stor överbyggnad med pengar och styrning. Det ska då hellre bygga på frivillighet, tillit och självorganisering.

För att bli framgångsrik behöver man kunna få till en verksamhet som är flexibel när det gäller finansiering. Det är viktigt att inte fastna i för mycket administration.

När kommunen är huvudman omfattas verksamheten av lagen om offentlig upphandling och kommunens upphandlingssystem. De kommunala upphandlingsavtalen gör det omöjligt att anlita lokala entreprenörer, såsom en lokal grävmaskinist. Andra hinder som lyfts fram är att kommunen kan vara återhållsam med att förlänga projektanställningar, vilket försvårar anställning av personal trots att de visat sig vara duktiga.

DELTAGANDE OCH SAMVERKAN

I det här materialet används fyra olika sätt att beskriva hur man förhåller sig till andra grupper i samhället när det gäller graden av deltagande i verksamheten; tillhandahållande av information, rådgivande, samskapande och samförvaltning.

Verksamheterna har genom utformandet av organisationen och vem som ingår lagt grunden för hur arbetet med andra grupper ska se ut. I vissa styr-/ledningsgrupper är deltagandefunktioner inbyggda liksom samverkan mellan olika aktörer, exempelvis mellan olika kommuner, mellan kommuner och regionen, mellan fiskare, forskare, myndighetsutövare och kommuner. En av verksamheterna, Kristianstads Vattenrike, har etablerat särskilda grupper utöver ledningsgruppen varigenom olika slags deltagande sker.

Tillhandahållande av information är en grund för att allmänheten och andra ska kunna förstå och förhålla sig till frågor man jobbar med. Under denna kategori är det framför allt tre av verksamheterna som arbetar med att på olika sätt informera allmänheten och andra aktörer i det lokal/regionala sammanhanget, nämligen Kristianstads Vattenrike, 8+fjorðar och Marint centrum. Fiskekommunernas informativa agenda riktar sig främst gentemot deltagarna i ledningsgruppen, det vill säga politiker och tjänstepersoner från respektive kommun. I Samförvaltningen i Norra Bohuslän utgör kurserna en informativ del, dock enbart riktad till fiskare, eller från fisket till tjänstemän.

Den rådgivande formen ger utrymme för andra att lämna synpunkter, komma med förslag och utföra olika slags bedömningar utifrån det som presenteras. Två av de särskilda grupperna som Kristianstads Vattenrike har inrättat fyller en rådgivande funktion, den ena är samrådsgruppen som är ett renodlat rådgivande organ. Den andra är en fristående värförening där arbetet kan ske både i samråd och samskapande med Kristianstads Vattenrike. Samskapande är den form där olika grupper aktivt skapar något tillsammans. Två av verksamheterna bedriver deltagande aktiviteter i landskapet där de verkar tillsammans med allmänheten, föreningar och andra lokala aktörer, som ibland har inslag av samskapande (8+fjorðar, Kristianstads Vattenrike). De verksamheter som har arbetat med att involvera allmänheten eller andra intressenter lyfter fram den tidskrävande aspekten och svårigheter att hitta görliga och meningsfulla arbetsuppgifter för alla som vill bidra. En av verksamheterna, 8+fjorðar, har gått från att ha arbetat mer underifrån tillsammans med lokala deltagare till en tjänstemannaorganisation med tvärkommunal samverkan. I det arbetet mäktade inte de anställda med att genomföra projekten och samtidigt ta hand om intresset från lokalsamhället. Minskade resurser har gjort detta ännu tydligare. Nu är organisationen nerbantad och projektledaren ser ett behov av att återknyta mer till allmänheten. Forskningsprojekt är en annan konstellation som kan innehålla samskapande moment och som tre av verksamheterna arbetar med (8+fjorðar, Kristianstads Vattenrike och Marint centrum).

Samförvaltning innefattar delat ansvar med myndigheter. Samförvaltning Norra Bohuslän använder dialog och förtroende som verktyg för att tillsammans hitta lösningar på problem som kan uppstå i det gemensamma intresseområdet fisk och fiske i ett nationalparksområde. I gruppen finns det lokala kustfiskare, politiker från två kommuner,

naturvetenskapliga forskare med kunskaper om det lokala ekosystemet och myndighetspersoner från fiskeförvaltningen. Gruppen har mandat att fatta beslut kring avgränsade frågor inom ett specifikt område, och genom de kapacitetsuppbyggande dialogerna kan deltagarna ta med sig resonemang från gruppen till sina egna ”hemorganisationer” där de kan delta i beslutsfattande. Kristianstads Vattenrike använder adaptiv samförvaltning som metod och ingår i projekt där de tillsammans med myndigheter bland annat arbetar med förvaltningsfrågor.

En grundbult i arbetet med deltagande är förtroendefulla relationer och tillit gentemot processen. Särskilt viktigt anses det vara i arbete som bygger på frivillighet. En av intervjupersonerna såg att en av verksamhetens nyckelroll är att vara ”handelsresande i förtroende”. I ett av fallen var det till en början svårt att nå centrala aktörer. Genom att hör samma behovet från fiskarna, visa på mandat och tillitsbyggande har det blivit bättre med tiden. Det kan ta tid att bygga tillit, men är ändå nödvändigt att arbeta kontinuerligt med på olika sätt. Det går att utläsa att en hög grad av regelbunden kontakt, öppenhet och tillit i möten med varandra upplevs hänga ihop med trygghet och förtroendefulla samtal i flera av fallen. En av verksamheterna lyfter fram vikten av öppenhet mot lokalsamhället: Dessutom tillägger hen att styrgruppen arbetar samtals- och konsensusbaserat inför beslut, inte via omröstning. För att skapa förtroende har verksamheterna också medvetet valt att anlita personer som redan är etablerade i det lokal/regionala och har ett upparbetat förtroende eller genom viss erfarenhet har kunskaper och förhållningssätt som gör att de når fram i lokala sammanhang. Att inte ha tillsyns- och myndighetsutövande uppdrag uppfattas som en styrka för verksamheternas förtroendekapital.

Mötesplatser är viktiga för att samlas till informationsutbyte, rådgivning, dialoger och medskapande. Exempel på sådana är årligen återkommande konferenser (Marint centrum); studiebesök (Fiskekommunerna); naturum, guidade turer, vänförening och samrådsgrupp (Kristianstads Vattenrike), vatten- och havspedagogik riktad till skolor och allmänhet (8+fjordar, Kristianstads Vattenrike och Marint centrum), stormöten och workshops (8+fjordar) och kurser (Kristianstads Vattenrike, Samförvaltningen). Inledningsvis arbetade Marint centrum med att skapa en arena att mötas på, som engagerade i lokalsamhället och arbetet kunde ta en utgångspunkt från. Denna mötesplats kallade de för ”Hemmahallen”.

Vissa verksamheter är mer ute i samhället/på fältet och vissa har betydligt bredare och mer omfattande aktiviteter än andra. Sådana aktiviteter ger också upphov till mer omfattande nätverk. Bredden på nätverken som alla verksamheter har tillgång till genom sina olika verksamheter varierar, men oavsett hur dessa nätverk ser ut ses de som en väsentlig framgångsfaktor. Det finns ett behov av bred kunskap för att kunna hantera och lösa komplexa frågor och i dessa nätverk finns en stor kunskapsbank att ösa från.

Känslan av att ha något värdefullt att arbeta gemensamt för är en nyckelfaktor för att lyckas. Att identifiera och jobba med dessa frågor som väcker känslor, är engagerande och fångar upp det lokala engagemanget för att tillsammans påverka miljötillståndet positivt blir centralt. En av intervjupersonerna beskriver hur arbetet samtidigt blir en social fråga när man tillsammans arbetar för att förbättra naturens tillstånd.

En fundamental utmaning som framkommit är behovet av tid för att kunna växla upp de resurser man har och skapa verksamheter som inkluderar deltagande. Fiskekommunerna har en ensam projektledare med begränsad tid, som framför allt täcker behovet för att planera möten. Gemensamt för flera av verksamheterna är att det finns fler visioner än vad som kan genomföras.

Ett tips från en av intervjupersonerna är att vara strategisk vid val av samarbetspartners. I ett exempel har man valt att ge bra anseende och gott förtroende i bygden företräde framför mest lämpade marker för åtgärder. Det anses ge bäst effekt på längre sikt, även för de åtgärder man planerar. Eftersom den kulturhistoriska närmiljön intresserar många är ett annat råd att även inkludera kulturvärden när man samtalar om landskapet.

Bland andra råd från intervjupersonerna märks behovet av att noga överväga vilka representanter som behöver delta i samverkan. Om det blir för omfattande och inkluderar för många blir det tungrott. En blandad grupp är att föredra, med deltagande från både tjänstemän, förtroendevalda och näringslivsrepresentanter. Många lyfter fram den viktiga rollen som en samordnare har. Hos gruppen generellt är förmågan att vara lyhörd och lyssnande essentiell i arbete tillsammans med lokalsamhället.

SLUTSATS

Det finns inte ett recept för att skapa robust och långsiktigt hållbar verksamhet. Materialet kan tolkas som att organisation, styrning och finansiering är avhängiga många olika aspekter. Skälet till att verksamheten har uppstått kan vara avgörande för funktion och engagemang, samt vem eller vilka som har drivit på, om det finns ett tydligt behov, vilken förankring och legitimitet verksamheten har i lokalsamhället, vilka värdebärande element som frågan inhyser, hur starkt det lokala engagemanget för frågan är och om engagemanget polariserar eller enar befolkningen.

Graden av distansering i formuleringar och styrning spelar roll. I andra änden av skalan är den personliga relationen till havet, och dess näringar. Viljan till förståelse för varandras perspektiv blir avgörande för hur mötet mellan dessa poler utvecklas.

Engagemanget som kommer med ideellt arbete är nödvändigt eftersom det inte räcker med myndigheters arbete, varken för att ringa in eller komma till rätta med de många mil-jöproblem samhället står inför.

Vissa vill driva förändringsprocesser medan andra vill förvalta det befintliga. Det kan göra att man behöver organisera sig på olika sätt. Ibland behöver man förändra för att kunna bevara. Även olika målsättningar ordnar tillvaron på olika sätt och det gör att det finns olika recept på framgång. Vissa har gjort avtryck för att de blivit "kända". Andra har varit mer aktiva när det gäller det praktiska, och fått till både åtgärder och aktiviteter.

Alla fallen i den här studien har någon slags koppling till en eller flera kommuner, om än i varierad form. Anknytning till en kommun ger flera fördelar såsom mandat, rådighet, tillgång till infrastruktur, kontinuerlig finansiering och nätverk, som alla är stödjande element för en stabil och långsiktig verksamhet. Det finns också hinder och utmaningar bland annat med kommunens upphandlingssystem, att inte kunna anställa personal efter projektavslut för att kommunen är restriktiv, att det är lätt att bli uppäten och att verksamheten används som miljöprofilgaranti när man arbetar i en kommun.

Den organisation som involverar flest aktörer har en styrka, så länge den lyckas navigera mellan alla de önskemål och idéer som kan komma med detta. Delaktighet är ett viktigt ledord, som nog alla verksamheter kan skriva under på. Det innebär också en styrka att vara "känd" hos allmänheten, inte minst om dessa känner sig inbjudna att bidra och delta på olika sätt.

En grupp med anställda som kompletterar varandra skapar en grund för långsiktigt och robust kapacitetsbygge. Det kan minska risken för ineffektivitet på grund av kunskapsbortfall när någon slutar.

I flera exempel är det en värdefull resurs som står i fokus. Både fisken, fisket och miljön är viktiga delar som ska förvaltas. Det måste finnas ett tydligt behov som driver verksamheten och ett gemensamt engagemang som inte är personberoende. Att jobba ideellt fungerar bara om man har finansiering från annat håll.

Verksamheterna har knutit till sig forskning på lite olika sätt. En del jobbar mer med forskningsmiljöer och forskare medan andra jobbar medskapande tillsammans med forskare och ytterligare andra anlitar forskare för specifika uppdrag. En vinst utöver kunskapsstillskottet kan vara att det är ett sätt att få tillgång till en utökad palett av finansieringsformer, men också för att skapa förtroende och legitimitet.

Olika organisationsformer ger olika tänkbara svårigheter i den här typen av verksamheter. För att bli framgångsrik krävs olika slags förmågor och egenskaper hos enskilda och verksamheten i stort. Det är till exempel viktigt att känna till finansieringsmöjligheterna och kunna växla upp medel. Man gör bäst i att ha ett flexibelt förhållningssätt och kunna navigera och befinna sig i de osäkerheter som är kopplade till den här typen av nätverk. Dessutom behövs en fingertoppskänsla för att hantera mellanmänniska möten.

Aktiviteter där allmänheten deltar och även vid andra former av samverkan är det centralt att skapa förutsättningar för trygga möten och goda relationer.

Man kan alltid jobba på att skapa rätt förutsättningar, men vilken typ av nätverk som blir framgångsrika beror på många saker, inte minst sådana som är av det subtila slaget. En verksamhet som har ett tillräckligt starkt syfte och fyller ett tydligt behov, och som drivs av gemensamma värderingar när det gäller samarbetets grunder är förmodligen den som lyckas bäst. Det visar sig i reaktionerna från omvärlden eller den grupp man vill nå, ifall man lyckas mobilisera denna att delta, och därmed bidra till det gemensamma bästa.

LITTERATURLISTA

Bernard H.R. 1995: *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. 2nd ed. AltaMira Press. 1995. Walnut Creek, CA, US.

EU. 2003. Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC): *Guidance document n.o 8: Public Participation in relation to the Water Framework Directive (CIS 8)*. ([Pdf hämtad 2024-01-28](#))

Fiskekommunernas verksamhetsberättelse, 2022: ([Pdf hämtad 2023-12-21](#))

Morf, A., Kull, M., Piwowarczyk, J. och Gee K. 2019. *Towards a Ladder of Marine/Maritime Spatial Planning Participation*. I Zaucha, J. och Gee, K. (red.) *Maritime Spatial Planning past, present, future*. 219-244.

Pretty, J. N. 1995. *Participatory learning for sustainable agriculture*. *World Development*. 23(8): 1247–1263.

BROSCHYRER

Samförvaltning Norra Bohuslän: *“Fiske och naturskydd i samklang”* från 2022

Samförvaltning Norra Bohuslän: *– en modell för ekosystembaserad förvaltning*. Vägledning, 2021.

ÖVRIGA DOKUMENT

Havs- och vattenmyndigheten: 2023: *Överenskommelse gällande kartläggning av regionala samverkansprojekts styrning och finansiering*.



Havsmiljöinstitutet

Göteborgs universitet • Stockholms universitet
Umeå universitet • Sveriges lantbruksuniversitet
Linnéuniversitetet • Chalmers tekniska högskola