

Projektnamn: LEK3 - hållbar fastighetsanvändning genom samverkan

Programområde: Övre Norrland

Ärende ID: 20200913

Sammanfattande beskrivning

Projektets övergripande mål är att bidra till en ur energisynpunkt mer hållbar användning av fastigheter och byggnader.

Projektmålet är att uppnå en mer hållbar fastighetsanvändning i ett antal byggnader genom arbete i lokala samverkansgrupper. Metoden med och erfarenheter från samverkansgruppernas arbete ska sedan spridas till fler aktörer och därigenom bidra till att nå projektets övergripande mål.

Delmål:

1. I projektets ingående byggnader skall inom projektperioden minst 15 procents lägre total energianvändning ha realiserat. Detta motsvarar cirka 1000 MWh för projektets samtliga medverkande byggnader.
2. Erfarenheterna från projektets metoder och resultat skall ha spridits både inom de deltagande kommunerna och i övrigt i Sverige.
3. Modellen med samverkansgrupper sammansatta med hänsyn till bl.a. kön och etnisk bakgrund och knutna till byggnaderna som ett system skall ha anammats i minst tre tillfällen utöver de i projektet deltagande fastighetsobjekten.
4. Totalt skall minst 16 organisationer nåtts av projektets insatser.
5. Minst 3 nya energitjänster/affärsmodeller har utvecklats hos deltagande energibolag och erbjudits deltagare i samverkansgrupperna.

Bakgrund och omvärld

Bakgrund

Sveriges energianvändning var 375 TWh år 2013. Den temperaturkorrigerade energianvändningen för bostads- och servicesektorn var cirka 151 TWh varav 90 % för hushåll och lokalbyggnader. Över hälften av energianvändningen i sektorn gick till uppvärmning och tappvarmvatten. (Energiläget 2015). I den stora Energieffektiviseringsutredningen (SOU 2008:110) konstateras att endast 15 % av de åtgärder som var lönsamma realiserades. I utredningen står också att "På lokal nivå bör energieffektiviseringskommittéer etableras där berörda intressenter, t.ex. kunder, medverkar." Utredningen bedömde att 41 TWh energieffektivisering var beslutsfattarekonomiskt lönsamt. Av detta bedömdes åtgärder med en effekt på 12 TWh ske spontant, vilket gav en återstående lönsam potential på 29 TWh.

En fråga inför detta projekt har varit varför realiseringen av denna potential sker så långsamt. I föregångaren till detta projekt (Testpiloter i praktisk energieffektivisering) arbetade projektägaren med att på olika sätt påverka brukarnas beteende, t.ex. genom visualisering av energianvändning och informationsinsatser. En slutsats var att brukarnas beteende också påverkades av andra aktörer kring fastigheten t.ex. fastighetsägare, driftsorganisationer, energileverantörer m.fl. I projektet deltog ett trettiotal fastighetsägare och verksamheter i Norrbotten och Västerbotten. Den genomsnittliga minskningen, där energianvändningen kunde fastställas och härledas till deltagandet i projektet, var nästan 20 %. I flera av de mest framgångsrika "testpiloterna" ingick flera yrkeskategorier och intressenter och i några fall där aktiviteter förenade teknik, beteende och samverkan uppstod positiva effekter. Detta uppföljningsprojekt bygger vidare på de viktigaste lärdomarna och de bästa aktiviteterna och ska tillsammans med nya grepp skapa energieffektivisering i byggnader. Liknande arbetsätt har uppmärksammats också i andra studier och projekt. Ett sådant är projektet Från ord till handling - Incitament för energieffektivisering i komplexa intressentstrukturer, vars syfte var att implementera nya samarbetsformer. Projektet leddes av Sustainable Innovation i Sverige AB. Detta projekt har även inspirerats av ClueE - Samverkan för energieffektivisering i urbana bostadsområden som var ett samarbetsprojekt mellan Göteborgs universitet, SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut m.fl.

I LEK3 har projektet tagit fasta på erfarenheter från såväl testpilotprojektet som projekten Från ord till handling och ClueE. Jämfört med dessa projekt utvidgar LEK3-projektet gruppen av intressenter och ser på byggnaden och dess aktörer som ett system. Projektet kommer också att använda Organisationen Offentliga fastigheters material kring energieffektivisering av byggnader.

En utgångspunkt för projektet har varit att de människor som verkar i och kring fastigheten är olika; män och kvinnor, födda i Sverige eller någon annanstans, och med skiftande förutsättningar och utgångspunkter för sitt beteende i energirelaterade frågor. Generellt har bara ett fåtal studier uppmärksammat detta tidigare. Ett exempel är projektet FOI:s rapport Energieffektivisering i bostaden (2005) som bl.a. belyser vikten av att integrera perspektiv av kön och även mångfald i energieffektiviseringsarbetet. Frågor om miljö samspelar i högsta grad med frågor om kön, mångfald och likabehandling.

Detta projekt har föregåtts av en förstudie. I förstudien var en viktig del att informera om och förankra projektet. Projektledningen har träffat aktörer från det regionala näringslivet och fått information om hur de arbetar med energieffektivisering och samverkan med andra aktörer (ex. fastighetsägare, förvaltare och energibolag). Många har valt att gå med i och medfinansiera detta projekt.

Omvärld och samverkan

Projektet stämmer väl överens med fastslagna nationella och internationella mål och ambitioner, till exempel: Parisavtalet, från COP 21, innebär att varje land åtar sig att bidra till att den globala uppvärmningen ska bli mindre än 2°C samt en intention om att göra ytterligare ansträngningar för att den globala uppvärmningen ska bli begränsad till 1,5°C.

EU:s klimat- och energimål för 2030, bl.a. att CO₂-utsläppen ska vara 40 % lägre jämfört med 1990.

Sveriges energi- och klimatmål som bl.a. innebär att CO₂-utsläppen ska vara 40 % lägre 2020 jämfört med 1990 och att landets energiintensitet ska ha minskat med 20 % till 2020 jämfört med 2008. Det senare målet är särskilt relevant i Övre Norrland där energiintensiteten är högre jämfört med Sverige som helhet.

I Norrbottens läns RUS pekas ökad energieffektivisering och utveckling av förnybar energi ut som viktiga målområden. Klimatförändringarna benämns som en av vår tids största utmaningar, men också en drivkraft för utveckling av varor och tjänster inom många branscher. Några exempel på områden som nämns där en omställning behövs är miljöteknik och energieffektivisering. Även i Västerbottens läns RUS är miljödriven utveckling ett integrerat tema, vilket handlar om att öka andelen förnybar energi samt användningen av energieffektiv teknik och energieffektivisering. Där poängteras även att utsläppen av växthusgaser måste minska för att skapa en långsiktig hållbarhet. I strategin konstateras också att samarbete är viktigt för att skapa förändring och för att påverka utvecklingen, något som också är centralt i LEK3-projektet.

Energikontor Norr ingår i ett nätverk av cirka 400 lokala och regionala energikontor i Sverige och övriga EU. Energikontorets projekt drivs nästan alltid i nära samverkan med andra aktörer såsom universitet, företag, organisationer och myndigheter. Projektet planerar att bevaka, följa och samarbeta med andra organisationer och projekt så länge regler för finansiering följs och projektets målsättningar uppfylls. Samarbete kan konkret innebära att inbjudan och genomförande av projektrelaterade aktiviteter med liknande karaktär helt eller delvis samordnas mellan de olika organisationerna för ökad synergieffekt.

Några av de organisationer och föreningar som projektet kan komma att samarbeta med är (förutom de som redan är med som huvuddeltagare):

Energikontoren Sverige

SABO

Föreningen Energirådgivarna

De kommunala energi- och klimatrådgivarna i Norrbotten och Västerbotten

Luleå tekniska universitet och Umeå universitet

IUC i Västerbotten och Norrbotten
BioFuel Region
Nätverket för hållbart byggande och förvaltande i kallt klimat
Svensk fjärrvärme

I flera fall har huvudprojektledaren och projektägaren utarbetat kontakter hos dessa organisationer och föreningar. Genom att involvera Fastighetsägarnas energi- och klimatsakkunniga, extern kompetens inom olika tekniska områden och medling/förhandling och genom att låta energibolag, Hyresgästförening, Fastighetsägarförening, Energirådgivarna, NLL och VLL ingå i någon/några av projektets övergripande grupper så kommer projektet både kunna dra nytta av erfarenheter från dessa organisationers tidigare arbete samtidigt som projektets resultat får en kanal för ökad spridningseffekt. Projektägaren kommer att i all intern och extern kommunikation informera om att projektet delfinansieras av Europeiska regionala utvecklingsfonden, bl.a. genom projektmallar för redovisning, rapportering, informationsspridning och på projektets plats på Energikontor Norrs webbplats.

Koppling till det lokala näringslivet

Näringslivet finns representerat i projektets olika grupper. I samverkansgrupperna finns fastighetsägare, driftspersonal, vaktmästare, brukare/hyresgäster och energibolag. Energibolagen har flera funktioner i projektet. Dels att utbyta erfarenheter med andra energibolag (i första hand inom områdena: energitjänster, prismodeller och energieffektivisering) och dels att i samverkansgrupperna hitta vägar till gemensamma lösningar och avtal. Energibolagen kommer också att vara med i projektets styrgrupp. Fastighetsägarnas roll är att tillsammans med projektledning välja vilken/vilka byggnader som ska ingå i projektet. Fastighetsägaren blir ingången till brukarna/hyresgästerna och driftspersonal och är troligast den viktigaste parten och främsta mottagaren av projektets resultat.

Fastighetsägarna (MittNord) och Hyresgästföreningen kommer att ingå i en eller flera av projekts Intressentgrupp, Styrgrupp och Utvecklingsråd. Fastighetsägarnas representant (~~Veronica Eade~~) är erfaren inom flera relevanta områden och kommer att anlitas som föreläsare och expert inom sina kunskapsområden. Genom Fastighetsägarna kan projektet också nå fler fastighetsägare till de allmänna seminarier och temadagar som ingår i projektet. Hyresgästföreningen kommer att delta på möten, seminarier, temadagar och workshops. Hyresgästföreningen är i något avseende Fastighetsägarnas "motpol" och att båda organisationerna är med i projektet stärker förutsättningarna att lyckas med projektets huvudfokus, att genom samverkan hitta incitament för alla att sträva mot ett gemensamt mål om energieffektivisering.

Projektledningen kommer även att kontakta Föreningen Energirådgivarna, SABO och Svensk Fjärrvärme m.fl. under projektets inledande fas för att formera Intressentgruppen. Landstingen är representerade och kommer att ingå i projektets Utvecklingsråd. Projektets målsättning är att de även får nya tankar och idéer om hur de själva kan utveckla sina respektive verksamheter. Projektets resultat får också möjlighet till ökad spridning genom landstingens medverkan.

Externa kompetenser kommer att knytas till projektet. Expertis inom processledning/medling kommer att delta i möten med samverkansgrupperna och utgöra stöd i arbetet mot ett gemensamt mål inom gruppen. Kompetens inom fortlöpande utvärdering kommer att anlitas. Energiexperter är ytterligare en kompetens som kommer att knytas till projektet.

Projektet tar ett nytt helhetsgrepp för att arbeta med energieffektivisering i byggnader och fastigheter. Tidigare har energieffektivisering varit främst en teknisk fråga. I föregångaren till projektet uppmärksammades brukarnas beteende och deras betydelse. Det här projektet söker föra samman tekniska egenskaper och beteenden. Perspektivet vidgas också till att se byggnadens alla intressenter. I projektet kommer ett antal samverkansgrupper bestående av fastighetsägare, driftspersonal, förvaltare, brukare och energibolag ges en neutral spelplan för att tillsammans sätta gemensamma mål.

I projektet planeras seminarier med matchmaking-mässor. Här ska offentliga och privata aktörer ges möjlighet att träffa företag med produkter och tjänster inom energieffektiviseringsområdet. Många företag inom energieffektivisering förväntas dessutom på ett eller annat sätt vara med i flera av projektets övriga aktiviteter.

Mål och resultat

Mål

Projektets övergripande mål är att bidra till en från energisynpunkt mer hållbar användning av fastigheter och byggnader. Projektet skall bidra till att nå det energi- och klimatpolitiska målet om 20 procents minskad energianvändning till 2020 och 50 procents minskning till 2050 (med 1995 som basår).

Projektmål är att uppnå en mer hållbar fastighetsanvändning i ett antal byggnader genom arbete i lokala samverkansgrupper. Metoden med och erfarenheter från samverkansgruppernas arbete ska sedan spridas till fler aktörer och därigenom bidra till att nå projektets övergripande mål.

Inom ramen för projektperioden skall följande delmål ha uppnåtts:

-I projektets ingående byggnader skall inom projektperioden minst 15 procents lägre total energianvändning ha realiserat. Detta motsvarar cirka 1000 MWh för projektets samtliga medverkande byggnader.

-Erfarenheterna från projektets metoder och resultat skall ha spridits både inom de deltagande kommunerna och i övrigt i Sverige.

-Modellen med samverkansgrupper sammansatta med hänsyn till bl.a. kön och etnisk bakgrund och knutna till byggnaderna som ett system skall ha anammats i minst tre tillfällen utöver dom i projektet deltagande fastighetsobjekten.

-Totalt skall minst 16 organisationer nåtts av projektets insatser.

-Minst 3 nya energitjänster/affärsmodeller har utvecklats hos deltagande energibolag och erbjudits deltagare i samverkansgrupperna.

Målgrupper

Den primära målgruppen för projektet är alla de aktörer som kan antas ingå i begreppet fastigheten/byggnaden som ett system av intressenter, t.ex. privata och kommunala fastighetsägare och förvaltare, bostadsrättsföreningar, energibolag, anställda för att förvalta och sköta fastigheten, boende och andra brukare av fastigheten. I projektet möts dessa i de s.k. samverkansgrupperna. I projektet kommer minst 6 samverkansgrupper med jämn fördelning mellan mindre och större kommuner i Västerbotten och Norrbotten att ingå. Samverkansgrupperna är projektets huvudsakliga nav kring vilket det mesta annat i projektet snurrar. I samverkansgrupperna finns både fastighetsägarna, förvaltarna, driftspersonal, brukarna/hyresgästerna och energibolagen. Bostadsrättsföreningar är fastighetsägare och de personer som sitter i styrelserna är även brukare av byggnaderna. Genom samverkan ska deltagarna i grupperna dels uppnå energieffektivisering och dels få ut något av det för egen del. Projektet är inte direkt riktat mot unga men beroende på vilka byggnader som ingår kommer unga hyresgäster att vara med i projektets samverkansgrupper och aktiviteter. Hyresgäster och brukare har under förstudien till liten del varit med i planeringen. Själva huvudidén är att projektet ska utgöra en neutral spelplan för att tillsammans sätta energirelaterade mål för de byggnader som ingår i projektet och där alla är lika viktiga.

Både fastighets- och energibranschen domineras av män, såväl i ägarleden som i drift- och skötsel. I en del fall, t.ex. när det gäller fastigheter för olika typer av verksamheter, så är det också en stor uppdelning mellan män och kvinnor som brukare. I andra fall, t.ex. när det gäller bostäder, är brukarna mera jämnt könsfördelade. I projektet är strävan att nå en jämnare könsfördelning bland de deltagande i alla de kategorier som utgör projektets målgrupper. Utöver det så kommer skillnader mellan män och kvinnor och mellan unga och gamla eller svensk-

eller utlandsfödda att utgöra en viktig del i utformningen av aktiviteterna i samverkansgrupperna.

Projektets sekundära målgrupper är Fastighetsägarna MittNord, Hyresgästföreningen, samt små och medelstora energitjänsteföretag. Näringslivsutvecklingsorganisationer (t.ex. ALMI och Nyföretagarcentrum), branschorganisationer (t.ex. VVS-företagen, Energirådgivarna, SVEP och Svensk fjärrvärme), andra energikontraktörer, samt kommunala energi- och klimatrådgivare är också sekundära målgrupper.

Förväntat resultat vid projektavslut

Det specifika målet är ökad energieffektivitet och användningen av förnybar energi inom offentlig sektor och bostadssektor. Projektet kommer inom projekttiden att bidra med en direkt realisering av energieffektivisering i de byggnader som deltar. Projektets stora bidrag är dock kanske de kunskaper kring samverkansgrupper som metodik för ökad realiserbarhet av genomförda besparingsinsatser, som under projekttiden har getts spridning till andra aktörer i regionen. På lång sikt skapar detta förutsättningar för ytterligare energieffektivisering som har potentialen att gå långt utöver den här realiserade.

Förväntat resultat vid projektavslut:

-Projektets förväntas har lett till en från energisynpunkt mer hållbar användning av fastigheter och byggnader och därmed på sikt bidragit till att Sveriges energi- och klimatpolitiska mål nås.

-Projektet förväntas leda till att de ingående byggnaderna har uppnått minst 15 procents lägre total energianvändning vilket motsvarar cirka 1000 MWh.

-Projektet förväntas leda till att kunskap och kännedom om projektets metoder och resultat har spridits både inom de deltagande kommunerna och till övriga intressenter i Sverige.

-Projektet förväntas leda till att kunskap om samverkansgrupper sammansättning med hänsyn till bl.a. kön och etnisk bakgrund och hur detta är knutna till byggnaderna som ett system har anammats i minst tre tillfällen utöver dom i projektet deltagande fastighetsobjekten.

-Projektet förväntas leda till att minst 16 organisationer nåtts av projektets insatser.

-Projektet förväntas leda till att minst 3 nya energitjänster/affärsmodeller har utvecklats hos deltagande energibolag och erbjudits deltagare i samverkansgrupperna.

-Projektet förväntas leda till en ökad medvetenhet att män och kvinnor, samt personer med olika etnisk och kulturell bakgrund, använder och förhåller sig till både fastigheterna och till energianvändningen på olika sätt och hur hänsyn till dessa faktorer skall tas för att uppnå en effektivare energianvändning.

Målvärde för aktivitetsindikatorer

Minskad energiförbrukning hos projektmedverkande företag och organisationer:
1000 MWh

Antal organisationer som får stöd: 16

Organisation och genomförande

Projektorganisation

Energikontor Norr har stor erfarenhet av att genomföra och arbeta i projekt. Det finns en mångårig erfarenhet och bred kompetens att arbeta med hållbar utveckling, energi och miljöfrågor. Kompetens inom jämställdhet och mångfald finns inom energikontoret men kommer dessutom att upphandlas som extern tjänst.

Projektet har som utgångspunkt att byggnadens energieffektivitet påverkas av de människor som äger, förvaltar och brukar den och det är möjligheterna till energieffektivisering genom ökad samverkan som ska undersökas i projektet. Denna ökade samverkan bygger förstås på vilka roller vi har som brukare, ägare, förvaltare etc. Men en stor del av framgången i en ökad samverkan kommer också att vara beroende av våra förutsättningar som individer. Projektet kommer därför att utgå från att män och kvinnor, äldre och yngre, människor födda i Västerbotten, Norrbotten eller människor som mer nyligen flyttat hit förhåller sig olika till byggnaden, till energieffektiviseringen i sig och inte minst till samverkan mellan dessa. Genom att bygga in detta som en förutsättning i dialogprocessen är projektets ansats att resultat förbättras. Projektet vill identifiera varför vissa insatser implementeras medan andra inte gör det.

Projektägarens projektgrupp planeras bestå av följande funktioner:

Huvudprojektledare - har det övergripande ansvaret för projektet. Genomför tillsammans med ekonomiansvarig delprojektledare projektets ekonomiska uppföljningar/avstämningar. Ansvarar för intern och extern rapportering såsom rapportering till styrgrupp, lägesrapporter och slutrapportering. Ansvarar för samverkansgrupperna i Västerbotten. Ansvarar tillsammans med energikontorets VD för projektets upphandlingar. Ansvarar för formering av projektets olika grupper. (Styrgrupp, Intressentgrupp och Utvecklingsråd).

Delprojektledare Norrbotten - arbetar tillsammans med huvudprojektledaren med planering och genomförande av projektets aktiviteter och möten. Delprojektledaren är ansvarig för samverkansgrupperna i Norrbotten och att processen går framåt inom dessa grupper. Denne drar upp riktlinjer och uppdragsbeskrivning åt det företag som kommer att upphandlas inom medling/processledning.

Delprojektledare med teknisk kompetens - har kunskap inom fastighetstekniska frågor. Denna ansvarar tillsammans med huvudprojektledaren för planering och genomförande av de teknikseminarier, temadagar och andra kompetenshöjande insatser som projektet har inom teknikorienterade områden.

Delprojektledare kommunikation - ansvarar för marknadsföring och resultatspridning av projektet. Denne upprättar projektets kommunikationsplan och arbetar nära det företag som ska upphandlas inom marknadsföring och resultatspridning. Denne ansvarar för att tillsammans med projektets huvuddeltagare och upphandlat företag utforma en kommunikationsplan och strategi så att projektets resultat får bred spridning.

Delprojektledare Ekonomi - upprättar tillsammans med huvudprojektledaren en modell för budgetuppföljning. Ansvarar för att regelbundna ekonomiska uppföljningar/avstämningar görs med budgeten och med projektets finansiärer. Ansvarar att intyg/tidkort från deltagare undertecknas och skickas in i tid.

Styrgrupp - har ansvaret att prioritera i projektet av övergripande karaktär samt att utgöra stöd till projektledningen. I styrgruppen förväntas Energikontor Norrs VD, energibolag, Fastighetsägarna, Hyresgästföreningen kommer att finnas med.

Utvecklingsråd - består av ett antal experter inom energieffektivisering och förhandling. Dess främsta uppgift är att via projektledningen bidra med kompetens, hjälpa samverkansgrupperna att nå så bra resultat som möjligt och att utveckla och förfina projektets metoder och arbetssätt.

Intressentgrupp - syfte är att tillföra yrkesmässig kompetens, lyfta frågorna till en mer principiell nivå, samt säkerställa att projektets resultat från projektet sprids. Föreningen Energirådgivarna, SABO, Svensk Fjärrvärme m.fl. kan komma att ingå.

Arbetsätt

Projektet består av ett antal aktiviteter vilka i huvudsak är indelade i fyra faser: Inledning - Genomförande samverkansgrupper -Genomförande övriga intressenter - Spridning och analys.

I den inledande fasen ingår bl.a. inledande projektplanering, upphandlingar, kick-off, slutlig formering av samverkansgrupper och energikartläggningar. Faserna Genomförande samverkansgrupper och Genomförande övriga intressenter, går i

stora delar parallellt och där vissa aktiviteter är riktade till både samverkansgrupper och till övriga intressenter (i första hand fastighetsägare/fastighetsansvariga, energibolag, energitjänsteföretag och förvaltare som inte ingår i projektet som huvuddeltagare). Tanken med att vid ett antal tillfällen ha aktiviteter riktade till fler intressenter är att få ett ökat erfarenhets- och kunskapsutbyte. Exempel på sådana aktiviteter är: teknikseminarier-minimässor och slutkonferens. I fasen Genomförande samverkansgrupper ingår bl.a. projekt- och processledda möten, egna möten och kompetenshöjande insatser. En av de kompetenshöjande insatserna kommer att vara riktade främst till driftspersonal och brukare och där ursprunget till detta arbetssätt kommer från testpilotprojektet.

I fasen Spridning och analys ingår bl.a. den externa kommunikationen, resultat-spridning, utvärdering och lärande. För att säkerställa att projektets mål uppnås kommer förutom projektägarens egen personal externa tjänster inom processledning/medling, fortlöpande utvärdering/uppföljning, kommunikation/marknadsföring och energiexpertis att upphandlas. Dessa utgör tillsammans en förhållande vis stor kostnad i projektet. Under den inledande projektplaneringen bestäms struktur och rutiner för intern och extern rapportering. Projektets mål förankras i projektgruppen och ansvarsområden fastställs. Huvudprojektledaren planerar, styr, leder, fördelar, kontrollerar och följer upp projektets olika aktiviteter och ekonomi. Cirka 30 projektgruppsmöten planeras, varav dom flesta via distansteknik. På möten stäms arbetet av, riskanalysen uppdateras, uppkomna problem och nya idéer diskuteras. Kommunikationsplan går igenom.

Kommunikation och resultatspridning är en viktig del i både projektet och i Energikontor Norr dagliga verksamhet. Det företaget som upphandlas och anlitas inom detta förväntas ha lång erfarenhet, vara kreativa och väl insatt i hur frågor kring jämställdhet kan integreras i ett kommunikationsarbete. Företaget kommer att arbeta nära projektägarens personal och den delprojektledare som ansvarar för detta område.

Utvärdering, lärande och uppföljning är en viktig del i projektet och de horisontella kriterierna är en central del i projektets genomförande och förutsättningarna att nå målen. Därför kommer höga krav att ställas på det företag som upphandlas inom detta område. Det är i samverkansgrupperna mycket av arbetet ska göras och planerna konkretiseras. Här möts aktörer med delvis motstående intressen, olika drivkrafter, kunskaper och det är här samverkan kommer att fungera eller inte. I bästa fall har alla deltagare förståelse för varandra och då handlar det mest om att formulera hur ansvar och utfall ska fördelas, men i värsta fall får mycket tid läggas på att försöka hjälpa deltagarna att hitta strategier och modeller som upplevs som rättvisa och ändå leder framåt. Gruppen kommer att få processtöd tills de är redo att arbeta mer självständigt.

I projektet ska också en styrgrupp, intressegrupp och ett utvecklingsråd finnas. Hur de ska bidra till projektet och vilka som ingår, eller förväntas ingå, beskrivs under Aktiviteter.