



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-  
och växtproduktionsvetenskap

## Interaktion i utemiljöbranschen

- En studie om aktörer, intressen och inställning till samarbete

Interaction in the Urban Landscaping Industry

-A study of industry players, interests and attitudes towards cooperation

*Emmie Lundahl*



Självständigt arbete •15 hp  
Landskapsingenjörsprogrammet  
Alnarp 2014

## **Interaktion i utemiljöbranschen**

- En studie om aktörer, intressen och inställning till samarbete

Interaction in the Urban Landscaping Industry

- A study of industry players, interests and attitudes towards cooperation

*Emmie Lundahl*

**Handledare:** Anders Kristoffersson, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Examinator:** Tim Delshammar, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Examensarbete för landskapsingenjörer

**Kurskod:** EX0359

**Program/utbildning:** Landskapsingenjörsprogrammet

**Examen:** *Landskapsingenjör, kandidatexamen inom teknologi*

**Ämne:** Teknologi

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsmånad och -år:** januari 2014

**Omslagsbild:** Emmie Lundahl

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** utemiljöbranschen, branschorganisation, samverkan, samarbete, intressen, nätverk, metaorganisation

## Sammanfattning

Utemiljöbranschen är en del av trädgårdsbranschen, vilken har många små aktörer och ett fåtal större (Ekelund et al. 2012). Utemiljöbranschens aktörer arbetar i stor utsträckning med arbetsområden som även berör andra branscher, och utemiljöbranschens gränser ter sig därför oklara. Då det inte finns någon övergripande branschorganisation som samlar utemiljöbranschens aktörer i gemensamma frågor, framstår även aktörerna som oklara.

Att utemiljöbranschens aktörer inte finns samlade påverkar deras förmåga att utöva inflytande över branschen, till exempel dess utveckling, då enskilda aktörer och små samarbeten skapar ett mindre avtryck, jämfört med om branschen stod samlad mot sin omvärld.

Myndigheten för yrkeshögskolan (MYH) gjorde 2010 en gravt felaktig uppskattning av trädgårdsbranschens omfattning i form av antal anställda, då man skulle bedöma kommande behov av arbetskraft för att reglera utbildningsvolymen.

Som svar gjorde aktörer från utemiljö- och trädgårdsbranschen en ny rapport för att markera trädgårdsbranschens omfattning och betydelse (Ekelund et al. 2012). MYH:s felaktiga uppskattning kan på sikt påverka branschernas tillgång av utbildad arbetskraft. Aktörernas förmåga att påverka den här typen av situationer är därför en viktig faktor för branschens framtida utveckling.

Studien genomfördes med en kombination av metoderna litteraturstudie, enkätundersökning och uppföljande telefonintervju. Enkät- och intervjufrågorna besvarades av representanter från följande branschorganisationer: Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer (FSK), Föreningen Sveriges Stadsträdgårdsmästare (FSS), Landskapsingenjörernas riksorganisation (LIR), Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (SKAO), Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund (SKKF), och Trädgårdsanläggarna i Sverige (STAF).

Resultatet visar att representanterna från organisationerna har olika upplevelser av utemiljöbranschen och det samarbete som förekommer idag. Det råder också olika uppfattning om behovet av att ena utemiljöbranschen och vidareutveckla ett större samarbete mellan många aktörer.

Studien utgör en grund till fortsatt diskussion om hur branschens aktörer tillsammans ska kunna nå ett ökat samhällspolitiskt inflytande och därmed påverka utvecklingen av utemiljöbranschen i högre utsträckning.

## Abstract

Within the urban landscaping industry, there are many small players and a few larger (Ekelund et al. 2012). The Industries' players are working with relatively large extent within the industries' work frame which also affects other lines of business, and therefore the boundaries of urban landscaping industry seems unclear. Since there is no overall trade association, that brings together urban landscaping industry players on common issues, even the players seem unclear.

That there is no overall trade association, affects the urban landscaping industry's players' ability to exercise influence within the industry, such as the industry's development. The individual players or smaller cooperation's creates a smaller imprint, compared to a gathered industry against its surrounding world.

Swedish National Agency for Higher Vocational Education (MYH) made a severe erroneous estimate on the number of employees in the horticultural sector in 2010, which urban landscaping industry is part of, when they would determine the need of educational spots within the industry. In response, players from the urban landscaping industry joined with players from the horticultural sector and urban landscaping industry and made a new report to describe the horticultural sector and urban landscaping industry's scope and importance (Ekelund et al. 2012). MYH's incorrect estimate may eventually come to influence the urban landscaping industry and it's access to educated labor, therefore the players' ability to exercise influence, is an important factor for the future evolving of the industry.

This study provides a description of the urban landscaping industry by answering the questions:

- Who are the players of the urban landscaping industry?
- Which of the organizations' interests are common?
- Which of the organizations interests are conflicting?
- What view has the urban landscaping industry's players on increased cooperation within the organizations?

The questions were answered through a literature review and a survey with follow-up interview , which was answered by representatives from the following organizations : Association of the Swedish cemetery managers (FSK), the Swedish Association of Urban Gardeners (FSS), Landscape engineers' Federation (LIR), the Swedish Church Employer Organization (SKAO), Swedish cemeteries - and crematorium federation (SKKF), and Garden Coating were in Sweden (STAF).

The result shows that the representatives from the organizations have different experiences of urban landscaping industry and the cooperation which already exist. Also the results reveal different views on the need to unite the urban landscaping industry and its development to greater cooperation among many players.

By answering the questions, this study constitutes a foundation for continued discussion on how the industry's joined players can affect the development of the urban landscaping industry, and how they together can create synergies and added value, such as equality- or size advantages

## **Förord**

Idén till arbetet fick jag utifrån ett föredrag på en branschträff som handlade om samverkan inom grönytebranschen. Man ville samla intresserade aktörer för att tillsammans arbeta mot att få fler anläggningsarbeten ROT-avdragsgiltiga, och därigenom skapa en större efterfrågan på tjänster, och mer arbete inom branschen. Man hade hittills inte fått gehör för frågan hos politikerna, och nu ville man göra ett nytt försök genom ett samarbete mellan många aktörer och sätta press för att något skulle hända. Föredraget fick mig till att inse att trädgårdsbranschen har mycket att vinna på att samarbeta, men att det inte finns något gemensamt branschorgan eller samlingspunkt som knyter ihop branschen i den här typen av frågor. Jag blev nyfiken på varför man inte samarbetar mer, och den frågan blev utgångspunkten för arbetet.

Ett stort tack riktas till representanterna som deltagit i studien och låtit mig ta del av erfarenheter och tankar. Jag vill även tacka min handledare Anders Kristoffersson för stort intresse och engagemang i ämnet.

Alnarp, januari 2014

Emmie Lundahl

# Innehåll

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Syfte och frågeställning .....	1
1.3 Avgränsningar .....	2
2. Metod.....	2
2.1 Tillvägagångssätt.....	2
2.1.1 Litteraturstudien .....	2
2.1.2 Frågeformulär.....	3
2.1.3 Telefonintervju .....	3
2.2 Alternativa metoder.....	3
2.3 Tidigare forskning .....	3
3. Litteraturstudie .....	4
3.1 Organisationer som aktörer .....	4
3.1.1 Organisationens struktur påverkar dess funktion .....	5
3.2 Interaktion - nivåer och former av samarbete .....	5
3.2.1 Motivationsteori .....	6
3.2.2 Nätverk .....	6
3.2.3 Transaktionskostnadsteorin.....	7
3.2.4 Nätverksmodellen .....	7
3.2.5 Nätverks struktur .....	8
3.2.6 Metaorganisationer .....	9
3.3 Risker vid samarbete .....	10
3.4 Utemiljöbranschen.....	11
3.4.1 Sveriges lantbruksuniversitet SLU .....	13
3.5 Etablerade samarbeten .....	13
3.5.1 Mark och vegetation i urban miljö - partnerskap (Movium partnerskap) .....	13
3.5.2 Naturbrukets Yrkesnämnd (NYN).....	13
3.5.3 Trädgårdsnäringens Centrala Yrkeskommitté TCYK .....	14
3.6 Representerade organisationer i studien .....	14
3.6.1 Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer FSK.....	14
3.6.2 Föreningen Sveriges stadsträdgårdsmästare FSS.....	14
3.6.3 Landskapsingenjörernas riksorganisation, LIR.....	14
3.6.4 Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation SKAO .....	14
3.6.5 Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund, SKKF .....	15
3.6.6 Trädgårdsanläggarna i Sverige, STAF .....	15

4. Primäremperi .....	16
4.1 Enkätundersökning .....	16
4.1.1 Hur upplevs utemiljöbranschen av organisationerna? .....	16
4.1.2 Vilka är branschens aktörer? .....	16
4.1.3 Vilka intressen arbetar organisationerna med? .....	19
4.1.4 Vad är organisationernas inställning till samarbete? .....	21
4.2 Telefonintervju .....	22
4.2.1 Definitioner av utemiljöbranschen .....	22
4.2.2 Interaktion mellan organisationerna .....	22
4.2.3 Utveckling och förväntningar på samarbete i utemiljöbranschen .....	23
5. Analys .....	24
5.1 Flera tolkningar av samma bransch .....	24
5.2 Utemiljöbranschens aktörer .....	25
5.3 Under vilka förutsättningar föregår samarbete idag? .....	26
5.4 Hur kan organisationerna påverkas av riskerna med samarbete? .....	28
5.5 Organisationernas intressen .....	29
5.6 Vilka förutsättningar finns det för att samla branschen? .....	30
6. Diskussion .....	31
7. Slutsatser .....	33
8. Referenser/Källförteckning .....	34
9. Bilagor .....	37
Bilaga 1 Illustrationer .....	37
Bilaga 2 Inbjudan till deltagande i studien .....	38
Bilaga 3 Frågor till enkätundersökning .....	39
Bilaga 4 Intervjufrågor .....	40
Bilaga 5 Intresse enkät .....	41





# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Utemiljöbranschen är en del av trädgårdsbranschen, som även utgörs av områdena hortikultur och fritidsodling. Utemiljöbranschen är en relativt liten men har ett stort antal små aktörer, med uppsplittring mellan många förvaltare och huvudmän som utför det professionella arbetet med våra utemiljöer, så som parker, bostadsgårdar och kyrkogårdar. Arbetet kan delas in i områdena skötsel av utemiljö, anläggningsverksamhet och planering och projektering (Ekelund et al. 2012). Då utemiljöbranschen gränsar till flera andra branscher och det finns en viss funktionsuppdelning, ter sig branschens gränser och struktur något otydliga. Eftersom det inte finns något gemensamt branschorgan eller samlingsplats för aktörerna i utemiljöbranschen, framstår det inte som självklart vilka aktörerna i utemiljöbranschen är.

Enligt regeringens hemsida faller ansvaret för trädgårdsnäringen under landsbygdsdepartementet, men utemiljöbranschen har ingen representant i form av verk eller myndighet (Regeringen, u.å.).

Myndigheten för yrkeshögskolan (MYH) (2010) publicerade rapporten *Utbildningsanalys 2010* där man beräknade att det 2008 fanns cirka 1800 anställda inom yrkesgrupperna trädgårdsodlare och trädgårdsanläggare i Sverige. Av dessa beräknades 25 % gå i pension inom 10 år, men MYH bedömde att antalet utbildningsplatser inte borde öka, trots att branschen utifrån rapporten redan 2008 upplevde svårighet att få tag på utbildad arbetskraft (Myndigheten för yrkeshögskolan, 2010). På bakgrund av *Utbildningsanalys 2010* skapade aktörer från trädgårdsbranschen rapporten *Branschbeskrivning trädgård* som syftade till att ge en bild av branschens storlek och betydelse, då man var missnöjd med MYH:s rapport.

*Branschbeskrivning trädgård* beräknar att trädgårdsbranschen totalt sysselsätter 60 000 - 70 000 personer årligen.

För att få större inflytande över utemiljöbranschens utveckling är den uppenbara lösningen att samla branschens aktörer och dra fördel av storleks- och likhetsfördelar, för att uppnå ett större inflytande och påverkan på dess omvärld. Utemiljöbranschens utveckling och kommunikation med myndigheter för att få en ökad förståelse för trädgårdsbranschen och dess behov är exempel på ämne som borde intressera en stor del av aktörerna i trädgårdsbranschen. Eftersom det inte är självklart vilka utemiljöbranschen aktörer är, är det heller inte klart vilka intressen de har att samlas kring, eller vilken inställning de har till att utveckla ett större samarbete för att samla branschen. Aktörernas syn på branschen behöver föras fram för att en utveckling ska kunna ske.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Undersökningen syftar till att ge en bild av utemiljöbranschens aktörer och markera likheter och skillnader mellan branschorganisationernas intressen. Undersökningen kan utgöra en grund för vidare utveckling av samarbete mellan aktörerna.

För att måla upp bilden inom ramen av syftet, har uppsatsen tagit utgångspunkt i följande frågeställningar:

- Vilka är utemiljöbranschens aktörer?
- Vilka av organisationernas intressen är gemensamma?
- Vilka av organisationernas intressen är motstridiga?
- Vilken hållning har organisationerna till ett ökat samarbete mellan utemiljöbranschens aktörer?

## 1.3 Avgränsningar

I denna uppsats kommer ordet "organisationerna" att hänvisa till de sex utvalda organisationer som deltar i studien.

- Organisationerna är avgränsade till:
- Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer (FSK)
- Föreningen Sveriges Stadsträdgårdsmästare (FSS)
- Landskapsingenjörernas riksorganisation(LIR)
- Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (SKAO)
- Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund (SKKF)
- Trädgårdsanläggarna i Sverige (STAF)

Organisationerna representeras av en medlem ur dess styrelse eller annan aktiv position inom organisationen. Antalet organisationer begränsades till sex på grund av uppsatsens omfattning och tidsramar.

Andra viktiga instanser inom branschen är till exempel högskolor och universitet som förser branschen med utbildningar och forskning inom utemiljö samt anknytande verk och myndigheter. Jag har valt att inte fokusera på dessa i studien, då utemiljöbranschen endast utgör en liten del i deras verksamhet.

## 2. Metod

Informationen har hämtats från sökverktyget Google scholar, SLU:s sökdatabaser Epsilon och Primo, och även Malmö stadsbibliotek och biblioteket på Alnarp.

Nyckelord: samverkan/samarbete - intressen - utemiljöbranschen - nätverk – organisation

### 2.1 Tillvägagångssätt

Studien inleds av en litteraturstudie med inriktning på samarbete, organisation och utemiljöbranschen, som syftar att rama in och belysa ämnesområdet. Litteraturstudien kompletteras av en enkätintervju och uppföljande telefonintervju av representanter från sex branschorganisationer som företräder utemiljöbranschen i studien. Organisationerna bidrar med information om hur de upplever och vill utveckla interaktionen inom utemiljöbranschen. Sammanställningen av litteraturstudien och representanternas svar vidareutvecklar ämnet och sätter uppfattningar och inställningar i perspektiv utifrån bakomliggande faktorer. Studien baserar sig på kvalitativ data då bakomliggande faktorer och argument i de empiriska undersökningarna är avgörande för att kunna sätta svaret i ett sammanhang, och därför lika intressanta som svaret i sig. En kvantitativ studie skulle inte ge någon insikt i organisationernas sätt att tänka kring samarbete, vilket i sig är avgörande för att kunna jämföra dem.

För empiriundersökningen har jag valt att använda en kombination av metoder för att öka studiens trovärdighet och träffsäkerhet, samt kompensera metodernas starka och svaga sidor. En kombination av dessa metoder utvecklar även analysen, då den första undersökningen (enkätundersökning) ligger till grund för den andra metoden (telefonintervju). Det ger även möjlighet att inskaffande mer data för att bekräfta teorier och belyser och klargöra fler sammanhang i studien (Denscombe. 2009).

Empiriundersökningarna har en fenomenologisk ansats. Eftersom utemiljöbranschen inte har några tydliga avgränsningar undersöker jag alltså var avgränsningarna upplevs vara baserat på respondenternas åsikter, idéer och känslor.

#### 2.1.1 Litteraturstudien

Litteraturstudien sammanställer information och belyser olika aspekter av ämnet, vilket är nödvändigt för att kunna svara på frågeställningarna samt sätta svaren på frågorna i ett perspektiv.

Informationssammanställning från organisationernas hemsidor presenterar organisationerna och upplyser om deras verksamheter, aktiviteter, och placerar dem i utemiljöbranschens nätverk.

### **2.1.2 Frågeformulär**

Frågorna i formuläret formulerades för att framstå som direkta, öppna och för att få komplexitet i respondentens synpunkter. Frågeformuläret skickades ut i form av e-post eftersom dessa är enkla att konstruera och lätta att besvara. Nackdelar med vald form kan vara att svaren inte fylls i ordentligt, alternativt kan designen få enkäten att verka oattraktiv (Denscombe 2009).

### **2.1.3 Telefonintervju**

Intervju valdes som metod eftersom det lämpar sig som medel i empiriska studier då de utforskar mer komplexa och subtila fenomen som människors uppfattning, åsikter, känslor och erfarenhet. Telefonintervjuer minskar dessutom tidsåtgång och finansiella medel under själva intervjun i jämförelse med en intervju ansikte mot ansikte. Intervjun utformades som semistrukturerad, vilket innebär ett specifikt ämnesområde och förutbestämda frågor, med flexibilitet för ordningsföljd och betoning på att respondenten utförligt utvecklar sina idéer och synpunkter. Detta passade studien eftersom motiveringen bakom svaret är väsentligt för att förstå svaren och dess sammanhang, samtidigt som formen reglerar tidsåtgången mer än en ostrukturerad intervju. Telefonintervjun genomfördes som en personlig intervju, då jag på tidigt stadie beslutade att välja en representant per organisation. En risk med intervju kan vara "Intervjuareffekten" som kan påverka svarens utförlighetsgrad på grund av förutfattade meningar från både intervjuare eller respondent. Till exempel kan faktorer som kön, ålder, etnicitet och yrkesstatus påverka möjligheterna för tillit och god relation under intervjun. Andra nackdelar med intervju som metod kan vara att dataanalysen producerar icke standardiserade svar (Denscombe. 2009).

## **2.2 Alternativa metoder**

Undersökningen kunde även ha utförts med en ostrukturerad intervju istället för enkätundersökning och halvstrukturerad intervju. Fördelen med vald metod är att frågorna i intervjun nu kan baseras på svaren från enkätundersökningen och på så sätt utveckla tankegångar och bakomliggande orsaker till svaren i enkätundersökningen.

## **2.3 Tidigare forskning**

Tidigare kartläggning av trädgård- och utemiljöbranschens genomfördes 1979 av Eivor Bucht, (1979, se Ekelund et al. 2012) i rapporten: *Movium – en undersökning om mark och vegetation i urban miljö*. Efterföljande har utredningen *Branschbeskrivning Trädgård - område hortikultur, utemiljö och fritidsodling* gjorts av Ekelund et.al 2012.

## 3. Litteraturstudie

### 3.1 Organisationer som aktörer

"Aktör (fr. acteur, lat. a'ctor, 'verkställare', ytterst av a'go 'handla') (...) 2. Beteckning bl.a. inom samhällsvetenskaperna på den (person, institution etc.) som agerar, handlar. Använd också i olika sammansättningar, t.ex. aktörperspektivet." (Nationalencyklopedin. 1992. A-ASA. S.151).

Aktörerna i utemiljöbranschen är organisationer med varierande uppbyggnad och struktur. Följande avsnitt förtydligar definitionen av en aktör, och hur organisationsstruktur påverkar den individuella organisationen för att beskriva skillnader mellan olika aktörer i sammanhanget.

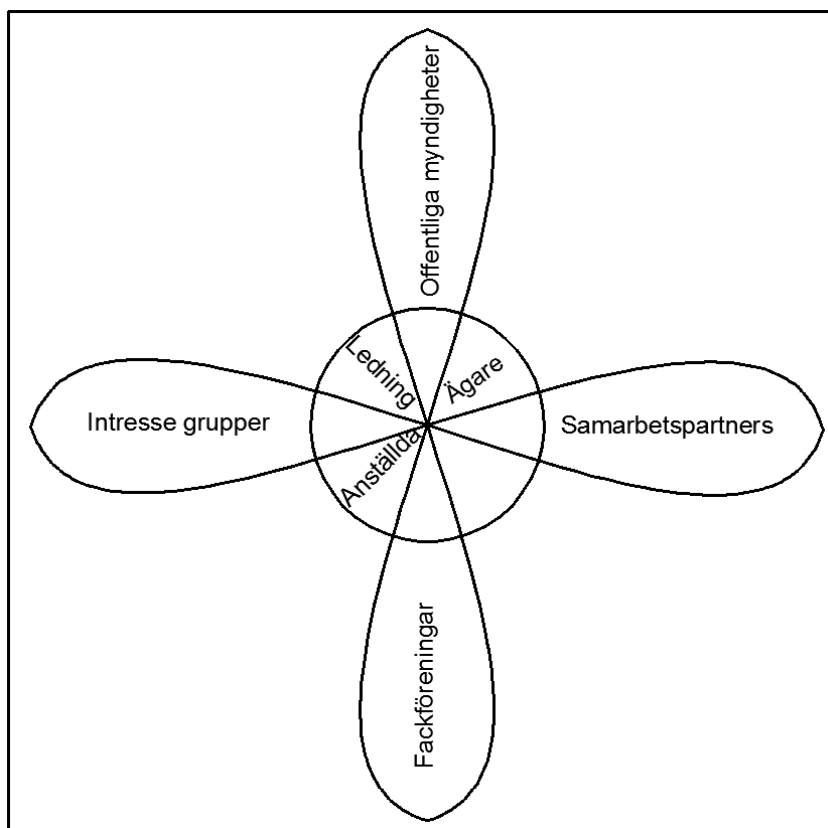
En aktör i sammanhanget kan till exempel vara en organisation som på ett eller annat sätt är handlingskraftig och påverkar branschens marknad eller utveckling.

Ordet organisation stammar från ordet "Organiserat" som betyder ordnat, inte kaotiskt eller tillfälligt sammansatt. Organisationer kan delas upp i olika former, till exempel förening, företag eller institut, varav de flesta ska registreras hos Bolagsverket eller annan myndighet (Bolagsverket u.å.). Karakteristiskt för organisationer är arbetsdelning, administrativ apparat med regelverk, värderingar och avtal som grund för att säkra koordinering, kontinuitet och måluppfyllelse (Bakka, Fivesdal och Lindkvist, 2006).

Nationalencyklopedin beskriver ordet företag som "Organisation som samordnar arbetskraft, realkapital, teknik, information och kunskap för att producera varor och tjänster" (Nationalencyklopedin. 1992. FREDL - GRAL. S.200).

För alla former av organisationer är relationen till dess omgivning avgörande för dess existens.

Intressemodellen ger en bra bild av de representerade organisationernas omvärld. Denna kan ha flytande gränser och organisationerna kan medverka i många olika nätverk (Jacobsen & Thorsvik, 2002. S.198).



Figur 1. Intressemodellen

"Organisationens relation till omgivningen - att organisationen utvecklas genom att anpassa sig till sin omgivning (Burns & Stalker 1961), att det är centralt att hantera osäkerheten om vad som är omgivningen och vilken anpassning som krävs (Thompson 1967), eller att organisationens fortsatta verksamhet avgörs av dess förmåga att anpassa sig till omgivningen eller minska beroendet av omgivningen (Pfeffer & Salancik 1978)"

(Se Lofström 2001. S.72).

### 3.1.1 Organisationens struktur påverkar dess funktion

Organisationers storlek kan mätas på olika sätt, till exempel antal anställda, produktionsvolym eller omsättning. Organisationens storlek påverkar dess struktur då större organisationer tenderar att bli starkare i horisontell och vertikal specialisering genom fler hierarkiska nivåer och fler avdelningar med ökad specialistkompetens (Daft & Bradshaw .1980, se Jacobsen & Thorsvik, 2002.). Även behov och användning av regler, rutiner och kontroll ökar för att samordna medarbetarnas insatser och kompensera för avsaknaden av kontakt mellan medarbetare (Hall, 1972, se Jacobsen & Thorsvik, 2002.). I och med ökningen av de hierarkiska nivåerna till följd av högre personal- och avdelningsantal ökar även antalet organ med beslutsfattande befogenheter, då det är omöjligt för ledningen att ha överblick över hela organisationen.

Organisationens formella struktur har både inflytande över medarbetarnas beteende genom stabilitet, begränsningar och koordinering (Jacobsen & Thorsvik, 2002), men även grad och mängd av samspel (Kaufmann & Kaufmann. 2005). Genom koordinering av medarbetarnas beteende (arbetsuppgifter) får organisationens struktur en ökad prestationen jämfört med vad en grupp enskilda individer skulle ha uppnått (Jacobsen och Thorsvik, 2002).

I ett nätverk innebär en bred horisontell differentiering ett stort antal enheter som tillsammans kan generera specialiseringsvinster. När differentieringen ökar växer behovet av koordinering vilket kan visas i Jacobsen & Thorsvik:s modell (2002. S. 94-96).

Beroende mellan deluppgifter → Behov av samordning → Behov av kommunikation

Figur 2. Samband mellan koordineringsbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2002. S. 112).

Klimatet i en organisation eller mellan organisationer, utvecklas genom relationerna mellan medlemmarna, organisationens struktur och processer som skapar beteendemönster, attityder och känslöstämningar.

Klimatet kan påverkas av medlemmarna genom attityder, erfarenhet och kompetens, men även organisationen kan påverka genom gränsdragning i enlighet med dess grundläggande organisationskultur och värderingar för att styra klimatet (Hellesøy et al. 1993, se Kaufmann & Kaufmann. 2005). Ekevall påpekar att organisationens klimat utgörs av ett dynamiskt samspel mellan ett antal faktorer, till exempel fysisk miljö, organisationens struktur, historia och erfarenheter, mål, strategier, visioner, normer och ledarstil (1990, se Kaufmann & Kaufmann. 2005).

### 3.2 Interaktion - nivåer och former av samarbete

Detta avsnitt belyser begreppet samarbete, eftersom denna typ av interaktion förekommer mellan organisationerna i studien. Genom att visa faktorer som ligger till grund för samarbete ökar förståelsen för organisationernas beteende. Två sorters samarbete, nätverk och metaorganisationer beskrivs närmare, eftersom dessa samarbetsmodeller skulle kunna appliceras på, och utveckla interaktionen mellan organisationerna.

Interaktionen mellan organisationer kan ta sig uttryck på många sätt (Grandori 1997; Brunsson & Olsen 1998, se Ahrne & Brunsson. 2001), till exempel kan de utforma ett nätverk för ett intensivt och långvarigt samarbete (Håkansson och Johanson 1998, se Ahrne & Brunsson), eller skapa gemensamma regler i form av standard (Tamm Hallström 2000, se Ahrne & Brunsson ). Ordet samarbete är uppbyggt på sådant sätt att det tyder på att två eller fler verkar tillsammans och resultatet av samarbete är således något mer än vad parterna hade uppnått var för sig. Samarbete innebär att olika aktörer kan använda sig av varandra i arbetsuppgifter

och kunskapsutbyten (Axelrod 1987 ; Thompson 1992, se Hjortsjö, 2005).

Westrin definierar samarbete med hjälp av Berggrens samarbetsmodell som förklarar att samarbete kan ske i olika sammanhang och på olika nivåer (Berggren. 1982; Westrin. 1986, se Hjortsjö. 2005).

- Koordination eller samordning innebär att en part tillför en insats till ett arbete. Samverkan mellan parterna behöver ej förekomma.
- Konsultation eller samråd är ett tillfälligt samarbete där arbetsinsats eller kunskap utbyts mellan verksamheter.
- Kollaboration eller samverkan innebär parter med olika ansvarsområden som samverkar i vissa former kring specifika frågor och områden.
- Integration eller sammansmältning är ett nära samarbete då verksamheter slås samman och arbetsuppgifter och ansvarsområden blir gemensamt.

När jag hädanefter använder termen "samarbete" är dess innebörd betydelsen av kollaboration eller samverkan, såvida inget annat uppges <sup>1</sup>.

Varje samarbete är unikt (Hjortsjö. 2005), men viss form av interaktion mellan samarbetspartners krävs för att relationen kan betecknas som samarbete. Graden av interaktion beskrivs i samarbetsmodellens uppdelning. Kommunikation är ett centralt begrepp i sammanhanget för att klargöra innebörden av samarbete och skapa förståelse (Berggren 1982, se Hjortsjö. s 13).

Samarbete kan ha olika förutsättningar utifrån professioners maktförhållande till varandra eller ske mellan skilda hierarkiska nivåer (Sunesson 1991, se Hjortsjö 2005. s.15). Samarbete mellan företag har ökat markant de senaste åren (Edgren & Skärvad. 2010), framför allt i form av företagsfusion, med ett samarbete i form av integration och utveckling från vertikalt integrerande företag till nätverksföretag (Magretta, 2002 ; Pettersson, 2004, se Edgren & Skärvad 2010).

### 3.2.1 Motivationsteori

Bakom ett motiv till handling, till exempel att inleda ett samarbete, finns alltid en motivation, vilken kan vara grundad utifrån fyra motivationsteorier: arbetskaraktäristiska modellen, behovs-, sociala- samt kognitiva teorier.

- Arbetskaraktäristiska modellen beräknar motiverande och icke motiverande faktorer och element i själva arbetet för att kunna beräkna och styra dess motivationspotential
- Behovsteorier är beteende som utlösts av grundläggande behov, biologiska som inlärd.
- Sociala teorier lägger vikt på individens uppfattning om rätt- och orättvisor, likhet och olikhet i förhållande till premier och förmåner som fördelas mellan medarbetarna på arbetsplatsen.
- Kognitiva teorier ser individens motivation som ett resultat av dennes förväntningar att nå målet och resurser i processen, t.ex. belöningar, egen prestation och utvärderingar.

Förväntningsteori är ett exempel på kognitiv teori, och går ut på att människor känner motivation när de förväntar sig att uppnå det de vill få ut av sitt arbete, såväl yttre belöningar som lön, som inre tillfredsställelse av utfört arbete. Grundläggande föreställningar och övervägningar som formar individens arbetsinsats i kognitiv motivationsteori handlar framför allt om subjektiva förväntningar, dvs. huruvida insatsen kommer ge resultat, instrumentella övervägande, dvs. om arbetsinsatsen leder till belöning, och valens värderingar som handlar om belöningens värde för individen (Kaufmann & Kaufmann. 2005).

### 3.2.2 Nätverk

Nätverk är en form av samarbete mellan ett antal organisationer med varierande styrka i förbindelser och interaktionsgrad till varandra, där relationerna mellan organisationerna kan vara strikt affärsmässiga, sociala eller både och (Aldrich. 1979, se Hardegård 2007). I nätverk kan aktörer som har gemensamma mål som inte kan nås på egen hand, slå ihop sina resurser och på så vis uppnå synergier och mervärde (Vedung, 2006). För att gynna förädlingen av de gemensamma resurserna i nätverk har företag börjat frångå strategier som endast innebär konkurrens till förmån för strategier som innefattar samarbete (Bengtsson, Holmqvist & Larsson.1998). Tillsammans kan nätverksorganisationer utöva nätverksstyrning genom att utväxla eller slå ihop resurser, vilket leder till resultatintriktade nätverksprocesser (Vedung. 2006). Nätverksstrukturer ger även fördelar i form av flexibilitet vid snabba marknads- och konkurrensförändringar, där större

---

<sup>1</sup> Observera att citat från andra författare kan innebära avvikande definitioner.

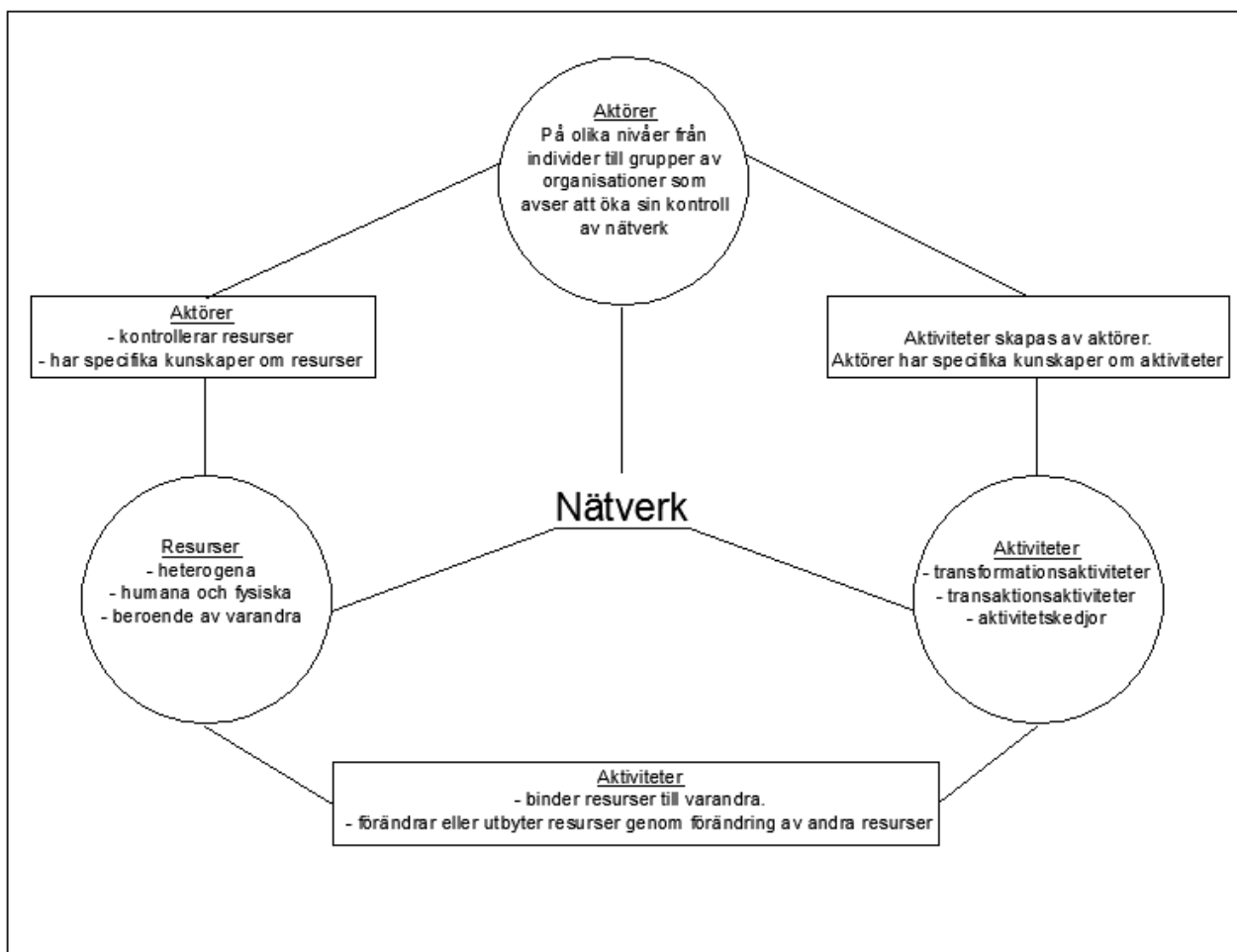
organisationer kan vara tungstyrda (Jacobsen & Thorsvik. 2002).

### 3.2.3 Transaktionskostnadsteorin

Transaktionskostnadsteorin anses vara nätverksorganisationens teoretiska bas och förklarar varför ett företag och nätverksorganisationer bildas, och varför de växer eller krymper i storlek (Magretta, 2002, se Edgren & Skärvad 2010). Transaktionsteorin går ut på att alla aktiviteter, tex. inköp av material, och arbetskompetens, som utförs av ett företag även skulle kunna skötas direkt på marknaden genom överenskomster mellan aktörer, och på så sätt undanröja de byråkratiska kostnader som finns inom företag tex. en ekonomiavdelning. Detta innebär dock externa kostnader för företaget i form av tid och ekonomiska resurser för att finna, kontakta, arrangera avtal och kommunicera med lämpliga entreprenörer som kan utföra uppdraget. Entreprenörerna kommer även ta ut en vinst för sin erbjudna kompetens. Företag tenderar växa om de byråkratiska kostnaderna inom företaget är mindre än den externa kostnaden för att organisera samma produkt eller tjänst på marknaden. Omvänt tenderar företag att bli mindre om de byråkratiska kostnaderna inom organisationen överstiger kostnaden för organiserandet av produkten eller tjänsten på marknaden. Detta innebär att utan transaktionskostnader på marknaden skulle inget företag kunna växa (Coase 1992, se Edgren & Skärvad 2010).

### 3.2.4 Nätverksmodellen

Begreppet nätverk ger goda förutsättningar att studera olika grupper och organisationers placering i ett större samhällsmönster, särskilt i samband med empiriska undersökningar då sociala och ekonomiska strukturer kan analyseras (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist. 2006). *Uppsalaskolans nätverksmodell* fokuserar på samspelet mellan aktörer, aktiviteter och resurser, och visar hur aktörerna tillför resurser, hur resurserna får aktörerna att utföra aktiviteter, och hur aktiviteterna i ett nätverkssammanhang kan medföra effektivitetsvinster för aktörerna. För att slå ihop resurser och koppla ihop aktiviteter måste det finnas samverkan mellan aktörerna. Organisationerna i studien kan appliceras i *Uppsalaskolans nätverksmodell*. Organisationerna är aktörer med gemensamma intressen som de vill främja genom samarbete. Gemensamma intressen och mål skapar relationer mellan aktörer, och kopplingar mellan aktörer, resurser och aktiviteter, och därmed möjligheter att nå målen genom samverkan. Processen kan ses som en möjlighet att med ett gemensamt motiv i form av intresse, använda de gemensamma resurserna till att utföra de aktiviteter som var målet med samarbetet. Alternativt kan aktiviteterna vara fokuserade på att öka resurstillgångar för nätverkets aktörer (Cicek et al. 2004).



Figur 3. Uppsalaskolans nätverksmodell. Egen illustration inspirerad av Håkansson & Johansson (1993, se Cicek et al. 2004. S.29).

### 3.2.5 Nätverks struktur

Organisationsstrukturen är organisationens, eller i det här fallet nätverkets skelett, då strukturen ger form och ramar för medlemmarna och styrning av deras beteende i avsedd riktning (Jacobsen & Thorsvik. 2002). Nätverket är en platt organisation i heterarki, med minimal formell struktur och med jämställda offormella medlemmar (Vedung. 2006). Nätverk kan utformas på flera olika sätt, beroende på vad aktörerna vill uppnå, hur deras organisationsstrukturer är utformade och hur långt de är villiga att kompromissa med sin interna byråkrati och verksamhet till förmån för ett nätverkssamarbete (Edgren & Skärvad. 2010).

Mindre interna grupper av organisationer kan uppstå i det kollektiva nätverket, som sinsemellan kommunicerar och samarbetar om problem och byter erfarenheter med hjälp av representanter för respektive organisation. Representanterna utgör en inre nätverkskrets, medan representantväljarna utgör en yttre nätverkskrets. Medlemmarna i den inre nätverkskretsen överskrider sin organisations gränser och kan därför benämnas gränsgångare (Aldrich & Herker 1977, se Vedung 2006). Samverkan utgör en synergi av tydliggörande, överskridande och nyskapande av gränser, det vill säga att aktörerna i ett samarbete beger sig utanför sina egna gränser, innanför andras och skapar nya gränser tillsammans (Löfström. 2001). Gränsgångare är väsentliga i all utveckling av samarbete. Gränserna mellan nätverkets medlemmar kan till exempel vara av geografisk, nationell, ekonomisk, politisk eller kulturell karaktär (Donnan & Wilson 1999, se Löfström. 2001).



### 3.2.6 Metaorganisationer

En annan form av samarbete mellan organisationer är metaorganisationer. Följande stycke är ett sammanfattande utdrag från Ahrne och Brunsson rapport *Metaorganisationer - identitet och auktoritet*. Ahrne och Brunsson (2001) använder uttrycket metaorganisation för en formell överorganisation i föreningsform, vars medlemmar består av självständiga organisationer med krav på inflytande. Jämfört med individbaserade organisationer finns väldigt lite forskning om fenomenet. För att bilda en metaorganisation krävs motiv och medlemmar. Sammansättning av uppgifter och medlemmar är ofta unik då denna typ av organisation ofta strävar efter att få ett starkt monopol, då ingen eller lite konkurrens innebär att potentiella medlemmar inte har något annat alternativ att ansluta sig till och valet således står mellan medlemskap eller utanförskap, vilket är en stark motivation för att bli medlem. Ett sådant exempel är EU. Vanligtvis finns det olika motiv för att bilda en metaorganisation, till exempel att underlätta samarbete genom att skapa gemensamma regler för denna form av interaktion mellan metaorganisationens medlemmar. Medlemsorganisationerna kan även vilja profilera sig utåt mot omvärlden genom att uppnå en förhöjd status, driva intressen och handlingskraft mot andra, till exempel genom lobbyingskampanjer. Metaorganisationer är förutom ett samarbete också en reglering (Ahrne, Brunsson och Garsten. 2000, se Ahrne och Brunsson. 2001) av andra organisationer i form av frivilliga eller kravlagda regler, standards och direktiv för sina medlemmar. Alla medlemsorganisationer bör behandlas likvärdiga eftersom en formell hierarkisk ordning troligtvis inte kan komma på tal, bortsett från metaorganisationernas gemensamma ledning. Liksom individorganisationer kan metaorganisationer samla och kontrollera egna resurser. Jämfört med individbaserade organisationer har metaorganisationer ett fåtal medlemmar, vilket innebär mindre källor till resurser. Till skillnad från individorganisationer påverkas metaorganisation därför i stor utsträckning om en medlemsorganisation väljer att gå ur samarbetet. Det starka beroendet av vissa medlemmar försvårar bildandet av metaorganisationen och det finns en tendens till problematik i att rekrytera småföretag, då de ofta anser att de större företagen bör stå för notan.

Det finns både likhet och olikheter mellan metaorganisationen och medlemmarna påverkar hur metaorganisationen fungerar. Metaorganisationer grundar sig i hög grad på likheter. Bildandet av en metaorganisation med existerande organisationer kan därför underlättas genom att man vänder sig till en kategori av vedertagna organisationer där det ter sig naturligt att ha en överorganisation. För att bli medlem i en metaorganisation bör det finnas krav på gemensamma egenskaper mellan medlemmarna eftersom likriktning av medlemmarna är enklast att genomföra vid rekrytering av nya medlemmar och vid metaorganisationens bildning, eftersom organisationerna då får lika avseende.

"Hur omfattande och av vilket slag likheterna är mellan metorganisation och dess medlemmar kan förväntas ha stor betydelse för hur relationerna inom metaorganisationen fungerar." (Ahrne & Brunsson. 2001. s. 16). Ju mer lika metaorganisationen och dess medlemmar är, desto mer kan de konkurrera med varandra och ju mer osäker blir deras respektive tillvaro. I extrema fall kan konsekvensen av likhet innebära att metaorganisationen upplöses. Likheter kan även vara ett sätt att undvika konkurrens mellan medlemmar, till exempel genom priskarteller. En administrativ likhet kan internt gynna samarbetet. Organisationer kan ses som forum för sina medlemmar där man kan träffas, umgås och byta erfarenheter, vilket kan leda till att man imiterar varandra och utvecklar gemensamma normer.

Olikheter mellan organisationerna kan till exempel vara grundform, uppgifter, resurser, kompetens, struktur och funktionssätt.

“Att vara en viss typ av organisation räcker ofta inte för att bli medlem. Medlemmen måste också säga sig dela ett visst intresse eller följa gemensamma regler. Om idén med metaorganisationen är att den skall uppträda utåt på medlemmarnas vägnar är likhet inte lika fundamental. Men ett sådant uppträdande underlättas dock av att medlemmarna har liknande intressen att försvara och att de har liknande behov av att metaorganisation uppträder utåt. Sannolikheten för det är i många fall högre om medlemmarna är någorlunda lika.”

(Ahrne & Brunsson. 2001. s.18)

Metaorganisationens auktoritet över medlemsorganisationerna är starkt begränsad på grund av medlemmarnas intresse av att bevara och främja sin egen identitet, vilken också är den enda anledningen till att inte integrera/ sammansmälta organisationerna till en individorganisation. Metaorganisationen kan skapa likheter på ett organisatoriskt fält, genom imitation, gemensamma normer, eller genom tvång (DiMaggio & Powell. 1983, se Ahrne & Brunsson. 2001), och metaorganisationer utgör således en form av frivilligt deltagande men med tvingande direktiv. Tillgångar kan skilja sig åt mellan medlemsorganisationerna, så som skillnader i makt, styrka samt omfattning och tillgång till resurser. Likheter mellan medlemmarna är viktig i metaorganisationen, men man får inte glömma att medlemmarna har sina egen identitet och idéer om hur verksamheten ska utformas, och att de kan dra fördel av att visa upp sin profil genom den större organisationen.

Höga krav på likhet kan således störa medlemmarnas verksamhet, medan små krav kan påverka metaorganisationens uppgifter och identitet.

“Om det finns grupper av medlemmar som i något viktigt avseende är inbördes lika men olika andra grupper av medlemmar så finns det risk att det utgör ett incitament att splittra den existerande metaorganisationen i flera mindre. Sådana mindre metaorganisationer bygger då på fler likheter än den ursprungliga - både de som finns i den ursprungliga organisationen och de som tillkommer i den nya - och kan kanske därför bli starkare.”

(Ahrne & Brunsson. 2001. s.25)

En mindre grupp av inbördes lika medlemmar utgör således en risk för bildandet av en egen metaorganisation som i högre grad kan tillvara ta medlemmarnas intressen. Det innebär en balansgång mellan storleksfördelar och likhetsfördelar. Metaorganisationens auktoritet är kopplad till styrning och kontroll av verksamheten, men bottenar även i motivation och lojalitet eftersom medlemsorganisationerna kan utföra överorganisationens uppgifter, till exempel lobbying gentemot politiker och regering. Eftersom metaorganisationen består av många interna ledningar uppstår konkurrens eftersom ledningarnas uppgift är att ha auktoritet över något. Det är en förutsättning för att inte integrera/sammansmälta medlemmarna till en organisation, men innebär en balansgång, också med tanke på att metaorganisationer ofta finansieras av sina medlemmar samt att dessa oftast har fler resurser, vilket bidrar till en bristande eller svag auktoritet och ett utspätt ansvarstagande i många metaorganisationer.

### 3.3 Risker vid samarbete

I detta avsnitt framhävs risker som ett samarbete kan innebära. De är viktiga att belysa eftersom de har en avgörande roll för ställningstagande till samarbete.

Enligt en undersökning i Konkurrensverkets rapport Samarbeten inom branschorganisationer av Ingemarsson och Näslund (2008), framhävs att branschorganisationer fyller viktiga funktioner och kan vara ett betydande stöd för sina medlemmar, skapar möten mellan företag och bidrar till effektiv konkurrens. Branschorganisationerna kan dock även bli en arena för otillåtna samarbeten enligt konkurrensreglerna. I undersökningen framgår att en tredjedel av de undersökta 479 svenska branschorganisationerna ägnar sig åt verksamhet som kan komma i strid med konkurrensreglerna. Det är därför viktigt att branschorganisationerna har kunskap om hur samarbeten kan bedömas utifrån och på så sätt hjälpa medlemsföretagen att följa.

Även skillnader inom organisationer som maktresurser, kompetens och åtgärdsmedel kan försvåra samarbete, till exempel om det finns olika regelsystem eller oklara mål (Lindqvist & Grape (1996, se Stenberg. 1999).

I kommunikativa nätverk önskar medlemmarna en decentraliserad kommunikationsform med deltagande på jämbördig nivå i beslutsfattande processer. Nackdelen är att effektiviteten vid problemlösning minskar på grund att koordineringsbehovet ökar (Kaufmann & Kaufmann. 2005).

"Metaorganisationer möter problem både i fråga om hur beslut ska fattas och hur de olika medlemsorganisationernas inflytande ska fördelas och i fråga om vad man ska besluta om. Här finns många gemensamma fenomen i metaorganisationer: alltför stora representativa organ om medlemmarna är många, diskussioner om ett demokratiskt underskott och viktningen av inflytande beroende på storlek (samt hur man mäter storleken). Detta leder ofta till en betoning av koncensusbeslut, möjligheter till veto eller till idéer om subsidiaritet, att antalet beslut som metaorganisationen fattar begränsas. Eftersom metaorganisationen har begränsad auktoritet, det ofta råder osäkerhet om vad metaorganisationen egentligen har mandat att fatta beslut om och det ofta är svårt att komma överens så utfärdar man dessutom sällan bindande direktiv utan man arbetar istället med frivilliga standards."

Ahrne & Brunsson. 2001. s.32

### 3.4 Utemiljöbranschen

Följande avsnitt beskriver utemiljöbranschen för att ge en bild av aktörernas omvärld och förutsättningar. Enligt Ekelunds et al. (2012) rapport *Branschbeskrivning trädgård*, har trädgårdsbranschen länge efterfrågat en sammanställning av dess omfattning och betydelse. Rapporten visar en helhetsbild av trädgårdsbranschen och dess betydelse.

Följande stycke bygger på Perssons i Ekelund et. al. (2012) beskrivning av utemiljöbranschen<sup>2</sup>. *Branschbeskrivning trädgård*, delar in Sveriges trädgårdsbransch i hortikulturell primärproduktion, utemiljöbranschen och fritidsodlingen. Utemiljöbranschen har många aktörer, varav flertalet är små och har huvudverksamhet i andra branscher eller delbranscher. Några aktörer, till exempel kommuner, har en större verksamhet inom flera områden av utemiljöbranschen, vilka är uppdelade inom samma organisation. Det professionella arbetet med utemiljö förekommer på många platser runt omkring oss, till exempel i parker, bostadsgårdar, kyrkogårdar, trädgårdar och golfbanor, etc. Arbetet kan i grova drag indelas i nyanläggning och ombyggnad som Persson kallar anläggningsverksamhet, skötsel av utemiljö, samt planering och projektering.

Utemiljöns totala omfattning enligt Perssons kartläggning utgörs av:

- 141 600 hektar ytor
- 40 000 företag, kommuner eller organisationer som har ansvar för, eller utför tjänster inom utemiljö (privatpersoner ej inräknat)
- 33 000 årsverken.
- 22 miljarder kronor årligen

Största delen av arbetet med utemiljöer består av skötsel och förvaltning, vilken uppskattas omsätta cirka 17 miljarder kronor årligen. Denna typ av arbete kan vara utlagd på entreprenad eller utföras i egen regi. Inom anläggningsverksamheten utförs största delen av arbetet av entreprenörer, men egen regi förekommer också, då främst i kommunal verksamhet. Anläggningsverksamhet tillsammans med kostnader för planering och projektering beräknas till 5 miljarder kronor.

I följande tabell ses en preliminär sammanställning av antalet aktörer inom utemiljöbranschen, framför allt inom utförarsidan. Sammanställningen är preliminär eftersom *Branschbeskrivning trädgård* inte syftade till att identifiera aktörerna i trädgårdsbranschen.

---

<sup>2</sup> Utredningen grundar sig på professionellt utförda arbeten inom planering, projektering, anläggning, ombyggnad och skötsel på följande typer av utemiljöer: bostadsområden, d.v.s. flerbostadshus, parker, kyrkogårdar, idrottsplatser, institutioner som daghem, skolor, sjukhus etc., industri- och kontorsfastigheter, gröna gatu- och vägområden, golfbanor och en- och tvåbostadshus för permanentboende och fritidsboende (Ekelund et al. 2012).

Tabell 1. Antal aktörer: företag, myndigheter och andra organisationer aktiva som beställare/egen regi eller utförare av tjänster inom utemiljö (Persson i Ekelund et al. 2012. S.30).

<b>Utförare i egen regi eller beställare</b>	
Bostäder och lokaler	
Bostadsrättsföreningar	22 000
Allmännyttiga bostadsföretag	278
Medlemmar i Fastighetsägarna	17 000
Offentliga fastighetsägare/bolag	22
Kommuner som alla bedriver verksamhet inom	290
- Parkförvaltningar,	
- Institutioner, kommunala lokaler (fastighetsförvaltningar)	
- Idrottsplatser (fritidsförvaltningar)	
- Gröna gatumuljörer (gatuförvaltningar)	
Begravningshuvudmän (pastorat eller motsvarande) för 3 200 kyrkogårdar	800
Landsting	20
Trafikverket, gröna väg- och trafikmiljörer	1
Golfklubbar/anläggningar	460
Småhus varav ett okänt antal beställer tjänster inom utemiljö	
Permanenthus	2 000 000
Fritidshus	675 000
<b>Konsulter och entreprenörer</b>	
Trädgårdsanläggningsföretag	500
Konsultföretag	200

Enligt regeringens hemsida faller ansvaret för trädgårdsnäringen under landsbygdsdepartementet som är en del av Regeringskansliet, men när ansvarsområdena listas upp nämns inte trädgårdsnäringen i någon rubrik, annat än "Utbildning och forskning, - SLU, Formas, den gröna forskningen" (Regeringen u.å.). Myndigheten för yrkeshögskolan gjorde 2010 en utbildningsanalys för att bedöma huruvida utbildningsvolymen skulle öka eller ej. Nedan citeras ett utdrag ur rapporten:

#### **“Trädgård**

Utbildningarna leder till yrken som trädgårdsmästare och trädgårdsanläggare. Dessa yrken finns inom yrkesgrupperna Trädgårdsodlare och Trädgårdsanläggare. Inom dessa två yrkesgrupper fanns ca 1 800 anställda 2008 och det väntas pensionsavgångar på 25 procent eller 450 personer inom 5-10 år. På kortare sikt, inom 5 år, kommer 12 procent av de anställda att gå i pension. Enligt arbetsförmedlingen är det stor konkurrens om de lediga jobben samtidigt som det finns svårigheter att hitta utbildad arbetskraft inom området. Yrket trädgårdsanläggare är beroende av hur det går för byggbranschen. Konjunkturinstitutets Konjunkturbarometer företag, andra kvartalet 2010, visar att byggindustrin nu är på väg uppåt då såväl byggandet som sysselsättningen har blivit mer stabilt. Det allmänna intresset för parker och gröna anläggningar ökar och detta har en positiv effekt på arbetsmöjligheterna för trädgårdsanläggare. Mot bakgrund av ovanstående och tidigare beviljad utbildningsvolym bedömer myndigheten att volymen inte bör öka."

Myndigheten för yrkeshögskolan, 2010 s. 62.

Rapporten *Branschbeskrivning trädgård* skapades mot bakgrund av MYH:s rapport *Utbildningsanalys 2010*, då aktörer inom utemiljöbranschen ansåg antalet 1800 anställda personer vara en felaktig siffra<sup>3</sup>. *Branschbeskrivning trädgård* uppskattar att det bara under rubriken "anläggning och ombyggnad" i utemiljöbranschen finns cirka 4250 medarbetare. Persson i Ekelund et al. (2012). uppskattade antalet årsverken i utemiljöbranschen 2008, uppgick till cirka 32 965. Den svenska trädgårdsbranschen uppskattas totalt sysselsätta 60-70 000 människor i Sverige i 50 000 företag och verksamheter. Branschens totala värde av den svenska trädgårdsbranschen uppskattas till 30 miljarder kronor

### 3.4.1 Sveriges lantbruksuniversitet SLU

SLU är den utbildningsinstans som har störst koppling och påverkan på utvecklingen i utemiljöbranschen genom utbildningar, forskning och en utökad roll som sektors universitet på uppdrag av regeringen. SLU:s verksamhet inom utemiljö bedrivs framför allt vid LTJ- fakulteten (fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap) (Åström och Propst. 2012). Enligt Ekelund et.al (2012) finns flera unika utbildningarna inom hortikultur och utemiljö i Alnarp och Ultuna vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) Sunding i Ekelund et.al. (2012) nämner landskapsarkitekt, landskapsingenjör, trädgårdsingenjör, Mastersprogram inom landskapsarkitektur samt Mastersprogram inom Natur, hälsa, trädgård som högskoleutbildningar inom utemiljö i Sverige. Movium är ett exempel på institutsfunktion som bedriver forskning inom utemiljö, och omfattade 32,5 miljoner kronor 2011 (Persson i Ekelund et. al. 2012).

## 3.5 Etablerade samarbeten

I utemiljöbranschen finns idag etablerade, ämnesinriktade samarbeten mellan olika aktörer. Nedan presenteras ett urval.

### 3.5.1 Mark och vegetation i urban miljö - partnerskap (Movium partnerskap)

Movium Partnerskap är en kontaktyta mellan bransch och SLU där man tillsammans ökar kunskap inom områden rörande stadens utemiljö. Detta sker genom samarbeten och kunskapsutveckling i form av nätverk inom områdena kyrkogård, stadsutveckling, stadsträd, park- gata- torg, och aktiviteter så som kunskapsammansättningar, seminarier, workshops och konferenser, samt samfinansierade forskningsprojekt. Målet är bland annat att genom medverkan öka personalkompetens, medverka till branschens utveckling och bredda kontaktnät. Kostnaden för medlemskap uppgår till 15000kr/organisation + 1500kr per användare per år. Av organisationerna i studien samarbetar FSK, FSS, SKAO, SKKF och STAF med Movium (Movium. 2011).

### 3.5.2 Naturbrukets Yrkesnämnd (NYN)

NYN är ett samarbetsorgan som främjar yrkesutbildning, fortbildning, attraktionskraft och rekrytering inom lantbruk och trädgård. NYN står bland annat bakom [www.gronajobb.se](http://www.gronajobb.se) som är Sveriges största webbplats för arbetsförmedling inom bland annat djur, jordbruk, natur och trädgård. De står även bakom Grönt kort, som är ett certifieringssystem för olika yrken och tydliggöra kompetens för personer i yrkesavgångar från gymnasier. NYN arbetar bland annat genom att företräda yrkesområdena i kontakt med skolmyndigheter, skolhuvudmän och andra utbildningsfunktioner.

Medlemsorganisationer i NYN är: Lantbrukarnas Riksförbund (LRF), Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet (SLA), Svenska Kommunalarbetareförbundet (Kommunal), Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (SKAO), Skogs- och Lantbrukstjänstemannaförbundet (SLF), Trädgårdsanläggarna i Sverige (STAF), Gröna näringens riksorganisation (GRO), Svensk Djursjukvård (SvDv) (Naturbrukets Yrkesnämnd u.å.).

---

<sup>3</sup> ”De organisationer som bidragit till branschutredningen är Gröna Näringens Riksorganisation GRO, Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet SLA, Svenska kommunalarbetareförbundet, Svenska Kyrkans Arbetsgivarorganisation, Trädgårdsanläggarna i Sverige STAF, Lantbrukarnas riksförbund LRF, Fritidsodlarnas riksorganisation FOR, Jordbruksverket, Skolverket, Sveriges lantbruksuniversitet SLU, SLU projektet Tillväxt Trädgård med samtliga intressenter samt samverkansorganisationen vid SLU, Partnerskap Alnarp Jordbruk och Trädgård. Dessa organisationer representerar den största delen av trädgårdsbranschen” (Ekelund et el. 2012. S. 2).

### **3.5.3 Trädgårdsnäringens Centrala YrkesKommitté TCYK**

TCYK arbetar för att ge anställda inom den gröna sektorn hög kvalitet och status för grönytearbeten och trädgårdsanläggningsarbeten genom samverkan mellan aktörer i branschen och gemensamma kunskapsmål genom yrkesbevis som styrker praktisk och teoretisk kompetens.

Yrkesbevisen erhålls vanligtvis genom, av TCYK, anordnad yrkesbeviskurs.

Följande står bakom yrkesbevisutbildningen och TCYK:

STAF, FSS, FSK, SKKF, SKAO, Skogs- och Lantarbetsgivareförbundet (SLA), Svenska Kommunalarbetsförbundet (Kommunal), och Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag (SABO)

TCYK samarbetar även med Naturbruksgymnasierna och Naturbruksskolornas förening (Trädgårdsnäringens Centrala YrkesKommitté u.å.).

## **3.6 Representerade organisationer i studien**

Följande organisationer har deltagit och representerat utemiljöbranschen i studien. Nedan presenteras de kort.

### **3.6.1 Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer FSK**

FSK är en yrkesideell intresseorganisation som bland annat verkar för en god kyrkogårdskultur, effektiviserande av arbetsmetoder inom begravningsverksamhet, rationell förvaltning och organisation, genom att tillknyta verksamma, fackutbildade tjänstemän i ledande ställning inom förvaltningsområdet till organisationen. FSK arrangerar årligen en kongress som syftar till vidareutbildning och erfarenhetsutbyten. Man bevakar begravningsverksamhetens intressen genom att delta på aktuella kurser, seminarier och mässor, samt medverkar i forsknings- och utvecklingsarbeten (Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer u.å.).

### **3.6.2 Föreningen Sveriges stadsträdgårdsmästare FSS**

FSS bildades 1920. Föreningen vill verka för att sprida information och kunskap om betydelsen av parker och natur i Sveriges kommuner och vänder sig till kommuninvånare, politiker och massmedia. Man vill utgöra ett nätverk där verksamheten i föreningen bygger på samarbete och utbyte mellan ansvariga förvaltningsarbetare och utveckling av park- och naturvård i Sveriges kommuner genom medlemsinformation och årliga kongresser med årsmöten. I många regioner finns även nätverk där man anordnar regionala träffar. I FSS Verksamhetsplan för 2012-2014 framgår att man bland annat arbetar med att bevara och utveckla stadsträdgårdsmästarrollen, öka samhällspolitiskt inflytande och utveckla ett aktivt nätverk. Föreningen samarbetar även med kollegor i Europa, ett exempel är FSS långvariga samarbete med de övriga nordiska ländernas motsvarande organisationer där de tillsammans utgör Nordiske Stads- og Kommunegartnerforeninger. Varje år hålls en nationell kongress där representanter för länderna deltar (Föreningen Sverigesstadsträdgårdsmästare u.å.).

### **3.6.3 Landskapsingenjörernas riksorganisation, LIR**

LIR är en rikstäckande yrkesorganisation som bildades 2006. Man arbetar framför allt för att främja networking mellan aktörerna inom utemiljösektorn, även de som tillhör andra branscher.

Medlemmarna är Landskapsingenjörer, trädgårdstekniker eller personer med motsvarande kompetens. LIR uppmuntrar till regionsträffar för att öka samarbete och främja kunskaps- och erfarenhetsutbytet mellan sina medlemmar och de arrangerar även riksträffar då aktörer inom hela utemiljöbranschen bjuds in att delta (Landskapsingenjörernas riksorganisation u.å.).

### **3.6.4 Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation SKAO**

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation är en arbetsgivar- och serviceorganisation som bistår sina förtroendevalda, medlemmar och anställda genom att sluta avtal, tolka och ge råd i arbetsgivarfrågor, stödja församlingarna i deras uppdrag att vara huvudmän för begravningsverksamheten och erbjuda utbildning med mera till Svenska kyrkans verksamhets-, förändrings- och utvecklingsarbete.

Medlemmar i Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation är församlingar, samfälligheter och stift. Ombud för dessa arbetsgivare samlas till årliga arbetsgivar konferenser i respektive stift. Man arbetar huvudsakligen med arbetsgivarfrågor, begravnings- och kyrkogårdsfrågor och utbildningsverksamhet (Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation u.å.).

### **3.6.5 Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund, SKKF**

Svenska Eldbegängelseföreningen bildades 1882, men bytte 1983 namn till Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund. SKKF är ett politiskt och religiöst obundet branschförbund för begravningsverksamhet i Sverige. Förbundet arbetar framför allt med begravningsfrågor, men även utbildning och rådgivning till sina medlemmar. SKKF vill främja en god begravningsverksamhet och en positiv utveckling av olika gravskick utifrån etiska, etniska, religiösa, ekologiska och ekonomiska utgångspunkter. Medlemmar i förbundet är framförallt huvudmän för begravningsverksamheten, begravningsregioner och enskilda medlemmar via lokala eldbegängelseföreningar.

Internationellt är förbundet representerade i styrelsen i det Nordiska förbundet för kyrkogårdar och krematorier. SKKF är också medlem i ICF, International Cremation Federation.

(Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund u.å.)

### **3.6.6 Trädgårdsanläggarna i Sverige, STAF**

Trädgårdsanläggarna i Sverige (tidigare: Sveriges trädgårdsanläggares förbund, därav STAF) är en intresseorganisation för anläggningsföretag som grundades 1949. Man riktar sig till både stora som små företag. Det är essentiellt för STAF är att dess medlemmar utför fackmannamässigt korrekt arbete av hög kvalitet.

“Våra medlemmar har den fulla kompetensen från att planera, rita, gräva och grundlägga till att anlägga med passande växter och därefter vårda och underhålla allt och få det att överleva år från år. Det är Trädgårdsanläggarna i Sveriges medlemmars styrka – hela spektret från start till mål.”

För att säkra hög arbets kvalitet måste varje sökande medlem utföra ett inträdesprov för att antagas som medlem. Medlemskap i STAF kan således ses som en kvalitetsmärkning.

STAF hjälper sina medlemmar genom att svara på frågor och föra deras talan i branschen. Organisationen har idag cirka 100 medlemmar i sin databas. STAF är även aktiva i utbildningssäten i Sverige, och samarbetar med kollegor från Norden och Europa (Trädgårdsanläggarna i Sverige u.å.).

## 4. Primäremperi

### 4.1 Enkätundersökning

#### 4.1.1 Hur upplevs utemiljöbranschen av organisationerna?

Representanternas beskrivning av branschen tolkades på två sätt. Tre representanter beskriver en definition av utemiljö, och de är eniga om att det rör sig om skötsel och anläggning av utformad utemiljö. Den andra delen av respondenterna beskriver utemiljöbranschen som organisationer som arbetar för estetisk och säker utemiljö, men det hänvisas också till Ekelunds et al. Rapport *Branschbeskrivning trädgård*.

"Utemiljöbranschen består av en mängd små intresseorganisationer som var för sig arbetar för att nå ut med sina och branschens frågor och som alla kämpar för sin överlevnad" (FSS).

Positiva drag i utemiljöbranschens struktur beskrivs av organisationerna som flexibel och dynamisk, brett utbud av aktörer, bra förhållande mellan privat och offentlig sektor och god förståelse för varandras arbete. Tre av respondenterna är mer kritiska, och LIR ifrågasätter vilken struktur frågan syftar på och vilka aktörer som medverkar då man inte upplever att branschen är definierad. STAF svarar med "-". FSS menar att det finns faktorer som skulle kunna användas positivt men inte gör det:

"Vet inte om det finns något direkt positivt det skulle i så fall skulle vara att den är så mångfacetterad att den har så många kopplingar till olika branscher/näringar/sektorer. Det skulle kunna vara en styrka något positivt om inte branscher/näringar/sektorer vore så funktionsuppdelade."

FSS, 2 oktober 2013

Organisationerna ombads även beskriva negativa sidor av branschens struktur.

"Komplicerad och fragmenterad"(SKAO).

"Den är jämfört med många andra branscher (så som branscher är strukturerade idag) en mycket liten och splittrad bransch jag vet inte ens om man kan tala om att det finns en utemiljöbransch. Hur definieras en bransch – när är en bransch en bransch?"(FSS).

"Många små företag som tror sig kunna allt" (FSK).

"Otydligheten och avsaknaden av den... Vi är ingen tydlig bransch utan består av ett flertal olika. Vi saknar även organ som lyfter viktiga juridiska frågor" (LIR).

"Den är splittrad på många aktörer och saknar paraplyorganisation"(STAF). "Med företag/entreprenörer som står utanför branschorganisationer förloras informationsmöjligheter och ibland samsyn i viktiga frågor" (SKKF).

Definition av branschen ifrågasätts åter igen. Två av organisationerna nämner splittring, en tredje fragmentering, och två önskar ett gemensamt branschorgan.

#### 4.1.2 Vilka är branschens aktörer?

För att identifiera utemiljöbranschens aktörer ombads organisationerna göra en individuell lista, som sammanställdes och redovisas i tabellen nedan. Aktörerna delades in i kategorierna myndigheter, fackföreningar, högskolor och universitet, organisationer, bostadsföretag, och företag i byggbranschen och vägbranschen. Det ska dock påpekas att samtliga svar antyder att det finns fler aktörer och listan därför bör ses som en preliminär sammanställning av utemiljöbranschens aktörer. Kategoriseringen baserar sig på rubriker från FSS:s, och LIR:s svar, eftersom de visade sig täcka grupperna bra. Antalet aktörer i kategorierna varierade mycket, totalt nämndes 16 myndigheter, 2 fackföreningar, 8 högskolor och universitet, 21 organisationer, 7 bostadsföretag, 4 företag i byggbranschen och 2 företag i vägbranschen.

De företag som nämns som aktörer har i hög utsträckning tillhörighet till andra branscher, men däremot nämns inga företag med verksamhet som är fokuserad på till exempel skötsel eller projektering, vilka har hög tillhörighet till utemiljöbranschen. Organisationerna i studien nämndes också i olika utsträckning. STAF och FSK var de enda aktörer på listan som nämndes av samtliga representanter i studien. SKL, FSS och SKKF nämns i 5 av 6 svarssammanhang. SKAO nämns av de organisationer som har anknytning till Svenska kyrkan och LIR nämns av 1 aktör utöver sig själv.



Tabell 2. Tabellen visar de organisationer som representanterna i studien ansåg vara aktörer inom utemiljöbranschen. Totalt nämndes 60 aktörer av varierande storlek.

Kategori	Aktör	FSK	FSS	LIR	SKAO	SKKF	STAF	Total
<b>Myndigheter</b>	Arbetsmiljöverket			I				1
	Boverket		I					1
	Fastighetsverket				I			1
	Jordbruksverket		I	I	I			3
	Kulturvårdande myndigheter	I						1
	Länsstyrelserna	I			I			2
	Miljödepartementet		I					1
	Mark- och miljödomstolarna				I			1
	Myndigheten för yrkeshögskolan				I			1
	Naturvårdsverket				I			1
	Riksantikvarieämbetet				I	I		2
	Skolverket				I		I	2
	Sveriges komuner och Landsting (SKL)	I	I	I	I		I	5
	Trafikverket			I	I			2
	Utbildningsdepartementet				I			1
Vägverket	I						1	
<b>Fackföreningar</b>	Kommunal					I		1
	Naturvetarna			I				1
<b>Högskolor och universitet</b>	Göteborgs universitet (daCapo)			I	I			2
	Naturbrukets yrkesnämnd (NYN)				I		I	2
	Naturbruks-, och trädgårdsgymnasium som Säbyholm, Himmelstalund		I	I				2
	Naturbruksskolornas förening				I			1
	Sveriges Lantbruksuniversitet, (SLU)	I	I	I	I			4
	Tekniska högskolor		I					1
	Trädgårdsskolor		I					1
	Universitet med botaniska trädgårdar (Stockholm, Lund, Uppsala)				I			1
<b>Organisationer</b>	BEUM			I				1
	Elitplantstationen,				I			1
	Fritidsodlingens Riksorganisation – FOR		I		I			2
	Sveriges Kultur- och Fritids- och kulturchefer förening		I					1
	<b>Föreningen Sveriges Kyrkogårdschefer – FSK,</b>	I	I	I	I	I	I	6
<b>Föreningen Sveriges Stadsträdgårdsmästare – FSS</b>	I	I		I	I	I	5	

Organisationer	Aktör	FSK	FSS	LIR	SKAO	SKKF	STAF	Total
	Gröna näringens riksorganisation (GRO)		I	I	I			3
	International Society of Aboricultur (IDSA)	I			I			2
	Landskapsarkitekternas riksförbund (LAR)		I		I			2
	<b>Landskapsingenjörernas riksorganisation (LIR)</b>		I	I				2
	LRF			I				1
	MOVIUM	I			I	I		3
	Naturskyddsföreningen		I					1
	SABO						I	1
	SACO			I				1
	<b>Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (SKAO)</b>	I			I	I		3
	Svenska trädforeningen	I			I			2
	Svenskt Friluftsliv		I					1
	<b>Sveriges kyrkogårds och krematorieförbund (SKKF)</b>	I		I	I	I	I	5
	Sveriges stenindustriförbund	I			I	I		3
	<b>Trädgårdsanläggarna, (STAF)</b>	I	I	I	I	I	I	6
<b>Bostadsföretag</b>	Fabege			I				1
	Graflunds			I				1
	Hemgården			I				1
	HSB,		I	I				2
	Riksbyggen,		I	I				2
	Svenska Bostäder		I					1
	Villaföreningen		I					1
<b>Företag i Byggbranschen</b>	EM Bygg			I				1
	JM			I				1
	PEAB			I				1
	Skanska			I				1
<b>Företag i Vägbranschen</b>	NCC			I				1
	Svevia			I				1

### **4.1.3 Vilka intressen arbetar organisationerna med?**

För att ta reda på vilka intressen organisationerna har gemensamt, gjordes undersökningen i två steg. I enkätundersökningen ombads organisationerna att lista frågor och intressen som de arbetar med just nu. Poängen med att bara använda intressen de arbetar med var att de sätter ämnet i ett sammanhang, vilket var en förutsättning för att organisationerna i telefonintervjun i steg två, skulle kunna ta ställning till huruvida de fann ämnet intressant och själv kunde tänka sig arbeta inom samma område. Arbetsområdena presenterades dock mer och mindre grundligt. Resultaten från enkätundersökningen och telefonintervjun redovisas i tabellen nedan. Utifrån organisationernas angivna intressen i enkätundersökningen sammanställdes intressen, och kategoriserades utifrån hur organisationerna sade sig vilja uppnå målet, till exempel genom att påverka inom olika områden, samt mål, till exempel fler gymnasie- och YH utbildningar inom park- kyrkogård. Enligt tabellen har organisationerna många intressen gemensamt. Ämnen rörande utbildning, ökat politiskt inflytande, miljöfrågor, nätverk för organisationernas medlemmar, arbetsmiljö, tillgänglighet, underhållsskulden och underhåll och ekonomisk utvärdering, i allt 9 av 20 ämnen, intresserade samtliga av organisationerna i studien.

De ämnen som hade minst antal intressenter (3 av 6) var arbetet mot enhetliga begrepp för aktörer inom begravningsverksamheten och förbättring och utveckling inom begravningsfrågor, vilket innebär att fler än hälften av organisationerna hade intresse i 18 av 20 frågor.

På förhand innan tabellen sammanställdes uppgav 6 av 6 tillfrågade organisationer att de arbetade med frågor som berörde fler aktörer och att de även hade etablerade samarbeten med andra parter.

Tabell 3. Tabell 3 demonstrerar organisationernas intresse för varandras pågående arbete  
X markerar intresse och – markerar inget intresse.

<b>Utbildning och forskning</b>	<b>FSK</b>	<b>FSS</b>	<b>LIR</b>	<b>SKAO</b>	<b>SKKF</b>	<b>STAF</b>
Fler gymnasie och YH utbildningar inom Park-kyrkogård. Tex. för att öka antalet anställningsbara kyrkogårds-arbetare och arbetsledare.	X	X	X	X	X	X
Främja att universitets- och högskoleutbildningar håller hög nivå.	X	X	X	X	X	X
Forskning och utveckling inom kyrkogårdsbranschen.	X	Vissa delar	X	X	X	-
<b>Gemensamma regler kring</b>						
Riskbedömning gravsten - säkrare och bättre arbetsmiljö på kyrkogårdarna, med riktlinjer för gravvårdssäkerhet.	X	Vissa delar	-	X	X	-
Kvalitetssäkring - bättre planering, utförande och tydlig kvalitetssäkring för en god miljöpsykologi och hållbar utveckling.	X	X	X	-	X	X
Begrepp i begravningsverksamheten, syftar till enhetliga begrepp för alla aktörer i begravningsverksamheten.	X	-	-	X	X	-
<b>Påverka</b>						
Utredning kring lagstiftning inom begravningsverksamhet.	X	Vissa delar	-	X	X	-
Direktiv från Riksantikvarieämbetet och Naturvårdsverket ang. bevarande av skyddsvärda träd.	X	X	X	X	X	-
Öka samhällspolitisk inflytande - verka för att frågor om planering och förvaltning av det offentliga rummet lyfts på såväl riksnivå som på kommunal nivå.	X	X	X	X	X	X
Miljöfrågor, - klimatanpassningen värme, partikel och översvämningsproblematiken.	X	X	X	X	X	X
<b>Samarbete</b>						
Utveckla ett aktivt nätverk för medlemmar - öka kunskap i intressanta frågor.	X	X	X	X	X	X
Samverkan - nätverka och delta i frågor som berör alla aktörer inom stadsutveckling och lyfta gröna frågor.	X	X	X	X	Vissa delar	X
<b>Förbättra och utveckla inom:</b>						
Begravningsfrågor	X	-	-	X	X	-
Arbetsmiljö	X	X	X	X	X	X
Tillgänglighet	X	X	X	X	X	X
Kulturhistorisk inventering	X	X	X	X	X	-
Underhållsskulden	X	X	X	X	X	X
Hållbar stadsutveckling	X	X	X	-	Kyrkogård	X
Underhåll och ekonomisk-värdering av utemiljö	X	X	X	X	X	X
Beläggningar och leksäkerhet	Beläggningar	X	X	-	X	X

#### 4.1.4 Vad är organisationernas inställning till samarbete?

Organisationernas representanter tillfrågades huruvida ett strukturerat samarbete mellan utemiljöbranschens aktörer skulle gynna deras verksamhet, vilket fick skilda svar. Organisationerna verkar nöjda med de etablerade samarbeten som sker idag. 4 av 6 uttrycker sig positivt till att ett ökat samarbete skulle främja deras organisation. SKAO påpekar att de gynnas av de pågående samarbetena i tex. NYN, Movium och TCYK, men att man inte tror att ett övergripande samarbete med alla organisationer skulle gynna dem på grund av motstridande intressen mellan organisationerna. FSS är inne på samma linje, man skulle "kanske" gynnas om organisationerna fann ett forum där organisationerna tillsammans bestämde sig för att driva vissa frågor. LIR tror att man skulle gynnas genom att tillsammans skapa struktur, regelverk och standards för att öka kvaliteten på arbeten.

Frågan huruvida utemiljöbranschen skulle gynnas av ett strukturerat samarbete mellan utemiljöbranschens aktörer, visar varierande förväntningar på ett eventuellt samarbete. STAF tror att branschen skulle bli starkare av ett större samarbete. FSS menar att man kanske skulle gynnas, under förutsättning att man hittar ett forum och kan enas om vissa frågor. FSK påpekar att samarbete i kyrkogårdsbranschen fungerar olika på lokal nivå. LIR menar att man skulle gynnas genom en bättre samordning och en definiering av branschen.

"Ja med lagom stora samarbetsorgan så att de inblandade organisationerna blir engagerade och har samma intressen. Nej branschen är allt för heterogen för att kunna representeras av en organisation" (SKAO).

"JA Exempelvis erbjuder olika aktörer utbildning, seminarier, konferenser, och studieresor utan att stämna av almanackan, mycket krockar som vänder sig till samma mottagare"(SKKF).

Organisationer som var klivna ombads taga ställning till ett strukturerat samarbete:

"Positiv i vissa organisationer negativt i andra. Samarbeten där organisationerna haft samma intressen och arbetat konstruktivt och enhetligt har varit mycket bra. Exempelvis NYN.

Negativt i samrådsorganisationer där de inblandade inte haft gemensamma intressen och där vissa är mer engagerade än andra. Exempelvis Trädföreningen. Man måste skilja på beställare och utförare. Beställarna har behov av konkurrerande företag medans utförarorganisationerna har intresse av att begränsa inträde till marknader för företag som inte är medlemmar. Oligopol, kartellbildning och andra konkurrenshämmande åtgärder är en allvarlig risk vid för stort samarbete."

SKAO, september 2013

"Jag är positiv till samarbete. Jag har själv arbetat för någon slags paraplyorganisation som skulle samla olika aktörer som arbetar/ansvarar för utemiljö under den tid jag var verksamhetsledare på SLU/ Movium. Vi lyckades inte, vilket till stor del berodde på att det inte fanns tillräckligt starka ekonomiska incitament att delta i ett samarbete. Organisationernas ekonomi bygger på medlemsavgifter och att arrangera kurser och många organisationer befarade att en samlad branschorganisation skulle konkurrera ut ens egen organisation!" (Genom att organisationernas medlemmarna skulle välja att delta på andra nätverks träffar istället för den egna årliga konferensen där organisationerna får in en stor del av de ekonomiska medel de drivs av, författarens anmärkning).

FSS, september 2013

## 4.2 Telefonintervju

### 4.2.1 Definitioner av utemiljöbranschen

I enkätundersökningen påpekas vid flera tillfällen att branschen inte finns definierad. Bara 2 av organisationerna som deltar i studien (STAF och SKAO) kände till rapporten *Branschbeskrivning trädgård* av Ekelund et al., och tycker att den beskriver utemiljöbranschen bra (observera att de båda har bidragit i branschutredningen). SKKF kände till rapporten men hade velat ha en mer ingående beskrivning av kyrkogårdsdelen (rapporten fokuserar framför allt på branschens omsättning och storlek, samt delar in branschen i stora drag). FSS känner till rapporten, men har inte läst den. FSK och LIR kände inte till den. Göran Andersson från STAF påpekar att man vid första försöket inte fått ihop ekonomiska medel för att göra en fullständig rapport och att rapporten som utkommit beskriver dagsläget, men att man är igång med att samla in pengar för en fortsättning som ska beskriva branschens kommande utveckling.

Rapporten av Ekelunds et.al. är i dagsläget cirka 1 år gammal och materialet har nått ut till 4 av 6 organisationer som deltar i studien.

Organisationerna tillfrågades huruvida de anser att branschen är i behov av att definieras tydligare.

SKAO och STAF hänvisar till rapporten *Branschbeskrivning trädgård* och anser att det nu finns en bra definiering av branschen, men STAF anser att det behövs en fortsatt definiering av trädgårdsbranschen (SKAO, STAF och SKKF var de organisationer som kände till branschbeskrivningen). SKKF och FSK anser sig själva inte ha något behov av en vidare definiering av branschen eftersom man själv har lång erfarenhet och koll på övriga aktörer, men SKKF påpekar att man heller inte är motståndare av att de görs då man också har förståelse för att andra organisationer kanske inte besitter samma kunskap. LIR anser att det finns ett stort behov eftersom man anser att aktörerna inom utemiljöbranschen har olika uppfattningar om avgränsningar inom branschen. FSS påpekar att det är komplicerat att utföra en branschbeskrivning på grund av att utemiljöbranschen gränsar till så många delbranscher. Man är emot en branschbeskrivning ur perspektivet att man inte vill bidra till ytterligare funktionsuppdelning i branschen, samtidigt som man kan se ett behov.

Aktörerna anser sig tillhöra utemiljöbranschen i olika utsträckning. SKAO anser till exempel att man ur arbetsgivarsynpunkt tillhör trossamfundet, och som en enhet i kyrkogårdsbranschen, medan LIR och STAF anser sig tillhöra utemiljöbranschen i första hand. Samtliga representanter anser att det finns aktörer i andra branscher som är aktiva inom utvecklingen av utemiljöbranschen och nämner tex. fastighetsbranschen, stenindustrin, växtproduktion, trafikverket, miljöorganisationer m.fl. FSS poängterar att deras nordiska systerorganisationer i Danmark och Norge driver ett nära samarbete med frilufssektorn/ fritidssektorn, men i Sverige upplevs FSS som konkurrenter.

Deltagarna i studien beskriver hur aktörens inflytande i branschen avgörs av faktorer som storlek, resurser och engagemang. STAF och SKKF menar att företag har svårt att få kontakt med myndigheter, och att kontakten till exempel sker via STAF. LIR ger exempel på att SKANSKA, PEAB och NCC nyligen gått samman och påverkat arbetsförmedlingen till att starta utbildning inom drift och vägunderhåll på 10 orter i Sverige.

### 4.2.2 Interaktion mellan organisationerna

När organisationerna söker samarbetspartners i projekt anser 4 av 6 att intresse för ämne är avgörande (resultatet av organisationernas intressen redovisas i empirin från enkätundersökningen i Tabell 3). Man vänder sig också i stor utsträckning till tidigare samarbetspartners, och några upplever att man har koll på vad de andra organisationerna arbetar med, då branschen är relativt liten.

5 av 6 organisationer uppger att den större delen av kontakten med andra aktörer i utemiljöbranschen sker genom deltagande på möten och kongresser i olika forum till exempel organisationernas årsmöten TCYK, NYN och Movium. Organisationerna tycks över lag vara nöjda med de pågående ämnesspecifika samarbetena.

FSS riktar kritik till MOVIUM:s samarbete då man anser att SLU har ett hårt grepp och ett större inflytande än branschen i samarbetet. Pågående samarbete är inte beroende av pågående projekt. FSK är medlem i SKAO och SKKF och har därigenom regelbunden kontakt.

Förutom konkurrenssituationer mellan företag i utemiljöbranschen upplever endast 1 av 6 organisationer att det finns gränser i form av osynliga murar för vilka organisationer som samarbetar med varandra inom utemiljöbranschen. LIR upplever att aktörerna i branschen inte alltid förstår vinsterna med samarbete. FSS påpekar att det tidigare funnits en uppdelning mellan kommunal och privat verksamhet, men att gränsen suddats ut då kommunerna började upphandla tjänster utifrån och beställare/utförarrollen stärktes.

### 4.2.3 Utveckling och förväntningar på samarbete i utemiljöbranschen

Utifrån organisationernas beskrivning av utemiljöbranschens struktur, ombads de föreslå vad de kan göra för att minska splittringen i branschen. SKAO och FSK anser inte att utemiljöbranschen är splittrad (bortsett från arboristsidan - FSK). 5 av 6 aktörer nämner att det är viktigt att bjuda in till öppna träffar. SKKF efterlyser bättre samordning kring kurser och konferenser, tex. i en gemensam kalender, då många arrangemang krockar. Andra förslag är att lägga konkurrens åt sidan och samarbeta i gemensamma intressen. FSS förtydligar paraplyorganisationen via Movium som nämndes i enkätundersökningen i samband med inställning till samarbete. I början på 90-talet försökte man skapa en paraplyorganisation som skulle företräda branschen, som kallades för ”grönt nätverk”, men tyvärr var intresset från branschen inte så stort. Det fanns även rädsla för att organisationerna som deltog skulle bli utkonkurrerade av grönt nätverk.

Organisationerna anser även att andra aktörer ska bjuda in till öppna träffar och engagera sig.

STAF tycker det behövs träffar utan dagordning, för att få öppna diskussioner, och FSK föreslår att man kan skriva i branschtidningar för att motverka splittring. LIR tycker att man ska leta efter beröringspunkter i gemensamma frågor, och att engagemang inte ska vara beroende av tidigare samarbete eller kontakt mellan aktörerna. STAF anser även att träffarna måste vara ”billiga” att arrangera, vilket FSS håller med om:

“Man får inte betalt för att åka på arbetstid” (FSS).

STAF poängterar problematiken i att det är “många huvudmän som tänker olika”.

“De individer som känner splittring bör agera och använda medier som står till buds, mail, hemsidor, för att informera om sig och sin verksamhet” (FSK).

För att skapa förändringar i form av ny struktur inom branschen anser FSS, SKAO och LIR att branschen behöver en företrädare på regeringsnivå, till exempel en myndighet man kan vända sig till.

“Det drabbar branschen att myndigheterna inte vet att vi finns. Jordbrukarna gör sig hörda, vår bransch är större och omsätter mer, men myndigheterna är inte medvetna om detta” (SKAO).

STAF och FSK anser att en förändring av utemiljöbranschens struktur kräver en organisering och medverkan till en ny plattform. STAF vill skapa en grupp av representanter från olika delar av branschen som kan diskutera och hitta lösningar. SKKF tycker att branschen fungerar bra och att omstrukturering är för stora ord. Däremot önskar man mer samarbete, till exempel inom utbildning.

Över lag tror organisationerna att en mer sammanhållen bransch skulle få ett större gehör från politikerna genom fler som talar för samma fråga och därigenom få möjlighet till EU bidrag, bättre utbildning och kompetensförsörjning. STAF påpekar att det egentligen inte är branschens organisationer som ska hantera dessa frågor, utan politikerna. LIR tror på möjlighet för utveckling via en ny plattform, bättre produkter och stöd för nya i branschen genom en referensstack. Man hoppas också att man tillsammans kan ta ställning till frågor rörande kvalitetssäkring, då man anser att prisdumpning har förekommit alldeles för länge på bekostnad av kvalitet, och att yrkeskunskap därmed har gått förlorad. LIR anser att branschens aktörer måste stå upp emot nedskärningar.

## 5. Resultat och analys

### 5.1 Flera tolkningar av samma bransch

Den vitt skilda uppfattningen om antalet anställda i trädgårdsbranschen mellan branschaktörer (Ekelund et al. 2012) och myndigheter (MYH), tyder på en stor okunskap och påvisar en allvarlig brist på insyn i branschen och dess behov från myndigheternas sida. Vilka siffror man får fram beror på vilka aktörer man räknar till branschen. Då det inte fanns någon aktuell branschutredning att utgå ifrån 2010 då MYH skapade rapporten (Bucht's utredning stammar från 1979, se Ekelund et al. 2012), har man på grund av okunskap endast räknat trädgårdsmästare och trädgårdsanläggare som yrken inom trädgårdsbranschen. Eftersom man räknar in trädgårdsmästare i kategorin trädgårdsodling, är frågan huruvida man alls räknat med personal inom skötsel av utemiljöer, som enligt Ekelund et al. (2012) står för cirka tre fjärdedelar av utemiljöbranschens årliga omsättning (17 av 22 miljarder kronor).

Planering och projektering nämns inte under någon av kategorierna i utbildningsanalys 2010. Siffrorna i Ekelunds et al. (2012), rapport grundar sig på professionellt utförda arbeten inom planering, projektering, anläggning, ombyggnad och skötsel på varierande typer av utemiljöer, och om dessa yrken jämförs med aktörerna som upplevs vara en del av branschen kan konstateras att det även här finns områden som faller bort, framförallt anställda personer i administrativa positioner med utbildningsbakgrund från utemiljöinriktade utbildningar, till exempel läraryrket inom trädgårdsutbildningar på högskolor och universitet, samt forskare som berör trädgård och utemiljö. Konsekvenserna av myndigheternas okunskap ser för närvarande ut att resultera i brist på kompetent och utbildad arbetskraft inom de kommande 10 åren när de förutspådda pensionsavgångarna träder i kraft (MYH. 2010).

Organisationernas beskrivning av utemiljöbranschens positiva och negativa sidor ger tillsammans en ganska enad bild av branschens struktur, då man i stort beskriver samma faktorer, men har olika åsikt om huruvida de är positiva eller negativa. Termerna mångfacetterad och dynamisk ses som positiva sidor av branschens struktur, medan uppsplittring och fragmentering anses vara negativt. Ett brett utbud av aktörer nämns som både positivt och negativt. Organisationernas svar bekräftar Perssons beskrivning av utemiljöbranschen som starkt uppsplittrad på många olika förvaltare och huvudmän (Persson i Ekelund et al, 2012), vilket FSS antyder beror på funktionsuppdelningen i branschen.

Organisationernas behov av ytterligare definiering av branschen tycks grundas på samband mellan erfarenhet och kontakter. SKAO och STAF bidrog till *Branschbeskrivning trädgård*, och anser därför att det nu finns en bra beskrivning. SKKF och FSK anser sig inte behöva någon definiering, eftersom de har lång erfarenhet inom branschen. Troligtvis spelar samarbetet mellan FSK, SKAO och SKKF in, eftersom man via samarbetet har koll på vad de organisationer som har flest intressen gemensamt arbetar med. LIR är en relativt ung organisation i sammanhanget och upplever därför ett starkare behov för att definiera branschen då man upplever att aktörerna inom utemiljöbranschen har olika uppfattningar om avgränsningar. Organisationernas uppfattningar om branschen kommer dock troligtvis inte att ändras på grund av en definition. Uttrycket bransch tycks vara instabilt, eftersom definitionen grundar sig på individuella upplevelser och uppfattningar. Ekelunds et.al. rapport *Branschbeskrivning trädgård* (2012), fokuserar framför allt på branschens omsättning och storlek, och delar in branschen i stora drag.



## 5.2 Utemiljöbranschens aktörer

Följande resultat har konstaterats utifrån frågeställningen:

- Vilka är utemiljöbranschens aktörer?

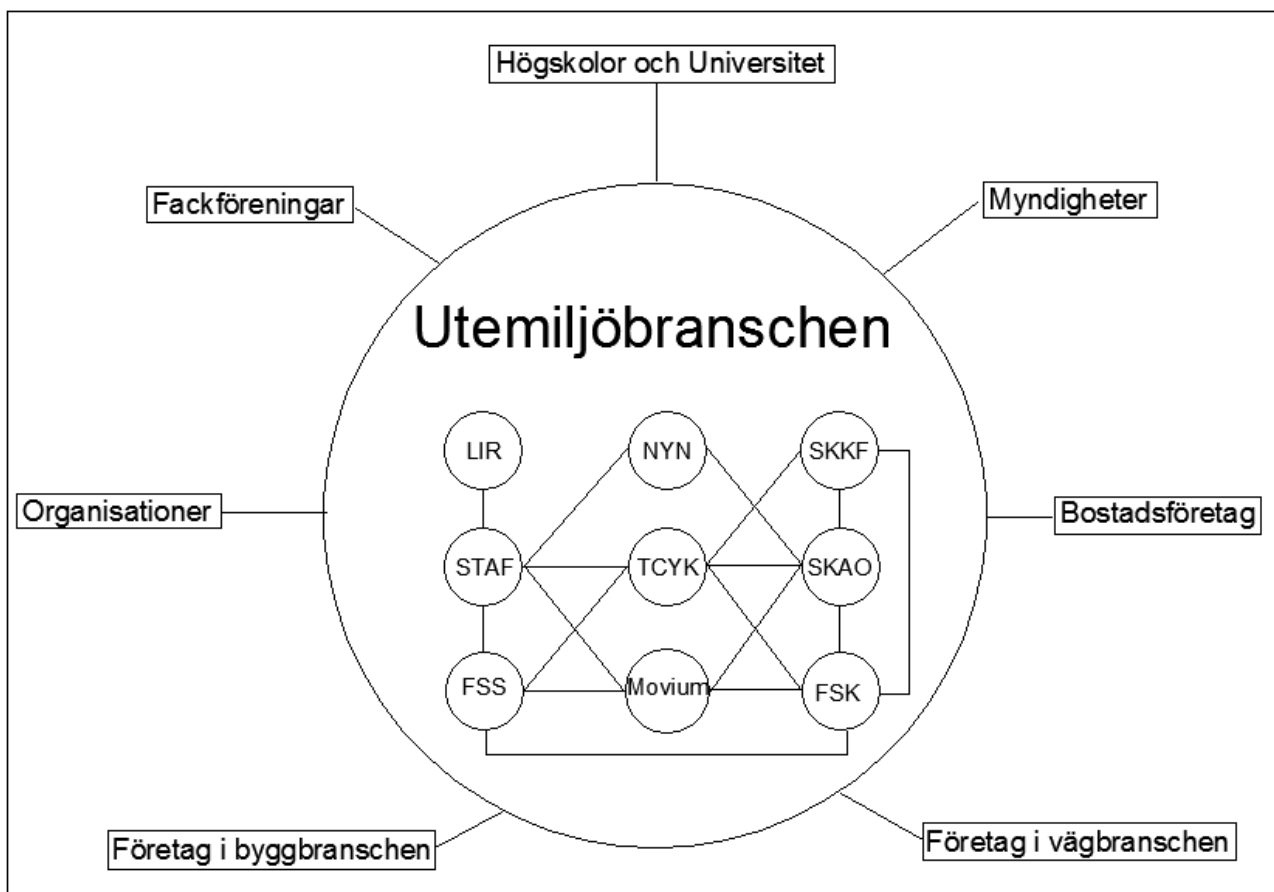
Utemiljöbranschens aktörer redovisas i tabell 2 och kan delas in i myndigheter, fackföreningar, högskolor och universitet, organisationer, bostadsföretag, företag i byggbranschen och företag i vägbranschen. Tabell 2 är en preliminär sammanställning då man kan utgå från att det finns fler aktörer inom utemiljöbranschen.

Utemiljöbranschen aktörer beskrivs som en majoritet av många och små organisationer av både representanterna och Ekelund et al. (2012). Om man jämför Perssons i Ekelund et al. (2012) resultat i tabell 1 av antalet aktörer med tabell 2 som sammanfattar organisationernas bedömning av utemiljöbranschens aktörer finns likheter i form av kategoriseringarna: Bostadsföretag, trafikverket, Sveriges kommuner och landsting (SKL), trädgårdsanläggningsföretag (i tabell 2 finns dessa samlade och representerade som aktörer igenom STAF) och begravningshuvudmän (representeras som aktör igenom FSK, SKAO och SKKF i studien). Utöver dessa nämner Persson golfklubbar, småhus, och konsultföretag, som aktörer i branschen, vilket jag inte finner någon motsvarighet till i tabell 2. Att dessa aktörer inte nämns i tabell 2 skulle kunna återkopplas till representanternas definiering av sambandet mellan storlek, resurser och engagemang som avgörande för inflytande i branschen. Dock finns det både större konsultföretag och större organisationer inom golfsport, så antingen nämns dessa aktörer inte eftersom företag inte agerar inom utemiljöbranschen i så stor utsträckning, eller så har representanterna inte uppmärksammat om dem eftersom de är självklara aktörer i sammanhanget.

Organisationernas beskrivning av att storlek, resurser och engagemang är avgörande för inflytande i branschen påvisas av LIR:s exempel på när PEAB, SKANSKA och NCC, som är stora företag med många resurser, utövade sitt inflytande hos Arbetsförmedlingen, vilket resulterade i en ökad utbildningskvot. På grund av utemiljöbranschens bredd (Ekelund et al. 2012) är det föga troligt att organisationerna tillsammans skulle enas om vilka organisationer som tillhör branschen på grund av olika erfarenheter. Organisationernas syn och prioritering av aktörer hör troligtvis ihop med en funktionsuppdelning genom att organisationernas intressen är ett resultat av dess medlemmars yrken (och intressen) som i varierande grad är anknutna till olika delbranscher, vilket påverkar vilka organisationer man nämner som aktör. Det bekräftas i och med att endast 11 av 60 aktörer nämns av fler än 2 organisationer i tabell 2, och bekräftar vidare bilden av branschens bredd och deltagarnas olika uppfattning av utemiljöbranschen.

En intressant aspekt är att det endast är ett litet antal företag som nämns som aktörer i utemiljöbranschen och att de som nämndes rubricerades med tillhörighet i andra branscher. Till exempel arbetar PEAB och NCC med anläggning av utemiljö (och PEAB även med skötsel), men i undersökningen omnämns de som en del av bygg-, respektive vägbranschen. De större skötsel- och projekteringsföretag som finns i branschen nämns heller inte som aktörer i utemiljöbranschen. En intressant aspekt av resultatet från figur 2 är huruvida nämnda aktörer utöver organisationerna i studien betraktar sig som en del av utemiljöbranschen eller ej, då ett antal har primära intressen i andra branscher.

Jacobsen och Thorsviks (2002. S.198) intressemodell (figur. 1) kan kombineras med tabell 2 för att demonstrera organisationernas omvärld och utemiljöbranschens aktörer. Figur 4 framhäver även interaktionen mellan organisationerna i studien som jag har kunnat utläsa från empirin. Modellen bekräftar resultatet från tabell 2, att LIR:s nätverk framstår betydligt mindre än de övriga organisationernas, men självklart kan det finnas kopplingar till andra aktörer inom utemiljöbranschen eller andra branscher som inte har belysts i studien.



Figur 4 Jacobsen och Thorsviks (2002, S.198) intressemodell tillämpad med informationen från tabell 2, och som även framhäver interaktionen mellan organisationerna i studien.

Organisationerna i studien har varierande storlek och tillgång till resurser. Eftersom det är resurskrävande att delta i samarbeten, kan man utifrån figuren ovan utgå ifrån att SKAO är den största organisationen i studien, mätt i resurstillgångar. SKAO och STAF är de aktörer som interagerar med flest parter (av de parter som behandlas i studien). Eftersom både STAF och LIR upplever splittring i branschen visar figur 4 inte något samband mellan de aktörer som upplever splittring i branschen och resurser i form av kontakter.

Genom sammanställningen av utmiljöbranschens aktörer finns nu en preliminär överblick av betydelsefulla parter som på olika sätt har inflytande i utmiljöbranschen. Sammanställningen framhäver även organisationernas individuella bilder av olika delar i utmiljöbranschen och dess omgivning.

### 5.3 Under vilka förutsättningar föregår samarbete idag?

Följande resultat har konstaterats utifrån frågeställningen:

- Vilken hållning har organisationerna till ett ökat samarbete mellan utmiljöbranschens aktörer?

Samtliga organisationer i studien är positiva till ett ökat samarbete mellan organisationer i utmiljöbranschen. Det framgår dock vagt och oenigt vad organisationerna vill samarbeta med, hur stort eller vilken grad av interaktion man förväntar sig av ett utvecklat samarbetet mellan aktörerna.

Motivationen till att samarbeta med andra aktörer i gemensamma intressen kan framför allt förklaras utifrån Kaufmann och Kaufmanns (2005) kognitiva teorier, där individens motivation är ett resultat av dennes förväntningar att nå målet och resurser i processen, så som belöningar, egen prestation eller utvärderingar. Chansen att påverka branschen i en riktning som gynnar medlemmarna ökar om man är fler aktörer som drar åt samma håll, vilket är motiverande. Organisationerna skulle även kunna använda den arbetskaraktistiska modellen och räkna på huruvida samarbetet innehåller rätt antal motiverande faktorer som gör projektet lönsamt, men har nackdel av att det är tidskrävande samt kräver kunskap om de motiverande faktorerna i varje individuell organisation.

Coases (1992, se Edgren och Skärvad 2010) transaktionskostnadsteori förklarar essensen av organisationernas närvaro och syfte och hur medlemmarnas intressen styr vilka frågor organisationerna intresserar sig för. I och med att medlemmarna närmast är allt avgörande för organisationens fortsatta existens. Om medlemmarna kan tillfredsställa sitt kontakt- och informationsbehov på annat håll till lägre resurskostnad (pengar och tid) så har de inte längre behov för organisationen, och organisationen mister på så sätt resurser och krymper. Ett större samarbete som önskas av tex. STAF och LIR leder till frågan huruvida de interna kostnaderna som ett större samarbete skulle innebära för organisationerna är lägre än de externa kostnaderna som organisationerna har idag i form av medlemsavgifter till exempelvis Movium partnerskap. Här bör även andra resurser, till exempel tid för utförande av aktiviteter räknas in för att få ett jämförbart resultat.

Eftersom organisationernas relationer till varandra har varierande styrka i förbindelser och interaktionsgrad stämmer situationen väl överrens med Aldrichs definition av ett nätverk (1979, se Hardegård 2007). Organisationerna samarbetar alltså redan i informella nätverk, vilket även bekräftades genom studien då det framgick att organisationernas samarbete inte var beroende av pågående projekt, utan snarare baserade sig på en återkommande kontakt. Medlemmarna deltar i det informella nätverket med motivet att, genom interaktion, påverka utemiljöbranschen i någon utsträckning, eventuellt genom storleks- eller likhetsfördelar, vilket kan vara motivet att delta i metaorganisationer (Ahrne & Brunsson . 2001). Utemiljöbranschen kan ses som spelplanen där de aktörer som försöker påverka branschen deltar i det specifika nätverket. Troligtvis finns det fler medlemmar som inte har framkommit i studien. Alla organisationer kan antas delta i flera olika nätverk, då kontakter kan koppla ihop nätverk med andra nätverk. Nätverksstyrning och utbyte av resurser för att skapa resursinriktade processer tycks framför allt förekomma i grupper, så som NYN och TCYK. Klimat mellan organisationerna i nätverket, baserat på organisationernas relationer, (Hellesøy et al. 1993, se Kaufmann och Kaufmann. 2005) tycks, utifrån tonen i undersökningarna, vara öppet utan uppenbara stridigheter mellan parterna. Man kan dock anta att det nuvarande klimatet skulle påverka relationerna om man skulle utveckla nivån av samarbete mellan aktörerna i utemiljöbranschen.

Eftersom samarbete i nätverk och metaorganisationer kan utformas på många olika sätt är förutsättningar och skillnaderna dem i mellan väldigt små. Inom båda formerna är medlemmarnas strävan efter storleks- och likhetsfördelar grundläggande för interaktionen. Graden av engagemang från medlemmarna kan variera, vilket i metaorganisationen kan regleras genom frivilliga eller kravmässiga standards (Ahrne & Brunssons. 2001). Inom nätverk kan man reglera samarbete till vissa ämnen, eller samarbete i grupper inom nätverket för att engagera medlemmarna. I metaorganisationen finns alltid en gemensam ledning, och därmed flera hierarkiska nivåer, vilket motsvarar den inre nätverkskrets av representanter som kan bildas inom nätverk.

Ett annat exempel på likheter i samarbetsformerna är Aldrich och Herklers beskrivning av mindre interna grupper av organisationer som kan uppstå i det kollektiva nätverket (Aldrich & Herker 1977, se Vedung 2006). Bland organisationerna i har FSK, SKAO och SKKF en relation som skulle motsvara är Aldrich och Herklers, men även Ahrne och Brunssons (2001) beskrivning av medlemmar med inbördes lika avseenden. FSK, SKAO och SKKF har verksamheter som är kopplade till varandra då de i hög grad är anslutna till samma typer av frågor, vilket påvisas i tabell 3. Denna typ av interna likheter gör ett samarbete mellan utemiljöbranschens aktörer i form av en metaorganisation direkt olämplig, eftersom man då redan från början skulle tvingas att sektionera upp överorganisationen efter likhetsfördelar, vilket skulle öka antalet hierarkiska nivåer och därmed resurser för samordning. Vidare skulle även olikheter i avseende mellan medlemsorganisationerna inom metaorganisationen öka, samt försvåra samarbetet (Ahrne & Brunsson. 2001). Den mindre gruppen med nära samarbete kan vara en orsak till varför några av organisationerna upplever splittring. LIR och STAF har troligtvis inte samma kontinuitet i sina relationer och saknar därför ett branschorgan. FSS utrycker sig vagt om huruvida man upplever splittring eller ej, men pekar på en funktionsuppdelning som man anser störa samarbetet inom branschen. En bidragande faktor till ett väl fungerande samarbete mellan FSK, SKAO och SKKF kan, förutom många gemensamma intressen vara att de riktar sig till olika målgrupper, det vill säga att de inte konkurrerar om medlemmar.

SKKF:s tanke om att aktörer som står utanför branschorganisationerna går miste om informationsmöjligheter och förlorar samsyn i viktiga frågor, skulle kunna vara ett svar på varför några organisationer upplever splittring och andra inte.

Enligt Aldrich beskrivning av att organisationer har varierande styrka på sina kontakter, nätverk och kommunikationskanaler (Aldrich, H.E. 1979, se Hardegård 2007), kan vi utgå ifrån att tex. LIR enligt tabell 2 och figur 4, har ett svagare kontaktnät, och går miste om informationsmöjligheter och samsyn, vilket förklarar att de upplever splittring. Denna teori förklarar dock inte STAF:s upplevelse av splittring, då deras kontaktnät till synes är välutvecklat. LIR upplever också att aktörerna i branschen inte alltid förstår vinsterna i samarbete, vilket eventuellt kan bero på att de har intressen inom flera områden av utemiljöbranschen, så som grönytor, stadsutveckling och anläggning, vilket ger ett brett perspektiv där vinster av samarbete eventuellt framträder tydligare. LIR är dessutom en relativt ny organisation (från 2006) och man har därför inte har samma erfarenhet och etablerade samarbete jämfört med övriga organisationer. Detta styrks genom det faktum att LIR inte medverkar i något av de nämnda samarbeten som förekommer i till exempel NYN och TCYK.

Organisationerna menar att man bör bjuda in till öppna träffar för att minska splittringen i branschen, men studien visar inte huruvida organisationerna faktiskt bjuder in till sådana träffar, eller om de engagerar sig när andra organisationer bjuder in idag. FSK:s poäng i att aktörerna som känner splittring bör agera ger mening, men kan vara svår att påverka om splittringen hänger samman med tillgång till kommunikationskanaler. FSK, SKAO och SKKF tycks ha ett tätt samarbete, och FSK och SKAO upplever inte att det finns splittring i branschen, medans SKKF uttrycker att man kan förbättra samordning.

Samarbetena som pågår i NYN och TCYK nämns i positiva ordalag av organisationerna. De specialiserar sig inom ett ämne, vilket SKAO nämner som en fördel vid denna typ av samarbete, och även bekräftas av Ahrne & Brunssons (2001) som menar att samarbetet underlättas genom likheter i form av intresse. Man kan därför utgå ifrån att gemensamma intressen är en grund för att utveckla samarbete.

Genom ett samarbete grundat på ett gemensamt intresse inom exempelvis NYN, borde målet vara enklare att formulera, och arbetsprocessen mot målet förenklas, eftersom oklara mål och olika regelverk kan bidra till att försvåra samarbeten (Lindqvist & Grape (1996), se Stenberg. 1999). Movium nämns i både positiva och negativa ordalag av organisationerna.

Den negativa kritiken handlar framförallt om att SLU:s inflytande har blivit större än branschens. Movium skulle kunna vara en potentiell plattform för trädgårdsbranschen att samlas kring just på grund av kopplingen till SLU, men kostnaden för medlemskap skulle eventuellt utesluta potentiella medlemmar. De pågående samarbetena har inte varit en lösning för problemet med avsaknad plattform och informationskanal, troligtvis eftersom de är ämnesspecifika och bara når ut till vissa delar av trädgårdsbranschen. Moviums tidigare projekt grönt nätverk skulle kunna utvärderas för att reda ut vilka delar av projektet som inte fungerade, innan man gör ett nytt försök på ett större samarbete mellan branschens aktörer.

Organisationerna konkurrerar framförallt om medlemmar, men verkar anse sig ha mer att vinna genom samarbete, till exempel i form av ett ökat samhällspolitiskt inflytande, vilket på sikt kan innebära större möjligheter att främja medlemmarnas intressen. Detta är även ett exempel på synergier som Vedung (2006) menar kan komma utav samarbete i nätverk. Ett ökat politiskt inflytande, skulle också öka chanserna för mervärden såsom inflytande på utformning av utbildningar inom trädgårdsbranschen.

Studien visar hur samarbete mellan organisationerna föregår idag, vilket utgör är en liten del av interaktionen mellan utemiljöbranschens aktörer. Resultatet har bidragit till att belysa de förutsättningar som de pågående samarbeten utgörs av, och därmed förutsättningar för att vidare utveckla interaktionen mellan branschens aktörer.

## **5.4 Hur kan organisationerna påverkas av riskerna med samarbete?**

Konkurrensverkets varning om att samarbete mellan branschorganisationer bekräftas av SKAO:

“Man måste skilja på beställare och utförare. Beställarna har behov av konkurrerande företag medan utförarorganisationerna har intresse av att begränsa inträde till marknader för företag som inte är medlemmar. Oligopol, kartellbildning och andra konkurrenshämmande åtgärder är en allvarlig risk vid för stort samarbete.”

SKAO, september 2013

I metaorganisationer och nätverk kan likheter mellan organisationer bidra till kartellbildning, eftersom inbördes konkurrens mellan medlemmarna då kan undvikas. Om metaorganisationen uppnår det starka monopol som man ofta strävar efter (Ahrne & Brunsson. 2001) kan kartellbildning vara svårt att undvika eftersom en stor del av branschens aktörer då står bakom beslutet. En kartellbildning påverkar framförallt branschens kunder och aktörer som inte deltar i samarbetet. För att förhindra att denna typ av konkurrenshämmande samarbeten uppstår krävs kunskap om konkurrensregler och framförallt medvetenhet om problemet. Studien ger inte tillräcklig insikt i organisationernas pågående samarbeten för att kunna evaluera om otillåtna arbetsmetoder förekommer idag, men av organisationernas intressen är LIR:s idéer om att tillsammans ta stånd för att höja kvaliteten på arbeten, stå upp emot nedskärningar och prisdumpningar, skulle enkelt kunna verkställas genom kartellbildning.

Eftersom det finns många mindre aktörer i utemiljöbranschen (Ekelund et al. 2012) kan man utgå från att ett större samarbete med mål genom storleksfördelar kräver många deltagande aktörer. Risken för ett behov av hierarkiska nivåer som innebär ökad samordning, kommunikation, användning av regler, rutiner och kontroll för att samordna medarbetarnas insatser (Hall, 1972, se Jacobsen & Thorsvik, 2002) borde därmed vara överhängande. På grund av funktionsindelningen och mängden aktörer inom utemiljöbranschen riskerar intressena i ett sådant projekt att bli motstridiga och samarbetet att bli tungstyrt (Jacobsen & Thorsvik. 2002), vilket tycks motsvara SKAO:s erfarenhet av samarbeten inom utemiljöbranschen. Samordningsproblematik och ett för stort antal beslutsfattande representanter har även identifierats som ett grundläggande problem inom metaorganisationer (Ahrne & Brunsson. 2001).

## 5.5 Organisationernas intressen

Utifrån frågeställningarna:

- Vilka av organisationernas intressen är gemensamma?
- Vilka av organisationernas intressen är motstridiga?

Organisationernas gemensamma intressen, utifrån pågående projekt, redovisas i tabell 3 och består framför allt av ämnen som kan appliceras inom olika branscher och arbetsområden. Ämnen som intresserade samtliga organisationer i studien var utbildning, samhällspolitiskt inflytande, nätverkande, underhåll, tillgänglighet, arbetsmiljö, miljö och klimatfrågor. Organisationerna i studien hade många intresseområden gemensamt

Det fanns inga motstridiga intressen bland de ämnen som organisationerna arbetar med för närvarande, däremot var studiens representanter mer eller mindre intresserade av ämnena. Minst intressenter hade kategorierna "enhetliga begrepp i begravningsverksamheten", och "begravningsfrågor".

Enligt tabell 3 har organisationerna i hög grad intresse i samma typ av frågor, vilket tidigare konstaterades vara en lämplig grund att samarbeta utifrån. Det bekräftas även utifrån att 4 av 6 organisationer fram för allt ser till ämnet då man söker samarbetspartners och organisationerna idag samarbetar med andra organisationer i gemensamma frågor. Ämnena som intresserade samtliga organisationer var utbildning, samhällspolitiskt inflytande, nätverkande, underhåll, tillgänglighet, arbetsmiljö, miljö och klimatfrågor är i det hela taget ganska övergripande områden som kan appliceras i flera branscher och yrken. Ämnen som intresserade organisationer minst var kategorierna "enhetliga begrepp i begravningsverksamheten", och "begravningsfrågor", och berörde kyrkogård, vilket FSK, SKAO och SKKF fann intressant. Dessa intressen kan inte appliceras på andra yrkesroller i samma utsträckning, men vissa delar, till exempel gravstenssäkerhet borde kunna användas i andra sammanhang med större stenar eller monument i till exempelvis parker, vilket förklarar FSS:s intresse i frågan.

Utifrån tabell 3 har organisationerna inte nämnt några direkt motstridande intressen, det är ingen som uppenbarligen vill arbeta i en annan riktning, fränsett att hälften av organisationerna har ett stort intresse för kyrkogårdsfrågor, medans andra hälften har intressen i vissa delar av dessa frågor, eller inte alls. Det ter sig rimligt att organisationerna har flera gemensamma intressen eftersom de arbetar i samma bransch, samt att deras intressen därför gränsar till varandras.

Metaorganisationen kräver någon form av likheter mellan sina medlemmar för att kunna fungera. Om samarbetet går ut på att profilera sig med hjälp av storleksfördelar, till exempel i vårt fall då organisationerna önskar ett ökat politiskt gehör, finns det avsevärda fördelar om medlemmarna delar samma intresse att försvara (Ahrne & Brunsson. 2001), och samma förutsättningar borde gälla för interaktion inom nätverk.

## 5.6 Vilka förutsättningar finns det för att samla branschen?

Organisationerna är intresserade av ökat samarbete inom utemiljöbranschen, framför allt med mål att få ett ökat gehör från politiker. Däremot framgår målet med det politiska gehöret väldigt vagt.

Tekniskt sett tror samtliga av organisationerna att de skulle gynnas av ett stort samarbete, men SKAO och FSS poäng i att enbart samarbeta i vissa frågor är uppenbar, självklart vill organisationerna inte lägga resurser på ämnen som inte intresserar dem. Det framstår oklart huruvida organisationerna förväntar att ett samarbete skulle mynna ut i en stor organisation, eller om de tänker att samarbetet skulle föregå genom representanter från olika organisationer. SKAO nämner att man deltagit i lyckade samarbeten som varit baserade på gemensamma intressen, och att misslyckade samarbeten har bottnat i icke gemensamma intressen och ojämnt engagemang. Negativt med ämnesinriktade samarbeten är att organisationerna måste lägga ner mer tid på att hålla kontakt och återkoppla åt fler håll.

För att föra ämnet vidare sammanfattas organisationernas intentioner och förutsättningar nedan kort.

Tabell 4. För och nackdelar med ett ökat samarbete.

Fördelar	Nackdelar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationerna är positiva till ökat samarbete.</li> <li>• Organisationerna letar samarbetspartners utifrån gemensamma intressen.</li> <li>• Organisationerna har gemensamma intressen</li> <li>• Organisationernas pågående samarbeten består till störst del av återkommande kontakt, snarare än pågående projekt.</li> <li>• Organisationerna som deltar i ämnesspecifika samarbeten inom tex. MOVIUM partnerskap, NYN och TCYK överlag är nöjda.</li> <li>• Flera av organisationerna saknar en plattform och samordning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett ökat samarbete som involverar ett stort antal aktörer kräver ökad samordning och kommunikation.</li> <li>• Ett samarbete mellan ett stort antal av utemiljöbranschens aktörer innebär en ökad risk för kartellbildningar.</li> <li>• Ett långvarigt samarbete mellan många aktörer innebär i högre grad risk för motstridiga intressen inom samsarbetsgruppen</li> <li>• Ett större samarbete riskerar att bli ineffektivt och tungstyrt.</li> <li>• Förutom ökat gehör hos politiker, som i sig är ett oklart mål, finns det inget självklart ämne att sluta upp omkring</li> </ul>

I studien framgår inte vilken form av interaktion organisationerna eftersträvar då de talar om samarbete. Troligtvis är innebörden olika beroende på vad de enskilda organisationerna har för motiv och mål de vill uppnå genom sammanhanget. Låt oss återkoppla till Berggrens samsarbetsmodell (1982, Se Hjortsjö. 2005).

- Koordination eller samordning innebär att en part tillför en insats till ett arbete. Samverkan mellan parterna behöver ej förekomma.
- Konsultation eller samråd är ett tillfälligt samarbete där arbetsinsats eller kunskap utbyts mellan verksamheter.
- Kollaboration eller samverkan innebär parter med olika ansvarsområden som samverkar i vissa former kring specifika frågor och områden.
- Integration eller sammansmältning är ett nära samarbete då verksamheter slås samman och arbetsuppgifter och ansvarsområden blir gemensamt

Eftersom organisationerna tycks vara nöjda med de ämnesspecifika samarbeten i form av kollaboration eller samverkan och det finns en överhängande risk för att ett samarbete mellan många aktörer i utemiljöbranschen hade blivit tungstyrt, tycks målet med det efterfrågade samarbetet vara bättre samordning och insikt i projekt och aktiviteter i organisationernas omvärld.

Denna form av samarbete skulle troligtvis motsvara en kombination av definitionen på koordination eller samordning och konsultation eller rådgivning, för att uppnå en mer samanhållen bransch med tydligare struktur och ordning. Dessa effekter har inte åstadkommit av de pågående ämnesspecifika samarbetena, men några av organisationerna tycks föreställa sig att ett större samarbete i mening av kollaboration eller samverkan mellan många aktörer skulle ena utemiljöbranschen. Ett större ämnesinriktat projektsamarbete borde dock vara enklare att genomföra utan att parallellt behöva fokusera på att samla utemiljöbranschen.

## 6. Diskussion

Enkätundersökningen via mail utfördes framgångsrikt, och frågorna tycks ha varit tydligt formulerade eftersom svaren framstod som jämförbara. Den största nackdelen var kommunikationen i samband med utskick och insamling av svar. Några av representanterna hade vid tillfället hög arbetsbörda från sina arbeten, vilket resulterade i mindre utförliga svar och eftersom deltagandet i studien var på en frivillig bas, var det en balansgång att kommunikativt se till att svaren kom in, utan att framstå som tjatig, vilket eventuellt skulle avskräcka deltagarna från att medverka. Eftersom den primära empirin är baserad på representanters åsikter, är det troligt att svaren delvis hade varit annorlunda om studien utförts på nytt med andra representanter.

I mitt fall ansåg jag på förhand att min status som studerande ung kvinna kunde utgöra en potentiell risk att bli tagen för okunnig och därför oseriös i en mansdominerad bransch, men jag blev väl mottagen och uppmuntrad i utveckling av studien.

Metoden för undersökning av branschens aktörer bör utvecklas för att komplettera samanställningen av dessa, förslagsvis i en mer omfattande undersökning. En begränsning i studien har varit det relativt lilla antalet organisationer som medverkat eftersom detta påverkar resultatets trovärdighet. Det vore intressant att jämföra representanternas yrkeserfarenheter för att kunna analysera svaren på ytterligare plan. Man skulle även kunna studera flera personer från samma organisation för att bättre kunna filtrera personliga åsikter från åsikter förenliga med organisationernas arbete.

Om organisationerna hade presenterat sina intressen med en högre detaljnivå skulle resultatet för de gemensamma intressena troligtvis blivit annorlunda, då de eventuellt inte hade gått att applicera i samma utsträckning som de gör nu. Möjligtvis skulle fler intressen framstå som motstridiga.

Det visade sig vara svårt att finna fakta om utemiljöbranschen, då de enda liknande studier jag kunde finna var Eivor Buchts utredning från 1979 som inte kändes aktuell, och *Branschutredning trädgård* som beskriver branschen, men framför allt fokuserar på storlek och omsättning, vilket min studie inte syftade till att undersöka.

Eftersom jag är medlem och studentrepresentant i LIR har jag varit uppmärksam på att inte vara partisk, eller färga studien utifrån mina egna erfarenheter av tidigare kontakt med organisationerna i studien.

Jag blev förvånad över bredden av olika uppfattningar av branschen, till exempel synen på samverkan mellan organisationerna, samt att några upplever splittring och andra inte.

Det var stundtals svårt att tolka respondenternas svar i enkätundersökningen. Till exempel ansåg jag, utifrån organisationernas beskrivning av branschens struktur, att svaren tydde på en splittring i branschen. Men när frågan om splittring kom upp i den efterföljande intervjun, ansåg bland annat SKAO, som hade använt uttrycket "fragmenterad" som negativt med branschens struktur, inte att branschen var splittrad.

LIR:s ide om att höja kvalitet på arbeten och stå upp emot prisdumpning strider troligtvis med konkurrensverkets regler, men ämnet är högaktuellt och behöver diskuteras. Vidare kan man fundera på varför LIR, som arbetar för att främja networking, inte deltar i något av de pågående samarbetena, framför allt TCYK som arbetar med att höja kvalitet och status på grönytearbeten, vilket LIR tycks efterfråga ett samarbete om. Kanske är man inte medveten om samarbetet i TCYK, eller så känner man till det, men har inte fått insikt i själva arbetet. Alternativt kan det finnas en medlemsavgift som inte matchar LIR:s budget.

Eftersom FSS och LIR, som är individbaserade organisationer, har väldigt lika krav på sina medlemmar kan man spekulera vidare över vad som avgör vilken organisation medlemmarna ansluter sig till. Organisationerna kan tyckas vara yrkesindelade, men en arbetsledare av ett förvaltningsområde inom Svenska kyrkan kan förutom LIR och FSS även ansluta sig till FSK. Faktorer som kan tänkas spela in är marknadsföring, personligt intresse för utvalda frågor och kontakter.

Man kan ta resultaten från studien vidare genom att spekulera kring hur ett samarbete för att ena branschens aktörer skulle kunna utformas, och hur faktorerna som undersöks i studien, dvs. organisationernas inställning till samarbete samt gemensamma och motstridiga intressen påverkar olika samarbetsformer. På följande sida ses en matris som syftar till att framhäva skillnader mellan konsekvenser i olika former av samarbete.

	Vilken betydelse har gemensamma intressen för samarbetsformen?	Vilken betydelse har motstridiga intressen för samarbetsformen?	Hur påverkar inställningen till samarbete samarbetsformen?	
<b>Nätverk</b>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mycket viktig, en grundläggande anledning till att samlas.</li> <li>• Engagerar nätverkets medlemmar.</li> <li>• Förenklar samarbetet då alla drar åt samma håll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan trigga problemlösning och utveckling mellan medlemmarna.</li> <li>• Ofta är medlemskapet relativt öppet och medlemmarna kan därför välja vilka ämnen man vill samarbeta om.</li> </ul>	<b>Positiv inställning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förenklar samarbetet.</li> <li>• Ökar chanser att nå gemensamma mål.</li> <li>• Parter som motverkar samarbete borde kunna uteslutas från samarbetet.</li> </ul>
	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemensamma intressen kan skapa konkurrens mellan medlemmarna, vilket kan leda till kartellbildning.</li> <li>• Många medlemmar ökar risken för motstridiga intressen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Om nätverket är grundat på gemensamma intressen kan motstridiga intressen splittra nätverket.</li> <li>• Kan orsaka interna stridigheter och gruppbildningar.</li> </ul>	<b>Negativ inställning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att främja sig själv före samarbetet innebär risk för stridigheter och att mål inte uppnås.</li> </ul>
<b>Metaorganisation</b>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganska viktig, men man kan även samlas kring andra likheter.</li> <li>• Underlättar gemensamma beslutsprocesser.</li> <li>• Positivt om man vill dra fördel av storleksfördelar och visa en enad organisation med gemensamt mål.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metaorganisationer ställer ofta krav på likhet för medlemskap, vilket innebär att det kan finnas annat att samlas runt.</li> <li>• Frivilliga standards innebär att medlemmarna kan välja vilka ämnen man vill samarbeta om.</li> </ul>	<b>Positiv inställning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genom regelverk och demokratiska beslut borde parter som motarbetar metaorganisationen och dess mål kunna uteslutas som medlemmar.</li> <li>• Förenklar samarbetet.</li> <li>• Ökar chanser att nå gemensamma mål.</li> </ul>
	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemensamma intressen kan skapa konkurrens mellan medlemmarna, vilket kan leda till kartellbildning.</li> <li>• Kan leda till mindre gruppbildningar.</li> <li>• Många medlemmar ökar risken för motstridiga intressen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan påverka effektiviteten på beslutsprocesser negativt.</li> <li>• Kan orsaka interna stridigheter och gruppbildningar pga. ifrågasättande av auktoritet.</li> <li>• Kan innebära ökade resurser för samordning och koordinering av medlemmarna.</li> </ul>	<b>Negativ inställning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att främja sig själv före samarbetet innebär risk för stridigheter och att mål inte uppfylls.</li> <li>• Jämfört med en individbaserad organisation påverkas metaorganisationen i högre grad om en medlem sätter sig på tvären eller drar sig ur samarbetet.</li> </ul>
<b>Integration eller sammansmältning av medlemmarna</b>	+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mycket viktigt, eftersom den integrerade organisationen kommer förvalta de tidigare medlemmarnas intressen framåt.</li> <li>• Underlättar beslutsprocesser.</li> <li>• Skulle kunna leda till mindre grupper med expertis inom olika områden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen väsentlig betydelse eftersom auktoritet och hierarkiska nivåer avgör sådana interna tvister.</li> <li>• Minskad risk för att utveckla motstridiga intressen, annat än mellan mindre grupper och inom styrelsen.</li> </ul>	<b>Positiv inställning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En positiv inställning till samarbete är en grundläggande förutsättning för individen till att delta i samarbetet.</li> <li>• Att utesluta en individuell medlem med negativ inställning påverkar inte organisationen nämnvärt</li> </ul>
	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemensamma intressen kan leda till kartellbildning mot omvärlden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möjlig störning i början av samarbetet utan utarbetade arbetsmetoder, då medlemmarna har olika erfarenheter.</li> <li>• Individer lämnar organisationen</li> </ul>	<b>Negativ inställning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan skapa dålig stämning inom organisationen och även grupperingar</li> </ul>

Matrisen visar vad olika strukturer på samarbete skulle innebära för faktorerna som undersöks i studien



Trots flera gemensamma intressen ser jag inte integration eller sammansmältning av aktörerna i branschen som ett alternativ för att lösa behovet av ökad interaktion. Jag upplever att representanterna framför samarbete, värnar om sina organisationers individuella intressen och att det finns stolthet över organisationernas traditioner och historia, vilket Ahrne & Brunsson (2001) menar är den främsta orsaken till att inte smälta samman flera organisationer till en individbaserad organisation.

Organisationernas olikheter, till exempel i form strukturer, uppgifter, arbetsområden och upplevelser av branschen gör dem heterogena i andra avseenden än intressen. Därför tvivlar jag på att en metaorganisation skulle utgöra en lämplig samarbetsform för att öka interaktionen inom utemiljöbranschen. Konsekvenser av olikheter skulle troligtvis resultera i en tungstyrd och beslutsineffektiv organisation på grund av ett stort antal medlemmar, som krävs föra att uppnå storleksfördelar.

Såvida organisationerna inte har mer än intressen gemensamt tycks samarbete i nätverksform, som föregår idag, vara att föredra för att öka interaktionen och samordningen mellan aktörerna i utemiljöbranschen, framför allt på grund av öppenhet och kravlöshet i samarbetsformen, vilket är att föredra om många aktörer ska involveras och förbli engagerade i samarbetet.

För att engagera och nå ut till så många aktörer som möjligt, tror jag det är viktigt att hålla kontakten öppen och inte kräva för mycket av potentiella medlemmar. Istället bör man skapa kontakt och insyn i varandras arbete, eftersom jag har en känsla av att organisationerna i studien gärna vill ha koll på varandra och varandras aktiviteter. En kommunikationskanal för nyhetsuppdatering inom utemiljöbranschen hade attraherat aktörer som vill reklamera för produkter och aktiviteter, såväl som aktörer som vill hålla sig uppdaterade, men den hade även främjat kommunikation och networking, vilket hade gynnat aktörernas ställningstagande till utemiljöbranschens utveckling.

För att öka interaktionen och samordningen mellan organisationerna krävs framför allt initiativtagande. I sammanhanget får man dock inte glömma att det finns organisationer som baseras på frivilligt och oavlönat arbete, vilket begränsar resurstillgång och motivering att åta sig uppgifter.

Jag hoppas att resultatet kommer uppmärksamma aktörerna i utemiljöbranschen på att man genom enkel samordning och ökad interaktion tillsammans skulle kunna öka inflytandet över utemiljöbranschens utveckling.

## 7. Slutsatser

Som följd av att trädgårdsbranschens aktörer inte är samordnade har branschens omfattning underskattats, vilket har lett till en kommande brist av utbildad arbetskraft.

Studien har undersökt sex branschorganisationers syn och upplevelse av utemiljöbranschen.

Generellt tyder studien på att det finns många olika uppfattningar av branschen och ramarna kring dess innehåll. Resultaten av denna undersökning visar att:

- utemiljöbranschens aktörer kan delas in i kategorierna myndigheter, fackföreningar, högskolor och universitet, organisationer, bostadsföretag, företag i byggbranschen och företag i vägbranschen.
- organisationerna i studien har flera gemensamma intressen.
- organisationerna utifrån pågående projekt inte har några motstridande intressen.
- organisationerna är positiva till ett ökat samarbete mellan branschens aktörer men att det råder oklarheter kring mål och tillvägagångssätt.

Studien har utvecklat förståelsen för organisationernas omgivning i form av utemiljöbranschens struktur, komplexitet, omvärld och interaktion mellan dess aktörer.

För att leda debatten vidare och öka kunskapen om trädgårdsbranschens omfattning skulle hela branschen behöva samlas kring frågor som utbildning och ett ökat politiskt gehör, för att påverka branschens utveckling i större utsträckning än idag, och därmed föreligger ett definitivt behov av att öka samarbetet mellan trädgårdsbranschens aktörer.

## 8. Referenser/Källförteckning

- Ahrne, Göran., Brunsson, Nils (2001). Metaorganisationer - identitet och auktoritet. SCORE (Stockholms Centrum för forskning om offentlig sektor). (Rapportserie 2001:6).  
Citerar:  
Ahrne, G. Brunsson, N. och Garsten, C. (2000), Standardizing through Organization. Brunsson, N. och Jacobsson, B m.fl. *A World of standards*. Oxford University Press.  
Brunsson, N. Olsen, J. P. (red.), (1998). *Organizing Organizations*. Bergen: Fagbogsforlaget.  
DiMaggio, P.J. and Powell, P.P., (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*,48, 147-160.  
Grandori, A., (1997), An organizational assessment of interfirm coordination modes, *Organization Studies* 18, 897-923.  
Tamm Hallström, K., (2000), *Kampen för auktoritet - standardiseringsorganisationer i arbete*. Stockholm: EFI.
- Bakka,F, Jörgen. Fivelsdal, Egil. Lindkvist, Lars. (2006). *Organisationsteori: Struktur - kultur - Processer*. 5 uppl. Liber AB.
- Bengtsson, Lars. Holmqvist, Mikael. Larsson, Rikard. (1998). *Strategiska allianser - från marknadsmisslyckanden till lärande samarbete*. 1998 Lars Bengtsson, Mikael Jolmqvist & Rikard Larsson och Liber AB.
- Bolagsverket (u.å.). Alla företagsformer/ Välja företagsformer.  
[http://www.bolagsverket.se/polopoly\\_fs/1.223!/Menu/general/column-content/file/valj\\_foretagsform.pdf](http://www.bolagsverket.se/polopoly_fs/1.223!/Menu/general/column-content/file/valj_foretagsform.pdf) [2013.09.24].
- Cicek, Alexia, Anna Eriksson och Stefan Knutsson, (2004), Kommunal samverkan – För kommuner i tiden. En fallstudie av Skåne Nordost, kandidatuppsats, Institutionen för ekonomi, Högskolan i Kristianstad.  
Citerar  
Håkansson, H. Johansson, J. (1993). *Industrial functions of business relationships*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet Uppsala.
- Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Open University Press UK Limited.
- Edgren, Jan. Skärvad, Per-Hugo. (2010). *Nätverksorganisationer*. 2010 Författarna och Liber AB.  
Citerar:  
Coase Ronald H.(1992). *Företaget. marknaden och lagarna*. Ratio, Stockholm.  
Magretta, J (2002). *What management is. And why it's everyone's business*. HarperCollinsBuisness. London.  
Pettersson, K-H (2004). Det exploderande storföretaget. Om företag och politik i 2000-talets samhälle. SNS, Stockholm.
- Ekelund, Lena et.al. (2012). *Branschbeskrivning trädgård - område hortikultur, utemiljö och fritidsodling*. Omvärld Alnarp 2012. Sveriges Lantbruksuniversitet, Alnarp.  
Citerar Bucht, Eivor, 1979, Movium – en undersökning om mark och vegetation i urban miljö. ALA-gruppen (Rapport nr 7). Uppsala: SLU ALA-gruppen.

Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer (FSK) (u.å.). Verksamhet. <http://www.kyrkogardschefer.se/> [2013.10.14].

Föreningen Sveriges stadsträdgårdsmästare (FSS). (u.å.). Inriktning/ verksamhetsplan. <http://www.stadstradgardsmastare.org/> [2013.10.14].

Hardegård, Jesper (2007). Hållbar nätverksutveckling - Nätverkledningens möjligheter till framgång. Luleå tekniska universitet.

Citerar

ALDRICH, H.E. (1979) *Environments and Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hjortsjö, Maria (2005) Med samarbete i sikte - Om samordnade insatser och samlokaliserade familjecentraler. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.

Citerar

Axelrod, R. (1987). *Från konflikt till samverkan. Varför egoister samarbetar*. Stockholm: SNS förlag.

Berggren, Bengt (1982). Om samarbete och samarbetsproblem, gränsdragning, konkurrens, om makt och ansvar. Bilaga 5 i SPRI-rapport.

Sunesson, S. (1991). *Social medverkan i primärvården – en inventering*. SoS-rapport: 17. Stockholm: Socialstyrelsen.

Thompson, James. D. (1992) [org. 1967]. *Hur organisationer fungerar*. Stockholm: Prisma.

Westrin, Claes-Göran. (1986). Social och medicinsk samverkan – begrepp och betingelser. *Socialmedicinsk tidskrift*, 63 (7–8), s. 280–285.

Ingemarsson, Mikael. Näslund, Hanna. (2008). Samarbeten inom branschorganisationer. Konkurrensverkets rapportserie: 2008:1.

Jacobsen, Dag Ingvar. Thorsvik, Jan. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Andra upplagan. Fagbokforlaget, Bergen.

Citerar:

Daft, R.L. Bradshaw, P.L. (1980). "The Process of Horizontal Differentiation: Two Models". *Administrative Science Quarterly*, 25, s. 198-223.

Hall, R.E. (1972). *Organizations. Structure and Process*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kaufmann, Geir. Kaufmann, Astrid. (2005). *Psykologi i organisationer och ledning*. Andre rev. upplagan. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Citerar

Ekevall, G. (1990). *Ideer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Stockholm: Norstedts.

Hellesøy et al. (1993). O.H., Matthiesen, S.B., Raknes, B.I., EINARSEN, S. och Sortland, N.

(1993). Arbeidsmiljøet ved Universitetet i Bergen. Rapport från institutt for samfunnspsykologi, Seksjon for arbeids- og organisasjonspsykologi (FAHS). Bergen: Universitetet i Bergen.

Landskapsingenjörernas riksorganisation (LIR) (u.å.). Om LIR/ Stadgar. [http://www.liraren.se/media/lirs\\_stadgar2012.pdf](http://www.liraren.se/media/lirs_stadgar2012.pdf) [2013.10.14].

Löfström, Mikael (2001). Samverkan mellan offentliga organisationer - att konstruera gränser. *Kommunal ekonomi och politik*. volym 5, nr. 2. 2001.

Citerar:

Burns, Tom. Stalker Georg M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Donnan, Hastings. Wilson, Thomas M. (1999) *Borders: frontiers of identity, Nation and State*. Oxford: Berg.

Pfeffer, Jeffrey. Salancik R. Gerald. (1978). *The External Control of Organizations: A Resours*

*Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Thompson, James D. (1967). *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill.

MOVIUM (2011). Partnerskap

<http://www.movium.slu.se/sites/default/files/header/41/files/moviumpartnerskap.pdf> [2013.10.14].

Myndigheten för yrkeshögskolans (2010). Utbildningsanalys 2010 - Myndigheten för yrkeshögskolans analys av arbetslivets efterfrågan på kompetens. Myndigheten för yrkeshögskolan. Stockholm 2010.

*Nationalencyklopedin* (1992). Sjunde bandet. Bokförlaget Bra Böcker AB.

Naturbrukets Yrkesnämnd (NYN) (u.å.). Om NYN/ Verksamhetsplan. <http://www.nyn.se/> [2013.10.14].

Regeringen (u.å.). Regeringen och departementen/ Landsbygdsdepartementet/ Ansvarsområden. <http://www.regeringen.se/sb/d/1473/a/58188> [2013.10.23].

Stenberg, Rebecka (1999). *Organisationslogik i samverkan - Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer*. Psykologiska institutionen Stockholms universitet.

Citerar

Lindqvist, R och Grape, O. (1996). Samverkan inom rehabiliteringsområdet - att korsa byråkratins gränser. SOU 1996:85.

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (SKAO) (u.å.). <http://www.svenskakyrkan.se/arbetsgivare> [2013.10.14].

Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund (SKKF) (u.å.). Om SKKF. <http://skkf.se/node/119> [2013.10.14].

Trädgårdsanläggarna i Sverige (STAF) (u.å.). Förbundet.

<http://www.tradgardsanlaggarna.se/forbundet> [2013.10.14].

Trädgårdsnäringens Centrala Yrkeskommitté (TCYK) (u.å.). Om TCYK/ Stadgar.

<http://www.yrkesbevis.com/dynamic/stadgar.asp> [2013.10.14].

Vedung, Evert. (2006). Konsten att utvärdera nätverk. Stakes, RAPPORTER 5/2006. Forsknings- och utvecklingscentralen för social- och hälsovården. Helsingfors 2006.

Citerar

Aldrich, Howard E. Herker, Diane. (1977) *Boundary Spanning Roles and Organizational Structure*. *Academy of Management Review*. Vol 2, no. 2, 217–230.

Åström Boel, Propst, Mikael (2012). SLU:S Strategi 2013–2016. SLU kommunikationsavdelningen, april 2012.

# 9. Bilagor

## Bilaga 1 Illustrationer

Samtliga illustrationer i uppsatsen har skapats av Emmie Lundahl, med inspiration från hänvisade källor.

### Figurer

Figur 1. Intressemodellen.....	4
Figur 2. Samband mellan koordeneringsbehov (Jacobsen & Thorsvik, 2002. S. 112).....	5
Figur 3. Uppsalaskolans nätverksmodell. Egen illustration inspirerad av Håkansson & Johansson (1993, se Cicek et al. 2004. S.29). .....	8
Figur 4 Jacobsen och Thorsviks (2002. S.198) intressemodell tillämpad med informationen från tabell 2, och som även framhäver interaktionen mellan organisationerna i studien.....	26

### Tabeller

Tabell 1. Antal aktörer: företag, myndigheter och andra organisationer aktiva som beställare/egen	12
Tabell 2. Tabellen visar de organisationer som representanterna i studien ansåg vara aktörer inom utemiljöbranschen. Totalt nämndes 60 aktörer av varierande storlek.....	17
Tabell 3. Tabell 3 demonstrerar organisationernas intresse för varandras pågående arbete .....	20
Tabell 4. För och nackdelar med ett ökat samarbete.....	30

## Bilaga 2 Inbjudan till deltagande i studien

Hej,

Jag heter Emmie och studerar till Landskapsingenjör på Alnarp. Jag har precis påbörjat mitt exjobb där jag kommer granska 6 organisationer i utemiljöbranschen, med avsikt att undersöka era gemensamma intressen, och även dra paralleller med teorier om samverkan. Jag vill reda ut om ni har något att vinna på att samarbeta.

Jag kommer maila ut några frågor om cirka 1 vecka, och därefter följa upp med en kort intervju via telefon, i allt ber jag om cirka 30 minuter av er tid.

Jag skulle redan nu vilja boka in tid för den uppföljande intervjun, så svara gärna tillbaka med tid och telefon nummer.

Anders Kristoffersson från SLU är min handledare och rekommenderade att jag skulle använda dig som kontaktperson.

Jag har valt ut följande organisationer för undersökningen:

Landskapsingenjörernas riksorganisation (LIR)  
Trädgårdsanläggarna i Sverige (STAF)  
Sveriges kyrkogårds- och krematorieförbund, (SKKF)  
Föreningen Sveriges stadsträdgårdsmästare (FSS)  
Föreningen Sveriges kyrkogårdschefer (FSK)  
Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (SKAO)

Jag hoppas ni vill delta!

Mvh Emmie Lundahl, telefon 0763 49 46 19

## Bilaga 3 Frågor till enkätundersökning

Stort tack för att du ställer upp i min undersökning!

Tanken är att du besvarar nedanstående frågor i egenskap av representant för din branschorganisation.

Jag behöver dina svar för sammanställning senast 20/9 2013.

Svaren skickas till Emmie Lundahl via mail:emhl0001@stud.slu.se

Skriv svaren direkt under respektive fråga.

---

1. Vilka frågor och intressen arbetar er organisation med just nu?

Om möjligt, ange minst 5 områden, och beskriv kort mål och arbetssätt;

---

2. Driver ni frågor:

A. -som påverkar fler aktörer eller delar av utemiljöbranschen?

Om JA, ange fråga/frågor och aktör/aktörer

B. -eller andra intressen i samarbete med andra aktörer inom utemiljöbranschen?

Om JA, ange frågor/intressen och samarbetande aktör/aktörer;

---

3.

A. Beskriv på ett kort, förenklat sätt utemiljöbranschen med dina ord:

B. Vad anser ni vara positivt med branschens struktur?

C. Vad anser ni vara negativt med branschens struktur?

---

4. Vilka organisationer skulle ni beteckna som utemiljöbranschens aktörer?

T.ex. yrkes-, intresse-, fackliga-, arbetsgivarorganisationer, myndigheter, högskolor etc.

Skriv ut hela organisationsnamnet samt förkortning.

---

5. Tror ni att ett strukturerat samarbete mellan utemiljöbranschens aktörer skulle gynna:

A. Er verksamhet? Motivera svaret;

B. Branschen? Motivera svaret;

Om svaren ovan skiljer sig (ex: JA, min verksamhet gynnas och NEJ, branschen gynnas inte)

(C.) Vad är din hållning till ett strukturerat samarbete mellan branschens aktörer?

Positiv eller negativ? Motivera svaret;

---

Deltagande i undersökningen är frivilligt och kan när som helst avbrytas. Undersökningen utförs av Emmie Lundahl, Landskapsingenjörsstuderande vid SLU Alnarp. Undersökningen syftar till att ge en bild av utemiljöbranschens aktörer, struktur samt syn på samarbete och markera likheter och skillnader mellan branschorganisationernas intressen. Svaren kommer att jämföras och sammanställas på sådant sätt att de tydligt kopplas till respektive organisation. Resultatet kommer att rapporteras i studentens C-uppsats och publiceras i SLU:s öppna webbaserade publiceringssystem Epsilon. Tack för din medverkan!

## Bilaga 4 Intervjufrågor

1. Vad är avgörande för vilka aktörer ni kontaktar när ni söker samarbetspartners?
2. Har ni kontakt och samarbete med organisationer som ni för närvarande inte har något projekt
3. Finns det osynliga murar inom networking så att vissa grupper inte samarbetar?
4. Upplever ni att det finns ett behov av att definiera utemiljöbranschen?
5. Vad kan ni göra för att minska splittringen i branschen?
6. Vad kan andra aktörer göra för att minska splittringen i branschen?
7. Vad tror du krävs för att strukturera om utemiljöbranschen?
8. Känner du till rapporten "Branschbeskrivning trädgård", och vad anser du då om Ekelund et.al:s beskrivning av utemiljöbranschen?
9. Anser du att det finns skillnad mellan organisationer och företags inflytande i branschen?
10. Har ni intressen i andra branscher, och vilken av dessa anser ni er tillhöra i första hand?
11. Upplever du att organisationer som har primära intressen i andra branscher än vår, exempel fastighetsbranschen är aktiva inom utveckling av utemiljöbranschen?
12. Vad skulle en mer sammanhållen bransch kunna uppnå som inte uppnås idag?
13. Organisationernas intressen - jämförs: vilka intressen har de gemensamt? (se bilaga 4)



## Bilaga 5 Intresse enkät

<u>Utbildning</u>	FSK	FSS	LIR	SKAO	SKKF	STAF
• Fler Gymn. Och YH utbildningar Park-kyrkogård. Tex. för att öka antalet anställningsbara kyrkogårds-arbetare och arbetsledare.						
• Främja att universitets- och högskoleutbildningar håller hög nivå.						
• Forskning och utveckling inom kyrkogårdsbranschen,						
<b><u>Gemensamma regler kring</u></b>						
• Riskbedömning gravsten - säkrare och bättre arbetsmiljö på kyrkogårdarna, med riktlinjer för gravvårdssäkerhet						
• Kvalitetssäkring - bättre planering, utförande och tydlig kvalitetssäkring för en god miljöpsykologi och hållbar utveckling.						
• Begrepp i begravningsverksamheten, syftar till enhetliga begrepp för alla aktörer i begravningsverksamheten						
<b><u>Påverka</u></b>						
• Utredning kring lagstiftning begravningsverksamhet						
• Direktiv från Riksantikvarieämbetet och Naturvårdsverket ang. bevarande av skyddsvärda träd						
• Öka samhällspolitisk inflytande - verka för att frågor om planering och förvaltning av det offentliga rummet lyfts på såväl riksnivå som på kommunal nivå.						
• Miljöfrågor, - klimatanpassningen värme, partikel och översvänningsproblematiken						
<b><u>Samarbete</u></b>						
• Utveckla ett aktivt nätverk för medlemmar - öka kunskap i intressanta frågor						
• Samverkan - nätverka och delta i frågor som berör alla aktörer inom stadsutveckling och lyfta gröna frågor						
<b><u>Förbättra och utveckla inom:</u></b>						
• begravningsfrågor						
• arbetsmiljö						
• tillgänglighet						
• kulturhistorisk inventering						
• underhållsskulden						
• Hållbar stadsutveckling						
• Underhåll och ekonomisk-värdering av utemiljö						
• Beläggningar och leksäkerhet						