

LOKAL OCH REGIONAL UTVECKLING



Regionala nav för utveckling av hästsektorn

Av Elisabeth Falkhaven okt 2008
i samverkan med HNS, Hästnäringens Nationella Stiftelse.
Foto där inget annat anges: Elisabeth Falkhaven
Finansierad med medel från Jordbruksverkets satsning på livskraftigt hästföretagande.

Innehåll

Inledning	4
Sammanfattning	4

Regionala nav för utveckling av hästsektorn

Del 1

Projektets förutsättningar	5
Målgrupp för denna rapport	5
Definition	6
Bakgrund	6
Organisationsmodellen	6
Varför behövs regionala nav för hästfrågor?	7
Erfarenheter	9

Del 2

Modellen	10
Syftet med regionala nav	10
Målgrupper	10
Mål	10
Hästsektorn som "ägare" av de regionala naven	11
Behoven regionalt	11
Arbetsgång vid uppbyggnaden av regionala nav	12
Steg 1 Kalla samman parter som berörs av frågan	12
Steg 2 Ta fram ett styrdokument	13
Steg 3 Tillsätt en Ledningsgrupp regionalt	13
Steg 4 Ta fram en verksamhets/arbetsplan	14
Steg 5 Bygg partnerskap eller bestäm vilken befintlig organisation som "äger" navet i regionen	14
Steg 6 Övergripande arbetsbeskrivning i de regionala naven	14
Steg 7 Hur skall avgränsningen ske?	15
Steg 8 Ekonomi	16
Steg 9 Anställ en eller flera regionala navigatörer	17
Kompetensprofil på regionala navigatörer	17
Nationell part	18
Hur ser det ut idag nationellt?	18
Organisationsprincip	18
Funktioner	18
Bygg partnerskap eller bestäm vilken befintlig organisation som "äger" den nationella parten	18
Ekonomi på det nationella planet	18

Inledning

- Runt hästen i Sverige omsätts mer än 25 miljarder kronor. Hästen bidrar till att öka den biologiska mångfalden och hålla landskapen öppna.
- Hästen bidrar indirekt till den lokala ekonomin och till att samhällsliga funktioner upprätthålls bland annat genom att folk bosätter sig på landsbygden. Var tionde häst ger upphov till ett heltidsarbete.
- Hästen bidrar till en bättre folkhälsa och är oerhört viktig för många människors mående. Den är i en relation med människan, den upplevs av många ge trygghet och kärlek, naturvistelser och glädje, motion och nya insikter om sig själv.¹

Ovanstående är delar av det som framkommit i olika undersökningar kring hästens betydelse under senare år. Vi kan alltså konstatera att hästen har ett stort värde för enskilda människor och i samhället. Hur tar vi tillvara det? Vilka mekanismer styr utvecklingen och vad behöver vi göra för att bidra till en positiv utveckling och få det som finns idag att fungera bättre?

Tack vare medel från Jordbruksverkets satsning på livskraftigt hästföretagande och en samverkansprocess med ett antal personer som under flera års tid arbetat med tvärssektoriella frågor inom hästsektorn, kommer här ett förslag på hur man bättre skulle kunna ta tillvara den kunskap som finns, samverka och tillsammans bidra till en positiv utveckling för hästföretagandet, hästen i samhället och hästsektorn i stort i landet.

Stort tack till alla som medverkat i processen. Ett extra stort tack till Magnus Ljung, SLU, som lotsat mig fram till tydlighet och struktur i texten.

Sammanfattning

- Hästen och hästfrågorna är tvärssektoriella och har kopplingar till flera av de olika politiska områden som Sverige är uppdelat i idag.
- Hästsektorn är tydligt organiserad utefter det som skiljer den åt, utefter verksamhetsinriktningar, istället för utefter det som förenar den - Hästen.
- Det finns ingen organisation som samlar hela hästsektorn.

Viktiga samhällsfrågor som berör häst, frågor för verksamheten inom hästsektorn och för hästsektorns framtid hamnar ofta mellan stolarna idag. Tvärssektoriella frågor, som detta handlar om, är huvudsakligen: *Frågor som rör helheten.*

Frågor av långsiktig betydelse, som kräver förståelse för helheten, samverkan och strategier för att skapa förändringar som är långsiktigt hållbara.

Vägvalsfrågor, som kräver att man kommunicerar med varandra, att man kommer överens om åt vilket håll man skall gå.

Det behövs någon form av regional samverkansstruktur för att frågor av denna karaktär skall kunna hanteras. Vi föreslår en regional struktur som fungerar som ett nav för hästsektorn och hästrelaterade frågor i samhället för hållbar utveckling av sektorn och bästa funktion av det som finns idag: *Regionala nav – kompetenscentra för hästfrågor*. Dessa regionala kompetenscentra måste få se olika ut på olika platser i landet. Det är viktigt för funktionen att de byggs upp utifrån de behov och drivkrafter som finns regionalt.

För att frågor som kräver nationell hantering inte skall kvarstå obehandlade – som ofta är fallet idag – behövs det också en samverkan mellan de olika verksamhetsinriktningar som finns inom hästsektorn nationellt, där någon organisation eller ett partnerskap får mandat av sektorn att driva tvärssektoriella frågor. De regionala kompetenscentra bör kopplas till denna nationella part.

¹ Häst i Halland. Människan och hästen – hästen och människan. Falkhaven. E. 2005
Hästnäringens samhällsekonomiska betydelse i Sverige. Johansson, D. 2004

Del 1

Projektets förutsättningar

Mål

Projektet har haft som mål att ta fram en modell för hur man kan bygga upp och arbeta med en verksamhet lokalt – regionalt – nationellt för att stödja hållbar utveckling för hästsektorn, det som vi i projektet kallar *Regionala nav* – eller med andra ord ***Regionala kompetenscentra för frågor som berör häst***.

Samverkan, helhetsperspektiv och mandat kommer att vara nyckelord i sammanhanget

I denna rapport visas förslag på

- hur man kan forma ett antal kompetenscentra, *regionala nav*, för frågor som berör häst. Detta har redan uppstått på några platser i landet för att möta behovet. Se mer under rubriken ”Idag”.
- hur man får en fungerande samverkan mellan dessa regionala nav och en nationell part.
- en nationell part som hanterar samverkan mellan organisationer inom hästsektorn nationellt och har mandat av dessa att vara den nationella part som de regionala naven kopplar upp sig mot.

Ett antal personer har involverats i processen med att ta fram en modell för detta. Alla har lång erfarenhet av att arbeta med frågor av övergripande karaktär, som i allra högsta grad berör hästsektorn. Personerna har i första hand valts ur det nätverk som Hästcentrum Skara och LRF startade under tidigt 2000-tal. Detta nätverk består av personer som arbetar eller har arbetat med tvärssektoriella frågor kring häst på olika organisationer som Hästcentrum i Skara, Hästen i Skåne, Häst-Halland, Hästen i Gävleborg, Hushållningssällskap, LRF, och SLU. Personer på Hästnäringens Nationella stiftelse och Jordbruksverket har också medverkat. De har alla funnits med i processen utifrån sin personliga kompetens och erfarenhet, inte utifrån organisationstillhörighet. Namn på medverkande finns under referenser. Vi har dessutom haft hjälp i analysfasen av externa resurser.



Målgrupp för denna rapport

Rapporten är i två delar och vänder sig till olika målgrupper:

- den del av offentlig sektor som kommer i kontakt med hästfrågor
- organisationer/intressenter som hanterar eller berörs av hästfrågor.

Första delen är en beskrivning och analys av behov som finns för att få en långsiktigt hållbar utveckling av hästsektorn i Sverige. I denna del förklaras *varför* det behövs s k regionala nav – *vad* samhället kan vinna på detta och de fördelar befintliga strukturer har av att medverka till att regionala nav för häst blir verklighet. Denna kan användas för att få en övergripande förståelse för strukturer och behov som finns för att stödja en hållbar utveckling för hästsektorn.

Andra delen är en modellbeskrivning över själva byggandet av regionala nav för hästfrågor.

Definition

Hästsektorn innefattar här all verksamhet med häst, exempelvis sport, näring, fritid och rehabilitering.

Offentligt innefattar här länsstyrelser, regioner, kommunförbund, kommuner, landsting, departement, politiker och tjänstemän inom ex. skolor, vård, plan och bygg, miljö och hälsa osv.

Bakgrund

Många viktiga samhällsfrågor som berör häst, frågor för verksamheten inom hästsektorn och för hästsektorns framtid, hamnar ofta mellan stolarna idag. Det gäller såväl näringslivsfrågor som frågor viktiga för utövandet av fritidsintresse med häst. Enligt flera bedömare från såväl själva verksamheten med häst som från den offentliga sektorn behövs det någon form av regional samverkansstruktur för hästfrågor. Detta framkom också tydligt i arbetet med ”Framtidsspaning om hästsektorn”

- Hästen och hästfrågorna är tvärssektoriella och har kopplingar till flera av de olika politiska områden som Sverige är uppdelat i idag.
- Hästsektorn är organiserad utefter det som skiljer den åt, utefter verksamhetsinriktningar, istället för utefter det som förenar den – *Hästen*.

Tvärssektoriella frågor, som detta handlar om, är huvudsakligen:

Frågor som rör helheten.

Frågor av långsiktig betydelse, som kräver förståelse för helheten, samverkan och strategier för att skapa förändringar som är hållbara.



Foto: Charlotte Jönsson

Vägvalsfrågor, som kräver att man kommunicerar med varandra, att man kommer överens om åt vilket håll man skall gå.

Organisationsmodellen

Både hästsektorn och samhället i stort är uppbyggt utefter en modell där man avgränsar frågor, verksamhet, ansvar, medel kopplat till lösning och hantering av frågorna - för bästa direkta effekt.

Offentligt är organisationsmodellens struktur Nationellt – Regionalt – Lokalt. Modellen präglar Sverige tydligt och har upplevts som praktisk och effektiv med tydlig avgränsning av ansvar, befogenheter, hantering och medel till detta - både sett från ex. Plan och Bygg, Näringsliv, Kultur och Fritids och från den geografiska strukturen Nationellt – Regionalt – Lokalt.

Tvärssektoriella frågor är svåra att hantera inom denna uppdelning, men inom det offentliga finns övergripande organ som har ansvaret för *alla* frågor, ex kommunstyrelsen på kommunal nivå eller regering på nationell nivå. Det finns också tvärssektoriella nätverk för hantering av vissa frågor.

Jämför man det offentliga med organisationer som ex. Svenska Kennelklubben, ser man att mycket av organisationsmodellen kommer igen. SKK har regionala och lokala klubbar/föreningar som är självstyrande. Dessa driver egna initiativ, men är också tydligt kopplade till en nationell struktur som har ett mer övergripande arbetssätt och ansvar och som – förutom att man hanterar alla övergripande frågor – också finns som en tydlig resurs till de regionala klubbarna/föreningarna.

Inom hästsektorn finns det idag ingen tydlig, självklar part som har mandat att driva övergripande frågor av betydelse för hela sektorn. Det finns ingen motsvarande part till Svenska Kennelklubben eller för den delen kommunstyrelsen. Det innebär att det saknas någon

Svenska Kennelklubben driver frågor som berör alla hundägare antingen du arbetar med din hund, har den som sällskap eller för att utöva sport på din fritid. Exempel på gemensamma frågor för hundsektorn är djurskyddet. När dessa frågor hanteras på ex. Jordbruksverket har man en tydlig part att vända sig till.

SKK handhar dessutom internationella frågor, nationella och internationella tävlingar, utbildningar och utveckling. SKK organiserar i sin tur regionala aktörer ex. Västra Kennelklubben, Hallands Kennelklubb. SKK organiserar även andra nationella hundorganisationer som ex. Svenska Brukshundklubben. Man är både producent- och konsumentorganisation. SKK:s styrelse är, liksom kommunstyrelse och regering, tillsatt i demokratiskt val.



som har en helhetssyn på utövandet av verksamhet med häst och ett ansvar för att driva övergripande frågor.

Man kan resonera kring hur detta ”organ” kan tänkas arbeta och se ut utifrån den struktur och organisationsuppbyggnad som existerar i dag – regionalt och nationellt inom hästsektorn och den offentliga sektorn. Hade vi skrivit början av förra seklet hade det varit mycket troligt att jag föreslagit att starta upp en ”Svenska Kennelklubben” – för häst. En organisation som driver både producent- och konsumentfrågor

Idag skriver vi 2008 och runt hästen i Sverige finns det redan en hel massa organisationer. Det är inte brist på organisationer, som gör att viktiga frågor hamnar mellan stolarna, det är snarare det faktum att hästsektorn är organiserad utefter det som skiljer, ex. olika sportinriktningar, olika hästraser – istället för utefter det som förenar hästsektorn: HÄSTEN och att det är

stor avsaknad av samordning mellan alla dessa organisationer.

Varför behövs regionala nav för hästfrågor?

När det saknas specifik organisation eller verksamhet som har ett tydligt ansvar – och mandat från sektorn att driva frågorna – leder det ofta till att viktiga frågor hamnar mellan stolarna eftersom det då är allas ansvar. Allas ansvar kan lätt bli ingens ansvar. Det gäller såväl nationellt som regionalt. Det kan exempelvis få till följd att frågor som bör behandlas regionalt inte behandlas alls eftersom det inte finns en regional struktur som hanterar dem, eller att frågor som kräver en nationell behandling inte slussas uppåt och då kvarstår obehandlade. Detta kan påverka verksamheten genom att försvåra, hindra eller omöjliggöra tillväxt inom olika områden av näringen.

Fyra exempel på frågor som ofta hamnar mellan stolarna. Fler finns att hämta bland annat i ”Hästen i kommunen – betyder mer än du tror” av HNS, 2008.



Förtydligande av bilden:

Detta är en grov översikt över den komplexa hästsektorn nationellt. På bilden saknas alla nationella rasföreningar, som är minst 30 till antalet

Här saknas också vad man kan kalla för speciella inriktningar, ex. hingstföreningar, funktionärsföreningar, tränarföreningar, som också är minst 30 till antalet. Enbart inom travsporten verkar minst 7 s k riksförbund eller riksförbund, inom galoppen likaså. Inom ridsporten ser det ungefär likadant ut inom western finns det några till, runt 9, osv..

Storleken på ovalerna representerar ingenting.

1 Hästen i samhällsplaneringen

Delar ur det offentliga har ansvar för infrastrukturen i samhället. I ansvaret ingår att trafikanter skall kunna färdas säkert på våra vägar, därför bygger man gång- och cykelvägar. Hästen ses som ett fordon i trafiken sedan den de facto var ett fordon. I dagens trafik på våra vägar vet vi att det kan vara i det närmaste livsfarligt att vistas med häst, medan åtgärderna för att skapa andra möjligheter låter vänta på sig. Här behövs en ordentlig översyn över vilka uppdrag vägverket skall ha, om dagens verklighet överensstämmer med gällande lagstiftning, och vilket ansvar kommunerna har när de bygger gång- och cykelvägar och planerar infrastrukturen för framtiden.

Via regionala nav i nationell samverkan får man

- möjlighet att hitta kompetens i landet kring frågorna
- höra hur andra kommuner resonerar
- veta var behoven och problemen finns regionalt
- möjlighet att tillsammans med verksamheten lösa frågorna.

Exempel:

HästHalland genomför årligen ett seminarium för politiker och tjänstemän i Hallands län. Seminariets innehåll tas fram i den referensgrupp som finns i HästHalland bestående av representanter från Hallands kommuner.

Seminarierna läggs upp utefter en fyrklöversmodell.

- Vad säger forskningen om frågan idag?
- Hur hanterar man frågorna på andra ställen i landet? Goda exempel
- Hur hanterar vi frågorna idag i Halland?
- Är det så vi vill ha det? Om inte, hur går vi vidare för att hantera frågan på annat sätt? Moderatorledd diskussion.

Utvärderingarna av dessa seminarier har varit mycket positiva. Ur effektivitetssynpunkt anser man ex. att man här har fått ta del av så mycket ny kunskap att det skulle ta flera arbetsveckor i anspråk att hitta det själv.

Man ser också en stor vinst av att diskutera med representanter från andra kommuner eller län om hur de har tänkt när de har hittat lösningar eller sätt att hantera frågor på.

2 Möjligheter att utöva sitt fritidsintresse för folkhälsan och personlig utveckling

I kultur- och fritidsnämndernas uppdrag finns exempelvis skrivningar som pekar på

- att man skall bidra till ett tryggt och utvecklande samhälle.
- att man skall arbeta med en hälsobefrämjande, förebyggande och lärande verksamhet.

Ridsporten är nästan lika stor som fotbollen i landet och den utövas inte enbart på ridskolorna. Det är till stora delar unga tjejer som rider eller kör hästar.

Kommunalt finns ett ansvar att arbeta för att fördela resurserna och möjligheterna jämnt.

Via regionala nav i nationell samverkan får man en möjlighet att

- hitta kompetens i landet kring frågorna
- höra hur andra kommuner resonerar
- få reda på var behoven och problemen finns regionalt
- tillsammans med verksamheten lösa frågorna

3 Företagsfrågor specifikt för hästföretagare

Näringslivet i kommunerna och regionerna stimuleras genom olika åtgärder. Ex. För att få företag att flytta till sin kommun köper kommunerna ofta in mark för att erbjuda företag fungerande infrastruktur där. De företagare som arbetar inom de s.k gröna näringarna – där hästföretagarna ingår – har andra behov, exempelvis bete till hästar och möjligheter till ridvägar. Både kommuner och organisationer som berörs kan här hjälpa till med markavtal mellan markägare och företagare, eftersom det ofta rör sig om många markägare även för en kortare sträckning. Företagarna behöver ofta kompetensutveckling inom ex. kundbemötande, ekonomi och marknadsföring. Dessutom behöver företagarna ofta hjälp med att hitta i djungeln av alla lagar, regler, förordningar, paragrafer osv. För en travhästföretagare finns exempelvis 9 lagar, 12 förordningar och minst 29 föreskrifter, som reglerar verksamheten.²

Via regionala nav skapas

- möjlighet att sprida kunskap till hästföretagare
- tillgång till regional kompetens i frågorna, tillsammans med verksamheten och berörda organisationer
- möjlighet att tillgodose behoven och på så vis öka omsättningen för hästföretagarna och tillväxten i kommunen.

4 Den generella hästkunskapen för att hålla djurskydd och säkerhet på en hög nivå

Idag skaffar många människor häst med enbart en kortare tids ridning på ridskola som kunskapsbakgrund. Trots god vilja och gott hjärta är det inte lätt att göra rätt om den grundläggande kunskapen kring hästen saknas. Hästar är ett flyktdjur, stora och tunga med mycket kraft. De kan ställa till allvarliga olyckor för sig själva, för dem som hanterar hästarna och för omgivningen. Anmälningar om missförhållanden vad gäller djurskötsel ökar. Detta är inte godtagbart ur ett samhällsperspektiv som värnar om god djurhållning, och heller inte för utövarna av hästverksamhet som får dåligt rykte. Länsstyrelser på olika platser i landet uttalar behov av att nå ut till de hästhållare, som inte är organiserade och inte nås av information om kurser och annat.

Via regionala nav formas en självklar plats

² Regelverk för travhästföretagare, STC, 2007.

- för alla hästägare att söka kontakt med, när de behöver råd och hjälp av olika slag. Här vet man att man blir slussad vidare till personer som har kunskap i frågorna.
- för samhället att nå ut med information.
- som kompetenscentrum för hästfrågor regionalt med en informationsrik regional webbplats där det är enkelt för alla att hitta svar på sina frågor och att nå ut med information.

Slutsats

För bästa funktion för både hästsektorn och samhället drar jag slutsatsen att det inom hästsektorn bör finnas "något samordnande organ" som har ansvaret för en helhetssyn och mandat att driva övergripande frågor som berör häst tillsammans med olika parter, *regionalt* och *nationellt*.

Erfarenheter

Det finns konstellationer i landet som mer eller mindre fungerar som regionala nav. Dessa har vuxit fram ur uttalade och härledda behov regionalt. I söder har vi *Hästen i Skåne* och *HästHalland*. *Hästcentrum Skara* arbetar på sitt sätt, *Hushållningssällskap* på olika platser i landet driver projekt eller har hästrådgivare knutna till sig som verkar för att tillgodose vissa behov och *LRF* arbetar på sitt sätt med en nationell samordnare och verksamhet utefter kraft och intresse ute i landet. Även *SLU* arbetar på olika sätt i projekt med forskning kopplad till häst och ridning, eller finns med som rådgivare till exempelvis kommuner i landet.

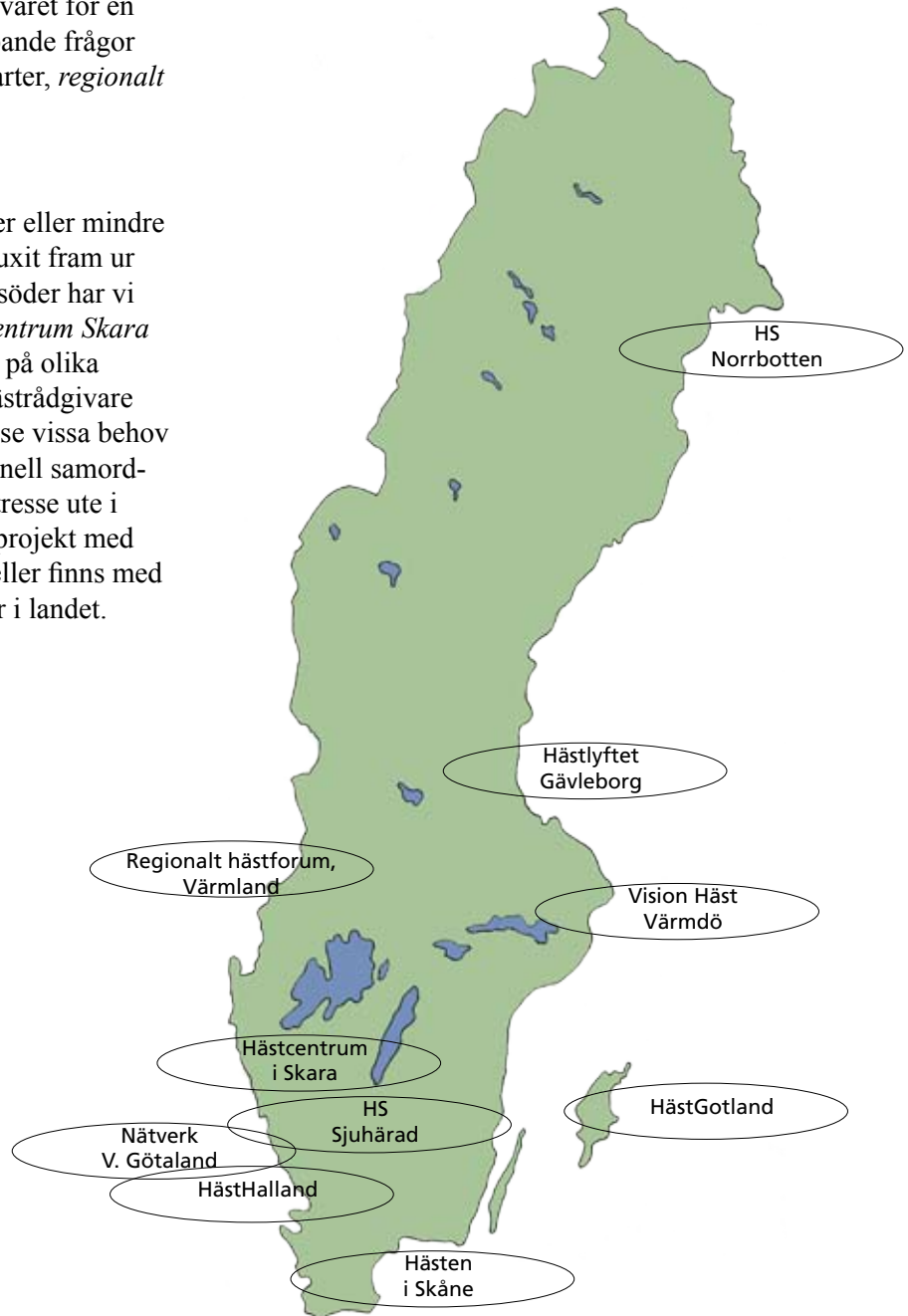
Erfarenheten från de olika konstellationer, som arbetar med frågorna idag, är att det sker ett positivt arbete för hästsektorn och för samhället i stort samt att dessa insatser är viktiga för en hållbar hästsektor. Detta arbete är också av stor betydelse för de företagare som bedriver näringsverksamhet inom hästsektorn och för den lokala och regionala utvecklingen. För att kunna utvecklas i detta arbete behöver vi nu ta ett nästa steg.

Hästnäringens Nationella Stiftelse gav 2008 ut en handbok för kommunerna "Hästen i kommunen – betyder mer än du tror". 2006 gav HNS ut "Hästen i politiken – betyder mer än du tror". I dessa två skrifter visar man på behov kopplade till hästsektorn och flera tydliga vinster som det offentliga kan göra genom att hantera dessa.

Väljer man att hantera övergripande frågor för hästsektorn genom att ge sitt stöd till regionala kompetenscentrum för hästfrågor, kan man få tillgång till betydligt mer kunskap än om man väljer att hantera det som enskild kommun.

Här nedan en Sverigekarta där verksamhet som har likheter med det som här benämns som Regionala nav, och som vi vet om finns idag, är inprickad. Det växer och gror runt hästsektorn i Sverige så säkert finns det mer!

Uptill detta kommer hästsportens egna organisationer som driver olika frågor ute i landet.



Känd verksamhet 2008

Del 2



SPORT

ARBETE / NÄRING

SPORT

FRITID / IDEELLT
REKREATION / UPPLEVELSE

OFFENTLIG SEKTOR

KOMMUNERNAS NÄMNDER OCH
FÖRVALTNINGAR
Samhällsbyggnad, Näringsliv, Social,
Barn o Ungdom, Miljö o Hälsa
LÄNSSTYRELSE
FORSKNING
KOMMUNFÖRBUND - REGIONER
LANDSTING

Modellen

Vision

En regional struktur, som utnyttjar befintliga strukturer i samhället och samordnar frågor runt häst. Skall fungera som ett nav för hästsektorn och hästrelaterade samhällsfrågor, till gagn för samhället och hästsektorn, för bästa funktion av det som finns idag och utvecklingen in i framtiden.

Ledord: Oberoende, obunden, kompetens, kunskapsöverföring, lokal/regional utveckling.

Syftet med regionala nav

- Öka kunskapen och medvetenheten om hästhållning, hästens roll och näringsverksamhet kopplat till häst. – *För en bättre djurhållning och mer professionella hästföretagare.*
- Möjliggöra för näringsverksamheten inom hästsektorn att växa mer accepterat – *verka för en sund hästnäring och förebygga konflikter, som kan uppkomma i samhället mellan olika särintressen.*
- Bygga en gemensam utvecklingsplattform för hästfrågor i regionen – *För att effektivisera hanteringen och ha en självklar, fristående kompetenspart/samordnare när man hanterar frågor som berör sektorn.*

Målgrupper

- Näringen - Företagare med anknytning till häst
- Offentlig sektor/myndigheter – Politiker och tjänstemän i offentlig sektor/på myndigheter
- Hästhållare/ägare – Gemene man som äger eller håller häst
- Organisationer med anknytning till häst och/eller som samlar parter viktiga för utövandet av verksamhet med häst.

Utövare inom de två gröna ellipserna ovan har mycket starka kopplingar till varandra och det ena är oftast helt beroende av att det andra existerar. Samtidigt är det politiskt och praktiskt viktigt att se skillnaderna eftersom de människor som ”befolkar bubblorna” karaktäriseras av olika drivkrafter och behov.

Offentlig sektor möjliggör eller hindrar...

genom att aktivt skapa förutsättningar, att aktivt förbjuda eller att inte göra något alls vilket i sin tur skapar förutsättningar för eller motverkar. Politiker och tjänstemän som arbetar i kommuner, regioner, länsstyrelser, landsting osv. och hanterar frågor som berör hästsektorn är ur detta perspektiv en mycket viktig aktör i de regionala naven.

För bästa resultat i de regionala naven bör man arbeta med alla målgrupper på det sätt som man i arbetsplanen fortsatt kommer fram till.

Mål

Målen kan förslagsvis kopplas upp till nationella mål och mål på EU-nivå. Alla mål skall definieras så att de inte upplevs som en partsinlaga.

Allmänna mål för hela verksamheten

- Definiera och beskriva hästsektorn regionalt – för att höja kunskapen om hästsektorn.
- Inrätta och upprätthålla en fysisk resurs regionalt och en virtuell mötesplats som samordnas nationellt och uppdateras och ägs regionalt.
- Stödja hästföretagarnas affärsutveckling ex. genom kompetensutveckling inom områden där behoven finns.
- Verka för att hästföretagandet erkänns som seriöst företagande.
- Verka för att hästen får en tydligare plats i samhällsplaneringen.
- Verka för att tillgodose de behov av kompetensutveckling som finns hos tjänstemän och politiker inom kommunerna, länsstyrelsen, landsting osv. inom vissa specifika ämnesområden som berör hästsektorn, t ex hästen i samhällsplaneringen, hästen i trafiken, jämlikhetsaspekter på idrottsutövande, hästen i social verksamhet osv.

Kommentarer

Alla mål är framtagna utifrån erfarenhet av tidigare arbete.

Målen kopplade till hästföretagandet är framtagna utifrån den erfarenhet som finns kring vilka behov hästföretagare specifikt har.³ Hästföretagarna vill ofta ha kompetensutveckling inom ekonomiområdet, marknadsföring, hur man bemöter kund – rena företagarkunskaper översatt till hästföretagaren. Hästföretagare upplever ofta att man inte blir behandlad som företagare, utan mer som någon som håller på med ett fritidsintresse. Detta gäller både från myndigheternas håll och generellt i samhället. Här krävs arbete för en attitydförändring hos flera parter.

- Det behövs en tydlig viljeinriktning från hästföretagaren att se sig själv som en professionell företagare och att arbeta inom de lagar och förordningar som gäller.
- Det behövs en attitydförändring hos det offentliga till att se hästföretagare som professionella företagare som bidrar till tillväxt.

Vi har valt att lägga målbeskrivningen i detta dokument på ett mer övergripande plan eftersom det

³ bl a Framtidens hästföretagare, HästHalland 2006, 2007

hela skall styras regionalt och mätbara mål bör vara kopplade till de regionala förutsättningarna. Man kan använda dessa mer övergripande mål och bryta ner dem i olika mätbara mål.

Hästsektorn

som "ägare" av de regionala naven

Att de regionala naven i framtiden, i någon form, drivs av själva hästsektorn i samverkan är ett önskescenario. Att man alltså inom sektorn – alla verksamhetsinriktningar tillsammans – hanterar de frågor som är av övergripande karaktär för hästsektorn. Att bygga upp dessa regionala nav bidrar till en stärkt handlingsförmåga inför framtiden och ger också sektorn själv en möjlighet att ta över initiativet när tiden är mogen för det. Man bygger upp kompetenser att nyttja inom regionen – och nationellt.

Behoven regionalt

Det finns ett flertal rapporter som tagits fram regionalt där man även har beskrivit de behov som finns regionalt för hästsektorn. Flera av dessa behov är säkert generella eftersom avsaknaden av övergripande organisation som hanterar frågorna är en av de troliga anledningarna till flera av behoven.

Viktigt: Att i de inledande mötena lyssna av de inbjudna och tillsammans ta fram en behovslista som kommer att vara ett ovärderligt instrument att ha att arbeta mot i det regionala navet.





Arbetsgång vid uppbyggnaden av regionala nav

Här följer förslag på ett stegvis tillvägagångssätt för att starta upp regionala nav. Vissa steg överlappar varandra och i vissa fall bör man arbeta med flera steg samtidigt för bästa effekt.

Själva genomförandeprocessen innebär att man arbetar med både utveckling och implementering samtidigt. Det tydliga samverkansperspektivet i modellen gör att möjligheterna för de olika aktörerna att ha med sig samma perspektiv på frågorna blir större.

STEG 1

Kalla samman parter som berörs av frågan

Bjud in alla tillsammans, eller rikta er mot olika grupper var för sig. Det finns fördelar och nackdelar med båda tillvägagångssätten. Det som får avgöra vilket man väljer är hur mycket människor det totalt kan tänkas handla om eftersom upplägget av mötet är viktigt. Lika viktigt är att alla känner att de får möjlighet att vara med.

Slutsats: Bjuder ni inte in alla på en gång måste ni ha flera målgruppsinriktade möten.

Väljer ni det sistnämnda är det lättare att rikta informationen så att det är av intresse för respektive målgrupp, men det tar mer tid i anspråk vid genomförande och upplägg.

Väljer ni det förstnämnda får alla vara med om samma sak, men vissa kan uppleva att delar av innehållet på mötet inte har med dem att göra beroende på vilka som kommer till tals mest på mötet.

Var medveten om att ni arbetar med olika målgrupper, med olika behov och olika drivkrafter.

Exempel på parter som berörs av frågan

- Travsällskap
- Ridsportförbundet regionalt
- Ridskolor
- Hästföretagare med häst
- Hästföretagare utan häst
- Utbildare inom olika områden som berör häst ex. naturbruksgymnasier, studieförbund
- Försäljare av foder
- Försäkringsbolag som försäkrar häst
- Försäljare av utrustning till häst
- Kommunernas olika förvaltningar med inriktning på; Socialt, Kultur och Fritids, Miljö och Hälsa, Samhällsbyggnad och Näringsliv och utveckling.
- Politiker, antingen med övergripande ansvar eller med direktansvar inom de ovan nämnda områdena.
- Länsstyrelsen, med inriktning som ovan.
- Regionerna, med inriktning som ovan
- Landstinget, med inriktning som ovan
- Skatteverket
- Galoppförbund
- Avelsorganisationer
- Mäklare
- Westernföreningar
- Andra hästintresseföreningar
- LRF
- Hushållningssällskapet
- Flera...?

Innehåll

Dessa möten bör vara av informativ karaktär där ni berör *hur stor betydelse hästen har* för näringslivet i kommunen, för fritiden för unga tjejer med fostran och ungdomsgårdskaraktär, som sport, för föreningslivet, osv.⁴ Viktigt också att peka på de olika politikerområden som hästen finns inom⁵, de behov som finns inom sektorn, den utvecklingspotential som finns, upplevelsefaktorn och vinsten med samverkan. Tänk på att göra informationen målgruppsinriktad så att resp. part blir intresserad av att medverka. En annan mycket

4 Hästens betydelse... Johansson D. et al, 2004 m.fl se referenser

5 Hästen i politiken, NS, 2006

viktig fråga att lyfta redan här är hur de som finns med i dessa större sammanhang får en återkoppling av vad som har hänt och inflytande över processen. Någon måste också ta på sig ansvaret att sammanfatta den rika bild som kommer ut ur dessa möten och återkoppla till de medverkande.

Exempel: Plan och byggnadskontoren har ansvar för att planera samhället för bästa funktion och utveckling. Att tydligt visa på att hästen finns i samhället där människorna finns, och för att undvika konflikter mellan hästrädda, hästintresserade eller allergiker och de som vill ha hästen som en del i sitt liv, behöver man planera och förbereda infrastruktur så att alla får en tydlig plats där man får verka. Det fungerar inte att bara sätta upp förbudsskyltar, det måste också finnas påbudsskyltar.

Förslagsvis tar den nationella parten fram en presentation för denna typ av övergripande information till olika målgrupper.

Mål med mötet

På dessa möten skall ni komma överens om

- en grupp som tillsammans arbetar fram ett styrdokument baserat på behov som finns i regionen.
- på vilken sätt de som finns med i sammanhanget utanför denna grupp kommer att kunna påverka.
- befogenheter, ansvar, mandat, tidsplan.

STEG 2

Ta fram ett styrdokument

Gruppen tar fram ett förslag till ett styrdokument tillsammans med utövare, näring och det offentliga. Baseras på behoven i regionen.

Styrdokumentet kommer att ligga som grund för arbetsbeskrivning och handlingsplan. Det skall innehålla riktlinjer om *hur* man skall bedriva verksamheten, hur man tar hänsyn till demokratin exempelvis. Syftet är att styrdokumentet skall fungera som utgångspunkt och vägledning i det framtida arbetet inom de regionala naven. Det skall vara ett självklart stöd i arbetet för de regionala navigatörerna att luta sig mot i det dagliga arbetet. Att ta fram ett styrdokument kräver ett antal möten där man fördjupar sig i detta "HUR". Ta gärna hjälp av professionella processledare här!

STEG 3

Tillsätt en Ledningsgrupp regionalt

som utefter det framtagna *styrdokumentet*, baserat på behoven som finns i regionen, formar arbetet för det regionala navet, hela tiden i kommunikation med verksamhetsutövare, näringen och det offentliga. Titta

på vilka mål de olika samverkansparterna har med sina olika verksamheter och hur man kan få det regionala navet att stärka dessa mål.

Viktig: Att de som sitter i Ledningsgruppen sitter där utifrån sin kompetens inom olika områden för att medverka till en uppbyggnad av funktionen.

Man bör avstå från att ha en ledningsgrupp där representanterna enbart finns med utifrån en representation från sin egen organisation. Det blir i förlängningen svårt att hantera för den eller de som skall driva verksamheten eftersom han eller hon då blir den/de enda som arbetar för funktionen – för det regionala navet, alla andra arbetar för sin egen organisation. Jämför om man skulle bygga upp ett företag och alla som sitter i styrelsen skulle sitta på stolar utifrån representation från annan egen organisation.

Man bör också tänka på att ha med människor som har kompetenser från andra områden än enbart häst. Företagskunskap och hur den offentliga sektorn fungerar är två områden som är viktiga att ha kompetens inom. Kommunikationskunskap är också oerhört viktigt liksom strategisk kunskap.

Ledningsgruppen kan förslagsvis bestå av 4 - 5 personer tillsatta utifrån sin kompetens.

Ledningsgruppens arbetsansvar skall vara att *verka för det regionala navets syfte/verksamhetsidé*. Man bör träffas regelbundet minst 2-4 gånger/år, i uppstartfasen betydligt oftare, ex. 6-7 ggr år första året. Dessa möten är avsedda att leda verksamhetsledaren i sitt arbete och att bygga upp det regionala navet.



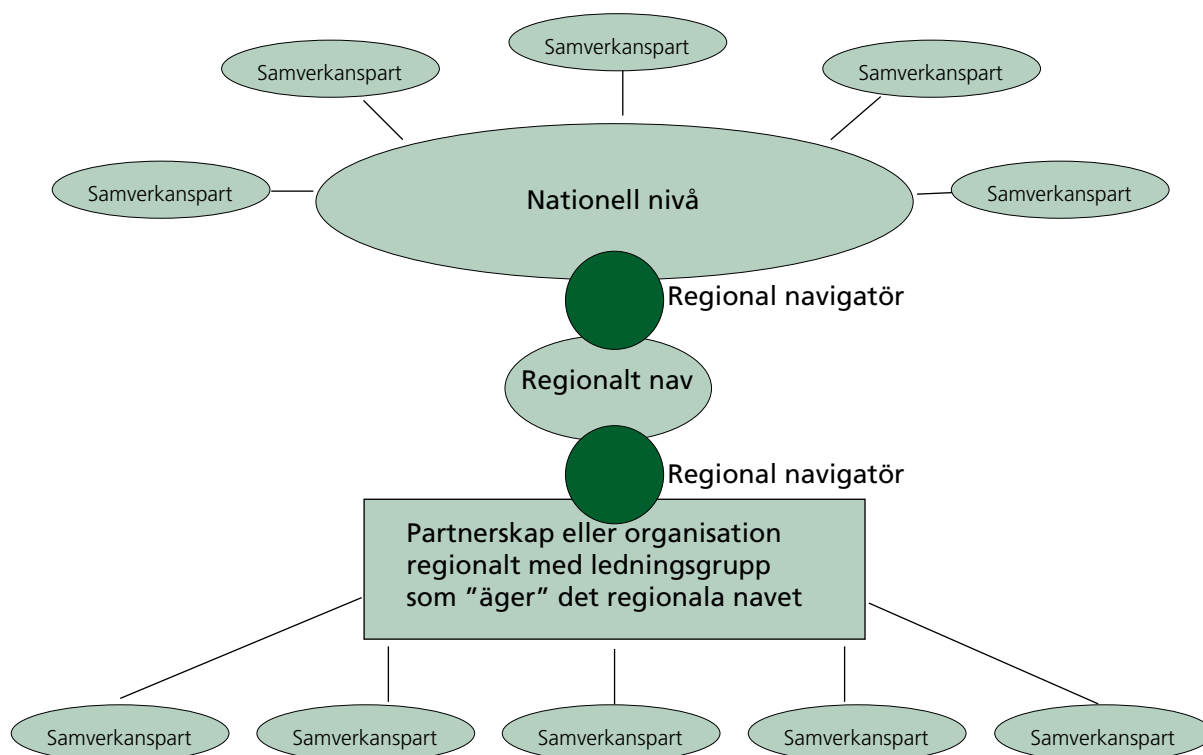


Bild: Regionala nav i nationell samverkan.

STEG 4

Ta fram en verksamhets/arbetsplan

tillsammans med ledningsgruppen - regionalt, som innefattar syfte, mål, budget, arbetsbeskrivning, arbetsgivaransvar och tidsplan. Lägg tidsplanen förslagsvis på 5 – 7 år med ett mål att berörda parter därefter inom sektorn tar över ansvaret.

STEG 5

Bygg partnerskap eller bestäm vilken befintlig organisation som "äger" navet i regionen

- De regionala naven är ej "underställda" den nationella parten.
- Den operativa parten – verksamhetsledaren eller de som arbetar i det regionala navet – är länken mellan nationellt och regionalt och mellan regionalt och regionalt, regionalt - lokalt.
- Personalen, den eller de regionala navigatörerna, är anställd av ett partnerskap eller en obunden organisation

Partnerskap består av flera olika organisationer som har ett samverkansavtal i frågan under en begränsad tid och med vissa insatt medel.

Viktigt: Organisationen som "äger" de regionala naven måste upplevas som obunden. Väljer man en organisation som upplevs som partisk som bärare av det regionala navet uppfattas det troligen som en markering och kan på så sätt bidra till att upprätthålla de skiljelinjer som ofta existerar mellan olika verksamhetsinriktningar. Tänk till här hur det ser ut i er region! Vem upplevs som obunden, vilka har ett starkt förtroende hos folket ute i regionen? Det är säkert olika i olika regioner.

STEG 6

Övergripande arbetsbeskrivning i de regionala naven

Hur skall avgränsningen av arbetsuppgifter ske? Vilka målgrupper skall det regionala navet arbeta med och i vilken omfattning?

Här ges förslag utefter de behovsanalyserna som gjorts på flera olika ställen i landet. Kom också ihåg att matcha detta mot den egna behovsanalysen som ni tog fram på första mötet!

- Förmedla frågor till rätt mottagare.
- Driva hästfrågorna i ett samhällsperspektiv
- Kompetensutveckla hästföretagare
- Arrangera seminarier med olika teman utifrån behov för olika målgrupper

- Vara en länk mellan målgrupperna och forskning
- Peka på områden där behov finns av forskning och utveckling.

Hur arbetsfördelningen inom respektive nav skall se ut gentemot de olika målgrupperna kopplas till vilka som finansierar och vad finansierarna vill att deras pengar i första hand används till. Dock måste dialogen och överenskommelserna med finansierarna framhäva det viktiga i att deras medel till största delen är med och arbetar utefter det styrdokument och den arbetsplan som tagits fram som grund för arbetet.

Behoven regionalt styr verksamheten regionalt

Tag tidigt en diskussion med de tänkta finansierarna (ur ”Exempel på parter” listan tidigare i detta dokument) och visa på de olika delarna som hästsektorn innefattar, hur de hör ihop och är beroende av varandra.

Den nationella parten tar förslagsvis fram ett material som visar på detta för att tydliggöra behoven utifrån hur verkligheten ser ut idag.

Därefter tar man en diskussion om vilka områden de olika finansierarna i första hand vill att deras medel skall användas till.

- Ha ett förslag på arbetsplan och budget där man i siffror visar en plan över hur mycket tid/medel man planerar att lägga på de olika målgrupperna och hör om finansierarna känner sig tillfreds med den fördelningen.
- Ha hela tiden behoven från sektorn i fokus och resonera er fram till hur man kan tillgodose dessa mest effektivt.

Viktigt: Att den organisation som ”äger – driver” det regionala navet får/kan genomföra den inriktning på arbetet som ni bestämmer er för regionalt. Att arbetet som skall utföras ligger i linje med övrig verksamhet och/eller att man har med sig högsta ledningen i organisationen.

Viktigt: Att ingen av finansierarna kräver att deras pengar enbart används till marknadsföring av dem själva. De som finansierar det vi kallar ”bottenplattan” måste vara villiga att finansiera det basutbud av tjänster som de regionala naven kommer att ha på sin agenda.

STEG 7

Hur skall avgränsningen ske?

Det krävs många olika egenskaper för att få det regionala navet att bli det kompetenscentrum som behövs för hästen i regionen. Det kan alltså vara svårt att hitta en person med alla de egenskaper som krävs för bästa resultat. Därför kan man också tänka sig att gå ihop i större enheter. I många fall kan det dock vara mest effektivt att avgränsa sig utifrån redan existerande strukturer. Ibland kanske fler län går samman, ibland



orkar ett län bära detta själv. Beroende på storlek på regionen, bärkraft, antal hästar, möjlighet och drivkraft kan man ha olika lösningar.

Ett team på exempelvis tre personer, inte nödvändigtvis tre heltidstjänster dock, kanske någon ej hästanknuten, gör också att det finns bollplank och fler att vända sig till när man behöver resonera kring olika strategier och upplägg än bara ledningsgruppen. Man behöver inte befinna sig fysiskt på samma plats alltid, huvudsaken är att man är ett team som arbetar med samma frågor.

I detta dokument föreslås inga geografiska platser i landet där man bör starta upp regionala nav. Man måste låta behovet och drivkraften styra.

Förslag 1

En person anställd i ett Regionalt nav som handhar en region/ett län med ett hästantal på runt 15-30 000 hästar. Avgränsat utefter redan existerande strukturer, en region eller ett län alltså.

Väljer man att avgränsa de regionala naven utefter redan fungerande avgränsningar och strukturer blir det lättare att få till en samverkan då det ofta finns redan utarbetade kanaler mellan exempelvis länsstyrelse och kommuner. Det gör det absolut lättare att hantera vad gäller organisation eller det partnerskap som skall stå som ”ägare” för det regionala navet när man skall få ihop budgeten regionalt. Största delen av de medel man kan ansöka om är endast tillgängliga inom en/ett tydligt avgränsad region/område. Exempel: Länsstyrelsen har medel att fördela inom sitt län. Det är samma sak med regioner.

Förslag 2

I detta exempel ser vi 3 - 4 regionala nav i Sverige, där man placerar t ex. två eller tre personer i ett team anställt av ett partnerskap på olika platser i dessa regioner.

I denna lösning kommer det att krävas en mycket tydlig nationell part, eller nationellt partnerskap, som har ett betydligt större ansvar för ekonomin i det regionala navet. Detta eftersom den allra största delen av de offentliga medlen kommer i örönmärkta pengapåsar för geografiskt avgränsade platser. Här möter vi alltså problematiken med stuprörsorganisationen av vårt samhälle. En utmaning är att försöka hitta lösningar på detta!

STEG 8 Ekonomi

Total kostnad

Ett kompetenscentrum bestående av en anställd på heltid behöver en budget på runt 900 000 kr årligen för att kunna verka på ett bra sätt och arrangera det som det finns behov av.

Basplattform

En ekonomisk basplattform förhandlas fram utifrån en framtagen budget innan start av verksamheten. Basplattformen finns sedan varje år för de regionala naven

utefter den tidsplan man har satt. Som exempel kan nämnas att man har bestämt sig för att en verksamhet av denna art skall löpa i första hand i fem år. Första året bör verksamheten vara fullfinansierad av de basfinansiärer som finns med. Andra året kan man dra ned till ca 60 procents finansiering och från och med år tre får naven en basplattform bestående av 300 000 kr/år. Uptill detta får ledningsgruppen ansvar för att - utefter möjligheter och behov söka, antingen projektmedel, finansiera viss verksamhet med direkta kostnader eller på annat sätt hitta resterande medel för verksamheten från annat håll. Här kan ledningsgruppen delegera till verksamhetsledaren att utföra arbetet.

Basplattformen kan förslagsvis finansieras enligt nedan. Det är säkert olika på skilda platser i landet, beroende på vilka som upplever det intressant att vara medfinansiärer, men förslagsvis kan man höra efter om intresse finns från nedanstående parter:

- Varje kommun kan kanske bidra med en summa mellan 10- 50 000 kr, beroende av storlek, vilja och antal hästar.
- Region/kommunförbund – om det finns – kanske kan bidra med en något större summa från start.
- Verksamhetsutövarna i form av föreningar som ex. travsällskap, det regionala ridsportförbundet eller avelsföreningar kan bidra med en summa om ex. 10 000 kr eller mer om man själv anser att man kan.
- Näringslivet – här bestående av dem som tjänar de stora pengarna på häst ex. foderföretag, försäkringsbolag, djursjukhus och kanske någon mycket framgångsrik enskild företagare i regionen – kanske kan bidra med olika summor utefter vad de själva anser att de vill bidra med.
- LRF och Hushållningssällskap är exempel på andra parter som kan vara intresserade av att samverka och bidra med en summa om ex. runt 20 000 kr om året.
- Länsstyrelsen är en viktig part. De handhar djurskydd, förprovningar, övergripande samhällsplanering och tillstånd av olika slag. Dessa avdelningar inom länsstyrelsen är viktiga att ha med. Dessutom kan de ofta vara med i en uppstartfas som specifikt projekt inom olika EU-fonder ex 2 eller 3 år.
- SLU, andra högskolor/universitet kan kanske finnas med i olika sammanhang.
- Landstingen på vissa håll i landet där man inte har region/kommunförbund



Foto: Magdalena Petersson

Viktigt: Se till att denna plattform på exempelvis 300 000 kr i botten varje år finns inbetald till de regionala naverna antingen den 1 januari varje år eller som en klumpsumma vid uppstart av verksamheten. Tillse alltså från början att denna ekonomiska plattform sköter sig själv under ett antal år så att verksamhetsledaren slipper lägga ner arbetstid varje år för att få ihop bottenplattan, som man kom överens om från början. Det är ineffektivt att använda arbetstiden på detta.

Genom denna modell får man en bred förankring, där många är med och betalar. Detta bidrar förhoppningsvis till en vilja att medverka i uppbyggnadsarbetet.

Övriga intäkter

En del av finansieringen kan vara att sälja rena annonsplatser på den hemsida man har. Här krävs dock att man är överens med alla inblandade finansiärer från start. Man kan annars hamna i diskussioner om grundläggande värderingar, kvalitetssäkring av det som skall annonseras eller intressekonflikter från medverkande finansiärer.

Därtill föreslås att ledningsgruppen och verksamhetsledaren söker finansiering till olika projekt som ligger i linje med de behov som finns och den arbetsplan man har tagit. Det kan vara olika riktade insatser för kompetensutveckling, som man kan söka direkta medel av från ex länsstyrelsen.

Det finns öronmärkta pengar till olika former av utveckling att söka hos olika parter, ex. stiftelser av olika typ.

Man kan också göra mycket i samverkan med olika finansiärer och på så vis hålla nere kostnaden. Viktigt är att tänka vinna/vinna. En samverkan måste innehålla vinster för alla parter.

För vissa delar kan man ta ut en avgift, exempelvis seminarier för hästägare runt olika teman, så att man får dessa evenemang att gå runt av sig själv.

STEG 9

Anställ en eller flera regionala navigatörer

Den person, eller de personer, som skall arbeta som regionala navigatörer kommer att bli ansiktet på hästsektorn gentemot offentligheten. En gedigen kunskap om hur det offentliga Sverige fungerar är en mycket stor tillgång. Beroende av karaktären på de frågor som ska hanteras är en kommunikativ förmåga av central betydelse



Foto: Magdalena Petersson

Här nedan listas de egenskaper som vi – utefter de erfarenheter vi har med att arbeta med frågorna – ser är en tillgång i arbetet, ibland till och med ett måste att besitta, för de personer som skall arbeta som regionala navigatörer.

Kompetensprofil på regionala navigatörer

Lämplig utbildning kan vara naturvetare, samhällsvetare, ekonom.

- verklighetsförankrad i hästsektorn
- öppen för olika grenar inom hästverksamheten
- generalist
- socialt kompetent
- prestigelös
- kommunikativ
- drivande
- självständig
- diplomatisk
- samverkansinriktad
- tydlig
- kompetent att leda projekt

Nationell part

Den nationella parten är viktig för de regionala naven främst ur två perspektiv:

1. För att hantera övergripande frågor nationellt och internationellt, dels de frågor/problem som de regionala naven stöter på och som inte går att hantera i de regionala strukturerna, dels de frågor som berör hästsektorn utifrån en helhetssyn nationellt och internationellt.
2. Som ett kompetensbevis för att på så sätt höja status på de regionala naven.

De regionala naven är viktiga för den nationella parten ur två perspektiv.

1. Att ha en tydlig part ute i verksamheten på ett lokalt/regionalt plan.
2. Att hantera frågor som behöver hanteras regionalt för bästa effekt.

Hur ser det ut idag nationellt?

Som tidigare nämnts organiserar hästsektorn sig utefter verksamhetsinriktningar.

Vi skulle här kunna resonera utifrån de aktörer som idag existerar på nationell nivå och väga fördelar och nackdelar med att just någon av dessa skulle vara den nationella part som de regionala naven skulle koppla upp sig mot. Vi väljer att inte göra detta utan tittar istället på det utifrån funktion – som vi har gjort med de regionala naven.

Organisationsprincip

Den nationella parten *måste ha mandat* från övrig hästsektor för att kunna driva frågor.

Här föreslår vi samverkansformer/partnerskap mellan existerande organisationer där man samlas kring vissa frågor av övergripande karaktär. Den organisationsprincip som bör styra uppbyggnaden föreslås vara *en obunden samordnande funktion på den nationella nivån*.

Funktioner

- Ha tillgång till väl fungerande kanaler till hög kompetens inom de områden som berör hästsektorn, samhället och näringslivet.
- Fungera som sammankallande part för hästsektorn på den nationella nivån och för de regionala naven
- Hantera frågor av övergripande karaktär nationellt och internationellt som man gemensamt kommer överens om.
- Föra ut frågor av regional karaktär som man gemensamt kommer överens om.
- Bistå de regionala naven med kompetens och generell material som man kommer överens om behövs för att uppnå målen.

- Hålla i en övergripande Internetportal där alla regionala nav finns med på en karta med direktadresser.

Bygg partnerskap eller bestäm vilken befintlig organisation som "äger" den nationella parten

Det övergripande syftet och målen från de regionala naven översätts nationellt så att man är överens om dessa.

Belys i tidigt skede:

- Hur man löser eventuella konflikter som kan komma att uppstå.
- Om man har en skyldighet/ansvar gentemot den nationella parten.
- Hur man tar hänsyn till demokratin.

Här ges ingen lösning på hur dessa och andra viktiga frågor av denna karaktär skall hanteras annat än att det måste ske i en gemensam process där man tillsammans kommer fram till hur.

Ekonomi på det nationella planet

Organisationer inom hästsektorn på nationell nivå bör bidra med budget till att arbeta med de tvärssektoriella frågor som berör hela hästsektorn. Utifrån möjlighet och vilja, liksom på det regionala planet. Bygger man ett partnerskap bör det i överenskommelsen ingå hur mycket det kostar för varje part att finnas med i denna samverkan.

Blir det en befintlig organisation som tar ansvaret för dessa övergripande frågor får man tillsammans sätta en prislapp på det arbete man utför för det gemensamma bästa, så att den befintliga organisationen får ersättning för sitt arbete.

Det kan kanske även här finna projektmedel att söka på den nationella nivån eller EU-nivå till detta stora samverkansprojekt.



Referenslitteratur

- Andersson M. (2006) *"Hästen i Skåne"*, Hästen i Skåne
- Bendroth M. (2006) *"Slutrapport från projektet Häst i Sjuhärad"*, HS Sjuhärad
- Falkhaven E. (2005) *"Häst i Halland, Människan och hästen – Hästen och människan"*, HS Halland
- Femling M. (2003) *"Hästen i Gävleborg"*, Länsstyrelsen Gävleborg
- Femling M. (2006) *"Hästlyftet Gävleborg"*, LRF
- Femling M. (2007) *"HÄSTKRAFT – Hästens lokala betydelse och utvecklingskraft i Gävle kommun"*, Gävle kommun
- Femling M. (2007) *"Häst i hållbar utveckling"*, Länsstyrelsen Gävleborg
- Hästnäringens Nationella stiftelse, (2004) *"Hästen i Sverige – betyder mer än du tror"*
- Hästnäringens Nationella Stiftelse, (2008) *"Hästen i kommunen – betyder mer än du tror"*
- Hästnäringens Nationella Stiftelse, (2006) *"Hästen i politiken, betyder mer än du tror"*
- Ivarsson M. (2007) *"Hästföretagande – från hobby, via livsstil till livskraftigt företagande"*, SJV
- Johansson D. et al, (2004) *"Hästnäringens samhällsekonomiska betydelse i Sverige"*, SLU
- Jordbruksverket, (2008) *"Framtidsspaning om hästsektorn"*
- Jordbruksverket Rapport 2005:5, *"Kartläggning och analys av hästverksamheten i Sverige"*
- Larsson Y. (2007) *"Hästen i Jönköpings län"*, HS och LRF i Jönköpings län
- Regeringens skrivelse, (2003) *"Handlingsplan för åtgärder inom hästsektorn"*
- Sandgren V. (2004) *"Regionalt hästcentrum i Skara"*, SLU
- Sandgren V. (2006) *"Verksamhetsberättelse Hästcentrum Skara"*, SLU
- Svala C. (2002) *"Hästen i landskapet"*, SLU
- Svala C. (2006) *"Hästen i samhället"*, SLU
- Skogsberg R. (2006) *"Hästverksamhet på annans mark"*, LRF
- Svenska Travsportens Centralförbund, (2007) *"Regelverk för hästföretagare"*
- Turistdelegationen (2004) *"Häst-Sverige som upplevelseindustri"*
- Wallström Y. (2005) *"Kartläggning av hästrelaterade utvecklingsmöjligheter i Sjöbo kommun"*

Referenspersoner i framtagning av modellen

- Adolfson Katarina, LRF Västra Sverige, *Företagsutvecklare*
- Andersson Marianne, LRF Skåne, Hästen i Skåne, Trelleborgs kommun, *arbetat med samhälls- och företagarfrågor inom hästsektorn genom projekt sedan 2002. Foderproducenter grovfoder, inackorderingsstall.*
- Backteman Elisabeth, Hästnäringens Nationella stiftelse, *Politiskt sakkunnig*
- Bendroth Margaretha, HS Sjuhärad, Västergötland, *rådgivare häst, travhästuppfödare, arbetat med samhälls- och företagarfrågor som berör häst sedan 2003.*
- Enberg Lennart, HS Norrbotten, *rådgivare häst, utbildare och hästföretagare*
- Femling Mariana, Hästen i Gävleborg, Gävleborg, *arbetat med samhälls- och företagarfrågor inom hästsektorn sedan 2002, inackorderingsstall, C-tränare håller kurser i körning med häst.*
- Ivarsson Margareta, Firma Margareta Ivarsson, *framtidskonsult*
- Johansson Stefan, Hästnäringens Nationella Stiftelse *VD*
- Jönsson Göran, Region Halland, *samordnare inom upplevelsenäringen*
- Karlsson Ove, Hushållningssällskapet Halland, *VD*
- Linder Camilla, LRF, *Hästansvarig nationellt sedan 2006*
- Ljung Magnus, SLU, *kommunikationsexpert*
- Nordgren Magnus, Jordbruksverket, Företags- och landsbygdsutvecklingsenheten, Landsbygdsavdelningen, *arbetar med frågor som rör hästen som en viktig del i företagande och landsbygdsutveckling.*
- Sandgren Vanja, SLU, projektledare Hästcentrum Skara, *informatör, skribent, hästföretagare*
- Skogqvist Helen, HS Norrbotten, *rådgivare häst, utbildare och hästföretagare*
- Svala Catharina, SLU, Laholms kommun, *forskare: Hästen i samhället, som betesdjur, ur konfliktsynpunkt m.m. Turistföretagare med häst, uppfödare halvblod.*

