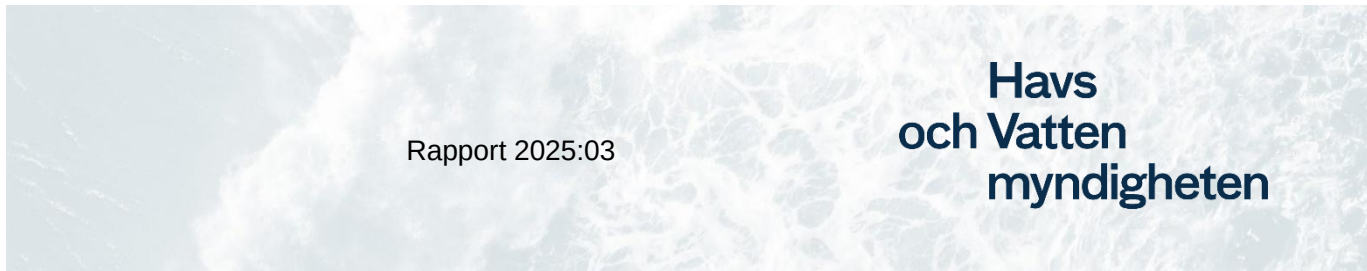
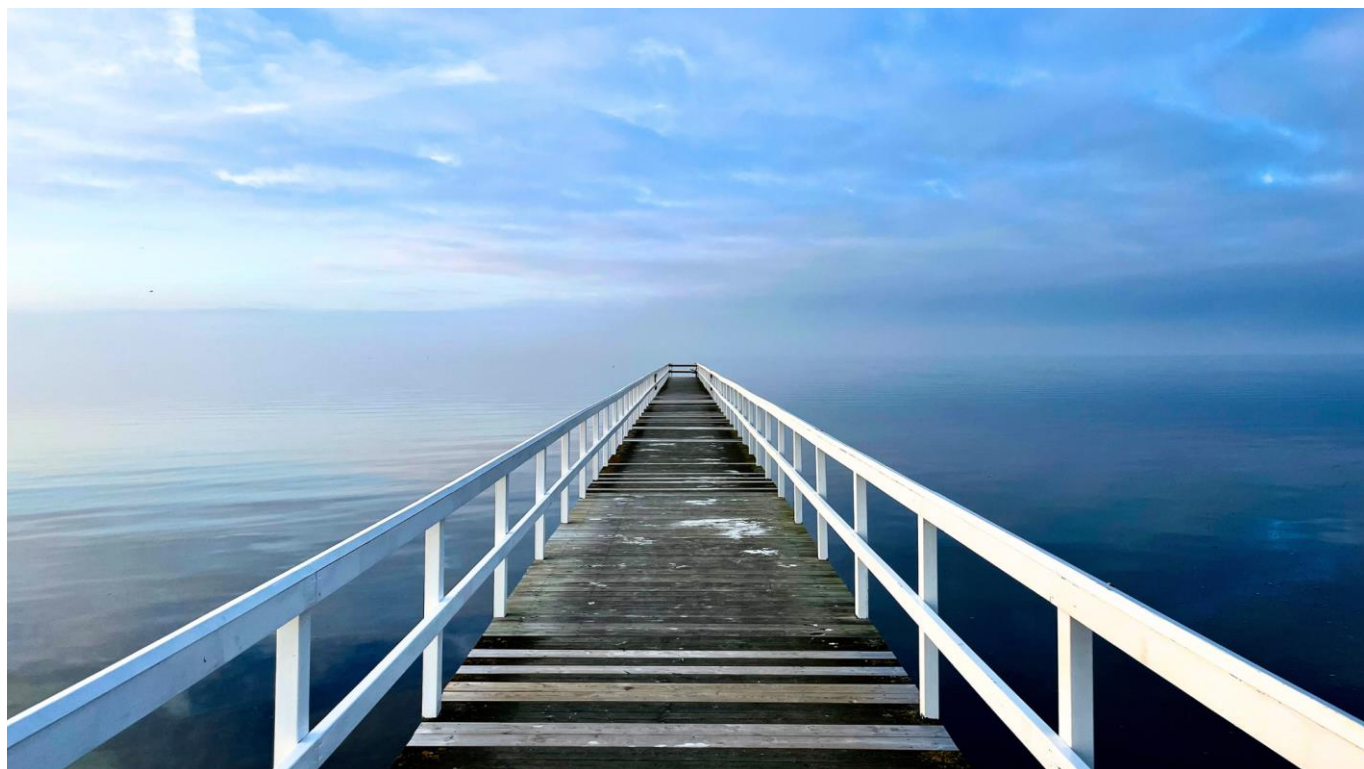




Handbok för regional ekosystembaserad havsförvaltning



Erfarenheter från tre pilotområden



Rapport 2025:03

**Havs
och Vatten
myndigheten**

Handbok för regional ekosystembaserad havsförvaltning

Erfarenheter från tre pilotområden

Rapporten är författad av utredare på Havs- och vattenmyndigheten, Madeleine Prutzer, Havsmiljöinstitutet, Kajsa Balkfors, Unleash Global, David Ersmark, Förändringsakademin och Jesper Höök, Gro. Kajsa Sörman har varit redaktör för rapporten

Den här rapporten har tagits fram av Havs- och vattenmyndigheten.
Myndigheten ansvarar för rapportens innehåll och slutsatser.
© HAVS- OCH VATTENMYNDIGHETEN | Datum: 2025-03-25
ISBN: 978-91-89329-97-3. Omslagsfoto: Kajsa Sörman
Havs- och vattenmyndigheten | Box 11 930 | 404 39 Göteborg | www.havochvatten.se

Förord

Vad är ekosystembaserad havsförvaltning, och hur kan den tillämpas i den svenska förvaltningen? Dessa frågor låg till grund för idén att etablera tre pilotområden och undersöka vad en ekosystembaserad havsförvaltning faktiskt innebär – genom att praktiskt genomföra den.

Ekosystemansatsen har länge varit ett vägledande begrepp i policy och juridiska ramverk och har behandlats ingående inom akademien, främst i termer av definition och anpassning till olika kontexter. Däremot finns få exempel på hur en förvaltning baserad på ekosystemansatsen fungerar i praktiken.

Syftet med detta projekt är att lära genom att göra – att utveckla en modell för ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) inom ramarna för dagens havsförvaltning. Erfarenheterna från projektets första tre år (2021–2023) ligger till grund för denna handbok, som presenterar ett arbetssätt där den regionala förvaltningen ses som en dynamisk och pågående process. En process som kan anpassas och förändras i takt med att ekosystemet gör det.

Detta arbete visar också att en utveckling mot en mer ekosystembaserad havsförvaltning är möjlig utan genomgripande förändringar i förvaltningens organisation. Genom att etablera tydligare kontaktytor mellan förvaltningens olika nivåer, nationellt, regionalt och lokalt, kan arbetssättet utvecklas och effektiviseras – och på så sätt bidra till att fler och hållbara åtgärder genomförs inom havsförvaltning.

Vi hoppas att denna handbok ska fungera både som stöd och inspiration för pågående samförvaltningsinitiativ och för nya som står i begrepp att utvecklas.

Göteborg, 2025-04-10

Mats Svensson

Avdelningschef

avdelning, Havs- och vattenmyndigheten

Sammanfattning

Denna handbok beskriver hur en regional ekosystembaserad havsförvaltning kan byggas upp och organiseras, med målet att stödja utvecklingen av fler sådana initiativ i svenska kustområden. Handboken bygger på erfarenheter från ett treårigt projekt, initierat av Havs- och vattenmyndigheten 2020 och delvis finansierat av EU, där tre pilotområden har utvecklat och testat lokalt förankrade förvaltningsmodeller.

Arbetet i pilotområdena har fokuserat på att omsätta EBHF i praktiken genom att integrera lokal kunskap, involvera berörda aktörer i beslutsprocesser och främja ett helhetsperspektiv i förvaltningen. I handboken föreslås att EBHF ska ses som en pågående mänsklig process med fokus på att möjliggöra nätverk av intressenter som bidrar i ett gemensamt och adaptivt arbete mot en övergripande vision. För att arbetet ska leda till förändring krävs att de initiativ som tas ”krokar i” rätt del av förvaltningen där mandat och resurser finns, för att möjliggöra den önskvärda förändringen. På så sätt kan EBHF utvecklas inom den befintliga förvaltningen utan att det krävs omvälvande förändringar på policynivå.

En central del av den utvecklade metodiken är Aktörsforum, en plattform där relevanta aktörer samarbetar kring lokala havsmiljöfrågor. Arbetet drivs genom arbetsgrupper som identifierar behov, initierar åtgärder, säkrar finansiering och tar fram underlag för beslut.

De första åren i pilotområdena har visat att förvaltningen kan bli mer effektiv genom en tydligare resursfördelning till de mest angelägna frågorna. Modellen möjliggör framtagning av välförankrade beslutsunderlag och stärker förvaltningens kapacitet att styra insatser till rätt nivå.

Erfarenheterna visar också att finansieringsmodellen är avgörande för långsiktig framgång. Undersökning av flera olika samförvaltningsinitiativ visar att kombinationen av grundfinansiering och projektmedel skapar stabilitet och handlingsutrymme, samtidigt som en fast personalgrupp säkerställer kontinuitet. Ett exempel är 8+fjordar, som är ett av pilotområdena, där flera kommuner samarbetar för att mobilisera resurser och genomföra åtgärdsarbete.

Sammanfattningsvis visar rapporten att en regional EBHF är möjlig inom ramen för dagens havsförvaltning. Genom att bygga starka nätverk, säkra stabil finansiering och etablera en inkluderande beslutsprocess kan fler svenska kustområden utveckla en långsiktig och anpassningsbar ekosystembaserad havsförvaltning. Även om processen kräver tid och engagemang, visar erfarenheterna från pilotområdena att EBHF har stor potential att leda till varaktiga förbättringar och ett mer hållbart nyttjande av havsmiljön.

Innehåll

Förord.....	3
Sammanfattning.....	4
Om denna handbok	7
1 Ekosystembaserad havsförvaltning	8
1.1 Ekosystembaserad havsförvaltning ursprung och tillämpning.....	8
1.2 Havsmiljöns status och målsättningar	9
1.2.1 Utmaningar i dagens havsförvaltning	10
1.3 Projekt för att utveckla en regional ekosystembaserad havsförvaltning	10
1.3.1 Externa kompetenser.....	11
1.3.2 De tre pilotområdena	11
2 Utgångspunkter för en ekosystembaserad havsförvaltning	15
2.1 Lärdomar från tidigare initiativ	15
2.2 Kunskap om förändring i komplexa system	17
2.3 Vägledande principer för utveckling av en ekosystembaserad havsförvaltning.....	21
3 Metod för en regional ekosystembaserad havsförvaltning	25
4.1 Projekteringsfas	25
3.1.1 Val av område	25
3.1.2 Identifiera befintliga strukturer och processer	26
3.1.3 Etablering av stödstruktur	27
3.2 Genomförandefas	30
3.2.1 Aktörsforum: Nätverk och plattform	30
3.2.2 Arbetsgrupper: den drivande kraften	33
3.2.3 Mötas över geografiska gränser: Storforum och Tvärforum	36
3.2.4 Process för lärande och anpassning: Lärloop och processgrupp	38
3.2.5 Kunskapsförsörjning: Informerade beslut.....	41
3.2.6 Kommunikation: Öppenhet och transparens.....	44
3.2.7 4.3 Organisering, styrning och finansiering.....	46
3.2.8 Hur skapar en ekosystembaserad havsförvaltning förändring.....	49
4 Långsiktig styrning, organisering och finansiering - fem fall	52
4.1 Tips och lärdomar: Långsiktig styrning, organisering och finansiering.....	52
4.1.1 Organisationsformer	52
4.1.2 Styrformer	53
4.1.3 Finansiering.....	54

Om denna handbok

Syftet med denna handbok är att beskriva hur en regional ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) kan byggas upp och organiseras. Målet är att handboken ska stödja utvecklingen av en ekosystembaserad havsförvaltning i fler svenska kustområden, utöver de tre pilotområdena. Handboken och projektet utgör en del av genomförandet av [åtgärd 44](#) i det nationella åtgärdsprogrammet för Nordsjön och Östersjön.

Lärdomarna i handboken baseras på ett treårigt projekt, där deltagarna sedan 2021 har arbetat med att utveckla en regionalt och lokalt förankrad EBHF. Projektet initierades av Havs- och vattenmyndigheten (HaV) 2020 och har delvis finansierats med medel från europeiska havs- fiskeri och vattenbruksprogrammet via Jordbruksverket.

De insikter som redovisas i handboken kompletteras med lärdomar från rapporten "Exempel på verksamhetsmodeller för ekosystembaserad havsförvaltning" (Prutzer et al., 2024), som genomfördes av Havsmiljöinstitutet på uppdrag av HaV och som har använts som underlag i utvecklingen av handboken.

Under projektet har olika arbetssätt och metoder utvecklats, anpassade till de unika förutsättningarna i de tre pilotområdena. Handboken lyfter fram ett antal grundläggande principer som ska stödja utvecklingen av regional EBHF och förklarar hur dessa principer kan omsättas i praktiken.

Den första delen ger en översikt över EBHF, dess ursprung och tillämpning. Den andra delen belyser lärdomar från tidigare initiativ samt vägledande principer för utvecklingen av EBHF. Den tredje delen presenterar metoder för att bygga och organisera regional EBHF med fokus på aktörssamarbete och lokala åtgärder. Den fjärde delen diskuterar långsiktig hållbarhet och presenterar fallstudier samt ger råd om organisering och finansiering.

1 Ekosystembaserad havsförvaltning

Ekosystemansatsen är en övergripande strategi som syftar till att förstå och hantera alla delar av ett ekosystem, inklusive dess biologiska, sociala och ekonomiska komponenter. Den har sitt ursprung i FN:s konvention om biologisk mångfald och de tolv så kallade Malawiprinciperna (HaV, 2012). Ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) ska ses som ett konkret tillvägagångssätt för att tillämpa ekosystemansatsen i praktiken.

1.1 Ekosystembaserad havsförvaltning ursprung och tillämpning

Det råder idag en allmän konsensus om att havsförvaltning ska baseras på ekosystemansatsen, vilket även har fastslagits i internationella, regionala och nationella överenskommelser och strategier (Long med flera 2015). Detta återspeglas tydligt i de ramverk som styr EU:s havsmiljöpolitik, där ekosystemansatsen är den centrala strategin för att genomföra Havsmiljödirektivet (Direktiv 2008/56/EG). Ekosystemansatsen ska även tillämpas vid framtagandet av havsplaner enligt Havsplaneringsdirektivet (2014/89/EU) och i genomförandet av EU:s gemensamma fiskeripolitik (EU nr 1380/2013). De två regionala havsmiljökonventionerna som omfattar svenska havsområden, HELCOM och OSPAR (2003), har också beslutat att ekosystemansatsen ska tillämpas i deras arbete. EBHF innebär att beslutsfattande grundas på en helhetssyn av ekosystemet och att förvaltningen är flexibel och anpassningsbar utifrån ny kunskap. Det innebär också att de som påverkas av beslut – både nuvarande och framtida aktörer – ges en aktiv roll i processen. Dessutom ska genomförandet av förvaltningen ske på lägsta tillämpbara nivå (Ivarsson, Westerberg, A. 2024).

För att skapa långsiktigt livskraftiga och produktiva ekosystem krävs tydliga gränser för människans hållbara nyttjande och påverkan. Ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) tar sin utgångspunkt i ett avgränsat område och ska balansera lokala och allmänna intressen genom en process som präglas av delaktighet och transparens. Förvaltningen ska vara integrerad, ta hänsyn till all relevant kunskap, vara adaptiv och följa försiktighetsprincipen..

I pilotområdena har målet varit att utveckla en förvaltning som inte fastnar i teoretiska diskussioner om EBHF, utan istället omsätter dess principer i praktiken. Arbetet har fokuserat på att skapa en metodik där lokal kunskap integreras, där berörda aktörer ges en aktiv roll i beslutsprocesserna och där samspelet mellan människor och ekosystemets arter utgör en central utgångspunkt. Genom att betona helhetsperspektiv och samverkan strävar vi efter en förvaltning

som är både effektiv och anpassningsbar. Denna praktiska tillämpning har sammanfattats i ett antal återkommande principer som kommuniceras genomgående i projektet, se figur 1.



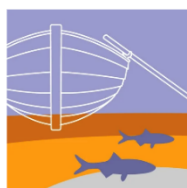
Figur 1. Illustration som används för att beskriva de övergripande principerna för en ekosystembaserad havsförvaltning.

1.2 Havsmiljöns status och målsättningar

Sveriges senaste bedömning av havsmiljöns status i enlighet med havsmiljöförordningen (2010:1341) visar att god miljöstatus ännu inte uppnåtts i de flesta fall. Våra hav påverkas fortfarande av flera faktorer såsom övergödning, miljögifter, ett stort uttag av fisk och bifångst, vilket gör att viktiga arter och livsmiljöer inte återhämtar sig som de borde. När havsmiljön är i obalans försämras också de ekosystemtjänster som havet bidrar med – såsom friska fiskbestånd, rena stränder och möjligheter till turism (HaV 2024).

Sveriges miljömål

Hav i balans samt levande kust och skärgård



“Västerhavet och Östersjön ska ha en långsiktig hållbar produktionsförmåga och den biologiska mångfalden ska bevaras. Kust och skärgård ska ha en hög grad av biologisk mångfald, upplevelsevärden samt natur- och kulturvärden. Näringar, rekreation och annat nyttjande av hav, kust och skärgård ska bedrivas så att en hållbar utveckling främjas. Särskilt värdefulla områden ska skyddas mot ingrepp och andra störningar.”

Riksdagens definition av miljömålet.

Havsmiljöförvaltningen styrs av en komplex målkedja där mål och krav finns på flera nivåer – från internationella och EU-gemensamma direktiv till nationella och regionala styrdokument. Samtidigt når vi varken de nationella miljömålen för havsmiljön eller målet om god ekologisk status i kustvatten enligt vattenförvaltningsförordningen (2000/60/EG). Sverige har även förbundit sig till FN:s globala mål 14, Hav och marina resurser, men trots vissa framsteg fortsätter överexploatering, föroreningar och klimatförändringar att hota havens ekosystem. På global nivå är många marina resurser överutnyttjade, och både arter och livsmiljöer är i nedgång.

Denna mångfald av mål skapar både möjligheter och utmaningar. Å ena sidan finns en bred samsyn om behovet av att skydda och återställa havsmiljön, men å andra sidan kan de olika målnivåerna leda till fragmentering och svårigheter i genomförandet. För att undvika att projektet skulle fastna i att hantera och sortera bland de många målsättningarna för havsmiljön, beslutades det tidigt att fokusera på miljömålet Hav i balans samt levande kust och skärgård som den primära målsättningen för arbetet (se textruta ovan).

1.2.1 Utmaningar i dagens havsförvaltning

Svensk havsförvaltning har länge präglats av fragmentering och bristande samordning mellan sektorer som fiske, sjöfart och kustutveckling, vilka ofta hanteras separat. Detta leder till att beslut och åtgärder ofta missar att beakta ekosystemens komplexa interaktioner (Miljömålsberedning, 2021). Förvaltningen är uppdelad i överlappande regelverk, där ansvar och mandat är fördelade mellan flera nationella myndigheter, länsstyrelser, regioner och kommuner. I Sveriges åtgärdsprogram för havsmiljön 2022-2027, enligt havsmiljöförordningen, framgår tydligt hur uppdelad havsförvaltningen är. De åtgärder som bedöms nödvändiga för att uppnå god miljöstatus för havsmiljön riktar sig till sju nationella myndigheter, 14 kustlänsstyrelser och samtliga kommuner.

Det finns stora möjligheter att förbättra samordningen mellan ansvariga myndigheter och intressenter samt att stärka kontakten med lokalsamhällen. Genom att inkludera lokal kunskap i beslutsprocessen kan legitimiteten öka för de åtgärder som genomförs. Det finns också ett behov av att fördjupa förståelsen för havens ekosystem och dess interaktioner för att möjliggöra en mer ändamålsenlig havsförvaltning. Ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) är en strategi som syftar till att möta dessa utmaningar genom att vara en holistisk förvaltningsmodell som säkerställer lokal delaktighet och tar hänsyn till flera aspekter av ekosystemet (Borja med flera, 2016).

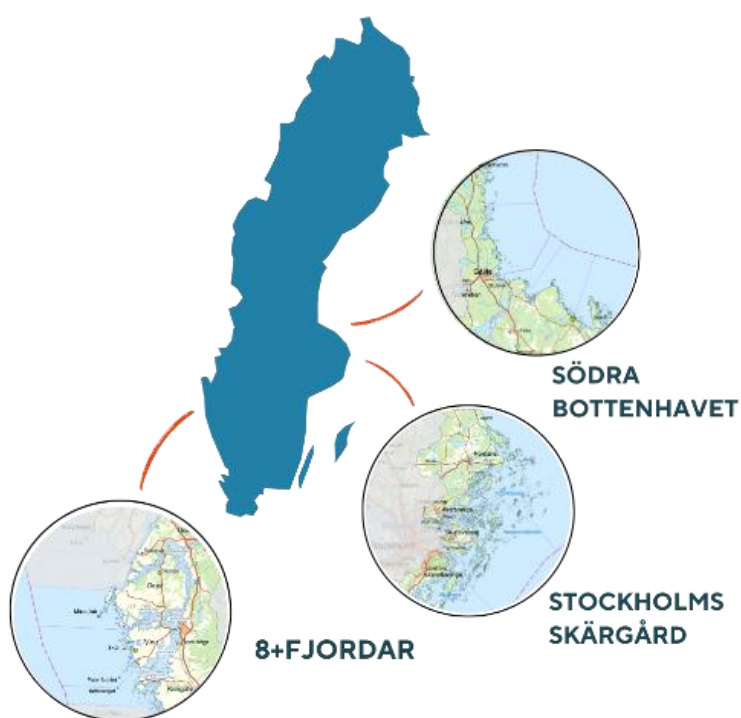
1.3 Projekt för att utveckla en regional ekosystembaserad havsförvaltning

Den här handboken bygger på lärdomar från ett treårigt projekt inom vilket deltagarna sedan 2021 arbetat för att utveckla en lokalt förankrad havsförvaltning med respekt för ekosystemets gränser. Syftet med pilotområdena var att pröva om en regional ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) kan integreras i dagens svenska havsförvaltning. Dessa områden har utgjort en testmiljö, där projektgruppen tillsammans med deltagarna utvecklat en regional EBHF i praktiken. Projektgruppen har inte skapat någon ny organisation utan istället har befintliga delar av förvaltningen, såsom kommuner och länsstyrelser, inkluderats i arbetet.

Målsättningen med projektet var att etablera regionala strukturer för EBHF-arbetet samt förbättra förmågan att inkludera regionala perspektiv i den nationella förvaltningen. Projektet har också syftat till att generera kunskaper och erfarenheter som nu ligger till grund för denna handbok.

1.3.1 Externa kompetenser

Projektet har haft en nationell projektledare på HaV med övergripande ansvar. Varje pilotområde har också haft lokala projektledare. Projektledningen har haft tillgång till olika stödfunktioner, såsom processledare som har varit drivande i utvecklingen av arbetssättet i pilotområdena, en extern kommunikatör som har stöttat kommunikationen både inom och mellan pilotområdena, samt forskningsresurser från Göteborgs universitet med särskild kompetens inom samverkan och forskare inom ekosystemanalys från Statens lantbruksuniversitet och Stockholms universitet.



Figur 2. Bild som har använts inom projektet för att illustrera de olika pilotområdena

1.3.2 De tre pilotområdena

För projektet valdes tre kust- och havsområden ut: 8+fjordar runt Orust och Tjörn på västkusten, Stockholms skärgård och Södra Bottenhavet, se figur 3. Dessa områden skiljer sig både ekologiskt och i hur ekosystemet nyttjas, men har genom att stötta och följa varandras arbete systematiskt kunnat lära av varandra.

8+fjordar

Området som kallas 8+fjorðar omfattar ett sprickdalslandskap i Västerhavet med både mjuk- och hårbottenar, vilket stödjer en hög biologisk mångfald. Området är populärt för båtliv och fiske men påverkas även av omfattande industriell verksamhet. Samarbetet mellan fem kommuner – Stenungssund, Kungälv, Tjörn, Orust och Uddevalla – har sedan 2006 fungerat som en regional havsförvaltning, vilket gör 8+fjorðar till ett etablerat exempel på ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) (Bryhn et al., 2017).

I detta projekt har 8+fjorðar fått en nystart och utvecklat nya sätt att engagera aktörer i fjordområdet. De har även fungerat som en viktig inspirationskälla för hur en regional havsförvaltning kan organiseras och utvecklas. Inom [8+fjorðar](#) jobbar man bland annat med:

- fiskevård och biotopvård
- spökfiske
- restaurering av blåmusselbankar
- skolprojekt om invasiva arter

Kommunerna som omfattas av projektet är: Stenungssund, Kungälv, Tjörn, Orust och Uddevalla i Bohuslän.

Stockholms skärgård

Stockholms skärgård är ett varierat ö-landskap där grunda vikar och djupa bottenar skapar förutsättningar för en hög biologisk mångfald. Området har länge varit föremål för exploatering, med omfattande besöksnäring och intensiv fartygstrafik. Närheten till huvudstaden innebär att havsmiljön påverkas av en mängd projekt och satsningar (SU, 2021).

Skärgårdens historiska näringar har präglats av jordbruk, skogsbruk och lotsverksamhet, medan fisket främst varit en bisyssla, med undantag för vissa perioder som torskfisket på 1980-talet. Besöksnäringen började växa redan i slutet av 1800-talet och har sedan dess varit en central del av regionens utveckling (HaV, 2022). För studien har Stockholms skärgård avgränsats utifrån ekologisk enhetlighet för att underlätta modellering och analys. I [Stockholms skärgård](#) jobbar Arbetsgrupperna i projektet bland annat för att:

- stärka strömmingsbeståndet
- tillgängliggöra miljöinformation i sjökort
- en modern fossilfri skärgårdstrafik
- skydda grunda vikar och våtmarker

Området omfattar en länsstyrelse, en region och åtta kommuner: Nynäshamn, Vaxholm, Haninge, Stockholms stad, Norrtälje, Värmdö, Österåker och Södertälje.

Södra Bottenhavet

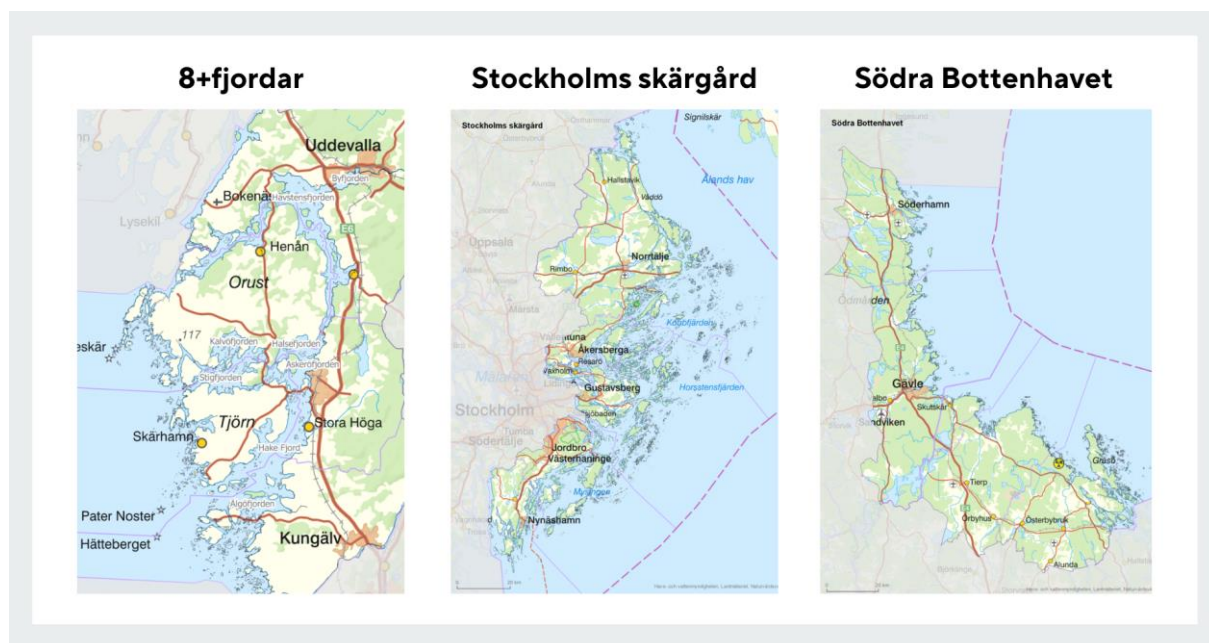
Södra Bottenhavet är ett enhetligt kustlandskap där både limniska och marina arter lever på gränsen för sin utbredning avseende salthalt. Klimatförändringar förväntas förändra ekosystemet genom att förskjuta marina arter söderut och öka dominansen av sötvattensarter.

Området har en mindre exploaterad kust jämfört med de andra pilotområdena, och kommunerna i projektet strävar efter att utveckla en hållbar besöksnäring. Samtidigt finns pågående intressekonflikter mellan kustnära fiske, som påverkas av minskande fångster och predation, och storskaligt fiske samt havsbaserad vindkraft (SLU, 2021).

Längs kusten finns ett pärlband av fiskelägen med lång historia, som fortfarande är aktiva idag (HaV, 2023). Området omfattar två länsstyrelser, två regioner och fem kommuner: Söderhamn,

Gävle, Älvkarleby, Tierp och Östhammar. I [Södra Bottenhavet](#) jobbar Arbetsgrupperna i projektet bland annat för att:

- stärka strömmingsbeståndet
- få till en hållbar förvaltning av säl och skarv
- säkerställa förutsättningarna för lax och havsöring
- utveckla en hållbar besöksnäring



Figur 3. Kartor över de tre pilotområdena

Tidslinje för projektet

Initiativet till projektet togs 2019. Då inleddes förstudier för att identifiera lämpliga pilotområden. 2021 beviljades projektet medel, se figur 4. Lokala kartläggningar av aktörer inleddes och de första mötena genomfördes. Lokala projektledare rekryterades. Under 2022 träffades deltagare från samtliga pilotområden i ett första nationellt möte. Strukturerna för arbetet antog en tydligare form och samarbeten med universitet tog fart. 2023 intensifierades arbetet och arbetsgrupper som bildats under projektiden jobbade aktivt med sakfrågor och åtgärder.

- 14 -

2 Utgångspunkter för en ekosystembaserad havsförvaltning

I denna del av handboken redogör vi för tidigare kunskap om ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) i Sverige samt teorier för processledning och förändringsarbete i komplexa system. Kapitlet avslutas med en genomgång av ett antal principer som varit vägledande i vårt arbete med projektet.

2.1 Lärdomar från tidigare initiativ

Tidigt i projektet genomfördes en litteraturstudie för att dra nytta av kunskap och erfarenheter från liknande initiativ i svenska och närliggande havsområden. Nedan följer en kort sammanställning av relevanta initiativ och rapporter.

Det första större arbetet med utgångspunkt i ekosystemansatsen i Sverige initierades av dåvarande Fiskeriverket, som 2004 startade sex samförvaltningsinitiativ. Dessa strävade gradvis mot en ekosystembaserad fiskförvaltning (EBFF). I varje område samordnades lokala intressenter, med stöd av lokala projektledare som spelade en avgörande roll för lokal förankring (Fiskeriverket, 2007).

En övergripande sammanställning av fallstudier för EBFF (Bryhn med flera, 2018) visade flera framgångsrika exempel på regionala tillämpningar. Gemensamt för dessa framgångar var långsiktig finansiering och en inkluderande förvaltning som beaktade ekologiska, ekonomiska och sociala faktorer. Rapporten betonade också behovet av att utveckla modeller och indikatorer som stöd i förvaltningen.

Projektet "Tre Skärgårdar", som genomfördes 2019–2020 och omfattade Sverige, Åland och Finland, fokuserade på ekosystemansatsen och regional utveckling. Lärdomar från projektet visade bland annat på behovet av forum för dialog och samarbete, samt en gemensam digital plattform för informationsutbyte (HaV, 2016).

Rapporten Ekosystembaserad förvaltning som metod för att hantera negativa miljötrender och oklara orsakssamband (Grimvall med flera, 2019) ger en överblick av utmaningarna med EBHF. Rapporten lyfter behovet av att testa arbetssättet i modellområden, och betonar vikten av tydliga ansvarsfördelningar samt lärande och samverkansprocesser.

Slutligen pekar Naturvårdsverkets rapport (2020) på utmaningar med att hitta rätt skala för förvaltningsområden samt vikten av att planera åtgärder på en relevant nivå. Rapporten understryker behovet av långsiktig finansiering och hantering av målkonflikter inom EBHF.

Från ovanstående källor har vi tagit fasta på följande rekommendationer för arbetet i projektet:

- Tydliggör aktörernas ansvar och mandat: Klargör vem som har ansvar och befogenheter att agera, samt vilka möjligheter olika aktörer har att påverka.
- Utnyttja befintliga samarbetsstrukturer i aktuellt område så långt som möjligt.
- Lokala projektledare är viktiga för att förankra ekosystembaserad havsförvaltning på plats.

- Utveckla en gemensam plattform för samverkansstöd, där information finns tillgänglig.
- Lokala beslutsfattare, som kommuner och länsstyrelser, bör delta tillsammans med lokala aktörer och intressenter för att lyfta insatser från individnivå till nästa organisatoriska nivå.
- Förvaltningen måste kunna identifiera och hantera målkonflikter på ett konstruktivt sätt.
- Organisera för kunskapsinhämtning, lärande och samverkansprocesser.
- Planera och genomför åtgärder på en skala som är relevant för den typ av påverkan som berörs.
- Koppla på forskare, utveckla och använd modeller och indikatorer som stöd för åtgärdsplanering och uppföljning.
- Arbeta för en stabil och långsiktig finansiering med en lokal förankring.

Utöver dessa rekommendationer som bygger på erfarenheter från svenska initiativ fick artikeln *Hooks' and 'Anchors' for relational ecosystem-based marine management* (Macpherson med flera, 2021) en avgörande betydelse för arbetet i projektet.

I studien föreslås att EBHF ska ses som en pågående mänsklig process med fokus på att möjliggöra nätverk av intressenter som jobbar i ett gemensamt och föränderligt arbete mot en övergripande vision. För att arbetet ska leda till förändring krävs att de initiativ som tas "krokar i" rätt del av förvaltningen där mandat och resurser finns för att möjliggöra den önskvärda förändringen. Processen behöver också befästas med "ankare" bestående av visioner och målsättningar som slår fast de ekologiska gränserna och de övergripande målsättningarna för förvaltningen.

Genom att se de nya förvaltningarna i pilotområdena som pågående processer, kunde det fortsatta utvecklingsarbetet stödja sig på befintlig teori och kunskap om medskapande processinriktat arbetssätt och komplexitetsmedvetet utvecklingsarbete som redogörs för i 2.2.

2.2 Kunskap om förändring i komplexa system

Systemteori

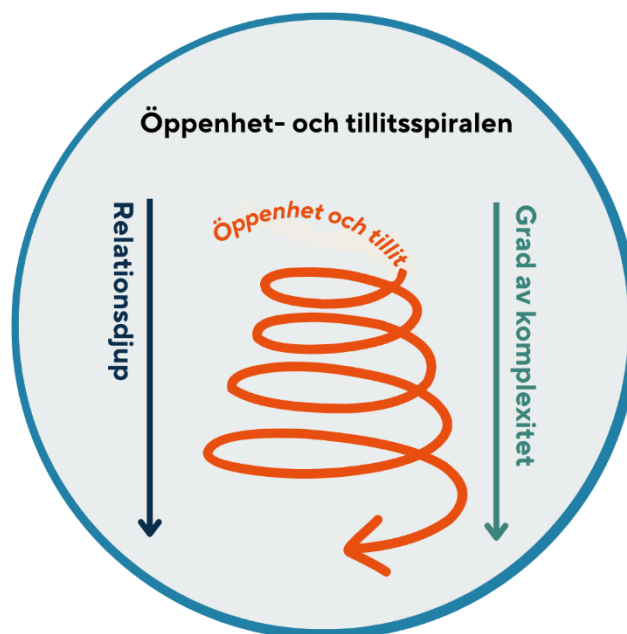
En bärande idé i ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) är att betrakta samtliga aktörer som påverkar eller nyttjar havsmiljön i ett område som en del av ekosystemet. Eftersom förändringar eller skiften i ekosystemet påverkar andra delar av systemet, leder detta ofta till komplexa och svårförutsägbara konsekvenser.

Genom att definiera EBHF som ett komplext system, där aktörernas beteende påverkar varandra, har vi i projektet kunnat ta stöd i systemteori för att förstå och hantera dessa dynamiska samband mellan naturliga ekosystem och mänskliga samhällen. Ett systemiskt perspektiv används för att analysera och hantera fenomen där olika delar och processer samverkar på komplexa sätt. Fokus ligger på helheten, relationer och återkoppling snarare än på enskilda faktorer.

Systemteori betonar vikten av relationer och kommunikation mellan aktörerna i ett system samt hur olika delar ömsesidigt påverkar både varandra och systemet som helhet. Genom att tillämpa ett systemiskt perspektiv på alla aktörer blir det lättare att avgränsa fokus för arbetet och prioritera vilka aktiviteter som bör genomföras först.

Öppenhet och tillit

Forskning om deltagande processer visar att tillit är en nyckelkomponent för framgångsrikt samarbete. Detta bekräftas genom fallstudier, utbildningsmaterial, guider och statliga initiativ (Senecah, 2004). Grunden för effektiva samverkansprocesser ligger i att skapa, stärka och upprätthålla tillit. För att bygga förtroendefulla relationer krävs ett medvetet och konsekvent fokus på tillit i alla aspekter av samverkan. När komplexa frågor ska hanteras i ett system eller en grupp är det avgörande att upprätthålla tillräcklig öppenhet för att skapa den grad av tillit som krävs för uppgiften (Wendelheim & Rodell Lundgren, 2021). Öppenhet och tillitsspiralen beskriver detta växelspel, där öppenhet främjar tillit och ökad tillit i sin tur möjliggör ännu större öppenhet, se figur 5.



Figur 5. Öppenhet- och tillitsspiralen som illustrerar som visar hur en grups förmåga att lösa komplexa frågor ökar som följd av att relationen fördjupas.

Frågor med låg grad av komplexitet, exempelvis utbyte av information i en grupp, kräver inte samma nivå av öppenhet som frågor med hög grad av komplexitet, exempelvis beslutsfattande eller strategiska ledningsfrågor. Eftersom öppenhet och tillit är en färskvara behövs det kontinuerligt underhåll för att skapa och bibehålla den öppenhet som krävs för att hantera komplexa frågor.

För att skapa effektiva och sammanhållna grupper, där medlemmarna känner sig trygga och motiverade att bidra till gruppens mål behöver de känna sig inkluderade, kunna utveckla personliga band eller känna sig uppskattad inom gruppen samt känna ett visst mått av inflytande i gruppen (Schutz, 1958). I det praktiska genomförandet behöver tre grundläggande element ingå för att bygga och upprätthålla förtroendefulla relationer mellan arrangörer av möten, beslutsfattare, intressenter, forskare och andra deltagare (Senecah, 2004). Det första är tillträde, vilket innebär att deltagarna har faktisk möjlighet att delta i processen, får stöd att förstå ny eller komplex information, samt att möten hålls på tider och platser som möjliggör deltagande. Det andra elementet är utrymme, som handlar om ömsesidig respekt och att alla perspektiv ges möjlighet att komma till uttryck. Det tredje och sista elementet är inflytande, vilket innebär att olika idéer och perspektiv respektfullt övervägs under möten, eller i planer och beslut.

Dessa tre komponenter - tillträde, utrymme och inflytande - utgör enligt Senecah grunden för en effektiv och inkluderande deltagandeprocess.

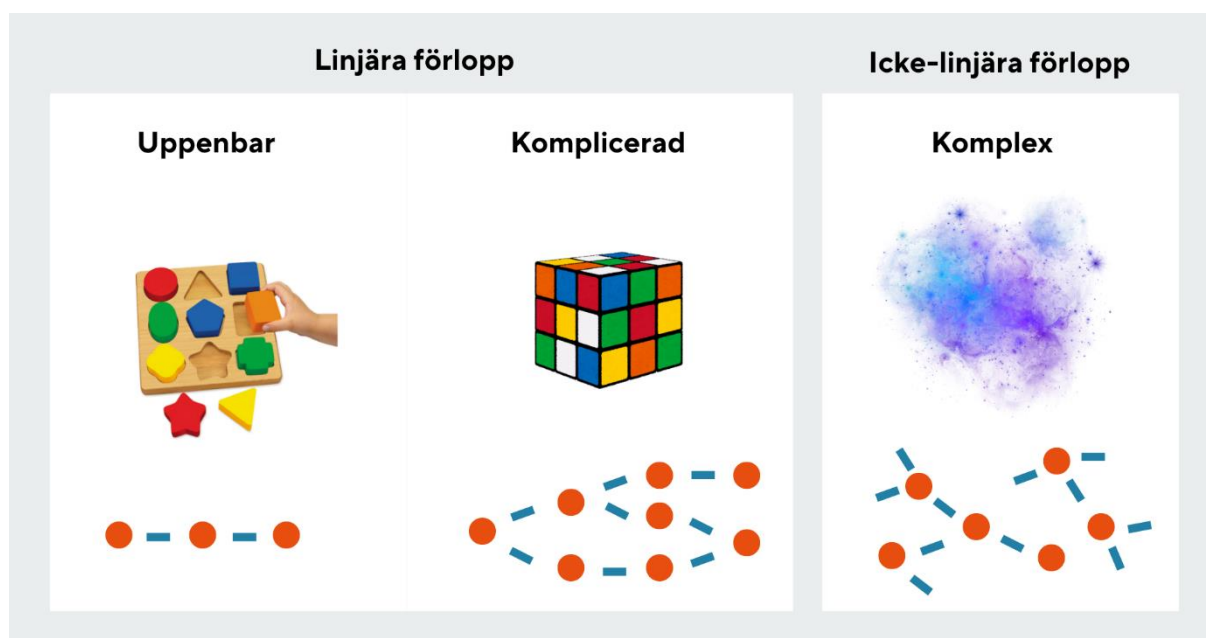
Komplexitetsteori

En annan utgångspunkt i arbetet har varit teorier kring komplexitet, som hjälper oss att särskilja på linjära och icke-linjära förlopp och processer, se figur 6.

En situation som är uppenbar eller komplicerad karakteriseras av linjära processer med kausala orsakssamband. A följs av B som följs av C och så vidare. Orsak och verkan är dessutom konstanta över tid. Exempelvis tänds samma lampa varje gång jag trycker på en viss knapp. Slutar lampan att fungera kan jag ta in en expert som gör en analys av problemet och har ett eller flera sätt att åtgärda det. Det går att förutse och planera för förloppen vid både uppenbara och komplicerade utmaningar. Det är också möjligt att i förväg beskriva målet vid linjära förlopp.

Komplexa situationer följer inte en linjär och förutsägbar utveckling. Vi kan inte på förhand veta vilken lösning som kommer att fungera. Istället för att enbart förlita oss på tidigare erfarenheter och experter, behöver vi prova olika lösningar och samla in erfarenheter och kunskap från många olika perspektiv.

Figur 6 Illustrationer som beskriver tre typer av förlopp: Uppenbar, komplicerad och komplex.



Ett komplext system är ofta uppbyggt av många enkla linjära samband, som tillsammans blir komplexa. En process som inbegriper många parter med olika agendor, intressen och gruppkulturer, blir på samma vis alltid komplex. Det innebär att effekter och resultat sker framväxande i en icke-linjär process. Det kräver andra typer av förhållningssätt och ledarskap än vid mer linjära förlopp. En anledning till att det är viktigt att kunna särskilja på linjärt och icke-linjärt är att komplexa processer tenderar att eskalera eller låsa sig om de blir behandlade som om de vore enklare linjära förlopp.

Även sådant som kan tyckas kunna följa ett linjärt förlopp är i många fall komplext. Ta till exempel framtagandet och genomförandet av ett beslut som rör förvaltning av säl. Responsen hos de som berörs blir olika beroende på faktorer som förtroendet mellan aktörerna, vilka stödresurser som finns att tillgå, maktförhållanden, möjliga intressekonflikter och parallella processer med närliggande frågor som skarvförvaltning och fiskbestånd. Responsen varierar beroende på hur tidigare insatser fungerat, hur aktörer involverats i framtagandet av direktivet, nuläget på fältet, den ekonomiska situationen med mera.

Ledarskap i komplexa system

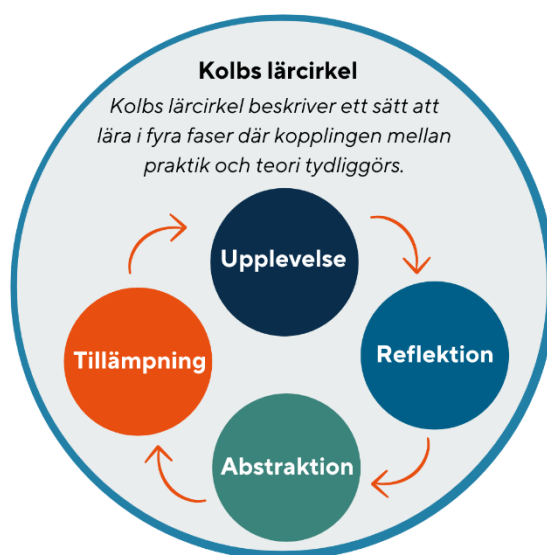
Vid hantering av komplexa samhällsutmaningar förväxlas ofta komplexitet med oförmåga att fatta beslut, vilket leder till förenklade lösningar baserade på förutbestämda idéer. Traditionella projektledningsmetoder är ofta linjära, men i komplexa system krävs en iterativ och lärande metodik där aktörer prövar och utvecklar lösningar tillsammans. Istället för att vänta på full enighet bör flera parallella processer pågå samtidigt, med fokus på samverkan, gränsöverskridande kommunikation och kunskapsdelning.

Erfarenhetsbaserat lärande

Erfarenhetsbaserat lärande bygger på idén att människor lär sig bäst genom att aktivt delta i och reflektera över sina egna erfarenheter. En av de mest kända modellerna för detta är Kolbs lärcirkel (Kolb, 1984), se figur 7. Han beskriver lärande som en cyklisk process med fyra steg:

1. Konkreta upplevelser: Direkt erfarenhet av en situation eller aktivitet.
2. Reflekterande observation: Reflektion över vad som hände och hur det kändes.
3. Abstrakt konceptualisering: Analysera och förstå upplevelsen för att dra slutsatser och skapa nya idéer.
4. Aktiv experimentering: Använda de nya insikterna för att testa och tillämpa i nya situationer.

Kolbs modell betonar att effektivt lärande sker när man går igenom alla dessa steg, vilket leder till djupare förståelse och förbättrad förmåga att hantera liknande situationer i framtiden.



Figur 7. Kolbs lärcirkel beskriver ett sätt att lära i fyra faser:

2.3 Vägledande principer för utveckling av en ekosystembaserad havsförvaltning

Under projektets genomförande växte målsättningen fram att skapa en regional ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF), som i enlighet med Macpherson med flera, 2021, är en mänskligt driven process pågående mänsklig process med fokus på att möjliggöra nätverk av intressenter som jobbar i ett gemensamt och föränderligt arbete mot en övergripande vision.

Genom att definiera EBHF som en pågående process så kunde vi nyttja kunskap från system- och komplexitetsteori för att utveckla förvaltningen. Den kunskapen formulerades till fem vägledande principer som lade grunden för utvecklingen av regional EBHF, se figur 8. Dessa principer fungerar som stöd för att navigera och arbeta inom metodiken och överensstämmer i stort med lärdomar och rekommendationer från tidigare erfarenheter av ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF).



Figur 8. Fem vägledande principer för att utveckla en regional ekosystembaserad havsförvaltning.

Princip 1: Bygg på befintliga strukturer och processer

Den lokala kunskapen hos aktörer som arbetar med havsmiljöfrågor är en viktig grund för att utveckla en regional EBHF. Runt varje havs- och kustområde finns en mångfald av aktörer som genom åren har drivit olika initiativ med anknytning till havsmiljön – vissa har avslutats, medan andra lever vidare i olika former. Dessa initiativ har skapat nätverk och strukturer med både positiva och negativa erfarenheter, vilket påverkar dagens samarbete och engagemang i nya satsningar. Därför är det viktigt att vid uppstarten av ett EBHF-arbete ta hänsyn till befintliga strukturer och pågående processer genom att reflektera över vad som redan gjorts, vad som fungerat väl och vad som kan byggas vidare på.

Princip 2 : Etablera minsta tillräckliga stödstruktur

Komplexa sammanhang, såsom förvaltning av havsmiljön, karaktäriseras av att behoven blir tydliga först när arbetet påbörjats. Det finns inte på förhand en aktör som har all nödvändig information eller mandat att bestämma över vilka stödstrukturer som kommer behövas. Istället kommer mycket lärande ske mellan många och olika aktörer samtidigt som arbetet fortskrider. Först då kommer det bli tydligt vilka stödstrukturer som verkligen behövs, vilka grupper som

behöver ha vilka möten, vilka typer av kommunikationsplattformar som behövs, hur dokumentation och delande av information ska ske för att bäst gynna arbetet.

Om vi satsar allt på att skapa strukturer innan arbetet påbörjas, riskerar vi att slösa resurser på att bygga upp något som inte kommer att användas. Vi behöver då investera mer resurser på att göra om det som inte fungerar och skapa det som behövs. En rekommendation är därför att initialt satsa på minsta möjliga, men tillräckliga, stödstrukturer för att kunna börja mötas. Stödstrukturer bör vara anpassningsbara och föränderliga över tid.

Princip 3: Koppla ihop aktörer

En grundläggande förutsättning för att få till en gemensam förvaltning är att aktörerna kan mötas för dialog och samverkan. Därför blir det viktigt att skapa olika mötesplatser för alla aktörer, och sen i största möjliga mån underlätta deras relationer och kommunikation. En god kommunikation och god tillit mellan aktörerna skapar förutsättningar för den gemensamma förmågan att ta sig an de komplexa utmaningarna. Här kompletteras fysiska och digitala mötesplatser varandra, med stöd från forum för information och kommunikation såsom digital webbplats och sociala forum.

EBHF handlar mindre om att bygga en ny organisation och mer om att möjliggöra bättre kontakter bland befintliga aktörer, bättre delande av kunskap, närmare och bättre samverkan. Det förutsätter ett lyhört förhållningssätt som börjar med en nyfikenhet för att försöka förstå nuläget.

Det handlar inledningsvis om att ta kontakt med eller väcka liv i tidigare nätverk och att möjliggöra möte och nätverkande med koppling till hav och kust i ett gemensamt forum. I detta inledande arbete kommer det visa sig vilka som kan utgöra ett nav och vara en drivande kraft framåt.

Princip 4: Möjliggör aktörskap

Den process för EBHF som föreslås här är en gemensam förvaltning som styrs av, och möjliggörs genom, att olika intressenter engagerar sig och tar initiativ att driva en fråga som är viktig för dem. Det blir därför avgörande att skapa förutsättningar för aktörerna att kunna ta initiativ. Detta aktörskap kan stimuleras på många sätt. Det handlar ytterst om ett grundläggande förhållningssätt att se till människors resurser och förmåga att skapa mening och ta ansvar. Det betyder också att ett EBHF -nätverket i sig inte behöver ha alla, eller något beslutandemandat, utan kan fungera som en mötesplats för aktörer med olika mandat och möjlighet att handla.

Som koordinerande projektledare är det en utmaning att inte ta över ansvaret och ägarskap från övriga i systemet. Ett sätt att organisera och kanalisera olika aktörers engagemang och driv är att skapa arbetsgrupper som formas av de som är engagerade i en viss fråga eller tema.

Självorganisering i arbetsgrupper gör det möjligt för parallellt arbete med många olika frågor. Varje aktör kan fokusera på sina intressefrågor utan att behöva vara direkt inblandad i allt övrigt.

En annan förutsättning för aktörskap är tillgången till information. Finns den samlade informationen endast tillgänglig för en liten grupp engagerade huvudaktörer, är det stor risk att engagemanget aldrig blir bredare än så.

Princip 5: Utgå från ett utforskande framväxande förhållningssätt

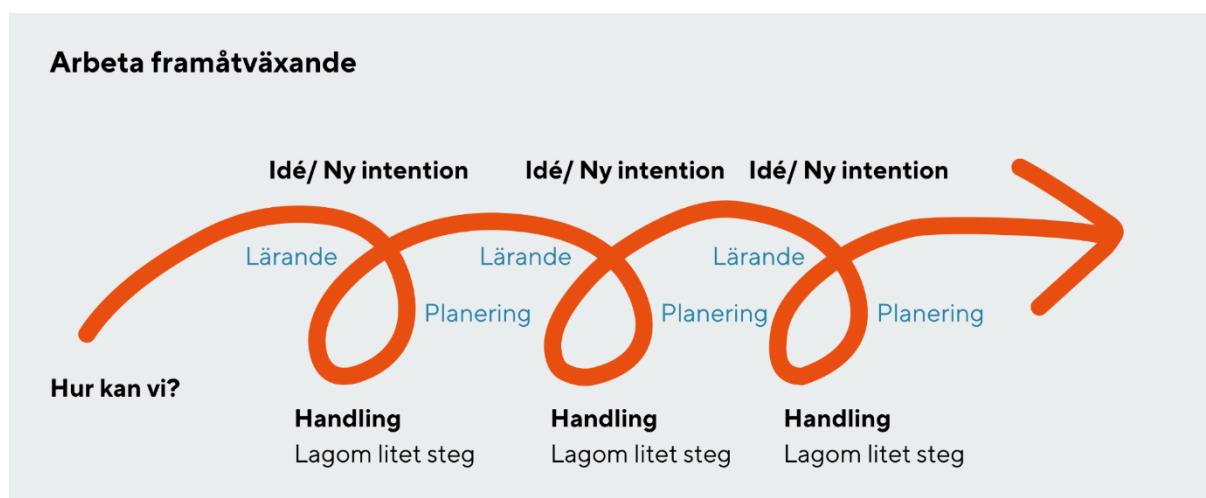
En vanlig strategi inför en svår utmaning är att lägga mycket energi och tid på att noggrant planera en rad insatser som ska leda fram till ett slutmål. I komplexa system saknas dock de

tydliga orsakssamband som gör att vi säkert kan veta vad en specifik insats kommer leda till för resultat. Vi kan inte heller vara säkra på om en tidigare lyckad intervention kommer ge samma goda resultat en andra gång.

Dessa osäkerhetsfaktorer gör det svårt att planera i förväg. Även den mest genomarbetade långsiktiga plan riskerar att omkullkastas så fort vi skrider till verket. Förändrade förutsättningar, ny information och kunskap framkommer ofta först när arbetet påbörjats. Det är stor risk att hela eller stora delar av den tidigare planeringen behöver göras om redan i ett tidigt skede, och den tid som gått till planering är mer eller mindre bortkastad. En annan risk är att systemet inte anpassar arbetet efter nya förutsättningar eftersom för mycket resurser och mandat är investerade i den riktning som är utstakad.

Detta innebär *inte* att det inte går att förbereda sig alls. Det finns saker vi inte vet. Det är dessutom så att det finns saker vi inte ens vet, att vi inte vet. För att hantera dessa oklarheter står lärandet i fokus. En viktig förberedelse blir därför att skapa förutsättningar för gemensamt lärande.

Exempel på frågor att ställa sig i detta skede är: Vilka frågor har vi nu? Vad behöver vi veta mer om? Vad kan vi börja göra eller pröva för att lära mer om det vi undrar? Hur ska vi säkerställa att vi lär oss av det vi gör eller prövar? Vad kan vi göra utifrån arbetsgruppens mandat och kapacitet?



Figur 9. En illustration som visar en framåtväxande process där lärandet leder till nästa steg i processen.

Lärandet och kunskapsförsörjningen är inbyggd i en framväxande process när aktörerna tillsammans arbetar framåt. Under processens gång lär de av varandra och genom själva arbetet, (Dewey, 1958, Lave och Wenger 1991, Lave och Wenger 1999), se figur 9.

Bredden på perspektiv är en styrka för arbete med komplexa frågor, och med det kommer också en bredd av kunskaper från fältet, förvaltningen och akademien. I mötet kan vi också upptäcka vilken kunskap som saknas för att få en gemensam förståelse för frågorna, och identifiera olika vägar för hur denna kunskap kan nås.

Att myndigheter som HaV, länsstyrelser och akademien kliver in på liknande villkor som andra aktörer och själva är utforskande i processen kan vara ovant. Förväntningarna är ofta att

projektägare och andra som driver projekt ska ha klara svar och en tydlig målbild. Grundläggande för att lyckas i framväxande processer är i stället det gemensamma utforskandet, prövandet och lärandet, och att processen anpassas efter behov.

Inledningsvis är det viktigt att tydliggöra detta utforskande arbetssätt för alla aktörer, även gentemot finansiärer och beslutsfattare. Att tydliggöra och påminna om detta längs vägen är viktigt för att skapa förståelse, engagemang och uthållighet hos alla som engagerar sig.

3 Metod för en regional ekosystembaserad havsförvaltning

Den metod vi har utvecklat för att skapa en regional ekosystembaserad havsförvaltning bygger på att samla aktörer och intressenter på den plats där förvaltningen ska ske. I pilotområdena har vi etablerat en kontinuerlig process präglad av prövning, anpassning, reflektion, lärande och utveckling. I denna del beskriver vi metoden utifrån våra erfarenheter från pilotområdena, uppdelat i två faser: projekteringsfasen (4.1) och genomförandefasen (4.2).

4.1 Projekteringsfas

I ett projekt där processen och arbetet till stor del drivs och utvecklas av projektdeltagarna är projekteringsfasen speciell jämfört med andra projekt. Frågorna som ska drivas, strategin för hur detta ska genomföras, och målen med arbetet kommer att definieras av deltagarna själva vid ett senare skede. Det som är viktigt för en projektgrupp i uppstarten är att skapa ramar som ger goda förutsättningar för att projektet ska lyckas växa fram på detta sätt. Nedan beskriver vi de lärdomar vi dragit från projekteringsfasen.

3.1.1 Val av område

Vikten av att utgå från ett lokalt perspektiv i EBHF -arbetet grundar sig i insikten om att behoven och utmaningarna i ekosystemet och förvaltningen varierar mellan olika kustområden. Detta innebär att förvaltningen måste utvecklas utifrån de unika förutsättningarna som karakteriserar området som ska förvaltas. Vad som är ett lämpligt kustområde för ett regionalt EBHF -projekt beror på flera faktorer, såsom enhetligt ekosystem, kulturell identitet och redan befintliga nätverk och samarbeten.

De kustområden som valdes som pilotområden i projektet inkluderade 8+fjordar på västkusten, Stockholms skärgård och Södra Bottenhavet, se figur 10. De tre pilotområdena representerar tre distinkt olika ekosystem och skiljer sig åt både ekologiskt och administrativt.



Figur 10. Bilder från de tre pilotområden: Södra Bottenhavet, Stockholms skärgård och 8+fjordar

Erfarenheter från projektet visar att den lokala identiteten och kulturella aspekter är viktiga grunder som driver engagemang som samarbete kan utvecklas ifrån. Vid val av lämpligt område är det viktigt att ha kännedom om administrativa gränser, såsom läns-, region- och kommungränser, samt förvaltningsområden som definieras av specifika förordningar. Exempel på sådana är huvudavrinningsområden enligt vattenförvaltningsförordningen (2004:660), havsbassänger enligt havsmiljöförordningen (2010:1341) och ICES-rutnätet, som används för

fiskeriförvaltning enligt EU:s gemensamma fiskeripolitik (ICES nr 1380/2013). Dessa avgränsningar är ofta utgångspunkt för analyser, underlag och målsättningar inom respektive förordning.

Samtidigt bör administrativa gränser inte vara den enda faktorn vid urvalet av områden. Det är i praktiken omöjligt att skapa områden som inte på något sätt delas upp av olika gränsdragningar, och dessa gränser sammanfaller inte alltid med vare sig kulturell identitet eller ekosystemets naturliga förutsättningar. I detta projekt har därför en avvägning gjorts där ekologiska samband och praktiska förvaltningsmöjligheter fått väga tyngre än strikt administrativa gränsdragningar.

Val av område: Tips och lärdomar

- Utgå från lokal förutsättningar vid val av område.
- Involvera loka aktörer för att hitta avgränsningar som tar hänsyn till områdets identitet och tidigare samverkans initiativ och nätverk
- Ta hänsyn till administrativa gränser med låt det inte styra val av område

3.1.2 Identifiera befintliga strukturer och processer

Ett första steg i kartläggningen av ett område är att identifiera vilka befintliga strukturer och processer som idag har koppling till havs- och kustmiljön. På pappret kan förvaltningen i olika områden verka liknande, med en snarlik organisering av kommuner, länsstyrelser och intresseorganisationer. Men varje plats har sin egen dynamik – unika relationer, historiska samband och lokala förutsättningar gör att en struktur som fungerat i ett område inte nödvändigtvis passar i ett annat

Den lokala kunskapen hos aktörer som är engagerade i havsmiljön är en nyckelfaktor för att EBHF -arbetet ska bli framgångsrikt. För att skapa en stabil grund i ett gemensamt EBHF -arbete är det därför viktigt att redan från start identifiera och ta hänsyn till existerande strukturer och pågående processer, samt att bygga vidare på tidigare lärdomar och fungerande arbetssätt från dessa. Vid utvecklingen av de två nya pilotområdena, Stockholms skärgård och Södra Bottenhavet, användes snöbollsmetoden (se textrutan nedan) för att identifiera nyckelaktörer i området och synliggöra redan etablerade nätverk.

Identifiera befintliga strukturer och processer : Tips och lärdomar

- Identifiera och involvera lokala nyckelaktörer och nätverk.
- Låt kartläggningen vara en kontinuerlig process som anpassas till förändringar och nya aktörer över tid.
- Kontinuerligt välkomnande av nya deltagare under processen gör att arbetet kan starta även om alla önskade parter ej är ombord.

Snöbollsmetoden

Steg 1

Startpunkt: Identifiera och kontakta en eller flera nyckelpersoner/aktörer som du känner till inom det aktuella området.

Steg 2

Intervjua nyckelpersoner: Fråga om de kan lista andra relevanta aktörer och deras kontaktoppgifter.

Steg 3

Kontakta och bredda: Kontakta de nya aktörerna som nämnts och upprepa processen. Fråga nya kontakter om ytterligare personer eller organisationer som de anser är relevanta. På så sätt fortsätter kartläggningen som en snöboll som rullar vidare och växer i omfång.

Steg 4

Utvärdera: Fortsätt processen till du når en mättning, där nya kontakter inte längre bidrar signifikant till din kartläggning. Vid denna punkt har du förhoppningsvis identifierat och dokumenterat de viktigaste aktörerna inom det aktuella området.

Steg 5

Fortsätt kartläggningen längs vägen: I dynamiska processer tillkommer och avviker deltagare allt eftersom, och det är det bra att återkommande ställa frågan till varandra om det är någon aktör eller person som saknas för att bättre kunna hantera frågan.

Steg 6

Reflektion: Snöbollsmetodens styrka är att snabbt synliggöra redan etablerade nätverk. En risk är att den leder in i allt för upptrampade stigar och missar viktiga nätverk för det regionala ekosystemet. Även om kartläggningen är viktig så måste man också inse att den troligtvis kommer att vara ofullständig. Dessutom förändras nätverken i ett område över tid. Genom att rigga processen med ett arbetssätt som tillåter att nya deltagare tillkommer – antingen genom inbjudan eller på eget initiativ i takt med att de får information och väljer att engagera sig – så behöver inte starten av arbetet dra ut på tiden.

3.1.3 Etablering av stödstruktur

Den metod som vi använt för att utveckla en ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) är en organisk process som anpassas efter det unika ekosystemets förutsättningar. Det krävs en etablering av stödstrukturer för att möjliggöra denna process. Den stödstruktur som etablerades i pilotområdena bygger på lärdomar från tidigare initiativ och kunskap om förändring i komplexa system, som beskrivs i kapitel 3.

Lokal projektledning

En förutsättning för att komma igång med uppbyggnaden av en regional EBHF är en lokal projektledning. De tre pilotområdena har följt olika utvecklingsvägar, vilket bland annat har berott på vilken eller vilka lokala aktörer som haft kapacitet och vilja att ta på sig den drivande rollen och förvalta projektledningen. I Stockholms skärgård var Länsstyrelsen Stockholm den drivande projektledaren. I Södra Bottenhavet delade Tierps och Söderhamns kommun på projektledarskapet, medan 8+fjordar sen tidigare har en organiserade projektledning genom samverkan mellan de fem kommunerna i området.

Den EBHF som vi utvecklat handlar mindre om att bygga en ny organisation och mer om att skapa bättre kontakter mellan befintliga aktörer. Projektledningen har därför en annan funktion än i traditionella projekt. Under uppstarten är den viktigaste uppgiften att kartlägga aktörer och pågående samarbeten för att kunna bjuda in till de första mötena. En initial faciliterande funktion är att möjliggöra för relevanta aktörer att samlas och stödja de som kan vara nav och drivande krafter i den framväxande förvaltningen.

Projektledningen måste kunna kommunicera med aktörer på alla nivåer och bjuda in till möten och forum, utan att ta på sig rollen att sätta agendan eller prioritera frågor och åtgärder. För att möjliggöra aktörskap behöver initiativen, frågorna och drivkraften komma från aktörerna själva, inte från projektledningen.

Processledning

EBHF -arbetet är en framväxande process som sker i samverkan mellan olika aktörer, där lösningarna inte är förutbestämda utan utvecklas i takt med att ny kunskap och erfarenheter tillförs. Eftersom processen sker i en komplex och föränderlig miljö är det värdefullt att ha tillgång till processledningskompetens som kan stödja aktörerna genom hela förloppet. Att leda ett initiativ för ett regionalt EBHF handlar inte bara om att organisera möten och forum utan även att skapa förutsättningar för lärande, dialog och samverkan där aktörerna själva driver frågor och lösningar.

I en kontext där frågor om havsmiljö och förvaltning är både engagerande och kan vara konfliktfyllda behövs ett medvetet förhållningssätt för att skapa en trygg och konstruktiv dialog. De som har ansvar för att facilitera processen, kan därför behöva stöd i att hantera komplexitet och osäkerhet, samt kunna kommunicera och skapa utrymme för att alla aktörer får möjlighet att bidra. Det är därför en stor fördel om projektledaren har kunskap om eller får stöd i komplexitetsmedvetet processledarskap för att kunna stötta aktörerna i att bidra, både i sakfrågor och till det egna sammanhanget.

I pilotområdena utvecklades en fungerande process för EBHF med stöd från externa processledare. Deras roll var att ta fram, och successivt anpassa, en fungerande design för hur en mötesplats och en självorganiserad förvaltning kunde skapas. De var också ansvariga för att ta fram en struktur för lärande och dokumentation. Process- och samverkansstödet hade även rollen att stödja projektledarna att processleda trygga möten med ett öppet och konstruktivt samtalsklimat.

Lokal styrgrupp

Genom att etablera en lokal styrgrupp kan EBHF -projekt få en tydlig lokal förankring och kopplas samman med andra delar av förvaltningen. Styrgruppens sammansättning avgör vilket mandat och vilken påverkan den kan ha.

I projektet 8+fjordar består styrgruppen av lokala politiker från alla fem kommuner som ingår i projektet. Detta ger projektet legitimitet och gör det möjligt för kommunala tjänstemän att aktivt delta i arbetet. Att upprätta en lokal styrgrupp är därför ett avgörande steg för att ett EBHF -initiativ ska kunna utvecklas till en långsiktig och etablerad förvaltning.

Starta som pilotområde

Det tar tid för en EBHF att växa fram, och det är viktigt att komma ihåg att arbetet kan börja även om inte allt är på plats från början. En fördel är att starta som ett pilotområde, där strukturer successivt kan byggas upp, samtidigt som finansiering, kunskapsförsörjning och aktörernas engagemang möjliggörs i utvecklingen av en lokalt anpassad förvaltning. Genom att se de första åren som en pilotfas kan åtagandet bli mer hanterbart för de aktörer som väljer att stödja arbetet från början. Den initiala perioden kommer att präglas av prövande och omprövande, och att starta som en pilot ger utrymme för utforskande och lärande.

I det arbetssätt vi förespråkar är aktörerna delaktiga i att forma förvaltningen. Projektledningen fokuserar på att organisera processen och arbetssättet, medan aktörerna själva avgör vilka frågor som är viktiga och vilka som bör involveras. Detta kan upplevas som otidligt och skapa

osäkerhet kring vad processen kommer att leda till, särskilt eftersom många aktörer är vana vid att projektledningen driver organiseringen av arbetet. När detta inte sker kan frustration uppstå och frågor om processens syfte och mål dyka upp. Detta var något som observerades i de två nystartade piloterna. Ett skifte inträffade när aktörerna insåg att deras egen initiativkraft togs till vara, och att denna kraft ledde till att arbetet organiserades kring de frågor som är viktiga i det aktuella området. Resultatet av ett sådant förhållningssätt är att arbetet organiseras kring frågor som är angelägna lokalt och regionalt för att nå de övergripande miljömålen.

I pilotområdena genomfördes löpande "lärloopar" på alla nivåer, för att fånga resultat och lärdomar till den fortsatta utvecklingen. Där har vi kunnat följa hur deltagarna gått från att ifrågasätta det framväxande arbetssättet, till att se det som en styrka för arbetet med havsmiljön. Avslutande reflektioner vid vanliga möten kan också bidra till framväxande lärande.

Etablering av stödstruktur: Tips och lärdomar

- Ekosystembaserad havsförvaltning bör utvecklas organiskt utifrån områdets unika förutsättningar, utan ett färdigt recept.
- Projektledning bör vara lokalt förankrad och fokusera på att kartlägga aktörer, organisera möten och stödja samverkan, snarare än att sätta agendan.
- Det är en fördel om projektledaren har kunskap om eller får stöd i komplexitetsmedvetet processledarskap för att stödja aktörer i lärande och samverkan i en framväxande process.
- En lokal styrgrupp, gärna med politiskt mandat, kan stärka förvaltningens förankring och beslutsförmåga.
- Starta som ett pilotområde för att möjliggöra en stegvis uppbyggnad av strukturer, finansiering och engagemang, med fokus på lärande och justeringar längs vägen.
- Stöd ett engagemangsstyrt arbetssätt med initiativ och drivkraft underifrån.

3.2 Genomförandefas

Upplägget som beskrivs här syftar till att visa hur en regional förvaltning kan utformas för att möjliggöra en kontinuerlig, adaptiv process som stödjer ett ständigt pågående förändringsarbete. De olika komponenterna nedan – var och en med ett specifikt syfte – har utvecklats i pilotområdena under projektet. Dessa komponenter bör ses som inspiration för hur ett lokalt eller regionalt EBHF -arbete kan organiseras. Samtidigt ger detta arbetssätt andra områden möjlighet att utveckla egna komponenter utifrån sina specifika behov och förutsättningar.

3.2.1 Aktörsforum: Nätverk och plattform

Kärnan i de nyskapade pilotområden är en plattform som kallas Aktörsforum. Här möts relevanta aktörer för att samarbeta kring frågor som rör den lokala och regionala havsmiljön. Aktörsforum hålls regelbundet, både fysiskt, på olika platser i området, och digitalt. Under dessa möten identifierar aktörerna vilka sakfrågor som bör prioriteras inom förvaltningen. Forumet fungerar som en samverkansyta för att koppla samman aktörer, stärka relationer, lyfta och utforska viktiga frågor samt dela perspektiv och lärdomar. Aktörsforumet ger en helhetsbild av förvaltningsarbetet och skapar en gemensam förståelse för situationen i området.



Att delta i ett aktörsforum är ett naturligt första steg för nya deltagare som vill engagera sig i den ekosystembaserade förvaltningen. Inbjudan är öppen, och nya aktörer kan ansluta sig efter starten. De kan ske på eget initiativ eller genom att projektledningen eller andra deltagare aktivt bjuder in aktörer som saknats i nätverket och som identifierats av deltagarna. Aktörsforum är ett komplement till de befintliga förvaltningsstrukturerna. De kontakter som skapas här driver inte bara utveckling i själva projektet utan kan även bidra till utveckling i deltagarnas ordinarie arbete, oavsett om de representerar myndigheter, näringsliv, politik, intresseorganisationer, forskning eller andra verksamheter.

Kultur för gränsöverskridande samverkan

En kultur som främjar samarbete och innovation bygger på att deltagarna känner sig trygga att uttrycka sina tankar och idéer och att deras perspektiv respekteras. Havsmiljöfrågor är komplexa, och orsakssamband är ofta oklara. Målet med Aktörsforum är att utveckla arbetet genom en fördjupad förståelse för olika perspektiv. Komplexa frågor med en lång eller kontroversiell bakgrund präglas ofta av debatt om vad som borde ha gjorts eller vad andra borde göra. Därför är det viktigt att skapa förutsättningar för aktivt lyssnande och gemensamt söka en framkomlig väg.

Deltagarna på Aktörsforum består av representanter från olika delar av förvaltningen, inklusive kommuner, länsstyrelser och statliga myndigheter, samt lokala beslutsfattare. Detta skapar en stor och samlad kompetens kring hur förvaltningen fungerar som effektivt kan identifiera vilka aktörer som behöver involveras för att en förändring ska kunna ske.

Det kan exempelvis handla om att identifiera vilka insatser som behöver göras för att nå ut till de beslutsfattare som har mandat i specifika frågor eller hur åtgärder behöver utvecklas för att vara förankrade och effektiva, samt hur de kan bidra till att lösa frågor som har fastnat i målkonflikter. Genom att sammanföra olika perspektiv och expertis kan Aktörsforum främja en mer integrerad och effektiv förvaltning som svarar mot lokala behov och utmaningar

En tydlig struktur och planering är viktigt för att denna typ av möten ska bli meningsfulla. Projektledningens främsta uppgift är att skapa ramar som stödjer effektiva möten och produktiva processer. Projektledaren i pilotområdena har tagit stöd av professionell processledning för att designa möten som möjliggör självorganisering, lärande och hantering av utmanande frågor och målkonflikter, se figur 11.



Figur 11. Beskrivning av utgångspunkter i design och upplägg som används i de aktörsforum som genomförs i pilotområdena.

Aktörsforum: Tips och lärdomar

- Arrangera Aktörsforum kontinuerligt och växla mellan fysiska och digitala möten, dag- och kvällstid, på olika orter inom det geografiska området.
- Bjud in öppet och välkomna nya deltagare under vägs.
- Bjud in till och möjliggör aktivt deltagande, inte passiv lyssning.
- Låt deltagarna bidra till agendan, både till dialogfrågor och frågor/teman att bilda arbetsgrupper kring.
- Gör plats för lärande, reflektion och samarbete.
- Uppmuntra aktivt och respektfullt lyssnande för att skapa en atmosfär av ömsesidig respekt och förståelse.

- Kommunicera att medverkan i forumen kan förenkla det egna arbetet, bidra till den egna kontexten, öka möjligheten att skapa förändring i gemensamt angelägna frågor, ge ett expanderat nätverk och aktuell uppdatering om utveckling, utmaningar och möjligheter.

3.2.2 Arbetsgrupper: den drivande kraften

På Aktörsforum identifierar aktörerna de teman och frågor som de tycker är angelägna att arbeta vidare med för att stärka förvaltningen av havsmiljön. När sedan flera aktörer väljer att engagera sig i en fråga eller i ett tema bildar de tillsammans en arbetsgrupp. I arbetsgrupperna möts intressenter från många olika perspektiv för att lära av varandra och gå från tanke till handling.

Arbetsgrupper som drivande kraft

Arbetsgrupperna är kärnan i det praktiska arbetet och driver insatser som bidrar till förvaltningens målsättningar. Vilka insatser som genomförs beror på vad gruppen identifierat som nästa steg för att åstadkomma önskad förändring. Det kan handla om att planera åtgärder, identifiera forskningsbehov, säkra projektfinansiering eller ta fram faktaunderlag som kan ligga till grund för politiska beslut. Se textrutorna nedan för exempel på resultat av två arbetsgruppers arbete: Natur och turism i Stockholms skärgård och Strömmingsgruppen i Södra Bottenhavet.

Det är arbetsgruppens deltagare som själva organiserar sitt eget arbete och agenda. Grupperna väljer själva om de vill träffas intensivt under en kortare period eller regelbundet över tid, allt beroende på frågans karaktär samt deltagarnas behov och möjlighet. Varje arbetsgrupp utser en sammankallande, eller turas om i denna roll. Den sammankallande har kontakt med projektledningen utanför Aktörsforum och flaggar för om gruppen behöver stöd eller hjälp att komma vidare.

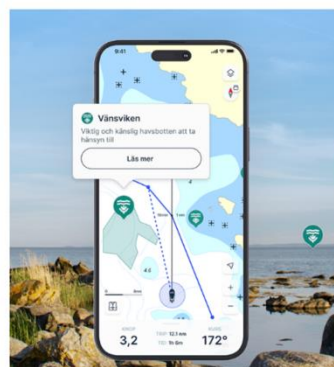
Exempel:

Natur och turism i Stockholms skärgård

Stockholms skärgård är ett kustområde som utsätts för ett mycket högt besöksstryck under sommarmånaderna, något som sliter på naturen i skärgården. Arbetsgruppen Naturskydd och Fritidsbåtar bildades tidigt under projektet med målet att bidra till en hållbar besöksnäring där turister har rätt kunskap och information för att göra medvetna val. En fråga som gruppen valde att prioritera var skydd av grunda vikar.

Arbetsgruppen består av tjänstemän från kustkommuner, forskare från Stockholms Universitets Östersjöcentrum, Skärgårdsstiftelsen, Båttunionen samt WWF. Kunskapen om hur bottenvegetationen ser ut i skärgårdens grunda vikar är sedan tidigare god tack vare undersökningar gjorda av Stockholms universitet och Länsstyrelsen i Stockholm. Utmaningen har varit att få ut informationen till de båtägare och besökare som vistas i de miljöer som är extra sårbara för ankring.

Gruppen försökte på olika sätt engagera Sjöfartsverket i frågan utan resultat. Istället var det sjökortsföretaget Skippo som visade intresse och arbetsgruppen inledde ett samarbete med att ta fram nya kartlager som kan läggas in i båtförarens digitala sjökort. Två typer av skyddsvärda områden valdes ut, dels de ekologiskt viktiga ålgräsängarna, dels avgränsade grunda vikar med hög ekologisk status och undervattensvegetation med hotade arter. Läs mer om arbetet genom att scanna qr-koden.



Oavsett vilken fråga en arbetsgrupp väljer att fokusera på så är de ofta beroende av att andra aktörer engageras för att intention ska leda till konkret handling, ny kunskap eller beslut som stödjer en förändring. Mandat att agera kan ibland finnas i arbetsgruppen men i många fall behöver intentionen tas vidare till den del av förvaltningen som har mandat att genomföra åtgärden.

En form öppen för skiften och anpassning

Arbetsgruppernas sammansättning speglar de frågor som för tillfället engagerar och prioriteras i området. Deltagare kan ansluta till grupper som de finner intressanta eller lämna sådana de inte längre anser vara relevanta. För att fördelningen av deltagarnas resurser ska vara effektiv och anpassad till aktuella frågor är det viktigt att deltagandet i arbetsgrupperna är dynamiskt. Om nya behov eller möjligheter uppstår kan nya arbetsgrupper bildas. På samma sätt kan en arbetsgrupp pausas eller läggas ner om aktörerna bedömer att målsättningen är uppnådd, eller om frågan förlorar i relativ eller absolut betydelse.

Men även om arbetsgrupperna är föränderliga i sin struktur måste det skapas utrymme för arbetsro. I en grupp där deltagarna kommer och går och där det dessutom finns många olika perspektiv på en fråga kan flera utmaningar uppstå. Speciellt när gruppen själva ska definiera sitt uppdrag och fokus.

Exempel:

Strömmingsgruppen i Södra Bottenhavet

Strömmingens situation i Södra Bottenhavet är akut och för varje år minskar fångsterna i de lokala fiskarnas nät. Samtidigt bedrivs ett intensivt storskaligt fiske ute till havs där stora mängder strömming trålas för att bli till djurfoder som används i norska laxodlingar. På Aktörsforum bildades en arbetsgrupp bestående av Länsstyrelsen i Gävleborg, Länsstyrelsen Uppsala Län, lokala fiskare, fiskevårdare och forskare från SLU.

Tillsammans tog de fram ett kunskapsunderlag som redogör för beståndens status, nuvarande fisketryck och exempel från andra platser där bestånd återhämtat sig efter en tid med fiskestopp och förslag på hur ett sådant lokalt fredningsområde kunde se ut i Södra Bottenhavet.

Sammanställningen spreds inom nätverket och till lokala politiker som i sin tur, med grund i underlaget, drivit frågan vidare.

Kvoterna för det storskaliga fisket blev en het potatis i EU valet 2024 där flera partier lovade väljarna att de skulle verka för att rädda strömmingen. Läs hela underlaget genom att scanna qr-koden.



Vissa grupper kan tidigt vara mogna att starta aktiviteter, konkreta insatser eller söka finansiering för ett projekt, medan andra har behov av att lyssna in fler perspektiv eller kanske frigöra sig från idén om att alla behöver vara överens för att man ska kunna börja handla. Vill deltagare i en arbetsgrupp genomföra olika åtgärder på olika sätt är det fullt möjligt att dela gruppen. Det kan också utvecklas en kärngrupp som arbetar mer med frågan och stämmer av med övriga deltagare.

Projektledningen har stöttat grupperna i processen med att identifiera vilken fråga eller utmaning de vill arbeta med och hur det kan göras på ett fruktbart sätt. Andra stödfunktioner som vuxit fram är processtöd, stöd till gruppens sammankallande samt olika mallar och enkla steg-för-steg instruktioner för olika typer av möten och initiativ. Det är kontinuerligt viktigt att hitta balansen mellan stödstruktur och deltagarnas förmåga att ta egna initiativ, samt att anpassa stödet och strukturen utifrån deras respons. En annan viktig stödstruktur är att ge grupperna plats för reflektion om hur arbetet går och vad de själva och tillsammans kan göra för att skapa mer värde ur det.

Arbetsgrupper: Tips och lärdomar

- Låt grupperna själva organisera sitt arbete och bestämma mötesfrekvensen.
- Låt grupperna välja en sammankallande för kontakt med projektledningen och ansvar för att signalera gruppens behov.
- Lyssna in arbetsgruppens behov av stöd från andra aktörer för att nå konkreta resultat.
- Tillåt flexibilitet i arbetsgrupperna för att anpassa sig till nya behov och deltagare.
- Skapa arbetsro genom att hjälpa arbetsgrupperna att avgränsa och sätta upp mål.
- Låt grupper delas upp i fler om det underlättar beslutsfattande och genomförande av åtgärder.
- Erbjud relevant stöd till sammankallande och gruppen
- Hitta balansen mellan stödstrukturer och deltagarnas frihet
- Uppmuntra till reflektion om hur arbetet fortskrider och vad som kan göras för att skapa mervärde.
- Var medveten om att grupper kan behöva olika lång tid att lyssna in olika perspektiv innan de skrider till handling, alla processer är olika.

3.2.3 Mötas över geografiska gränser: Storforum och Tvärforum

Vissa frågor och utmaningar har visat sig återkomma i samtliga tre pilotområden och det har då uppstått ett behov av att mötas och lära av varandra över geografiska gränser. Därför har två nya mötesformer tillkommit med olika syften: Storforum och Tvärforum.

Storforum samlar alla arbetsgrupper i de tre piloterna för att dela erfarenheter, hitta synergier och vidga nätverket. Deltagare inspireras av varandra, får tips från andra arbetsgrupper med liknande utmaningar i andra geografiska områden och kan skapa samarbeten. På Storforum ges också möjlighet för att bjuda in externa aktörer för att de ska få ett bättre grepp om vad projektet som helhet arbetar med och åstadkommer.

Tvärforum syftar, precis som Storforum, till att samla alla aktörer över geografiska gränser men fokuserar på en specifik fråga, se textruta nedan. Tvärforum kan motiveras av att deltagarna i flera geografiska områden sett ett mervärde av att kraftsamla tillsammans. Behovet kan också uppstå av att frågan är särskilt komplex och konfliktfylld.

Principerna för Tvärforum är i stort sett samma som för Aktörsforum. Det handlar om att samla relevanta aktörer som är engagerade eller involverade i frågan. Likt Aktörsforum är det deltagarna själva som lyfter vilka aspekter av frågan som ska hanteras och när det är relevant att skapa arbetsgrupper för att driva förändringsarbete.

Exempel

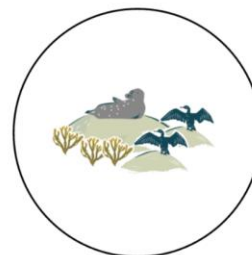
Tvärforum säl och skarv: Kraftsamla kring komplexa frågor

Naturlig predation från säl och skarv på fiskbestånd är en fråga som väckt stort engagemang i samtliga pilotområden. Det är en fråga med svåra målkonflikter, där orsakssambanden inte alltid är tydliga.

Frågan engagerar fritidsfiskare, yrkesfiskare, fågelskådare, jägare, miljöorganisationer, politiker och flera andra aktörer. Själva förvaltningen styrs av olika myndigheter och involverar flera parter. För att skapa en bättre förståelse för förvaltningen, adressera utmaningar och möjligheter samt främja lärande över regionala gränser, beslutade pilotområdena att skapa ett gemensamt tvärforum för just säl- och skarvförvaltning. Flera digitala möten med mellan 30-60 deltagare, samt ett fysiskt möte med 40 deltagare har arrangerats.

På Tvärforum har experter presenterat beståndsdata, förvaltande myndigheter har beskrivit förvaltningens organisation och uppdrag och förklarat beslut. Vägar till en mer effektiv förvaltning har diskuterats. Deltagarna har själva satt upp gemensamma principer och förhållningssätt för konstruktiv dialog, identifierat hinder och målkonflikter. Att gå från det regionala till ett nationellt forum innebär bättre förutsättningar att få med berörda myndigheter såsom Naturvårdsverket, HaV, Jordbruksverket och länsstyrelser.

Scanna qr-koden för att ta del av en föreläsning som hölls under Tvärforum den 23 januari 2024 om hur skarven förflyttar sig vid ankomstjakt och hur sälskrämmor påverkar fiskbestånden i vikar.



Mötas över geografiska gränser: Tips och lärdomar

- Gör forumet relevant och tillgängligt.
- Bevaka det lokala och regionala perspektivet; undvik att forumet enbart blir för nationella myndigheter.
- Digitala möten möjliggör att täcka flera områden i Sverige.
- Fysiska möten kan stärka relationer och främja samarbete.

- Alternera mellan dag- och kvällsmöten för att inkludera en bredare grupp.
- Omfamna olikheter och utmaningar.
- Transparens i deltagarlistor, mötesdokumentation och kunskapsunderlag är avgörande för tillit.
- Ge aktörer med mandat utrymme att beskriva förutsättningarna.
- Uppmuntra deltagarna att bidra med förslag och reflektioner.
- Hjälp deltagarna att sortera frågor: vad kan göras på kort sikt, och vad ligger utanför vårt inflytande?
- Skapa en gemensam kunskapsbas för att stödja förståelsen för och dialogen om frågorna.

3.2.4 Process för lärande och anpassning: Lärloop och processgrupp

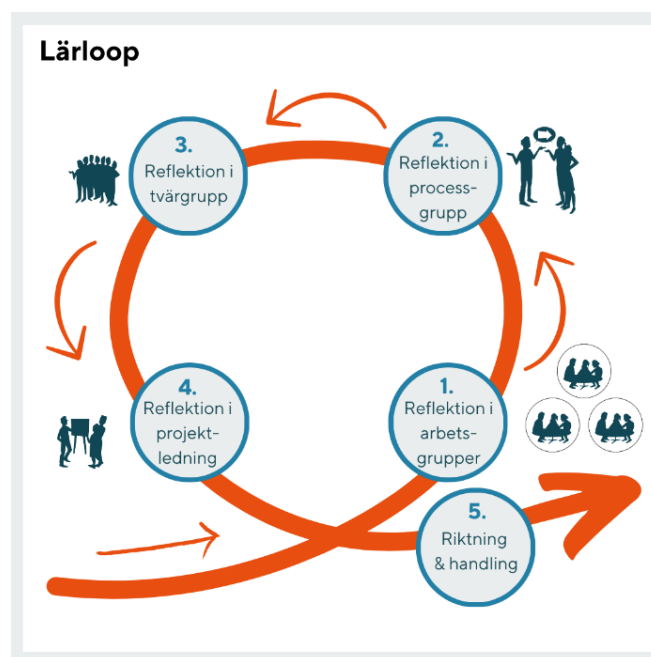
Ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) som den beskrivs i den här handboken syftar till att vara adaptiv och framväxande. Många komplexa frågor som involverar många aktörer har inga definitiva lösningar och kräver ständigt arbete, utveckling och förfining för att angripas på bästa sätt. Denna typ av process förutsätter att vi organiserar för ett kontinuerligt lärande, så att vi kan ta vara på nya insikter, identifiera aktuella utmaningar och vara lyhörda för behov i olika delar av systemet.

I projektet har flera stödstrukturer utvecklats för detta. På ett övergripande plan kallar vi strukturen för Lärloop. För projektledningens fortsatta lärande har vi utvecklat vad vi kallar för Processgrupp. Det reflekterande arbetssättet är återkommande i alla typer av möten som ofta inleds med att deltagarna ges plats att sammanfatta vad som hänt sedan sist och vad det kan betyda för nästa steg.

Ju fler av aktörerna som kan anamma ett lärande förhållningssätt, desto mer dynamisk och anpassningsbar kan hela processen bli. Då kan deltagarna dra slutsatser från erfarenheter och lärande, och justera sin egen insats samt den gemensamma processen i riktning mot de resultat de vill uppnå. Det kräver att projektledningen återkommande stödjer aktörerna i att blicka tillbaka, dela konkreta erfarenheter av utmaningar och framgångar, dra slutsatser och anpassa riktningen framåt för att uppnå bättre resultat. Det är viktigt, men inte enkelt, att prioritera och ge utrymme till lärandet när många frågor upplevs akuta och fokus är på handling. Förståelsen av värdet som ett reflekterande arbetssätt ger växer i takt med att deltagarna själva får uppleva fördelarna genom att delta i läroloopar, processgrupper och andra lärande stödstrukturer.

Lärloop

Medan arbetet i pilotområdena pågick växte en struktur för kontinuerligt lärande och anpassning fram som kom att kallas Lärloop. En lärloop är ett arbetsflöde som syftar till att kontinuerligt fånga, dokumentera och tillämpa lärdomar från det praktiska arbetet. Det bygger på att vid återkommande tillfällen dokumentera synpunkter och insikter från en bredd av aktörer.



Figur 12. Beskrivning av lärloopsarbetet i fem steg.

Lärlooparna är upplagda för att skapa en koppling mellan lärandet på olika nivåer med utgångspunkt från deltagarnas upplevelse av processen och arbetet. Dessa erfarenheter och reflektioner ligger till grund för inriktningen och nästa steg, både för aktörerna själva, och för initiativet i sin helhet. Lärlooparna fungerar som en levande planering som tydliggör för projektledning vilka insatser och prioriteringar som bör göras.

Bilden beskriver en kedja av lärloop-samtal som skett terminsvis under projektet, se figur 12. Det börjar med dialog i arbetsgrupperna som reflekterar kring hur det går för dem i det här arbetet, vad de upplever leder framåt och vad de upplever hindrar dem och initiativet att skapa värde.

Deras reflektioner tas vidare till nästa nivå processgruppen, som gör en liknande övning. Deras slutsatser i sin tur tas vidare till projektledningen som själva får genomgå en lärloop. Med den insamlade data som grund, och utifrån sina egna erfarenheter, drar de slutsatser för att anpassa arbetet och riktningen framåt.

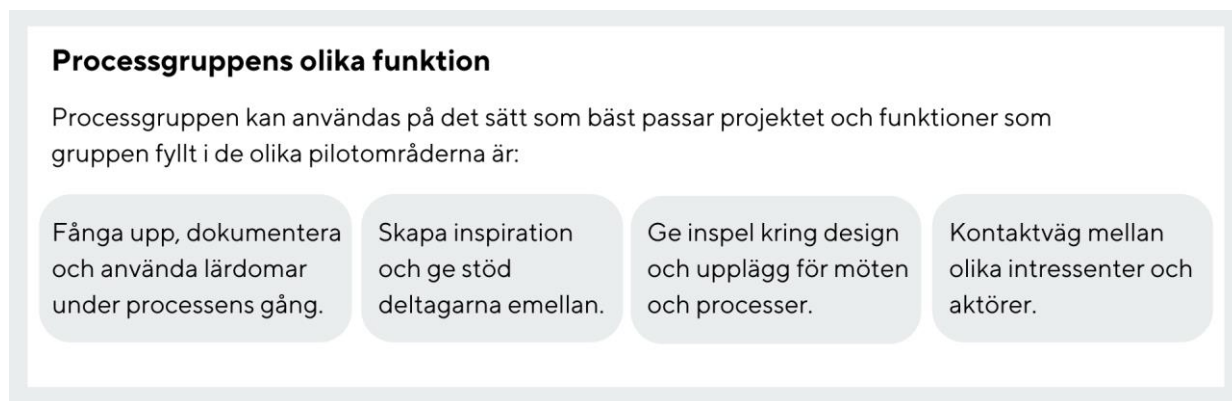
Under senare år har pilotområdena även tagit initiativ till ett Tvärforum med lärloopstema, där projektledning och processgrupperna från alla tre områdena möts fysiskt under en heldag för att tillsammans lära av varandra och vidareutveckla arbetet framåt.

Processgrupp

Ett annat sätt att organisera för ett kontinuerligt lärande och anpassning i pilotområdena har varit att involvera nyckelaktörer i systemet i en övergripande processgrupp.

Processgruppen fungerar som ett bollplank för projektledningen och spelar en viktig roll i att förankra initiativet inom sina nätverk. Syftet är att stärka det lokala ägarskapet och involvera fler i att förstå och utveckla hela arbetet. Gruppen fungerar som ett "mini-system", där man redan i ett

tidigt skede kan fånga upp spänningar och problem, samt skapa en samarbetskultur för att hantera dessa på ett konstruktivt sätt.



Figur 13. Beskrivning av processgruppens olika funktion.

I pilotområdena har processgruppen bestått av åtta till tio personer som representerar olika perspektiv. Processgruppens roll och sammansättning har sett olika ut över tid. De flesta i grupperna är också sammankallande i en arbetsgrupp och utgör på det viset en direkt kontakt mellan projektledning och nätverket. Som grund träffas processgruppen inför Aktörsforum för att både bidra med tankar om forumet och till hur det övergripande arbetet kan utvecklas.

Det är inte meningen att processgruppen ska vara representativ för systemets alla delar. Gruppen förväntas heller inte ha överblick över alla processer som pågår. Det viktiga är att deltagarna i gruppen känner engagemang för att utveckla processen för ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF). Fokus för processgruppen är alltså inte sakfrågorna, utan själva processen, *hur* vi arbetar på bäst sätt. Syftet är att lyssna in behov och fånga upp, dokumentera och använda lärdomar under processens gång, se figur 13. En känsla av att ansvaret för både processen och nätverket delas av projektledning och processgrupp har visat sig framgångsrikt för att skapa engagemang.

Process för lärande och anpassning: Tips och lärdomar

- Skapa en regelbunden struktur för lärande för att kontinuerligt fånga och tillämpa lärdomar.
- Var transparent om hur lärande och erfarenheter påverkar utvecklingen av processer och arbete, vilket skapar förtroende och uthållighet.
- Se till att det finns utrymme för aktörer att reflektera över sina erfarenheter, dra slutsatser och anpassa sina insatser för att uppnå bättre resultat.
- Betona processens betydelse framför sakfrågorna, och engagera nyckelaktörer i att bidra till att förbättra arbetsmetoder och samarbetskultur.
- Skapa en känsla av att ansvaret, för både processen och nätverket, delas av projektledning och processgrupp.

3.2.5 Kunskapsförsörjning: Informerade beslut

Ekosystembaserad havsförvaltning ska bygga på bästa tillgänglig kunskap och vara anpassningsbar. Kunskapen kan erhållas på flera olika sätt. Den kan vara teoretisk, sprungen ur vetenskapliga studier, eller praktisk, baserad på människors levda erfarenheter och upplevelser. Kunskapsförsörjningen i projektet har skett på flera olika sätt. Här nedan går vi igenom hur vi konkret arbetat med detta.

Täppa till kunskapsluckor

En gemensam kunskapsbas är värdefull för att underlätta förståelsen av olika frågor och skapa en konstruktiv dialog mellan deltagarna. I projektet har mycket av det aktiva kunskapsutbytet skett på Aktörsforum, där aktörer delar information och lär av varandra. Genom dessa dialoger har även kunskapsluckor identifierats och adresserats på olika sätt. I vissa fall har arbetsgrupperna tagit vidare frågor och arrangerat temadagar och workshops dit både experter och praktiker bjudits in. I Södra Bottenhavet ordnades till exempel en temadag om förvaltning av säl och skarv. I Stockholms skärgård har arbetsgrupper bland annat arrangerat workshops om hållbara besök i skärgården och temadag om fossilfri skärgårdstrafik.

Exempel:

Konceptuella modeller i Stockholms skärgård

Forskare vid Stockholms universitet samarbetade med arbetsgruppen för Regionala fiskeförvaltning inom pilotprojektet i Stockholms skärgård i syfte att öka kunskapen om det lokala ekosystemet.

Arbetsgruppen, som består av yrkesfiskare, fiskeguider, sportfiskare, fiskevattenägare, kommunala och regionala tjänstemän samt forskare, utvecklade gemensamt konceptuella ekosystemmodeller för Stockholms skärgård.

Modellerna bygger på vad deltagarna identifierat som viktiga arter och faktorer i ekosystemet, samt hur dessa påverkar varandra. På så sätt kan man undersöka hur förändringar i ett bestånd, eller i en faktor, påverkar andra delar av ekosystemet. Modellerna utformades under två workshops våren 2023, en med fiskets aktörer och en med forskare. Grupperna fick rita upp ekosystemets komponenter och interaktioner och det var ett stort överlapp mellan gruppernas beskrivningar. Utifrån resultaten kunde man ta fram en gemensam konceptuell modell över Stockholms skärgårds ekosystem.

Utkomsten ur samarbetet mellan forskare och lokala aktörer ligger till grund för den regionala förvaltningsplanen i Stockholms skärgård. Läs mer om arbetet genom att scanna qr-koden.



Sedan projektets start har forskare inom havsmiljö aktivt stöttat projektet med kunskapsunderlag. De initiala studierna fokuserade på att beskriva ekosystemen i de olika pilotområdena. Men i takt med att projektet utvecklades, förändrades även forskarnas roll, och de började ta en mer aktiv plats i processerna och arbetet inom pilotområdena. Forskarna har deltagit i arbetsgrupperna beroende på de behov som grupperna identifierat. Deras engagemang har varit inriktat på att bidra med kunskap och forskarperspektiv. De underlag som forskarna tagit fram har utvecklats i nära samarbete med deltagarna, med målet att identifiera vilka typer av analyser och data arbetsgrupperna behövt för att driva sitt arbete framåt.

Ett exempel på detta är när forskare på Stockholms universitet i samarbete med arbetsgruppen Regional fiskförvaltning i Stockholms skärgård utvecklade en konceptuell modell för strömmingens roll i ekosystemet, se textrutan ovan. Denna modell blev sedan ett centralt underlag för arbetet med att ta fram en regional fiskförvaltningsplan.

I 8+fjordar anordnade projektledningen tillsammans med processledare och forskare inom miljö och samverkan en mötesserie med den lokala befolkningen. Syftet var att kartlägga områden med stort värde och områden som drabbats negativt av miljöeffekter (se textruta nedan). Genom dessa samarbeten har forskningen kunnat stödja det praktiska arbetet och skapa specifika beslutsunderlag som underlättar och stödjer de förvaltningsbeslut som krävs.

Exempel:

Medborgarforskning i 8+fjordar

I 8+fjordar på västkusten bjöds medborgarna in för att delta i havsförvaltningsarbetet genom den så kallade smultronmetoden.

Arbetet började med att forskare på SLU tog fram ett vetenskapligt kunskapsunderlag för att ge en nyanserad bild av tillståndet för ekosystemet i 8+fjordarområdet. I nästa steg bjöds lokalbefolkningen, politiker, tjänstemän, organisationer och företagare in till tre stormöten där det vetenskapliga underlaget presenterades och diskuterades.

De som deltog fick sedan själva sätta ut punkter på en karta för att markera platser som de ansåg ha betydelsefulla värden (natur, kultur, historia, rekreation, friluftsliv, näringsliv, upplevelse, personligt) samt platser som de upplevde ha drabbats av negativ miljöpåverkan.

Totalt samlades 1 240 unika observationer in från deltagarna. Underlaget sammanställdes i en GIS-karta som visar hur medborgarna själva upplever platsen de bor på. Det är nu denna gemensamma kunskap, forskarnas underlag och medborgarnas kunskap, som ligger till grund för framtida nyttjande- och påverkansanalyser samt åtgärdsprogram.

Peter Thor är miljöanalysspecialist vid SLU Aqua Havsfiskelaboratoriet i Lysekil och är en av forskarna som arbetat med projektet. Genom att scanna qr-koden kan du höra honom berätta mer om arbetet.



Frukostseminarium

En framgångsrik form för kunskapsförsörjning som utvecklats i projektet är digitala kunskapsseminarier. Aktörsforum, och andra fysiska möten, är främst fokuserade på dialog, inte på föreläsningar, med undantag av presentationer för att underlätta arbetsgruppernas arbete (såsom information om finansieringsmöjligheter och juridik/tillstånd) eller för att presentera lokala relevanta initiativ beroende på var mötena förlagts.

Därför har projektledningen arrangerat kontinuerliga digitala frukostseminarier på olika teman kopplade till hållbar utveckling och förvaltning som efterfrågats av aktörerna. Seminarierna har handlat om allt från bävern's roll i ekosystemet till robotisering av havsmiljön och framtiden för småskaligt fiske.

Utöver detta har digitala och fysiska kunskapsseminarium hållits i de enskilda pilotområdena.



Allt material som tagits fram i projektet ligger uppe på en gemensam hemsida för att deltagarna enkelt ska kunna hitta tillbaka till rapporter, anteckningar, illustrationer och inspelade frukostseminarier. Dessa resurser är också en bra ingång för nya aktörer och intressenter.

Kunskapsförsörjning: Tips och lärdomar

- Skapa plats för samtal och kunskapsutbyte.
- Tillgängliggör det material som tas fram i projektet för att.
- Låt deltagarna medverka till att identifiera kunskapsluckor.
- Låt arbetsgrupperna själva arrangera temadagar och workshops.
- Etablera samarbeten med forskningsinstitutioner som kan ta fram kunskapsunderlag i samarbete med aktörer.
- Arrangera återkommande digitala möten eller evenemang för att kontinuerligt försörja nätverket med den kunskap som efterfrågas, exempelvis genom frukostseminarier.
- För samman aktörer för göra kartläggningar och testa modeller.
- Ta tillvara på lokal kunskap som komplement till forskningen, använd metoder som medborgarforskning och modellering.

3.2.6 Kommunikation: Öppenhet och transparens

Det är avgörande att information dokumenteras och görs tillgänglig för alla. Ekosystembaserad havsförvaltning (EBHF) bygger på att integrera flera perspektiv, vilket förutsätter att samtliga deltagare kan följa och ta del av arbetet. Om endast en begränsad grupp har tillgång till information kan engagemanget minska, nya deltagare få svårt att ansluta, och misstankar om dolda agendor uppstå. En öppen och transparent informationsdelning underlättar kunskapsspridning, erfarenhetsutbyte och främjar en inkluderande och kontinuerlig utvecklingsprocess

Samverkansplattform

Det är en stor fördel att använda en digital plattform som är tillgänglig för samtliga deltagare och som blir en yta för allt relevanta material och för spridning av information. På så sätt får deltagarna i arbetet en naturlig samlingsplats och utgångspunkt för arbetet. I projektet används en [hemsida](#) som kontinuerligt uppdateras av projektledningen. Majoriteten av informationen är öppet tillgänglig, medan en lösenordskyddad funktion möjliggör delning av mötesanteckningar och arbetsmaterial för arbetsgrupperna.

På hemsidan finns även en kalender där deltagarna och andra intresserade kan se vad som är på gång i de olika pilotområdena. Där finns också resurser för alla att använda, som mallar för presentationer av projektet, ikoner för att illustrera ekosystemet, tidslinjer, loggor, bilder från möten samt kartor av de geografiska områdena.

Utskick

Precis lika viktigt som att tillgängliggöra information, är det att avgränsa vilken information som aktivt kommuniceras till nätverket och deltagarna. Om det blir för många mailutskick finns en risk att mottagarna överväldigas och påverkas negativt i sitt engagemang och intresse. Genom att planera utskicken och ha specifika maillistor för riktad information kan kommunikationsarbetet förenklas och effektiviseras.

Extern kommunikation

Hemsidan också som ett skyltfönster för projektet. Statiska sidor beskriver metoden, bakgrund för projektet och information om varje pilotområde. På hemsidan finns även möjlighet att lägga ut nyheter och uppdateringar om framsteg som gjorts och initiativ som är på gång. När nyheter på hemsidan publiceras skickar projektets kommunikatör även ut pressmeddelanden till relevant media för ytterligare spridning av information om projektet. På hemsidan finns även rapporter, broschyrer och kunskapsunderlag som tagits fram i projektet så väl som länkar till digitala frukostseminarier.



Grafisk profil

En enhetlig grafisk profil gör projektet lätt att känna igen och minnas. Genom att konsekvent använda samma färger, typsnitt och logotyper förstärks trovärdighet och tydlighet.

En tydlig visuell identitet underlättar även produktionen av nytt material, säkerställer konsekvens och stärker kommunikationen genom att visuellt förmedla projektets budskap. En väl utformad grafisk profil bidrar dessutom till att bygga ett starkare varumärke, öka synligheten och förbättra genomslagskraften.

Kommunikation: Tips och lärdomar

- Dokumentera och gör information tillgänglig för alla aktörer för att säkerställa öppenhet och främja engagemang.
- Anpassa plattformen efter användarnas behov, sänk den digitala tröskeln.
- Sträva efter transparent delning av dokumentation, kalenderhändelser och resurser - motivera varför vissa interna sidor behöver skyddas med lösenord.
- Planera och avgränsa informationsutskick för att undvika överbelastning.
- Använd hemsidan skyltfönster för projektet och som en kanal för att sprida information om framsteg och initiativ.
- Etablera en grafisk profil och visuell identitet tidigt för att stärka projektets igenkänningsfaktor, professionalism och varumärke.

3.2.7 4.3 Organisering, styrning och finansiering

Den ekosystembaserade förvaltningen (EBHF) som vi föreslår är organiserad som ett flexibelt nätverk av aktörer från olika sektorer. Nätverket inkluderar ideella intresseföreningar, såsom sportfiskare, jägare, ornitologer samt natur- och miljöföreningar, men även näringsliv, kommuner, länsstyrelser, regioner och allmänheten. Även nationella myndigheter deltar vid återkommande tillfällen. Inom nätverket förs en kontinuerlig dialog, där samverkan sker mellan aktörer på lokal nivå samt mellan förvaltningsnivåer – lokalt, regionalt och nationellt. Nätverket i sig har inget formellt mandat. Istället representerar varje aktör det mandat som är kopplat till den organisation de representerar.

För att säkerställa en effektiv samverkan har nätverket utformats med en minimal organisationsstruktur och verkar horisontellt mellan aktörerna i pilotområdena. Samtidigt finns möjlighet att initiera en vertikal dialog med beslutsfattare på kommunal, regional eller nationell nivå, beroende på vilken typ av beslut som behöver fattas och vilket mandat som krävs.

Organisation i pilotområdena

De tre piloterna i projektet är organiserade på lite olika vis. 8+fjorðar existerade långt innan projektet startade och är ett kommunalt samarbete mellan fem kommuner med en gemensam styrgrupp. Styrgruppen består i första hand av politikerrepresentanter från respektive kommun. Projektledaren ansvarar för att rapportera till och samråder med styrgruppen. Tillsammans med personal (både tjänstepersoner och fältpersonal) tar projektledaren fram beslutsunderlag, söker finansiering och operationaliserar arbetet. Genom att en av kommunerna är värdkommun och bland annat har personalansvar är delar av verksamheten hårdare knuten till kommunorganisationen. För mer information om 8+fjorðar, se Exempel på verksamhetsmodeller för ekosystembaserad havsförvaltning (Prutzer et al., 2024)).

Stockholms skärgård är både ett horisontellt och vertikalt nätverk, där arbetet och dialogerna sker i arbetsgrupper med representanter från kommuner, intresseorganisationer, lokalsamhället och länsstyrelsen. Projektledaren är anställd på Länsstyrelsen i Stockholm och arbetet är, liksom i 8+fjorðar, vertikalt organiserat, men med en landshövding i spetsen genom placeringen vid Länsstyrelsen och via sin styrgrupp Skärgårdens exekutivkommitté som består av kommunstyrelse ordförandena från kustkommunerna, Regionen, Skärgårdsstiftelsen, SIKO (Skärgårdens Intresseföreningars Kontaktorganisation) under ledning av landshövdingen för Stockholms län. Projektledaren har inte krav på att rapportera till och samråda med exekutivkommittén, men informerat kontinuerligt kommittén om arbetet i projektet.

I likhet med 8+fjorðar är Södra Bottenhavet också ett horisontellt samarbete mellan fem kommuner och ett sammanhängande nätverk. Arbetet och dialogerna utförs främst i arbetsgrupperna, liksom Stockholms skärgårds upplägg. Två projektledare är anställda vid två olika kommuner inom pilotens geografiska område, men piloten saknar vid dags dato en styrgrupp. Projektledarna har vare sig rapporteringskrav till eller samrådskrav med kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige, emellertid är de som anställda vid kommunen en del av dess organisation och är utifrån det i viss mån vertikalt organiserade. En åtgärdssamordnare kopplad till projektet från och med mars 2024 som stöd till projektledarna har tillkommit.

I både Stockholm och Södra Bottenhavet finns det en processgrupp som har beskrivits i tidigare kapitel. Deras roll är framför allt att övergripande koordinera arbetet och stämma av både

processrelaterade erfarenheter och sakfrågor. Under dessa möten sker ett lärande och dialoger kring hur gruppen bättre kan anpassa stöd och riktning baserat på det. Det är ingen hierarkiskt vertikal beslutsorganisation, utan snarare en stödfunktion för att se var arbetsgrupperna befinner sig, vilka behov som finns och på vilket sätt de bäst ges stöd.

Styrformer

Projektet styrs i grunden av visionen att hitta former för att arbeta ekosystembaserat med havsförvaltning, vilket innebär en form av värderingsstyrning. Det påverkas även av den budget som projektet har att röra sig inom, även om ytterligare finansiering har tillkommit genom nya projektansökningar kopplade till det. Under perioden 2021-2023 var utredare på Havs- och vattenmyndigheten (HaV) projektledare för hela projektet, med en ledningsgrupp på HaV som fattade övergripande beslut. Projektet styrdes också indirekt av de regelverk, direktiv och regleringsbrev som HaV omfattas av. Arbetet inom det övergripande projektet, samt i de två nätverk som har byggts upp i Södra Bottenhavet och Stockholms skärgård, har dessutom baserats på interaktiv styrning, där styrning sker i dialog med deltagarna. Liksom det övergripande projektet är samtliga piloter värderingsstyrda och drivs av den gemensamma värdegrunden för EBHF

Två av piloterna har en styrgrupp som är politiskt styrda ((8+fjorlar (5 kommuner med politikerrepresentanter från respektive kommun) och Stockholms skärgård (regionpolitiker i Skärgårdens exekutivkommitté) medan den tredje piloten arbetar för att skapa en styrgrupp vid dags dato.

Projektledarna i 8+fjorlar och Södra Bottenhavet är alla kommunanställda och lyder därmed under kommunala regelverk och till viss del under kommunens styre. Projektledaren i Stockholms skärgård är anställd på länsstyrelsen i Stockholm och styrs indirekt av länsstyrelsens inriktningsdokument och andra regelverk. Både kommuner och länsstyrelser är regelstyrda genom stadgar, regleringsbrev och andra riktlinjer beslutade av politiker på nationell nivå.

Parallellt styrs piloterna även genom budgetstyrning i och med att de ingår i ett projekt som behöver hålla verksamheten inom projektets budgetramar. I olika omfattning, ibland mer direkt (8+fjorlar) och ibland lite mer indirekt genom sin lokalisering, i kommun (Södra Bottenhavet) och länsstyrelse (Stockholms skärgård), styrs de olika piloterna även av politiker, så kallad politisk styrning.

Finansiering

Projektet har delvis finansierats genom bidrag från europeiska havs-, fiskeri- och vattenbruksfonden samt av medfinansiering från HaV. HaV har också stått för övriga resurser som behövts för projektet, inklusive processledning, kommunikation och forskningsstöd.

I 8+fjorlar finns sedan tidigare en grundfinansiering på 120 000 kronor per år från var och en av de fem involverade kommunerna. Denna finansiering fungerar inte bara som en resurs för projektets löpande verksamhet, utan även som en grundplåt för att ansöka om ytterligare projektmedel och bidrag. Ur ett finansieringsperspektiv har denna strategi varit mycket framgångsrik. Idag finansierar 8+fjorlar 5-6 heltidstjänster som arbetar för att förbättra havsmiljön i fjordområdet.

För att de två nystartade pilotområdena i Södra Bottenhavet och Stockholms skärgård ska kunna bygga upp en liknande organisation krävs det att en eller flera kommuner eller andra aktörer går samman för att säkra en grundfinansiering. Detta skulle sedan, på liknande sätt som i 8+fjordar, kunna användas för att utveckla en projektorganisation. Huruvida denna finansieringsmodell lyckas kommer att vara en avgörande faktor för om dessa pilotområden kan utvecklas till hållbara organisationer som driver långsiktiga förändringar för havsmiljön.

Det finns idag ingen riktad statlig finansiering som stödjer regionala initiativ för EBHF . Istället krävs att kommuner, region och länsstyrelser skapar förutsättningar genom att fördela om sina egna resurser, för att skapa en grundplåt som kan nyttjas för att växla upp som medfinansiering för ytterligare projektmedel. I nästa kapitel ges en mer utförlig redogörelse för möjliga långsiktig finansiering och organisation med stöd av fem fallstudier.

Organisering, styrning och finansiering: Tips och lärdomar

- Att organisera projekt som flexibla nätverk utan formellt mandat skapar utrymme för samarbete mellan en mångfald av aktörer, från ideella föreningar till kommuner och nationella myndigheter.
- Olika typer av styrning kan kombineras framgångsrikt.
- En politisk styrgrupp stärker det långsiktiga arbetet genom att ge förvaltningen legitimitet och möjlighet till att resurser avsätts för arbetet.
- Processgrupper som följer och stödjer projektet möjliggör anpassningar utifrån processen och arbetsgruppens behov.
- Grundfinansiering möjliggör att växla upp resurser med stöd av projektmedel.

3.2.8 Hur skapar en ekosystembaserad havsförvaltning förändring

Ekosystemansatsen bygger på principer som ska resultera i en socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar förvaltning. För att motivera en utveckling i denna riktning krävs att förvaltningen resulterar i konkreta åtgärder som förbättrar havsmiljön och samtidigt är långsiktigt hållbara både ekonomiskt och socialt. Att bygga upp nätverk enligt den föreslagna förvaltningsmodellen tar tid, men syftet är att på sikt skapa en mer effektiv och ändamålsenlig förvaltning.

De första åren i pilotområdena har visat att den här typ av förvaltningen är effektiv genom en tydlig resursfördelning till de mest angelägna frågorna. Modellen möjliggör framtagning av välförankrade beslutsunderlag och stärker förvaltningens kapacitet att styra insatser till rätt nivå. 8+fjorðar, det enda av pilotområdena med en etablerad struktur, visar också potentialen i att flera kommuner går samman för att gemensamt mobilisera resurser och genomföra ett omfattande åtgärdsarbete med stöd av olika projektmedel.

Regional prioritering av resurser

Målet är att uppnå miljömålet Hav i balans samt Levande kust och skärgård, samt andra havsmiljörelaterade miljömål, och skapa en levande kustmiljö för både människor och natur. Detta innebär olika saker beroende på plats och ekosystem, eftersom varje område har sina egna unika förutsättningar och utmaningar. I det föreslagna arbetssättet bildar lokala aktörer arbetsgrupper för att fokusera på de mest relevanta och aktuella frågorna i området.

Genom denna metod kan den regionala förvaltningen fokusera på de utmaningar som väcker engagemang och driver arbetet framåt mot de övergripande målen. På så vis sker en naturlig prioritering, där deltagarna fördelar sina resurser genom sitt deltagande i arbetsgrupperna till de mest angelägna frågorna i området.

När en arbetsgrupp har uppnått sitt syfte kan den pausas eller avslutas, och resurser omfördelas till nya prioriterade frågor. Regelbundna utvärderingar säkerställer att förvaltningen riktar insatserna rätt (se Process för lärande och anpassning: Lärloop och processgrupp) och anpassar sig till nya behov som uppstår. Denna flexibla struktur möjliggör att arbetsgrupper snabbt kan bildas och avslutas i takt med förändrade förutsättningar i området. På så sätt sker en kontinuerlig prioriteringsprocess som fördelar förvaltningens resurser.

Erfarenheter från pilotområden visar att denna metod kan identifiera och hantera frågor som hamnat mellan stolarna i traditionell förvaltning. Dessa frågor är ofta komplexa, berör flera delar av havsförvaltningen och engagerar många olika aktörer.

Ett konkret exempel är hanteringen av säl- och skarvpopulationernas påverkan på fiskebeståndet. Denna fråga involverar jägare, yrkesfiskare, fritidsfiskare, fågelskådare och miljöorganisationer. Genom att samla alla intressenter har projektet skapat en samverkansplattform – Tvärforum Säl och Skarv – där deltagare från alla tre piloterna ingår och dessa frågor kan diskuteras och hanteras gemensamt med syfte att hitta konkreta lösningar inom ramen för dagens förvaltning och lagstiftning.

Platsspecifika och välförankrade beslutsunderlag

Den ekosystembaserade havsförvaltningen (EBHF) syftar till att skapa beslutsunderlag för åtgärder som bygger på en djup förståelse av platsens specifika ekosystem och är väl förankrade hos regionala och lokala intressenter.

Dessa underlag måste sedan nå de instanser som har mandat att agera, såsom kommuner, länsstyrelser eller nationella myndigheter. Ett underlag som har tagits fram inom EBHF - processen genom arbetsgrupper och förankrats via åtgärdsforum har genomgått en omfattande samrådsprocess. Därmed blir de beslutsunderlag som når kommuner och myndigheter väl genomarbetade och ger en bred förankring belysta genom flera aktörers kunskaper och perspektiv– vilket skapar goda förutsättningar för hållbara åtgärder.

Detta tillvägagångssätt har potential att öka precisionen i åtgärderna genom att kombinera lokal och vetenskaplig kunskap. Samtidigt möjliggör den kontinuerliga dialogen mellan forskare, lokala aktörer och myndigheter en snabb respons på förändringar i ekosystemet, eftersom problem kan identifieras och åtgärdas i ett tidigt skede. Genom att involvera berörda intressenter i hela processen stärks dessutom beslutslegitimiteten, vilket ökar acceptansen och skapar bättre förutsättningar för långsiktigt hållbara lösningar. Synergier och en större sammantagen effekt kan uppnås om flera åtgärder sker i samverkan med varandra och på olika nivåer i förvaltningssystemet.

Effektiva kontaktytor för en sammanhållen havsförvaltning

Dagens havsförvaltning är komplex och fragmenterad, vilket kan göra det svårt för enskilda aktörer att förstå var och hur beslut fattas. En regional EBHF kan navigera denna komplexitet genom ett diversifierat nätverk av aktörer med samlad kunskap om förvaltningens funktion och struktur. På regional nivå fungerar ofta representanter från kommuner och länsstyrelser som informationslänkar till relevanta förvaltningsinstanser, men för att lokalt framtagna underlag ska integreras i den nationella förvaltningen krävs ytterligare kontaktytor som stärker kopplingen till övergripande beslutsprocesser.

För den nationella nivån kan det vara en större utmaning att hitta en kontaktyta för den regionala EBHF för att förmedla underlag och initiativ. Ett exempel på en sådan kontaktyta är de nationella beredningsgrupperna, där HaV sammankallar forskare från SLU och fiskerikonsulenter från varje länsstyrelse. Dessa grupper är geografiskt indelade i fem enheter, varav fyra kustgrupper och en insjögrupp. Syftet är att ta vara på regional kunskap och identifiera regionala åtgärdsbehov. I grupperna deltar även Jordbruksverket. I de aktiva arbetsgrupperna i pilotområdena som rör fiske fungerar deltagande fiskerikonsulenter som länk för att vidarebefordra frågor och underlag till den nationella förvaltningen via beredningsgrupperna. Styrkan i denna modell är inte bara att förvaltningen kan ta vara på förankrade beslutsunderlag från pilotområdena, som bygger på lokal kunskap och identifierade behov, utan också att modellen stärker legitimiteten för den nuvarande förvaltningen genom att utfall av förslag återkopplas till arbetsgrupperna via länsfiskekonsulenter.

Liknande kontaktytor har skapats för skyddade områden i och med genomförandet av [åtgärd 44](#) i det nationella åtgärdsprogrammet för Nordsjön och Östersjön och inrättandet av tre förvaltningsråd för skyddade områden fördelat i tre geografiska områden i Sverige. Dessa forum exemplifierar hur nationell havsförvaltning kan tillvarata regionala EBHF -initiativ och nyttja de fördelar som skapas genom en ekosystembaserad ansats

8+fjordar och styrkan av en lokal åtgärdsorganisation

En välfungerande regional EBHF kräver både gedigna förvaltningsunderlag och en effektiv organisation för åtgärdsgenomförande. 8+fjordar är ett exempel på hur en projektorganisation kan omvandla lokalt engagemang till konkreta insatser. Genom att flera kommuner samverkar under ett gemensamt paraply skapas mervärde, där resurser samordnas och förstärks.

Kommunerna finansierar en projektledartjänst, vars medel växlas upp genom ansökningar av projektmedel. Projektmedel kan finansiera fler tjänster och åtgärdsarbete. Insatsen som kommunerna investerar fungerar på så sätt som en hävstång som kanaliserar projektmedel till de deltagande kustkommunerna. En av dem fem kommunerna, Stenungssunds kommun, fungerar som administrativ hemvist, vilket möjliggör extern finansiering och optimering av resurser. Denna struktur har resulterat i omfattande åtgärdsarbete och delprojekt med medborgarengagemang.

Mellan 2010 och 2023 har 37 projekt genomförts, och under 2024 pågår ytterligare 10. Dessa omfattar bland annat musselrestaurering, fiskevårdsåtgärder, insatser mot övergödning samt pedagogiska projekt för att öka engagemanget för havsmiljön. 8+fjordar visar på möjligheterna med att samla kommunala, ideella och förvaltningsdrivna initiativ i en regionalt samordnad havsförvaltning.

4 Långsiktig styrning, organisering och finansiering - fem fall

8+fjordar är det enda av pilotområdena som hade organisering och finansiering på plats när projektet startade. Projektledarna i de två nya områdena har sedan starten arbetat med att hitta möjliga lösningar för organisering och finansiering och det är något som håller på att växa fram i de nya områdena. Som en del av projektet har Havsmiljöinstitutet genomfört studien *Exempel på verksamhetsmodeller för ekosystembaserad havsförvaltning* (Prutzer et al., 2024) för att undersöka olika lösningar kring organisering, styrning och finansiering. Studien analyserar fem verksamheter som arbetar med samverkan kring hav- och kustfrågor. 8+fjordar är en av verksamheterna som är del av analysen de övriga är Fiskekommunerna, Marint Centrum, Samförvaltning norra Bohuslän och Kristianstads vattenrike. I detta kapitel redovisas slutsatserna av den analysen.

4.1 Tips och lärdomar: Långsiktig styrning, organisering och finansiering

Långsiktig styrning, organisering och finansiering kan se olika ut. Nedan följer redogörelse för tips och lärdomar från rapporten *Exempel på verksamhetsmodeller för ekosystembaserad havsförvaltning* (Prutzer et al, 2024).

4.1.1 Organisationsformer

En lärdom är att det inte finns ett sätt att organisera sig. Trots att fallen i olika grad antar en horisontell organisationsstruktur och är kopplad till kommuner antingen genom nätverk mellan kommuner och genom verksamhetens placering inom en kommun uppvisar de en variation. 8+fjordar är ett exempel på en mer formell organisationsform med uppstyrd möten och rapportering till den politiska styrgruppen, medan andra fungerar som informella nätverk, exempelvis Samförvaltning Norra Bohuslän. Verksamheterna är i vissa fall integrerade i den vanliga kommunorganisationen, såsom Marint Centrum. I och i andra fall fungerar de mer som autonoma enheter, exempelvis Kristianstads Vattenrike. Både Fiskekommunerna och 8+fjordar är mellankommunala samarbeten.

Upphovet till verksamheterna har sprungit ur olika behov. Både organisationsformer och förankringen i det lokala eller i vissa fall regionala sammanhang möter på olika sätt upp dessa.

Verksamheternas fokus och målgrupper kan spela roll för deras betydelse i det lokala sammanhanget. Ett av fallen, Kristianstads vattenrike, är centralt för turism, medan andra har en

mer framträdande roll i politiska eller praktiska aspekter av samarbete. Genom sin attraktionskraft för turismen bidrar verksamhetens arbete till den lokala ekonomin. Det är också den verksamhet som har flest heltidsanställda, störst budget och friare anknytning till kommunen i relation till de andra tillfrågade verksamheterna.

4.1.2 Styrformer

Sex olika styrformer förekommer i olika kombinationer för de fem verksamheterna och fyller olika behov och syften. Värderingsstyrning främjar beslutsfattande baserat på gemensamma värderingar och minskar då behovet av styrning via byråkrati. Exempel där denna form av styrning används är Samförvaltningen Norra Bohuslän där aktörer med olika perspektiv på naturvård och resursanvändning möts och drivs av starkt förankrade värderingar. Ett annat exempel är Kristianstads Vattenrike, där samarbetet mellan myndigheter, lokalsamhälle och andra intressenter utgår från en gemensam vision om att utveckla området som en modell för hållbar samhällsutveckling. Det tredje exemplet, 8+fjordar, initierades med målet att återetablera torskbeståndet i fjordarna. Denna ambition gav upphov till ett breddare förhållningssätt.

Resultatstyrning kan vara effektiv när personal som känner verksamheten och de lokala förhållandena avgör arbetsmetoder. Problem kan dock uppstå då målen inte kan uppnås. 8+fjordar utgör ett exempel på en formaliserad resultatstyrning med vision, övergripande delmål och arbetsordning (8+fjordar), medan Marint centrum förhåller sig till övergripande kommunala styrdokument. Kristianstads Vattenrike behöver som biosfärområde följa UNESCOs riktlinjer och mål, men på den kommunala nivån är det snarare "mentala modeller" som förmedlas än konkreta måldokument. Politisk styrning, som kan vara ideologiskt färgad, riskerar att fokusera för smalt och i en annan riktning än verksamheten har för avsikt att verka. Samtidigt har politiker mandat att fatta beslut och kan bana väg för verksamheten. 8+fjordars styrgrupp består av politiker från fem kommuner, medan både tjänstepersoner och politiker från nio kommuner ingår i Fiskekommunernas ledning.

Regelstyrning säkerställer specifika genomförandemetoder men kan vara stelbent. 8+fjordar, Marint centrum och Kristianstads Vattenrike är exempel på verksamheter som följer kommunala regelverk och regler som styr kommuner. Budgetstyrning styr genom finansieringsramar och tilldelar resurser effektivt. Denna styrningsform sker i de verksamheterna som arbetar med projekt och mer direkt kopplat till kommuner, exempelvis 8+fjordar, Marint centrum och Kristianstads Vattenrike. Interaktiv styrning sker genom dialog mellan berörda parter och främjar samarbete, men kan leda till ineffektivitet vid långa diskussioner om rutingöromål. Exempel på verksamheter som tydligast styrs interaktivt är Samförvaltningen i Norra Bohuslän och Kristianstads Vattenrike även om samtliga verksamheter lyfter fram samverkan som en grund.

Hur man ska bygga en robust och hållbar verksamhet över tid har inget entydigt svar utan påverkas av en rad olika faktorer. I de tillfrågade verksamheterna är det viktigt med ett tydligt behov och gemensamt engagemang. Samarbeten med kommuner erbjuder fördelar som infrastruktur och stabil finansiering men har också utmaningar såsom byråkratin och att verksamheten kan uppslukas av annat kommunarbete. Framgång i den här typen av verksamheter kräver en flexibel organisation, viljan till förståelse av varandras perspektiv och goda relationer. Att ha ett team där medarbetarnas färdigheter kompletterar varandra stärker verksamhetens långsiktighet och förebygger kunskapsförlust vid personalbyte, vilket ökar effektiviteten. Dessutom behöver projektledare ha förmågan att kunna anpassa sig, navigera

mellan olika önskemål, växla upp finansiering och befinna sig i den osäkerhet det innebär att arbeta med denna typ av verksamhet. Att skapa ett klimat för trygga möten och positiva relationer är avgörande för verksamhetens samverkande förmågan. Kapaciteten att hantera mellanmänniska relationer och samverkansaktiviteter med allmänheten kräver en särskild känsla för sociala interaktioner. Delaktighet och att vara känd i samhället stärker verksamheten. De undersökta verksamheterna anlitar forskningen på varierande sätt. Dessa samarbeten kan öka kunskap, finansieringsmöjligheter och legitimiteten för verksamheterna. Dessa framgångsrika nätverk bygger på starka syften, tydliga behov och gemensam tro på konstruktiv samverkan. En viktig nyckel anses vara att verksamheten inte sammankopplas med myndighetsutövning.

Vissa verksamheter rapporterar direkt till kommunstyrelsen, andra styrs av olika grupper. Det noteras att direkt rapportering till kommunstyrelsen, utan att vara under någon nämnd, minskar risken för inblandning av mellanled och ökar den egna kontrollen. En styrgrupp med politiker anses kunna stärka verksamhetens mandat, men som nämndes tidigare finns det också en inbyggd risk att verksamhetens vision inte uppnås för att agendan kapas av ett enskilt intresse. Av denna anledning föredras rådgivande i stället för styrande organ. En annan risk som nämns för verksamheter som ligger under en kommun är att bli utnyttjad för att kvalitetssäkra annat miljöarbete. För att minska denna risk är det viktigt att värna om att de frågor som är viktiga för den egna verksamheten hanteras på ett lämpligt sätt. Positiva aspekter med att knyta an till kommunorganisationer är stabilitet, tillgången till infrastruktur och närhet till personer som arbetar med liknande frågor.

4.1.3 Finansiering

Valet av finansieringsform anpassas till verksamhetens inriktning och olika former av finansiering nyttjas ofta parallellt.

Grundfinansieringen är både regelbunden, förutsägbar och kan ge upphov till viss nivå av aktiviteter och/eller möjlighet att söka ytterligare medel. Samtliga av de studerade verksamheterna har grundfinansiering, undantaget Samförvaltningsinitiativet. Exempel på hur det kan appliceras är verksamheter med samarbete mellan flera kommuner där varje kommun bidrar med en förutbestämd summa pengar varje år. 8+fjordar och Fiskekommunerna utgör exempel på denna finansieringsform.

Egenfinansiering är en form av grundfinansiering där de ingående aktörer själva bidrar med en "grundplåt". Det kan exempelvis handla om att kommuner står för lönekostnader eller avsätter en budget, såsom i fallen Marint Centrum och Kristianstads Vattenrike. Erfarenheten av att ha en stabil budget som möjliggör anställning av en fast personalgrupp med kompletterande färdigheter säkerställer kontinuitet och långsiktig kapacitet för verksamheten, även när personal byter jobb eller av annan anledning slutar.

Bidragsfinansiering eller projektfinansiering är en vanlig form av finansiering, som särskilt vid återkommande ansökningar för återkommande verksamhet kan gynnas av idériedom. Denna

finansieringsform används av alla verksamheter utom det mellankommunala nätverket Fiskekommunerna.

De externa medlen som används av de fem verksamheterna är mestadels statliga, men även Interreg och EU nämns. Exempel på medel är LOVA, LONA, Havsmiljöanslaget, regionala medel (till exempel Regionalfonden), EU-medel (Interreg, Havs-, fiskeri- och vattenbruks-programmet, Leader), medel från HaV, olika intresseorganisationer och forskningsmedel (t.ex. FORMAS). För naturvårdande verksamhet har Naturvårdsverkets 1:3 anslag åtgärder för värdefull natur använts.

Det finns en rad risker förknippade med projektfinansiering, exempelvis nämns betydande administration som tar tid från fältarbete. EU-medel anges särskilt administrationskrävande och väljs därför bort eller att man samarbetar med resursstarka parter. Vidare finns det risker med att finansieringsvillkoren kan styra bort verksamheten från dess ursprungliga mål. Andra risker som lyfts fram är att projektfinansiering kan försvåra EBHF -arbetet genom snäva perspektiv och avsaknad av helhetsgrepp och -perspektiv, göra verksamheten mindre flexibel och begränsa möjligheten att använda medel effektivt. Beroendet av externa projektmedel kan dessutom resultera i temporära anställningar och kunskapsförlust, vilket underminerar kapacitetsuppbyggnaden. Ytterligare en risk som betonas är den korta tidsperiod som ett projekt omfattas av ger fokus på kortsiktiga snarare än långsiktiga åtgärder.



Genom att aktivt engagera allmänheten och starta en vänförening har en verksamhet lyckats öka sina intäkter via donationer. Eftersom kommuner inte kan ta emot donationer direkt, möjliggör vänföreningen den här formen av ekonomiskt stöd. Även avgift som finansieringsform används, men i väldigt liten omfattning. Forskningssamarbete kan utöver att de berikar verksamheterna med ny kunskap även ge tillgång till fler finansieringsmöjligheter.

Ibland kan för mycket extern finansiering och kontroll minska det lokala engagemanget. I dessa fall är frivillighet, tillit och självorganisering andra vägar att gå för att behålla och stärka lokalt deltagande.

När kommunen är ansvarig måste verksamheten följa lagen om offentlig upphandling, vilket kan begränsa möjligheten att anlita lokala leverantörer, såsom en lokal grävmaskinist. Dessutom kan kommunens försiktighet med att förlänga projektanställningar göra det svårt att behålla kompetent personal. En ekonomisk fördel med kommunen som huvudman är att verksamheten har möjlighet att dra av momsen, vilket inte en förening kan. En annan betydande fördel är tillgång till kontinuerlig finansiering, vilket stödjer en stabil och långvarig drift av verksamheten.

Försiktighetsåtgärden att hantera sponsring med omsorg bör iakttas för att säkerställa att inte riskerar förlora den viktiga trovärdigheten för verksamheten. När företag vars verksamhet inte

överensstämmer med organisationens värderingar erbjudit sponsring, har man valt att avstå från dessa bidrag för att skydda sitt rykte och värdegrund.

Att uppnå ekonomisk framgång kräver en flexibel finansieringsstrategi för verksamheten, förstå de olika finansieringsalternativen och ha förmågan att effektivt allokera dessa resurser samt undvika onödig administration.

Samlade tips och lärdomar från fallstudie av fem verksamheter

En del av lärdomarna bidrar tillsammans till robust och hållbar verksamhet, medan andra lärdomar är risker och utmaningar som verksamheterna har betonat.

- Det finns många sätt att organisera, styra och finansiera verksamheter. Alla fyller de olika behov och är avhängiga faktorer såsom inriktning, syfte, verksamhetens lokala betydelse och målgrupper. Vanligtvis använder sig verksamheter av en kombination olika modeller för både organisation, styrning eller finansiering, vilket bidrar till robust och hållbar verksamhet.
- Framgångsrika nätverk har starka syften, tydliga behov och gemensam tro på konstruktiv samverkan med en vilja att förstå varandras perspektiv samt sammankopplas inte med myndighetsutövning. Om det lokala engagemanget drunknar i stor extern finansiering och kontroll kan engagemanget stärkas genom frivillighet och självorganisering.
- Kommunalt anknuten verksamhet har fördelar som infrastruktur, närhet till miljöarbetet i kommunen och stabil finansiering, men utmaningar som byråkrati och risken att uppslukas av annat kommunarbete. En rådgivande styrgrupp föredras framför en politiskt styrd styrgrupp för att långsiktigt säkerställa verksamhetens vision.
- Verksamheter inom kommuner måste följa lagen om offentlig upphandling, vilket kan skapa svårigheter med att anlita lokala leverantörer och behålla kompetent personal.
- Samarbete med en vänförening kan ge intäkter via donationer. Det är dock viktigt att avstå från sponsring som inte överensstämmer med verksamhetens värderingar för att behålla trovärdigheten.
- Samarbete med forskning kan öka finansieringsmöjligheterna och bidra med kunskap och legitimitet.
- Ekonomisk framgång bygger på en flexibel finansieringsstrategi, god kännedom om finansieringsalternativ, förmåga att effektivt fördela resurserna, och samtidigt minimera administrationen.
- Risker med projektfinansiering inkluderar resurskrävande administration, styrning bort från ursprungliga mål och kortsiktiga åtgärder. Dessutom riskeras den kapacitetsuppbyggande förmågan genom korta osäkra anställningar och den ekosystembaserad havsförvaltning försvåras genom snäva perspektiv, avsaknad av helhetsgrepp och minskad flexibilitet.
- En stabil budget och en fast personalgrupp med kompletterande färdigheter säkerställer kontinuitet och långsiktig kapacitet.
- Projektledare med förmåga att anpassa sig, navigera mellan olika önskemål, växla upp finansiering och befinna sig i osäkerheten denna typ av verksamhet innebär, bidrar till robust och hållbar verksamhet. Fingertoppskänsla för goda sociala interaktioner och förmågan att skapa trygga möten avgör verksamhetens samverkande kapacitet.

Referenslista

Ahlgren, J., Grimvall, A., Omstedt, A., Rolff, C., & Wikner, J. (2017). Temperature, DOC level and basin interactions explain the declining oxygen concentrations in the Bothnian Sea. *Journal of Marine Systems*, 170, 22-30.

Bankel, R., & Solér, C. (2023). Ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet i havsmiljön (HaV-Rapport 2023:5).

Borja, A., Elliott, M., Andersen, J. H., Berg, T., Carstensen, J., Halpern, B. S., Heiskanen, A.-S., Korpinen, S., Lowndes, J. S. S., Martin, G., & Rodriguez-Ezpeleta, N. (2016). Overview of integrative assessment of marine systems: The ecosystem approach in practice. *Frontiers in Marine Science*, 3.

Bryhn, A., Bergek, S., Wennhage, H., Beier, U. (2018) Nulägesbeskrivning, fallstudier, metoder och verktyg för ekosystembaserad fiskförvaltning (Aqua reports 2018:20)

Bryhn, A., Lundström, K., Johansson, A., Ragnarsson Stabo, H., & Svedäng, H. (2017). A continuous involvement of stakeholders promotes the ecosystem approach to fisheries in the 8-fjords area on the Swedish west coast. *ICES Journal of Marine Science*, 74(1), 431-442.

Danielsson, A. (2024). Myndighetschefernas roll i havsförvaltningen. I E.-L. Sundblad, M. Gilek, L. Gipperth, A. Ivarsson Westerberg, & D. Langlet (Red.), Fakta och tankar om nationell havsförvaltning (s. 23-30). Havsmiljöinstitutets rapport nr 2024:6.

Dewey, J. (1958). *Democracy and Education*. Macmillan.

Fiskeriverket. (2007). Regional och lokal samförvaltning av fisk.

Grimvall, A., Svedäng, H., Farnelid, H., Moksnes, P.O., & Albertsson, J. (2019). Ekosystembaserad förvaltning som metod för att hantera negativa miljötrender och oklara orsakssamband (Havsmiljöinstitutets Rapport nr 2019:6).

Havs- och vattenmyndigheten. (2012a). God Havsmiljö 2020. Marin strategi för Nordsjön och Östersjön. Del 1: Inledande bedömning av miljötillstånd och socio-ekonomisk analys (Rapport 2012:19).

Havs och vattenmyndigheten (2016) Tre Skärgårdar - Positionsörflyttning för ökad leverans av ekosystemtjänster och bidrag till regional utveckling

Havs- och vattenmyndigheten. (2012). Tillämpning av ekosystemansatsen i havsplaneringen (Rapport 2012:14).

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Ivarsson, Westerberg, A. (2024). Utvärdering av förutsättningarna för en ekosystembaserad havsförvaltning i Sverige. Rapport nr 2024:7, Havsmiljöinstitutet.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

Lave, J., & Wenger, E. (1999). Learning and pedagogy in communities of practice. I J. Leach & B. Moon (Red.), *Learners and Pedagogy* (s. 21-33). Chapman.

Long, R. D., Charles, A., & Stephenson, R. L. (2015). Key principles of marine ecosystem-based management. *Marine Policy*, 57, 53–60.

Macpherson, A. J., Shucksmith, R. J., & Gray, T. (2021). 'Hooks' and 'Anchors' for relational ecosystem-based marine management. *Marine Policy*, 130.

Naturvårdsverket (2020) Ekosystemansatsen – praktiska erfarenheter från svensk havs- och vattenförvaltning (Rapport 6934)

Prutzer, M., Morf, A., & Nolbrant, P. (2021). Social Learning: Methods Matter but Facilitation and Supportive Context Are Key—Insights from Water Governance in Sweden. *Water*, 13(2335). <https://doi.org/10.3390/w13172335>

Prutzer, M., Svärd, M., & Hersinger, A. (2024). Exempel på verksamhetsmodeller för ekosystembaserad havsförvaltning. Havsmiljöinstitutet.

Schutz, W.C. (1958). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.

Senecah, S. L. (2004). The trinity of voice: The role of practical theory in planning and evaluating the effectiveness of environmental participatory processes. I S. P. Depoe, J. W. Delicath, & M.-F. A. Elsenbeer (Red.), *Communication and Public Participation in Environmental Decision Making* (s. 13-33). State University of New York Press.

Miljömålsberedningen (2021). Havet och människan: Delbetänkande av Miljömålsberedningen (SOU 2020:83). Stockholm: Statens offentliga utredningar.

Vince, J. (2015). Integrated policy approaches and policy failure: The case of Australia's Oceans Policy. *Policy Sciences*.

Wendelheim, A., & Rodell Lundgren, K. (2021). *Öppenhet och tillitsspiralen: Utveckling på riktigt*. Ekerlids förlag. ISBN 9789189323209.

Handbok för regional ekosystembaserad havsförvaltning

Erfarenheter från tre pilotområden

Rapporten beskriver hur en regional ekosystembaserad havsförvaltning kan byggas upp och organiseras, med målet att stödja utvecklingen av fler sådana initiativ i svenska kustområden. Handboken bygger på erfarenheter från ett treårigt projekt, initierat av Havs- och vattenmyndigheten 2020 och delvis finansierat av EU, där tre pilotområden har utvecklat och testat lokalt förankrade förvaltningsmodeller.