

# FAKTA *Skog*

Sammanfattar aktuell forskning • Nr 14 2001

Erik Ling • Kjell Mårtensson • Karin Westerberg

## Olika sätt att nå ett mål

– exempel från kommuners strävan att ändra energisystem

- Förändring kan förenklat ske genom fyra idealtyper: nätverk, ägande, värdegemenskap och deltagande. Strategierna för att åstadkomma förändring kan troligtvis användas inom flera branscher. Exempelvis använder tre svenska kommuner olika strategier för att styra utvecklingen mot ett hållbart energisystem.
- Idealtyperna finns i princip inte i verkligheten i renodlad form, utan kommunerna har enbart fördelat tyngdpunkten olika mellan strategierna.
- I Ängelholms kommun sker förändringen främst genom det helägda energiföretaget, i Laholm är kommunen ledande inom olika nätverk och i Växjö har visionen om den fossilfria kommunen skapats.

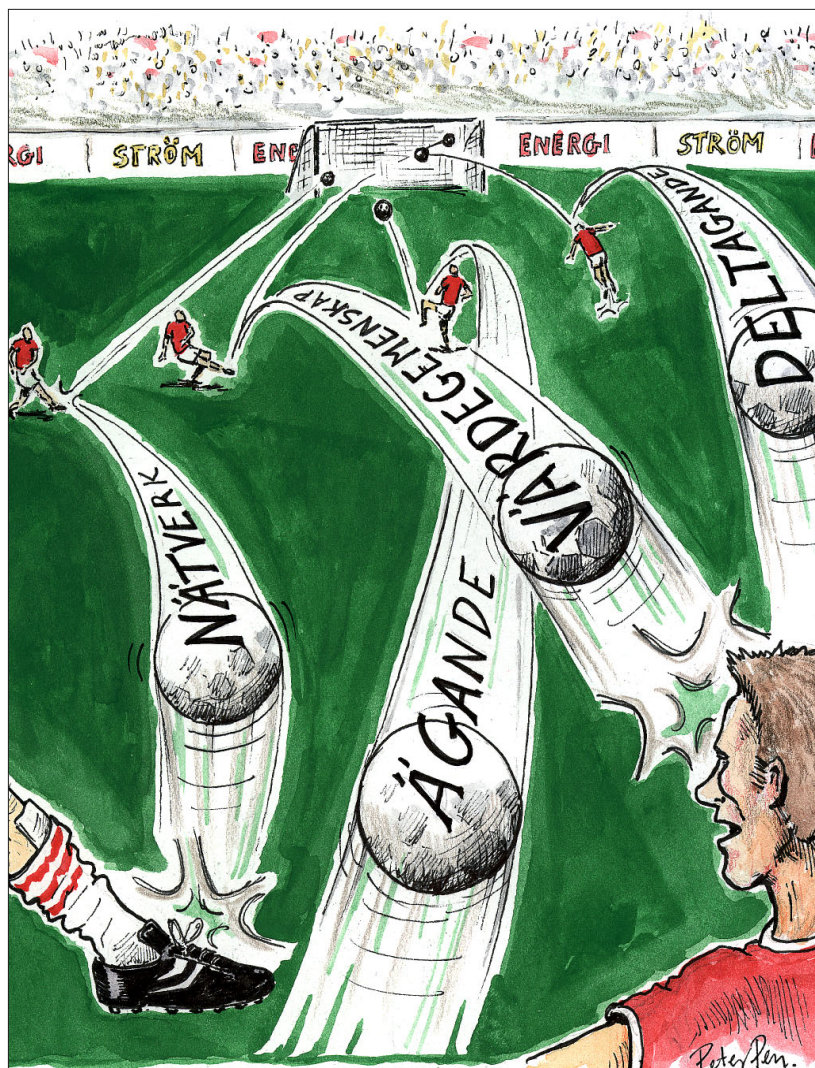


Illustration: Peter Robornitz

**K**onkurrenssituationen på energiområdet och inom många andra branscher blir allt mer komplex med olika krav på miljövänlighet, konkurrenskraft och inhemskhet. Energibranschen är också utsatt för tydliga förändringskrav, bl. a. ökad hållbarhet. I en sådan situation räcker det inte att ha konkurrenskraftiga priser och produkter eller finnas inom konkurrenskraftiga nischer. Det gäller snarare att hitta metoder att hantera förändringar, vilket innebär såväl förmågan att möta förändring i omgivningen som att själv initiera förändring.

I den här studien har vi undersökt arbetet med att styra utvecklingen mot ett hållbart energisystem i tre kommuner – Växjö, Ängelholm och Laholm.

## Ökad hållbarhet

Undersökningen grundar sig på att riksdagen år 1997 beslutade om nya riktlinjer för energipolitiken, vilket innebär en satsning på en utveckling mot en ökad hållbarhet inom energisystemet. Det mesta talar för att bio-

energi blir en viktig komponent i den planerade omställningen av det svenska energisystemet. För att skapa en utveckling i riktning mot ett mer hållbart samhälle är energisektorn och energibranschen centrala områden. Andra viktiga sektorer är skogs- och jordbruksnäringen, då dessa kan producera förnyelsebara biobränslen.

Möjligheterna för stat och kommuner att förändra energisystemet har dock försvarats, då man i många fall har minskat ett tidigare direkt ägarinflytande. Att energisektorn har avreglerats betyder att monopolerna som energiföretagen tidigare åtnjöt har försvunnit, och de kommunala energibolagen är idag utsatta för en konkurrenssituation.

## Att hantera förändringar

Vår studie av de tre sydsvenska kommunernas arbete pågick i tre år och slutfördes i början av år 2000. Utifrån arbetet i kommunerna har fyra idealtyper utvecklats (faktaruta 1). Förändring kan ske genom:

- ägande
- utnyttjande av nätverk
- värdegemenskap
- deltagande

Idealtyperna beskriver vilka strategier kommunerna har använt för att driva förändringen av energisystemet i riktning mot ökad uthållighet. Tyngdpunkten är ojämnt fördelad mellan strategierna i de olika kommunerna, beroende på de specifika förutsättningar som råder och de politiska avvägningar som gjorts.

Analysen är gjord utifrån tre centrala faktorer: problemförståelse, mobilisering och kommunikation (faktaruta 2). I analysen diskuteras inte närmare påverkan från förändringar av relativpriser på bränslen, uppvärmningssystem etc., eftersom det är faktorer som kommunerna inte direkt kan påverka.

## Förändring genom ägande

Om en kommun är ägare eller delägare inom energisektorn, kan ägandet utnyttjas för att förändra energisystemet. Förändringsarbetet sker då genom formella beslut, t. ex. investeringsbeslut tagna i kommun-

fullmäktige. Arbetet blir i stort sett en intern kommunal angelägenhet, och gynnas av en centraliserad förvaltning då förändring går från centrum och utåt. Denna typ av förändringsstrategi kräver även att kommunen internt har god tillgång till exempelvis teknisk kompetens.

Förändringar inom Ängelholms kommun har främst skett genom kommunens helägda energiföretag. När kommunen äger en större del av energisektorn inriktas problemförståelsen på att optimera energisystemet utifrån ett tekniskt och ekonomiskt perspektiv. Detta då makten/ägandet över energisystemet finns samlad inom en begränsad grupp. Problemformuleringen sker därför bland annat i termer av kalkyler och översiktsplaner. Vi fann att problemanalysen ofta genomförs av ett mindre antal personer som har god insikt i organisationens olika verksamhetsområden, exempelvis energiföretagets ledningsgrupp och några ledande politiker.

Den organisation som ägs eller delägs kan aktiveras genom direkt styrning. Ett viktigt medel i förändringsarbetet är investeringar, och arbetet organiseras ofta med hjälp av verksamhets- eller utvecklingsplaner. Mobiliseringen måste dock föregås av en politisk förankring.

Förändringsarbetet kommuniceras i huvudsak internt och inriktas på att beskriva vilka delar av målen som måste genomföras.

## Förändring genom nätverk

När det egna direkta inflytandet är litet kan en förändring ske genom ett utvecklat nätverk. Med det menas att verka genom andra, att synliggöra problem och/eller lösningar, samt att stödja och vara öppen för andra aktörers medverkan i förändringsprocessen. På samma sätt som duktiga lobbyister påverkar oss med argument, underlag och analyser skapas en förändring inom nätverket.

Laholms kommun har främst verkat genom att på så sätt ha en ledande roll inom olika viktiga nätverk. I det här fallet ses problemförståelsen i termer av ett vidare system. När det

### FAKTARUTA 1

#### Idealtyp = "karikatyr"

Denna studie bygger till stor del på beskrivningar och analyser av idealtyper. Beskrivningarna utgör inget försök att direkt klassificera verkligheten, utan kan istället ses som karikatyrer som förstärker utmärkande drag. Exempel på idealtyper är monopol och fri konkurrens.

Idealtyper existerar i princip inte i verkligheten, men utgör ett värdefullt analysredskap för studier av olika konkurrenssituationer. Idealtyper kan också användas som måttstock eller jämförelse till faktiska förlopp.

Värdet och giltigheten av dessa forskningsresultat kan avläsas i möjligheten att beskriva, analysera och förstå förändringsarbetet av energisystemet inom kommuner med de utvecklade begreppen och modellerna. Förändringstrategierna kan troligtvis också användas inom andra branscher.



Illustration: Peter Roberntz

gäller Laholmsbukten kopplades problemet med övergödning samman med energisystemet. Lösningen på problemet blev att en biogas-anläggning, som tar hand om gödsel och producerar biogas, byggdes.

Arbetet dras igång genom att även aktivera intressenter utanför den "egna" kommunala organisationen, samt att t. ex. ta fram energiplaner för att stötta deras arbete. Mobiliseringen kan ske i nätverk där intressenter knyts samman och synliggörs för varandra. I detta fall handlar mobiliseringen om att ordna ett forum för nätverket, och att skapa regler och förutsättningar för nätverket att verka inom.

Den viktigaste kommunikationsuppgiften är att visa på förändringsmöjligheter. Ett sätt att visa nya lösningar är att uppföra en demonstrationsanläggning. Eftersom kommunala aktörer inte har inflytande över nätverket genom ägande, måste de lita på sin kompetens att inspirera nätverket.

### Förändring genom värdegemenskap

En grupp som har en värdegemenskap, har en likartad verklighetsuppfattning och delar normer och värderingar. Gruppen kommer därför att driva utvecklingen i samma riktning. I Växjö har visionen om den fossilfria kommunen skapats. Genom att skapa en värdegemenskap, i detta fall en prioritering av hållbara energilösningar, kan kommunen påverka förändringen av energisystemet. När

värderingen att ett uthålligt energisystem är ett viktigt mål genomsyrar kommunens invånare, tjänstemän och politiker drivs utvecklingen åt rätt håll eftersom alla utifrån sin roll inom kommunen kommer att verka utifrån denna värdering. Energisystemets förändring kan på så sätt begripas utifrån en förändring av människors grundvärderingar.

När förändringen av energisystemet ska ske genom värdegemenskap, ska

de som delar värderingarna inom det aktuella nätverket aktiveras. I studien fann vi att personer exempelvis kan tilldelas resurser eller ges legitimitet genom befordran. I generella termer kan det handla om rekryteringspolicy eller belönings-system. Aktörer med starka preferenser för hållbara lösningar kan också föras samman för att åstadkomma en drivande förändringsenhet.

Förändringen kommuniceras främst genom visionsdokument och målbeskrivningar.

### Förändring genom deltagande

Deltagandemodellen går ut på att involvera medborgarna i arbetet med förändringsarbetet. Medborgarnas behov, problem och lösningar styr förändringarna genom lokalt förankrade projekt. En utgångspunkt kan vara det lilla samhällets vilja att få närvarme istället för individuell uppvärmning. Målet är att involvera de grupper av medborgare som i normalfallet inte kommer till tals i förändringsprocessen. Schablonmässigt hör personer med annat etniskt ursprung, kvinnor, äldre och ensamstående till denna grupp. Förändrings-

### Tre faktorer beskriver förändringen

När fallstudierna från de tre kommunerna analyserades upptäckte vi att det fanns tre centrala faktorer med vilka vi kunde beskriva och förstå hur det offentliga drev förändringen mot ett mer uthålligt energisystem:

#### 1. Problemförståelse sätter agendan

Med problemförståelse menas den process där lokala problem och förändringsmöjligheter formuleras. Genom problemförståelsen sätts därmed agendan för det fortsatta förändringsarbetet och för energisystemets framtida utseende. Exempelvis blir sättet att hantera fängelser mycket olika om fängelserna ses som institutioner för straffhantering eller för rehabilitering.

De olika delarna mobiliseras till en slagkraftig helhet. På samma sätt som en förbundskapten för landslaget i fotboll vill mobilisera de olika spelarnas olika förutsättningar till en slagkraftig enhet, vill kommunen mobilisera de olika delarna inom energisystemet för att skapa en förändring mot ökad hållbarhet.

#### 2. Mobilisering samlar resurserna

Med mobilisering menas hur olika aktörer, nätverk och stödjande system såsom ägandestruktur och kunskaps-system aktiveras i förändringsarbetet.

#### 3. Kommunikation sprider och synliggör

Med kommunikation menar vi de aktiviteter där förändringen synliggörs, ges mening samt sprids och integreras såväl hos de aktiva som de potentiella intressenterna och den övriga omgivningen.

arbetet drivs fram mellan å ena sidan samråd och förankring, å andra sidan rimliga handläggningstider och resurstilldelning. Utgångspunkten är antagandet om att hållbara energilösningar gynnas av lokala förslag med bred lokal förankring. Utvecklingen bör också bli mer stabil om fler aktörer finns med i processen.

För att mobilisera aktörerna skapas mötesplatser där olika intressen kan träffas, t.ex. en agenda 21-grupp. Intressenter som normalt inte engagerar sig aktiveras genom att dessa personers lokala behov, problem och lösningar styr agendan. Målet är ett brett medborgardeltagande.

Genom lokala projekt och initiativ kommuniceras processen. Visioner kring lokal förändring vidarebefordras sedan uppåt i hierarkin via dessa projekt. Olika kommuner arbetar i olika grad utifrån detta perspektiv.

## Verktyslåda

Genom att koppla de förändringsmodeller som beskrivs ovan till analysfaktorerna synliggör vi det "smörgåsbord" av verktyg som kommuner har

**TABELL 1. Olika sätt att genomföra en förändring i exempelvis lokala energisystem. Problemsförståelse, mobilisering och kommunikation kan användas som lednings- och styrningsredskap, och beroende på hur aktörerna uppfattar den situation de befinner sig i kommer dessa att få olika innehåll.**

	Förändring genom:			
	ägande (ex. Ängelholm)	nätverk (ex. Laholm)	värdegemenskap (ex. Växjö)	deltagande
<b>Problemförståelse</b>	Optimering av resurser	Vidare systemlösningar, ex. innovationer	Värderingar	Lokala förändringsmöjligheter
<b>Mobilisering</b>	Ägande	Forum/mötesplatser	Understödjande strukturer (fysiska och mentala)	Lokal förankring
<b>Kommunikation</b>	Beslutsdokument	Demonstration	Vision/mål	Lokala projekt

till sitt förfogande inför liknande förändringsarbeten (tabell 1). I matrisen kan man hitta de verktyg som behövs i olika situationer beroende på de förutsättningar som finns. Före, under och efter en förändringsprocess kan matrisen användas för att identifiera var förändringsarbetet har eller har haft sitt fokus. Man kan därmed analysera hur processen kan bli mer heltäckande, mer effektiv och ge mer permanenta effekter. Analysen bör i princip kunna vara giltig för de flesta förändringsprocesser av mer komplex karaktär.

## Ämnesord

Förändring, förändringsprocess, strategi, energisystem, uthållighet, hållbarhet

## Läs mer

Ling, E., Mårtensson, K. & Westerberg, K. 2001. Mot ett hållbart energisystem – fyra förändringsmodeller. *SLU Kontakt*, nr 12, Alnarp.

Ling, E. & Mårtensson, K. 2000. Effective policies for renewable energy in an competitive environment. *Proceedings from World Renewable Energy Congress VI*. Elsevier Science Ltd.

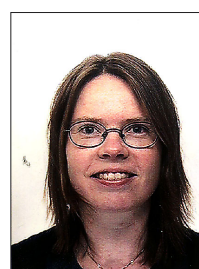
## Författare



*Erik Ling*, SkogD, på avhandling 1999 om bioenergens nuvarande och framtida konkurrenskraft. Nu är han handläggare och bioenergiexpert på Energimyndigheten, Box 310, 631 04 Eskilstuna. Tel: 016-544 20 00.  
E-post: Erik.Ling@stem.se



*Kjell Mårtensson*, FD på avhandling 1997 om företags miljöstrategier. Numera lektor i företagsekonomi vid Malmö Högskola, Teknik och samhälle, 205 06 Malmö.  
Tel: 040-665 70 00.  
E-post: Kjell.Martensson@ts.mah.se



*Karin Westerberg*, Malmö Högskola, FK i humanekologi. Har i sin forskning intresserat sig för lokala förändringsprocesser på miljöområdet.  
E-post: Karin.Westerberg@ts.mah.se

Ansvarig utgivare:  
Redaktör:

Internet:  
Prenumeration, distribution  
och lösningsförsäljning

Pris:  
Tryck:

Göran Hallsby, institutionen för skogsskötsel, 901 83 UMEÅ  
Camilla Nilsson, SLU Informationsavdelningen, Box 7077, 750 07 UPPSALA  
Telefon: 018-67 21 34 • Telefax: 018-67 35 20 • E-post: Camilla.Nilsson@info.slu.se  
www.slu.se/forskning/fakta.html  
SLU Publikationstjänst, Box 7075, 750 07 UPPSALA  
Telefon: 018-67 11 00 • Telefax: 018-67 35 00  
E-post: Publikationstjanst@slu.se  
320 kr + moms  
TK Tryck, Uppsala, 2002  
ISSN 1400-7789 © SLU

