

Kommunstyrelsen

Medlemskap i föreningen Hjälmarsamarbetet

Förslag till beslut

Förslag till kommunfullmäktige

1. Eskilstuna kommuns medlemskap i föreningen Hjälmarsamarbetet, när den är bildad med föreslagna stadgar, godkänns.
2. Bildandet av föreningen ska ske tillsammans med en eller flera av Arboga kommun, Katrineholms kommun, Vingåkers kommun, Örebro kommun, Region Örebro län, Länsstyrelsen Västmanlands län, Länsstyrelsen Södermanlands län, Länsstyrelsen Örebro län, Destination Eskilstuna AB, Plus Katrineholm AB, Örebrokompaniet AB och Örebro kommun, så som medlemmar i föreningen vid bildandet.
3. Eskilstuna kommuns del av finansiering av föreningens verksamhet genom basfinansiering enligt stadgarna med årligt belopp motsvarande två kronor per invånare i kommunen, ska finansieras inom ordinarie budgetprocess.
4. Eskilstuna kommun ska utse en styrelseledamot med ersättare och ett röstombud med ersättare. Valen förrättas i särskilt valärende i december 2023.

Sammanfattning

Eskilstuna kommun har sedan 2021 deltagit aktivt i arbetet med framtagande av den gemensamma övergripande strategin för Hjälmarens utveckling som antogs av kommunfullmäktige den 2 mars 2023 § 40 (KSKF/2022:413). Den gemensamma utvecklingsstrategin har tagits fram med övriga kommuner, regioner, länsstyrelser och destinationsbolag kring Hjälmarens utveckling med Örebro som projektledare.

I den gemensamma strategin konstateras bland annat att det är nödvändigt att utvecklingen av Hjälmarens utveckling sker samordnat och att det för det krävs en samordningsfunktion. Ett förslag på en gemensam ideell förening har nu tagits fram.

Örebro kommun har uppdraget att vidta de rättshandlingar som krävs för ett bildande av föreningen Hjälmarsamarbetet under 2024, med de stadgar som föreslås.

Ärendebeskrivning

Eskilstuna kommun har sedan 2021 aktivt deltagit i arbetet med framtagande av den gemensamma övergripande strategin för Hjälmarens utveckling som antogs av kommunfullmäktige den 2 mars 2023 § 40 (KSKF/2022:413). Den gemensamma

utvecklingsstrategin har tagits fram med övriga kommuner, regioner, länsstyrelser och destinationsbolag kring Hjälmaren med Örebro som projektledare.

Hjälmaren skapar vissa förutsättningar för näringslivsutveckling, landsbygdsutveckling och friluftsliv i samtliga kommuner och regioner som ligger runt sjön och utgör även en mer indirekt resurs för besöksnäringen, både för upplevelser kopplade direkt till sjön och att området kring Hjälmaren generellt blir mer attraktivt för besökare tack vare sjön.

Gemensam övergripande strategi för Hjälmarens utveckling

Syftet med den gemensamma övergripande strategin för Hjälmarens utveckling är att beskriva berörda organisationers gemensamma vilja och ambition kring utvecklingen av Hjälmaren inom temana friluftsliv, besöksnäring, landsbygdsutveckling, maritim utveckling, naturmiljö, kulturmiljö, vattennivå och vattenkvalitet samt fiske.

Målet med strategin är att utifrån den gemensamma viljan och ambitionen skapa optimala förutsättningar för att berörda organisationer tillsammans och var för sig långsiktigt arbetar åt samma håll för att utveckla Hjälmaren. Strategin utgör på detta sätt själva grunden i det fortsatta gemensamma arbetet.

Enbart på detta sätt bedöms det som möjligt att den potential som Hjälmaren har inom näringslivsutveckling, tillväxt, landsbygdsutveckling och rekreation tillvaratas. Med en samordnad utveckling från berörda offentliga organisationer skapas även en tydlighet och därmed en trygghet hos drivna entreprenörer och eldsjälur inom civilsamhället. På detta sätt skapar en samordnad utveckling synergieffekter där resurser växlas upp för maximal effekt.

I den gemensamma strategin konstateras bland annat att

”utvecklingen på och kring Hjälmaren ska ske samordnat genom en gemensam samordningsfunktion bestående av berörda offentliga organisationer. Samverkan över kommun- och länsgränser inom både policy och konkreta åtgärder ses som naturligt och kanaliseras genom den samordnande funktionen varvid synergieffekter skapas”

Utifrån ovanstående har en projektgrupp bestående av representanter från samtliga kommuner, regioner (exklusive Region Västmanland), länsstyrelser och destinationsbolag som ligger kring Hjälmaren tagit fram ett förslag på hur samordningen ska kunna gå till.

Föreningen Hjälmarsamarbetet

Förslaget innebär att en ideell förening skapas från 2024. Föreningen ska fungera samordnande och som en katalysator inom de områden som den gemensamma strategin hanterar. Föreningens ändamål är att för medlemmarnas räkning:

- bedriva utvecklingsarbete kring Hjälmarens inom landsbygdsutveckling, friluftsliv, besöksnäring, maritim utveckling, naturmiljö, kulturmiljö, vattennivå- och kvalitet samt fiske.
- verka för en effektiv samverkan och samordning mellan kommuner, regioner, länsstyrelser och destinationsbolag med fokus på Hjälmarens.
- verka för lokal förankring och samverkan med civilsamhälle och näringsliv.

Samtliga fem kommuner Arboga kommun, Eskilstuna kommun, Katrineholms kommun, Vingåkers kommun och Örebro kommun, de tre länsstyrelserna Länsstyrelsen Västmanlands län, Länsstyrelsen Södermanlands län och Länsstyrelsen Örebro län, de tre destinationsbolagen Destination Eskilstuna AB, Plus Katrineholm AB och Örebrokompaniet AB samt Region Örebro län har under förankringsarbetet meddelat intresse att gå med i föreningen vid bildandet.

Samtliga kommuner som är medlemmar i föreningen representeras i föreningens styrelse medan länsstyrelserna representeras av en av samtliga länsstyrelser gemensamt utsedd representant. På liknande sätt som länsstyrelsernas representation sker regional representation. Destinationsbolagen kommer inte ha någon representant i styrelsen.

Separata budgetbeslut behöver tas inom respektive organisation. Förslaget från tjänstepersonorganisationerna är att samtliga kommuner går in med en årlig basfinansiering motsvarande två kronor per kommuninvånare. Detta förslag är avstämt med respektive ledning på minst tjänstepersonnivå. Den årliga basfinansieringen finansierar en halv samordnatjänst som föreningen köper av någon av ingående kommuner. Förutom personalkostnader kommer basfinansiering täcka vissa konsultkostnader.

I kommunallagens (2019:835) (KL) 10 kap 1 § anges att ”fullmäktige i kommuner eller regioner får, om det inte i lag eller annan författning anges att angelägenheten ska bedrivas av en kommunal nämnd, besluta att lämna över skötseln av en kommunal angelägenhet till en juridisk person eller en enskild individ”. Stadgarna har utformats enligt de krav som gäller enligt KL 10 kap. Härvid har, med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt, enligt KL 10 kap 6 § st. 2 och 10 kap 4 § st. 1 bedömts att stadgarna inte behöver innehålla föreskrift om att kommunfullmäktige ska utse samtliga ledamöter i styrelsen, underställningsplikt till kommunfullmäktige eller att fullmäktige ska utse minst en lekmanarevisor (jfr. KL 10 kap 3 §)

Beredning

Förslag till samordningsorganisation har tagits fram av en projektgrupp med representanter från samtliga kommuner, regioner (exklusive Region Västmanland), länsstyrelser och destinationsbolag som ligger kring Hjälmaren.

Vad gäller ärendet om medlemskap för Eskilstuna kommuns del har det beretts av kommunledningskontoret samt att kommunjurist har sett över föreningens stadgar.

Förankring hos berörda chefer på de förvaltningar som deltagit i arbetet kring utvecklingen av Hjälmaren har genomförts och kommunstyrelsens arbetsutskott har den 19 september 2023 fått information om ärendet.

Finansiering

Den ideella föreningen planeras finansieras med en årlig basfinansiering à två kronor per kommuninvånare. Detta ger en ekonomisk konsekvens för Eskilstuna kommun på cirka 220 000 kronor per år. Beslut om detta tas inom ordinarie budgetprocess.

Information om finansiering av samordningsfunktionen gavs till kommunstyrelsens arbetsutskott vid sammanträdet den 23 januari 2023 vid antagande av den gemensamma övergripande strategin för Hjälmarens utveckling och den 19 september 2023.

Konsekvenser för hållbar utveckling och en effektiv organisation

Medlemskapet i föreningen Hjälmarsamarbetet innebär att det blir möjligt att driva en samordnad utveckling kring Hjälmaren. En samordnad utveckling bedöms ge bättre förutsättningar för att den bedrivs hållbart inom samtliga tre dimensioner (social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och ekologisk hållbarhet) än om den inte skedde samordnat.

Kommunledningskontorets bedömning

Kommande förening har den gemensamma övergripande strategin för Hjälmarens utveckling som grund och som berörda kommuner har antagit under 2023. Utifrån denna ska föreningen för medlemmarnas räkning arbeta för näringslivsutveckling, tillväxt, landsbygdsutveckling och rekreation.

Bedömningen är att en samordningsfunktion så som föreningen Hjälmarsamarbetet planeras att vara, är nödvändig för att det långsiktiga strategiska arbetet ska ge god effekt. Föreningen skulle gynna Eskilstuna genom den samverkan, erfarenhetsutbyte samt eventuella gemensamma projekt som utvecklar området kring Hjälmaren.

Utifrån ovanstående är förslaget att kommunfullmäktige beslutar att Eskilstuna kommun går med som medlem i föreningen Hjälmarsamarbetet och med en basfinansiering på två kronor per kommuninvånare. Eskilstuna kommun ska utse en styrelseledamot med ersättare och ett röstombud med ersättare. Valen förrättas i ett särskilt valärende i december 2023. Kommunledningskontoret föreslår att Eskilstuna kommun nominerar politiker som styrelseledamot och ersättare, samt tjänsteperson som röstombud med ersättare, då övriga berörda kommuner planerar att göra så.

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Tommy Malm
Kommundirektör

Kristina Birath
Miljö- och samhällsbyggnadsdirektör

—————
Beslutet skickas till:
Stadsbyggnadsnämnden
Kultur och fritidsnämnden
Eskilstuna kommunföretag AB
Örebro kommun, Förvaltningsdirektör Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen

1. Föreningens namn och ändamål

Föreningen, med namnet Föreningen Hjälmarsamarbetet, har som ändamål att för medlemmarnas räkning bedriva utvecklingsarbete kring Hjälmarens inom landsbygdsutveckling, friluftsliv, besöksnäring, maritim utveckling, naturmiljö, kulturmiljö, vattennivå- och kvalité samt fiske.

Föreningen ska verka för en effektiv samverkan och samordning mellan kommuner, regioner, länsstyrelser och destinationsbolag med fokus på Hjälmarens.

Föreningen ska verka för lokal förankring och samverkan med civilsamhälle, näringsliv och markägare

Föreningen ska följa de kommunalrättsliga befogenheter som framgår av 2 kap kommunallagen (2017:725).

2. Medlemskap

Föreningen är öppen för juridiska personer som vill stödja Hjälmarens utveckling enligt föreningens ändamål.

Ny medlem i föreningen antas av föreningens stämma på förslag av styrelsen. Styrelsen kan dock interimistiskt anta medlemmar under löpande verksamhetsår. Medlem har rätt att till styrelsen anmäla utträde ur föreningen.

Medlem som inte fullgör sina skyldigheter mot föreningen kan uteslutas av årsstämman på förslag av styrelsen.

Varje medlem i föreningen äger vid årsstämman en röst. Medlem företräds därvid av röstombud.

3. Uppsägning till utträde

Anmälan om utträde ur föreningen ska ske skriftligen till styrelsen. Utträde äger rum vid den bokslutstidspunkt (dvs utgången av kalenderår) som inträffar tidigast sex månader efter anmälan om utträde.

4. Uteslutning

Medlem som uppenbart bryter mot föreningens stadgar, inte följer i behörig ordning fattade beslut eller som annars motarbetar föreningens intressen eller ändamål, får uteslutas av årsstämman.

Den som uteslutits avgår ur föreningen vid den bokslutstidspunkt som inträffar tidigast en månad efter beslutet.

5. Styrelse

Styrelsen utses för tiden till nästa ordinarie föreningsstämma (årsstämma) på följande sätt:

- Varje kommun som är medlem i föreningen utser vardera en ordinarie styrelseledamot med en ersättare att företräda respektive kommun i styrelsen.
- Samtliga länsstyrelser som är medlemmar i föreningen utser gemensamt en ordinarie styrelseledamot med en ersättare som ska företräda dem i styrelsen.
- Samtliga regioner som är medlemmar i föreningen utser gemensamt en ordinarie styrelseledamot med en ersättare som ska företräda dem i styrelsen.

Ordförande utses av föreningsstämman bland de ordinarie ledamöterna och väljs för tiden till nästa ordinarie föreningsstämma. Styrelsen utser vice ordförande, sekreterare och kassaförvaltare. Sekreterare och kassaförvaltare behöver inte vara ledamöter av styrelsen.

Styrelsen är beslutsför då fler än halva antalet ledamöter är närvarande. Styrelsebeslut fattas med enkel majoritet och vid lika röstetal har ordföranden utslagsröst. Vid styrelsesammanträde äger även icke tjänstgörande ersättare närvaro- och yttranderätt. Vid ordinarie ledamots förhinder ska ersättare tjänstgöra som ledamot, varvid dock en ersättare endast kan tjänstgöra istället för den ordinarie ledamot som enligt § 5 ovan har utsetts av samma medlem eller sammanslutning av medlemmar som har utsett ersättaren.

Arvode ska inte utgå till styrelseledamot.

Styrelsen bestämmer tid och plats för sammanträden. Styrelsen har sitt säte i Örebro kommun men styrelsesammanträde och föreningsstämma kan även äga rum på annan plats inom Sverige. Sammanträde hålls även på kallelse av ordföranden eller då minst två av ledamöterna begär det.

Styrelsen kan vid behov inom sig utse arbetsutskott. Styrelsen har rätt att inom sig eller utom sig utse beredningsgrupper.

Såväl styrelse som arbetsutskott kan vid behov till sig adjungera erforderlig expertis samt representanter för övriga intressenter.

6. Revision

Föreningsstämman väljer en revisor med ersättare för granskning av föreningens räkenskaper och förvaltning. Revisorn utses för samma tidsperiod som styrelsen. Revisorn ska årligen avge berättelse över verkställd granskning, vilken ska läggas fram på ordinarie föreningsstämma.

7. Verksamhetsår

Föreningens verksamhetsår ska vara kalenderår.

8. Verksamhet

Plan för verksamheten fastställs av föreningen vid ordinarie årsstämma på förslag av styrelsen.

9. Finansiering

Finansiering av föreningen sker huvudsakligen genom årlig basfinansiering från de kommuner som är medlemmar i föreningen, med belopp för respektive kommun motsvarande två kronor per kommuninvånare i den aktuella kommunen. Övrig medlemsavgift tas inte ut.

Till detta kan extern finansiering sökas. Även andra medlemmar i föreningen har rätt att bidra till finansieringen.

10. Rätt att ta del av handlingar

Allmänheten har rätt att ta del av handlingar hos föreningen enligt de grunder som gäller för allmänna handlingars offentlighet i 2 kap. tryckfrihetsförordningen och offentlighets- och sekretesslagen. Om föreningen genom avtal lämnar över verksamheten till privata utförare ska föreningen tillse att allmänheten ges insyn i sådan verksamhet.

11. Årsstämma

Föreningen håller en ordinarie stämma varje år. Sådan stämma hålls före maj månads utgång.

Kallelse till ordinarie stämma ska skickas skriftligen, genom brev eller e-post, senast två veckor före stämman (tillsammans med föredragningslista och övriga stämmohandlingar) till medlemmar, stämмоombud och styrelse.

Ordförande i styrelsen ombesörjer att kallelse skickas.

Styrelseledamot har yttrande- och förslagsrätt. Beslut fattas med enkel majoritet. Vid lika röstetal gäller den mening som stämмоordföranden biträder utom vid val då lottning ska ske. Val sker genom öppen omröstning.

Vid årsstämma ska följande förekomma:

- Val av ordförande i styrelsen.
- Val av stämмоordförande och sekreterare för stämman.
- Val av två personer att jämte ordföranden justera protokollet.
- Fråga om mötet blivit utlyst i behörig ordning.
- Fastställande av röstlängd.
- Fastställande av dagordning.
- Styrelsens berättelse och revisorns berättelse för det gångna verksamhetsåret.
- Fastställande av resultaträkning och balansräkning för det gångna verksamhetsåret.
- Fråga om ansvarsfrihet för styrelsen för det gångna verksamhetsåret.
- Bekräftelse av medlemmarnas val av styrelse enligt § 5 ovan.
- Val av revisor och ersättare för denna.
- Fastställande av verksamhetsplan och budget.
- Antagande av nya medlemmar i föreningen, i förekommande fall.
- Eventuella propositioner och motioner.
- Övriga anmälda ärenden.

Protokoll från stämman sändes efter justering till varje medlem, röstombud och styrelsen.

12. Extra stämma

Extra stämma hålls då styrelsen så beslutar eller då minst en femtedel av medlemmarna så kräver.

Kallelse och föredragningslista avseende extra föreningsstämma ska skickas genom brev eller e-post till medlemmar, stämмоombud och styrelse senast två veckor före stämman.

Ordförande i styrelsen ombesörjer att kallelse skickas, där skälet till extrastämma redovisas.

Vid extrastämma ska minst följande förekomma:

- Val av stämмоordförande och sekreterare för stämman.
- Val av två personer att jämte ordföranden justera protokollet.
- Fråga om mötet blivit utlyst i behörig ordning.
- Fastställande av röstlängd.
- Protokoll från stämman sändes efter justering till varje medlem, röstombud och styrelsen.

Beslut fattas med enkel majoritet. Vid lika röstetal gäller den mening som stämмоordföranden biträder utom vid val då lottning ska ske. Val sker genom öppen omröstning.

13. Firmateckning

Föreningens firma tecknas gemensamt av två ledamöter i styrelsen som styrelsen utser.

14. Ändring av stadgar

Beslut om att ändra stadgarna blir giltigt om samtliga röstberättigade medlemmar är ense om det. Beslutet är även giltigt, om det har fattats på två av varandra följande årsstämmor och om minst 2/3 av de röstande på det senare årsmötet biträder förslaget.

15. Upplösning

Föreningen är upplöst om föreningsstämman vid två på varandra följande årsstämmor, varav minst en ska vara ordinarie, beslutar om upplösning.

Vid upplösning ska efter utgifters täckande inestående medel fördelas till de kommuner som är medlemmar i proportion till inbetalda medel.

Hjälmarsamarbetet

En samordningsfunktion för utveckling av Hjälmarens



Foto: [SE & GÖRA \(visithjalmaren.se\)](http://SE & GÖRA (visithjalmaren.se))

Sammanfattning

Den här rapporten innehåller en sammanställning av de workshops som hållits inom utredningen av en samordningsfunktion för de offentliga aktörerna runt Hjälmararen med omnejd. Sweco fick i augusti 2022 uppdraget att stödja berörda offentliga lokala och regionala aktörer runt Hjälmararen med att ta fram förutsättningar för en samordningsfunktion, och har arbetat på uppdrag av Örebro kommun, Region Örebro län, och Länsstyrelsen i Örebro.

Ambitionen som ligger till grund för uppdraget är att använda Hjälmararen som en styrka och en geografisk plats för att knyta samman lokala och regionala offentliga aktörer kring ännu flera gemensamma mål och möjligheter. Under 2021 och 2022 har en projektgrupp med representanter från de kommuner, regioner, länsstyrelser och besöksorganisationer som ligger kring Hjälmararen formulerat en gemensam strategi för utvecklingen av Hjälmararen.

Utredningen har varit ett nästa steg inom ramen för den gemensamma strategi för Hjälmararen som medverkande organisationer tagit fram och hanterat. Strategin var det första steget för en samordnad utveckling inom policyområdena landsbygdsutveckling, friluftsliv och besöksnäring. Den innehåller även ställningstaganden inom maritim utveckling, naturmiljö, kulturmiljö, vattennivå- och kvalitet samt fiske.

I syfte att utreda samordningsfunktionens upplägg, innehåll, ambitionsnivå, finansiering och organisering har deltagare från Arboga kommun, Eskilstuna kommun, Katrineholms kommun, Vingåkers kommun, Örebro kommun, Region Sörmland, Region Örebro län, Länsstyrelsen i Södermanlands län, Länsstyrelsen i Västmanlands län, Länsstyrelsen i Örebro län, Destination Eskilstuna AB, Plus Katrineholm och Örebrokompaniet deltagit i workshops under höst och vinter 2022.

Processen har visat på en stark gemensam vilja och tro på samordningsfunktionens värde. Trots en lång process med många workshops och förankringsarbete på hemmaplan däremellan har uppslutningen varit stor och deltagarna har fortsatt att engagera sig. Ett stort antal möjliga positiva effekter av samordningen har identifierats, till exempel inom besöksnäring, att skapa fler arbetstillfällen på landsbygden, ge strategiskt stöd till beslutsfattare, nätverk- och erfarenhetsutbyten, och att vara en samordnande kraft för både näringsliv och civilsamhälle. Hur stora effekter och nyttor som går att vänta beror till stor del på nivån av finansiering och fortsatt engagemang.

Trots att utredningen drog slutsatsen att samordningsbehovet är så pass stort att det skulle behövas en samordnare på heltid i Hjälmarsamarbetet, finns det i dagsläget bara finansieringsvilja som täcker en halvtidstjänst. För att finansiera en samordnare på halvtid med tillhörande budget har utredningen landat i att de deltagande kommunerna (Örebro, Arboga, Vingåker, Katrineholm och Eskilstuna) går in med basfinansiering enligt 2 kr per invånare. Det finansiella läget förutsätter att ingående aktörer också fortsättningsvis bidrar med egen arbetstid och engagemang i Hjälmarsamarbetet, liksom att projektmedel kommer att sökas. Det finns likväl en stark gemensam ambition att successivt utöka samordnarens budget och arbetstiden i föreningen för att förstärka effekterna ytterligare.

Den organisationsstruktur som bedöms ge bäst effekt gällande långsiktighet, stabilitet och opartiskhet är att den fortsatta samverkan görs i form av en ideell förening.

Samordningsfunktionen i sin helhet planeras att implementeras i och med budget 2024. Den här rapporten är ett underlag till Hjälmarkonferensen som hålls i mars 2023. Under konferensen kommer samordningsfunktionens verksamhet och nästa steg att diskuteras och konkretiseras ytterligare.

Innehåll

1.	Inledning	4
1.1	Hjälmarens nuläge och bakgrund till uppdraget	4
1.1.1	En gemensam strategi för utveckling av Hjälmarén	5
1.2	Metod och arbetsprocess	5
2.	Verksamhetsinnehåll, omfattning, och ambitionsnivå	7
2.1	Förväntade nyttor och resultat	7
	Figur 1: Nyttor med organiserad samverkan och samordning uppdelat på olika tematiska områden.....	10
3.	Organisation och styrmodell	11
3.1	Organisatorisk tillhörighet	11
	Figur 2: Hjälmarsamarbetets organisering.	12
3.2	Styrelse.....	12
3.2.1	Arbetsutskott	12
3.2.2	Samordnare	13
3.2.3	Arbetsgrupper med tillhörande och projektgrupper.....	13
4.	Finansieringsmodell	15
5.	Konsekvensanalys Hjälmarsamarbetet.....	17
5.1	Begränsad basfinansiering	17
5.2	Samordnarens förutsättningar och åtaganden	17
5.3	Styrelsens sammansättning.....	18
6.	Nästa steg för Hjälmarsamarbetet	19
7.	Källor	20

1. Inledning

Frågeställningar kopplade till Hjälmaren är ofta komplexa och hanteras var för sig trots att det finns samband och ömsesidiga beroenden mellan samtliga delar: från natur- och vattenvård, vattenförvaltning, friluftsliv, maritima näringar, rekreationsaktiviteter och jordbruk till ekologisk och kemisk status, biologisk mångfald, resiliens mot översvämningar och så vidare.

Sweco fick i augusti 2022 uppdraget att stödja berörda offentliga lokala och regionala aktörer runt Hjälmaren med att ta fram förutsättningar för en samordningsfunktion. Ambitionen är att använda Hjälmaren som en styrka och en geografisk plats för att knyta samman alla lokala och regionala offentliga aktörer kring ännu flera gemensamma mål och möjligheter. Detta har gjorts i form av en rad gemensamma workshops och internt förankringsarbete med deltagare från **Arboga kommun, Eskilstuna kommun, Katrineholms kommun, Vingåkers kommun, Örebro kommun, Region Sörmland, Region Örebro län, Länsstyrelsen i Södermanlands län, Länsstyrelsen i Västmanlands län, Länsstyrelsen i Örebro län, Destination Eskilstuna AB, Plus Katrineholm och Örebrokompaniet.**

Swecos uppdrag innefattade frågeställningarna:

- *Hur bygga upp en effektiv samordningsfunktion för att driva och utveckla ansvarsområden inom landsbygdsutveckling, friluftsliv, besöksnäring?*
- *Vad finns för beroenden som är viktigt att ta vara på och utveckla i en utökad samordningsfunktion?*

Uppdraget innebar i korthet att:

- Planera en process som innehåller samtliga nödvändiga steg för att en tydlig samordningsfunktion ska kunna presenteras för respektive organisations uppdragsgivare
- Under hösten 2022 och vintern 2022/2023 planera, leda och följa upp 6 workshops där berörda organisationer tillsammans utreder hur samordningsfunktionen ska organiseras, finansieras och så vidare
- Identifiera lämpliga workshopmetoder för att samtliga representanter för de olika organisationerna ska involveras och engageras. Metoderna ska stämmas av med beställaren.
- Dokumentera workshopar som sammanställs i en rapport som hanterar ett antal sakområden för att få till stånd ett utvecklat samordningsarbete. Samt en Konsekvensanalys.

1.1 Hjälmarens nuläge och bakgrund till uppdraget

I dagsläget sker samordning med fokus på Hjälmaren inom bland annat vattenreglering, recipientkontroll och övergripande miljökontroll och till viss del inom platsvarumärkesarbetet. Det finns dock inte någon organisation som har ett helhets- eller samordningsansvar varpå vissa behov inte blir tillgodosedda och nyttor gå förlorade. Förekomsten av flera olika organisatoriska nivåer och gränser kring samma funktionella område med inbördes beroenden gör idag beslutsfattandet fragmenterat och ineffektivt. Det finns med andra ord en uppenbar risk att avgörande frågor faller mellan stolarna. Samtidigt fungerar de samarbeten som redan finns väl, och det samordningsbehov som har identifierats består därför främst av att komplettera där samordning saknas, koppla ihop och synliggöra de beroenden som finns, och använda möjliga synergieffekter, snarare än att ersätta redan befintliga samarbeten och ansvar.

1.1.1 En gemensam strategi för utveckling av Hjälmarén

Under 2021 och 2022 formulerade en projektgrupp med representanter från de kommuner, regioner, länsstyrelser och besöksorganisationer som ligger kring Hjälmarén en gemensam strategi för utvecklingen av Hjälmarén. Strategin hanterar frågor inom landsbygdsutveckling, friluftsliv, besöksnäring, maritim utveckling, naturmiljö, kulturmiljö, vattennivå- och kvalitet samt fiske.

Strategin innebär ett första steg för en samordnad utveckling inom policyområdena landsbygdsutveckling, friluftsliv och besöksnäring. Den innehåller även ställningstaganden inom temana maritim utveckling, naturmiljö, kulturmiljö, vattennivå- och kvalitet samt fiske. Under hösten 2022 har samtliga organisationer berett och remitterat strategin till bland annat aktörer inom civilsamhälle och näringsliv. Strategin är nu färdig och kommer under våren att hanteras inom respektive organisation med bland annat antagande inom varje kommuns kommunstyrelse.

Samordningsfunktionen ska därför ha en strategisk roll, och vara en självklar arena att lyfta Hjälmarénfrågor i. Det mer operativa arbetet kan ske främst i andra verksamheter eller i nya projekt, men med samordning genom funktionen. Centralt är att stärka samordningen mellan kommunernas, regionernas och länsstyrelserna gemensamma arbete för att spara tid och resurser. Samordningsfunktionen Hjälmarsamarbetet bör primärt arbeta utifrån den gemensamma strategin.

Vi ska stärka samordningen mellan kommunernas, regionernas och länsstyrelserna gemensamma arbete för att spara tid och resurser.

1.2 Metod och arbetsprocess

Processen omfattade tre heldagsworkshopar på plats i Arboga, Vingåker och Eskilstuna, och tre kortare digitala workshopar. Däremellan hade deltagarna i uppdrag att förankra på hemmaplan och vissa uppgifter att genomföra. Val av teman och workshopövningar har diskuterats med beställargruppen och tillsammans valdes dessa workshopteman ut:

- Målbild, ambitionsnivå och omfattning
- Organisationsform
- Verksamhetsinnehåll
- Finansiering och Konsekvensanalys
- Struktur och styrmodell

Dessa teman har sedan till viss del varvats med varandra genom workshoparna. I de längre workshopparna möttes deltagarna på plats för en heldag med gemensamt arbete och utredande.

Den största delen av dokumentation utgörs av den skriftliga dokumentation som arbetsgrupperna på de tre längre workshoptillfällena tar fram under de olika grupparbetena. Sweco har mellan några särskilt centrala arbetsmoment också sammanställt underlaget för att berörda aktörer ska kunna genomföra den förankring som man behöver göra inom sin egen organisation. I övrigt har framförallt tre underlag bidragit till processen: Strategi för Hjälmarén, "Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmarén (WSP) och Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmarén (Placebrander). Slutsatserna från dessa underlag finns beskriva i kapitlet "Källor".

Flera workshops startade med en inspirationspresentation från olika aktörer som har tagit fram underlag för samverkansfunktionen, eller som kan hjälpa samverkansfunktionen att realiseras. Till

exempel deltog LEADER med en föreläsning om projektstöd till samordnande aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden. LEADER har delfinansierat flera samverkansprojekt runt om i Sverige. För att få projektstöd måste privat, ideell och offentlig sektor gemensamt ta fram en utvecklingsstrategi där man kommer överens om prioriteringsområden för projektet de vill göra tillsammans.¹

De kortare workshopparna har varit digitala möten på 1,5 h. Dessa möten har framförallt varit bra för att lyfta fram eventuella inspel från förankringsdialoger som deltagarna arbetat med i sina hemorganisationer.



Foto: Micke Sandström via Paddla (visithjalmaren.se)

¹ [Det här är lokalt ledd utveckling genom leader - Jordbruksverket.se](#)

2. Verksamhetsinnehåll, omfattning, och ambitionsnivå

Ambitionen är att använda Hjälmaran som en styrka och en geografisk plats för att knyta samman alla lokala och regionala offentliga aktörer kring ännu flera gemensamma mål och möjligheter.

Ambitionsnivån för föreningen är helt beroende på ingående organisationers finansieringsmöjligheter. För att uppnå de många möjliga nyttor som samordningsfunktionen kan ge är en heltidstjänst samt en tillhörande budget optimalt. Även med nuvarande finansieringsmöjligheter, som täcker en halvtidstjänst, bedöms dock stora nyttor uppstå- nyttor som annars inte hade kunnat uppstå.

Frågeställningar kopplade till Hjälmaran är ofta komplexa och hanteras var för sig trots att det finns samband och ömsesidiga beroenden mellan samtliga delar: från natur- och vattenvård, vattenförvaltning, friluftsliv, maritima näringar, rekreationsaktiviteter och jordbruk till ekologisk och kemisk status, biologisk mångfald, resiliens mot översvämningar och så vidare.

Samordningsfunktionen har som ambition att skapa helhetligt och effektivt beslutsfattande för ömsesidiga beroende mellan samtliga delar: från natur- och vattenvård, vattenförvaltning, friluftsliv, maritima näringar, rekreationsaktiviteter och jordbruk till ekologisk och kemisk status, biologisk mångfald, resiliens mot översvämningar och så vidare. Vilka satsningsområden som ska prioriteras och hur aktiviteterna ska se ut beslutas av den framtidiga styrelsen, arbetsutskottet och samordnaren. Även arbetsformerna kommer fortsätta utvecklas gradvis allteftersom föreningen bildas och organiserar sig.

2.1 Förväntade nyttor och resultat

Efter inrättandet av samordningsfunktionen i sin föreslagna form kommer en verksamhetsplan med prioriteringar på kort och lång sikt formuleras. Det finns redan utvecklade aktiviteter kring Hjälmaran och samordningsfunktionens uppgift blir att både förstärka detta arbete och stödja nya insatser.

Flera av de utvecklingsområden som Hjälmarsamarbetet ska jobba med har redan kommit långt, mycket tack vare att medverkande aktörer redan påbörjat samverkan och dialogerna som krävs, bland annat under arbetet med strategin för Hjälmaran och under arbetet med att utreda samordningsfunktionens upplägg under workshoparna 2022.

Det finns alltså flera projekt som redan dragit nytta av det utvecklade samordningsarbetet i sin uppstartsfas. En fokuserad funktion med tilldelad finansiering beräknas både effektivisera och förstärka insatserna ytterligare. Trots att samordningsfunktionen inte har skapats ännu har ett antal konkreta samverkansprojekt redan inletts och genomförts. Bland annat har en gemensam kanotled etablerats, samverkan för att stärka besöksnäringen har skett med bland annat en gemensam marknadsanalys, och ett kunskapsutbyte inom kommunernas översiktliga planering har inletts. Detta hade inte varit möjligt att genomföra om berörda organisationer inte hade pratat med varandra.

Flera av de utvecklingsområden som Hjälmarsamarbetet bidra till har redan kommit långt, mycket tack vare att medverkande aktörer redan påbörjat den samverkan och de dialoger som krävs.

För att skapa en bild av vad Hjälmarsamarbetet kan uppnå i även i fortsättningen går det att studera vad liknande satsningar inneburit för andra kommuner och regioner. I det här avsnittet beskriver vi därför vilka resultat som är möjliga förutsatt att en tillräcklig basfinansiering kan säkras.

- **Strategiskt stöd** till ingående organisationer: Hjälmaren är liksom andra större sjöar ett komplext nätverk av beroenden, samordningsfunktionen kan genom en helhetssyn fungera som ett strategiskt stöd till beslutsfattare inom ett brett lager av frågeställningar. På detta sätt uppstår bland annat nätverkseffekter inom exempelvis översiktlig planering, vattenförvaltning, klimatanpassning och så vidare. Även effekter inom mer operativa frågor bör uppstå som en naturlig följd av detta.
- **Näringslivsutveckling:** samtidigt som respektive kommun ansvarar för näringslivsutvecklingen i den enskilda kommunen kan samordningsfunktionen genom sitt strategiska arbete kring Hjälmaren som helhet stärka kommunernas och regionernas arbete. Samordningsfunktionen kan genom sitt helhetsperspektiv bland annat vara ett stöd vid nya etableringar. Effekter uppnås bland annat genom en mer attraktiv landsbygd och fler arbetstillfällen. I Stockholm Archipelag resulterade samordningsfunktionen i ökad omsättning och fler anställda för destinationsbolaget Stockholm Archipelago.²
- **Effektivisering:** genom att samordna processer inom exempelvis vattenförvaltning eller genom att ta fram gemensamma utredningar och analyser skapas effektivare processer, suboptimering undviks och kostnader kan delas mellan flera. Samordning med externa organisationer som exempelvis Hjälmarens vattenvårdsförbund eller civilsamhället är viktigt för att få upp relevanta frågor på bordet.
- **Kommunikation:** genom varumärkesutveckling och information stärks både marknadsföring och kännedom kring Hjälmaren bland nationella och regionala beslutsfattare. Genomförd marknadsanalys visar att det finns en god potential i Hjälmaren som besöksmål, genom marknadsföring och kännedom ökar antalet besökare till gagn för lokala entreprenörer. Andra destinationsbolag har rapporterat en ökning i besökare (både svenska och utländska) som besöker regionerna också under lågsäsong.³ I Hjälmarsamarbetets fall kan arbetet handla om att koppla ihop redan existerande entreprenörer och få dem att ta fram gemensamma förslag på hur man kan "paketera" eller "kommersialisera" Hjälmaren. Det handlar alltså till stor del om att gemensamt kommunicera aktiviteter kring Hjälmaren. Det går att ta hjälp av Placebranders råd kring paketering av budskap med mera och vidga eller utveckla samarbetet genom till exempel [Visit Hjälmaren \(visithjalmaren.se\)](http://visithjalmaren.se).^(ibid).
- **Ökad kännedom:** genom att stärka information om och förutsättningarna att besöka Hjälmaren mot kommun- och länsinvånare skapas en medvetenhet om Hjälmaren och dess potential. Med en tydlig koppling sjö – stad/landsbygd skapas en attraktivitet vilket stärker bosättnings- och etableringsintressen. Det finns också exempel på att samordningsfunktioner i likhet med Hjälmarsamarbetet innebär större upptag hos media och fler reportage om området.⁴ När Hjälmarsamarbetets första insatser eller projekt är igång kan det vara en god idé att kontakta lokal och regional media.
- **Samlad röst:** genom att ingående organisationer har möjlighet att prata med en samlad röst blir den starkare. Detta ger effekt både när externa medel söks eller när påverkan behöver ske. Samordningsfunktioner såsom Hjälmarsamarbetet ökar också chansen för att bli beviljad

² Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmaren

³ Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmaren

⁴ ibid

extern finansiering.⁵ För att få till stånd dessa ansökningar kan olika arbetsgrupper bildas som ansvarar för projektmedelsansökningar. Det kan handla om att ta kontakt med LEADER efter att näringslivets involverats i arbetet och söka medel genom LEADER, som också deltagit i workshoparna med Hjälmarsamarbetet under 2022.

- **Stärkta relationer:** genom samordningsfunktionen stärks ingående organisationers relationer även inom andra områden vilket både är **kunskapshöjande** och underlättar samarbete brett. Alla tre aktörer (Höga kusten, Stockholm Archipelago, Familjen Helsingborg) i Placebranders analys⁶ anger att både kommunala tjänstepersoner och företagen i området har förbättrat sin förståelse för vikten av samarbete. I omvärldsbevakningen av samverkansorganisationer bekräftas också ett ökat fokus på mellankommunala och regionala frågeställningar. Andra samordningsfunktioner har också rapporterat att samverkan av det här slaget har lett till ökat förtroende, tillit och dialog mellan alla involverade parter.⁷

En fokuserad funktion med tilldelad finansiering beräknas både effektivisera och förstärka insatserna

- **Nätverksbyggande:** genom att samordningsfunktionen spänner över hela Hjälmaran har den möjlighet att bygga nätverk med näringsliv och civilsamhälle på ett sätt som ordinarie organisationer inte har på grund av kommun- och länsgränser. Detta både effektiviserar och skapar en mer rättvisande bild av behov och möjligheter.
- **Stärka lokala entreprenörer** inom både besöksnäring och friluftsliv: genom att koppla samman och visa på möjligt stöd skapas både arbetstillfällen kring Hjälmaran och ökade rekreativsmöjligheter för kommun- och länsinvånare. Andra regioner har också vittnat om bättre förutsättningar för näringslivet då flera aktörer har kunnat samlas under ett gemensamt varumärke och en gemensam plattform. Man har också konstaterat en **ökning i arbetstillfällen**.^{8,9}
- Samverkan **besöksnäring:** genom att samordna frågeställningar inom exempelvis friluftsliv, maritim utveckling eller fiske med befintlig samverkan hos destinationsbolagen stärks bolagens arbete och synergieffekter skapas genom exempelvis nya paketeringar eller genom att synliggöra vilket stöd som finns med fler besökare som effekt och i slutändan fler lokala arbetstillfällen. Flera regioner ute i landet vittnar om en förbättrad tillgänglighet till olika destinationer, exempelvis för rekreation, och detta för både lokala boende och besökare i den aktuella geografien, som ett resultat av organiserad samordning (källa WSP). En underbyggd samordningsfunktion kan också resultera i en ökning i antal gästnätter, vilket var fallet för destinationsbolagen Höga kusten (59% från 2010–2019) och Stockholm Archipelago (56% från 2008-2018).¹⁰
- Säkerställa **satsningar inom friluftsliv** och **maritim utveckling:** samordningsfunktionen kan fungera som en katalysator och koordinera satsningar som exempelvis en kanotled, cykelled, drivmedelsstation eller turbåtar över Hjälmaran utan att för den sakens skull vara huvudman. Genom att arbeta med en samlad röst och med ett helhetsperspektiv kan externa medel sökas och satsningar genomföra med Hjälmarans bäst för ögonen. Blekinge Arkipelag har

⁵ Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmaran

⁶ Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmaran

⁷ Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmaran

⁸ ibid

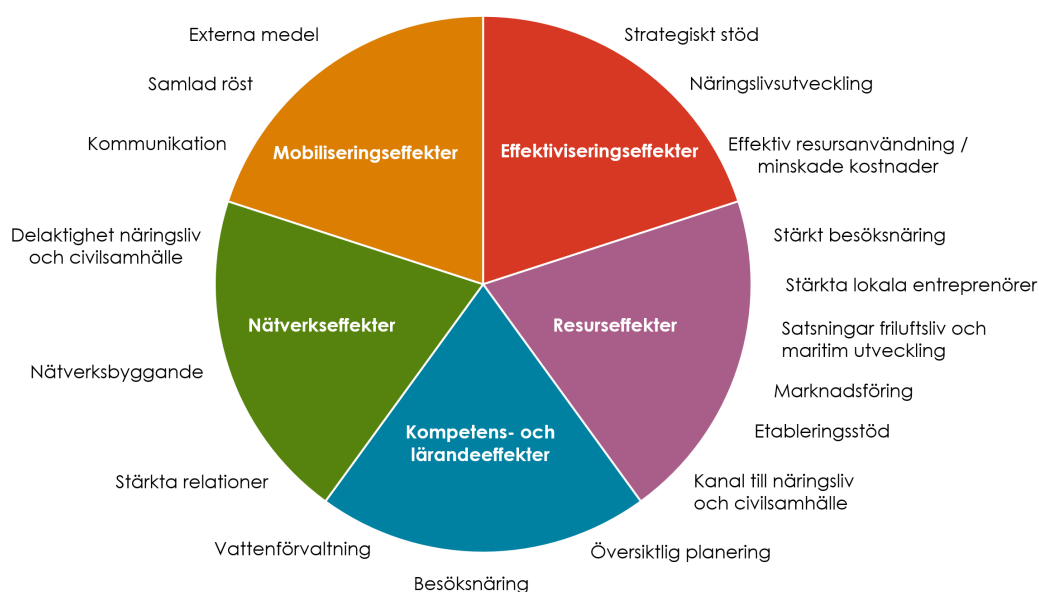
⁹ Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmaran

¹⁰ Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmaran

också noterat resultatet ”bättre förutsättningar för hållbart friluftsliv och hållbar turism” som ett resultat av fokuserad och finansierat samordningsarbete.¹¹ Här kan Hjälmarsamarbetet till exempel ta inspirations från Blekinge Arkipelags Våtmarksprogram.

- En **effektiv kanal till näringsliv och civilsamhälle**: genom ett helhetsperspektiv på Hjälmarens kan ett brett nätverk inom näringsliv och civilsamhälle byggas upp. Detta kan både kanalisera Hjälmarensrelaterade frågor in i de offentliga organisationerna och som ett effektivt sätt att kommunicera med berörda aktörer.

Sammanfattningsvis går det att konstatera att samordningsfunktionen rör sig inom samtliga nyttor som generellt uppstår vid samverkan (se cirkeldiagram/figur). Utfallet och ambitionsnivån avgörs av den basfinansiering som involverade aktörer lyckas med från start.



Figur 1: Nyttor med organiserad samverkan och samordning uppdelat på olika tematiska områden.

¹¹ Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmarens

3. Organisation och styrmodell

Under hösten 2022 har flera olika möjliga strukturer för Hjälmarsamarbetet undersökts: förening, nätverk, aktiebolag och "projektstudio". Projektgruppen har landat in i ett scenario där samordningen sker inom formen för en ideell förening då detta bedöms som den mest effektiva formen både utifrån hur den kan etableras, hur deltagande kan ske och då den bland annat säkrar både en långsiktighet och en opartisk roll i förhållande till ingående organisationer. Vänersamarbetet är ett exempel på en samordningsfunktion som drivs i form av en förening. [Vänersamarbetet - Vänern \(lakevanern.se\)](http://Vänersamarbetet - Vänern (lakevanern.se)).

En annan organisationsform som diskuterats mycket av deltagarna var ett nätverk. Förslaget lades emellertid åt sidan av den anledningen att det blir svårt att få det att fungera och hålla framfart i praktiken, till exempel gällande ansvarsfördelning och finansiering. Deltagarna är dock eniga om att ett nätverksbaserat *arbetssätt* är att föredra framför sedvanliga föreningsarbetsformer. Det kan till exempel innebära att olika delar av Hjälmarsamarbetet kan jobba med olika frågor och insatser parallellt beroende på deltagarnas intresse och uppfattning om dess angelägenhet. Samordnaren som arbetar på deltid i Hjälmarsamarbetet har därför en faciliterande roll. I praktiken kommer föreningen Hjälmarsamarbetet att köpa en halvtidstjänst hos någon av de ingående organisationer, av arbetsgivaranledningar.

Olika delar av Hjälmarssamarbetet kan jobba med olika frågor och insatser parallellt beroende på deltagarnas intresse och uppfattning om dess angelägenhet.

Oavsett vilken exakt organisering som görs inom Hjälmarsamarbetet så har det för deltagarna varit genomgående viktigt att arbetsformerna är ändamålsenliga. Arbetet får inte fastna i formalia eller för långa beslutsprocesser utan behöver vara agilt och behovsstyrt. Initiativ och angelägna frågor behöver kunna tas omhand omgående och effektivt. Även om samordningen organiseras i en förening kommer ett nätverksbaserat arbetssätt att vara nödvändigt där tydliga ansvarsfördelningar uppstår delvis utifrån intresse och deltagande i de arbetsgrupper som driver enskilda projekt framåt. Föreningen per se fungerar här just som samordnande och som katalysator.

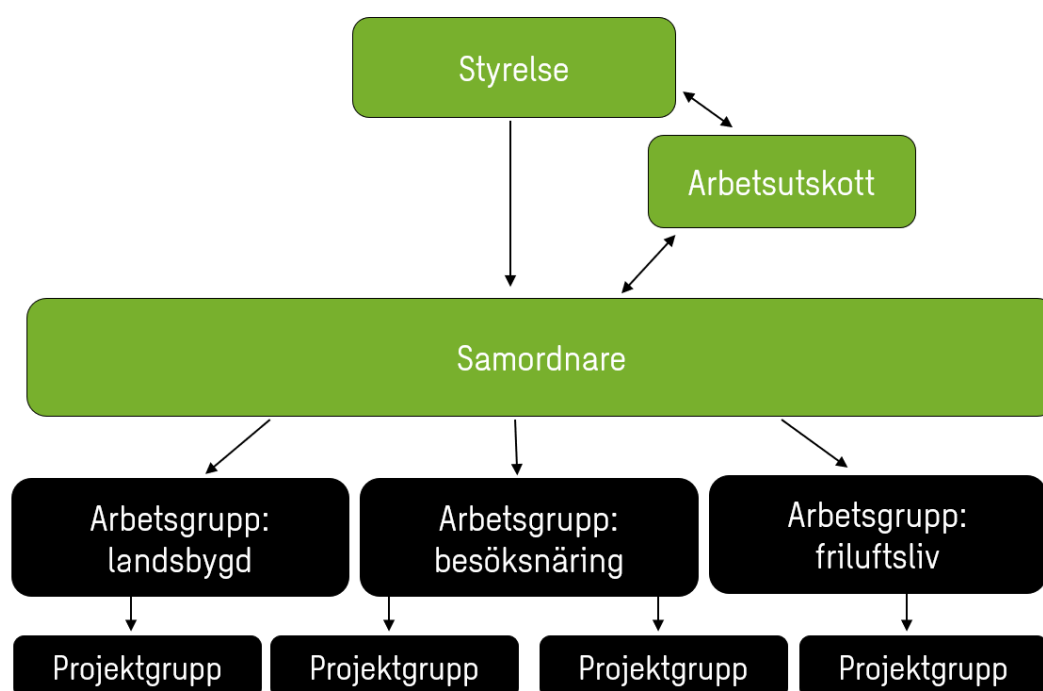
I följande paragrafer beskrivs organisationsformen mer ingående, men de exakta uppläggen för Hjälmarsamarbetets organisering kommer att behöva sättas av föreningen gradvis.

3.1 Organisatorisk tillhörighet

Under workshopen i Eskilstuna presenterade grupperna flera perspektiv på hur Hjälmarsamarbetet behöver organiseras. Under workshop 6 analyserade deltagarna organisationsformen från den tidigare workshopen och tog fram en organisationsstruktur för föreningen.

Den gemensamma nämnaren är samordnarens centrala roll för att Hjälmarsamarbetet ska kunna leverera. Deltagarna har kommit fram till att det bästa och mest genomförbara i dagsläget är att samordningsfunktionen Hjälmarsamarbetet anställer en samordnare på halvtid. Samordnaren har sin arbetsplats hos en av de deltagande organisationernas kontor, eftersom det säkrar att alla interna strukturer som tjänsten kräver redan är på plats vid anställning, till exempel utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Det råder konsensus om att Hjälmarsamarbetet skulle behöva en samordnare som jobbar på heltid snarare än deltid, men basfinansieringen för det upplägget har inte kunnat säkras.

än. Deltagarna kommer att fortsätta arbetet med att försöka säkra finansiering för en heltidstjänst. Vilka risker det innebär att samordnaren arbetar för Hjälmarsamarbetet enbart på deltid framgår i Konsekvensanalysen. Det är samtidigt viktigt att poängtera att samordningsbehovet inom dessa frågor och arbetsområden bedöms vara så pass stort att en samordnare på deltid bör inrättas trots de många fördelar som en heltidstjänst skulle innebära istället.



Figur 2: Hjälmarsamarbetets organisering.

3.2 Styrelse

En viktig knäckfråga har varit vem som ska sitta i styrelsen till samordningsfunktionen och om detta ska vara beroende av hur mycket finansiering man går in med eller inte. Utredningen landade i att styrelsen består av en representant från varje kommun, en representant för samtliga regioner, och en representant för samtliga länsstyrelser, dvs. sju ledamöter (5 + 1 + 1).

I stadgar ska det framgå att de som är valbara till Hjälmarsamarbetets styrelse är en ledamot per kommun, region och länsstyrelse. Organisationerna väljer själva om de sätter en politiker eller en tjänsteperson i styrelsen. Destinationsbolagen är representerade genom kommunerna.

Styrelsen ansvarar för strategisk inriktning för Hjälmarsamarbetet, att välja representanter till arbetsutskottet, och godkänna samordningsfunktionens verksamhetsplan. Styrelsen sammanträder inledningsvis två gånger årligen och vid behov. Styrelsens mandatperiod återstår att beslutas om men förslaget är att det kräver en tvåårsperiod och att man undviker att byta hela styrelsen samtidigt.

3.2.1 Arbetsutskott

Styrelsen väljer representanter till arbetsutskottet som är samordnarens permanenta bollplank och stöd för att få framfart i Hjälmarsamarbetet. Här ingår ett par tjänstepersoner på chefs- eller

strateginivå samt en eller två styrelserepresentanter som styrelsen själva utser. Arbetsutskottet träffar till exempel samordnaren innan styrelsemöten för att förbereda vissa frågor och sätter verksamhetsplanen tillsammans med samordnaren. Arbetsutskottets mandatperiod återstår att beslutas om.

Arbetsutskottet etablerar en passande metod för att säkerhetsställa att idéer och förslag från både medlemmar och invånare/aktörer tas hand om och bereds på ett strukturerat sätt. Här kan t.ex. utskottet ha en modell för bedömning av idéer och initiativ. Vilka insatser och förslag som arbetsutskottet och samordnaren går vidare med ska utgå från strategin och verksamhetsplanen.

3.2.2 Samordnare

Samordnaren kommer att fungera som en koordinator för de olika arbetsgrupperna, och som en länk mellan arbetsutskottet och resten av samordningsfunktionen. Samordnaren kommer att få sitt mandat från styrelsen och ska tillsammans med arbetsutskottet fatta beslut om olika taktiska och praktiska vägval. Detta för att minska byråkrati och säkra en mer effektiv process. Samordnaren ska tillsammans med arbetsutskottet vara ansvarig för att utforma Hjälmarsamarbetet verksamhetsplan. Verksamhetsplanen ska godkännas av styrelsen innan implementering. Samordnaren arbetar alltså på halvtid i Hjälmarsamarbetet som anställd på någon av de ingående organisationer. Samordnaren driver både det strategiska och operativa arbetet. En viktig del i samordnarens roll är att ha tentakler både internt inom ingående organisationer och externt hos näringsliv och civilsamhälle.

En viktig del i samordnarens roll är att ha tentakler både internt inom ingående organisationer och externt hos näringsliv och civilsamhälle.

3.2.3 Arbetsgrupper med tillhörande och projektgrupper

Samordnaren kommer att i olika grad förlita sig på arbetsgrupper med tillhörande tillfälliga projektgrupper. Arbetsgrupperna består av nätverk med en tjänsteperson från varje ingående organisation och är en viktig ingång och informationskanal till respektive organisation. Arbetsgrupperna består av exempelvis planerare, strateger, samordnare eller projektledare (respektive organisation utser sina deltagare). Arbetsgrupperna arbetar med de tre tematiska områdena: landsbygd, besöksnäring och friluftsliv. Beroende på aktuellt projekt eller gemensam satsning bildas inom arbetsgrupperna grupper som verkar under en begränsad tid (tills projektet i fråga är avslutat). Det kan till exempel handla om etablering och utveckling av en cykelled, eller turbåtar över Hjälmaren. Det kan förstås uppstå och finnas flera projektgrupper inom samma arbetsgrupp, och mellan arbetsgrupperna. Det är emellertid samordnaren som är länken mellan de olika grupperna och kopplar ihop rätt grupper och personer med varandra under arbetets gång.



Det finns redan viss samverkan inom dessa tre områden, och arbetsgrupp besöksnäring kan till exempel innefatta den samverkan som destinationsbolagen driver. Sammansättningen inom projektgrupperna varierar från frågeställning till frågeställning och det är inte alltid som varje organisation behöver vara med- det beror helt på vilka frågor som hanteras. Till arbetsgrupperna kopplas också "externa" aktörer inom **näringsliv** och **civilsamhälle** som vid behov utgör en referensgrupp.

Behovet av och möjligheter till verksamma och aktiva arbetsgrupper påverkas även den av föreningens finansieringsgrad och hur den kommer förändras över tid. Arbetsgrupperna är däremot viktiga operativa resurser till samordnaren oavsett dess basfinansiering, eftersom, precis som konstaterat flera gånger under utredningen, de deltagande organisationernas fortsatta engagemang och egen arbetstid är väldigt viktigt för att Hjälmarsamarbetet ska kunna bedrivas aktivt och effektivt.

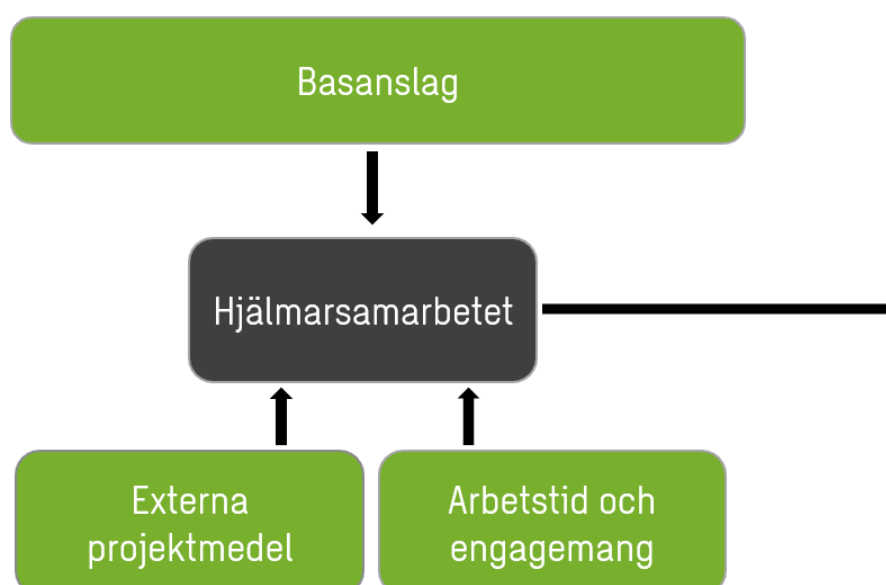
De deltagande organisationernas fortsatta engagemang och egen arbetstid är mycket viktigt för att Hjälmarsamarbetet ska kunna bedrivas aktivt och effektivt.



Foto: Katrineholm (visithjalmares.se)

4. Finansieringsmodell

Ambitionsnivån för Hjälmarsamarbetet är helt beroende på ingående organisationers finansieringsmöjligheter och finansieringsvilja. Ett för stort beroende av projektmedel riskerar nämligen negativa konsekvenser kopplat till både långsiktighet och förväntade effekter. En tryggad basfinansiering ökar däremot chanserna att i sin tur lyckas både med externa projektmedel och långsiktiga gemensamma projekt.¹²



Det råder bland de ingående organisationerna i utredningen konsensus om att det finns ett behov av en samordnare på heltid. Den basfinansieringen gick emellertid inte att säkra i dagsläget, varpå utredningen föreslår en halvtid. Det är samtidigt viktigt att, åter igen, poängtera att samordningsbehovet inom dessa frågor och arbetsområden bedöms vara så pass stort att en samordnare på halvtid bör inrättas trots de många fördelar som en heltidstjänst skulle innebära.

Samordnares roll i Hjälmarsamarbetet är alltså att hålla ihop/samordna och hjälpa de olika arbetsgrupperna att behålla framdriften. Samordnaren är spindeln i nätet och kontaktperson för föreningen. För att finansiera en samordnare på halvtid har utredningen landat i att de deltagande kommunerna (Örebro, Arboga, Vingåker, Katrineholm och Eskilstuna) går in med basfinansiering enligt 2 kr per invånare. Denna form för finansieringsmodell är vanlig i liknande samverkansorganisationer. Utöver basfinansiering tillkommer också en medlemsavgift för respektive ingående organisation, nivån av medlemsavgifter kommer att beslutas om på årsstämman och i dialog med ingående organisationer. Nivån av medlemsavgiften ska inte stå i vägen för medlemskapet.

För Hjälmarsamarbetet innebär det i dagsläget en budget på ca 650 tkr, vilken kommer behöva täcka samordnarens lönekostnader, sociala avgifter och budget för egna utredningar eller liknande.

¹² Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmararen

Basfinansieringen behöver finnas under en längre tid, till exempel fyra eller fem år, för att sedan utvärderas. Finansieringen kräver dock att nödvändiga politiska beslut tas inom respektive kommun.

Som angivet i organisationsfiguren tillkommer sedan resurser i form av arbetsgrupper med deltagare från 11 organisationer (länsstyrelser, regioner, destinationsbolag) som bidrar med egen arbetstid. Ambitionen är att Hjälmsamarbetet också kommer söka externa projektmedel av olika slag.

I Konsekvensanalysen nedan beskrivs de risker som det förslagna finansieringsupplägget kan innebära mer ingående.



Foto: [Vingåkerpromenaden \(visithjalmaren.se\)](http://visithjalmaren.se)

5. Konsekvensanalys

Det gemensamma arbetet med att utreda en samordningsfunktion för Hjälmarén med omnejd har inneburit många "å ena sida, å andra sidan". Deltagarna har vänt och vridit på många olika alternativ och scenarier. Det slutliga upplägget kommer förstås inte utan konsekvenser eller risker men bedöms vara den bästa möjliga vägen framåt i dagsläget.

5.1 Begränsad basfinansiering

Flera liknande samverkansorganisationer uppger att det ofta är nödvändigt med projektmedel till en viss del, men själva basfinansieringen för samverkan behöver fungera och vara tillräcklig långsiktigt. Annars finns risken att vissa aktörgrupper inte vågar investera sin tid och kompetens i samverkan eftersom de ser projektet som något temporärt.

Samverkansprojekt är däremot nästan alltid tillfört någon annan extern finansiering, exempelvis från statliga myndigheter som Havs- och vattenmyndigheten eller Naturvårdsverket eller LEADER. Omfattningen av detta stöd skiljer sig åt från olika organisationer och även olika projekt. Det är dock vanligt förekommande att dessa aktörer bidrar med 400-700tkr per år. Till exempel finansieras arbetet till den ekonomiske föreningen Vindelälven-Juhtatahka huvudsakligen av ett basanslag från Havs- och vattenmyndigheten.¹³ Viss projektfinansiering är ofta oundvikligt, men samverkansprojektet bör sträva efter att undvika allt för hög grad av beroende av denna typ av finansiering då det riskerar att skapa osäkerhet i arbetet över tid.¹⁴ Situationen blir ett "moment 22": Deltagarna som utrett samordningsfunktionen under hösten 2022 bedömer att möjligheten till ökad basfinansiering kommer att öka när de specifika nyttorna med samordningsfunktionen blir tydliga, till exempel när några av de första projekten och insatserna realiserats. Samtidigt frågar man sig om nyttorna verkligen kommer att bli tydliga om finansieringen är otillräcklig (sett till önskade effekter) redan från start.

Den finansiella risken i att basfinansieringen i dagsläget endast räcker till en halvtidstjänst hanteras både genom att söka projektmedel, och genom att tillgodose samordnaren ett aktivt arbetsutskott och flera arbetsgrupper som bidrar med engagemang och arbetstid för framdriften. Ju mindre finansiella resurser det finns i basanslaget desto större blir behovet av arbetstid för tjänstepersoner hos de ingående organisationerna.

Ju mindre finansiella resurser det finns desto större blir behovet av att medverkande organisationer bidrar med sin arbetstid, och vice versa.

5.2 Samordnarens förutsättningar och åtaganden

En potentiell risk med en halvtidstjänst är att uppdraget för samordnaren blir övermäktigt och att tänkta nyttor uteblir vilket är en av anledningarna till att deltagarna förespråkade en samordnare på heltid. En annan anledning handlar om vilken tillgänglighet och flexibilitet som går att förvänta sig av en

¹³ Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmarén

¹⁴ Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmarén

samordnare på halvtid då samordnaren i fråga skulle ha andra åtaganden på resterande 50%. Kommer samma person och tjänst kunna växla upp till 100%, och alltså lägga övriga roller och åtagande åt sidan, när finansieringsviljan förväntas öka?

Deltagarna som utrett samordningsfunktionen tror att värdet av Hjälmarsamarbetet kommer att synas när samordningsfunktionen kommer i gång och att det blir möjligt att säkra finansiering för en heltidstjänst vid senare tillfälle när vissa nyttor konkretiserats.¹⁵ Om en halvtidstjänst inte mår med och nyttorna därför inte blir tillräckligt tydliga kan det i sin tur påverka den finansieringsvilja som krävs för att skala upp samordnarens budget. Det är därför viktigt att styrelsen identifierar tydliga insatsområden och att samordnaren säkrar fokus på dessa.¹⁶

Det är viktigt att organisationen inte blir för stor och trögarbetad. Deltagare i utredningen av samordningsfunktionens organisation och upplägg har genomgående understrukt fördelarna med ett nätverksbaserat och agilt arbetssätt. Samordnaren behöver planera arbetet på ett sätt som minimerar risken att initiativ och momentum fastnar i att till exempel invänta styrelsebeslut, inte minst i små ärenden. Att samordnaren har en handlingsplan som guidande dokument, och operativa medarbetare runt sig i arbetsutskott och grupper är ett sätt att hantera den här risken och säkra framdriften i samarbetet. Samordnarens arbetsområden baseras på föreningens strategi och handlingsplan, för att inte riskera att samordnaren skulle driva "den egna kommunens eller organisationens frågor" inom samordningsfunktionen.

5.3 Styrelsens sammansättning

Det finns risker med att samla en för stor styrelse där "alla ska vara representerade" då det kan bli trögrörligt med många personer inblandade. Utredningen landade därför i att styrelsen består av en representant från varje ingående kommun, en representant för samtliga regioner, och en representant för samtliga länsstyrelser, dvs. sju ledamöter (5 + 1 + 1). En potentiell risk är att länsstyrelse och region känner att de inte har tillräckligt med inflytande när de blir representerade genom varandra snarare än har en styrelseplats var. Risken bedöms hanteras genom att alla ingående organisationer deltar i Hjälmarsamarbetets övriga grupper, såsom arbetsgrupper och projektgrupper.

Ett annat förslag som diskuterats är huruvida fördelningen i styrelsen bottna i basfinansieringen, alltså att mängden medel man går in med påverkar hur många stolar din organisation ges, finns risken att det leder till tappat engagemang. Skulle regioner och länsstyrelser inte ingå i styrelsen över huvud taget, försvinner viktiga strategiska perspektiv vilket är styrelsen centrala roll.

Här bedöms alltså, gällande valbarhet till styrelsen, alla ingående organisationers långsiktiga deltagande i Hjälmarsamarbetet som viktigare än betalningsvilja. Samtliga kommuner, regioner och länsstyrelser förväntas som sagt bidra med in-housemedel (arbetstid) i arbets- och projektgrupper och på så sätt säkra både geografisk och tematisk bredd i samarbetet.

En potentiell risk är att det blir en övervikt av representanter från Södermanland vilket kan innebära att Hjälmarsamarbetets neutralitet äventyras, men inte nödvändigtvis. Målsättningen är att strategin för Hjälmaren ligger till grund för föreningens prioriteringar, liksom de beslut som tas på årsstämman.

¹⁵ WS 5

¹⁶ Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmaren

6. Nästa steg för Hjälmarsamarbetet

En viktig aspekt för att komma vidare är att samtliga ingående organisationer bestämmer sig för vilken finansieringsgrad man anser att samordningsfunktionen är värd, det vill säga hur mycket medel man är beredd att bidra med. Som beskrivits genomgående i rapporten är en halvtidstjänst med budget och visst externt projektmedel det mest genomförbara förslaget i dagsläget, och med det kommer flera av de redan uppstartade projekten och samverkansambitionerna att stärkas och konkretiseras ytterligare.

Under januari och februari 2023 behöver förslaget förankras internt inom respektive organisation. I mars 2023 kommer Hjälmarkonferensen att anordnas dels som firande av att den gemensamma strategin är antagen, dels som arbetsmöte där både politik och förvaltning deltar och processar samordningsfunktionen Hjälmarsamarbetet.

Samordningsfunktionen i sin helhet planeras att implementeras i och med budget 2024 förutsatt att politiska beslut tas. Efter inrättande av samordningsfunktionen kommer en verksamhetsplan med prioriteringar på kort och lång sikt behöva formuleras av den. Konkreta nästa steg innefattar allt ifrån att registrera föreningen, arbeta in medel i budget 2024, utse styrelse och arbetsutskott, skriva stadgar, med mera. Efter inrättandet av samordningsfunktionen kommer en verksamhetsplan med prioriteringar på kort och lång sikt formuleras. Det finns redan utvecklade aktiviteter kring Hjälmaren och samordningsfunktionens uppgift blir att både förstärka detta arbete och stödja nya insatser.

Dessa steg, och Hjälmarsamarbetets framfart överlag, förutsätter att deltagande aktörer fortsätter att bidra och engagera sig i både sakfrågor och utvecklingsfrågor. Endast då kan de starka synergieffekter som Hjälmarsamarbetet innebär realiseras i sin fulla potential.

När vi blickar framåt i tiden ser vi ett ännu starkare och mer konkurrenskraftigt Hjälmarsamarbetet som växlat upp tack vare en utökad basfinansiering, och tack vare ett fortsatt högt gemensamt engagemang för vår gemensamma del av landet.



Foto: [Katrinelund \(visithjalmaren.se\)](https://www.visithjalmaren.se)

7. Källor

1. [Det här är lokalt ledd utveckling genom leader - Jordbruksverket.se](https://www.jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/lokalt-ledd-utveckling)
2. Dokumentation från utredningens workshops med ingående organisationer
3. "Strategi för Hjälmarén"

Utredningen har varit ett nästa steg inom ramen för den strateg för Hjälmarén som medverkande organisationer tagit fram gemensamt. Strategin var det första steget för en samordnad utveckling inom policyområdena landsbygdsutveckling, friluftsliv och besöksnäring. Strategin innehåller även ställningstaganden inom temana maritim utveckling, naturmiljö, kulturmiljö, vattennivå- och kvalitét samt fiske. Under hösten 2022 har strategin varit på remiss till aktörer inom både civilsamhälle, näringsliv och politiska nämnder och återkommer nu till Kommunstyrelsen för beslut.

4. "Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmarén" (Placebrander)

Placebrander analys av platsvarumärke för Hjälmarén ger olika råd och tips kring hur Hjälmarens målbild ska kunna hanteras och implementeras, och hur samordningsbehovet ska organiseras. Genom att intervjua liknande organisationer har Placebrander tagit fram en analys av vad som fungerar bra och mindre bra vid olika organisationsformer. Till framgångsfaktorerna räknas:

- Att ta med näringslivet i planering och genomförande
- En tydlig USP (Unique Selling Point/ konkurrensfördel) är viktigt för lyckas med turismen
- Tydlig rollfördelning
- Klara insatsområden
- En gemensam målbild
- Bra informationsflöde.¹⁷

5. "Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmarén" (WSP)

WSP har genomfört en omvärldsanalys av hur ett antal liknande områden inom landet har hanterat sina samordningsbehov. Syfte med rapporten var att stödja arbetet med att sätta den framtida samverkansorganisationen, och detta genom att resonera kring nyttor/värden som kan uppstå till följd av samverkan. Rapporten analyserar ett antal potentiella samverkansformer för Hjälmarén och beskriver framgångsfaktorer och utmaningar kring olika organisationsformer och finansieringsmodeller. Framgångsfaktorer för att säkra långsiktighet i samverkansarbetet anses vara:

- Fokus på mellankommunala och regionala frågeställningar
- Stärkt formellt ägandeskap
- Involvering av olika aktörer
- Tänka kring finansiering tidigt i processen¹⁸

¹⁷ Omvärldsanalys platsvarumärkesutveckling Hjälmarén

¹⁸ Omvärldsbevakning: Möjliga samverkansformer för Hjälmarén