

Lärandehandbok för samverkan

Framtagen och illustrerad för
Energimyndigheten
av Länka Consulting 2022

ET 2022:03



Lärandehandboken har tagits fram av Länka Consulting
på uppdrag av Energimyndigheten.

Författare: Karoline Bottheim, Anna Zingmark
och Anna von Bothmer

Illustrationer: Länka Consulting

Energimyndighetens publikationer kan laddas ner
eller beställas via www.energimyndigheten.se

Statens energimyndighet, september 2022

ET 2022:03

ISSN 1403-1892

ISBN (pdf) 978-91-7993-085-1

ISBN (tryck) 978-91-7993-086-8

Tryck: Arkitektkopia AB, Bromma

Innehåll

Utveckla aktörssamverkan – varför och hur?	2
Hur kan du använda lärandehandboken?	3
Hur lärandehandboken har tagits fram	4
Samverkan som arbetssätt i komplexa frågor	5
Energimyndighetens uppdrag är komplexa	5
Samverkan – ett arbetssätt för att möta komplexitet	6
Perspektiv som Energimyndigheten bidrar med i samverkan	9
Medvetenhet om det egna perspektivet	9
Energimyndighetens ”perspektiv”	10
Förståelse för andras perspektiv	10
Olika former för samverkan och olika roller i samverkan	12
Samverkanstrappan	13
Att leda nätverk och mötesplatser	15
Beställarnätverken BeLok och BeBo	19
Energieffektiviseringsnätverken (EEN)	22
Energi- och Klimatrådgivningen	28
Generella lärdomar från att leda nätverk och mötesplatser	31
Att stärka kapacitet hos många aktörer	35
Programmet för lokal och regional kapacitetsutveckling	35
Att utveckla strategier i samverkan	42
Vindkraftsstrategin	42
Att leda forskningsprogram	49
Transporteffektivt samhälle	49
Viable Cities	52
Att leda energiomställningen – vad krävs?	59
Stärk samverkanskompetensen	60
Omfamna gnisslet och våga ta omtag	61
Utveckla systemförståelsen och ta en aktiv roll i detta	61
Möjliggör mer intern samverkan på myndigheten	62
Tips för dialoger i samverkan	66
Ett viktigt förhållningssätt i samverkan: Erkännande	66
Involvera gruppen för meningsfulla möten	67
Välj dialogformer för olika typer av samtal	70
Prata om kommunikationen	72
Omfamna gnuggzonen	74
Designa processer för och i samverkan	76
Att planera för och utforma utvecklingsprocesser för samverkansarbetet	76
Strategiska frågor att diskutera i en samverkansgruppering	79

Utveckla aktörssamverkan – varför och hur?

Omställningen av energisystemet berör många delar av samhället och är integrerat i många olika samhällsmål. Uppdraget att leda energiomställningen kan därför Energimyndigheten bara lyckas med om vi söker och utvecklar vår samverkan med andra aktörer. I grund och botten handlar samverkan om vår förmåga att genomföra komplexa samhällsförändringar med systemperspektiv, som kännetecknas av inkluderande och respekt för olika behov, intressen och synsätt.

Energimyndigheten har en omfattande erfarenhet av att samverka med en mångfald av aktörer i en mängd olika uppdrag. För att komma ännu längre behöver vi lära av våra erfarenheter och bjuda in samverkansparter att samskapa verkningsfulla insatser med oss.

Energimyndighetens strategiska plan 2025 innehåller ett mål om **Utvecklad aktörssamverkan för effektfulla resultat i samhället**. Myndigheten har därmed tagit ställning till att öka ambitionen att verka tillsammans med andra aktörer för att leda energiomställningen i samhället. Utveckling av arbetssätt och metoder för myndighetens aktörssamverkan internt och externt står högt på agendan.

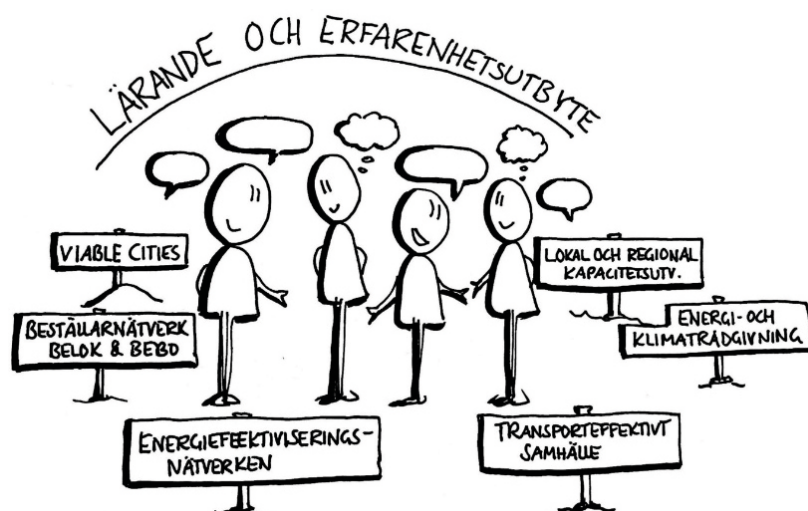
Som ett viktigt första steg i utvecklingen har vi dokumenterat viktiga delar av myndighetens arbete med aktörssamverkan fram till idag. Vi vill på detta sätt ta tillvara det goda arbete som är gjort hittills, för att i det fortsatta arbetet inspireras och bygga vidare på det.

Lena Callermo,
avdelningschef Resurseffektivt samhälle
Energimyndigheten

Hur kan du använda lärandehandboken?

Energimyndighetens medarbetare har sedan många år tillbaka bedrivit samverkan med olika externa aktörer. Detta har skett i olika frågor och sakområden, och på olika sätt. Syftet med denna lärandehandbok är att ta vara på de erfarenheter och lärdomar som gjorts i samverkansprojekt som Energimyndigheten har drivit eller varit involverad i.

Genom att beskriva några utvalda projekt och program mer ingående ges inblick i hur de har bedrivits och vad som har upplevts som framgångar eller motgångar med avseende på samverkan. Vilka insikter och lärdomar kan vi ta med oss in i andra – pågående eller framtida – samverkansprocesser? Hur kan vi stärka den kompetens inom samverkan som vi har utvecklat hittills?



Förhoppningen med lärandehandboken är att

1. öka förståelsen för hur samverkan bedrivs (och har bedrivits) inom Energimyndigheten
2. identifiera framgångsfaktorer i samverkan
3. vara inspiration för dig som leder eller medverkar i samverkan, samt
4. främja erfarenhetsutbyte och lärande samtal om samverkan på hela myndigheten.

Samverkan är ett arbetssätt som skiljer sig från andra arbetssätt som är mer etablerade i våra organisationer och som vi är mer vana vid.

För att utveckla och stärka kompetensen att samverka är det därför viktigt att både

1. prata om och synliggöra vad samverkan kan innebära konkret
2. få ord och begrepp som hjälper oss att förstå det som händer, samt
3. synliggöra vad som är framgångsfaktorer och fallgropar i samverkan.

I den här lärandehandboken kompletteras därför Energimyndighetens erfarenheter med generella teorier och metoder som har visat sig vara gynnsamma i samverkan. I det arbetet har vi tagit hjälp av företaget Länka Consulting som har specialiserat sig på samverkan. Länka har också tagit fram de tecknade illustrationerna i lärandehandboken.

Hur lärandehandboken har tagits fram

För att fånga olika praktiska erfarenheter och lärdomar av samverkan utgår lärandehandboken från några utvalda program och projekt som Energimyndigheten har drivit eller är involverade i. Dessa är: Programmet för lokal och regional kapacitetsutveckling (LoReg), Energi- och Klimatrådgivningen (EKR), Beställarnätverken BeLok och BeBo, Viable Cities, Transporteffektivt samhälle, Vindkraftsstrategin och Energieffektiviseringsnätverken (EEN). Vissa av dessa är idag avslutade medan andra fortfarande pågår.

Syftet med detta urval är att illustrera olika sorters samverkan, där ramarna och förutsättningarna skiljer sig. Vad kan vi lära oss av detta och hur kan vi hantera att ingen samverkan är helt den andra lik? Finns det något som är generellt för all samverkan? Och hur kan vi säkra en lyhördhet för det som är unikt med varje samverkan?

Samverkan pågår på många fler håll på myndigheten än inom de som omfattas av de projekt som lyfts fram här. För att få en bättre bild av vilka aspekter som skiljer sig eller är lika har vi även pratat med personer som varit involverade i följande projekt/program/insatser: Programmet Termo, Innovationsklustret Celsius, samt projekt inom Nationella regionalfondsprogrammet: Klimatsynk, Incitament för energieffektivisering (IEE), Coacher för energi och klimat, Sektorsstrategier för energieffektivisering, SamspeL, Smart City Sweden och Nordisk samverkan kring trygg elförsörjning. Genom att titta på utvärderingar och genom samtal med nyckelpersoner som har lett eller medverkat i samverkansprocesserna har erfarenheter och lärdomar från samverkansprocesserna synliggjorts.

Det är inte alltid som ett projekt eller ett program definieras som ett "samverkanprojekt eller -program", men gemensamt för alla de konkreta exempel vi tar upp är att *samverkan som arbetssätt* är och har varit centralt för att uppnå mål och resultat. Det är också viktigt att betona att olika personer som är involverade i samma samverkan förmodligen har olika bilder av framgångsfaktorer och utmaningar. Den här lärandehandboken ger inte en heltäckande bild av olika upplevelser utan bilderna begränsas till de personer vi har intervjuat. Syftet är alltså inte att få fram en "sann" och "objektiv" bild, utan att lyfta möjliga tolkningar och subjektiva erfarenheter, som kompletterar skriftliga beskrivningar och analyser.

Samverkan som arbetssätt i komplexa frågor

Energimyndighetens uppdrag är komplexa

Energimyndighetens vision lyder: *Hållbar energi för alla*

Och myndighetens verksamhetsidé visar på riktningen:

Vi leder samhällets omställning till ett hållbart energisystem

Det blir uppenbart att Energimyndighetens uppdrag involverar många olika delar av samhället. Att lyckas *leda samhällets omställning till ett hållbart energisystem* innebär att lyckas med ett samspel med en stor mängd olika aktörer och verksamheter, vare sig det handlar om t.ex. energiomställning i industrin, hållbar stadsutveckling eller vindkraftsutbyggnad. De frågor som behöver adresseras för att uppnå *hållbar energi för alla* kan enbart förstås tillsammans med andra. Olika prioriteringar och mål, olika begreppsvärldar och logiker behöver alltså mötas för att förstå hur de kan integreras för att uppnå en större nytta. Uppdragen som Energimyndigheten tar sig an är komplexa – med många olika perspektiv och många ömsesidiga beroenden.

Vad betyder "komplext"?

När är en fråga komplex? Klara Palmberg Brorud (Komplexitet, 2021, s. 20–21) svarar så här på den frågan:

"Komplexitet är när det i en situation, en fråga eller organisation finns

- *många olika perspektiv*: skillnader i åsikter, perspektiv och kunskap mellan organisationer, professioner eller individer.
- *en hög grad av ömsesidiga beroenden*: när individer, organisationer och frågor är sammanvävda med varandra vilket gör det svårt att överblicka eller kontrollera."



Samverkan – ett arbetssätt för att möta komplexitet

Samverkan är ett arbetssätt som har utvecklats utifrån behovet att ta tillvara olika perspektiv och aktörer och att integrera dessa utifrån en större helhet eller ett gemensamt mål. Samverkan krävs när flera perspektiv ska mötas och är ett sätt att ta hand om ömsesidiga beroenden i frågor som är komplexa att förstå och hantera. Genom att i samverkan bygga tillitsfulla relationer mellan olika aktörer är det enklare att tillsammans skapa nya lösningar och få syn på effekter i olika delar av systemet – som vi inte hade fått syn på annars.

Att utveckla aktörssamverkan är också ett av målen i Energimyndighetens strategiska plan 2025. Här står:

”Att leda energiomställningen innebär i många fall att leda i samverkan med andra aktörer, eller att sätta frågor på agendan som andra aktörer har ett ägarskap över. Därför blir samverkan centralt i Energimyndighetens arbete”.

Att verka aktivt och systematiskt med samverkan, att utveckla samverkanskompetensen bland medarbetare och att systematiskt utveckla metoder för samverkan nämns som viktiga områden för att stärka myndighetens aktörssamverkan. Energimyndigheten ser dessutom omställningen av energisystemet som en integrerad del av samhällsutvecklingen både lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Samverkan behöver alltså ske på alla nivåer.

Men vad är samverkan egentligen och vad krävs av oss när vi väljer detta arbetssätt?

Vad kännetecknar samverkan som arbetssätt?

Kortfattat kan man beskriva samverkan som ett arbetssätt som

- involverar andra perspektiv och verksamhetsområden som har helt andra logiker
- skapar oförutsedda situationer – både nya möjligheter och nya utmaningar
- skapar en förändring i förståelsen av frågan under resans gång
- gör att vi upplever osäkerhet vad gäller ”vad” som ska uppnås och ”hur” vi bäst ska gå tillväga
- innebär att ingen har mandat att styra över någon annan
- befinner sig utanför givna ramar (tagna för givet) gällande arbetssätt, ansvarstagande, beslutsfattande, rollfördelning, planering och uppföljning, lärande osv.

Samverkan som arbetssätt skiljer sig från våra ”vana” arbetssätt, de som vi huvudsakligen praktiserar inom våra organisationer och ”tränar” på inom organisationens väggar. Tabellen nedan illustrerar skillnader mellan samverkan och andra arbetssätt vi använder inom våra organisationer.

Vana arbetssätt inom en organisation	Samverkan som arbetssätt mellan organisationer
Linjär och kausal planering av en aktör	Utforskande och involverande gemensam planering
Målet definieras i början (eller är redan satt) och bibehålls	Målbilder är föränderliga och behöver återkommande diskuteras
Veta resultaten i förväg	Uppmärksamma resultat som uppstår, också oväntade, oplanerade resultat
Standardiserad verksamhetsplanering och -uppföljning	Gemensamt testa och lära kontinuerligt
Det finns etablerade arbetssätt och rutiner	Gemensamt ta fram nya och meningsfulla arbetssätt och rutiner
Det finns en övergripande ansvarig funktion	Det finns ingen funktion som ansvarar för ”helheten”
Strategisk planering ses som objektiv, analytisk och rationell samt förutsägbar	Strategisk planering ses som aktörsdriven, öppen, flexibel och adaptiv
Verksamheterna bibehåller ”business as usual”	Nya arbetssätt sipprar in och skapar förändring av etablerade arbetssätt
Arbetsformer för uppdelning och kontroll över helheten genom delarna	Arbetsformer för integrering och ”icke-uppdelning” som bygger på tillit

Som illustrationen ovan visar kan arbetssättet ”samverkan” krocka med ”vana” arbetssätt som vi använder inom organisationen. Det kan lätt uppstå ett spänningsfält mellan de två olika logikerna, och det kan i värsta fall upplevas som en kamp mellan två logiker där den ena eller den andra ”vinner”.



Här blir det särskilt viktigt att inta ett ”både-och-tänk”, dvs. att både förhålla sig till mer linjära ramar och samtidigt skapa utrymme för det som samverkan som arbetssätt kräver av oss. Att kunna se och navigera i dessa olika logiker som är i spel samtidigt blir en viktig förmåga som behöver förankras hos både medarbetare som är involverade i samverkansprojekt, hos chefer och beslutsfattare på myndigheten, men även hos finansiärer och andra samverkansparter och externa beslutsfattare som på samma sätt rör sig inom – eller behöver förhålla sig till – detta spänningsfält.

Myndigheter ska samverka – styrning i tvärsektoriella frågor

Statskontoret har genomfört två studier på temat samverkan och tvärsektoriell styrning:

”En innovativ och samverkande förvaltning” (2020) och ”Regeringens styrning i tvärsektoriella frågor” (2022).

Dessa studier påminner om att både myndighetsförordningen och förvaltningslagen anger att myndigheter ska samverka. Samtidigt blir det tydligt att tvärsektoriell styrning är något nytt och där försöken att stärka och styra mot samverkan hittills har varit lite trevande. Det upplevs exempelvis som svårt att hitta sätt att både styra och att följa upp tvärsektoriell samverkan på ett meningsfullt sätt.

Eftersom både myndigheter och Regeringskansliet är uppdelade i olika sektorer baseras både målformuleringar och uppföljning på en logik som går emot ett helhets- eller tvärsektoriellt perspektiv.

Detta kan vara bra att komma ihåg när vi upplever att vi befinner oss i olika prioriteringsdilemman. Det kan ses som en naturlig konsekvens av att två olika logiker möts – där den ena (den uppdelade, sektorspecifika styrningen) är mer etablerad och har mer ”stöd” i systemet än den andra (den tvärsektoriella). Vi skulle kunna se det som att vi befinner oss i ett gemensamt utforskande av nya sätt att styra och följa upp. Att kontinuerligt och systematiskt lära av våra försök och lärdomar i detta blir därför viktigt för att komma framåt.

Perspektiv som Energimyndigheten bidrar med i samverkan

I samverkan bidrar olika aktörer med skilda perspektiv, just dessa olikheter i perspektiven är en väsentlig del av samverkan. När vi möts i samverkan kommer vi in med våra unika referensramar, språk och begrepp, tolkningar av frågeställningen, bilder av vad som är det bästa tillvägagångssättet osv. Detta gör samverkan annorlunda än arbetet som exempelvis sker inom samma referensram och språkvärld. Och det är en anledning till att samverkan kräver en särskild förståelseram och ett särskilt tillvägagångssätt.

En definition av samverkan

- Vi kommer in med väsentliga olikheter
- Vi tar tillvara de olika perspektiven, kompetenserna och resurserna som involveras
- Vi integrerar våra kunskaper till något nytt – ny förståelse, ny kapacitet, nytt agerande – i en specifik frågeställning.

Medvetenhet om det egna perspektivet

Att både vara medveten om och förhålla sig till sitt eget perspektiv och samtidigt vara lyhörd för andras perspektiv och helheten kan vara utmanande. En första del i detta är att förstå och kunna formulera de perspektiv, kompetenser och resurser man själv representerar.



Det egna "perspektivet" innefattar mycket – både vår personliga historik – kunskap, utbildningar, erfarenheter, men också vår organisatoriska kontext – arbetssätten, språket och begreppet vi använder på vår arbetsplats, vår organisationskultur och förhållnings-sätt och mycket mer. Att på ett kortfattat sätt formulera det egna perspektivet kan därför ibland upplevas som utmanande. Som medarbetare i en stor myndighet med flera uppdrag kan det i sig vara nästan omöjligt att ha en bild av alla perspektiv, kompetenser och resurser som myndigheten kan bidra med.

Det kan vara hjälpsamt att själv fundera på vad som är viktigt att lyfta fram från den egna myndighetens perspektiv i en samverkan.

Energimyndighetens ”perspektiv”

Hur kan vi rama in det/de perspektiv som Energimyndigheten bidrar med? I den strategiska planen 2025 står:

”När myndigheten leder omställningen utgår vi från energipolitikens tre grundpelare försörjningstrygghet, konkurrenskraft och ekologisk hållbarhet, samt de övriga två dimensionerna av hållbar utveckling (social och ekonomisk hållbarhet). Dessa grundpelare utgör, tillsammans med de energi- och klimatpolitiska målen i Sverige och EU, grunden för Energimyndighetens verksamhet. Till detta kommer en mängd mål som i varierande grad påverkar verksamheten; forskningspolitiska mål, Agenda 2030, jämställdhetsmål, och de svenska miljömålen. Den strategiska planen syftar till att öka myndighetens bidrag till målpuppfyllelse inom alla dessa mål.”

Denna formulering gör det tydligt att det även inom myndigheten kan finnas olika drivkrafter och mål som visar åt olika håll. Beroende på vilken frågeställning en samverkan med andra aktörer handlar om samt inom vilket område (på vilken avdelning eller enhet) den som representerar myndigheten verkar, kommer vissa delar att betonas mer än andra.

Det kan vara viktigt att inför och under en samverkan fundera på egna formuleringar utifrån utvalda frågor (se tips på frågor nedan)

Tips på frågor för att själv formulera de perspektiv Energimyndigheten bidrar med

1. Vilka olika delar/ perspektiv ingår i Energimyndighetens kärnuppdrag?
2. Vilket/vilka perspektiv av dessa representerar du mest själv?
3. Vilka samlade kompetenser och resurser kan Energimyndigheten bidra med i den fråga ni samverkar om?

Här kan det vara hjälpsamt att även prata med andra medarbetare som representerar andra delar av myndigheten för att bättre förstå dessa perspektiv och hur de kan bidra i frågan.

Den strategiska planen 2025 beskriver vidare Energimyndighetens roll och tillvägagångssätt för att förverkliga sitt uppdrag bland annat på följande sätt:

”Vi är den trovärdiga kunskapsnoden som ger förutsättningar att ta hållbara beslut. Vi erbjuder kunskap som gör det möjligt att förstå konsekvenser av olika vägval i omställningen av energisystemet. Det gör vi genom oberoende analyser, genom att identifiera målkonflikter och genom vår förmåga att beskriva dåtid, nuläge och vägen framåt utifrån vårt helhetsperspektiv på energiomställningen. Vi gör det också genom att tillgängliggöra de data som vi förfogar över.”

Kunskap och transparens lyser igenom som något Energimyndigheten särskilt ska kunna bidra med.

Förståelse för andras perspektiv

Vi samverkar med andra aktörer på grund av att vi tror att det är gynnsamt att våra olika perspektiv möts. För att ta tillvara möjligheterna med detta, behöver vi aktivt locka fram och synliggöra våra olika perspektiv. Detta kan vara krävande och tar tid.

"Vi ägnade väldigt mycket tid under det första året åt att förstå varandras ingångsvärden. Jag tyckte att det förändrades mycket under det här året vi höll på, att vi fick mer samsyn och kunde enas om vissa ingångsvärden. Tid är en viktig faktor, det är ingen quick fix, går inte på ett möte. Det är en process som tar tid och så plötsligt märker man själv att man fått lite nya perspektiv och tror alla känner det och så plötsligt blir det inte så svårt att se vägen framåt."

Nyfikenhet på andras perspektiv

Tips på hur vi kan synliggöra olika perspektiv på en frågeställning

Planera och genomför ett möte för att enbart belysa de olika aktörernas tolkningar av problemet, behoven eller möjligheten i den specifika frågeställningen ni ska samverka kring.

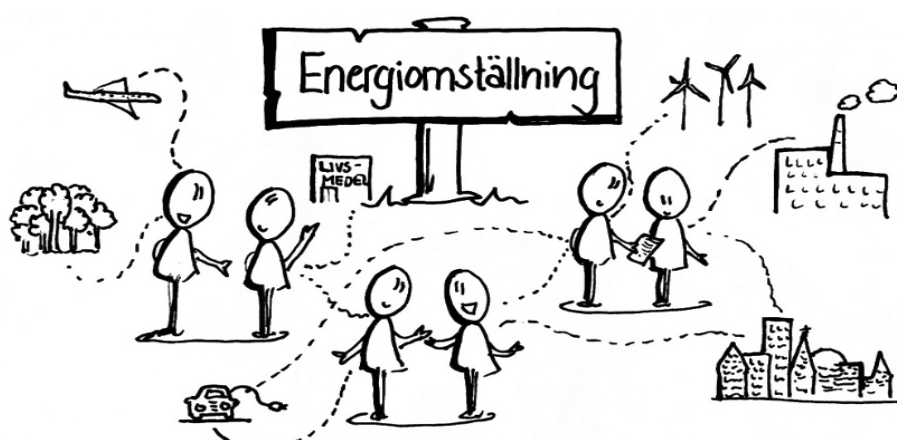
- Det kan vara bra att aktörerna kan förbereda sig innan för att beskriva hur deras tolkning ser ut, kanske inom en given tidsram på 10 minuter till exempel. Övriga aktörer får sedan möjlighet att ställa alla frågor som faller dem in. Här kan det vara viktigt att påpeka att det inte finns några dumma frågor. Ibland kan det också vara bra att själv visa att du inte förstår särskilt mycket – vilket är vanligt när vi möts mellan olika sammanhang. Låt alla aktörer få lika mycket tid att beskriva sin tolkning och att ställa frågor. Dokumentera visuellt nyckelord som kommer fram.
- Prata sedan om likheter och skillnader i tolkningar. Lyft skillnader som något positivt som kommer berika samverkansfrågan och något som kan skapa en bättre förståelse för en framtida lösning.
- Prata om goda erfarenheter av att ha arbetat med frågeställningen tidigare. Locka fram lärdomar och också erfarenheter av att ha skapat lösningar kopplat till samverkansfrågan. Dokumentera visuellt nyckelord kring goda erfarenheter.



Kommentar: Vi är inte så vana att lägga tid på att förstå varandras utgångspunkter. Det kan därför finnas en tendens att vilja "komma till handling eller lösning" eller "framåt i frågan". Denna tendens kan leda till att vi stänger ner samtalet innan vi har kommit djupare i vår förståelse. Ett tecken på den här tendensen är att någon uttrycker frustration över att "vi kommer inte vidare", eller "om vi ska gå djupare i detta kommer vi aldrig komma i mål". När en sådan situation uppstår krävs kunskap om och tillit till samverkansprocessen som sådan samt mod att stå upp för att detta är ett avgörande steg för att senare komma framåt.

Olika former för samverkan och olika roller i samverkan

Arbetet med att leda energiomställningen innebär olika roller och olika tillvägagångssätt. Energimyndigheten kan alltså inta olika roller i samverkan. Även om en viktig aspekt av samverkan är att ingen aktör har mandat att styra över någon annan, är det viktigt att vara medveten om vilken roll och vilket särskilt ansvar de olika aktörerna kan ta i en samverkansprocess. Samma aktör kan ta olika roller beroende på frågeställningen som samverkan handlar om samt varifrån uppdraget kommer eller hur det har initierats.



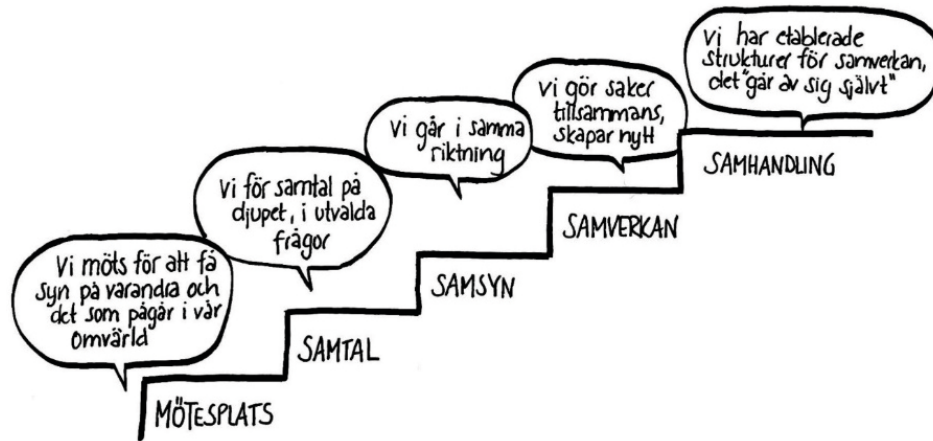
För Energimyndigheten innebär alltså ”att leda energiomställningen i samverkan” att inta olika roller i olika samverkansinitiativ. I den strategiska planen 2025 lyfts bland annat att arbetet ska ske genom

1. Aktörssamverkan
2. Tillhandahållande av oberoende, relevant och trovärdig kunskap för en hållbar energiomställning
3. Flexibilitet och robusthet i energisystemet
4. Framtagande och implementering av innovativa lösningar
5. Internationell samverkan.

Beroende på sammanhang, uppdragets utformning och problemet/frågan som ska lösas samt vilka roller andra aktörer tar i en samverkan kan Energimyndigheten till exempel ta på sig rollen att *leda nätverk och mötesplatser* där många aktörer möts och delar kunskap och erfarenheter, att *utveckla strategier i samverkan* med andra aktörer, att *leda forskningsprogram både i och för samverkan*. I de följande kapitel går vi in på exempel för att belysa hur dessa olika roller kan tolkas.

Samverkanstrappan

Olika samverkansformer har olika "logiker" som i sin tur kan kräva lite olika tillvägagångssätt. En modell som kan underlätta förståelsen för olika samverkansformer är "samverkanstrappan" som ursprungligen utvecklades av Arne Eriksson.¹



Samverkanstrappan är en modell som visar på olika grader av samverkan. Att vara medveten om var man befinner sig på trappan kan hjälpa till i det strategiska samverkansarbetet.

Det är viktigt att påpeka att ingen nivå av samverkan är "bättre" än någon annan, dvs. det handlar inte om att alltid komma så högt upp som möjligt på trappan. Ibland, exempelvis i nätverk, kan det vara just mötesplatser och samtal som är i fokus. I andra projekt, t.ex. i samverkan med andra myndigheter för att finansiera forskningsprogram, kan det bli viktigt att ha samsyn kring målbilden och kanske också att faktiskt tillsammans arbeta fram nya utlysningar etc.

Samverkanstrappan visar på tre saker som är viktiga att komma ihåg i samverkan:

1. Det krävs alltid något särskilt av oss för att tillvarata möjligheterna med varje nivå
2. Det går inte att hoppa över något steg, vi behöver först lära känna varandra och skapa förståelse för varandras logiker och perspektiv innan vi kommer till samsyn och kan enas om en riktning och gemensamma mål.
3. Olika aktörer kan ha olika bilder av vilken nivå av samverkan de vill nå. Detta är viktigt att prata om och synliggöra. Det är inte alltid så att alla behöver ha samma bild, men alla behöver känna till varandras ambitioner med samverkan.

¹ Arne Eriksson (2005): Samhandling för innovationsledd tillväxt. VINNOVA rapport

Tips på genomförande av samtal om ambitionsnivån med samverkan

Planera för ett möte för att synliggöra aktörernas olika syn på ambitionsnivån med den samverkan ni bedriver. Börja med att introducera samverkans-trappan för alla deltagare. Prata om de olika ambitionsnivåerna, exempelvis med hjälp av bilden ovan eller en annan illustration.

Låt därefter deltagarna i tysthet själva fundera på vad ambitionen med samverkan är för dem – vilket trappsteg de skulle ställa sig på. Låt deltagarna en efter en berätta om sitt val för de andra och varför de valt detta steg.

När alla har berättat, kan ni ha ett öppet samtal om hur ni kan hantera att ni har valt olika eller samma – vad blir viktigt framåt?

Kommentar:

Det är inte alltid så att alla aktörer behöver ha samma bild av ambitionsnivån. Den kan skilja sig, men det är bra att veta hur ambitionsnivåerna ser ut och vad som blir viktigt för att lyckas med koordineringen trots skillnader i ambition. Ibland kan en aktör enbart vara intresserad av att ta del av information eller ha en bild av vad som pågår och händer i samverkansprocessen, eller också ha en bevakande roll i en viss fråga. Då är det viktigt att prata öppet om det. Denna aktör kanske inte alltid behöver vara med på alla möten, och det är viktigt att prata om hur dennes roll bäst kan tolkas på möten där många andra har en högre ambitionsnivå. Så att det inte hindrar processen för de andra.

Samverkanstrappan kan vara bra att återkomma till ibland, eftersom ambitionsnivåerna – som mycket annat i samverkan – kan ändra sig över tid.

Att leda nätverk och mötesplatser

Nätverk kan ses som ett arbetssätt för att påskynda ett hållbart energisystem i samhället. Energimyndigheten har lång erfarenhet av att driva nätverk och besitter därmed mycket erfarenheter och lärdomar från detta.² Nätverk som samverkansform ökar möjligheten att förstå olika aktörers behov, till exempel genom att vid nätverksträffar lyssna av vilka behov av nya stöd och forskningssatsningar som finns bland aktörerna i nätverket. När nätverket efter en tid har lärt känna varandra bättre så ökar dessutom möjligheterna att kunna fånga upp och synliggöra behov som aktörerna själva kanske inte kunde uttrycka eller hade fått syn på utan dialogen i nätverket. Samverkan i nätverk blir centralt för att Energimyndigheten ska kunna förstå och möta de utmaningar som finns i konkreta situationer som uppstår i energisystemet.

Organisering i nätverk främjar dessutom förståelsen mellan andra aktörer i systemet, främjar därmed deras koordinering och kan i slutändan bidra till förflyttningar av större system. Genom de samtal som förs och de relationer som byggs stärks den relationella kapaciteten och koordineringen, synergier kan tas tillvara och nya lösningar samt ett samlat agerande blir möjligt.

Det som händer i nätverk och på mötesplatser kan beskrivas med begreppet ”sensemaking” eller ”meningsskapande”. Genom att mötas över längre tid får vi syn på andra verksamheter, andras språk och begreppsvärldar, andras drivkrafter och perspektiv, och det hjälper oss i förlängningen att koordinera oss med varandra, och att hitta ett gemensamt språk.

Sensemaking – att skapa mening tar tid

Begreppet ”sensemaking” kan hjälpa oss att förstå vad det är som händer när vi samverkar. Sensemaking kan översättas som ”meningsskapande” och beskriver processen vi befinner oss i när vi exempelvis tar oss an en ny frågeställning och successivt förstår mer och mer av denna frågeställning.

Karl Weick beskriver meningsskapande i sin bok *Sensemaking in Organizations* (1995) som att

- strukturera det obekanta
- skapa nya referensramar
- det sker individuellt (det skapar mening för mig) och kollektivt (ömsesidig förståelse och koordinering, gemensamma begrepp)
- både tolka och författa samtidigt, att både utforska och skapa samtidigt
- det ändrar sig över tid och retrospektivt (saker ger mening på nya sätt när vi blickar bakåt).

² I Astrid Fells doktorsavhandling ”Nätverksstyrning för en hållbar utveckling” beskrivs t.ex. ”idealtypisk nätverksstyrning” som ett komplement till statlig central styrning och där Energimyndigheten kan inta rollen som ”metastyrare”. I avhandlingen prövas teoribildning om nätverksstyrning mot ett konkret fall. Avhandlingen bjuder på många intressanta perspektiv på nätverksstyrning både teoretiskt och praktiskt.

Begreppet ”sensemaking” eller ”meningsskapande” kan också hjälpa oss att förstå vad det är som händer i samverkan, när vi exempelvis i uppstarten av en ny process inte riktigt förstår varandra eller kan bli frustrerande över att det inte går snabbare framåt. Ibland kan vi själva tycka att ”det är väl inte så svårt att förstå” när någon annan inte har samma bild som vi. Men detta är en naturlig del av fenomenet sensemaking som vi behöver ha respekt för om vi vill att vår samverkan ska leda till resultat.

I samverkan, där vi kommer från helt skilda referensramar och perspektiv, behövs särskilt många samtal där vi både beskriver våra perspektiv för varandra och tar oss tid att lyssna och förstå varandras perspektiv. Det underskattas ofta hur lång tid det kan ta att förstå varandras olika logiker och verksamheter, kompetenser och förmågor och det finns sällan inbyggt i en projektplan.

Begreppet ”sensemaking” kan alltså hjälpa oss att sätta ord på det som är avgörande för att skapa värde i samverkan, nämligen att komma till ny förståelse tillsammans och utveckla vår kunskap inom en fråga.

Logiken i nätverk

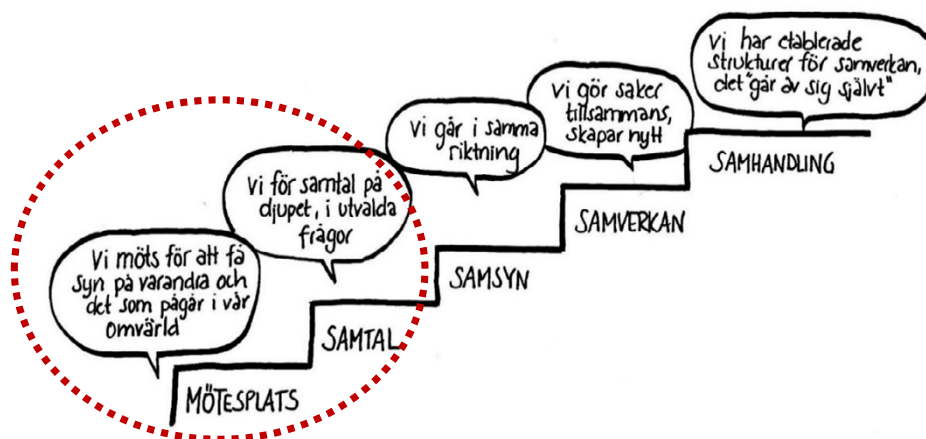
Att över längre tid leda nätverk och mötesplatser där aktörer tillsammans kan mötas i samtal är ett sätt att bedriva samverkan. Det intressanta med nätverk är att det inte är en aktör som leder en process framåt, utan att det är nätverket i sig, relationerna i sig, som är det viktiga. Effekterna av nätverk och mötesplatser kan däremot bli ett helt nytt agerande hos vissa aktörer och helt nya lösningar, synergier som upptäcks och nya samarbeten som uppstår.

Tillit är en nyckel i nätverk. Och i detta ingår både att skapa ett tillitsfullt klimat i ett nätverk eller på en mötesplats, men också att främja tillitsbyggande mellan aktörerna som ingår. Slutligen bygger hela nätverkstanken på tillit – tillit till processen av relationsbyggande, tillit till att det kommer uppstå resultat och effekter som är omöjliga att planera för, utan som uppstår spontant genom nya kombinationer och insikter när våra olika perspektiv på en fråga möts.

”Några av de bästa lösningarna som uppstått under nätverken har uppstått när man tar en öl tillsammans på kvällen. Det behöver alltså finnas tid och möjlighet att utbyta och bolla saker; då kan det ske synergier. Det är viktigt att vi finns med på nätverksmöten, inte bara koordinerar dem”³

3 Medarbetare på Energimyndigheten

För att ta oss an komplexa frågor behöver vi alltså ta oss tid att kontinuerligt utforska frågorna tillsammans och träna på att förstå och föra våra olika perspektiv samman. I nätverk är det då de två första nivåerna på samverkanstrappan som är i spel: Mötesplats och samtal.



Mötesplatser – viktiga kriterier

Ett viktigt kriterium för mötesplatser som främjar samverkan är att de är forum för just gränsöverskridande möten. Här kan alla mötas på ett mer jämbördigt sätt än i många andra sammanhang där kanske vår funktion eller roll blir viktig eller där vi möts i ett mer snävt definierat sammanhang, där dagordningen är tydligare förutbestämd och styr vad vi tillåter oss att prata om.

Just öppenheten och avsaknaden av ett dominerande perspektiv är viktigt för att möta komplexiteten i frågorna, att lyckas få in och attrahera en bredd av perspektiv och få en allt bättre förståelse för hur systemet som helhet hänger ihop, hur olika ömsesidiga beroenden ser ut.

Vårt samhälle och våra organisationer präglas idag av en separerande logik. Vi behöver fysiska platser som bjuder in till möten mellan olika aktörer. Att skapa "krockar" mellan perspektiv och "öväntade möten" kan inte planeras, men förutsättningar kan skapas som skapar möjlighet för sådana. Mötesplatserna måste vara öppna och tillgängliga och det måste vara enkelt för aktörer att hitta dit. På dessa platser kan aktuella behov synliggöras och omvärldsspaning bedrivas. Många aktörer uppskattar dessa mötesplatser och många nämner att dessa verkligen fyller ett behov.

Samtal – viktiga kriterier

*"Samtalet är den lärprocess där förståelse skapas och över tid en tillpassning till varandras förutsättningar kan ske"*⁴

Samtalet handlar om ett gemensamt utforskande av olikheter och gemensamma möjligheter. För att förstå de utmaningar vi står inför eller för att se möjligheter i kombinationen mellan aktörer och perspektiv, behöver vi ha öppna samtal – där resultatet av samtalet inte är klart från början. Vi behöver öppna upp för en "spännvidd" i samtalet, både genom

4 Arne Eriksson, Innovationsledd tillväxt, s. 128

att bjuda in brett, och genom att skapa en öppenhet i samtalet. I nätverksteori talas bland annat om ”svaga signaler” som vi behöver synliggöra och lyssna in för att förstå möjligheter och ”next practices” i komplexa system. Utgångspunkten är att – jämfört med starka signaler som t.ex. kända stora ”trender” – kan svaga signaler kan ge snabbare och större effekter på systemnivå.⁵

I samtal sker också ”sensemaking” – och det tar tid. Att lära känna varandra, förstå varandras språkvärldar, bygga förtroende, att få till öppna och ärliga samtal. I dessa samtal kan synergimöjligheter plötsligt och oplanerat dyka upp såsom nya insikter som leder till helt nya lösningar.

Genom samtalen förstår flera mer av energisystemet och hur det hänger ihop och kan därmed agera utifrån en större helhetsförståelse än det som var möjligt innan. Information och kunskap sipprar ut i systemet och kommer fler till godo.

Nätverk som strategi

Rollen som nätverksledare innebär alltså att initiera och strategiskt facilitera nätverk och mötesplatser i utvalda frågor över tid. Genom att möjliggöra möten mellan aktörer som annars sällan möts kan nya kombinationer och synergier mellan aktörer upptäckas och nätverket arbetar ”av sig självt”.

*”Aktörerna som tidigare var i olika nätverk har nu blivit ett nätverk som är mycket bredare, som pratar ihop och designar satsningar tillsammans. Det är stort. Vi går inte in i detaljstyrning utan det utvecklas av sig själv hos de externa aktörerna i samverkan med oss i bakgrunden.”*⁶

Det är själva relationsbyggandet i sig som är strategin, med en förhoppning om att det på sikt leder till bättre lösningar och en bredare förändring i ett större system. Effekterna uppstår spontant – i form av informationsspridning, nya kontaktytor och synergier – och är ej planerbara.

Energimyndigheten har på olika sätt utvecklat sin förmåga att skapa attraktiva mötesplatser som lockar många aktörer och verksamheter och det finns flera exempel på nätverk som Energimyndigheten är med och driver. Vi kommer nu närmare gå in på Beställarnätverken BeLok och BeBo, Energieffektiviseringsnätverken och Energi- och Klimatrådgivningen som är olika exempel på hur nätverk och mötesplatser gynnar samverkan för ett hållbart energisystem.

⁵ Arne Eriksson, Innovationsledd tillväxt, s. 126–127

⁶ Medarbetare på Energimyndigheten

Beställarnätverken BeLok och BeBo

Energimyndigheten har under många år finansierat beställargrupper⁷ och nätverk för att skapa en plattform för nära samverkan mellan branschaktörer och staten och driver fyra nätverk tillsammans med branschens aktörer. Två av dessa är BeLok (Beställargrupp Lokaler) som är ett nätverk för energieffektiva lokaler och BeBo (Beställargrupp Bostäder) som är ett nätverk av fastighetsägare av flerbostadshus.

Ambition med satsningen

Att minska energianvändningen i byggnader genom att skapa en plattform för nära samverkan mellan branschaktörer och staten.

Verksamhetens övergripande syfte är att minska energianvändningen i dessa typer av byggnader (lokaler och bostäder). Målsättningen är att

1. ge fastighetsägare bättre beslutsunderlag inför investeringsbeslut gällande energieffektiva åtgärder
2. fungera som en mötesplats mellan företag, myndigheter och akademien och
3. påskynda utvecklingen av nya energieffektivare tekniker, produkter, metoder och system utifrån medlemmarnas behov.

Ramar och förutsättningar

BeBo grundades redan 1989 som ett nätverk av fastighetsägare av flerbostadshus. 2001 startades BeLok för att skynda på utvecklingen mot mer energieffektiva lokalfastigheter. Nätverken startade som beställargrupper, koordineringen sker nu via ramavtal som Energimyndigheten har med externa konsulter.

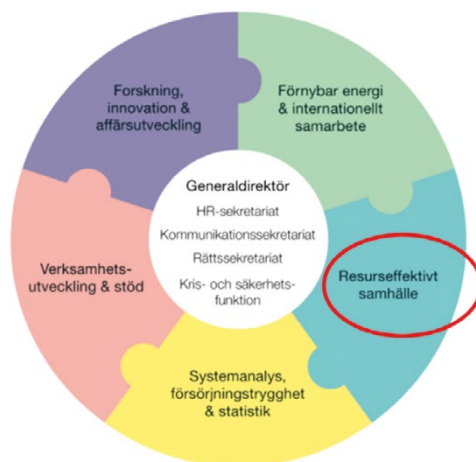
Medverkande aktörer

BeBo finansieras av Energimyndigheten, administreras av Byggherrarna och koordineras för närvarande av WSP. BeBos medlemmar utgörs av ett 20-tal fastighetsägare av flerbostadshus, både privata och kommunala, som är engagerade i energifrågor. Idag representerar BeBo ca 70 procent av alla flerbostadshus i Sverige.

BeLok finansieras av Energimyndigheten och här är det CIT Energy Management som upphandlats för att koordinera och leda nätverket. Medlemmarna består av 25 av Sveriges största fastighetsägare, både i offentlig och privat sektor. Medlemsföretagen är ägare och/eller förvaltare av lokalfastigheter, inklusive skolor, kontor och vårdlokaler. BeLoks medlemsföretag förfogar tillsammans över ca 25% av Sveriges lokalyta. Till nätverket finns också associerade organisationer knutna. Dessa är branschorganisationer och andra aktörer som har stor betydelse för spridning och förankring av BeLoks resultat.

⁷ Beställargrupper består av aktörer som går ihop i grupp för att bli bättre på att beställa och ställa krav, dvs. upphandla nya energieffektiva lösningar.

Involverade inom Energimyndigheten



Enheten för bebyggelse på avdelningen Resurseffektivt samhälle är ansvarig beställare och samordnar tillsammans med koordineringsfunktionerna nätverkens verksamhet.

Organisering och arbetssätt

En viktig del av BeBo och BeLoks verksamhet är att organisera olika möten, seminarier, workshops och utbildningstillfällen samt att hjälpa till att starta olika förstudier och demonstrationsprojekt så som utvärderingar, mätningar och teknikupphandlingar.

För att driva på utvecklingen inom olika teknikområden, öka erfarenhetsutbyten och främja samverkan mellan näringsliv och akademi har nätverken så kallade fördjupningsområden. Ett fördjupningsområde startas upp när det finns behov av att dyka ner lite djupare på något tema. Fördjupningsområdena leder ofta till idéer om utvecklingsprojekt där det kan finnas möjlighet att söka stöd från exempelvis Energimyndigheten.

Respektive nätverk/kluster har en koordinator som leder verksamheten (WSP respektive CIT Energy Management). Koordinators roll är att ha översikt över verksamheten, att ta initiativ till nya fördjupningsområden, aktiviteter och bidra till att mobilisera projekt utifrån vad som kommer fram på medlemsmöten samt leda möten, utbildningar och seminarier.

Energimyndighetens roll

Förutom att bidra med finansiering av BeLok och BeBo är Energimyndighetens roll att delta aktivt i nätverken, samordna nätverken på en övergripande nivå och att i övrig verksamhetsplanering och initiativ lyfta in erfarenheter och frågor som branschen väcker.

Särskilda metoder som lyfts

Samverkanstrappan nämns som en metod som har funnits med i bakgrunden ”för att förstå och prata om var vi står och vad vi behöver”, exempelvis när nätverken skulle komma fram till en samordnad upphandling där mer koordinering behövs. Mötesformerna leds med viss metodik och nämns som en aktuell utvecklingsfråga. Även hur Energimyndigheten kan bli en bra kravställare när det gäller mer personliga förmågor som att vara en informell ledare och ha verktyg för det.

”En viktig del i samverkan är hur man är själv som person. De ”mjuka” metoderna är väldigt viktiga men lite svårt att få med upphandlingarna. Har funderat på hur vi kan ställa sådana krav”

Resultat

”Vi har en fin samverkansstruktur inom bebyggelse, det äldsta nätverket som vi finansierar med aktörssamverkan är 30 år. Aktörerna har sett att det finns något för dem i samverkan och nätverket är ett viktigt styrmedel för att få fram ny teknik, verksamhet och verktyg. Frågorna har blivit mer och mer komplexa, från att vara mer enskilda komponenter täcker nätverken nu områden som hur byggnader fungerar i en stadsmiljö och bidrar med nytta. Att nå ut ännu mer för bred implementering blir viktigt när det är så komplext”

Utvärderingen av BeLok och BeBo⁸ visar att både BeBo och BeLok överlag når de mål som Energimyndigheten har definierat. Medlemmarna i båda nätverken anser att nätverken bidrar till

1. förbättrat beslutsunderlag för att göra energieffektiva investeringsval vid större renoveringar och ombyggnader.
2. skapandet av nya kontakter
3. påskyndat utveckling av nya tekniker och metoder för energieffektiva lösningar.

I utvärderingen görs också bedömningen att en sannolik effekt av nätverken är en minskad energianvändning.⁹ På respektive innovationsklusters hemsida finns metoder och verktyg tillgängliga och utvärderingen visar på att dessa har haft en relativt stor spridning och på att det finns en efterfrågan på ännu mer kunskap inom ännu outvecklad teknik.

Insikter och lärande

Värdet med dessa nätverk och mötesplatser uppskattas som högt – både av medlemmar och medarbetare på Energimyndigheten. Nätverken fyller en viktig funktion, inte minst eftersom det saknas andra bra mötesplatser trots att det finns ett stort behov. Detta är symptomatiskt: I ett samhälle som till stor del bygger på uppdelning – i sektorer, branscher och kunskapsområden exempelvis – blir gränsöverskridande mötesplatser avgörande, framför allt när det kommer till komplexa frågeställningar. Att strategiskt prioritera resurser för att stärka dessa platser blir en viktig roll som Energimyndigheten här tar. En annan effekt av den här sortens satsningar är att lösningar skapas som kommer till nytta både hos medlemmar och utanför medlemskretsen, effekten i systemet blir alltså större än enbart de man når via nätverket.

När andra stora satsningar görs blir det tydligt att dessa nätverk kan bidra med mycket kunskap men också bidra med nätverket som sådant och kunskap om samverkan och nätverkande. Exempelvis planeras satsningar från EU för att främja renovering av flerbostadshus till att bli mer energieffektiva. Nätverken har sedan länge jobbat med att ta

⁸ Innovationskluster för energieffektiva byggnader – Förstudie till fullständig utvärdering av BeBo och BeLok. Copenhagen Economics. 6 oktober 2017.

⁹ Bedömningen görs utifrån att utvärderingen har genomfört fallstudier av två renoveringsprojekt, ett inom BeBo och ett inom BeLok. Fallstudierna visar på att dessa två projekt har bidragit till betydande energibesparing. Se: Innovationskluster för energieffektiva byggnader – Förstudie till fullständig utvärdering av BeBo och BeLok. (s. 29.) Copenhagen Economics. 6 oktober 2017.

fram teknik och beslutsunderlag för att underlätta för beslutsfattare att göra mer underhåll än man normmässigt gör och att renovera energi- och resurseffektivt. Denna kunskap är alltså något man skulle kunna knyta an till i eventuella framtida satsningar som i sin tur kräver mycket samverkan mellan myndigheterna och med den regionala nivån, regionala energikontor och klimat och energirådgivare, fastighetsägare, HSB, Riksbyggen etc.

Energieffektiviseringsnätverken (EEN)

Energieffektiviseringsnätverken var ett av 12 projekt inom det nationella regionalfondsprogrammet (NR-programmet) som stöttat små och medelstora företag (SMF) i hela landet att effektivisera sin energianvändning. Det övergripande målet med projektet var att bidra till en ökad energieffektivitet bland SMF genom ett systematiskt och strukturerat arbete med energieffektivisering.

Ambition med satsningen

Att hjälpa företagen att

1. arbeta systematiskt och strukturerat med energieffektivisering
2. effektivisera sin energianvändning med 15 procent under en fyraårsperiod

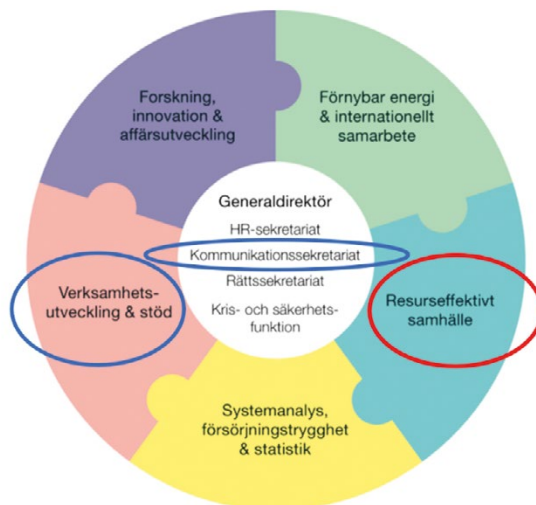
Ramar och förutsättningar

Energieffektiviseringsnätverken pågick under en begränsad tid. Projektet har löpt i två faser under perioden 2015–2021 där fas 1 pågick 2015–2019 och fas 2 pågick 2019–2021.

Medverkande aktörer

Projektet genomfördes av en projektledning på Energimyndigheten i samverkan med koordinators anställda på länsstyrelser och regionala energikontor som i sin tur ledde regionala företagsnätverk inom gruppen små och medelstora företag (SMF)

Involverade inom Energimyndigheten



Röd markering: Huvudsakligen involverade

Blå markering: Involverade som stöd

Över projektets gång har involverade enheter på myndigheten varierat. Under avslutsfasen var följande delar av myndigheten involverade:

1. Avdelningen Resurseffektivt samhälle:
 - Projektägare: Lokal och regional utveckling
 - Projektledare: Mobilitet
 - Administrativ handläggare & biträdande PL: Lokal och regional utveckling
2. Ekonom: Ekonomi och strategiskt inköp (Verksamhetsutveckling & stöd)
3. Kommunikatör: Kommunikationssektariatet

Organisering och arbetssätt

Kärnan i projektet har varit 34 regionala företagsnätverk, ledda av koordinatörer som är anställda på länsstyrelser och energikontor runt om i landet. I nätverken får företagen bland annat stöd av energiexperter och utbyter erfarenheter, vilket bidrar till ökad energikompetens i företagen. Företagsnätverken bestod i sin tur av representanter från 8–16 små och medelstora företag (SMF). Totalt deltog drygt 300 företag i nätverken.

Nätverkskoordinatorerna har haft en samordnande roll i sina respektive län genom att ansvara för nätverken och den direkta kontakten med företagen samt sköta rapportering till Energimyndigheten för att underlätta administrationen för företagen. Koordinatorerna har planerat och genomfört nätverksträffar ungefär 3–4 gånger per år. Träffarna har ofta varit förlagda ute hos företagen och bestått av föreläsningar och studiebesök för att möjliggöra erfarenhetsutbyte företagen emellan.

Till varje nätverk har det knutits en energiexpert, upphandlad av Energimyndigheten, med uppgift att bidra med energispecifik kompetens exempelvis genom att ge stöd i det praktiska energieffektiviseringsarbetet, kommunicera resultaten från energikartläggningen och presentera lämpliga åtgärdsförslag. Företagen har även haft tillgång till individuell rådgivning på upp till 150 timmar från nätverkens energiexperter.

Energimyndighetens roll har varit att samordna och driva projektet nationellt och att ge stöd till nätverkskoordinatorer i form av koordinatorträffar i Stockholm för att ge information och praktiskt stöd, pulsmöten via Skype eller telefon för att ge möjlighet till erfarenhetsutbyte mellan koordinatorena, webinarier/distansseminarier/workshops med olika teman samt i form av löpande kommunikation mellan myndigheten och enskilda koordinators på behovsbasis. Även energiexperternas arbete samordnades och stöttades av projektgruppen på Energimyndigheten. Energimyndigheten har även samlat metodstöd, dokumentation från alla möten och workshops samt ett stort material av tematiska materialmoduler på den externa samarbetsytan *Utsidan* som nätverken hade tillgång till.

Projektet har genomförts i fyra faser:

1. Introduktion och rekrytering av företag.
2. Kartläggningsfas för företagen – exempelvis i form av energikartläggning.
3. Nätverksfas – med nätverksträffar, utbildningar, resultatuppföljning, hjälp till företag att söka stöd och individuell rådgivning från nätverkens energiexperter.
4. Utvärdering – där företagen fick stöd i att följa upp genomförda energi-effektiviseringsåtgärder.

Projektet har inneburit mycket kommunikation och koordinering, både internt och externt, och är ett bra exempel på vad som krävs i komplexa projekt när många olika aktörers arbete ska samspela och drivas framåt i en gemensam riktning. Koordinatorerna i sig var en grupp personer med olika yrkesroller, bakgrund och kompetens som därmed hade olika behov av stöd från projektledningen. Samtidigt var koordinatorens roll som nätverksledare i hög grad mångfacetterad, ”som en multikonstnär som behöver kunna sälja, processleda, entusiasmera och utmana” (Sweco, slututvärdering av Energi-effektiviseringsnätverk 2020, sida 19). Att arbeta i par och kunna fördela rollerna har setts som en framgångsfaktor för att kunna bidra med olika styrkor och förhållningssätt.

Resultat

I Swecos slututvärdering bedöms att de två övergripande projektmålen om att företag ska jobba systematiskt och strukturerat med energieffektivisering samt uppnå 15 % effektivare energianvändning båda visa upp god måluppfyllelse. Och andra resultat, som har mer med arbetssättet och nätverksarbetet som sådant att göra, har uppstått i detta projekt, som till exempel:

- Koordinatorerna upplever arbetet som stor kompetensutveckling i den personliga utvecklingen av rollen som processledare och rekryterare av företag
- Alla samarbetspartners uppger att de har lärt sig mycket om att driva komplexa samverkansprojekt och nätverk på ett framgångsrikt sätt
- Företag som deltagit i blandnätverk har fått ökad förståelse för andra verksamheter, och helt nya perspektiv på lösningar och utmaningar genom samarbetet med andra
- Företag som ingått i rena branschnätverk har utvecklat samarbetet med bransch-kollegor och nämner flera positiva bieffekter som bättre arbetsmiljö och trivsel på arbetsplatsen genom de ändringar som har gjorts i samband med energieffektiviseringsarbetet. Företagen har i en del fall sett att ett internt arbete med att få till stånd ett strukturerat och systematiskt energiarbete har ökat personalens engagemang för företaget och dess verksamhet på en generell nivå, inte enbart inom energiområdet.

Nätverksmetoden, som har inneburit att projektet har jobbat i form av nätverk för att stötta företag att minska sin energianvändning, har upplevts vara positiv bland annat för att det har bidragit till att bygga tillit och förståelse för varandra. Det har också sporrat företagen att öka sin energieffektivisering när de sett hur andra företag har gjort och lyckats med det. Upplevelsen av tillit har dessutom bidragit till att man inom nätverken har vågat blotta sina misstag och utmaningar samt att man har tipsat och stöttat varandra kring hur utmaningar kan lösas. Det upplevs som mycket värdefullt av företagen att få diskutera problem och lösningar med varandra och att få anledning att besöka varandras verksamheter för ännu djupare förståelse av varandra och av olika lösningar

Insikter och lärdomar

Mycket lärande har skett i projektet. En lärdom har t.ex. varit vikten av regelbundna digitala möten (så kallade pulsmöten) var tredje vecka där dels Energimyndigheten tog upp frågor som var viktiga den perioden och där koordinatörerna gjorde korta rapporter kring hur det fungerade i nätverken. Detta bidrog till att frågor och utmaningar togs upp och löstes innan det blev för stort.

Det finns särskilt många lärdomar som hänger ihop med att ingå som ett projekt i ett större program, dvs. Nationella regionalfondsprogrammet, som projektet var en del av.

Om det Nationella regionalfondsprogrammet

Regeringen beslutade att under ERUF programperioden 2014–2020 komplettera de åtta regionala programmen med ett nationellt program, Nationella regionalfondsprogrammet¹⁰, med fokus på entreprenörskap, innovation och omställning till en koldioxidsnål ekonomi.

Syftet var att få små och medelstora företag (SMF) att genomföra fler lönsamma åtgärder för energieffektivisering. SMF saknar ofta egen energiexpertis och resurser att avsätta för energiarbete eller upplever att åtgärder medför risk för produktionsstörningar. Insatserna inom programmet är därför utformade för att minska upplevd risk samt stimulera användandet av energieffektiva tjänster och produkter.

- *Syfte för NR-programmet* har varit att ingående projekt ska samverka och förstärka varandra i och med att roller, ansvar och beslut för programmets genomförande och måluppfyllelse har tydliggjorts och beslutats.
- *Syfte för NR-programmets sammantagna projektportfölj* har varit att få SMF att energieffektivisera sin verksamhet och bidra till energiintensitetsmålet.

Ett förslag till ett nationellt program hade tidigare utarbetats av Energimyndigheten, Tillväxtverket, Vinnova och Vetenskapsrådet. 2015 fick Energimyndigheten i uppdrag att arbeta med processtödet i samverkan med Tillväxtverket.

I NR-programmet ingick följande projekt:

- *3 förstudier*: Energiekonomi, Energidatabas och Bestad
- *6 samverkansprojekt*: Regionala noder, Energieffektiviseringsnätverk, Incitament för energieffektivisering, Coacher för Energi och Klimat, Energitjänster, Klimatsynk
- *3 ramprojekt*: Energikartläggningsstödet, Miljöstudier, Teknikutveckling och Innovation
- *3 enskilda projekt*: Nätbaserat lärande, Innovativ utvärdering, Koordinering av insatser för resurseffektiva SME

Du kan läsa mer om NR-programmet här:

<https://www.energimyndigheten.se/energieffektivisering/program-och-uppdrag/nationella-regionalfondprogrammet/>

¹⁰ Nationella regionalfonden, beslutat operativt program, Kommissionens beslutsnummer

C(2014)9968. Programmet ingår i Investeringsprioriteringen 4b, Att främja energieffektivisering och användning av förnybar energi i företag som är en del av Tematiskt mål 4 och Insatsområde 3, Att stödja övergången till en koldioxidsnål ekonomi inom alla sektorer. Det särskilda målet för investeringsprioriteringen är Ökad energieffektivisering i små och medelstora företag. Målet mäts med resultatindikatorn Slutlig energianvändning per förädlingsvärde för små- och medelstora industriföretag, ett energiintensitetsmål i MWh per MSEK, (utgångsvärde 2011 är 79,2 och målvärde 2023 är 71,3).

Att bedriva ett stort samverkansprojekt av detta slag, med 12 projekt, är en relativt ny erfarenhet för Energimyndigheten och i den genomförda utvärderingen har de som har arbetat med NR-programmet på Energimyndigheten beskrivit detta som en organisatorisk läranderesor inom myndigheten.

Det beskrivs som en förflyttning från att jobba i stuprör till en mer koordinerad och sammanhängande programorganisation. Samordningen med flertalet av de andra projekten inom Nationella regionalfondsprogrammet som initierades för att säkerställa att företagen fick tydlig och konsekvent information och inte upplevde en förvirring mellan olika projekt, var en del av detta arbetssätt.

Andra insikter har handlat om hinder och utmaningar man har mött på vägen, som t.ex. administrativa utmaningar som ledde till osäkerhet inledningsvis och till en lång startsträcka för projektet. Att arbeta med det Nationella regionalfondsprogrammet var ett nytt arbetssätt både för medarbetare på Energimyndigheten och för andra samverkanspartners. Detta ställde höga krav på samverkan och på dialogen om själva projektgenomförandet, vilket många upplevde som tids- och resurskrävande i början av programmet, innan arbets-sätten föll på plats. Även rekryteringen av företag i startfasen av projektet upplevdes som särskilt utmanande och ledde till förseningar av efterföljande faser.

Det är intressant att läsa i programslutrapporten (2021) där exempelvis den initiala planen för hur programmet skulle läggas upp illustreras och jämförs med hur programmet i verkligheten genomfördes. Mycket blev annorlunda än det var tänkt, i takt med att många lärdomar gjordes under resans gång.¹¹

Reflektion från ett samverkansperspektiv

Dessa exempel på utmaningar kan ses som typiska för komplexa samverkansprojekt, där startfasen vanligtvis tar mycket längre tid i anspråk än i enklare projekt. Att tillsammans reda ut svårigheter, hinder som uppstår eller oklarheter och missförstånd i tolkningar av hur processen ska gå till, är en naturlig del av samverkan. Att gemensamt ta sig igenom dessa är stärkande och lärorikt, vilket kan anses spegla sig i de goda resultaten i det här projektet. Särskilt positivt var därför också att projekttiden lyckades förlängas två gånger i förhållande till den ursprungliga tidplanen, eftersom olika delar av projektet visade sig ta längre tid än förväntat. Detta uppges dock ha skapat osäkerhet och varit utmanande.

Från ett samverkansperspektiv kan följande reflektion ges utifrån detta: Det är viktigt att skapa utrymme och en struktur för kontinuerliga ”lärande loopar” i projektet, där med fördel finansörer kan involveras i lärande samtal under resans gång, och särskilt under uppstartsfasen. Det kan vara bra att ha med sig vetskapen om att tid behövs för utforskande och justeringar eller omtag i den ursprungliga planeringen. Det tar tid att lära känna de olika aktörernas perspektiv, att skapa mening tillsammans (sensemaking) för hur processen bäst kan utformas från alla deltagande parter perspektiv osv. Att kroka arm med finansörer eller beställare är viktigt för att säkra en förståelse för eventuella (och sannolika) omtag i processen. Även att vara lyhörd för uttryck av tveksamhet eller skav hos aktörer eller i grupper är viktigt för att så tidigt som möjligt ta sig an hinder så tidigt som möjligt.

11 Programslutrapport Nationella regionalfondsprogrammet, 2021, Diariennr. 2016-3488

Energi- och Klimatrådgivningen

Energi- och Klimatrådgivningen (EKR) är ett bra exempel på en långsiktig satsning och har bedrivits i lite olika former sedan ca. 40 år tillbaka. Målbild och målgrupper har ändrats över tid utifrån lärdomar som har gjorts successivt i arbetet. Exempelvis har målbildsformuleringen ändrats, målgrupper och finansiering.

Energi- och Klimatrådgivningen har inget uttalat uppdrag att bedriva nätverk, men utvärderingar visar att mer än hälften av rådgivarna lägger mycket tid på att föra samman olika aktörer. Det har blivit ett sätt att mobilisera fler aktörer och sprida mer kunskap till flera. Detta är ett exempel på insikten i att arbete i nätverk leder till större effekter i hela systemet. Det är den samverkan som initierats av enskilda energi- och klimatrådgivare som tas upp i denna text. Det är ett intressant exempel på hur arbetet med kunskapsspridning har organiserats.

Ambition med satsningen

Energi och klimatrådgivarna arbetar för ökad energieffektivisering och förnybar energi genom kostnadsfri och opartisk rådgivning. Rådgivarna arbetar inom en eller flera kommuner för att sprida kunskap och energimedvetenhet.

Samverkanslogik

Rådgivningen vänder sig till hushåll, små och medelstora företag, bostadsrättsföreningar och organisationer. Eftersom rådgivarna arbetar inom en eller flera kommuner ser deras förutsättningar olika ut i olika kommuner, därmed skiljer sig även deras arbetssätt.

Ramar och förutsättningar

EKR har varit en del av Sveriges energieffektiviseringsarbete i snart 40 år. Formerna har varierat med tiden.

I arbetet med EKR ingår Energimyndigheten, energikontor, regionala utvecklingsledare (RUL) anställda på de femton energikontoren och energi- och klimatrådgivare anställda i kommuner. Alla energi- och klimatrådgivare genomgår en grundutbildning som samordnas av Energimyndigheten. Interna och externa aktörer medverkar som föreläsare på utbildningen.

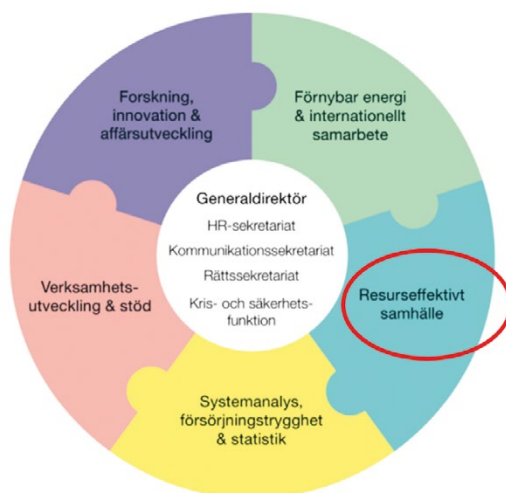
Den samverkan som skapas med andra aktörer genom EKR uppstår ofta genom att rådgivaren medverkat i arrangemang av mässor, workshops, seminarier – vilket skapat tillfälliga mötesplatser för aktörer. Det kan också vara ett aktivt ihopkopplande av olika aktörer som leder till fortsatt samverkan och kunskapsspridning mellan andra aktörer.

Medverkande aktörer och kontakter

De aktörsgrupper som nås genom EKR-initierad samverkan är fastighetsägare och bostadsrättsföreningar, produktleverantörer, ideella föreningar, andra kommuner, andra myndigheter, skolväsendet, akademin, konsulter från bygg/entreprenadföretag och branschorganisationer, mäklare, energibolag, elhandelsbolag och elnätsägare. Rådgivarna har också många interna kontakter på kommunen som t.ex. med miljöinspektörer, bygglovshandläggare och konsumentrådgivning.

Involverade inom Energimyndigheten

EKR-arbetet på Energimyndigheten har sin bas på enheten för lokal och regional utveckling. Genom de särskilda satsningarna inom programmet förutom den grundläggande rådgivningen finns intern samordning med andra enheter på avdelningen för resurseffektivt samhälle, enheten för mobilitet och bebyggelseenheten.



Energikontorens och de regionala utvecklingsledarnas roll är att stödja och vägleda kommunerna i sin rådgivning. Energi- och klimatrådgivarna som är anställda på kommunen har oftast utöver sitt rådgivningsuppdrag en ytterligare deltidstjänst inom kommunen. En majoritet av rådgivarna bedriver någon form av arbete för att sammanföra olika aktörsgrupper. Den samverkan som skapas består ofta av att rådgivaren medverkat i arrangemang av mässor, workshops och seminarier – vilket skapat tillfälliga mötesplatser för aktörer. Dessa möten skapar förutsättningar för informationsutbyte, vilket kan bidra till ökad kunskap och förståelse för andra aktörers perspektiv och förutsättningar och i förlängningen att åtgärder vidtas som främjar eller påskyndar omställningen av energisystemet.

Den nya förordningen från 2016 som innebar ändring i hur medel fördelas till EKR har bland annat lett till att många mindre kommuner samverkar med varandra i högre grad för att tillhandahålla rådgivningen. Energimyndighetens roll är såväl administrativt förvaltande, vilket innefattar att handlägga ärenden, beslut, utbetalningar och avslut, som strategiskt proaktiv vilket handlar om att skapa relevanta förutsättningar inom de olika delarna av EKR, att verka för en röd tråd i satsningar och prioriteringar och att vara drivande i frågor framåt.

Resultat

Utvärderingar¹² visar att EKR bidrar till att mobilisera samverkan mellan aktörer som inte tidigare har haft samarbeten kring energi- och klimatfrågor. EKR bidrar också till en ökad kompetens i systemet/hos rådgivare och radsökande, exempelvis i form av att radsökande höjt sin kompetens att investera i nya lösningar för energieffektivisering och användning av förnybar energi.

¹² Utvärdering EKR – Förändrad förordning och fördelningsprinciper 2016. 2019-06-04. SWECO. Effektanalys av EKR – En analys av Energi- och klimatrådgivningens effekter. 2020-02-14. SWECO

Genom att anordna möten mellan organisationer med likande utmaningar har goda exempel och kunskap kunnat sprida sig i systemet. Exempelvis har mötesplatser och kontakt mellan leverantörer och privatpersoner skapats, mellan offentlig sektor och privatpersoner. Sammanfattningsvis har EKR på olika sätt stärkt ett mer behovsanpassat informationsutbyte mellan offentliga aktörer, företag och privatpersoner.

Samverkan som EKR har initierat verkar enligt utvärderingar leda till ökad medvetenhet om energi och klimatfrågor och i förlängningen åtgärder. Det finns ett stort antal konkreta exempel på hur samverkan ser ut. Bostadsrättsföreningar och fastighetsägare är exempelvis viktiga samverkansaktörer och rådgivare har i flera fall bidragit till att skapa mötesplatser och facilitera dialog mellan bostadsrättsföreningar och fastighetsägare som tidigare inte utbytt erfarenheter med varandra.

Insikter och lärdomar

Många energi- och klimatrådgivare lyfter värdet av årligt återkommande aktiviteter och att etablera regelbundna samarbeten kring detta. Av en effektanalys som har gjorts¹³ framkommer också att rådgivare som arbetar aktivt med nätverk och behovsanpassat informationsutbyte mellan offentliga aktörer, organisationer, företag och privatpersoner generellt når bättre resultat genom sin rådgivning än rådgivare som inte gör det. Anledningen till det bedöms vara att samverkan med andra aktörer gör att rådgivarna kan höja kvaliteten och relevansen i sin rådgivning. Samverkan kan dessutom leda till fler rådgivningstillfällen i och med att det skapar fler kontakter mellan rådgivare och potentiella rådsökande.

I utvärderingen från 2020 rekommenderas att ”utveckla och implementera en modell för hur rådgivarna ska arbeta med nätverk. För att öka utväxlingen av rådgivarnas insatser och möjliggöra en god tillgång till kompletterande kompetenser fyller olika nätverk en viktig roll, både internt inom kommunen och med externa aktörer. Det finns i nuläget inte i EKR:s uppdrag/ uttalade krav från Energimyndigheten att skapa nätverk av aktörer i sina respektive kommuner och regioner. Att sätta upp och utveckla nätverk är något vissa rådgivare har en naturlig fallenhet för och kanske tidigare erfarenhet av men många rådgivare kan behöva vägledning/styrning och goda exempel i hur de ska arbeta med nätverk. Här kan Energimyndigheten ta ut riktningen genom att utveckla och implementera en modell för nätverksarbete. Utveckling kan ta sin ansats både i goda exempel från rådgivningsarbetet och i mer generella modeller från till exempel NR-projektet Energieffektiviseringsnätverk samt forskning på området”

13 *Effektanalys av EKR – En analys av Energi- och klimatrådgivningens effekter*. 2020-02-14. SWECO

Generella lärdomar från att leda nätverk och mötesplatser

Att leda i nätverk är en metod som används i många sammanhang på Energimyndigheten. Sammantaget finns mycket erfarenhet och kompetens att bygga vidare på. Följande avsnitt handlar om det som nämns som framgångsfaktorer i nätverksarbetet och om insikter för fortsatt utveckling.

Att vara en jämbördig samtalspart

Framför allt nämns som en framgångsfaktor i nätverksarbetet att Energimyndigheten är med som ”jämbördig” samtalspart. Att visa att man inte är med som myndighet för att kontrollera, utan för att lyssna in och hjälpa och stötta, är en viktig del av förhållnings-sättet i nätverk. Det uttrycks som viktigt att inte vara så ”pushig” och inte ha en alltför klar ståndpunkt, utan att skapa förtroende genom att vara intresserad och samtidigt transparent med vad myndigheten kan göra och inte göra.

Personliga egenskaper för att bygga förtroende

Nätverk och tillitsfulla relationer är avhängigt av att lyckas bygga förtroende för sin egen person, de personliga egenskaperna blir särskilt viktiga i denna arbetsuppgift och roll.

Att vara två

En annan framgångsfaktor som nämns återkommande är att vara två personer som före-träder myndigheten i nätverk. Dels för att kunna bidra med ett större spektrum av personliga egenskaper och olika sätt att lyssna in och uppfatta olika saker, men också för att göra det mindre sårbart om någon slutar – vilket nämns relativt ofta som en utmaning i samverkan.

” När vi är ute i olika sammanhang är vi två, och kan både lyssna och prata. Vi har sett att det finns ett stort värde i det. Det är viktigt för att kunna fånga upp allt som kommer upp. Det får man nog argumentera för. Att det är viktigt för att nå längre. Det är ju också en redundans i organisationen ”¹⁴

Lära löpande och i dialog

Det blir tydligt att nätverk och mötesplatser uppskattas som ett effektivt sätt att nå ut till många aktörer i ett system. En unik fördel med nätverk är också att de möjliggör en lyhördhet gentemot behov och reella förutsättningar för olika lösningar.

Samtidigt kan detta ibland krocka med andra styrlogiker som utgår från en mer linjär logik. De flesta projekt- eller programfinansieringsmodeller bygger på linjära antaganden om hur mycket tid ett projekt får ta, vilka resultat som ska uppnås när osv. Dessa modeller ger ofta för lite utrymme till den kreativa potentialen som finns i samverkan. Samverkan är till sin natur oförutsägbart, eftersom den oftast initieras utifrån att det är komplexa och svårförståeliga, svårlosta problem det handlar om. I praktiken innebär det att det måste finnas en öppenhet för att ändra i ursprungliga projektplaner under resans gång.

Tar vi lärdomarna på allvar att samverkan i form av nätverk och nätverksstyrning ger goda effekter så behöver vi utveckla nätverksstyrningen på flera håll i systemet, i synnerhet hos beslutsfattare och finansörer. Det handlar alltså om att utveckla en förståelse för att det

14 Medarbetare på Energimyndigheten

både krävs en mer linjär planering av projekt *och* utrymme och flexibilitet för att ändra i denna plan. Här blir löpande dialoger med beslutsfattare och finansiärer viktiga, där *lärandet* står i fokus. Detta skulle kunna vara en naturlig del av alla projektavstämningar där lärdomar och insikter tas upp på ett systematiskt sätt.

Exempel på frågor som på avstämningar systematiskt kan tas upp av beslutsfattare och finansiärer:

- Vad har varit viktiga lärdomar och insikter hittills?
- Vad har varit positiva överraskningar?
- Vilka hinder eller utmaningar har vi fått syn på?
- Vilka lösningsförslag har ni kommit fram till?
- Vad innebär detta för projektet/ processen som helhet, för planeringen och finansieringen?
- Vilka eventuella ändringar behöver ske?

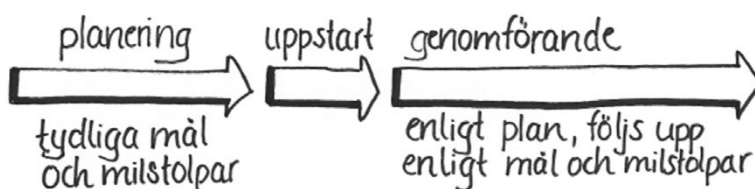
Ha respekt för uppstartsfasen som gemensamt utforskande

I utvärderingen av Energieffektiviseringsnätverken nämns som utmaning att startsträckan tog längre tid än planerat, det tog tid att förstå och utveckla tillvägagångssätt bland annat. Detta är ett exempel som kan ses som typiskt för komplexa samverkansprojekt, där startfasen vanligtvis tar mycket längre tid i anspråk än i mindre komplexa projekt. Att tillsammans reda ut svårigheter, hinder som uppstår eller oklarheter och missförstånd i tolkningar av hur processen ska gå till, är en naturlig del av samverkan. Som vi har nämnt tidigare är det sensemaking som sker här och i startfasen kan detta upplevas som frustrerande, särskilt om man har en tidplan att förhålla sig till som *inte* tar hänsyn till detta.

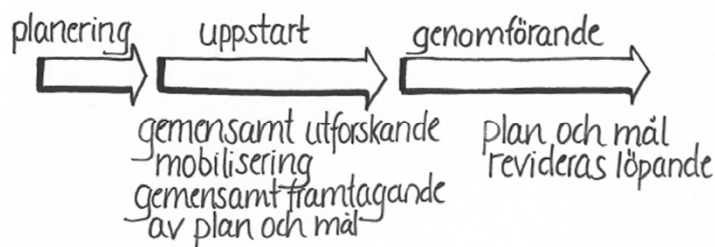
Samtidigt är det både stärkande och lärorikt att ta sig igenom startsträckan, vilket kan anses spegla sig i de goda resultaten i Energieffektiviseringsnätverken.

För att vara förberedd på denna ibland ”slitiga” uppstartsfas kan det vara bra att påminna sig om att tidsperspektivet och ”planeringslogiken” är annorlunda i samverkan jämfört med andra sorters projekt. Traditionell projektplanering har ofta som utgångspunkt att planen är så pass grundligt genomtänkt av den som leder projektet att den ”håller” hela vägen. I samverkan behöver vi lägga mindre tid på att göra en plan ”på vår egen kammare”, eftersom vi behöver involvera samverkansparterna i utformningen av planen. Det är viktigt att ge tid och utrymme för att tänka klart kring hur en sådan plan kan bli meningsfull för alla medverkande parter.

Traditionell projektplan: Planering sker innan, kort uppstartsperiod, genomförande enligt plan:



Plan för samverkansprocess: Kort planering innan, lång och utforskande uppstartsperiod, genomförande enligt reviderad plan



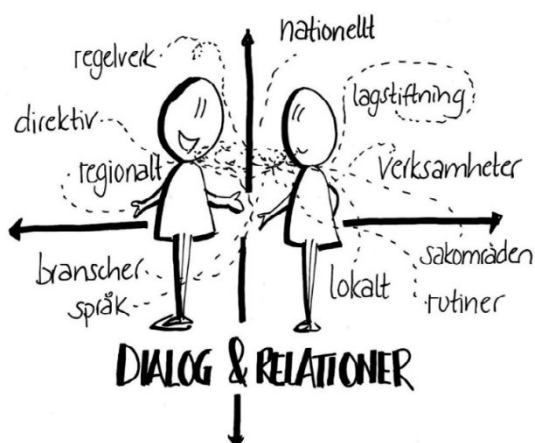
Källa: Att lyckas leda i samverkan (2019), Länka Publishing

I samverkansprocesser innebär uppstartsfasen också att vi lägger grunden för ett gemensamt arbetssätt för samverkan med alla medverkande aktörer, att prata om och skapa mening kring vad vi vill uppnå och hur det kan göras. Eftersom de flesta aktörer har utvecklade arbetssätt och förhållningssätt som de är vana vid från sin egen organisation är detta i sig ett stort koordineringsarbete. Alla behöver släppa på några av de egna tillvägagångssätten och ha tillit till den gemensamma processen.

Tidsmässigt lönar sig detta arbetssätt: När uppstartsfasen (som pågår längre än i traditionella projekt) har klarats av och alla aktörer bär samverkan tillsammans kan det snabbt uppstå resultat och konkret agerande och genomförande i många delar av systemet, som får större effekter i systemet som helhet. Att investera tid och resurser på uppstartsfasen lönar sig på sikt.

Att vara medveten om att tidslogiken i samverkan skiljer sig från andra projekt kan vara ett stöd för både projektledning och projektkoordinatorn men också för samverkansgruppen som grupp.

Investera mer i nätverk och mötesplatser och ta ett större systemgrepp



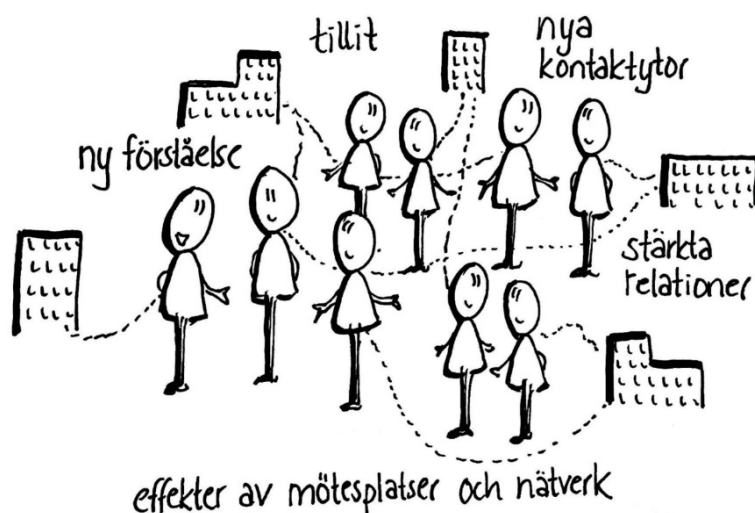
Energimyndigheten har lång erfarenhet av att leda nätverk och mötesplatser och har i samband med det utvecklat både stora kontaktnät med och mellan olika aktörer i energisystemet, men också stärkt sin samverkansförmåga och den kompetens som krävs för att facilitera nätverk och mötesplatser. Detta skulle med fördel kunna stärkas ytterligare för att ta ett ännu större systemgrepp kring energifrågorna.

Att inta ett större systemövergripande perspektiv och vara en initiativtagare för mer samverkan skulle kunna vara en roll Energimyndigheten utvecklar ytterligare för att förstå än mer av det komplexa samspelet som äger rum i energisystemet, identifiera än tydligare vilka samarbeten som gynnar förståelse och spridning av energieffektiva lösningar. *"Det finns inget stöd för att ta ett systemövergripande perspektiv"* nämns i en intervju. Att ta ett systemövergripande perspektiv skulle dock kunna vara en ambition som kan skapa stor nytta för exempelvis kommuner som själva inte har den kapaciteten.

Men också att skapa ett större utbyte mellan olika satsningar för att få syn på de resurser som finns i form av kunskap, erfarenheter, kontakter och nätverk vore fördelaktigt för att sprida en ännu större helhetssyn hos fler medarbetare på myndigheten. I komplexa frågor är det en stor fördel att få in fler perspektiv.

I utvärderingen av Energieffektiviseringsnätverken uppmärksammades att det inte alltid finns en plan för nätverken när projekten och projektfinansieringen tar slut. Att fortsätta stötta redan uppbyggda nätverk som både visar sig leda till effekter och uppskattas av deltagarna verkar ju meningsfullt. Det skulle också vara ett effektivt och hållbart sätt att förvalta upparbetad kunskap och erfarenhet för att fortsatt stötta den positiva utvecklingen på lång sikt. Att leda nätverk är – det är ju en erfarenhet från just detta projekt – ett intensivt och krävande arbete. Att fortsätta arbetet i nätverksform kan vara ett fördelaktigt sätt att bygga vidare på de relationer, den kompetens och den tillit som redan har byggts upp. Men eftersom detta uppstår utanför projekt- och finansieringslogiken är det inte självklart hur det ska finansieras i en fortsättning.

Slutligen ska nämnas att en viktig fördel med att över tid investera i starka relationer och nätverk gör det enklare att snabbt komma framåt när det oväntat uppstår angelägna frågor att samverka kring. Eftersom vi inte kan veta vilka frågor som väntar på oss i framtiden, är det smart att investera i relationer som en sorts "relationell infrastruktur" för att lösa komplexa frågor med många perspektiv inblandade.



Att stärka kapacitet hos många aktörer

Att hjälpa andra att utveckla sin kapacitet i olika frågor innebär både kunskapsspridning mobilisering i frågorna. För att nå fram och göra kunskap attraktivt krävs ett stort mått av lyhördhet för mottagarnas behov och förutsättningar. Programmet för lokal och regional kapacitetsutveckling är ett exempel på en kombination av att bidra med både finansiering plattformar för kunskaps- och erfarenhetsutbyten och att systematiskt ta tillvara lärdomar under resans gång.

Programmet för lokal och regional kapacitetsutveckling

Ambition med satsningen

Stödprogrammet Lokal och regional kapacitetsutveckling (LoReg) hade syftet att bidra till att öka kapaciteten bland lokala och regionala aktörer inom offentlig sektor att arbeta med energi- och klimatfrågor. Det handlade om att utveckla offentliga aktörers kapacitet att arbeta mer systematiskt och strategiskt med att integrera energi- och klimatfrågor inom olika sektorer såsom förnybar energi, fysisk planering, offentlig upphandling och hållbara transporter.

Det övergripande syftet med programmet var att uppnå nationella energi- och klimatmål och att bidra till att andra samhällsmål också kan nås. Utgångspunkten i programmet var att den offentliga sektorn, både genom sin egen verksamhet samt genom dialog och samverkan med andra aktörer i samhället, spelar en central roll i energi- och klimat-omställningen.

Tidsperiod för programmet

Stödprogrammet har pågått under perioden 2016–2020.

Medverkande aktörer

Energimyndigheten gav finansiellt stöd till projekt som drivits av offentliga aktörer på regional eller lokal nivå. Under perioden 2016–2019 beviljades 60 projekt och under perioden 2018–2020 beviljades 67 projekt till olika regioner, länsstyrelser och kommuner runt om i landet.

Inför planeringen av den andra delen av programmet (2018–2020) genomförde Energimyndigheten ett flertal dialoger med representanter från nationella myndigheter och regionala offentliga aktörer. Syftet med detta var dels att få en bild av möjliga synergier till andra pågående satsningar och processer, dels att få inspel på behov som kunde adresseras genom stödprogrammet. De nationella myndigheterna som deltagit i dialogerna hade också möjlighet att komma med inspel inför utlysningen 2019.

Organisering och arbetssätt

På Energimyndigheten fanns en arbetsgrupp som arbetat gemensamt med handläggningen av programmet. Energimyndighetens roll har varit att

- utlysa och fördela finansiellt stöd
- möjliggöra för kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan projekten
- erbjuda projekten att ta del av kunskap och lärande exempel från andra aktörer.

Energimyndigheten genomförde flera webinarier och fysiska träffar under programperioden för att stötta projekten. Syftet har dels varit att ge information och administrativt stöd till projekten avseende administrativa rutiner, lägesrapporteringar och slutrapportering, dels att skapa ett lärande och erfarenhetsutbyte mellan projekten och att även låta forskningsprojekt och andra myndigheter dela med sig av kunskaper.

Dessutom har informationsbrev med tips och stöd skickats ut till projekten, vägledande material och lärande exempel har sammanställts och resultat har spridits. Därutöver anordnade Energimyndigheten en workshop om hur projekten kan gå vidare med sina resultat efter projektslut.

Resultat

Programmet har resulterat i utveckling och implementering av nya processer, arbetssätt och metoder. Erfarenheter från projekt som finansierats av programmet har samlats i tre olika guider: *Hur du gör upphandling till ett verktyg i er energi- och klimatomställning*, *Hur du ställer om era pendlings- och tjänsteresor* och *Hur du använder fysisk planering som verktyg i omställningsarbetet*.¹⁵

Flera projekt har gjort egna guider, checklistor, tips och vägledningar för att sprida kunskap och erfarenheter som framkommit under programperioden. Dessa finns samlade på Energimyndighetens webbplats. Projekten har, enligt utvärdering¹⁶, bidragit till en ökad förståelse för energi- och klimatfrågor bland de organisationer som deltagit i projekten.

Som ett resultat av den ökade förståelsen har projekt bidragit till att arbetsplatser har införskaffat miljövänligare transportmedel, medborgare har börjat använda cykel i högre utsträckning, och aktörer har på olika sätt börjat arbeta mer systematiskt med klimat- och energifrågor. Projekten har bidragit till att öka förståelsen för var organisationens arbete brister eller vad organisationen gör inom energi- och klimatfrågor, som t.ex. vad organisationen behöver göra för att bidra till energi- och klimatomställning. Flera projekt har lyft de olika uppfattningarna bland befolkningen och politiker gällande vilka åtgärder som behövs för att lyckas i klimatomställningsarbetet.

Ett annat viktigt resultat rör samverkan som sådan: Genom projekten har nya områden för framtida samverkan identifierats och i flera fall har samverkan på dessa nya områden även påbörjats. Att initiera samverkan har gett en ökad kännedom om vilka aktörer som finns och hur de arbetar, vilket i sin tur en större förståelse för större delar av systemet och stärker en helhetsförståelse och ett helhetsagerande. Även internt inom organisationer har projekten kunnat bidra till mer samverkan mellan avdelningar och enheter.

¹⁵ Du kan ladda ner dokumenten här: <https://www.energimyndigheten.se/klimat--miljo/energi--och-klimatomställning-i-kommun-och-region/lokalt-och-regionalt-kapacitetsutvecklande-stod/>

¹⁶ Utvärdering av stödprogrammet lokal och regional kapacitetsutveckling, maj 2021, genomfört av Ramböll

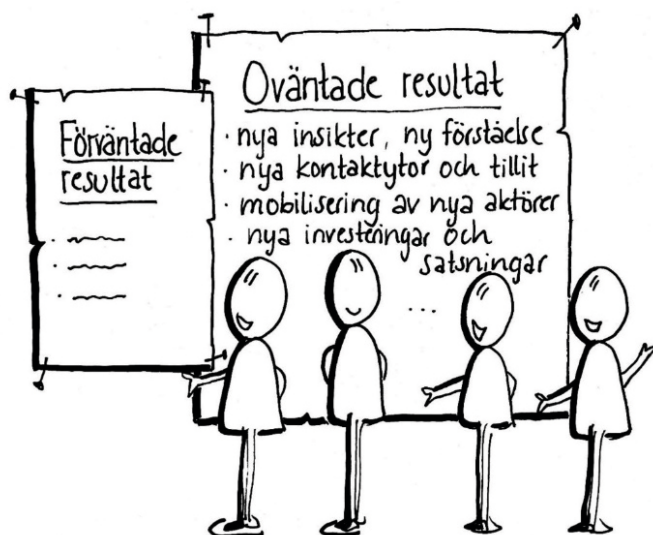
Prata och synliggör resultat tillsammans!

I samverkan skapar det stort värde när vi tillsammans synliggör vilka resultat som har uppstått. Ofta kan man ha en bra bild av resultat som har skapats i den egna organisationen, men inte ha en bild av de samlade resultaten. Att få syn på de samlade resultaten som skapas i en samverkan skapar engagemang och motivation för processen framåt och möjliggör lärande.

Resultat kan till exempel handla om att nya nätverk har skapats, att vi har fått ny förståelse för den fråga vi samverkar kring, eller att vi har fått syn på kunskaper och kompetenser hos de andra aktörerna och hittat fler samverkansområden. Denna typ av resultat är lika viktiga att synliggöra som resultat i form av nya arbetsformer, arbetsprocesser, produkter och tjänster.

Ett tips är att visualisera och skriva upp så att alla ser de resultat som uppstått hos respektive aktör och tillsammans. Vi kan arrangera särskilda möten i samverkan med jämna mellanrum där resultaten lyfts. Vi kan även skapa en rutin på våra samverkansmöten med frågor såsom: Vad har hänt sen sist? Vilka resultat/värden har vi skapat sen sist? Vad har vi lyckats skapa i våra organisationer och tillsammans sen sist?

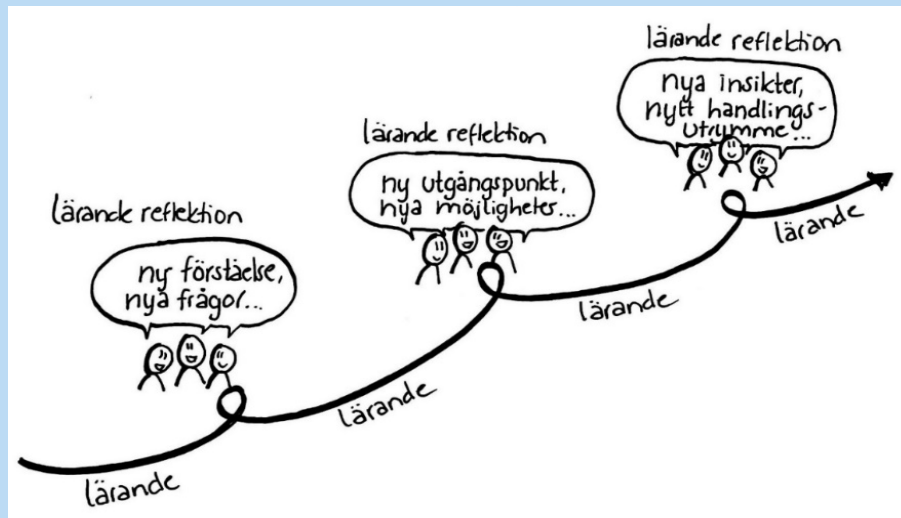
Exempel på oförutsedda resultat har varit spridning av metoder och tillvägagångssätt som man inte hade väntat sig eller hade planerat för. Exempelvis inspirerade ett projekt med fokus på besöksnäringen andra branscher att använda metoder från projektet i sitt hållbarhetsarbete. Även spridning av samverkansformer till andra konstellationer av offentliga aktörer har uppstått på ett oplanerat sätt.



Många projekt har skapat förutsättningar för att sprida resultaten vidare till andra aktörer, t.ex. från regioner till kommuner, till förvaltningar eller universitet. Nätverk har bildats för kapacitetsutveckling och erfarenhetsutbyten, och även seminarier eller konferenser har anordnats i detta syfte. Spridning av resultat har varit en viktig del av arbetet.

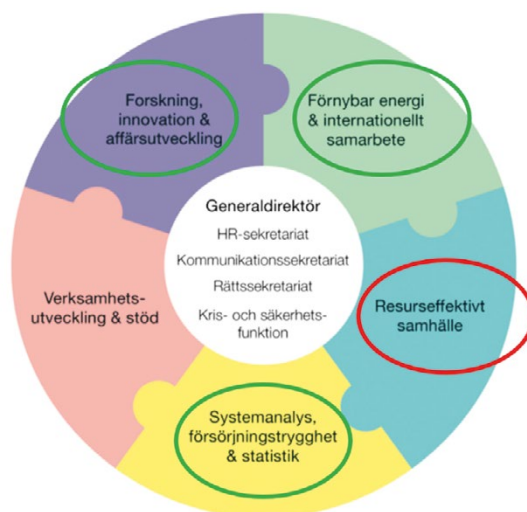
Att utveckla i samverkan innebär kontinuerligt lärande

Samverkansprocesser är icke-linjära, det uppkommer oförutsedda händelser och vi skapar hela tiden något nytt tillsammans. Att reflektera över våra insikter och synliggöra vad vi successivt lär oss tillsammans behöver vara en naturlig del i samverkan och i att ta oss framåt i samverkansfrågan.



Det kan vara smart att planera för lärande möten i en samverkansprocess. Då kan det också vara bra att fundera på vilka som kan ha nytta av att vara med på ett sådant möte. Exempelvis kan det vara gynnsamt att bjuda in projektfinansiärer eller projektägare, eller också chefer eller medarbetare från den egna organisationen som på något sätt berörs av eller är involverade i frågan. Att lyssna på andras lärande reflektioner ger vanligtvis en mycket rikare bild än att läsa om lärdomar i en rapport.

Involverade inom Energimyndigheten

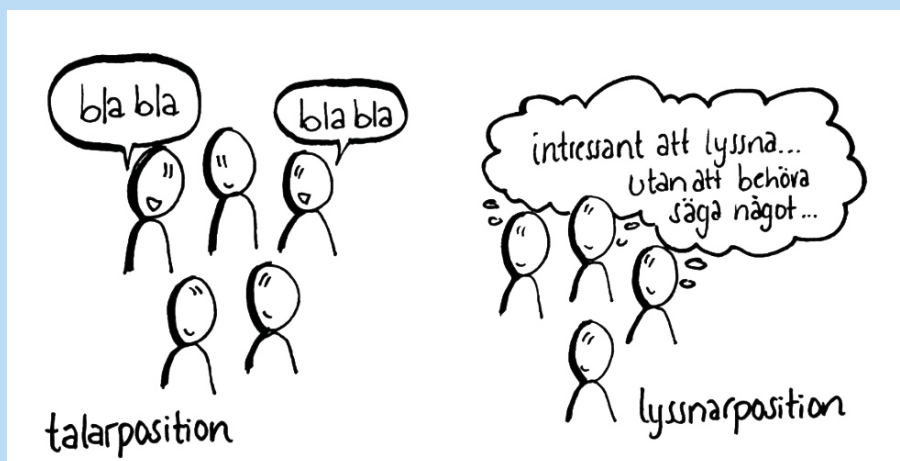


Det är Avdelningen för resurseffektivt samhälle som har varit ansvarig för den löpande handläggningen av programmet. Vilken enhet det har legat på inom avdelningen har varierat under programmets gång. Dialoger med kollegor på flera olika avdelningar och enheter genomfördes initialt i arbetet med att forma stödprogrammet som pågick 2018–2020, för att fånga in utmaningar och behov som stödprogrammet kunde bidra till att lösa.

Tips för goda lärande samtal

Ett sätt att föra lärande samtal på är att skapa tydliga talar och lyssnarpositioner genom samtalsmetoden "reflekterande team". Samtalsformen kräver att en person processleder och håller i ramarna, så att deltagarna känner sig trygga.

Denna samtalsform skapar ett bättre lyssnade eftersom några i taget uttryckligen enbart får rollen att lyssna. Samtalsformen går att genomföra både digitalt (fungerar både med zoom, teams och skype) och fysiskt i ett möte.



Gör så här:

1. Dela upp gruppen i mindre samtalsgrupper
2. Berätta om hur processen går till så att alla förstår vad som ska hända dvs att en grupp kommer prata i taget och de andra grupperna lyssnar. Syftet är att få till ett reflekterande och avslappnat samtal där man både får reflektera fritt och tänka högt och får lov att bara lyssna. Berätta om frågeställningen för den gemensamma reflektionen, t.ex. vad har vi lärt oss hittills?
3. Poängtera att tanken är att tala fritt och att det inte finns någon prestation eller att man måste säga något. Det går också bra att vara tyst. Det handlar om att det blir ett spontant samtal.
4. Låt en grupp i taget samtala under en viss tid (t.ex. 6 minuter) och de andra grupperna lyssna. Digitalt kan du be de som enbart lyssnar att stänga av kamera och mikrofon. Ge sedan nästa grupp 6 minuter att fortsätta reflektera fritt.
5. När alla grupper har fått lika mycket tid att reflektera ger du gruppen som började en möjlighet att komma med några ytterligare reflektioner till slut, innan du avslutar processen.
6. Tacka för allas medverkan och ställ frågan i helgrupp: Vilka tankar får ni nu – efter att ha lyssnat på allas lärande – vad gäller processen framåt? Vad blir viktigt? Fånga upp det deltagarna säger och ta med detta in i den fortsatta processen.

Insikter och lärdomar

En viktig insikt från programmet är att offentliga aktörer på regional och lokal nivå har ett stort och fortsatt behov av stöd för att kunna bidra till energi- och klimatomställning i samhället. Det handlar både om behov av finansiella stöd, erfarenhetsutbyten och ökad samverkan.

Behov av mer samverkan på flera nivåer

Det finns ett uttalat behov av att samverka mer med andra nationella myndigheter, till exempel genom att bistå i bedömningar av projekt eller bistå med kunskapshöjande insatser i andra myndigheters satsningar. Det kan också handla om att den nationella nivån behöver bli bättre på att fånga upp behov och utmaningar från aktörer på lokal och regional nivå, så att stödet träffar rätt.

Det finns ett behov av att utveckla samverkan mellan statlig, regional och kommunal nivå samt med andra aktörer inom energi- och klimatområdet, för att driva på omställningen. Här kan Energimyndigheten ta en aktiv roll i att initiera olika forum och mötesplatser för nätverk och erfarenhetsutbyten.

Fortsatt stöd i samverkan

Stödet som har getts i programmet har haft stor betydelse enligt många projektledare. Att samverka och hitta lösningar tillsammans med flera olika aktörer inom både privat och offentlig sektor lyfts som ett stort värde och något man vill fortsätta med. Ökad samverkan mellan aktörer anses också vara en bidragande faktor till att öka förståelsen för varför den organisatoriska kapaciteten behöver utvecklas. Samtidigt är det för många oklart hur ett fortsatt erfarenhetsutbyte mellan projektägarna kan se ut efter avslut av programmet.

Reflektion från ett samverkansperspektiv

En fråga som ställer sig inför framtiden blir: Hur skulle Energimyndigheten kunna fortsätta stärka samverkan mellan lokala, regionala och nationella aktörer, genom att exempelvis fortsätta driva nätverk och mötesplatser?

Det framgår av utvärderingar att den tidsmässiga begränsningen – en konsekvens av en kortsiktigare projektfinansiering – kan sätta hinder för ett fortsatt arbete i nätverksform. Eftersom de befintliga styrsystemen i respektive aktörs organisation är starka, är det lätt hänt att insikter och resultat från nätverksarbetet visserligen tas vidare inom medverkande organisationer, men *nätverkandet i sig* upphör om ingen aktivt leder och samordnar det arbetet. Detta är en utmaning som handlar om finansiering av mellanrummet – vilken aktör ska ta ett ansvar för att driva processer i detta mellanrum?

Eftersom denna utmaning visar sig i flera projektutvärderingar framstår det särskilt viktigt att fördjupa lärandet och insikterna genom att ta frågeställningen vidare. Och eftersom detta i så hög grad berör finansieringsmodellerna vi använder är det en fråga som både finansiärer och organisationernas ledning borde undersöka tillsammans och försöka hitta nya lösningar för.

Att utveckla strategier i samverkan

Att utveckla och ta fram strategier i samverkan med andra aktörer ställer krav på att processen är transparent och medskapande. Framtagandet av Vindkraftsstrategin har valts som ett lärande exempel, där *dialog och förankring* varit en viktig del av framtagandet av strategin eftersom fokus i uppdraget har varit att skapa förutsättningar för en hållbar utbyggnad av vindkraft. De många aktörer som har bjudits in har haft möjlighet att ge sina synpunkter på vilka utmaningar och knäckfrågor som behöver hanteras i strategin och nära dialog har förts mellan Naturvårdsverket och Energimyndigheten samt med länsstyrelser. Att arbetet har varit förankrat på högsta ledningsnivå har dessutom varit en viktig del av strategin i detta arbete. Vi kommer nu beskriva delar av strategiframtagandet och lyfta fram några viktiga aspekter som generella framgångsfaktorer i samverkan.

Vindkraftsstrategin

Initiativet för en hållbar vindkraftsutbyggnad till strategin togs av generaldirektörerna för de båda myndigheterna Naturvårdsverket och Energimyndigheten. Utgångspunkten var bland annat att det finns många intressen och perspektiv på utbyggnad av vindkraft och att det därför blir viktigt med en bredare samsyn så att den framtida utbyggnaden av vindkraft kan ske på ett långsiktigt hållbart sätt. Värdet med att Energimyndigheten och Naturvårdsverket gjorde detta i samverkan kan ses i de olika perspektiven myndigheterna kommer in med på en hållbar vindkraftssystemutbyggnad. Att kombinera fokus på ekologisk hållbarhet och social hållbarhet med en hållbar systemutbyggnad gav en mer mångsidig utgångspunkt för framtagandet av strategin.

Strategins framtagande tog ungefär ett år, den publicerades i januari 2021 och avser det nationella utbyggnadsbehovet av vindkraft till 2040-talet.

Ambition med satsningen

Fokus i strategin ligger på att *utveckla planeringsprocessen* för vindkraft, då en viktig fråga för vindkraftsutbyggnaden handlar om att fördela den på ett lämpligt sätt över landet med hänsyn till elförsörjningsperspektiv samt andra markanvändnings- och samhällsintressen.

Förhoppningen är att strategin ska involvera och samla berörda aktörer och samhällsintressen på olika politiska och administrativa nivåer för att åstadkomma omställningen till en 100 procent förnybar elproduktion till år 2040.

Målet med att ta fram strategin har varit att nå en bred samsyn på ett nationellt plan om hur staten kan bidra till att skapa förutsättningar för en hållbar vindkraftsutbyggnad. Målet har också varit att visa vägen för hur olika intressen och målkonflikter kan hanteras och att bidra till energiomställningen.

Samverkanslogiken och syn på förändring

När vi samverkar kan logiken i samverkan vara olika. Ibland ska vi stärka samordningen mellan aktörer i ett befintligt arbete. Områden vi kan behöva arbeta med då kan handla om att förstå målgrupp och behov i en frågeställning, vilka tjänster och produkter som skulle kunna samordnas för att bättre möta behoven, hur aktörer ännu mer kan koordinera sig för mer effektiv samordning.

I andra fall handlar samverkan om innovation och framtagande av nya arbetsmodeller, arbetsprocesser, tjänster och produkter som vi inte vet så mycket om ännu. I sådana processer kan vi behöva arbeta med att synliggöra kunskaper, utforska "mellanrum", kombinera kompetenser på nya sätt, testa och verifiera lösningar.

I ytterligare fall ska samverkan förflytta och förändra stora system och skapa helt nya beteenden och ageranden kring en fråga. Då kan vi behöva ägna mycket tid till reflektion, lärande, ny förståelse osv.

Oavsett vad samverkansprocessen handlar om är det viktigt att tillsammans diskutera hur de olika aktörerna ser på den gemensamma uppgiften och vilka olika bilder de har av hur förändring kommer att ske.

Tips på genomförande av samtal om förändring som ska åstadkommas:

- Prata om hur var och en uppfattar den förändring som kommer krävas
- Prata om vad var och en tror behöver göras utifrån erfarenheter och vad som kommer krävas för att skapa förflyttning
- Prata om hur dessa erfarenheter kan integreras i designen av samverkansprocessen framåt
- Prata om vilka aktivitetsområden som blir viktiga och när, såsom t.ex. involvering av perspektiv, brett nätverkande, gemensam analys, lärande, testande, lobbying, kommunikation, spridning osv

Processen för framtagandet av Vindkraftsstrategin

Samverkan, dialog och förankring har varit en viktig del av arbetet med att ta fram strategin eftersom fokus i uppdraget har varit att skapa förutsättningar för en hållbar utbyggnad av vindkraft. De många aktörer som har bjudits in har haft möjlighet att ge sina synpunkter på vilka utmaningar och knäckfrågor som behöver hanteras i strategin. En annan viktig fråga i dialogerna har varit att uppmärksamma berörda aktörer på det stora utbyggnadsbehovet som väntas till 2040-talet och på behovet av att skapa en beredskap för den förväntade utbyggnaden.

Det har alltså både handlat om att identifiera vilka aktörer som kommer ha värdefulla och viktiga inspel till strategin, men också om att identifiera vilka som behöver vara förberedda på omfattningen av framtida vindkraftsutbyggnad.

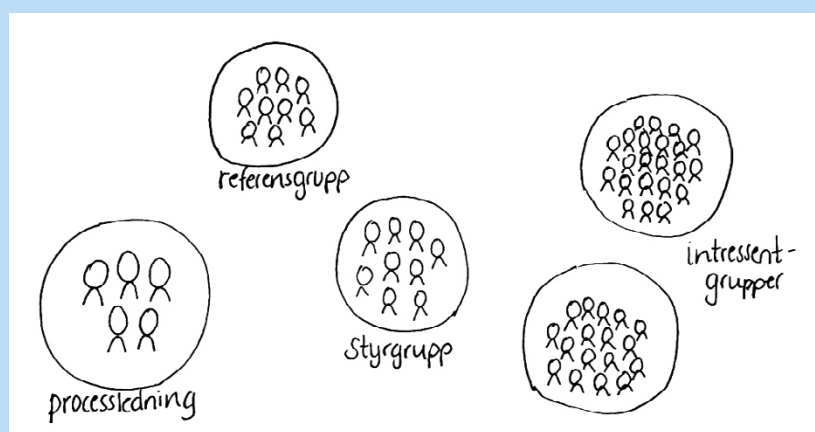
I arbetet med att ta fram Vindkraftsstrategin har många aktörer medverkat och samverkat i olika grad. Strategiarbetet har genomförts gemensamt av Energimyndigheten och Naturvårdsverket och bedrivits i nära samarbete med länsstyrelserna som är centrala aktörer för genomförandet av strategin. Dessutom har samverkan skett med miljömålsmyndigheterna Havs- och vattenmyndigheten, Riksantikvarieämbetet, Boverket och

Folkhälsomyndigheten. Andra nyckelaktörer som det har förts ett flertal dialoger med är Affärsverket Svenska Kraftnät, Forsvarsmakten, Sametinget, Sveriges Kommuner och Regioner, samt vindkrafts- och elnätsbranschen. Därutöver har intresseorganisationer haft möjlighet att bidra i arbetet med strategin.

”I början finns nyfikenhet och intresse av varandra och sedan ställs det på sin spets och man blir osams. Då är det viktigt att det inte finns smitvägar, att hantera det, fortsätta ändå och ha ledningen med sig i det.”¹⁷

Vilka grupperingar av aktörer behöver involveras och när?

I samverkan är involvering av aktörer ett centralt arbetssätt. Det blir därför viktigt att tillsammans fundera över vilka aktörer som ska bjudas in till olika grupperingar, samt på vilket sätt och när olika grupperingar kan involveras. Olika grupperingar kan till exempel vara: processledningsgrupp, styrgrupp/styrelse, referensgrupp, större intressentgrupp osv.



Graden av involvering kan variera över tid. Kanske behöver en processledningsgrupp mötas på veckobasis. I vissa faser kan det t ex vara viktigare att en styrgrupp involveras eller en bredare intressentgrupp. Det kan vara intressant att fundera på när de olika perspektiven behöver komma in för att möjliggöra för viktiga perspektiv samt även för förankring och implementering.

Tips för samtal om grupperingar i samverkan

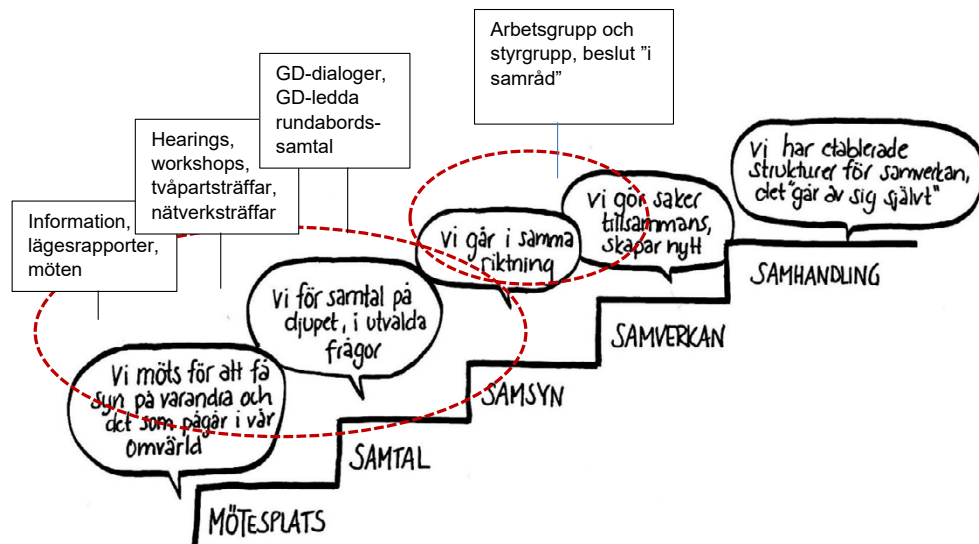
- Prata om vilka perspektiv och därmed aktörer som blir viktiga att ha med i samverkansprocessen eller projektet
- Prata om hur dessa perspektiv bäst organiseras i olika grupperingar
- Prata om när det blir viktigt att aktörer träffas för att skapa bästa möjliga förutsättningar för att det ska kunna ske en förändring kopplat till frågeställningen

¹⁷ Medarbetare på Energimyndigheten

Aktiviteter i samverkansprocessen

Exempel på samverkansaktiviteter som har genomförts är en inledande och en avslutande *hearing* för att få inspel från berörda aktörer och intressegrupper och för att informera. Det har också förts en *kontinuerlig dialog* på flera nivåer med länsstyrelser över hela landet och det har genomförts möten med samtliga länsstyrelser *för att informera om och förankra* strategins innehåll och upplägg. Dessutom har *rundabordsamtal* med vindkrafts- och elnätsbranschen och dialoger med nyckelaktörer förts i syfte att inhämta synpunkter på upplägg och utmaningar i strategin samt möjligheter att medverka i arbetet. Det har således funnits en rad olika former för delaktighet som har riktat sig till och involverat en mängd olika aktörer på olika sätt. Det har handlat om; *information* till alla (envägskommunikation, frågor och svar), *konsultation* från ett flertal aktörer (inhämta synpunkter), *dialog* med ett flertal aktörer (utbyte av tankar), *samarbete* mellan de båda myndigheterna och länsstyrelserna (aktiviteter planeras och genomförs) och *gemensamt beslutsfattande* mellan Energimyndigheten och Naturvårdsverket (beslut).

Tar vi hjälp av samverkanstrappan som modell hamnar de olika aktiviteterna på olika "trappsteg":

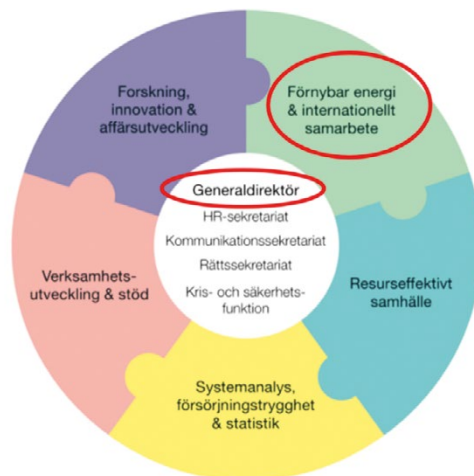


Illustrationen är ett försök att kombinera graden av delaktighet (som beskrivs i Vindkraftsstrategin, sida 8), med samverkanstrappan.

Exempel på vad som har gjorts utöver dialoger med nyckelaktörer är att det har utarbetats en nuläges- och problembeskrivning som redovisar förutsättningar och utmaningar med en vindkraftsutbyggnad, det har tagits fram regionala utbyggnadsbehov och behovet av åtgärder för att skapa ökad acceptans för vindkraftsutbyggnaden har setts över. Slutligen togs det fram en plan för det fortsatta arbetet.

Involverade på Energimyndigheten

I framtagande av strategin har på Energimyndigheten främst enheten för förnybar energi och samhälle på avdelningen för förnybar energi och internationella samarbeten varit involverad.



Resultat

Som nämnts ovan är ett av resultaten från arbetet med att ta fram strategin att ett **nationellt utbyggnadsbehov** har tagits fram. Utifrån detta har även **regionala utbyggnadsbehov** tagits fram med hänsyn till ett antal kriterier så som geografisk spridning, landyta, elanvändning, befolkning, etc. Därutöver har ett **nationellt kartunderlag** tagits fram som visar en översiktlig nationell geografisk analys av konfliktsituationen mellan vindkraft och andra markanvändningsintressen. Detta utgör ett användbart planeringsunderlag för länsstyrelsernas regionala analyser och i förlängningen, för den kommunala planeringen av vindkraft.

Under strategiarbetet har Naturvårdsverket, Försvarmakten, Riksantikvarieämbetet och Sametinget tagit fram **tematiska planeringsunderlag** som kan användas i det fortsatta arbetet. Syftet med de tematiska planeringsunderlagen är att beskriva vindkraftens påverkan på olika samhällsintressen, ge ledning för avvägningar avseende möjligheten till samexistens mellan vindkraft och andra intressen, ge stöd vid framtagandet av regionala planeringsunderlag och till kommunernas fysiska planering av vindkraft. De tematiska planeringsunderlag som tagits fram hittills handlar om naturvärden (naturmiljö och biologisk mångfald), kulturmiljö, renkötsel och samiska intressen samt försvarsintressen.

Ett viktigt resultat är också den kunskapsutbyggnad som samverkan både inom arbetet med den gemensamma strategin och det långvariga samarbetet inom forskningsprogrammet Vindval, som på många sätt banade vägen för samverkan, har bidragit till.

”Samarbetet med Naturvårdsverket har verkligen resulterat i en kunskapsuppbyggnad. Inom Vindval har det länge funnits en stor referensgrupp där många olika intressenter, så som bransch, länsstyrelser och kommuner har deltagit i, och det har satt präg på inriktningen av programmet. På så sätt har vi byggt upp kunskap tillsammans och det påverkar till slut också själva utbyggnaden. Det har vindkraftsstrategin kunnat bygga vidare på.”¹⁸

¹⁸ Medarbetare på Energimyndigheten

Nästa steg: Genomförande av strategin

Det nationella planeringsunderlaget, vilket inkluderar kartunderlaget och de tematiska planeringsunderlagen, har utformats för att ge stöd till länsstyrelsernas arbete med att ta fram regionala planeringsunderlag.

Arbetet med Vindkraftsstrategin kommer alltså att tas vidare i en ny fas på regional nivå. I detta finns fortfarande representanter från Energimyndigheten och Naturvårdsverket med som stöd i att utveckla arbetet. Som ett första steg tas en metodik fram som länsstyrelser kan använda sig av när de i sin tur involverar aktörer i framtagandet av regionala kartor. I detta steg förväntas de intressekonflikter som identifierades (men inte löstes) i framtagandet av strategin att bli mer påtagliga. Det kommer innebära omfattande dialogprocesser med kommunerna och förmodligen kommer det bli avgörande att inte utgå från en målbild att uppnå samsyn, utan oenigheter kommer vara en naturlig del av detta arbete.

Energimyndigheten tar med stöd av Naturvårdsverket fram en metodik för dessa processer som länsstyrelserna kommer att driva, och har haft en omfattande förankrings- och samverkansprocess om vad metodiken behöver belysa för frågor och vad som blir viktiga arbetssätt. Länsstyrelserna kommer i sin tur ta fram stöd för kommunerna. I detta arbete blir det viktigt med lyhördhet och förståelse för olika intressen. Energimyndigheten kommer att följa länsstyrelsernas arbete när de använder sig av metodiken.

Starkt stöd från ledningen är en framgångsfaktor

En viktig lärdom från arbetet med Vindkraftsstrategin är vikten av ett starkt stöd från ledningen på både Energimyndigheten och Naturvårdsverket. Då de båda myndigheterna hade olika ingångsvärden när samverkan kring strategin startade har stödet från ledningarna och att det var tydligt att detta skulle gå i mål varit väldigt viktigt för den fortsatta processen. En medarbetare på Energimyndigheten har uttryckt det som att ”det inte lämnades några utrymmen för nödutgångar”.



Ge tid för utforskande i början av en samverkan

Som redan nämnt hade båda myndigheterna olika ingångsvärden när samverkan kring strategin startade. Det första året ägnades därför väldigt mycket tid till att förstå varandras ingångsvärden och se att de var olika, en process som var viktig i sig för att skapa förståelse för hur varandras perspektiv och det fortsatta arbetet, vilket skapade en samsyn kring processen framåt och möjligheten att enas om vissa ingångsvärden.

Tid är en viktig aspekt att tänka på inför en samverkan. I samverkansprojekt inser man hur lång tid det tar att förstå nya perspektiv, och att det även kan ta lång tid innan man kan se hur vägen framåt ska se ut. Och detta kan dessutom se olika ut för olika personer, och ta olika lång tid. Det är viktigt att ha respekt för detta. Därmed blir också stödet från den egna organisationen viktigt och förståelsen för att det behövs ett spelrum i samverkan för det som inte kan planeras för.

Reflektion från ett samverkansperspektiv

Vindkraftsstrategin är en bra illustration på ett arbete som sträcker sig från nationell till regional och lokal nivå – över tid. Det finns också stort symbolvärde i att två centrala myndigheter arbetar tillsammans och investerar lika mycket. Vikten av att högsta ledningen var involverade på nationella nivå har lyfts många gånger. Detta var påtagligt i framtagandet av strategin, däremot är den nationella nivån inte involverad på ett systematiskt sätt i det fortsatta arbetet på regional och lokal nivå. Detta är ett ganska typiskt fenomen som ibland kan vara olyckligt, eftersom lärdomar och insikter i den fortsatta processen kan gå förlorade.

Samtidigt är det här i det konkreta genomförandet som många lärande situationer kommer att uppstå och det är intressant att se hur strategin kan omsättas.

Att bjuda in representanter från den nationella nivån till lärande möten i det fortsatta arbetet kan vara ett sätt att hålla dialogen och lärandet levande över längre tid.

Att leda forskningsprogram

De följande två exemplen illustrerar två olika sätt att som finansiär främja samverkan mellan aktörer. I Transporteffektivt Samhälle är Energimyndighetens roll att stötta samverkan som finansiär. I Viable Cities är Energimyndigheten samverkanspart tillsammans med andra finansiärer som finansierar processer för att driva på systemtransformation.

Transporteffektivt samhälle

Programmet är ett internt forskningsprogram på Energimyndigheten med en vision om *ett transporteffektivt samhälle, där människor kan mötas och leva, som är jämlikt, tillgängligt och resurseffektivt*. För att nå målet om att utsläppen från inrikes transporter ska minska med 70 procent till 2030 jämfört med 2010 behövs ett transporteffektivt samhälle som har en mindre efterfrågan och energianvändning för transporter än dagens samhälle. Detta är bakgrunden till forskningsprogrammet.

Projekten inom programmet förväntas bidra genom att möjliggöra för att planera och utveckla samhället och transportsystemet på ett sådant sätt att onödiga resor och transporter undviks, trafik- och transportarbetet minskar, logistiklösningar förbättras och att olika trafikslag används på ett effektivare sätt tillsammans.

Ambition med satsningen

Det övergripande målet för programmet är att ta fram ny kunskap och höja kompetensen hos akademi, institut, offentlig sektor och näringsliv genom att stödja forskning, utveckling, innovation och demonstration som bidrar till att åstadkomma ett transporteffektivt samhälle som är jämlikt, tillgängligt och resurseffektivt. Nya transporteffektiva innovationer ska utvecklas genom samverkan med transportsystemets aktörer.

Tidsperiod för programmet

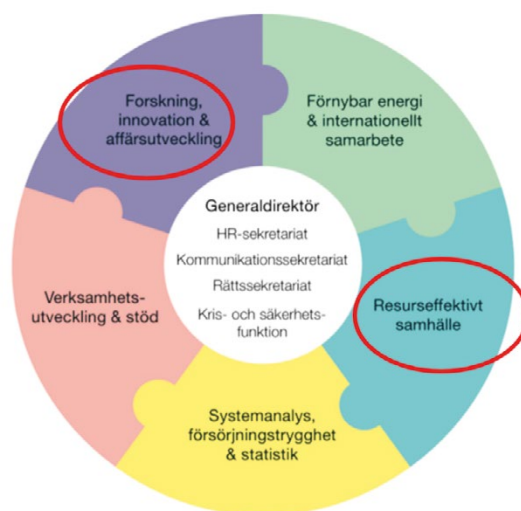
Programmet löper under perioden februari 2018 till december 2024.

Medverkande aktörer

Energimyndigheten driver och ansvarar för forskningsprogrammet men samverkar med andra aktörer i framtagandet av nya utlysningar. Samverkan sker också mellan forskare och samhälle för att skapa gemensamma forskningsansökningar.

Involverade inom Energimyndigheten

Enheten Hållbar transport inom avdelningen Forskning, innovation och affärsutveckling ansvarar för programmet Transporteffektivt samhälle. Inom programmet sker samverkan även med andra avdelningar på Energimyndigheten exempelvis när det gäller spridning och nyttiggörande av programmets resultat.



Där samverkar programmet sedan 2 år med enheten Mobilitet inom avdelningen Resurseffektivt samhälle för att driva webinarieserien *Forskarnytt för transporteffektiva kommuner*.¹⁹ Ett annat exempel där programmet samverkar med flera andra avdelningar är inom Energimyndighetens nod för hållbara och smarta städer och samhällen.

Organisering och arbetssätt

Energimyndighetens roll är inom ramen för forskningsprogrammet bland annat att utforma och skriva utlysningar, bedöma ansökningar och bevilja medel, handlägga forskningsprojekten samt organisera aktiviteter för erfarenhetsutbyte mellan forskningsprojekten och spridning till övriga samhället.

Programmet har fyra fokusområden:

- Transporteffektiv samhällsplanering
- Hållbara mobilitets- och transportlösningar
- Energieffektivisering av befintliga transportlösningar
- Överflyttning av transporter till energieffektivare transportslag

Den största delen av medlen inom programmet avsätts för de en till två utlysningar som genomförs per år. Utöver utlysningarna anordnas även andra aktiviteter inom ramen för programmet. Exempel på det är webinarie-serien *Forskarnytt för transporteffektiva kommuner* som nämnts ovan, där forskare som fått stöd från Energimyndigheten presenterar sina resultat och slutsatser från olika transportprojekt. Syftet är att bidra till kunskapsöverföringen och skapa diskussion mellan forskare och det praktiska arbetet i kommuner.

¹⁹ Webinarieserie: Forskarnytt för transporteffektiva kommuner (energimyndigheten.se)

För att forskningen ska bli relevant, användbar och lösa de utmaningar som är kopplade till forskningsområdet är samverkan en viktig del av programmet. Det handlar om att få med perspektiv från olika håll exempelvis både från dem som planerar transportsystemen och invånares behov av service i närmiljön för att synliggöra eventuella målkonflikter och bygga lösningar som tar dessa i beaktande. Följande citat från en medarbetare inom programmet belyser vikten av samverkan i forskningsprogrammet:

”Vi ställer hårda krav på att forskningen ska ske i tvärvetenskaplig samverkan och/eller i samverkan mellan olika sektorer samt att mottagarna av forskningsresultaten på något sätt är involverade i projekten. Ett exempel är ett forskningsprojekt som syftar till att få till en mer transporteffektiv planering i kommunerna. Då behövs det verktyg som samhällsplanerarna kan använda sig av. Forskare samverkar då med kommunerna för att ta fram verktygen och för att forskningsresultaten ska bli relevanta för mottagarna.”²⁰

Insikter och lärdomar

Som beskrivits ovan är samverkan en viktig del av forskningsprogrammet men erfarenheten är att det finns en del utmaningar kring det som bland annat handlar om att förutsättningarna för samverkan kan se olika ut hos samverkansparterna. Exempelvis bygger samverkan inte sällan på engagemanget hos ett antal eldsjälar vilket gör att den uppbyggda samverkan riskerar att halta eller falla helt om dessa slutar. Utifrån denna lärdom har det inom programmet vidtagits åtgärder som gör det möjligt att ställa tydligare krav på forskningsprojekten att delta i samverkansaktiviteter.

”Där kan vi som forskningsfinansiär stötta. Förut tog vi inte med att de måste avsätta tid för samverkan och möten. Nu är det tydligare redan i projektbeslutet, vilket gör att vi kan ställa krav på organisationen att få en ersättare om den första slutar.”

På liknande sätt riskerar samverkansaktiviteter inom programmet att prioriteras bort till förmån för sådant som faktiskt mäts och följs upp, så som antal utlysningar, antal ansökningar och beviljade projekt samt finansiella medel som har beviljats inom ramen för forskningsprogrammet. Det leder till att det inte finns så mycket tid över för att samverka.

”Det vore bra om det var tydligare att vi skulle lägga tid på att få in olika aktörer och möten, att vi skulle mätas på t.ex. antal dialogforummöten. Då skulle man känna att man skulle lägga tid på det eftersom det efterfrågas. Nu lätt att den typen av aktiviteter prioriteras bort.”

Ytterligare en insikt i forskningsprogrammet kopplat till samverkan är vikten av att ha ett ständigt pågående arbete med att få med nya aktörer och perspektiv. Det handlar om att adressera alla typer av utmaningar som finns inom området för programmet och för att nå ut till sektorer och forskare från vetenskapsgrenar som Energimyndigheten traditionellt inte samverkar lika mycket med, exempelvis inom humaniora. Exempel på hur man arbetar med detta inom programmet är att se över utlysningstexter för att nå ut brett och via nya kommunikationskanaler och att se till att externa bedömare av forskningsprojekten har olika perspektiv för att inte riskera att relevanta forskningsområden väljs bort.

Reflektioner ur ett samverkansperspektiv

Det finns mycket att lära av att ha rollen som finansiär som vill främja samverkan i projekten som finansieras. Eftersom Energimyndigheten kan ta båda rollerna i olika projekt – både rollen som finansiär och rollen som projektledare – finns här möjlighet

²⁰ Medarbetare på Energimyndigheten

att lära av varandra internt. Exemplet ovan visar att sättet projekten följs upp på (vilka indikatorer som väljs) i hög grad påverkar prioriteringar i projekten, exempelvis att tid för möten (som egentligen skulle behövas) prioriteras bort eftersom det inte efterfrågas av finansören. Detta är viktiga lärdomar för framtida utlysningar och projektstyrning. Att förstå logiken i samverkansprocesser kan hjälpa till att göra både utlysningar och uppföljning av projekt mer ändamålsenliga. Att ha lärande samtal internt för att lyfta upp framgångsfaktorer och viktiga konkreta detaljer i detta kan vara ett sätt att främja samverkansförmågan på flera nivåer.

Transporteffektivt samhälle är också ett bra exempel på att försöka nå större delar av ett system, nämligen särskilt de delar man traditionellt inte når. Här finns erfarenheter av att språket behöver anpassas och att bedömningsgruppers sammansättningar behöver ses över för att bredda perspektiven. Detta är viktigt i all samverkan: Att fundera på systemet, vilka aktörer vi vanligtvis bjuder in i en fråga och vilka vi inte bjuder in, samt hur vi kan nå dem vi inte når idag.

Viable Cities

Viable Cities är ett strategiskt innovationsprogram med fokus på omställningen till klimatneutrala och hållbara städer. Viable Cities är en katalysator för nya former av samarbete mellan städer, näringsliv, akademi, forskningsinstitut och civilsamhälle.

I den stora satsningen *Klimatneutrala städer 2030* arbetar för närvarande 23 svenska kommuner – som tillsammans har 40 % av Sveriges befolkning – tillsammans med Viable Cities och fem myndigheter för att nå missionen. Klimatkontrakt 2030 är det centrala verktyget i detta.

Ambition med satsningen

Programmets mission är *klimatneutrala städer 2030 med ett gott liv för alla inom planetens gränser*. Syftet är att mobilisera för att ställa om Sveriges städers sätt att fungera i linje med de nationella miljö- och klimatmålen samt Sveriges internationella åtaganden kopplat till de globala hållbarhetsmålen – Agenda 2030 – och Parisavtalet.

Genom att gå före i omställningen, genom samskapande och lärande med städer och aktörer i andra länder och på internationell nivå eftersträvar programmet att Sverige inspirerar till och har en ledande roll i klimatomställningen.

Tidsperiod för programmet

Programmet pågår under perioden 2017–2030. Programmet är nu inne i etapp 2 som pågår 2021–2024.

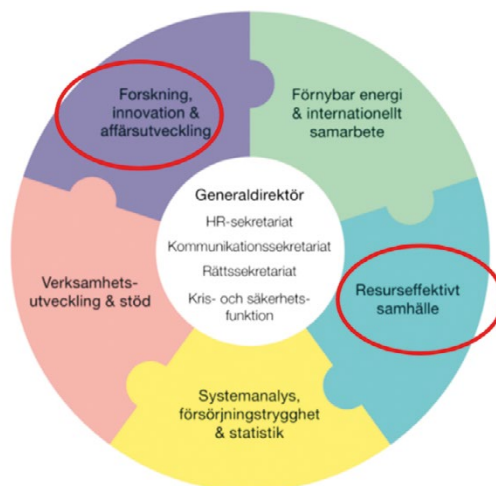
Medverkande aktörer

Viable Cities är finansierat av Vinnova, Energimyndigheten och Formas, med Energi-myndigheten som huvudansvarig myndighet och Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) som programkoordinator. Programmet har omkring 200 projektpartners samt ett 100-tal medlemmar från offentlig och idéburen sektor, universitet och forskningsinstitut samt företag som är engagerade i programmets utveckling genom deltagande i programmets aktiviteter, i strategiska projekt och i den årliga medlemsstämman.

I Viable Cities utlysning *Klimatneutrala städer 2030* valdes inledningsvis nio städer och deras partners ut som föregångare i att tillsammans med fyra myndigheter

(Energimyndigheten, Vinnova, Formas och Tillväxtverket) och Viable Cities skriva på *Klimatkontrakt 2030*. I oktober 2021 tillkom ytterligare 14 städer så att det nu är totalt 23 städer som ingår i satsningen Klimatneutrala städer 2030. Tillsammans utgör dessa städer 40 procent av Sveriges befolkning. Under 2021 har även Trafikverket tillkommit. Tanken är att fler städer och myndigheter ska tillkomma under programmets gång. Inom ramen för satsningen ska städerna testa nya arbetssätt och lösningar och lära av varandra.

Involverade inom Energimyndigheten



Involverade delar på Energimyndigheten är Avdelningen för forskning, innovation och affärsutveckling samt Avdelningen för resurseffektivt samhälle med stöd av Energimyndighetens tvärssektoriella nod Hållbara städer och samhällen.

Organisering och arbetssätt

Att ställa om till klimatneutrala och hållbara städer kräver samarbeten mellan medborgare, politiker, företag och tjänstemän, på en annan nivå än vad som tidigare skett. Nationell, regional och lokal nivå måste arbeta mer koordinerat, i samma riktning och tillsammans för att nå målet klimatneutrala städer, särskilt eftersom det behöver ske i snabb takt.

Viable Cities arbetar sedan 2018 utifrån en missionsorienterad ansats. Det innebär att samla och mobilisera många olika aktörer och nivåer för samma mål. Viable Cities är en del av ett pågående skifte till missionsdriven innovation som pågår internationellt, inte minst inom EU:s forsknings- och innovationsprogram Horizon Europe.

Viable Cities arbetar i två etapper. Under den första etappen (2017–2020) påbörjades ett skifte till ett missionsdrivet och holistiskt arbetssätt. Under etapp två ska denna inriktning drivas vidare i samskapande med städer och aktörer i Sverige och andra länder och bidra till att städernas omställning kan ske i den betydligt snabbare takt som krävs för att hålla jordens uppvärmning under 1,5 grader samtidigt som andra hållbarhetsmål kan nås. I praktiken behöver insatser prioriteras och implementeras utifrån vad som har störst potential att göra verklig skillnad för klimat och hållbarhet.

De centrala insatserna är: Klimatkontrakt 2030, missionsinfrastruktur för samordning och stöd, klimatinvesteringsplaner, systemdemonstratorer för experimentering och implementering samt Transition Lab för orkestrering och reflexivt lärande. Det betyder att Viable Cities under etapp II 2021–2023 kommer att verka för en portfölj av insatser och aktiviteter, såväl inom som utom programmet, som kan bidra till omställningen till klimatneutrala städer.

Genom en öppen innovations- och lärprocess som samlar offentlig verksamhet, näringsliv, akademi och civilsamhälle (inklusive enskilda medborgare) ska Viable Cities arbete snabba på omställningen till klimatneutrala städer. Utgångspunkten för arbetet är en helhetssyn på hållbar stadsutveckling vilket innebär en tanke om att alla i samhället måste vara med för att de förändringar som krävs ska vara genomförbara. Avgörande faktorer som anses bidra till den önskade förändringen är medborgarnas delaktighet och engagemang samt digitalisering och digitala verktyg.

”Vi behöver arbeta genom andra för att Sverige ska nå sina energi- och klimatpolitiska mål. Det ska ju ske i kommuner, regioner, organisationer och näringslivet. Då blir det ju viktigt att alla får komma med goda idéer och inspel, att vi lyssnar, att vi anpassar våra verktyg och arbetssätt så att det blir relevant”²¹

Viable Cities arbete utgår från att det behövs en mobilisering av forskning och innovation för att möta sociala behov och sätta fokus på Agenda 2030 och Parisavtalet genom metoder och processer för innovation som involverar medborgarna och samordnar aktörer över samhällssektorer och förvaltningsnivåer.

”Vi hjälper aktörerna att komma närmare varandra. Flexibilitet och samverkan spelar stor roll i våra satsningar och generellt i klimatfrågorna. Vi pushar på eller hjälper aktörerna till nya typer av samverkan. Vi skapar plattformar för aktörerna att komma närmare varandra och bli mer samordnade. Samverkan är A och O i detta.”²²

Ambitionen är att arbeta med transformativ förändring i städerna och detta kräver kontinuerliga och sammanhållna processer för innovation, samskapande och lärande för klimatomställning i bred samverkan. Insatserna i Viable Cities utgår sedan 2018 från en missionsorienterad ansats där centrala insatser är *Klimatkontrakt 2030*, en *missionsinfrastruktur* för samordning och stöd, *klimatinvesteringsplaner* och *systemdemonstratorer* för experimentering och implementering samt *Transition Lab*.

Klimatkontrakt 2030 är ett nytt och innovativt verktyg som samlar städer, myndigheter och andra aktörer i ett missionsorienterat arbete mot klimatneutralitet. Ett missionsorienterat arbetssätt innebär att flera olika aktörer arbetar i samma riktning mot gemensamma mål. Det är ett långsiktigt åtagande som säkrar samarbetet mellan städerna och den statliga nivån och som revideras varje år. Idén med klimatkontrakt kommer från EU:s mission Klimatneutrala och smarta städer, där målsättningen är 100 klimatneutrala städer i Europa till 2030. Genom att vara först ut att upprätta klimatkontrakt är Sverige en föregångare som visar vägen för de övriga europeiska länderna och EU-kommissionen.

Klimatkontrakt 2030 har skrivits på av nio städer, fyra myndigheter och Viable Cities och konkretiserar vad städer och myndigheter åtar sig och genomför för att accelerera klimatomställningen. Enligt kontraktet ska städerna arbeta för att minska klimatutsläppen

²¹ Medarbetare på Energimyndigheten

²² Medarbetare på Energimyndigheten

och öka sin förmåga att samarbeta på nya och effektiva sätt inom kommunen och tillsammans med andra i samhället. Klimatkontrakten och konstellationerna av aktörer som har skrivit på skiljer sig från kommun till kommun. Detta är en del av ett missionsdrivet arbetssätt som innebär att missionen är den samma men vägarna dit kan skilja sig åt. Du kan läsa mer om olika kommuners klimatkontrakt här <https://www.viablecities.se/klimatkontrakt-2030>.

”Det känns väldigt unikt att vi är i 23 projekt som består av helt vitt skilda olika aktörer, men alla har samma mål”²³

Energimyndighetens roll i sammanhanget är att tillsammans med de andra fyra myndigheterna vara en aktiv part och driva på systemtransformation. Under 2021 har det skapats ett innovationsteam med representanter för varje myndighet, som arbetar tillsammans med att utveckla och synliggöra myndigheternas arbete och medverka i Viable Cities gemensamma utvecklingsarbete.

Precis som städerna ska myndigheterna uppdatera sina åtaganden i klimatkontraktet varje år. I 2021 års version av kontraktet åtar sig myndigheterna att fortsätta det gemensamma arbetet för att stödja kommunernas klimatomställning inom fyra områden:

1. Samverkan kring lärdomar och regelverk
2. Forskning, innovationer och utveckling
3. Samordnad finansiering
4. EU:s ramprogram för forskning och innovation – Horisont Europa

Viable Cities ska enligt kontraktet stötta städernas klimatomställning på flera sätt, till exempel genom att: stötta processerna för förändringar av regler och policy, att underlätta långsiktigt och systematiskt innovationsarbete, att samordna möjligheter till finansiering samt att stödja städernas eventuella ansökningar till EU-utlysningar.

Viable Cities Transition Lab är en central arena för aktiviteter inom programmet för att skapa reflexivt lärande mellan städer och andra relevanta aktörer och bygga deras omställningsförmåga, såväl vad gäller styrning och ledning, medborgarinvolvering, systematiskt innovationsarbete som nya modeller för finansiell analys och riskbedömning. Programmet avser stimulera förändring även bland dem som inte direkt berörs av programmet genom olika sätt att sprida lärdomar och metoder som utvecklats inom programmet.

23 Medarbetare på Energimyndigheten

System och helhet

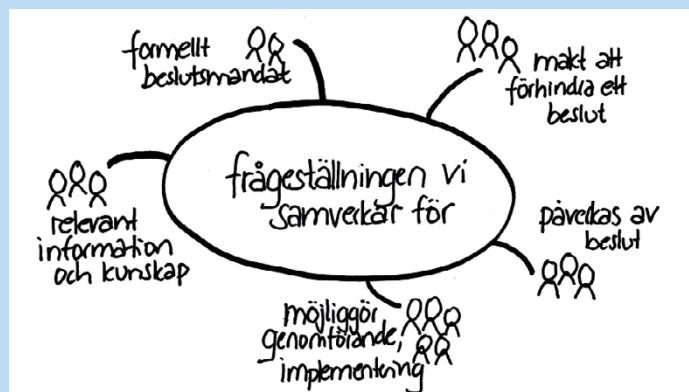
Att bjuda in fler perspektiv som kan utveckla samverkansfrågan kan skapa stort värde. Att identifiera aktörer och perspektiv som kan gynna frågan som ska utvecklas är ett särskilt arbete. Vi kan fundera på vilka perspektiv, erfarenheter, kunskaper och kompetenser som skulle behöva involveras, vilket följande citat belyser:

*"Det är många perspektiv som behöver finnas med. Utmaningar på landet ser till exempel helt annorlunda ut än i staden. Och vi behöver dels få med dem som planerar transportsystemet, tekniker och transportörer, dels människorna som bor där och deras behov av service i närmiljö etc. Vi behöver få fram målkonflikter som finns och bygga lösningar som har tagit dessa i beaktande."*²⁴

Vi har ofta en tendens att bjuda in de vi känner till sen tidigare eller som vi umgås med i samma nätverk. Att bjuda in de "vana" aktörerna i en frågeställning kan hindra oss från att förstå frågan utifrån ett helhetsperspektiv samt även från att bryta de "vana" mönstren i att prata om frågan.

Tips för att synliggöra systemet och helheten

Ett sätt att praktiskt gå till väga för att bjuda in viktiga perspektiv är att ställa sig ett antal frågor kopplat till de aktörer som ska bjudas in att samverka. Vi kan vara vana vid att bjuda in de aktörer vi från vårt eget perspektiv ser har kunskap kring frågan. Ofta kan dessa aktörer röra sig i samma bransch/ sektor/kunskapsområde. Men eftersom komplexa frågor har ömsesidiga beroenden till andra områden kan det även vara värdefullt att fundera på om det finns aktörer och personer från dessa områden som kan bjudas in.



Det kan vara värdefullt att också tänka in hur förändring ska kunna ske, dvs finns det beslutsfattare med från rätt nivå i organisationerna men även utifrån ett lokalt, regionalt, nationellt, internationellt perspektiv.

Ofta finns det även aktörer/personer som skulle kunna stoppa beslut. Det kan vara värdefullt att också involvera eventuella "motståndare" i frågan i tidigt skede. Vi är heller inte alltid vana vid att involvera de som faktiskt kommer att påverkas av ett beslut. Det kan till exempel vara medborgare eller slutkonsumenter.

²⁴ Medarbetare på Energimyndigheten

Resultat

Eftersom det inte finns någon given eller tydlig väg framåt i arbetet handlar det om att systematiskt pröva sig fram och utveckla arbetet utifrån de resultat och insikter som uppstår under resans gång.

Viable Cities har under den första etappen etablerat sig som en föregångare som inspirerar till och har en ledande roll i omställningen till klimatneutrala och hållbara städer i linje med Agenda 2030 och Parisavtalet. Viable Cities har både bidragit till EU:s policyutveckling och hämtat inspiration därifrån. Under etapp två ska denna inriktning drivas vidare i samskapande med städer och Viable Cities ska istället skapa synergier mellan nationella myndigheter och finansinstitut, som har till uppgift att bistå med bidrag, lån eller kapital. Sammantaget ska programmet under nästa etapp vara agilt och lärande för att kunna driva den omställning till klimatneutrala städer som måste ske.²⁵

Många resultat som har skapats genom samverkan i olika delar av systemet kan sammanfattas som en större helhetsförståelse i frågorna. Genom att tillsammans med andra ta sig an nya frågor utifrån samma mål innebär mycket lärande om varandra och om hur delarna hänger ihop. Att genom ett starkt ”commitment” ”tvingas” ihop med nya aktörer i nya frågor öppnar upp för en större medvetenhet för hur systemet ser ut i sin helhet, hur olika logiker, förutsättningar och drivkrafter påverkar olika aktörers handlingsutrymmen och ”helhetens agerande”.

”Att aktörerna som tidigare var i olika nätverk nu har blivit ett nätverk som är mycket bredare, som pratar ihop och designar satsningar tillsammans. Det är stort. Vi går inte in i detaljstyrning utan det utvecklas av sig själv hos de externa aktörerna i samverkan med oss i bakgrunden”²⁶

Resultat som nämns från arbetet med Viable Cities kan sammanfattas som ett ständigt lärande, ständig utveckling i olika processer och frågor. Varje utvärdering av arbetet hittills innebär en justering av arbetet framåt. Genom att återkommande synliggöra vad som pågår i systemet som helhet och hur det egna arbetet hänger ihop med helheten, kan en bättre koordinering utifrån den gemensamma riktningen ske.

Reflektioner från ett samverkansperspektiv

Viable Cities är en stor och nyskapande satsning som handlar om att skapa en rörelse och förändring i ett stort system – under kort tid. Detta är inget arbetssätt vi är vana vid och det betyder att ett ständigt lärande behöver byggas in som ett systematiskt arbetssätt.

Lärande sker exempelvis genom att samla aktörer till erfarenhetsutbyten, och att bidra till spridning av erfarenheter och lärande. På Viable Cities hemsida finns forskningsrapporter och exempel på projekt <https://www.viablecities.se/publikationer>

Klimatkontrakten revideras varje år, både på lokal nivå och på den nationella nivån. Detta är ett sätt att hålla processen vid liv, att kunna dra lärdomar och göra ändringar under resans gång.

Att ta ett så stort systemgrepp innebär också en orkestrering av aktörer och insatser. Det är omöjligt för en enskild aktör att skapa sig en ”överblick” över en så komplex,

²⁵ Från Viable Cities Årsrapport 2020

²⁶ Medarbetare på Energimyndigheten

sammansatt och dynamisk helhet. Det blir snarare viktigt att skapa en attraktionskraft för många aktörer att medverka – som i sin tur blir bättre på att koordinera sig utifrån ett gemensamt mål. Detta behöver sedan kombineras med en öppenhet för olika konstellationers drivkrafter och en systematisk uppföljnings- eller lärandeprocess. Viable Cities har tagit en sådan ansats som verkar skapa rörelse och lärande i systemet. Detta lärande börjar på individnivå – exempelvis med handläggare som är en del av samverkan med andra aktörer och därmed får nya insikter som påverkar framtida beslut. Men det skapas också successivt en större bild och därmed ett kollektivt lärande av vad som pågår i hela systemet. Beroende på positionen i systemet finns möjligheter för olika sorters lärande. Energimyndighetens roll som projektkoordinator innebär exempelvis att få en översikt över alla kommuners arbeten med Klimatkontrakten. Detta innebär dels att få syn på likheter och skillnader i kommunernas arbeten men också på resultat som kan skapas och hinder som kan uppstå. Det nämns som framgångsrikt att ha dialoger med kommunerna och särskilt att få möjlighet att träffas på fysiska mötesplatser, vilket underlättar för den fortsatta dialogen.

Från ett samverkansperspektiv är Viable Cities ett exempel för många av de framgångsfaktorer som nämnts tidigare i lärandehandboken, som tex:

- Vikten av sensemaking – att skapa mening kring satsningen som sådan och att förstå sin del i helheten. Att förstå andra aktörers uppdrag och verksamheter och hur dessa hänger ihop med den egna verksamheten.
- Att testa och lära av en systemorienterad ansats som blir nödvändig i arbetet med just klimatneutralitet.
- Betydelsen av mötesplatser och tillitsfulla dialoger mellan aktörer.
- Ambitiösa mål kombineras med en öppenhet för att haka i olika aktörers drivkrafter och låta många vara medskapare av lösningarna som tas fram.
- Design av en process som innefattar punkterna ovan.

En ytterligare framgångsfaktor som nämns särskilt om Viable Cities är engagemanget och drivkrafterna som finns på programkontoret. En framåtanda och generös resurssättning gör att kraften framåt blir större och det upplevs som inspirerande. Det är något som underlättar för att både attrahera och mobilisera många aktörer.

Att leda energiomställningen – vad krävs?

Energimyndigheten har sedan lång tid tillbaka genom samverkan med olika aktörer utvecklat en gedigen kunskapsbas om komplexiteten i energifrågorna och har i många delar en stark förmåga att leda nätverk och samverkansprocesser. Detta är något som i intervjuer med medarbetare framstår som allt viktigare i dagens läge, där energiomställningen behöver ske i hög takt och på många olika sätt och olika håll i samhället. För att nyttja de möjligheter som finns i den samlade kunskapsbasen och erfarenheterna både vad gäller vad:et, dvs. sakfrågan om energisystemet, men också hur:et, dvs. framgångsrika sätt att bedriva samverkan, nätverk och vara lyhörd för en större helhet, blir det viktigt att stärka fokus på några aspekter.



Dessa, som har framkommit i intervjuerna, kan sammanfattas som behov att 1) stärka samverkanskompetensen, att 2) omfamna "gnissel" eller "skav" som uppstår i samverkan och våga ta omtag om det behövs, att 3) utveckla systemförståelsen än mer och ta ett större systemgrepp samt att 4) möjliggöra än mer intern samverkan inom myndigheten, över sak- och organisatoriska gränser.

Att leda energiomställningen – Energimyndighetens värdeord

Det kan passa bra att här påminna hur detta går hand i hand med de värdeord som Energimyndighetens medarbetare har tagit fram och som är gemensamma ledord som vägleder i det dagliga arbetet:

Trovärdighet – Vi agerar professionellt och visar vår expertis på ett konsekvent och koordinerat sätt. Vi utgår från de statliga värdegrundsprinciperna i allt vi gör. Vår omvärld litar på och känner sig trygg med vårt arbete och vår kompetens.

Mod – Vi visar mod genom att prova nya sätt att göra saker på och ifrågasätter invanda beteenden. Vi möter vår omgivning med nyfikenhet, är öppna för andras åsikter och idéer samtidigt som vi vågar stå för och uttala våra egna. Vår omvärld ser oss som en modern och drivande kraft i samhället.

Helhetssyn – Vi arbetar tillsammans för verksamhetens och samhällets bästa. Vi drar nytta av varandras kunskaper och samarbetar för att främja utveckling. Vi prioriterar det som gagnar helheten framför delarna. Vår omvärld ser oss som en god samarbetspartner med helheten i fokus.

Stärk samverkanskompetensen

Prioritera samverkan

Samverkan krävs inom många områden som rör energiomställning, som i sig är en så komplex och mångfacetterad företeelse. I både intervjuer och projekt som har beskrivits blir det tydligt att samverkan behövs än mer, både vertikalt – mellan medarbetar- och chefsnivåer inom organisationen, mellan nationell, regional och lokal nivå, och horisontellt, mellan aktörer, sakområden och sektorer.

Samverkan bryter mot den statliga styrningslogiken som bygger på uppdelning. För att prioritera samverkan blir därför viktigt att stärka insikten i varför samverkan blir avgörande. Det kan här vara viktigt att påminna sig om att vikten av samverkan grundar sig i komplexiteten i uppgiften eller frågan vi arbetar med. Att leda energiomställningen innefattar många olika aktörer och intressen, många olika perspektiv på vad som är ”rätt väg” framåt.

Energiomställningen är en del i hela samhällsomställningen och berör en hel del paradoxer och olika tidsperspektiv samt många olika agendor och mål, som inte alltid pekar åt samma håll. Att arbeta och samverka i detta spänningsfält ställer andra krav på oss än om vi arbetar inom ett hyfsat avgränsat och väldefinierat område. Det ställer också helt andra krav på dessa samverkansprocesser, som behöver ta höjd för att det tar tid att förstå varandra, att ”gnugga” sig igenom motsträvheter och målkonflikter, att vara flexibel och lyhörd för att ändra riktning under resans gång osv.

Samverkansfacilitering – en särskild kompetens

Att leda samverkansprocesser kräver särskild kompetens. Att förstå hur vi kan lägga upp och planera för en process som kommer förändras över tid, att omfamna och nyttja gnissel och frustration som uppstår när olika intressen och perspektiv möts och krockar, att lägga grunden för ett gemensamt ägarskap mellan samverkansaktörerna och att designa möten som blir meningsfulla och där vi verkligen tänker klokt tillsammans, allt detta är exempel på kompetenser som blir viktiga i samverkan.

I intervjuer nämns att det i en organisation som också har rollen expertmyndighet kan vara viktigt att urskilja kompetensen som samverkansledare eller samverkansfacilitator från att vara expert. Det krävs något annat av den som förväntas komma med svar eller expertuttalanden i en fråga jämfört med den som skapar mötesplatser och nätverk för att mobilisera andra i en fråga. Detta kan vara bra att sätta ord på och skapa medvetenhet om.

Samverkanskompetens innefattar både att vara bra på att skapa möten med ett tryggt och öppet klimat där många perspektiv får plats och det finns utrymme även för svåra diskussioner, men också att förstå vilka frågor som borde adresseras i en samverkansgrupp för att tillsammans kunna navigera strategiskt i en samverkansprocess. I kapitlet ”tips på frågor för strategiska samtal i samverkan” hittar du inspiration för det.

Omfamna gnisslet och våga ta omtag

Mycket av erfarenheterna i samverkan handlar om det som är svårt när våra olika perspektiv möts och bryts mot varandra. Vi kan kalla detta för ”skav”, ”gnissel” eller ”gnugg” (du kan läsa mer om detta i kapitlet ”omfamna gnuggzonen”). Detta uppstår ofta när någon aktör känner att deras perspektiv inte tas tillvara, när någon upplever att processen stagnerar eller utvecklas åt ett oönskat håll, att någon känner sig förvirrad eller tappat motivationen.

Vi kan känna av dessa faser genom att dialogklimatet på mötena blir sämre, t.ex. blir det mindre lyssnande och mindre nyfikenhet på andra, det blir mer tystnad eller långa monologer av ett fåtal individer, det blir helt enkelt tydligt att något pågår ”under ytan” som hämmar vår framdrift. I sådana skeden är det viktigt att stanna upp och klara ut varför det skaver hos vissa eller varför motstånd uppstår. Det är i just dessa situationer något intressant kommer att uppenbara sig om våra olika perspektiv. Att prioritera tid för att reda ut skav eller gnissel är en nödvändighet i samverkan, för att dels komma åt viktig ny information och på sikt nya lösningar, men också för att inte tappa någon aktörs delaktighet. I samverkan är vi helt beroende av att alla aktörer upplever möten och processen som meningsfulla, eftersom vi inte har någon möjlighet att tvinga fram detta. Det blir därför så centralt att vi lyckas skapa ett tillitsfullt samtalsklimat i samverkan. Detta är dock något vi oftast inte planerar för, utan i stället kan bli överraskade av. Att på förhand ta höjd för att det i en god samverkan kommer att uppstå gnissel, gör det enklare att hantera när det uppstår.

Utveckla systemförståelsen och ta en aktiv roll i detta

Att leda energiomställningen innebär bland annat att skapa sig en omfattande systemförståelse. Det betyder att kunna se systemfaktorerna som påverkar en fråga eller ett utvecklingsområde, att se och hantera intressekonflikter utifrån en större helhetsbild exempelvis. För att skapa en systemförståelse behövs många tentakler ute i olika delar av systemet. Här har Energimyndigheten en fördel utifrån att många processer redan drivs i samverkan eller nätverksform.

För att leda energiomställningen kommer det krävas stor samverkan och detta kommer kräva resurser. Många vittnar om att de mötesplatser Energimyndigheten erbjuder fyller ett stort behov av just gränsöverskridande samverkan och att det krävs mer av just detta. Att bidra till att integrera energifrågorna med andra omställningsprocesser som t.ex. digitalisering gynnar en framtida utveckling, men det kräver också att det prioriteras tid och resurser för detta.

Utveckla myndighetens systemförståelse genom nätverk och mötesplatser

Som redan antytt är den största framgångsfaktorn för långsiktigt relationsbyggande att prioritera detta och avsätta tid för det. Eftersom relationsbyggande inte ger direkt synliga resultat kan det vara en utmaning. Att skapa en medvetenhet i organisationen att relationsbyggande är centralt för att förverkliga myndighetens uppdrag blir därför ett viktigt strategiskt grepp.

Att initiera, facilitera och löpande utvärdera olika sorters mötesplatser och nätverk är en annan framgångsfaktor. Här finns i form av etablerade nätverk redan mycket insikter att hämta.

En viktig princip att ha med sig är att nätverk liknar mer organiska fenomen – de växer och utvecklas utifrån det som ger mening för de som deltar. När frågor och intressen ändras, ändras även nätverkens form och sammansättning. Det är därför viktigt att tänka på att hålla nätverk flexibla och öppna för förändring samt att återkommande föra samtal i nätverket om själva formen. I nätverk finns också en öppenhet, dvs. ett öppet lyssnande, som inte handlar om att övertyga eller driva en egen agenda. Nätverk är därför ett viktigt komplement till andra samverkansprocesser.

”Även om det är långa processer, är en framgångsfaktor att det finns ett engagemang och en vilja att förstå varandra och hitta lösningar gemensamt. Att ha en öppen dialog. En styrka att dela med sig av misslyckande och problem i nätverken. Vi sitter inte med för att kontrollera utan för att lyssna och hjälpa aktörerna utifrån våra mandat. Vi försöker lägga in i verksamhetsplaneringen på lång sikt att göra förstudier och ta frågor som branschen väcker vidare. Det är en framgångsfaktor att Energimyndigheten finns till hands men inte har en allt för klar ståndpunkt. Vara inlyssnande och skapa förtroende genom att ta ansvar för det som sägs och vad vi kan göra och inte. Förtroendet är viktigt.”²⁷

Att prioritera nätverk och mötesplatser i mellanrummet, både externt och internt, gynnar koordineringen i systemet och gör det enklare att lösa komplexa frågor som dyker upp tillsammans.

Möjliggör mer intern samverkan på myndigheten

”En utmaning har varit att det inte har funnits en struktur för intern samverkan, det har saknats forum för det. Det har varit ett hinder att man inte riktigt vet vilka man ska samverka med.”²⁸

Att prioritera nätverkande och mötesplatser blir också viktigt internt på myndigheten. För att ta tillvara kunskap och erfarenheter i en organisation som innefattar så många olika specialistområden blir intern samverkan ett viktigt utvecklingsområde.

Intern samverkan är en framgångsfaktor

Många vittnar om att det krävs intern samverkan för att lyckas med extern samverkan, och att det vore bra att ha en bättre bild av vilka kompetenser och erfarenheter som finns på myndigheten i olika frågor.

27 Medarbetare på Energimyndigheten

28 Medarbetare på Energimyndigheten

Med tanke på all kunskap som har kommit fram i intervjuer och utvärderingar finns det uppenbarligen stor potential i detta. Det finns en mängd insikter som har framkommit i många projekt som kan bidra till en större system- och helhetsförståelse i energiomställningsfrågan. Det finns praktiska metoder och stöd som har tagits fram och kan användas på flera håll i organisationen. Det finns också ett värde i att koppla ihop projekt och satsningar för större effekt.

Många av satsningarna för extern samverkan har lett till mer samordning och samverkan internt. Ett bra exempel är projekten inom Nationella regionalfondsprogrammet där mycket intern samordning skedde mellan projekten.

Att arbeta i team nämns som ett positivt exempel (t.ex. Termo och Viable Cities) där man bortser från myndighetens organisation och i stället funderade på vilka kopplingar och kompetensområden som behövs. Det är ett exempel av att organisera utifrån frågans natur och inte utifrån organisationens uppdelning i avdelningar och enheter. Det nämns av flera att det sällan gynnar samverkan att satsningarna organiseras utifrån myndighetens organisation, utan att målsättningar och de önskade resultaten är bättre som vägledare för vilka områden som behöver finnas med. Här nämns ledningens stöd som avgörande, vilket verkar ske i viss omfattning, men som av många anses behöva utvecklas mycket mer.

*”Termo är ett positivt exempel för bra samverkan. Olika tematiska områden, olika personer och olika verktyg samlade. Vi pratar med en röst till flera nätverk, ett delat ansvar. Oavsett om du ringer till olika personer så får du samma svar. När vi är i kontakt med externa så har vi vår gemensamma strategi. Vi har t.ex. en gemensam brevlåda.”*²⁹

Ett hinder anses vara när själva planeringen utgår från uppdelningen och ”stuprören” och därmed sätter ramarna för ett projekt ”fel” eftersom många viktiga perspektiv saknas i planeringsfasen. Här blir interna samtal om vilka områden som behövs i en fråga centrala i ett tidigt skede. Att alltid ha intentionen att främja både extern och intern samverkan i designen av satsningar nämns i intervjuer som en bra väg framåt.

”Vi behöver ha mer samverkan över avdelnings- och enhetsgränser, till exempel genom process- och samverkansledarnätverk. Man jobbar ju med samverkan vid olika tillfällen, så det kan vara bra att tillhöra nätverk och lära sig mer av andra. Sen är det viktigt att vi hänger ihop i hela organisationen, inte bara på handläggarnivå. Har vi inte gjort jobbet internt blir det rörigt därute. Vi behöver ha bra förutsättningar och ha bra verksamhetsplanering som underlättar samverkan.”³⁰

En förutsättning för god samverkan är att inhämta mer information från andra delar av organisationen, eller att involvera flera internt i en fråga. Detta kan ställa till det i tidsplaneringen och prioriteringar och även här blir ledningens syn på samverkan central. Det finns ett spänningsfält mellan linjeverksamhet och samverkan, där samverkan är mer oförutsägbart och där behov av mer resurser och tid kan dyka upp. Många intervjuade vittnar om att det oftast är linjeverksamheten som prioriteras och att det kan bli svårt att hantera detta på handläggarnivå. Det är viktigt att det finns tid avsatt och att alla prioriterar tid för den interna samverkan för att komma vidare i den externa samverkan.

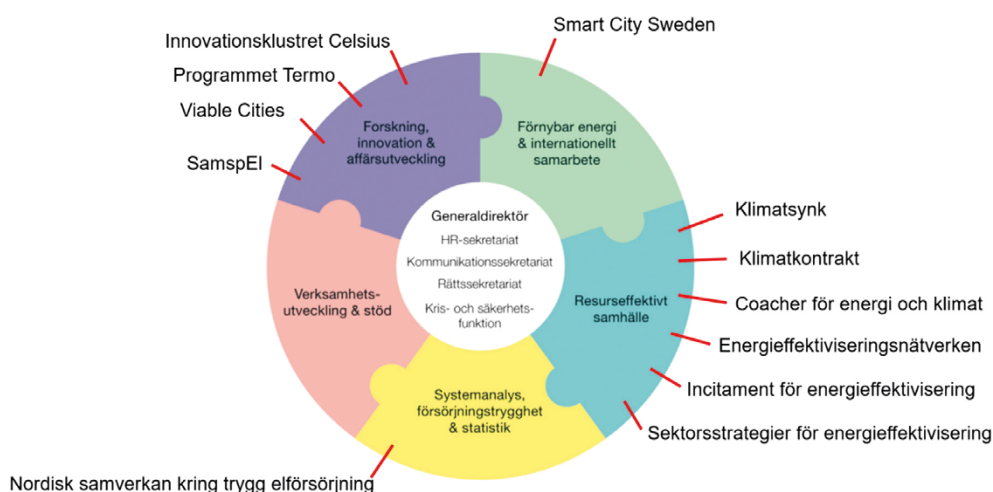
29 Medarbetare på Energimyndigheten

30 Medarbetare på Energimyndigheten

”Man försöker som handläggare förstå vad som är viktigast utifrån sin roll och uppgift. När det sedan kommer in mer perspektiv på komplex samverkan, hur ska jag då tänka kring prioriteringar om det? När det inte är uttalat att samverkan med kollegor på myndigheten är ett måste så kanske man drar ner på det. Lätt att det dras loss resurser för att något viktigt i linjen sker, då blir kontinuiteten i samverkan svår”³¹

Språk och kultur som främjar samverkan

I arbetet med olika satsningar blir det uppenbart att språket lätt kan bli en barriär. Projekten är komplexa och har ofta ganska abstrakta namn som inte alltid gör det tydligt för alla vad de egentligen handlar om. Att använda förkortningar är en ytterligare vana som gör det svårt att förstå varandra ibland. Samtidigt är det just översättningen av kunskap och erfarenheter från ett sammanhang eller projekt in i ett annat sammanhang som gör kunskapsdelning möjligt. Det som försvårar är ofta att vi inte är medvetna om detta, eftersom vi oftast kommunicerar med personer som talar ”vårt” språk.



Det kan alltså finnas ett värde i att skapa medvetenhet kring språkbarriärer och att träna på att formulera abstrakta begrepp med egna ord. Men också att skapa en acceptans för att ”dubbelklicka” på ord man inte förstår.

En viktig aspekt för intern samverkan är förhållningssätt och beteenden, eller kulturen i organisationen. En kultur som främjar samverkan kännetecknas av ett öppet och transparent klimat, en möjlighet att hantera frågor utifrån behov och inte administrativ tillhörighet, en förmåga att hantera konflikter och missförstånd som dyker upp, ett erkännande av olika perspektiv och kunskapsområden osv. Att lyckas med detta kräver ett systematiskt arbete med att stärka relationer och skapa kontaktytor mellan organisatoriska delar samt att skapa interna mötesplatser för kunskapsdelning och relationsbyggande.

³¹ Medarbetare på Energimyndigheten

Organisering och styrning för intern samverkan

Att samverka på tvärs av avdelnings- och enhetsgränser inom Energimyndigheten stärker myndighetens förmåga att agera från ett större helhetsperspektiv och ta tillvara resurser i form av kompetens och legitimitet. Tre kriterier är centrala i att få detta att hända:

- Att det finns mötesplatser eller nätverk som bjuder in till gränsöverskridande samtal och som dessutom läggs upp utifrån ett formulerat syfte, som sker återkommande och som stärker de förhållningssätt och beteenden som bidrar till en samverkanskultur.
- Att medarbetare får avsätta tid i kalendern för att både delta på sådana mötesplatser och själv initiera gränsöverskridande relationsbyggande både externt och internt. Det innebär att det måste finnas ”luft” i kalendern så att spontant relationsbyggande är en möjlighet. Detta blir särskilt viktigt när medarbetare är involverade i externa samverkansprocesser där insikterna som görs kan innebära förändringar som behöver göras inom myndigheten. I alla samverkansprocesser behöver interna dialoger ske kontinuerligt som gör det möjligt att ompröva prioriteringar vad gäller resurser och kunskapsdelning – och det måste finnas tid i kalendern för att prioritera att detta sker.
- Att ledningen är tydlig och konsekvent med sin syn på samverkan över avdelningsgränser, dvs. ser över incitamentsstrukturer och uppföljningsprocesser utifrån hur dessa gynnar eller hindrar samverkan. En fördel är om gränsöverskridande relationsbyggande även tas upp och premieras som önskade beteenden.

Det pågår just nu ett arbete i tvärgående noder på Energimyndigheten. Två exempel är Noden för hållbara städer och samhällen och Noden för aktörssamverkan. Dessa noder är ett sätt att organisera ett internt utvecklingsarbete avdelnings- och enhetsöverskridande på myndigheten. Områdena som är noder kan ändras och kännetecknas av att arbete på tvärs över enhets-/avdelningsgränser har identifierats som en viktig framgångsfaktor.

Noden för hållbara städer och samhällen har formaliserats till det den är i dag utifrån att tidigare varit ett löst nätverk på tvärs i myndigheten. Det är den tvärgående nod som kanske är mest utvecklad i dagsläget. Noden har sedan mars 2022 sin ”lokalisering”, på enheten för lokal och regional utveckling (tidigare bebyggelseenheten), på avdelningen för resurseffektivt samhälle. Noden består av ett kärnteam på några personer som tar fram en preliminär plan för aktiviteter under året i nätverket. Oftast planeras varannan gång ”laget runt information ” och andra gånger workshops och temadiskussioner.

Tips för dialoger i samverkan

Relationer och tillit är kittet i samverkan. Kvaliteten i våra mellanmännsliga relationer kommer vara avgörande för våra resultat. Ju bättre vi blir på att ha möten och samtal som är tillitsfulla, trygga, transparenta och lyhörda, desto klokare blir vi tillsammans och desto mer kan vi få ut av vår samverkan. Tillit mellan oss hjälper oss också att vara i osäkerhet, något vi upplever ofta i komplexa frågor. Att bli mer medveten och rustad för goda dialoger och möten är alltså en viktig del av samverkanskompetensen.

Att lyckas med goda och meningsfulla möten handlar om två saker:

- VAD vi pratar om, dvs. att vi pratar om det som verkligen är relevant för oss att prata om i samverkan. Det handlar dels om sakfrågan (som vi är ganska vana vid att ge mycket utrymme), men det handlar till lika stor del om *hur* vi går tillväga tillsammans, alltså om processen som sådan. Du hittar längre ned exempel på frågor att ta upp till diskussion i en samverkan. Att prata om dessa frågor hjälper oss att tillsammans navigera i en komplex samverkan och att ta tillvara allas perspektiv på – allt vi gör tillsammans.
- HUR vi pratar med varandra. Detta handlar alltså om faciliterandet eller processledningen av ett möte. Att designa ett möte med check-in, time-out och check-out exempelvis, som hjälper en grupp att bli klokare tillsammans. Om någon tar ett ansvar för mötes- eller samtalsprocessen blir det mycket enklare för deltagarna att komma med meningsfulla inspel på ett möte.

I det här kapitlet hittar du några tips på både hur du kan lägga upp möten men också vad, dvs. vilka frågor du med fördel kan ta upp i en samverkan.

Ett viktigt förhållningssätt i samverkan: Erkännande

I samverkan kommer alla aktörer in med sin historik kring frågeställningen, sina erfarenheter och kompetenser. Man kan säga att olika ”världsbilder” möts kring samma samverkansfråga. När olikheter möts blir ett erkännande perspektiv från den som leder mötet och från mötesdeltagarna viktigt. Med ett erkännande perspektiv menas att ”jag respekterar den andras perspektiv och erkänner det som giltigt oavsett om jag delar perspektiv eller inte”.

Ett erkännande förhållningssätt hjälper också att skapa möten där inget perspektiv blir dominerande utan där alla perspektiv får ta lika mycket plats. Genom en medveten processledning av mötena skapas bättre möjligheter för att samverkan ska utvecklas och tas framåt. Som mötesledare och som mötesdeltagare kan erkännandet visa sig i att vi intresserar oss för det vi inte förstår i en annan samverkansaktörs perspektiv. Erkännande handlar också om att erkänna en situation som den är. Om en samverkansaktör till exempel är frustrerad över samtalet eller samverkansprocessen, gynnas processen av att övriga deltagare är nyfikna på varför hen är frustrerad. Ofta döljer sig bakom frustration viktig information som behöver ”hjälp” med att komma fram. Erkännande kan sammanfattas som att vara transparent med det som uppstår och hjälpas åt i att lösa svåra situationer tillsammans.



För att visa erkännande blir det centralt att ställa genuint nyfikna frågor till de andra samverkansaktörerna. Frågor som lockar fram hur den andra personen ser på samverkansfrågan och att lyssna på dessa perspektiv skapar ofta ett klimat av erkännande. Att alla aktörer får en jämn taltid på möten gör att alla kommer till tals och att allas perspektiv kommer fram.

Tips för att visa erkännande i samverkan

Genom att bli medvetna om sättet vi ställer frågor på kan vi visa mer erkännande. Exempel på frågor som vi kan använda för att förstå mer av den andras perspektiv är:

- Vad blir viktigt från din del i systemet?
- Vill du berätta mer om ditt perspektiv?
- Jag tror inte att jag förstår riktigt... vad är det du ser som inte jag ser?
- Vad tror du jag borde känna till för att förstå bättre vad du försöker få fram?
- Jag blir nyfiken när du säger XX, berätta mer om vad du menar

Involvera gruppen för meningsfulla möten

Att medvetet involvera hela samverkansgruppen kring både innehållet i samtalet och i hur vi bedriver samtalsprocessen skapar medansvar för möten. I ett samtal är verktyg som check-in, time-out och check-out värdefulla för att skapa involvering. Dessa blir verktyg i dialogen för att lyfta deltagarnas förhoppningar på mötet, utgå från de tankar som aktörerna kommer in med, få in tankar och perspektiv på både innehåll och process. Verktygen skapar möjlighet för bättre koordinering och för att alla känner sig delaktiga och får möjlighet att påverka mötet.



Check-in, time-out och check-ut innebär att den som leder mötet ställer genomtänkta frågor till samverkansgruppen i början, under och i slutet av en samtalsprocess. Frågor ställs till hela gruppen och det är viktigt att allas röster får höras.

Check-in

Check-in används i början av ett möte, direkt efter att syftet med mötet och agendan har presenterats. Viktigt är att alla kommer till tals. En möjlighet är att deltagarna först pratar två och två i några minuter och sedan berättar för de andra.

Den som leder mötet introducerar deltagarna i en check-in fråga. Exempel på check-in frågor är:

- Vad kan vara viktigt för oss andra att veta om dig idag?
- Vad har hänt sen sist i din organisation?
- Vilka tankar kommer du in med kopplat till samverkan?
- Vad blir viktigt att prata om idag utifrån ditt perspektiv?
- Vad är det bästa som kan hända på mötet idag utifrån dig?

Time-out

Time-out kan genomföras när som helst i ett möte. En time-out innebär att bjuda in de andra deltagarna till en gemensam reflektion om innehåll och samtalsprocess för att skapa möjligheter till eventuell förbättring. Den som leder mötet introducerar deltagarna i en time-out. Exempel på time-out frågor är:

- Tycker ni att vi pratar om rätt saker?
- Nu har vi ... minuter kvar, vilka frågor tycker ni vi behöver hinna med innan vi avslutar?
- Hur tycker ni att det går för oss i samtalet?
- Pratar vi på rätt sätt med varandra?

Att göra en time-out med hela samverkansgruppen kan vara en bra idé när det uppstår oklarheter, upplevt skav eller frustration hos vissa deltagare. En time-out innebär att alla personer i mötet får ge sin syn på situationen. Vid en time-out blir det viktigt att få in allas röster och på så sätt ta hjälp av hela gruppen för att hitta vägar framåt.

Exempel på time-out frågor kan vara:

- Det känns som att det finns frustration i samtalet, så upplever jag det. Hur upplever ni situationen just nu? (viktigt: låt alla komma till tals en och en så att olika perspektiv kommer fram)
- Jag undrar om det finns något annat vi hellre borde prata om just nu, vad tänker ni? (viktigt: låt alla komma till tals en och en så att olika perspektiv kommer fram)
- Det känns som att energin är lite låg. Hur kan vi vända stämningen/ energin på mötet, vad blir viktigt tycker ni? (viktigt: låt alla komma till tals en och en så att olika perspektiv kommer fram)

Time-out kan också göras på en längre samverkansprocess. Då kan ett möte handla om att gemensamt titta på processen och hur det går för oss. Exempel på frågor kan då vara:

- Är vi på rätt väg i förhållande till målbilden?
- Är det något vi borde prata mer om?
- Känner vi oss engagerade eller hur skulle vi bli mer engagerade?
- Har vi meningsfulla möten?
- Finns det något vi kan ändra på för att göra processen bättre?

Check-out

Check-out genomförs som en sista del av ett möte. En check-out möjliggör att vi får syn på vad var och en tar med sig från mötet. En check-out kan skapa en rikare sammanfattning av vad vi har pratat om och en förståelse för våra olika tolkningar av vad vi har kommit fram till. Det blir viktigt att alla får säga sitt perspektiv i en check-out.

Den som leder mötet introducerar deltagarna i en check-out. Exempel på check-out frågor är:

- Vad tar du med dig från det här mötet?
- Vad är det viktigaste vi har kommit fram till enligt dig?
- Vad blir dina nästa steg?
- Vad gav energi på mötet idag?
- Hur blev mötesprocessen tycker du?
- Vad skulle du vilja se mer av på nästa möte?

Syftet med check-in, time-out och check-out är att synliggöra alla deltagares tankar och inspel, och att bjuda in till ett samansvar för processen. De behöver inte kallas för just "check-in", "time-out" och "check-out" utan det viktiga är att allas röster kommer fram och att det finns möjlighet att medgestalta mötet och processen.

Välj dialogformer för olika typer av samtal

Att medvetet strukturera dialogen i samverkansmöten kan skapa goda förutsättningar för olika typer av samtal. En strukturerad dialog kan möjliggöra för bra balans mellan talande och lyssnande och att alla kommer till tals. Att släppa samtalet fritt skapar ofta att en eller några personer pratar med andra sitter tysta. En bra dialog möjliggör att olika perspektiv kommer fram och att vi kan tänka klokt tillsammans.



Det finns olika sätt att strukturera en dialog på och olika dialogformer. I ett möte kan det vara bra att variera sättet vi pratar på och använda olika dialogformer för att skapa dynamik i samtalet. Genom samtalsformerna hjälper vi deltagarna att lyssna på varandra och knyta an till varandras perspektiv.

Fundera på vilken typ av samtalsformer som skulle vara bra i samverkansmötet och kopplat till den fråga som ska föras framåt. Var tydlig under mötet med hur samtalet kommer gå till, t ex

”Vi berättar en och en, de andra lyssnar”

”Vi pratar två och två och samlar sedan upp i helgrupp”

”Vi låter några personer prata om ämnet i några minuter, vi andra lyssnar bara”

”Vi gör en tänkande runda”

Hur kan vi praktiskt gå tillväga?

Alternativ: Vi berättar en och en och de andra lyssnar

En person styr samtalet och ser till att var och en kommer till tals.

- Ha en lista med alla deltagares namn framför dig.
- Uppmuntra en i taget med namn att komma med sina tankar eller frågor.
- Säkerställ att alla deltagare får ordet genom att bocka av vem som pratar.

Alternativ: Vi pratar två och två och samlar sedan upp i helgrupp

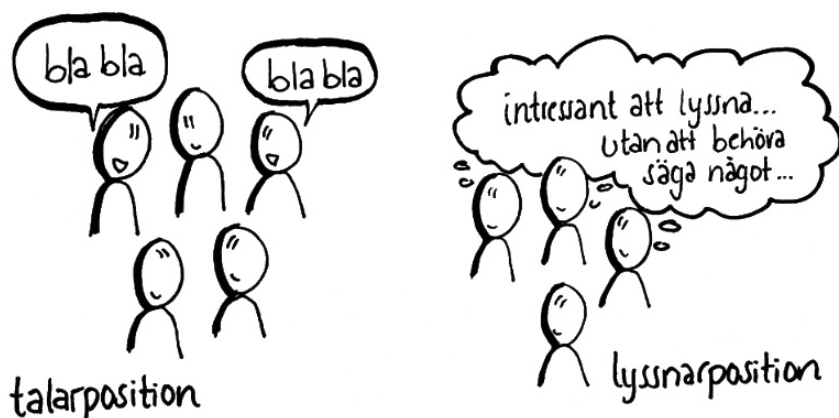
Den som leder samtalet ber personer prata två och två kring frågan under några minuter. Alla svar samlas sedan upp i helgrupp.

- Dela in gruppen i mindre grupper med två personer i varje.
- Var tydlig med tiden de får, t.ex. 4 minuter sammantaget och uppmuntra dem att försöka fördela tiden jämnt.
- När alla samlas i det gemensamma rummet kan du be varje par att återberätta vad de pratade om med några ord.

Alternativ: Vi låter några prata och andra lyssna

Den som leder samtalet skapar tydliga talar- och lyssnarpositioner.

- Dela upp gruppen i mindre samtalsgrupper
- Berätta om hur processen går till så att alla förstår vad som ska hända. Berätta om att det inte är någon prestation i samtalet utan alla får säga vad de vill. Man behöver heller inte säga något om man inte vill.
- Låt en grupp börja prata. Ha koll på tiden, t.ex. 5–7 min per grupp, tacka gruppen när du avslutar ett samtal och lämnar över till nästa.
- Ge gruppen som började en möjlighet att komma med några ytterligare reflektioner till slut, innan du avslutar processen.



Alternativ: Vi gör en "tänkande runda"

Den som leder samtalet låter alla tänka högt under lika lång tid (ex 4 minuter, 5 minuter, 7 minuter osv). Att tänka högt innebär bokstavligen att säga högt vad vi tänker. Det kan vara osammanhängande, ibland kan vi också bli tysta, det finns ingen rätt eller fel. Det viktiga är att "släppa tankarna fria" och låta de höras.

- En person i taget får reflektera om frågeställningen.
- Berätta om hur processen går till så att alla förstår vad som ska hända och hur mycket tid var och en får. Ställ klockan så att alla får likvärdig tid.
- Skapa ett tillåtande klimat genom att fråga gruppen om det känns bra att göra detta eller inte. Det kanske inte alltid passar alla grupper och det behöver också erkännas.

Prata om kommunikationen

En del av att skapa ett samansvar är att enkelt kunna koordinera sig kring olika frågor mellan samverkansaktörer. Jody Hoffer Gittel har länge forskat om vikten av relationell koordinering i och mellan organisationer för att skapa resultat i form effektivitet, innovation och trivsel (Jody Hoffer Gittel: Transforming Relationships for High Performance. The Power of Relational Coordination, 2016). Jody menar att det är vissa egenskaper i kommunikationen som gör att vi enklare kan koordinera oss. Framgångsfaktorer i kommunikationen är att vi kommunicerar ofta med varandra, att kommunikationen är lösningsfokuserad samt att den är i rätt tid och upplevs handla om rätt saker.



Tips för att stärka den relationella koordineringen

Ett tips är att prata om kommunikationen i samverkan. Exempel på frågor från Jody Hoffer Gittells forskning som kan gynna koordineringen är:

- Pratar vi tillräckligt ofta med varandra?
- Pratar vi om rätt saker?
- Kommunicerar vi med varandra i rätt tid?
- Är vi lösningsfokuserade i vår kommunikation?
- Delar vi samma mål?
- Förstår vi varandras verksamheter tillräckligt väl?
- Visar vi respekt för varandras perspektiv?

Tips på spelregler för möten

Det kan vara smart att i en samverkan låta alla deltagare prata om vilka spelregler de tycker vore värdefulla för att hjälpa samverkansprocessen i sin helhet. Att ha möten som upplevs som meningsfulla är avgörande för framdriften i samverkan och alla som är med i samverkan delar på ansvaret för att mötena blir meningsfulla.

Några spelregler som är särskilt viktiga i samverkan handlar om att hjälpas åt att förstå varandra – eftersom vi kommer från olika begrepps- och tolkningsvärldar.

Spelregel: Vi är transparenta och responderande när vi pratar

I samverkan är det särskilt viktigt att **aktivt och transparent uttala för andra**

- Intention och bakgrund (jag säger detta därför att...)
- Förväntning på andra (jag tänker alltså att ni ska göra...)

Och det är lika viktigt att **aktivt respondera på vad andra säger** (i stället för att vara tyst)

- Bejakande respons: "Jag håller verkligen med dig", "det glädjer mig att du säger detta", "det tycker jag låter intressant", "tummen upp"
- Frustrerad respons: "Jag förstår inte vad detta har med saken att göra men jag förstår att det är viktigt från ditt perspektiv, kan du förklara en gång till så att jag förstår?"
- Utforskande respons: "Jag vet inte om vi har samma tolkning av begreppen, kan du förklara vad "samsyn" innebär konkret för dig?", "jag tycker vi borde prata mer om hur vi tolkar begreppet... som vi använder så ofta men kanske har helt olika tolkningar av"

Spelregel: Vi använda "dubbelklick" för att få klarhet i begrepp som används

Eftersom vi kommer från så olika begrepps- och tolkningsvärldar kan det vara bra att uppmuntra alla att fråga när de blir osäkra på om de har förstått något på rätt sätt.



Exempelvis kan begreppet "samsyn", "process", "beslut" eller "koncept" betyda helt olika saker för olika individer från olika sammanhang och verksamheter. Eftersom vi har en tendens att tro att alla tolkar begreppet som vi själva (men det väldigt sällan är fallet), kan detta snabbt leda till missförstånd. Detta leder i sin tur till att vi "slöser" tid på att tro att vi pratar om samma sak utan att vi gör det. Det är ett vanligt förekommande fenomen i samverkan som vi kan försöka motverka.

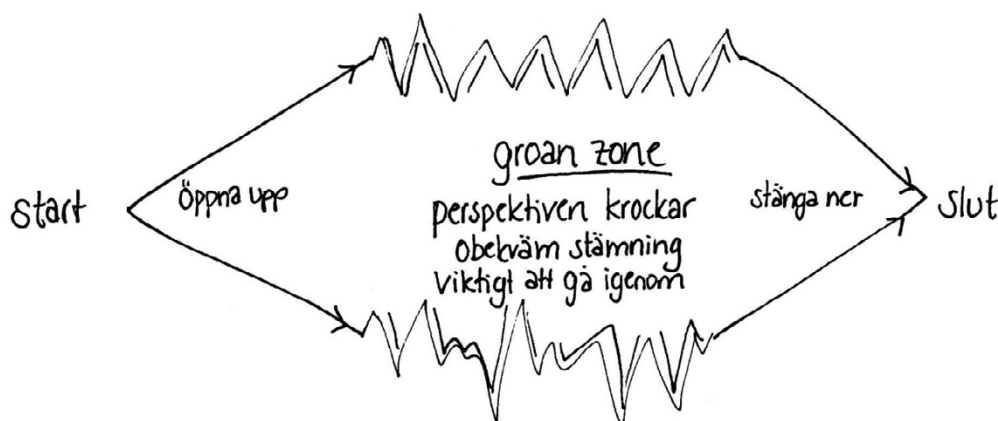
En spelregel som hjälper oss med det är att alla "dubbelklickar" på ord (dvs. upprepar ett ord) de tror kan innebära olika tolkningar eller som de inte är säkra på om de förstår.

Att få "tillåtelse" att dubbelklicka på ord hjälper oss att ställa klargörande frågor i sammanhang där vi kan vara osäkra på om det är ok att ställa en fråga.

Omfamna gnuggzonen

I en samverkan finns det en rad möjliga ”konflikter” som kan uppstå. Ibland kan det handla om rejäla målkonflikter eller att aktörer starkt utgår från sina egna roller och uppdrag i systemet och därmed blir frustrerade när andra inte ser på samverkansfrågan på samma sätt. När vi kommer från olika kunskapsområden kan vi uppleva att våra perspektiv på frågeställningen krockar eller också våra uppfattningar om hur vi tycker att vi ska driva ett projekt eller en process framåt. Som samverkansaktör kan man ibland uppleva att de andra har dolda agendor som finns under ytan. Det kan även uppstå frustration bara av att inte förstå hur vi ska integrera våra kunskaper i processen. Dessa fenomen kan leda till att vi ger upp, drar oss tillbaka eller blir mindre engagerade – om vi inte tar tag i dem. I samverkan är därför konflikthanteringsförmågan avgörande för framgång.

Begreppet ”groanzone” eller gnuggzonen kan vara en bra modell för att förstå det som uppstår i samverkan. Begreppet och modellen är framtagen av Sam Kaner (se Sam Kaner: Facilitator’s guide to participatory decision-making, 2014), med lång erfarenhet av samverkansprocesser.



Gnuggzonen är en av tre faser i en samverkan. Den första fasen, uppstartsfasen, innebär att vi ofta är öppna och nyfikna och vi skapar utrymme för de olika perspektiven. Vi kan vara toleranta för våra olikheter och det finns ofta en positiv energi. Den andra fasen, gnuggzonen, uppstår när vi går djupare in på våra perspektiv och vi börjar ”gnugga” våra olika ståndpunkter kopplat till vad och hur vi ska gå till väga i samverkan. Det kan i denna fas uppstå en känsla av frustration och irritation. Fasen kan vara utmanande och vi kan börja ifrågasätta hela processen.



Enligt Sam Kaner är denna fas oerhört viktig att stanna kvar i och att ta sig igenom som samverkansgrupp. I samverkan kan vi inte undvika krockarna mellan perspektiven. Det är här mycket av det kreativa och nya uppstår. Det kan finnas en risk att vi stänger ner denna fas för tidigt för att vi tycker det är utmanande och vi kommer i en för snabb "konsensus". Den tredje fasen är en fas där vi börjar vara redo att förstå saker på nya sätt tillsammans, kan ta nästa steg, dra slutsatser osv.

Prata om gnuggzonen i början av en samverkansprocess

I inledningen av en samverkan kan det vara bra att introducera "gnuggzonen" som modell. Detta kan dels skapa ett begrepp för vad som uppstår i samverkan och även en beredskap för samverkansgruppen att stanna kvar i "gnugget" och ha tillit till att det kommer skapas något nytt i denna zon.

När det uppstår "gnugg" eller skav i ett möte och en process kan det vara värdefullt att synliggöra allas perspektiv på vad som händer och låta allas röster komma fram.

Exempel på frågeställningar att lyfta

- Vad tycker du är frustrerande just nu? Vad är viktigt för dig?
- Vad är det du känner är särskilt viktigt att tänka på/göra nu? Varför är du så övertygad om det – vad är det du ser som vi andra kanske inte kan se på samma sätt?
- Vad har du behov av att förstå mer av om de andras perspektiv?
- Hur tycker du att det känns att vara en del av den här processen just nu?
Vad är det som skapar den upplevelsen/känslan?
- Vad är viktigt för dig för att känna motivation att fortsätta?

Designa processer för och i samverkan

Att planera för och utforma utvecklingsprocesser för samverkansarbetet

Att leda samverkansprocesser kräver en balans mellan att ha en plan och samtidigt skapa utrymmen för att göra omtag i planeringen. Eftersom samverkan alltid rymmer en hög grad av komplexitet (många olika perspektiv och ömsesidiga beroenden) är det nödvändigt att arbeta med både en linjär logik (planering, förutseende) och en cirkulär logik (förändring, oförutsägbarhet) samtidigt.

Fallgrop i samverkan

En typisk fallgrop i samverkan uppstår genom följande situation: Den som leder processen lägger mycket tid och tankekraft på att förstå processen, bakgrunden och hur den kan designas och planeras. När planen sedan presenteras för samverkansgruppen glöms gärna två saker bort:

- deltagarna ser bilden för första gången och har inte haft tid att skapa mening kring processen själva
- deltagarna känner inte att viktiga aspekter har tagits hänsyn till, som de själva anser viktiga för att processen ska bli framgångsrik

Samverkansledaren planerar därför in för lite tid för diskussion och samtal om processen som sådan. Det kan då både uppstå frustration och brist på engagemang, särskilt om det inte lockas fram vad de respektive aktörerna har för inspel på processen. Det kan också uppstå frustration hos samverkansledaren som inte upplever ett erkännande av den egna planen och arbetet som lagts ned på detta.

Det är alltså viktigt att påminna sig om att i samverkan behövs mycket mer tid för samskapande och gemensamt utforskande än i andra arbetsprocesser. Det som inte lyfts upp och diskuteras i början av en samverkan, kommer att störa processen längre fram.

Planering och ramar du som samverkansledare kan sätta

Att medverka i en samverkansprocess tar mycket tid och fokus från dem som medverkar och innebär under vissa tidpunkter förvirring, osäkerhet och frustration. Det är därför viktigt att som samverkansledare sätta ramar som skapar en tydlighet och trygghet för deltagarna. Dessa ramar kan du som samverkansledare planera innan. De innefattar följande delar:

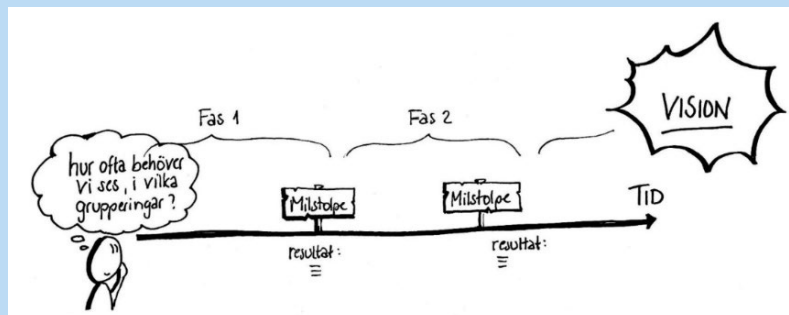
- Ramar och tid för samverkan, dvs. viktiga fakta om utgångspunkten (varför samverkan har initierats), hur länge den ska pågå, vilka resultat som förväntas skapas, vilka resurser som finns etc.
- Övergripande planering av samverkansprocessen i faser (t.ex. en utforskande fas där aktörer bygger förståelse för varandras verksamheter och drivkrafter, en mobiliserande fas där andra aktörer bjuds in, en testfas där nya tillvägagångssätt tas fram och testas etc.)
- Aktörer som medverkar och involveras, konstellationer och organisering (t.ex. operativ projektgrupp, strategisk styrgrupp, referenspersoner, intressenter etc.)
- Mötesformat (ex planeringsmöten, reflektionsmöten, informationsmöten, lärande möten, mötesplatser för relationsbyggande)
- Även dessa ramar behöver återkommande tas upp för diskussion och inspel. En given tidpunkt för den sortens samtal är om någon ny aktör eller person kommer in i samverkansprocessen. Det är en framgångsfaktor att som samverkansledare löpande berätta hur processen är upplagd och planerat och varför. Då är det lättare för andra att komma med viktiga inspel.

Visualisera processen framåt och samskapa den

En visualisering av strategin skapar en gemensam bild av hur vi tänker gå tillväga. Visualisering betyder helt enkelt att vi ritar en enkel bild av det vi ska göra tillsammans.

Till skillnad från detaljerade excel-filer eller gant-scheman som ofta används i projektledning, gäller här: Less is more. Ju mindre detaljer som finns med i bilden av strategin, desto bättre. Det som kan vara bra att ha med är:

- **Tidslinjen** (var är vi nu, när i tid förväntas vi vara klara, hur kan vi övergripande dela in tiden i faser?)
- **Visionen** (lämna plats så att deltagarna själva kan komplettera med egna formuleringar)
- **Ev. resultat eller mål som redan är satta** (även här behöver samtal föras och dessa eventuellt kompletteras)
- **Grupperingar** (vilka grupperingar finns, vilka ska involveras, hur ofta ska dessa ses osv.)



Det kan vara bra att använda ett så enkelt språk som möjligt i en visualiserad strategi. Strategier för samverkan är föränderliga så lämna gärna utrymme för förändring. Visa upp strategin kontinuerligt på samverkansmöten – tänk på att vi i samverkan behöver påminna oss extra om vad vi gör och ska uppnå tillsammans, eftersom det finns så mycket annat vi arbetar med parallellt.

Tips för hur du kan visualisera processen

- Rita upp en tidslinje med de viktigaste milstolparna som är satta (t.ex. start och avslut)
- Rita in vision och målbilder som ni formulerar tillsammans.
- Rita in faser och resultat som ska åstadkommas i respektive fas
- Rita in grupperingar som kommer att involveras och göra något i processen – och symboler för dessa (t.ex. processledning, styrgrupp, intressentgrupp)

Tips/exempel på frågor att prata om i en samverkan

- Hur kan vi beskriva den förändring vi vill åstadkomma i samverkan?
- Vilka erfarenheter har var och en med sig in kopplat till att skapa förändring i den fråga vi samverkar kring?
- Hur kan vi förstå vad som kommer krävas för att skapa den önskade förändringen tillsammans?
- Vad innebär detta för hur vi lägger upp vår samverkansprocess?
- Vilka grupperingar behöver vara en del av processen och när?

Öppenhet för utforskande och samskapande

I samverkan kan ingen aktör bestämma över den andra, men det krävs att alla tar ett ägarskap eller samansvar för samverkan. Ibland kan en för stor del av ansvaret för att driva på processen, skapa engagemang och ett bra klimat exempelvis, falla på en processledare eller en projektledare. I samverkan är det centralt att vi i stället aktivt fördelar ansvaret på de medverkande.

Det stärker samverkan när vi kan prata öppet om det gemensamma ansvaret. En skuld-beläggande kommunikation hjälper sällan utan skapar ofta motsättningar och att vi drar oss tillbaka. Istället kan vi behöva prata öppet om på vilket sätt olika aktörers ageranden påverkar samverkanssystemet och samverkansfrågan som helhet. Det är här "sensemaking" sker och rollen som samverkansledare är då inte att ha svaren och bestämma vad som är rätt och fel utan att facilitera samtalen mellan aktörerna, vara nyfiken på skillnader i perspektiven och på att få fram en så mångfacetterad bild som möjligt.

Beroende på vad som kommer fram i dessa samtal kan den ursprungliga planeringen behöva ändras. Det kan exempelvis innebära att aktörssammansättningen inte längre upplevs som meningsfull och behöver ändras, eller att processen som sådan behöver ledas på ett annat sätt, eller att ramarna (tidsramar, resurser, planerade resultat eller leveranser) behöver ändras. Ofta behövs mycket mer tid för samtal och sensemaking än någon hade tänkt innan, och det blir då viktigt att ge utrymme för detta när behovet uppkommer. Det får självklart konsekvenser för helheten och den tidigare planeringen.



Strategiska frågor att diskutera i en samverkansgruppering

Frågorna som följer handlar om "vad" vi behöver prata om för att lyckas koordinera oss i samverkan, ta tillvara olikheterna i kompetenser och perspektiv, driva processen framåt med engagemang osv. Det handlar alltså om frågor som lockar fram strategiska samtal i en samverkansgruppering.

Dessa är frågor som återkommande behöver tas upp och diskuteras. Vi vet sällan innan i vilken ordning dessa frågor bäst kan ställas för att bli meningsfulla i en specifik samverkan. Det skiljer sig från fall till fall. Men det lönar sig att då och då ta upp några av dessa frågor. Du kan t.ex. använda frågorna som inspiration när du planerar ett möte. Välj de frågor du själv känner ger mest mening i stunden.

Frågor om "systemet" och vilka aktörer vi involverar

- Har vi med oss de aktörer som har viktig kunskap och erfarenhet om frågan?
- Har vi med oss aktörer från områden som också kan påverka frågeställningen?
- Har vi med oss aktörer som tänker nytt och som är i framkant i den här frågan?
- Har vi med aktörer som kan fatta beslut och möjliggöra för en förändring?
- Har vi med aktörer som kan möjliggöra för genomförandet av nya lösningar?
- Har vi med oss aktörer som kommer påverkas av ett beslut?
- Har vi med oss aktörer som skulle kunna stoppa eller motverka nya lösningar?
- Vilka andra aktörer kan ha ett annat perspektiv på "systemet" och vilka som borde ingå i det – som vi skulle kunna fråga?

Frågor om aktörernas perspektiv och sammanhang

- Vad kan vara bra för oss andra att känna till om ditt perspektiv, både om din personliga horisont och organisationen du tillhör?
- Hur skulle du med några ord beskriva din organisations perspektiv på den här frågan? T.ex. hur mycket erfarenhet har du/ ni om frågan och på vilket sätt har ni erfarenheter av den? hur skulle ni formulera problemet/ möjligheten i det vi ska göra i samverkan? Vilka antaganden har ni om orsaker och åtgärder som viktiga?
- Vilka begrepp kommer du förmodligen använda dig av i hög utsträckning när vi pratar om frågan?
- Vilka andra arbetar med den här frågan i din organisation? Vilka fler är involverade utöver du själv?
- Vilka resurser (i form av kontakter/ nätverk, kompetenser, drivkrafter och engagemang, erfarenheter, trovärdighet och legitimitet eller finansiella resurser) kan ni bidra med från din organisation?
- Vad tror du är viktigt för oss andra att veta om er verksamhet, för att förstå var du kommer ifrån i dina inspel?

Frågor om drivkrafter och ambition med samverkan

- Föreställ dig utifrån ditt perspektiv och det sammanhang du arbetar i att frågan har löst sig på bästa möjliga sätt. Hur ser det ut i ditt sammanhang då?
- Vilken framtida målbild ser du framför dig i frågan, utifrån din organisations perspektiv? Beskriv gärna konkret med de ord ni använder i ditt sammanhang.
- Vad driver dig/ din organisation i frågan? Hur starkt är engagemanget för den här frågan i din organisation?
- Var ser vi likheter respektive skillnader i varandras målformuleringar?
- Vad har vi fått syn på när vi har lyssnat till de andras målbilder? Vad var inspirerande att höra? Vad ger kraft framåt?
- Vilken gemensam riktning kan vi se?

Frågor om samverkansprocessens utformning (design)

- Vad ser vi som den skickligaste vägen framåt för att åstadkomma de resultat vi eftersträvar?
- Vilken tidshorisont ser vi framför oss?
- När behöver vi lägga tid och fokus på vad?
- Vilka faser skulle vi kunna dela in samverkansprocessen i?
- Vad blir viktigt i vilken fas och vilka resultat vill vi skapa i varje fas?
- Finns det några yttre omständigheter att ta hänsyn till i vår planering?
- Vilka personer/ aktörer/ intressenter vill vi involvera och hur och när?
- Hur säkrar vi att vi tar oss tid för lärande i samverkansprocessen, hur ofta ska vi planera in tid för lärande reflektion?
- Har vi planerat för oförutsedda händelser i vår tidplan?
- Finns det en flexibilitet att göra omtag i processen?
- Vilka fler (internt och externt) skulle gynnas av att se vår planering av processen?

Frågor om ägarskap och samansvar

- Vad innebär samansvar för var och en konkret, hur skulle du märka att vi tar ett samansvar?
- Vilket samansvar tycker vi alla krävs för att vår samverkan ska lyckas?
- Vad gynnar att vi alla tar ett samansvar, hur kan vi hjälpas åt?
- Hur kan vi stärka förutsättningarna för ett samansvar, behöver vi ändra på ramar eller förutsättningar för att det ska kunna ske?
- Hur kan vi säkerställa att vi tar upp och pratar om när det inte fungerar med samansvaret?

Frågor om resultat i samverkan

- Vilka resultat har samverkan skapat hos respektive organisation?
- Vilka resultat har vi åstadkommit tillsammans?
- Vilka resultat har vi skapat som vi inte hade förutsett eller planerat för? Vad lär vi oss av dessa?
- Vad får vi för tankar när vi tittar på de resultat vi har skapat?
- Vilka andra behöver känna till de resultat vi skapar?
- Hur kan vi tillsammans komma ihåg att synliggöra och prata om resultaten vi åstadkommer löpande?

Frågor om lärande i samverkan

- Vilka insikter har vi tagit med oss hittills i samverkan? Vad har vi lärt oss?
- När har vi tagit steg framåt? Vad har varit framgångsfaktorerna då?
- Vad har varit utmanande? Hur har det bidragit till steg framåt?
- Vilka möjligheter ser vi tillsammans nu, efter våra nya insikter och lärdomar?
- Vilka nya perspektiv har vi fått på vägen framåt?
- Behöver vi ändra på något i planeringen framåt?
- Vilka andra (internt eller externt) skulle gynnas av att/ eller behöva få höra om våra lärdomar? Vilka kan vi bjuda in till en lärande reflektion?

Hållbar energi för alla

Energimyndigheten leder samhällets omställning till ett hållbart energisystem.

Vi bidrar med fakta, kunskap och analyser om tillförsel och användning av energi i samhället, och arbetar för en trygg energiförsörjning.

Forskning om framtidens fordon och bränslen, förnybara energikällor och smarta elnät får stöd av oss. Vi stöttar också affärsutveckling som gör det möjligt att kommersialisera innovationer och ny teknik, och ser till att goda lösningar kan exporteras.

Vi ansvarar för Sveriges officiella statistik på energiområdet, och hanterar elcertifikatsystemet och handeln med utsläppsrätter.

Dessutom deltar vi i internationella klimatsamarbeten, och förmedlar fakta om effektivare energianvändning till hushåll, företag och myndigheter.



Energimyndigheten, Box 310, 631 04 Eskilstuna
Telefon 016-544 20 00, Fax 016-544 20 99
E-post registrator@energimyndigheten.se
www.energimyndigheten.se