

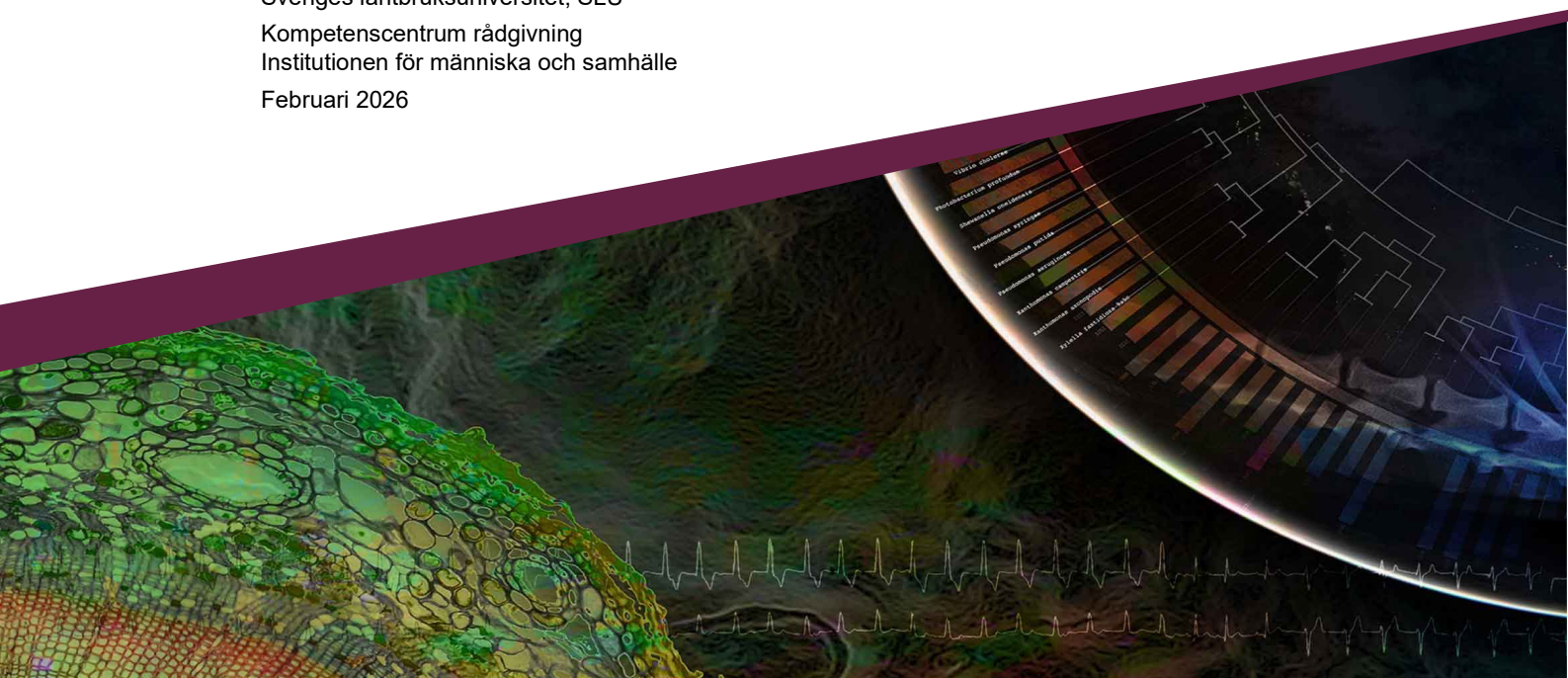


Effektivare kompetensutveckling

Ett kunskapsunderlag för policyutveckling

Lisa Blix Germundsson, Jenny Höckert, Magnus Ljung,
Christina Lundström

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Kompetenscentrum rådgivning
Institutionen för människa och samhälle
Februari 2026



Effektivare kompetensutveckling. Ett kunskapsunderlag för policyutveckling.

Lisa Blix Germundsson, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle, <https://orcid.org/0000-0002-1693-5156>

Jenny Höckert, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle, <https://orcid.org/0000-0002-1377-2339>

Magnus Ljung, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle, <https://orcid.org/0000-0003-4832-0962>

Christina Lundström, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle, <https://orcid.org/0000-0003-0253-3663>

Utgivare:	Sveriges lantbruksuniversitet, Kompetenscentrum rådgivning
Utgivningsår:	2026
Utgivningsort:	Skara
Nyckelord:	CAP Strategisk plan, Livsmedelsstrategin, lantbruk, landsbygd, förnyelse, innovation.

© 2026 Författarna

Detta verk är licensierat under CC BY NC 4.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. Andra licenser eller upphovsrätt kan gälla för illustrationer.

Sammanfattning

Inom ramen för Livsmedelsstrategin 2.0 har regeringen gett SLU i uppdrag att analysera möjliga utvecklingsvägar för den kompetensutveckling som sker i CAP Strategisk plan. Syftet är dels att öka effektiviteten och attraktiviteten i kompetensutvecklingsinsatser, dels att insatserna i högre grad ska bidra till Livsmedelsstrategins målsättningar om en hållbar och ökad jordbruksproduktion. I uppdraget ingick även att göra en fördjupning för ämnesområden där ekonomiska motiv för att efterfråga kompetensutveckling eller delta i samarbetsprojekt är mindre, men där det finns ett samhällsekonomiskt värde i fördjupad kunskap eller ändrade beteenden.

Som teoretiska utgångspunkter för arbetet har valts vuxnas lärande samt konceptualiseringen kring löpande lärande utvärderingar i utvecklande syfte. Metoderna har omfattat litteraturgenomgång och intervjuer med nyckelpersoner, vilka analyserats induktivt. En internationell utblick har omfattat Kanada, Irland, Skottland och Frankrike.

Resultaten lyfter fram att målen för kompetensutveckling i högre grad bör ta sin utgångspunkt i förändringar i målgruppernas verksamheter i riktning mot samhällsmålen. Flexibla arbetsformer bör utvecklas som utgår ifrån individers och målgruppers inneboende motivation och drivkraft för lärande och utveckling och kan stödja deras lärprocesser över tid. Vi föreslår ett arbetssätt med lärande utvärderingar i utvecklande syfte. Koordinering av AKIS-insatser bör utvecklas med fokus på att skapa hög delaktighet från lokala aktörer för att involvera målgrupperna, samt att stärka gränsöverskridande samarbeten. Kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan är en del i en styrmedelsmix, där kompetensen inom vuxnas lärande och lärande utvärdering bör stärkas hos aktörer i hela planerings- och genomförandedjan. Det administrativa regelverket behöver anpassas efter detta, till exempel genom pilottester av nya administrativa regler.

Nyckelord: CAP Strategisk plan, Livsmedelsstrategin, lantbruk, landsbygd, förnyelse, innovation.

Abstract

Within the framework of Food Strategy 2.0, the government has commissioned SLU to analyse potential development paths for competence development under the CAP Strategic Plan. The purpose is partly to increase the efficiency and attractiveness of competence development efforts, and partly to ensure that these efforts contribute more fully to the food strategy's goals of sustainable and increased agricultural production. The assignment also included an in-depth study of subject areas where the economic motivation for requesting skills development or participating in collaborative projects is lower, but where there is societal value in in-depth knowledge or in changed behaviours.

The theoretical starting points for the work have been adult learning and the conceptualisation of learning evaluations for developmental purposes. The methods have included literature reviews and interviews with key individuals, which have been analysed inductively. An international outlook has included Canada, Ireland, Scotland and France.

The results highlight that the goals for competence development should, to a greater extent, be based on changes in the target groups' activities toward societal goals. Flexible working methods should be considered that are based on the inherent motivation and drive of individuals and target groups for learning and development, and can support their learning processes over time. We propose a working method with learning evaluations for developmental purposes. Coordination of AKIS efforts should focus on creating a high level of participation among local actors to involve target groups, as well as on strengthening cross-border collaborations. Competence development within the CAP Strategic Plan is part of a mix of instruments, where competence in adult learning

and learning evaluation should be strengthened among actors throughout the planning and implementation chain. The administrative requirements need to be adapted accordingly, for example, through pilot tests of new administrative regulations.

Keywords: CAP Strategic Plan, Food Strategy, agriculture, rural areas, renewal, innovation.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	8
1.1 Kompetensutvecklingens omvärld	9
1.1.1 Omvärldstrender	9
1.1.2 Politiska målsättningar	10
1.2 Kompetensutvecklingens sammanhang	11
1.2.1 Kompetensutveckling som en del i en styrmedelsmix	11
1.2.2 Kompetensutveckling som en del av AKIS	14
1.2.3 Kompetensutveckling för förnyelse och innovation	17
1.2.4 Kompetensutvecklingens metoder	20
2. Teoretiskt ramverk	23
2.1 Vuxnas lärande för förändring	23
2.1.1 Utgångspunkter för vuxnas lärande inom framtida kompetensutveckling och livslångt lärande	23
2.1.2 Vellas 12 principer för vuxnas lärande	25
2.1.3 Kopplingen mellan lärande och beteende	27
2.1.4 Betydelsen av att förhålla sig till våra olikheter	29
2.1.5 Stärkt kompetens och lärande i arbetet	29
2.2 Löpande lärande utvärdering	31
2.2.1 Vad menas med löpande lärande utvärdering	32
2.2.2 Interventionslogik	33
3. Metoder	35
3.1 Datainsamling	35
3.2 Analys av data	36
3.3 Internationella fallstudier	36
4. Resultat och analys	39
4.1 Företagsnära mål och interventionslogik	39
4.2 Många olika målgrupper för kompetensutveckling	41
4.2.1 Målgruppsanpassning och behovsanalys	42
4.3 Administrativa och organisatoriska hinder	46
4.3.1 Alltjämt ökade administrativa krav	47
4.3.2 Bedömning av särskilda skäl	49
4.3.3 Upphandling begränsar samverkan	52
4.3.4 Brist på lantbrukskompetens	53
4.4 Om vikten av metodmedvetenhet	55
4.4.1 Erfatträffar på gård	56
4.4.2 Digitala träffar	57
4.4.3 Nyhetsbrev	59
4.4.4 Greppa Näringen	60

4.5	Kompetensutveckling av rådgivare	64
4.5.1	Greppa Näringen	65
4.5.2	Om bristen på metodkompetens	67
4.5.3	Önskemål kopplat till Jordbruksverkets kompetensutvecklingsaktiviteter	68
4.6	Kompetenstillgång och resurser	70
4.6.1	Hur stödjer vi dem som tänker annorlunda?.....	70
4.6.2	Olika delar av Sverige har olika förutsättningar.....	73
4.6.3	Teknik i mängd, men det saknas kompetens	74
4.7	Goda exempel.....	77
4.7.1	Mentorsprogram	78
4.7.2	Lots och krAft-grupper	79
4.7.3	Naturbruksdialog.....	80
4.7.4	KUR – Kompetensutveckling av rådgivare	81
4.7.5	Lantlyftet	82
4.8	Internationella utblickar	83
4.8.1	Kanada.....	83
4.8.2	Irland	88
4.8.3	Skottland	91
4.8.4	Frankrike	93
5.	Diskussion	96
5.1	Möjliga utvecklingsvägar för kompetensutveckling.....	96
5.1.1	Målgruppsnära målsättningar	96
5.1.2	Lärande utvärderingar i utvecklande syfte.....	97
5.1.3	Gränsöverskridande samverkan.....	98
5.2	Möjliga vägar för kompetensutveckling med mindre ekonomiska motiv.....	98
5.2.1	Utgå från målgruppens lärprocess	98
5.2.2	Målgruppsanpassning för förnyelse och innovation	99
5.2.3	Tygla de administrativa regelverken	101
5.3	Synergier med andra åtgärder	101
5.4	Målgruppens drivkrafter för att utveckla och tillgodogöra sig ny kunskap	102
5.5	Drivkrafter hos rådgivningsföretagen att delta i insatser på uppdrag av staten ...	103
5.6	Studiens begränsningar	105
6.	Slutsatser.....	107
	Referenser.....	108
	Bilaga 1. Mål i CAP Strategisk plan	120
	Bilaga 2. Målgrupper	122
	Bilaga 3. Vad kännetecknar Sveriges lantbruksföretag(are)?	124

1. Introduktion

SLU Kompetenscentrum rådgivning fick i mars 2025 ett regeringsuppdrag inom ramen för Livsmedelsstrategin 2.0, med titeln Effektivare kompetensutveckling. Uppdraget beskrevs enligt följande:

”SLU ska under 2025 analysera möjliga utvecklingsvägar för den kompetensutveckling som sker inom ramen för Sveriges strategiska plan för den gemensamma jordbrukspolitiken 2023–2027 (den strategiska planen). Syftet är dels att öka effektiviteten och attraktiviteten i kompetensutvecklingsinsatser, dels att insatserna i högre grad ska bidra till Livsmedelsstrategins målsättningar om en hållbar och ökad jordbruksproduktion. Analysen ska innehålla en särskild fördjupning för ämnesområden där ekonomiska motiv för att efterfråga kompetensutveckling eller delta i samarbetsprojekt är mindre, men där det finns ett samhällsekonomiskt värde i fördjupad kunskap eller ändrade beteenden. Även om stöd till kompetensutveckling och samarbete är i fokus ska synergier med andra åtgärder inom den strategiska planen beaktas, särskilt åtgärden för stöd till innovation.

Analysen ska utgå från jordbruksföretagens, rådgivningsföretagens samt andra viktiga aktörers utgångspunkter och drivkrafter för att utveckla, inhämta och tillgodogöra sig ny kunskap. För rådgivningsföretagen ska även drivkrafter för att delta i insatser riktade mot jordbruksföretagen på uppdrag av staten beaktas. En internationell utblick och studie av framgångsfaktorer för effektiv kompetensutveckling för att stärka jordbruksföretagens kunskap i andra länder ska ingå som underlag för analysen.”
(Utdrag ur Regeringsbeslut LI2025/00643)

Efter kontakter med uppdragsgivarna definierades uppdraget till att ta fram ett kunskapsunderlag för policyutveckling. Uppdraget har därefter konkretiserats i följande frågeställningar:

1. Vilka möjliga utvecklingsvägar finns för den kompetensutveckling som sker inom ramen för Sveriges strategiska plan, i syfte att dels att öka effektiviteten och attraktiviteten i kompetensutvecklingsinsatser, dels att insatserna i högre grad ska bidra till Livsmedelsstrategins målsättningar om en hållbar och ökad jordbruksproduktion?
2. Vilka möjliga utvecklingsvägar finns för den kompetensutveckling som sker inom ämnesområden där ekonomiska motiv för att efterfråga kompetensutveckling eller delta i samarbetsprojekt är mindre, men där det finns ett samhällsekonomiskt värde i fördjupad kunskap eller ändrade beteenden?

Härvid ska särskilt beaktas följande:

3. Synergier med andra åtgärder inom den strategiska planen, särskilt åtgärden för stöd till innovation.

4. Analysen ska utgå från jordbruksföretagens, rådgivningsföretagens samt andra viktiga aktörers utgångspunkter och drivkrafter för att utveckla, inhämta och tillgodogöra sig ny kunskap.
5. Drivkrafter hos rådgivningsföretagen att delta i insatser riktade mot jordbruksföretagen på uppdrag av staten

För att bearbeta detta uppdrag har vi samlat in relevanta svenska och internationella rapporter, gått igenom internationell forskningslitteratur, intervjuat personer involverade i dagens kompetensutveckling, samt gjort fyra internationella utblickar. Arbetet presenteras i föreliggande rapport, strukturerad enligt följande:

I kapitel 1 redogörs för uppdraget och kompetensutvecklingens omvärldstrender och politiska mål, samt dess sammanhang i styrmedelsmix, som en del i AKIS, som främjare av förnyelse och innovation, om betydelsen av samverkan och koordinering av insatser, samt metoder och nya kompetenser. Härnäst, i kapitel 2, redovisas det teoretiska ramverk genom vilket vi ser på dagens kompetensutveckling; vuxnas lärande och löpande lärande utvärdering. Kapitel 3 redogör för de metoder som använt i studien. Nästa kapitel, 4, presenterar resultaten och en analys av dessa i jämförelse med våra teoretiska ramverk i kapitel 2. Därefter, i kapitel 5, sammanfattas de framkomna analysresultaten för frågorna ovan och diskuteras i relation till kompetensutvecklingens sammanhang som presenterats här i kapitel 1, och studiens begränsningar diskuteras. Slutligen, i kapitel 6, sammanfattas slutsatserna utifrån uppdragets syfte.

1.1 Kompetensutvecklingens omvärld

1.1.1 Omvärldstrender

Prognoserna för lantbrukssektorns utveckling i ett globalt perspektiv visar en långsiktig trend mot ökad konsumtion, ökad produktion och svagt fallande producentpriser (OECD/FAO 2025). Den globala konsumtionen av livsmedel väntas öka med 13 procent under den kommande tioårsperioden, medan lantbrukets produktion ökar med 14 procent under samma tid. Detta leder till att de reala producentpriserna väntas falla svagt under de kommande tio åren. Lägre priser innebär en ekonomisk press på lantbrukarna, särskilt på små och marginaliserade lantbruksföretag. Det är därför viktigt att lantbrukare effektiviserar sin produktion till exempel genom innovativ teknik, förbättrad tillgång till insatsvaror och ökad kunskap (OECD/FAO 2025).

Samtidigt finns ett behov av omställning till ett mer klimatsmart och miljövänligt lantbruk i linje med nationella och internationella mål för hållbar utveckling. För att minska klimatgasutsläppen trots en ökad produktion, behövs en kombination av åtgärder som exempelvis precisionsjordbruk, förbättrad hushållning med vatten och växtnäring samt förbättrade utfodringsmetoder (OECD/FAO 2025). Även

alternativa produktionssystem kan vara en del av lösningen för att skapa ett mer hållbart jordbruk. Dessutom står svenskt lantbruk inför stora utmaningar när det gäller beredskap och att upprätthålla produktionen i händelse av kris eller krig (SVA 2024; SOU 2024:8). Detta samtidigt som strukturrationaliseringen fortgår, den sociala hållbarheten i landsbygder undermineras och många av de nationella miljömålen inte nås.

Slutsatsen är att svenskt lantbruk behöver utveckla förmågan att bidra till bättre hållbarhet, ökad produktion, livsmedelsberedskap och landsbygdsutveckling i en tuff internationella konkurrens. I OECD:s (2018) utvärdering av svenskt lantbruk slås fast att kunskap är det viktigaste området att stärka och utveckla för svenskt lantbruks hållbarhet och konkurrenskraft i omvärlden. Kunskapen som avses är den som den enskilde landsbygdsföretagaren behöver för att utveckla ett hållbart och konkurrenskraftigt företag i linje med sina egna intressen, samhällets förväntningar och vad platsen och situationen lämpar sig för. Det är utgångspunkten för denna rapport.

1.1.2 Politiska målsättningar

Det finns flera lager av målsättningar från EU-nivå till nationell och regional nivå som är relevanta för kompetensutveckling i CAP Strategisk plan. I det europeiska CAP-programmet är det övergripande målet att modernisera sektorn genom att främja och utbyta kunskap, innovation och digitalisering i jordbruket och i landsbygdsområden samt uppmuntra sektorn att ta till sig dessa. För den nuvarande svenska versionen av CAP Strategisk plan, är syftet att uppnå en ökad produktivitet, lönsamhet och konkurrenskraft, samtidigt som djurvälstånd, miljö, klimat och landsbygdsutveckling prioriteras (Regeringskansliet 2023). Målsättningarna i den svenska CAP Strategisk plan är en bred samling av nio mål som rör företagande, miljöhänsyn, djurvälstånd, energiomställning, unga lantbrukare och samhällsutveckling med mera (se bilaga 1).

I Regeringens reformpaket för CAP efter 2027 (Regeringskansliet 2025b sid 10), anges att genomförandet av svenska CAP ska leda till lönsamhet, konkurrenskraft och förenkling, samtidigt som den bidrar till uppfyllandet av gemensamt beslutade miljö- och klimatåtaganden. Regeringen anför också ett ökat fokus på att främja en robust primärproduktion i hela landet som kan bidra till en trygg livsmedelsförsörjning och därigenom en ökad beredskap.

Utöver CAP finns även den svenska Livsmedelsstrategin som har satt ökat fokus på produktion och lönsamhet, inte bara på miljö och hållbarhet. Den slår fast att livsmedelskedjan ska vara konkurrenskraftig, den totala livsmedelsproduktionen och självförsörjningsgraden ska öka och sårbarheten minska, samtidigt som relevanta nationella miljömål nås. Tillväxt och sysselsättning ska skapas i hela landet (Regeringen 2017; sid 20). I Livsmedelsstrategin fastläggs tre prioriterade områden: 1) Regler och villkor, 2) Konsument och marknad, samt 3) Kunskap och

innovation. Den uppdaterade versionen av Livsmedelsstrategin utgår från omvärldsläget där pandemi, väderförhållanden och det säkerhetspolitiska läget ytterligare har tydliggjort behovet av en robustare livsmedelskedja (Regeringskansliet 2025a). Fokus är därför på stärkt lönsamhet, ökad produktion och förbättrad försörjningsförmåga.

Även inom EU har en robust livsmedelsproduktion fått ökat fokus. Efter omfattande lantbrukarprotester i flera EU-länder (De La Hamaide & Trompiz 2024; Euronews Green 2024), arrangerades en strategisk dialog med många aktörer (European Commission 2024). Det ledde till att EU-kommissionen antog en ny vision för en attraktiv jordbruks- och livsmedelsnäring (Europeiska kommissionen 2025). I denna betonas att jordbruk och livsmedel är strategiskt viktiga för EU, inte minst ur säkerhets- och beredskapsperspektiv. Jordbruk och livsmedel ses som centrala för EU:s konkurrenskraft och för att hålla EU:s landsbygds- och kustområden levande och attraktiva. Visionen tar sikte på fyra områden (se bilaga 1). Jämfört med tidigare hållning från EU-kommissionen är visionen mer företagartillvänd och betonar säker livsmedelsförsörjning tillsammans med miljömål.

Visionen har dock kritiserats för att vara en urvattnad version av den strategiska dialogen. Formuleringarna om konkurrenskraft och förenkling riskerar att leda till lägre miljöambitioner samt att nödvändiga reformer av livsmedelssystemet skjuts på framtiden (van Zanten et al. 2025). EU-kommissionen å sin sida betonar att ett nytt arbetssätt med förtroende och dialog ska fördjupas i varje land och region genom samverkan med lantbrukare, livsmedelsaktörer och samhällsaktörer, som en fortsättning på den strategiska dialogen (Europeiska kommissionen, 2025).

1.2 Kompetensutvecklingens sammanhang

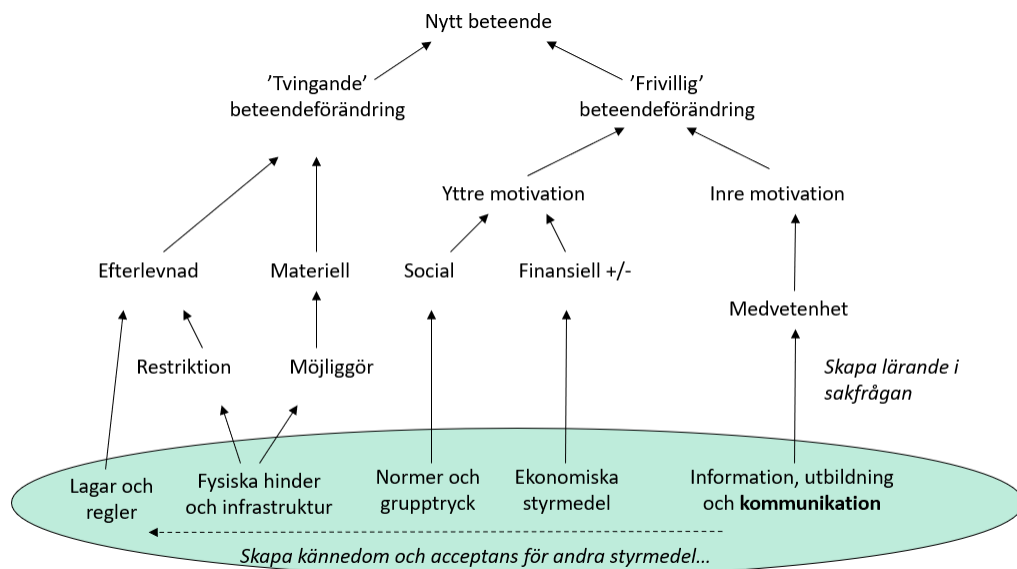
1.2.1 Kompetensutveckling som en del i en styrmedelsmix

Antalet lagar och regler har ökat markant i Sverige under de senaste decennierna och svenska företag kämpar alltmer med att följa alla tillämpliga regler (Ahrne & Brunsson 2004; Eklund & Pettersson 2024). Inom jordbruket har antalet lagregler ökat med 134% under de senaste 25 åren (Lans Strömlblad & Bergström Nilsson 2022). Hela 45% av jordbrukarna uppfattar lagar och revisioner som hinder för tillväxt; den högsta andelen bland alla industrisektorer i Sverige (Tillväxtverket 2023). Lantbrukares upplevelse av komplexa regler, långa handläggningstider och inkonsekventa myndighetsbeslut mellan olika myndighetsföreträdare bidrar till att unga människor tvekar att bli lantbrukare (LRF 2024). Lantbrukares utvecklingsidéer är fortfarande underutnyttjade eftersom de upplever osäkerhet kring lagstiftningen kring den nya verksamheten (Lans Strömlblad et al. 2018). Små och medelstora gårdar är mer sårbara eftersom de har mindre resurser att möta myndigheternas krav (ibid). Detta undergräver målet att utveckla just små och

medelstora gårdar för att säkra en god livsmedelsförsörjning i hela landet (Regeringskansliet 2025a).

Även om det pågår arbete med regelförenkling hos exempelvis Förenklingsrådet och Implementeringsrådet, är det viktigt att se på andra möjligheter till styrmedel. En renässans har föreslagits för yrkesskicklighet, professionellt omdöme, kompetensutveckling och tillit (Forsell & Ivarsson Westerberg 2014; Bornemark 2018; Bergström Nilsson et al. 2024; Eklund & Pettersson 2024).

Det finns en palett av styrmedel som samhället kan använda sig av. Inom lantbruket används hela bredden, även om styrmedlens relativa betydelse ändrats över tid. Styrmedlen förhåller sig till beteendeförändring på olika sätt. Förenklat så riktar olika styrmedel in sig på antingen frivilliga eller tvingande beteendeförändringar (figur 1). Kompetensutveckling, inklusive utbildning och informationsinsatser, bygger på antagandet att medvetenhet och ökad kunskap leder till positiva attityder och efterföljande förändring av beteendet. I vissa avseenden kan detta fungera, men inte inom alla områden. I regel krävs att beslutsfattare skapar en fungerande kombination av styrmedel, en styrmedelsmix, i syfte att nå uppställda mål, exempelvis Livsmedelsstrategins mål om ökad livsmedelsproduktion eller miljömålen inom ett rikt odlingslandskap.



Figur 1. Kompetensutveckling är en del av de kommunikativa styrmedlen och kompletterar andra styrmedel i syfte att nå samhälleliga mål (inspirerad av van Woerkum 2000).

Om exempelvis kompetensutvecklingsinsatser genomförs inom ett ämnesområde så kan det skapa motivation till förändring, exempelvis behovet av restaurering. Men om det samtidigt saknas medel för att täcka vissa transaktionskostnader, exempelvis för röjning och stängsling, så kan kompetensutvecklingsinsatsen ändå inte ge önskad effekt, mer än en ökad handlingsberedskap. Målgruppen har

tillräcklig kunskap och vill göra något, men det är andra faktorer som utgör hinder. Därför är det av avgörande betydelse att kompetensutveckling inte ses isolerat från andra styrmedel, där både regelverk, investeringar i fysisk infrastruktur, samt ekonomiska styrmedel beaktas.

Kompetensutveckling är en del av de lärandeorienterade styrmedlen och kompletterar därmed mer informationsorienterade insatser, exempelvis kampanjer, och grundläggande utbildningsinsatser, exempelvis via naturbruksskolor (KSLA 2023), yrkeshögskolor (Myndigheten för yrkeshögskolan 2023) eller regionala kluster (Landsbo 2022). Slutligen bidrar kompetensutveckling till ett lärande i specifika ämnesområden och tillämpningar, men också till att skapa en kännedom om och förståelse för andra styrmedel och samhällets ambitioner (Palm 2006). Med andra ord har kommunikativa styrmedel en potential att skapa ökad acceptans för de politiska ambitioner som styr lantbrukets utveckling och varför vissa lagar och regler implementeras.

Ett exempel är Greppa Näringen, som ursprungligen tillkom för att slippa ytterligare detaljerade regler kring lantbrukets växtnäringens användning. Programmet initierades av LRF år 1999 och involverar Jordbruksverket, länsstyrelser och rådgivningsorganisationer i samarbete sedan starten 2001 (Hoffman & Blix Germundsson 2024; Stjern Dahl 2024). Programmet marknadsfördes starkt av LRF för att hantera hotet från nya regleringar, i en tid då LRF strävade efter att minska bördan av höga skatter och komplicerad byråkrati, och förändra lantbrukarnas självbild från producenter till lantbruksföretagare (Höckert & Ljung 2013).

När styrningen kombinerar ett bredare underifrån-perspektiv med ett snävare stödsystem kan både offentliga och privata fördelar genereras (Prager 2015), vilket är likt det sker i Greppa Näringen. Programmet har bidragit till samhällets miljömål, ökad resurseffektivitet hos lantbruken, utbildat mer än 1 000 rådgivare i miljö- och klimatfrågor som genomfört 68 000 rådgivningsbesök baserade på någon av de många valbara modulerna. Det har dessutom lett till byggandet av 700 hektar våtmarker (Olofsson et al. 2019; Hjelm et al. 2022). Förutom dessa resultat, har staten sluppit lägga tid och energi på att göra ännu fler detaljföreskrifter och göra tillsynskontroller av dessa. Programmet uppskattas vara kostnadseffektivt för både lantbrukare och myndigheter, tack vare det frivilliga tillvägagångssättet (Hjelm et al. 2022). För att motivera lantbrukare är programmet frivilligt och flexibelt, anlitar redan kända rådgivare, samt övervakar miljöeffekter och återkopplar resultaten till lantbrukarna (ibid). Riksrevisionen påpekar dock att det finns ett behov av att utveckla uppföljningen av huruvida föreslagna åtgärder genomförs samt att förenkla administrationen då en stor del av finansieringen går till administrationskostnader (Riksrevisionen 2025).

Medan Greppa Näringen tar sin utgångspunkt i miljöfrågor, finns ett ekonomiperspektiv med ”på köpet” i rådgivning om till exempel växtnäringens balans och foderoptimering. Laurent et al. (2006) betonar vikten av

att integrera kunskap om produktion, miljö och social hållbarhet, eftersom just kombinationen av dessa olika dimensioner är ett av de svåraste problemen som lantbrukarna står inför. Under senare år har fler rådgivningskoncept utvecklats som i hög utsträckning bygger på samkonstruktion och integration av olika perspektiv och som utgår från lantbrukarens målbilder och behov. Ett sådant exempel är Naturbruksdialog (Tiselius & Johansson 2024).

1.2.2 Kompetensutveckling som en del av AKIS

Lantbrukets kompetensutveckling har historiskt betraktats utifrån ett systemperspektiv av aktörer relaterade till lantbruk – det som kallas Agrara Kunskaps- och Innovationssystem, AKIS (Blix Germundsson 2021). Ett sådant system omfattar alla aktörer som är involverade i att tillhandahålla och använda kunskap inom lantbruk (Faure et al. 2012). Lantbrukets kunskapssystem spelar en avgörande roll för att utveckla kunskap, teknologi och tjänster för förbättrad lönsamhet och hållbarhet (Christoplos 2010). Systemet påverkas av styrande strukturer och policys, aktörernas kapacitet och förmåga, samt lantbrukets karaktär och marknader (Birner et al. 2009). De senaste decennierna har synen på och formerna för lantbrukets kunskapssystem förändrats, från enkelriktade teknik- och informationsinsatser till alltmer interaktiva metoder inom allt fler ämnesområden (Leeuwis & van den Ban 2004; Davis et al. 2025). Aktörerna omfattar idag en allt större bredd av offentliga myndigheter på nationell och regional nivå, forskning och utbildning, lantbrukets organisationer, ideella organisationer, privata aktörer samt aktörer i värdekedjan (Knierim et al. 2017).

Kompetensutvecklingens förändring återspeglas i jordbrukspolitiken på EU- och nationell nivå där AKIS getts ett allt större utrymme (Labarthe & Beck 2022; Blix Germundsson 2024a). Den oberoende rådgivningen både kan och bör stödjas av CAP Strategisk plan i utveckling av kompetens och rådgivningsmetoder, för att kunna hålla konkurrensen med säljare som också tillhandahåller viss rådgivning. De sistnämnda är säljare av insatsvaror, maskiner eller utrustning, och som samtidigt ger viss rådgivning kring sina produkter och deras användning. Dessa säljare når ut till fler lantbrukare än den oberoende rådgivningen (Labarthe & Nettle 2025).

AKIS roll i CAP Strategisk plan har medfört ett ökat fokus på nationell koordinering av aktörer och gemensamt lärande i exempelvis EIP-Agri projekt (Sutherland & Prager 2025). En analys av AKIS i flera EU-länder visade att framgångsrika AKIS kännetecknas av:

Ett välfungerande AKIS uppstår när olika aktörer i AKIS samverkar effektivt, när kunskapsinfrastrukturer och finansiering finns tillgängliga, och när samordningsmekanismer som stöder kunskapsutbyte, innovation och samarbete finns på plats. (Birke et al. 2025:1, vår översätt.)

Citatet visar på att det måste finnas strukturer och organisationer, men att det i sig inte är tillräckligt; dessa måste också samordnas och samarbeta effektivt. Slutligen måste också innehållet vara relevant och intressant för den enskilde företagaren, annars kommer ingenting att ske. Enligt Birke et al. (2025) behövs tre beståndsdelar i ett framgångsrikt AKIS: Det behövs flera olika typer av aktörer inom till exempel offentlig förvaltning, forskning och utbildning, lantbrukets organisationer, ideella organisationer, och privata aktörer. Fler aktörer ökar serviceutbudet och valmöjligheterna, samt vässar aktörerna genom samarbete och konkurrens.

För det andra behövs fysisk och virtuell kunskapsinfrastruktur, vilket innebär exempelvis anläggningar och utrustning för att utveckla ny kunskap och innovation. För att möjliggöra detta behövs i sin tur finansiell infrastruktur i form av aktörer som tillhandahåller resurser för kunskapsutveckling. Här visar resultaten att starkare kunskapsinfrastruktur uppstår i länder som arbetar aktivt både nationellt och på EU-nivå.

För det tredje behövs flera koordinerande funktioner - vertikala och horisontella, formella och informella. Det innebär att koordinering behöver ske anpassat efter struktur och prioriteringar, till exempel inom och mellan olika grupper och ämnesområden, nationellt och/eller regionalt. Resultaten visar att många länder har alltför svag koppling mellan forskning, utbildning och praktik, vilket gör detta till ett område där koordineringen behöver stärkas (Birke et al. 2025).

Framtidens kunskapsutveckling behöver kombinera goda förutsättningar med hög delaktighet från framför allt lokala aktörer. Alla aktörer har ett ansvar att utifrån sitt mandat och rådighet möjliggöra kommunikation, lärande och samarbete (Blackmore 2010). Det handlar om att bidra till engagemang och intresse, lärande och kunskapsspridning, samt att uttrycka sina olika mål och behov. Först då kan en behovsdriven kompetensutveckling förverkligas fullt ut. I detta ingår att hitta bättre arbetsformer för att överbrygga forskning, utbildning och praktik. Eftersom lantbrukets kompetensutveckling är en del av ett övergripande kunskaps- och innovationssystem, är ett starkt och välfungerande AKIS gynnsamt för kompetensutvecklingen.

Kompetensutveckling av rådgivare

En av de centrala frågorna i AKIS-dialogen handlar om utbildning och fortbildning av lantbrukets rådgivare. Rådgivningens effektivitet och kvalitet är inte bara en fråga om rådgivarens individuella kompetens. Rådgivningsorganisationernas förmåga att stödja sina medarbetare spelar också en betydande roll. Denna del av rådgivningen brukar benämnas back-office aktiviteter (se till exempel Labarthe & Laurent 2013) och innefattar till exempel försök, kunskapssammanställningar och utveckling av rådgivningstjänster. I tidigare utredningar har det konstaterats att i Sverige är back-office funktionen inom rådgivningsorganisationerna ofta liten eller saknas helt (Gielen & Nyström 2019; SLU 2018). Gielen och Nyström skriver att

”flera rådgivningsorganisationer anser att de har begränsat ekonomiskt utrymme för kompetensutveckling av sin personal och för att bedriva utvecklingsarbete relaterat till rådgivningsutbudet” (2019:41).

Ovanstående faktum är en viktig utgångspunkt att ha med sig när vi diskuterar vems ansvar det är att kompetensutveckla den svenska rådgivarkåren. Om det bedöms finnas kunskap och/eller kompetens som bör stärkas för att kunna erbjuda lantbrukarkåren relevant stöd, kan staten därför behöva kliva in och ta ansvar för att erbjuda adekvat kompetensutveckling till oberoende rådgivare. Framför allt i sådana fall då det anses nödvändigt för att nå svenska miljö- och produktionsmål eller implementera ny teknik.

Nya nischer och deras plats i AKIS

När man beskriver förändringsprocesser, så talar man om nya nischer, det vill säga enstaka eller mindre grupper av aktörer med nya idéer, som försöker påverka en rådande socio-teknisk regim, det vill säga ett system av kultur, teknik, praktik och institutioner. Ett sådant finns inom ramen för ett landskap, det vill säga strukturer av regelverk, lagstiftning, mål, med mera (Geels 2002; Ingram 2018).

I vårt svenska AKIS finns idag två huvudstrategier för hur jordbruk bedrivs, konventionellt och ekologiskt. Dessa vilar på regler, stöd, föreskriven god jordbrukarsed, specificerad forsknings- och utvecklingstradition samt etablerade distributionskedjor. Kunskapssystemet i dessa regimer omfattar forskning, rådgivning, såväl privat som statligt finansierad, utbildning, kompetensutveckling, företag som jobbar med insatsvaror och förstås lantbrukare. Utvecklingen inom regimerna drivs av ett kunskapssystem som tilldelas legitimitet och forskningsauktoritet och som i sin tur stöder och underbygger regimens strategier. Det vill säga, inom en regim utvecklas, lagras och utbyts kunskap som så att säga *passar in* i den regim som den både skapar och skapas av.

I Sverige såväl som i många andra västerländska länder stödjer dess rådande regimer 1) en segmenterad kunskapsutveckling, det vill säga forskning och utveckling sker i stuprör och olika delar får ofta sättas samman i praktiken av den enskilde lantbrukaren, 2) stegvis utveckling av kunskap, så kallad single loop learning (Argyris 2002), vilket innebär att grundfrågan är *gör vi saker på rätt sätt?* Det vill säga, man anser sig göra rätt saker, men är osäker på om sättet är det rätta. Därmed läggs den huvudsakliga kraften på att göra mindre justeringar och att effektivisera vilket resulterar i stegvis utveckling. För större förändringar krävs att man frågar sig *gör vi rätt saker*, så kallad double loop learning (Argyris 2002).

Då och då dyker det upp nya så kallade nischer i lantbruket. Som exempel på sådana kan nämnas permakultur (Ingram 2018) och odlare med inriktning mot agroekologi eller regenerativ odling (Klerkx et al. 2025). Personerna inom en nisch delar intressen och mål, testar nya idéer och praktiska tillämpningar och lär tillsammans i ett kunskapssystem skilt från det traditionella. Detta medför

svårigheter för dessa lantbrukare att hitta kollegor och bra rådgivning, och för forskare att få finansiering för projekt som är relevanta för dessa lantbrukare. Därmed kämpar olika nischer i utkanten av rådande regimer för att förändra och vidga dem. Under denna process utmanas det traditionella kunskapssystemet, som visserligen är tänkt att uppmuntra innovation, men som istället riskerar att skapa motsatt effekt. Här finns risk för att idéer som inte *verkar* bra på grund av kognitiva, materiella, ekonomiska eller sociala traditioner inom regimen, aldrig får chans att utvecklas, eller utvecklas mycket långsamt.

För att skapa större förändringar måste de som tänker nytt bjudas in och få bli en del av AKIS och därmed stödjas av forskning och rådgivning. Roman & Vedung (2021) diskuterar huruvida statens roll ska gå ifrån att ”smörja systemet”, egentligen regimen, till att ha en mer central uppgift hela vägen från artikuleringen av insatser och riktningsgivande till koordinering och genomförande av politik. De föreslår då två huvudsakliga uppgifter för sådan koordinering: 1) Att stödja forskning och utveckling där nischer och nya idéer kan testas, 2) Att underlätta för testade och lovande nischer och idéer att få gehör i den rådande regimen.

AKIS måste göra två saker samtidigt. Både stödja befintliga system och öppna upp för nya idéer (Gupta et al. 2006; Klerkx et al. 2025). Även om ambitionen är att låta olika aktörer, såväl väletablerade med mycket makt, till exempel konventionella aktörer, som nya med lite makt, till exempel regenerativa eller agroekologiska lantbrukare, delta i utvecklingen på lika villkor, så är det en utmaning. Det ”innebär att man gör en avvägning mellan att maximera effektivitet och snabbhet å ena sidan (genom att bygga på befintliga styrningsstrukturer och policyinstrument) och att erhålla nya perspektiv och bred samhällslig legitimitet å andra sidan” (Klerkx et al. 2025:141).

1.2.3 Kompetensutveckling för förnyelse och innovation

Begreppet innovation har två betydelser. Den ena betydelsen är innovation i form av en uppfinning eller något avgörande nytt som introduceras på marknaden (Frankelius et al. 2017), även kallad ”new to the market”. Den andra betydelsen definierar innovation som en ny metod eller teknik i ett företag eller annat sammanhang, kallad ”new to the firm”. Det sistnämnda betonar anpassning av innovation till det specifika sammanhanget (OECD, 2005). För att skilja de båda betydelserna åt kan det sistnämnda på svenska benämnas med begreppet förnyelse. I den internationella litteraturen om AKIS och kompetensutveckling används begreppet innovation ofta i båda betydelserna, alltså även det som vi på svenska kan kalla förnyelse.

Innovation support services (ISS) är benämningen på insatser som stödjer utveckling, spridning och användning av komplexa innovationer som involverar flera aktörer (Faure et al. 2019; Proietti & Cristiano 2023). En svensk översättning skulle kunna vara *Insatser för Förnyelse och Innovation*, IFI. Detta skiljer sig alltså

från traditionell enkelriktad spridning av kunskap och innovation genom att det handlar om mångfacetterade förnyelser eller innovationer som av nödvändighet engagerar flera aktörer. Det medför ett behov av att tillhandahålla rätt typ av service till aktörer som är olika långt komna i sin förnyelse- eller innovationsprocess. Dessa insatser varierar med avseende på innehåll och metod, kan tillgodoses av olika typer av leverantörer, och kan syfta till att stärka aktörens egen förmåga till förnyelse eller innovation (Mathé et al. 2016). Genom att studera över 50 processer i flera EU-länder, har ISS indelats i sju insatser, se tabell 1.

Tabell 1. Sju innovation support services (ISS), eller på svenska, insatser för förnyelse och innovation (IFI). Vår anpassning och översättning av Mathé et al. (2016) och Faure et al. (2019).

Innovation Support Services (ISS)	Kort beskrivning
1. Medvetenhet och kunskapsutbyte (ISS1)	Aktiviteter som bidrar till kunskapsmedvetenhet, spridning av kunskap och information. Till exempel förmedling av kunskap i olika forum som webbplatser, broschyrer, mässor, möten eller demonstrationer och fältvandringar.
2. Rådgivning och konsultation (ISS2)	Rådgivning, konsultverksamhet och stödjande aktiviteter inriktade på att lösa komplexa problem såsom ett nytt odlingssystem eller en ny värdekedja. Rådgivning (teknisk, juridisk, ekonomisk, miljömässig, social etc.) under förnyelse- eller innovationsprocessen baserat på aktörernas krav och gemensam konstruktion av lösningar.
3. Behovsformulering (ISS3)	Insatser som är inriktade på att hjälpa lantbrukare och landsbygdsföretagare att uttrycka tydliga krav till andra aktörer (forskning, rådgivning, kompetensutveckling, m fl.). Riktat stöd för att förbättra förmågan att uttrycka sina behov till andra relevanta aktörer.
4. Nätverksbyggande och -facilitering (ISS4)	Insatser för att hjälpa till att organisera eller stärka nätverk; förbättra relationerna mellan aktörer och anpassa tjänster för att kunna komplettera varandra (rätt tjänst vid rätt tidpunkt och plats). Det omfattar även alla aktiviteter som syftar till att stärka samarbetsinriktade och kollektiva åtgärder.
5. Kapacitetsuppbyggnad (ISS5)	Insatser som syftar till att öka aktörers kapacitet på individuell, kollektiv och/eller organisatorisk nivå. Kan omfatta klassisk utbildning och erfarenhetsbaserade lärprocesser.
6. Tillgång till resurser (ISS6)	Insatser i syfte att förbättra tillgången till resurser för att stödja processer. Det kan handla om att underlätta tillgången till insatsvaror, anläggningar och utrustning, samt olika typer av finansiering.
7. Stöd för uppskalning (ISS7)	Institutionellt stöd för nischinnovation (inkubatorer, experimentell infrastruktur etc.) och för ut- och uppskalning. Detta avser stöd för utformning och tillämpning av normer, regler, finansieringsmekanismer, etc. som underlättar förnyelse- och innovationsprocesser.

Tabell 1 visar de olika typerna av insatser som kan behövas under olika faser av en förnyelse- eller innovationsprocess. Processen är inte alltid linjär. Intressant nog visar resultaten att insatsen *ISS4, Nätverksbyggande och facilitering*, var avgörande i förnyelse- och innovationsprocessens alla faser, men tog sig olika uttryck (Fauré et al. 2019). Typen av insats och hur mycket stöd som behövs varierar med innovationshöjd samt med behovet av koordinering mellan aktörer (ibid).

Flera olika typer av aktörer, individuellt och i samarbete, kan vara engagerade i att stödja förnyelse- och innovationsprocessers olika faser. Därför förordar Proietti & Cristiano (2023) en strategi som inkluderar insatser anpassade efter de olika faserna, utförda av olika aktörer.

Koordinering av kompetensutvecklingsinsatser

Hur kan kompetensutvecklingsinsatser koordineras så att de gör störst nytta ute i praktiken hos företagen, så att målen om förbättrad miljö, ökad produktion och beredskap nås? Utgångspunkten för *Innovation support services* är att tillhandahålla de insatser individer och målgrupper behöver, det vill säga med hög grad av anpassning efter i vilken fas de befinner sig i sin förnyelse- eller innovationsprocess. Målsättningen bör vara att tillhandahålla rätt insatser för förnyelse och innovation till alla i målgrupperna oavsett geografiskt läge, se figur 2.



Figur 2. Modell för koordinering av kompetensutvecklingsinsatser. Baserat på Kenfack et al. (2025), vår översättning och anpassning.

Modellen i figur 2 illustrerar tre delar: Service och kvalitet avser de sju insatserna i tabell 1, geografisk spridning avser att insatserna erbjuds i hela landet, och slutligen att alla i målgrupperna involveras utifrån sina behov. Modellen kan användas för att analysera hur integrationen av insatserna fungerar och kartlägga spridningen av kompetensutvecklingsinsatser i praktiken (Kenfack et al. 2025).

Den internationella forskningen kring innovation support services, eller stödjande insatser för förnyelse och innovation, visar alltså att olika insatser behövs beroende på var individer i målgruppen befinner sig i de olika faserna av sin förnyelse- eller innovationsprocess. Det ställer ökade krav på lyhörda, anpassningsbara och snabbfotade kompetensutvecklingsinsatser (Nettle et al. 2017) samt en god koordinering av insatser så att målgrupperna nås med rätt insatser (Kenfack et al. 2025).

1.2.4 Kompetensutvecklingens metoder

Kompetensutveckling är både en fråga om *vad* och *hur*, dvs både ämneskunskap och pedagogik. Ett sådant ”hur” kan ske via flera olika kanaler och arbetssätt. Idag finns en bred palett av metoder för rådgivare, utbildare och andra aktörer att använda sig av. Rådgivare och utbildare skriver rapporter och nyheter, de förmedlar information via sociala medier, kontaktar målgruppen via SMS, arrangerar både fysiska och digitala seminarier, organiserar kurser, genomför fältvandringar och studiebesök, möter kunden för individuell rådgivning både på gården och på kontoret, och så vidare. Även rådgivarna själva deltar i kompetensutvecklingar där dessa metoder används av deras utbildare. Det råder ingen brist på beprövade metoder. Konsten är att veta när vilken metod är bäst lämpad för att nå önskad effekt.

Det finns olika sätt att kategorisera kompetensutveckling. Nettle et al (2022) föreslår en typologi av olika rådgivningsmetoder (baserat på Coutts et al 2017). Dessa kan också ses som metoder och arbetssätt inom kompetensutveckling mer generellt. Nettle et al (2022) beskriver följande generella metoder:

1. Informationsförmedling, via nyhetsbrev, branschtidningar eller seminarier
2. Individuell rådgivning, som expert, mentor eller coach
3. Stöd till olika former av lantbrukargrupper, erfa-grupper eller benchmarking
4. Ledning av multi-aktörsgrupper, EIP-Agri grupper
5. Träningsprogram, att lära sig använda ny teknologi med mera
6. Digital rådgivning, via social media, virtuella möten eller webinarium
7. Social marketing, nudging som fokuserar på enkla beteendeförändringar

8. Riktade utvecklingsprogram, inom management, arbetsmiljö eller platsutveckling med mera
9. Deltagardrivna utvecklingsprojekt, Living Labs

Idag används alla dessa och säkert fler metoder inom ramen för kompetensutveckling. Inom några av dessa, exempelvis individuell rådgivning, så finns det dessutom en stor variation av möjliga upplägg och roller (Leeuwis & van den Ban 2004).

Alla metoder fyller en funktion och i Sverige finns det goda exempel inom alla områden. Problem uppstår när metoderna börjar användas slentrianmässigt, utan närmare eftertanke eller analys. Metodologisk och pedagogisk medvetenhet är därför en viktig kompetens hos kompetensutvecklare; att veta när vilken metod är mest effektiv för att nå uppsatta mål. Vi återkommer till detta i diskussionen.

Utveckla kompetens inom delvis nya områden som möjliggör nya roller

De kompetenser som rådgivare och andra aktörer behöver för att stödja förnyelse- och innovationsprocesser har kartlagts av Lybaert et al. (2022). Utöver traditionell fackmässig kunskap listas fyra teman; Grundläggande disposition och attityd, Metodologisk kompetens, Organisatorisk kompetens, samt Reflektion, lärande och personlig utveckling. Eftersom detta är en väldigt bred kompetensprofil, rekommenderar Lybaert et al. (2022) att skapa team av rådgivare som tillsammans har de efterfrågade kompetenserna, snarare än att förlita sig på individer.

För att vidare hantera de stora utmaningar som lantbruket står inför men även de samhällsutmaningar som lantbruket kan bidra till att lösa så menar Elzen et al. (2017) att AKIS aktörer, inklusive rådgivare och andra som arbetar med planering och genomförande av kompetensutvecklingsinsatser, måste bli bättre på att:

- Bygga upp en systemisk kapacitet - färdigheter att både identifiera och stärka kopplingarna mellan olika samhälleliga, tekniska och institutionella aspekter av förnyelse och innovation.
- Förstärka sin tvärvetenskapliga kapacitet - färdigheter i att arbeta med en mängd olika discipliner och i närmare relation och samverkan med både forskning och praktik.
- Bygga upp entreprenörskapskapacitet - färdigheter för att agera agilt och effektivt i nätverk som involverar flera intressenter och dessutom i olika institutionella sammanhang.

Vi bedömer att rådgivare och andra aktörer inom svenska AKIS under de senaste åren har stärkt sina kompetenser inom ovanstående områden. Men det finns mycket som kan bli bättre och det finns fortfarande ett antal utmaningar. Enligt Elzen et al (2017) är många av de aktiviteter som implementeras fortfarande styrda av ett

klassiskt informationsspridningsparadigm. Ett nytt paradigm behövs enligt författarna, som utgår från att kompetensutveckling av rådgivare och andra kompetensutvecklare är nödvändig för att nya metoder ska börja användas. Det innebär att rådgivare och andra kompetensutvecklare kan ta en annan roll i förändringsarbetet. I tabell 2 listar Elzen et al (2017) ett antal hinder som rådgivare och andra kunskapsaktörer möter i sitt dagliga arbete och som därför behöver åtgärdas. Detta kan delvis lösas genom nya former för kompetensutveckling av rådgivare.

Tabell 2. Förnyelse och innovation är nödvändiga för en hållbar och konkurrenskraftig svensk livsmedelsproduktion. Det medför att rådgivare och kompetensutvecklare behöver hantera ett stort antal utmaningar både som mäklare, facilitator och kunskapsspridare (vår översättning och urval baserat på Elzen et al 2017).

Mäklare av innovationer	Facilitator av innovationsprocesser	Säkerställa spridning av kunskap och innovationer
Finansiering av funktionen	Ingen kompetensutveckling i ämnet	Företagens och samhällets mål överensstämmer inte
Bristande praktisk erfarenhet av funktionen	Rollen värdesätts inte av rådgivningssystemet	För få goda exempel
Avsaknad av kompetens inom området	Inte en del av rådgivarnas uppdrag	Komplexiteten i förändring skapar osäkerhet/motstånd
Brister i träning och support	Inget förtroende mellan aktörer, skapar trösklar	Maktobalanser, inkl synen på lantbrukarens kunskap/erfarenhet
Inget lärande mellan regioner/länder	Forskarens engagemang i sakfrågor, inte hur-frågor	Oförmåga att organisera läroprocesser brett
Nya roller skapar osäkerheter	Kunskapsbasen svår att förstå som naturvetare	Osäkerhet vilka vägar som leder till ökad hållbarhet
Svårt att mentalt lämna en linjär tankemodell		

Sammanställningen i tabell 2 illustrerar att det finns ett stort antal områden som behöver utvecklas för att nya rådgivningsfunktioner och roller, i syfte att stödja innovation och förnyelse, blir en naturlig del av framtidens rådgivnings- och kompetensutvecklingssystem.

2. Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket utgör den grund som vi jämför och analyserar våra resultat gentemot. Vårt teoretiska ramverk har fokus på 1) vuxnas lärande och förändring, samt 2) löpande lärande utvärdering och förändring.

2.1 Vuxnas lärande för förändring

Vår syn på vuxnas lärande tar sin utgångspunkt i både en människosyn och en kunskapssyn. Vi utgår från att människor har en autonomi, en rätt till självbestämmande, en förmåga till utveckling, valfrihet och att individer är komplexa varelser med förmåga att lära, ta ansvar och bidra till samhällsliga mål om bara goda förutsättningar skapas. Vår kunskapssyn betonar betydelsen av livslångt lärande, erfarenhetsbaserad kunskap och utgår från konstruktivistiska perspektiv. I detta synsätt skapas ny kunskap främst genom samspel mellan människor och deras olika perspektiv samt genom praktisk tillämpning. Det innebär ett ökat fokus på individens förståelse, kritiska tänkande, kompetens och handlingsförmåga. I kapitel 2.1 presenteras våra teoretiska utgångspunkter med avseende på lärande, beteendeförändring och dess koppling till kompetensutveckling.

2.1.1 Utgångspunkter för vuxnas lärande inom framtida kompetensutveckling och livslångt lärande

Lantbrukares, rådgivares och andra aktörers lärande stärks om det är a) erfarenhetsbaserat, dvs möjligt att omvandla erfarenheter till ny kompetens (Kolb et al 2001), b) socialt, dvs att det sker genom att observera och reflektera över sina egna och andra människors handlingar och dess konsekvenser (Bandura 1977), samt c) systemiskt, dvs är relationellt och kopplar ny information till befintliga perspektiv och utgångspunkter (Bawden & Packham 1993; Bawden et al 2025). Lave och Wenger (1991) beskriver sådant lärande som situerat och de betonar att ny kunskap bäst förvärvas genom ett aktivt deltagande i autentiska sammanhang och sociala gemenskaper (praktikgemenskaper). Lärandet måste alltid förstås i sitt unika sammanhang. Mezirow (1981) menar att det är genom att skapa lärsituationer som har ovanstående karaktäristika som transformativa processer är möjliga. I ett sådant lärande kan deltagarna kritiskt ompröva vanor, uppfattningar och tankar och få dem att möta olika utmaningar på nya sätt. Det är detta som ofta är syftet med kompetensutveckling för ökad hållbarhet inom lantbruket.

Ny kunskap uppfattas som användbar när den är plats- (Anderson et al 2019) och kulturspecifik (Teixeira et al 2018). Lantbrukare vill att ny information ska vara förenlig med lokala förhållanden, relevant för deras sociala sammanhang, till

exempel rådande normer, och den lokala kulturen (Burton 2004). Vidare är det de enskilda individernas erfarenhetsbaserade lärande som lägger grunden för en lokal kunskapsspridning och kollektivt lärande, ett lärande som uppstår i de sociala nätverk och lärgemenskaper lantbrukaren ingår i. Att möjliggöra lärande inom den agrara sektorn har därför både en erfarenhetsbaserad och en social dimension.

Det är dock inte bara de lokala lärgemenskaperna på en plats som leder till samskapande idag, det vill säga att åstadkomma förnyelse och innovation genom ett gemensamt lärande. Lantbrukare utvecklar dessutom ny kunskap genom att interagera med externa källor, även om denna kunskap behöver valideras genom erfarenhet (Lyon et al. 2011). En sådan kunskapsutveckling kan ske både i fysiska miljöer, exempelvis internationella studiebesök och benchmarking, eller i digitala miljöer (Lingaas et al. 2022). Nya digitala plattformar erbjuder lantbrukare möjlighet att enkelt få tillgång till specifik spetskunskap, både genom att ta del av webbaserat material eller genom att kommunicera via chatttrum.

Vår analys av dagens och framtidens kompetensutveckling inom lantbruket tar sin utgångspunkt i ovanstående perspektiv på lärande, samt kommunikationsteori (Hook et al 2011) och vuxenpedagogik (Fejes et al. 2026). Med andra ord ser vi både kompetensförsörjning och förändringsförmåga, inklusive livslångt lärande, som konsekvenser av processer där individer interagerar, kommunicerar och lär. Genom att välja en kommunikativ och pedagogisk ansats på kompetensutveckling hamnar frågan om hur effektiva lärprocesser kan skapas i fokus. Centrala frågeställningar är:

- Vilka arbetsformer och metoder för kompetensutveckling skapar de optimala förutsättningarna för ett kontinuerligt och arbetsplatsbaserat lärande som leder till ökad kompetens?
- Vilken betydelse har de deltagande individernas olika perspektiv och erfarenhet för graden av kreativitet, innovation och utveckling?
- Hur bör kompetensutveckling planeras och organiseras så att den tillgodoser företags och företagares varierande behov, i nuet och i en framtid som inte helt kan förutses?

Vetenskapligt baserar vi arbetet på framför allt teorier om erfarenhetsbaserat lärande (Dewey & Bentley 1960; Kolb 1984; Boud et al. 1993), kompetens som skapar handlingskraft (Illeris 2013), samt kommunikation som möjliggör lärande (Lindström & Pennlert 2022). Centrala antaganden är bland annat att;

- konkreta erfarenheter är grunden för och ofta själva motivationen för vuxnas lärande (trigger),
- de som lär konstruerar sina egna erfarenheter – om möjligt i interaktion med omgivningen,

- lärande är något som alltid sker i ett sammanhang, situerat lärande,
- resultatet av en lärprocess bör ses som något socialt och kulturellt konstruerat, samt
- att individer agerar utifrån hennes relation till sin omgivning (miljöer och andra människor), ett relationistiskt perspektiv, varför lärandet ses som en social process, starkt beroende av våra kommunikativa handlingar.

När individen deltar i olika utbildningsaktiviteter kommer också lärandet att ske på olika sätt, i en undervisningslokal jämfört med en fältvandring. Detta beror på att olika sammanhang, deltagarnas skilda erfarenheter, möjligheten till perspektivbrytande samtal och förändrade relationsmönster påverkas av själva lärsituationen. En kombination av olika verktyg där kompetensutveckling sker både genom individuellt lärande, dialog, grupprocesser och traditionell informationsförmedling är ofta nödvändigt för att skapa förändring. Men för att lyckas med detta så förutsätter det en god förståelse för hur individens relationer och kommunikation förändras i olika sammanhang. Ett sådant perspektiv utgör därför teoretiskt fokus för vår analys.

2.1.2 Vellas 12 principer för vuxnas lärande

Det är viktigt att förstå att det är skillnaderna mellan vuxnas och barns lärande. I syfte att tydliggöra skillnaderna myntades begreppet andragogik, ett begrepp som används när man talar om konsten och vetenskapen att underlätta vuxenlärande (till skillnad från pedagogik, som ursprungligen definierades som konsten och vetenskapen att underlätta barns lärande) (Knowles 1968; 1984). Grundsatserna för denna ståndpunkt, enligt Knowles (1984), är fyra avgörande antaganden om vuxna människors egenskaper: 1) vuxna ser sig själva som ansvarig för sitt eget lärande; 2) vuxna har ackumulerat en växande reservoar av erfarenheter som är en resurs för lärandet; 3) vuxnas beredskap att lära är främst inriktad på de utvecklingsuppgifter som deras sociala roller (som att vara en framgångsrik lantbruksföretagare) kräver eller möjliggör; samt 4) vuxnas har ett stort behov av att ny kunskap omedelbart kan testas/tillämpas. Följaktligen skiftar vuxnas lärande från ämnesorientering till att kompletteras med prestations- och processorientering. Detta är en del av att utveckla kompetensen, förmågan att agera på ett lämpligt sätt i relation till kända, okända eller oförutsägbara situationer (Illeris 2013). I rapporten används begreppet pedagogik när kompetensutvecklingens metoder problematiseras. Skälet är att begreppet idag används bredare, dvs för alla frågor som rör hur ett visst ämnesinnehåll på bästa sätt förmedlas. Det viktiga är insikten att vuxnas lärande ställer unika krav på kompetensutvecklingens utformning och genomförande.

Senare lade Knowles till ett femte antagande till sin modell, som betonade att vuxnas lärande motiveras mer av interna än externa faktorer (1984:12). Vella

(1994) utvecklade Knowles teorier och rekommendationer ett steg längre. Vellas uppfattning är att det väsentliga kännetecknet för vuxenlärande är dialog. Det är genom dialog som klyftan mellan utbildare (t.ex. rådgivare och målgrupp (t.ex. lantbrukare) kan överbryggas. Hon utvecklade en uppsättning av 12 principer för effektivt vuxenlärande (Vella 1994). Enligt Daniels och Walker (2001) är det när de tolv principerna verkar tillsammans som de får önskad effekt. När all delar är på plats så kommer dialogen att blomstra enligt Daniels och Walker (2001). Detta har betydelse för design av exempelvis lärandeorienterade utvecklingsprocesser.

Vella (1994) menar att ett betydande problem i vuxenutbildningen (redan då...) är det upplevda avståndet mellan lärare/expert och elev/deltagare: mellan rådgivare och lantbrukare eller mellan professor och vuxenstuderande. Denna asymmetri skapar friktioner i de dialoger som borde kunna stötta ett individuellt lärande. Vellas principer syftar till att överbrygga dessa gap och utveckla dialogen. Vellas (1994) 12 principer är:

1. Behovsanpassning (målgruppanpassning)
2. Trygghet i lärandesituationen (vad som gäller/ramarna)
3. Goda relationer till varandra (trygghet till varandra)
4. Sekvens och förstärkning (progression och återkoppling)
5. Praxisutveckling: Handling med reflektion (Kolbs erfarenhetsbaserade lärande)
6. Respekt för elever som subjekt i sitt eget lärande (delaktighet)
7. Kognitiva, känslomässiga och kroppsliga aspekter beaktas (alla människans sinnen)
8. Lärandets omedelbarhet (upplevd nytta)
9. Tydliga roller och rollutveckling (inklusive förväntningar)
10. Lagarbete: användning av små grupper (nyttja deltagarna som resurs för varandras lärande och gör kunskapssökandet socialt)
11. Deltagarnas engagemang i det de lär sig (locka fram den individuella motivationen)
12. Ansvarstagande (undvik ansvarsförskjutning)

Ovanstående principer bör vara utgångspunkter för design av lärandeaktiviteter för vuxna. Frågan är hur mycket av dagens kompetensutveckling i CAP Strategisk plan som uppfyller dessa kriterier?

2.1.3 Kopplingen mellan lärande och beteende

Beteendeförändring kan förstås på olika sätt. En etablerad modell bygger på antagandet att kunskap (K) leder till positiva attityder (A) som i sin tur leder till ett visst beteende (B), K-A-B-modellen (Schrader & Lawless 2004). Men beteendeförändringen kan ske på andra sätt också. Ett beteende (att testa en ny maskin eller att fodra på ett nytt sätt) kan leda till att man utvecklar en positiv attityd till det man upplever, varför man också söker efter mer kunskap om vad som är positivt med att göra på det nya sättet (B-A-K). Många rutiner hos individer utvecklas ofta på detta sätt, oftast redan när man följer med sina föräldrar ute på gården som ung. Men samma slag av vardagligt beteende kan, om stora förändringar planeras som vid en förändrad produktionsinriktning, leda till att man söker kunskap om de potentiella effekterna av den föreslagna åtgärden, vilket sedan kan leda till att man utvecklar en attityd i en viss riktning (B-K-A). Ytterligare en variant är att människor har vissa grundläggande värderingar, en viss natursyn man tillägnat sig, som resulterar i vissa generella attityder till miljöåtgärder. Dessa kan, när man sedan uppmärksammas på hoten mot miljön, leda till att man blir intresserad och söker ytterligare kunskap. Resultatet av denna process kan slutligen vara att ett nytt beteende utvecklas (A-K-B). Som dessa exempel illustrerar verkar det som att relationen mellan kunskap, attityd och beteende inte är så linjär som först kan tyckas. Mänsklig förändring, både på grupp- och individnivå, är komplex och dynamisk. Detta är också en orsak till att informationsinsatser som bygger på generell information (ofta) har så svagt genomslag i konkreta beteendeförändringar.

Studerar vi hur en formell beslutsprocess bör gå till i stora företag eller i samhället i stort så kan den sägas vara rationell på det sättet att man bör göra saker i en viss ordning. Förenklat kan man säga att det i grunden handlar om att först veta var man är (nuläget), sedan var man vill (visionen/framtidsbilden), för att sedan föreslå vad som bör göras (handlingsalternativen). Det är rationellt att fatta beslut i denna ordning, särskilt om frågorna är komplexa och det är flera människor involverade (Scott & Bruce 1995). Och många av de processledningsmetoder som idag används bygger på dessa tre faser, men med lite olika fokus och variationer.

Intressant nog finns det även slående likheter mellan rationellt beslutsfattande och de olika faserna i den modell för *erfarenhetsbaserat lärande* som Kolb (1984) utvecklat (Ljung 2001). Utgångspunkten tas här i hur vuxna lär. I tabell 3 ställs de olika faserna i inlärnings- och beslutsprocessen mot varandra vilket har till syfte att åskådliggöra hur man vid kompetensutveckling kan stödja individuellt lärande. Vidare visar tabellen att ett erfarenhetsbaserat lärande sker genom att olika typer av aktiviteter äger rum och i olika faser av en förändringsprocess (egen sammanställning).

Tabell 3. Typ av lärande, lärandets faser och rationellt beslutsfattande. Vår anpassning och översättning av Kolb (1984) och Scott & Bruce (1995).

Typ av lärande (Kolb 1984)	Lärandets olika faser	Rationellt beslutsfattande (Scott & Bruce 1995)
<i>Konkret erfarenhet</i>	Upplever ett problem	Upplever ett problem
	Motiverar ett deltagande	Engagemang
<i>Reflektion genom observation</i>	Identifierar och definierar problemet	Problemdefinition
	Beskriver problemet	Beskriver problemet
	Förstår problemet bättre	Avgränsar problemet
<i>Abstrakt konceptualisering ("mentala modeller")</i>	Formulerar en önskvärd situation	Formulerar målbild
	Reflekterar över vad som kännetecknar en bra åtgärd	Definierar kriterier för bedömning av lösningsförslag
	Genererar förslag på olika handlingsalternativ	Bruttolista på handlingsalternativ
	Bedömer olika alternativ	Analys
	Helhetssyn: Föreslå kombination av lösningar	Föreslå lösningar
	"What if..." (genomförbarhet)	Konsekvensanalys
<i>Aktivt experimenterande</i>	Fattar ett beslut (sätter ner foten)	Beslut tas och beslutsgrunder klargörs
	Testar och genomför	Implementera
	Reflektion och uppföljning	Övervaka
	Bedöm och utvärdera effekt (brett)	Bedöm om problemet lösts och "kostnaden"

Tabell 3 syftar till att medvetandegöra att det alltså sker ett ständigt lärande när vi bedriver utvecklings- och förändringsarbete i alla dess faser. Även ett mer rutiniserat lärande är en del av modellen, även om reflektion ofta krävs för förändring (se Axelsson et al. 2025). Kompetensutveckling som följer denna struktur sker alltså i enlighet både med modern inlärningsteori, rationellt beslutsfattande och det sätt som vi idealt bör arbeta med komplexa problemställningar. Detta talar ytterligare för att ett processorienterat arbetssätt, med fokus på lärande, kommer att fylla en allt viktigare funktion i framtiden.

2.1.4 Betydelsen av att förhålla sig till våra olikheter

De 12 principerna för vuxnas lärande (Vella 1994) kan sägas vara allmängiltiga. Samtidigt vet vi att människor har olika preferenser för hur man lär på bästa sätt – en del lär bäst genom att testa, andra genom att läsa och ytterligare någon genom samtal. Dessutom kräver olika ämnesinnehåll sin unika metodik. För den som utvecklar en kompetensutvecklingsinsats är det viktigt att även känna till deltagarnas behov med avseende för formerna för insatserna. Ett dilemma är att många lärare/handledare/rådgivare lägger upp sina utbildningsinsatser på ett sätt som passar deras egna preferenser – vad de själva trivs med – men som naturligtvis kan skilja sig mycket från målgruppens. Ett exempel är att genomföra en utbildning i sal, med fokus på teori, vilket överensstämmer med hur rådgivaren själv utbildades, men som inte passar alla praktiker. Detta kan undvikas med en ökad medvetenhet om hur vi lär oss på olika sätt. En ökad medvetenhet leder också till att man kan göra aktiva val i att variera metodiken i en och samma utbildningsinsats för att tillgodose olika behov.

Kolbs (1984) modell för erfarenhetsbaserat lärande kan användas för att anpassa val av metod till vilken fas i förändringsprocessen deltagarna befinner sig. I vissa sammanhang är fokus på reflektion över sin egen praktik och orsakssamband. I andra sammanhang handlar det om att få tillgång till helt ny information och bedöma hur den kan integreras med befintlig kunskap man har. Och i andra sammanhang handlar det om att testa något nytt i praktiken. Ibland finns det inslag av alla faser i läroprocessen i en och samma kompetensutvecklingsinsats. Det är viktigt att den som ansvarar för en kompetensutvecklingsinsats medvetet reflekterar över vilken typ av lärande man vill möjliggöra. Olika typer av lärande underlättas respektive försvåras beroende på val av metod.

Det är i sammanhanget viktigt att vara medveten om att även om var och en av oss har vissa preferenser så ska vi inte helt anpassa oss till det sätt på vilket målgruppen föredrar att lära sig. Ibland kan det vara viktigt att tvinga målgruppen utanför sig egen bekvämlighetszon. Ingen särskild metod är heller bättre eller sämre än någon annan - bara annorlunda. Poängen är att bättre förstå betydelsen av *hur* för *vad* vi lär. Även deltagarna kan genom att bli medvetna om dessa aspekter bättre förstå vad som de själva behöver utveckla för att kunna tillgodogöra sig ny kunskap.

2.1.5 Stärkt kompetens och lärande i arbetet

Enligt Illeris (2013) omfattar kompetensbegreppet både personens kunskap, organisatoriska förutsättningar och lärandets potential att leda till förändring. Det mest centrala i kompetensbegreppet är handlingsförmåga. Därutöver är förmågor som att göra kvalificerade bedömningar och fatta relevanta beslut grundade i erfarenhet betydelsefulla. Kompetenser kan vidare delas in i generella och specifika kompetenser. Generella är kompetenser som behövs för olika typer av arbeten och

i olika sammanhang. Exempel på sådana är att kommunicera, samarbeta eller datamognad. Specifika kompetenser har en stark koppling till själva arbetsuppgifterna eller det specifika yrkesområdet (Nilsson och Ellström 2012). Inom lantbruket finns det en stor mängd specifika kompetenser som hela tiden behöver utvecklas.

Ibland talar man om formell och reell eller faktisk kompetens. Den formella kompetensen handlar om individens utbildningserfarenheter i form av formell examen och betyg från utbildningar och kurser. Reell kompetens behöver inte innehålla examen eller betyg utan speglar individens erfarenheter för att kunna lösa specifika arbetsuppgifter.

Grundläggande för kompetensutveckling är att lärandet sker i relation till ett relevant sammanhang. Illeris (2013) beskriver fyra typer av lärande för ökad kompetens: *kumulativt lärande* (mekaniskt lärande, så som man lär som barn i hög grad), *assimilativt lärande* (när ny kunskap knyts till redan befintlig kunskap, ofta ämnesrelaterat), *ackomodativt lärande* (lärande som kräver reflektioner och som bygger på tidigare kunskap), samt *transformativt lärande* (involverar förändringar av sin identitet). Inom lantbrukets kompetensutveckling finns inslag av samtliga former av lärande, men det är viktigt att komma ihåg att när mer komplexa eller radikala förändringar krävs, exempelvis helt nya produktionssystem, så är fokus främst på ackomodativt och transformativt lärande.

Vidare kan kompetensutveckling betraktas som både något individuellt och organisatoriskt. En arbetsplats kan exempelvis skapa olika bra förutsättningar för lärande; en fråga som blir allt viktigare i samband med att lantbruksföretag växer och har fler anställda (Axelsson et al. 2025). Ellström och Kock (2009) menar att kompetensutveckling både främjar produktion och utveckling likväl som medarbetarnas motivation och arbetsglädje.

På arbetsplatser kombineras formellt och informellt lärande. Dessa lärprocesser är oftast sammanlänkade med varandra (Tynjälä 2008). Svensson et al. (2004) menar även de att formellt och informellt lärande står i relation till varandra såtillvida att formellt lärande behöver stödjas av informellt lärande för att bli effektivt, samt att formellt lärande behövs som stöd vid informellt lärande och reflektion.

Inte sällan ställs företagare och deras medarbetare inför komplexa problem som måste hanteras. Det är problem som inte alltid låter sig beskrivas på ett tydligt sätt. Det finns inte en enkel lösning på dem, ibland saknas en lösning helt och situationen får hanteras utifrån rådande förutsättningar. Några sådana exempel med koppling till lantbruket är:

1. När lärande från formella utbildningsinsatser inte integreras i det vardagliga arbetet i tillräckligt stor utsträckning. Några orsaker till detta kan vara:

- a. Lärandeinnehållet från en formell utbildningskontext inte upplevs som tillräckligt relevant för yrkesverksamma.
 - b. Lärandeinnehåll är svårt eller omöjligt att integrera (förena) med befintliga arbetsprinciper, arbetsmetoder och förhållningssätt.
 - c. Medarbetare som inte har deltagit i en utbildningsinsats inte ser relevansen av det som någon tar med sig efter en utbildning.
 - d. Det formella utbildningsinnehållet kan ha begränsat fokus på tillämpning vilket gör det svårt att omsätta lärandet i det vardagliga arbetet.
2. När lärandet i en organisation eller arbetsgrupp blir allt för reproducerande och mindre utvecklande och innovativt.
- a. De yrkesverksamma bli bättre på att effektivt använda redan etablerade arbetssätt och arbetsrutiner snarare än att lära sig nya arbetssätt.
 - b. Om det reproducerande lärandet blir så dominerande att det motverkar möjligheten till utveckling på en arbetsplats. Hur skapar man möjligheter och balans mellan både rutiniserat och reflektivt lärande?

Sammantaget speglar beskrivna teorier och perspektiv på lärande och kompetensutveckling några av de utmaningar som vi har när vi ska ta fram en mer effektiv kompetensutveckling i samhället.

2.2 Löpande lärande utvärdering

Statligt finansierade projekt och program måste utvärderas och följas upp för att göra det möjligt att bedöma i vilken mån de uppsatta målen nås och vilka resultat och effekter som erhålls (Roman & Vedung 2021). Stödjer de insatser som görs, de förändringar som krävs i exempelvis Livsmedelsstrategin och sker förändringen i den riktning som samhällets mål styr mot, eller skulle våra resurser kunna användas på ett bättre sätt? Har politikens uppsatta mål fått genomslag i verkligheten, med hjälp av de satsningar som gjorts? Utvärdering kan handla om att i efterhand kontrollera hur uppsatta mål har nåtts, så kallad summativ utvärdering. Men i en komplex värld som snabbt förändras kan en formativ utvärdering, som löpande följer genomförandet, processen och resultaten i samverkan med olika deltagare för att kontinuerligt lära, justera och därmed stödja en önskad utveckling, vara bättre (Björstig 2025; Eckerberg et al., 2021; Roman & Vedung, 2021; Svensson & Sjöberg 2011).

2.2.1 Vad menas med löpande lärande utvärdering

När det handlar om en verksamhet som väntas leda till mål som är både komplexa och oklara vad gäller hur de ska nås, både på nationell, regional och lokal nivå, är en så kallad löpande lärande utvärdering lämplig (Svensson et al. 2011). Löpande lärande utvärdering är en formativ utvärderingsmetod, vilket betyder att man arbetar löpande med olika former av utvärderingsaktiviteter under programmet eller projektet (Bjärstig 2025; Eckerberg et al. 2021; Roman & Vedung 2021; Svensson & Sjöberg 2011). Utvärderingen följer därmed kontinuerligt implementeringen av programmet eller projektet för att analysera och förstå dess funktion, resultat och långsiktiga effekter. Baserat på det som framkommer under analysen tar utvärderaren fram rekommendationer för justeringar när det är aktuellt. Utgångspunkten är att det inte går att ha all kunskap och alla svar från början.

Löpande lärande utvärdering karaktäriseras av att:

1. vara processororienterad och komma in tidigt i ett program eller projekt.
2. bygga på närhet till olika grupper av deltagare och skapa nytta för dem.
3. bidra med återkoppling i olika format, allt från enkelinriktad information till dialog och gemensam analys.
4. underlag för gemensamt lärande hos deltagarna tas fram.
5. värdera måluppfyllelse samtidigt som målen kan komma justeras under projektets gång.

Därmed blir relationen och kommunikationen med dem som ska använda resultaten genom den interaktiva ansatsen avgörande (Svensson et al. 2011). Löpande lärande utvärdering kräver därför både tid och engagemang från alla deltagare (Eckerberg et al. 2021), då de både ska *producera* och *konsumera* resultaten (Tillväxtverket 2018).

Ellström (2009 se Eckerberg et al. 2021) skiljer på anpassningsinriktat och utvecklingsinriktat lärande. Ett anpassningsinriktat lärande bygger på givna uppgifter, metoder och resultat. I ett projekt som syftar till sådant lärande finns det bara små möjligheter att göra förbättringar av etablerade arbetssätt och rutiner. Eckerberg et al. (2021) beskriver att tröghet i strukturer, diffusa mål och begränsningar i exempelvis datasystem kan medföra att lärandet i ett projekt med ambition om att stödja ett utvecklingsinriktat lärande, till slut i huvudsak ändå blir anpassningsinriktat.

Roman & Vedung (2021:29) uttrycker att all utvärdering ytterst alltid handlar om lärande: ”Mer konkret är det en aktivitet som syftar till att reflektera över andra verksamheter, med ambition att destillera fram lärdomar som kan nyttiggöras i framtida förbättringar”. Utvärderingen förväntas svara på både, huruvida vi gör

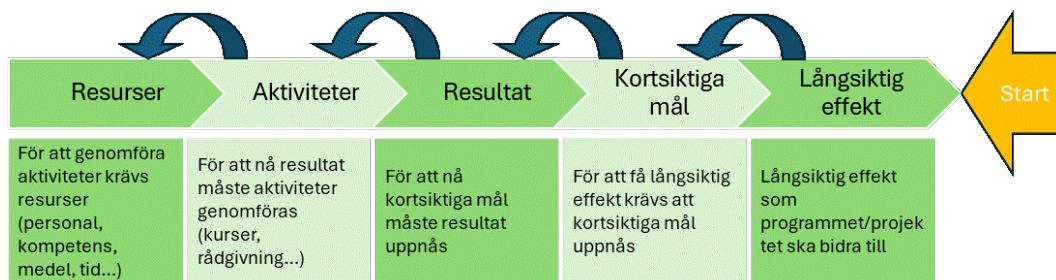
saker rätt och huruvida vi *gör rätt saker* samt vad detta innebär för olika företag, produktionssystem, geografiska områden mm (Roman & Vedung 2021). För att resultatet ska bli användbara är det viktigt att de är anpassade till det sammanhang där de ska användas (Tillväxtverket 2018). Med en bredd av deltagare på olika nivåer i systemet kan justeringar göras utifrån såväl ett uppifrån- som ett underifrånperspektiv (Roman & Vedung 2021).

I ett läge med stora utmaningar och behov av utveckling och förändring är en utvecklingsinriktad och löpande lärande utvärdering en viktig pusselbit för att effekten av olika interventioner ska bli tydligare och ske snabbare (Bjärstig 2025). Sådan utvärdering skapar också kunskap som kan användas i andra sammanhang (Eckerberg et al. 2021). Roman & Vedung (2021) menar dock att även den löpande lärande utvärderingen inte alltid är tillräckligt effektiv i att skapa utveckling. Det måste finnas en öppenhet för och medvetenhet om att det kan behövas en kombination av utvärderingsmetoder. Det kan handla om att kombinera den löpande lärande utvärderingen med mer kontrollerade metoder, såsom summativ utvärdering, eller mer explorativa ansatser. Men utgångspunkten för utvärdering måste, oavsett metod, vara den interventionslogik som beslutades om innan programmet eller projektet startades upp.

2.2.2 Interventionslogik

Utgångspunkten för utvärderingen är programmets, projektets eller processens interventionslogik, som anger syfte, mål, vilka resurser som krävs, aktiviteter och hur effekter ska uppnås och mätas mm (Bjärstig 2025; Eckerberg et al. 2021). Den förklarar hur det teoretiskt är tänkt att programmet eller projektet ska nå tänkta mål och effekter under den period det pågår. Genom att studera interventionslogiken kan man skapa sig en uppfattning om huruvida projektets grundförutsättningar (budget, styrning, personal mm), antaganden om aktiviteter (typ och antal), förväntade resultat och mål är realistiska samt vilka indikatorer och mätmetoder som ska användas för att nå den långsiktiga effekt som programmet eller projektet vill bidra till (Eckerberg et al. 2021). Finns det potential för att projektets resultat ska kunna skapa de förändringar som eftersträvas? Det finns olika modeller för interventionslogiker, men i figur 3 ger vi ett översiktligt exempel. Utformningen av interventionslogiken blir viktig för att utvärderingen ska fungera, även om det går att justera under processens gång.

Bjärstig (2025) poängterar vikten av att lägga resurser på att ta fram en funktionell interventionslogik som både är möjlig att utvärdera och som skapar förutsättningar för deltagare att samverka med utvärderare. Därmed kräver denna form av utvärdering anpassningar även från den politik som sätter mål och interventionslogik för olika program (Roman & Vedung 2021). Om glappet mellan tänkta åtgärder och förväntade effekter är för stort, visar det på en bristfällig interventionslogik (Ivarsson Westerberg 2025).



Figur 3. Exempel på interventionslogik.

Inom ramen för offentligt finansierade utvecklings- och innovationsprogram så finns det idag en stor erfarenhet av att arbeta med olika former av interventionslogiker. Begrepp som effektlogik och förändringsteori används för att lyfta fram betydelsen av att projektägaren måste ha en tydlig plan för hur kort- och långsiktiga effekter ska nås genom de aktiviteter som planeras (Vinnova 2023). Arbetssättet i sig blir ett verktyg för den löpande utvärderingen att bedöma hur projekten ligger till och om man behöver göra något på ett annat sätt. Även inom större rådgivningsprogram internationellt finns erfarenhet av att arbeta medvetet med likartad metodik (Coutts et al. 2019).

3. Metoder

Under vårt arbete har ett kvalitativt angreppssätt har använts, baserat på studier av svenska och internationella rapporter och utvärderingar, internationell forskningslitteratur samt intervjuer och möten med nyckelpersoner. Den huvudsakliga studien är utförd på den svenska tillämpningen av kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan. Metoderna för datainsamling och analys beskrivs mer i detalj nedan. Därutöver har internationella exempel studerats; Kanada, Irland, Skottland och Frankrike.

3.1 Datainsamling

Data har samlats in via en genomgång av svenska och internationella rapporter och utvärderingar och internationell forskningslitteratur. Ett urval av de skriftliga källorna ses refererade i rapporttexten och samlade i referenslistan.

Därtill har nyckelpersoner i arbetet med kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan intervjuats. En intervjuguide utvecklades inför den första intervjun, vilken justerades och förfinades efterhand och anpassades efter den intervjuades roll i arbetet med kompetensutveckling. Intervju 1–4 genomfördes fysiskt medan övriga utgjordes av online-möten. Varje intervju varade i 50–75 minuter, spelades in och transkriberades. Samtliga intervjuade har signerat samtyckesblanketter. Alla författade deltog i intervjuarbetet, men endast en författare deltog vid varje intervju. Sammantaget genomfördes 23 intervjuer med 26 intervjupersoner, se tabell 4.

Tabell 4. Förteckning över intervjuade, titel på intervjuad person. Kopplas till citat med nummer.

Intervju nr	Titel (funktion)	Organisation
1	Stf enhetschef och Näringsutvecklare. Två intervjupersoner deltog samtidigt.	Jordbruksverket
2	Handläggare/Rådgivare	Jordbruksverket
3	Projektledare	Jordbruksverket
4	Rådgivare	Jordbruksverket
5	Handläggare	Länsstyrelse 1
6	Enhetschef	Länsstyrelse 2
7	Projektledare	Länsstyrelse 3
8	Handläggare	Länsstyrelse 4
9	Rådgivare	Länsstyrelse 5
10	Lantbruksrådgivare	Länsstyrelse 6
11	Lantbrukskonsulent	Länsstyrelse 7

12	Lantbrukskonsulent och Samordnare. Två intervjupersoner deltog samtidigt.	Länsstyrelse 8
13	Projektledare	Länsstyrelse 9
14	Projektledare	Länsstyrelse 10
15	Projektkoordinator	Rådgivningsorganisation 1
16	VD	Rådgivningsorganisation 2
17	Rådgivare	Rådgivningsorganisation 3
18	Hållbarhetsexpert och Näringspolitisk rådgivare. Två intervjupersoner deltog samtidigt.	Lantbrukarorganisation 1
19	Samordnare	Nätverksorganisation
20	Verksamhetsledare	Kunskapsnav 1
21	Verksamhetsledare	Kunskapsnav 2
22	Enhetschef	Kunskapsnav 3
23	Verksamhetsledare	Kunskapsnav 4

Den pågående studien har presenterats för en grupp på Jordbruksverket efter deras inbjudan. Vid detta tillfälle genomfördes även intervjuerna 1 - 4.

Dialog om uppdraget har förts vid fyra tillfällen med uppdragsgivarna för att stämma av uppdragsbeskrivning, omfattning och avgränsning.

3.2 Analys av data

Insamlade data har analyserats med hjälp av kvalitativ metod. Inledningsvis genomfördes en bred läsning av dokument och intervjutranskript. Därefter höll tre av rapportförfattarna en fysisk heldagsworkshop där materialets teman identifierades, sorterades, grupperades och prioriterades i en induktiv process (en av författarna var tyvärr sjuk). De prioriterade temana har sedan validerats och förfinats i uppföljande online diskussioner i hela och delar av gruppen, tills alla författare var eniga om analysen.

3.3 Internationella fallstudier

Fyra internationella exempel har studerats; Kanada, Irland, Frankrike samt Skottland. Här beskrivs kort metoderna.

Kanada

I Kanada besöktes konferensen 1st International Conference on Canadian Agri-Food & Rural Advisory, Extension, and Education (CAREE) den 29–31 oktober

2025 i Guelph, Ontario (för mer information om konferensen, se CAREE:s hemsida: <https://caree.ca/>). Konferensen var således den första rådgivningskonferensen som anordnats i Kanada, där University of Guelph stod som värdar. Vid konferensen närvarade ca 250 deltagare från 20 länder, även om kanadensiska deltagare från olika delar av AKIS utgjorde den största andelen av besökarna. Under konferensen hölls ca 100 presentationer, där vårt deltagande skedde på de sessioner som ansågs kunna ge störst inspiration i relation till detta uppdrag. Förutom regelrätta presentationer följda av Q&A-sessioner, anordnades även workshops och rundabordssamtal. Datainsamlingen bestod av deltagande observation, aktivt deltagande i workshops, informella samtal med besökare i pausar och i samband med sociala aktiviteter samt skriftligt material i form av abstracts, broschyrer, conference proceedings och webbaserat material relaterat till de koncept som vi valt att lyfta fram i kapitel 4.8.1.

Irland

Den irländska fallstudien baseras på offentliga dokument och utvärderingar av delar av Irlands CAP Strategiska plan 2023–2027. Ett särskilt fokus har lagts på ACRES-programmet eftersom det har en del innovativa inslag. Inom den irländska rådgivningsorganisationen Teagasc görs både en del tester av nya rådgivningsmetoder, men också följeforskning i rådgivningsprogram. Det var genom deras arbete och presentationer som gjorts på internationella rådgivningskonferenser som vi fick kännedom om det pågående arbetet på Irland. Särskild vikt har lagts på att analysera deras sätt att organisera arbetet både geografiskt och i tvärvetenskapliga team.

Skottland

Under 2023 var Magnus Ljung inbjuden att delta i arbetet med att utveckla ett nytt AKIS i Skottland. Detta initiativ var en konsekvens av Storbritanniens utträde ur EU och syftade att bygga upp en regionalt anpassad struktur för Skottland. SLU Kompetenscentrum rådgivning deltog på två workshops i Edinburgh. Vi har tagit del av allt underlagsmaterial, inklusive workshopsanteckningar, presentationer, analyser och slutrapport. Det som gör fallstudien intressant är att man i Skottland valt att utgå från ett ”vitt papper”, dvs man ställde sig frågan: Hur ska vi skapa ett AKIS i Skottland om vi tänker bort rådande strukturer och inläsningar, men också givet en ny vision om ett regenerativt och hållbart lantbruk? Fokus i vår datainsamling var hur man såg på kompetensutveckling, dess organisering, innehåll och format.

Frankrike

I Frankrike besöktes 10-års jubiléet för *RMT Alimentation Locale*, en nationell utvecklingsgrupp för lokal mat och korta livsmedelkedjor, den 5–6 november 2025

i Rennes. Besöket skedde inom ramen för ett EU Horizon projekt, COREnet, om rådgivning och kunskapsstöd till lantbrukare och landsbygdsföretagare inom lokal mat och korta livsmedelskedjor, som hade förlagt ett av sina ordinarie projektmöten i samband med firandet. Vid konferensen i Stadshuset i Rennes, med över 150 deltagare, presenterades gruppens historia, utveckling, nutida verksamhet och utmaningar framöver. En rad olika personer presenterade, deltog i paneldiskussioner och parallella sessioner om utvecklingen av lokal mat och korta livsmedelskedjor i Frankrike, men även i ett bredare europeiskt perspektiv (se program i länk <https://www.rmt-alimentation-locale.org/les-10-ans>). Konferensen simultantolkades mellan franska och engelska. Datainsamlingen bestod av deltagande observation, informella samtal med deltagare i pauser, samt dokument och webbaserat material relaterat till RMT Alimentation Locale.

4. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras resultaten och analyseras i jämförelse med det teoretiska ramverket i kapitel 2.

4.1 Företagsnära mål och interventionslogik

Det finns flera lager av målsättningar från EU-nivå till nationell och regional nivå som är relevanta för kompetensutveckling i CAP Strategisk plan. Sammantaget finns målsättningar som berör en stor bredd från hållbarhet till robust produktion och landsbygdsutveckling (se kap 1.1.1).

I en utvärdering av Landsbygdsprogrammet 2014–2022, noterar Jensen (2024:4) att målet för antalet deltagare inom stöd till kompetensutveckling endast uppnått i mycket liten utsträckning. Deltagarantalet har varit ca 59% av det som förväntades när stöden söktes (sid 45). Den låga måluppfyllelsen har lett till frågor från EU-kommissionen. Jensen drar slutsatsen att stödet inte utformats på ett ändamålsenligt vis för att nå målet om antalet deltagare (sid 45). Stödet har nu skiftat till ett mer förutsättningsskapande fokus, där aktiviteter och deltagarantal inte behöver räknas på samma sätt som tidigare (Jensen 2024:51).

Svensson & Carbell (2025) utvärderar samma program, Landsbygdsprogrammet 2014–2022, och kritiserar att målet för kompetensutvecklingen inte är mer precist än att det ska ”leda till att andra åtgärders effekter ökar” (sid 47). Detta leder till att kompetensutvecklingsinsatserna blir svåra att utvärdera, enligt författarna, eftersom det är svårt att bevisa en kausalitet mellan ökad kunskap, beteendeförändring och externa effekter som bättre miljö eller ökad lönsamhet.

I det pågående programmet för kompetensutveckling i CAP Strategisk plan har tre områden prioriterats: 1) Miljö och klimat, 2) Konkurrenskraft och djurvälstånd, samt 3) Livsmedel och besöksnäring. En av de intervjuade från Jordbruksverket beskriver målen utifrån uppdelningen i de tre områdena:

Utifrån det så är ju målet för den verksamhet som vi bedriver inom vårt team att skapa och bidra till mer konkurrenskraftiga och lönsamma jordbruksföretag och också en god och förhöjd djurvälstånd. Liksom väldigt övergripande. ... Sen är också vårt mål med pengarna ... att de ska göra nytta där de behövs, att vi verkligen ska identifiera de här behoven som finns i näringen. Vilka luckor som finns i systemet. ... Alltså om man nu plockar upp de här indikatorerna ... Vi ska nå så här många deltagare med olika former av kursaktiviteter, vi ska fortbilda så här många rådgivare, det blir ju likso väldigt trubbigt, för det säger ju ingenting om. ... Man kan väl känna att man, nu vill vi göra så här istället. Vi kanske inte når lika många, men vi tror att det blir bättre. (Intervju 1, Jordbruksverket)

I citatet beskriver den intervjuade att målen finns på övergripande nivå, som att bidra till mer konkurrenskraftiga företag och god djurvälstånd, att identifiera luckor

i systemet där insatser kan göra nytta, samt att målen finns på en nivå som upplevs som alltför detaljerad med antalet kurser och deltagare. Det sistnämnda upplevs som alltför trubbigt, eftersom det inte säger något om vilken kompetensutveckling som faktiskt skett. Istället nämner den intervjuade det nya arbetssättet, som senare benämns förutsättningskapande.

Även andra intervjuade inom Jordbruksverket och länsstyrelser är inne på samma sak, att målen i första hand är övergripande, exempelvis nationella miljö kvalitetsmål, EU-gemensamma mål för miljö och klimat, förnybar energi och vattenkvalitet, samt olika direktiv och förordningar. Kompetensutvecklingen inom CAP Strategisk plan är en åtgärd av många som ska bidra till att nå målen. Det ska till exempel höja effekten av olika miljöersättningar och stå för rådgivning och frivillighet vid sidan av ekonomiska styrmedel och lagstiftning. En intervju person vid en länsstyrelse reflekterar över målen:

Det är ju liksom Greppa näringen, ett rikt odlingslandskap och ekologisk produktion och där vi jobbar vi ju mot... mot miljömål och mot agenda 2030 liksom så, men det är, det är ju ingenting som vi kan mäta i våra projekt och vi har ju mål om antal, hur många procent lantbrukare som ska ha gått över till ekologisk produktion år 2030 och så men. Så det är ju alltid sånt som vi har i bakhuvudet, men när ...när vi själva håller på med de här ansökningarna... rent krasst ... då är det ju egentligen deltagare som vi liksom har målsättning på hur många vi ska nå med just den här mängden medel som vi har. (Intervju 12, Länsstyrelse)

Citatet visar hur den intervjuade resonerar om de övergripande, svår mätbara målen och de detaljerade, mätbara målen om antalet deltagare. Utifrån de övergripande målen som är relevanta för kompetensutvecklingen och med beaktande av de utvärderingar som pekat på låg måluppfyllelse (Jensen 2024; Svensson & Carbell 2024) och intervjuade som tvekar om antalet deltagare är rätt sätt att mäta, framträder ett behov av nya angreppssätt för målsättningar.

Kompetensutvecklingen inom CAP Strategisk plan innefattar en komplex samling mål och en komplex verksamhet spridd på många aktörer på nationell och regional nivå. Strategin är att arbeta både med förutsättningskapande och konkreta aktiviteter gentemot målgrupper. I sådana situationer kan löpande lärande utvärdering göra skillnad (Svensson & Sjöberg 2011). För att undvika kritiken om att målavvikelser upptäckts för sent (Jensen 2024) och svårigheter att utvärdera diffusa mål (Svensson & Carbell 2024), framstår en tydlig interventionslogik och ett löpande lärande utvärderingsarbete som en möjlig väg framåt. En löpande lärande utvärderingen kan med fördel kombineras med andra utvärderingsmetoder för att värdera mål och effekter (Roman & Vedung 2021).

Svensson & Carbell (2024:47) föreslår att kompetensutvecklingen ges en egen målsättning; att ”leda till framgångsrik implementering av ny kunskap i målgruppernas verksamheter”. De har en poäng i att föreslå en målsättning som utgår från målgrupperna. Om målen om ökad robust livsmedelsproduktion, miljö

och klimat samt landsbygdsutveckling ska nås, behöver målen ta sin utgångspunkt i förutsättningar och förändringar hos målgrupperna, och utvärdering av insatser görs utifrån det. En utveckling av målsättningar för kompetensutvecklingsinsatser som utgår från målgruppernas förutsättningar och behov av ny kunskap för förnyelse och innovation i syfte att utveckla sina verksamheter och bidra till samhällsmål, lägger fokus på kunskapshöjning och förändring på företagarnivå. Den här typen av företagsnära mål, interventionslogik och lärande utvärdering har potential att bidra till en effektivare kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan.

4.2 Många olika målgrupper för kompetensutveckling

Svenska lantbrukare och landsbygdsföretagare, deras anställda och rådgivare utgör en alltmer diversifierad skara. Statistiken visar att svenska lantbruksföretagare inte bara en heterogen grupp, utan även att olikheterna ökar, se bilaga 2. Företagarna har olika produktionsinriktningar, driftsformer, storlekar på sina företag, olika kön och ålder, finns i slättbygd, mellanbygd och skogsbygder över hela landet, därmed olika jordarter, klimat och produktionsförutsättningar. Inte minst har de olika tillgång och avstånd till kunder, leverantörer, rådgivning, service och infrastruktur. Dessa olikheter ställer höga krav på att hantera och möta de olika målgruppernas behov av kompetensutveckling.

De målgrupper som är relevanta för kompetensutvecklingen i CAP Strategisk plan beskrivs i CAP Strategisk plan 2023–2027, Livsmedelsstrategin 2.0, Reformpaket för den gemensamma jordbrukspolitiken efter 2027, samt Jordbruksverkets websida och rapporter från Greppa näringen (se översikt i bilaga 2). I dessa dokument framträder en tydlig bild av att Sverige ska prioritera en robust och hållbar livsmedelsproduktion i hela landet, att företagen ska vara lönsamma och kunna konkurrera samt bidra till uppfyllande av gemensamt beslutade miljö- och klimatåtaganden. I det ligger att stödja såväl stora som små företag och såväl kvinnor som män samt att prioritera unga och nya i branschen för att säkerställa en livsmedelsproduktion även på lång sikt. Livsmedelsstrategin poängterar också svensk gastronomi, hela livsmedelskedjan samt att både ekologisk och konventionell inriktning ska stödjas i enlighet med konsumenternas efterfrågan (Regeringskansliet 2025a). Sammantaget visar genomgången att det är många olika målgrupper för kompetensutvecklingen i CAP Strategisk plan (se bilaga 2).

Det finns en öppen och sökbar databas i Jordbruksverkets officiella statistik. Den innehåller den officiella statistiken om jordbruk, trädgårdsodling och vattenbruk, sökbart per län och kommun i långa tidsserier. Därmed kan man på nationell-, läns- och kommunnivå ta fram utvecklingen för dessa näringar under lång tid tillbaka, och se utvecklingstrender över tid för olika grödor, djurslag, företagsstorlekar och liknande (se exempel i bilaga 2). Sådana analyser kan ge en god utgångspunkt för kvantitativ förståelse för målgrupperna. Statistik saknas dock för småskaliga

livsmedelsproducenter, vilket försvårar målgruppsanalysen för den typen av verksamheter. Jämför med fallstudien från Frankrike där denna grupp definierats och statistik börjat samlas in (kap 4.8.4).

I CAP Strategisk plan överläts till Jordbruksverket och länsstyrelser att göra en närmare bedömning av hur målgruppen ska definieras på nationell och regional nivå. Det var dock bara några av de intervjuade som sade sig arbeta med statistik för målgruppsanalyser nationellt eller regionalt.

4.2.1 Målgruppsanpassning och behovsanalys

Målgrupperna för kompetensutveckling är mycket diversifierade grupper av lantbrukare och landsbygdsföretagare, deras anställda och rådgivare. Det ställer höga krav på att hantera och möta de stora skillnaderna i förutsättningar och behov av kompetensutveckling.

De intervjuade arbetar på olika sätt med målgruppsanpassning och behovsanalys. På Jordbruksverket arbetar man exempelvis med referensgrupper av externa aktörer, interna workshops, avstämningar med Landsbygdsnätverket och regionala kluster, samt punktinsatser i form av enkäter. De fyra kunskapsnaven har en viktig roll. En person vid Jordbruksverket förklarar:

Och därför gjorde vi liksom förstudier för att se hur ska vi arbeta med det och landade här med kunskapsnav. Och sedan har vi fått behovsinspel ... både från animalienavet framför allt, för där har vi liksom störst pott pengar avsatt, och sedan från företagsledningsnavet och från digitaliseringsnavet och så. Och då är de i sin tur, de har liksom sina processer för att hämta in behoven. Och så omsätter vi det i utlysningar. (Intervju 1, Jordbruksverket)

Citatet visar att den intervjuade ser kunskapsnaven som centrala för att hjälpa till med behovsinspel, och de i sin tur förväntas arbeta med behovsanalyser kontinuerligt. Jordbruksverket kan sedan omsätta dessa behovsinspel i utlysningar av medel till projekt. Men även utlysningar behöver ha en målgrupp och anpassas efter den tänkta målgruppen. En intervjuad berättar att en vanlig fråga är huruvida man ska satsa på bredd eller spets, och hur ska man veta vilka företag som är små idag men vill och kan växa sig stora? Det landar ofta i att man vill tillgodose båda grupperna, men på olika sätt efter deras förutsättningar. Flera av de intervjuade berättar om olika strategier för att möta olika målgrupper, till exempel små eller stora, nybörjare eller erfarna inom ett visst område. En intervjuad berättar om ett exempel med god målgruppsanpassning:

Och där har vi också i förra programperioden gjort upphandlingar med något som vi kallar lotsar. Det är en form av rådgivning egentligen, men att man blir skraddarsydd utifrån de företag som faktiskt behöver hjälp utifrån de här behoven som har setts, som vi har samlat in med länsstyrelsen och våra grupperingar. Men då blir det verkligen skraddarsytt. Per företag blir det lite dyrare, ja, fast det ger också mer [nytta]. (Intervju 1, Jordbruksverket)

Citatet illustrerar att den intervjuade ser att det är en avvägning mellan bättre målgruppsanpassning och kostnad per företag. Flera intervjuade anser att bättre målgruppsanpassning ofta är mer värdefullt för företagen. För företagen uppstår behov av kompetensutveckling ofta i samband med att man är inne i en förändringsprocess, där man exempelvis utvecklar sitt företag, sin markanvändning och djurantal utifrån lokala förutsättningar. Då uppstår ett behov av kompetensutveckling längs vägen. Det kräver ett följsamt system som klarar av att hantera behoven när de uppstår. En intervjuad reflekterar kring det:

Jag tror ändå på att så är det väldigt mycket. Och just i och med att det är så projektifierat, det är projektmedel vi har, då blir det ju verkligen så svårt att vara just-in-time. Just nu är det väldigt olika handläggningstider, men de är vanligtvis väldigt långa. Så det är svårt att vara så snabb som man behöver vara, och flexibel. ... Men däremot så kanske man kan fundera på hur man kan bygga in det i de utlysningarna som man gör. Att det finns en viss frihet i själva projektet som genomförs, 'vi har sett det här behovet'. Och att man kan anpassa projektet utifrån processen. Eller just-in-time. Och jag tycker jag ser, när man tittar på de projekten som genomförs, så händer det grejer ... Det är ju där det sker. Det är ju där magin sker. ... Men då måste man också ha en ... handläggning som fungerar, kopplat till en ändring i projekten. ... Man kan tänka att man jobbar med testpiloter, och experimenterar lite kring det, innan man sjösätter något fullt ut. Men ändå att man får lite större frihetsgrader. Och kanske tänker på ett lite annat sätt kring det. (Intervju 1, Jordbruksverket)

Citatet visar att den intervjuade inser värdet av att anpassa insatserna efter målgruppens behov, men att det möter hinder i det administrativa systemet. Det är dessutom en kostnadsfråga. Den intervjuade vill ändå försöka hitta vägar att arbeta mer målgruppsanpassat.

Flera av de intervjuade vid länsstyrelser är inne på samma spår, de försöker målgruppsanpassa för att locka deltagare till sina aktiviteter och ha nöjda deltagare, men upplever att de bromsas av administrativa krav och upphandlingsregler. Flera länsstyrelser beskriver hur de arbetar aktivt med aktörer i länet för att fånga upp behov, exempelvis genom att arbeta med rådgivningsaktörer, lantbrukarorganisationer, att sända ut enkäter, att arrangera samverkansmöten och att försöka att själva vara ute och träffa deltagare vid olika aktiviteter. Att aktörerna framför sina behov på ett ärligt och tydligt sätt handlar också om tillit och förtroende. En intervjuperson menar att:

Jag kanske ska passa på att koppla in det här med kontinuitet också. Jag förstår att vi här pratar i eget intresse, men det är en absolut framgångsfaktor för alla på länsstyrelsen. //...//. Vi ser det nu, det bara rasar in förfrågningar. Vi får sätta in föreläsning efter föreläsning, för det blir så stora grupper som vi inte kan hantera. Det är ju också en konsekvens av kontinuitet. (Intervju 6, Länsstyrelse)

I citatet förs betydelsen av tillitsfulla relationer och förtroende fram. Enligt intervjupersonen är detta något som möjliggörs genom att medarbetare har varit

rådgivare under lång tid, byggt upp ett stort nätverk och genomfört många aktiviteter. När jordbrukspolitik och omvärld förändras så är rådgivaren den som står för kontinuiteten. Det är någon som har gedigen erfarenhet och som lantbrukaren kan lita på. En annan person skriver följande i ett kompletterande mail:

Utbudet av kompetensutveckling är stort och lantbrukare är välutbildade i stor omfattning. Allt större behov av erfagrupper. Grupper kan bestå av lantbrukare, rådgivare och forskare tex. Vi behöver få verkstad, vilket kan ske i samverkan mellan forskning och praktik. Behövs möjlighet att ha långvariga gruppssamarbete, vilket kan behövas för vissa insatser. Detta kommer inte till stånd genom många små projekt som drivs av olika aktörer. (Intervju 13, Länsstyrelse)

Citatet visar på flera aspekter. Inledningsvis efterlyser den intervjuade ett arbetssätt som kan engagera och upplevas som värdefullt av deltagare som idag har ett stort utbud av aktiviteter att välja på. Erfa-grupper ses som en sådan möjlighet, som dessutom skulle kunna skapa dialog och kunskapsutbyte mellan lantbrukare, rådgivare och forskare. ”Projektfieringen” är ett hinder, liksom att länsstyrelser idag inte får utbilda rådgivare i till exempel att coacha erfa-grupper. Intervjupersonen efterlyser insatser som får effekt och inte bara blir ”spridda skurar” där offentliga medel förbrukas till oklar nytta. Administrationen måste medge flexibilitet och nya arbetssätt som leder till ”verkstad”, det vill säga effekt hos målgruppen. Flera intervjuade vid länsstyrelser anser att de administrativa kraven och upphandlingsreglerna inte alltid medger den flexibilitet som ett målgruppsanpassat arbete skulle behöva.

Det är också en fråga om att minska den administrativa kostnaden för upphandling. Detta sker ibland genom att upphandla för flera år framåt, vilket följande intervjuperson problematiserar:

Vi är lite flexibla, men det finns ju också länsstyrelser som har gjort så att de har gjort en utlysning på en eller två år på gruppaktiviteter. Då ska de ju veta två år framåt exakt vilka behoven är och det går ju inte då. Då finns det ingen flexibilitet kvar. (Intervju 7, Länsstyrelse)

Citatet visar att om man upphandlar rådgivningstjänster för ett par eller flera år framåt så kan det leda till att flexibiliteten minskar. Upphandlaren låser in sig och minskar sin möjlighet till löpande anpassning av utbud och arbetsformer.

Teorikapitlet om vuxnas lärande visar varför målgruppsanpassning är nödvändig för att skapa förutsättningar för lärande och förändring. Lantbrukares, rådgivares och andra aktörers lärande stärks om det är relationellt och kopplar ny information till befintliga perspektiv och utgångspunkter (Bawden & Packham 1993; Bawden et al 2025).

Fyra kunskapsnav med uppdrag behovsanalys

En del i strategibytet till en mer förutsättningskapande verksamhet inom kompetensutvecklingen inom CAP Strategisk plan, har inneburit starten av tre kunskapsnav, utöver kunskapsnav Animalieproduktion, vilket var ett regeringsuppdrag sedan tidigare. Dessa fyra kunskapsnav tillskrivs en nyckelroll i arbetet med att fånga upp lantbrukssektorns behov. Kunskapsnavens huvudsakliga syfte är bredare än enbart behovsanalys; det är bland annat att öka samverkan och kunskapsutbyte mellan aktörer samt effektivisera och säkerställa att branschens kunskapsbehov tillgodoses.

Olika förutsättningar för främst långsiktig finansiering har dock försvårat samverkan mellan naven, vilket är olyckligt. Betydelsen av och möjligheterna till samverkan och koordinering mellan naven, bland annat för att skapa en gemensam målbild, strategi och planer, har undersökts i Strategi för kunskapsnaven inom lantbruket (Tunberg 2022). Fokus var på hur naven tillsammans kan skapa attraktiva erbjudanden och relevanta produkter och tjänster till målgrupperna, baserat på deras behov. Lagda förslag har dock inte genomförts.

För att kunna effektivisera och säkerställa att hela branschens kunskapsbehov tillgodoses förutsätts en kontinuerlig behovsanalys och en strategi för samverkan mellan naven. Naven arbetar på olika sätt med att göra behovsanalyser och prioritera, ta fram, sammanställa och sprida information. Kunskapsnav Animalieproduktion har analysgrupper med deltagare från olika företag och aktörer, som i sin tur har dialog med lantbrukare. Kunskapsnav för jordbrukets digitalisering har ett expertnätverk och ett referensnätverk och arbetar med enkäter och intervjuer för att fånga upp behov. Här har arbetet i navet inneburit att representanter för de stora rådgivningsorganisationerna träffas regelbundet på ett sätt som inte förekommit tidigare. Kunskapsnav Miljö och klimat baseras på en bred befintlig verksamhet som då har olika strategier för behovsanalys i de olika delarna. Kunskapsnav miljö och klimat ska gå igenom hela sin verksamhet under 2026. Kunskapsnav företagsledning och entreprenörskap har gjort en löpande lärande utvärdering (se kap 2.2) av sin första period där det framkommer att de jobbat med behovsanalys på flera olika sätt (Palm et al 2025).

Ett pilotprojekt genomfördes 2021 av RISE, Växa Sverige och Hushållningssällskapens Förbund, med stöd av SLU, för att testa en modell för behovsanalys (Rydberg 2021). Modellen utgick från grupper av lantbrukare och rådgivare som formulerade behov inom specifika ämnen. Dessa behov skulle sedan tas vidare av kunskapsnaven i samarbete med rådgivningsorganisationer och relevanta forskare. Projektet fick inte någon fortsättning, men fångades upp i kunskapsnavens gemensamma strategi (Tunberg 2022). I detta förslag till gemensam strategi konstateras att för en ”effektiv interaktion krävs också en tydlig samverkans/samarbetsmodell med konkreta aktiviteter så som gemensamma avstämningar och koordinering av insatser för ett antal områden till exempel

kommunikation, behovsidentifiering, beställarfunktion gentemot forskningen, metodutveckling, och kompetensutveckling” (Tunberg 2022:12).

Av intervjuerna framgår att alla kunskapsnav har fungerande kontakter med etablerade rådgivningsorganisationer och LRF i sitt arbete med behovsanalyser. Därmed finns en uppenbar risk att de landsbygdsföretag som inte har rådgivning eller köper rådgivning från andra aktörer, riskerar att inte få sina behov framförda, vilket inkluderar de tidigare nämnda nischerna (se kap 1.2.2). Detsamma gäller sannolikt företagare i norra halvan av Sverige, där kunskapsnaven verkar ha begränsad verksamhet, trots att Livsmedelsstrategins mål om livsmedelsproduktion i hela landet förutsätter att även lantbruksföretagens behov i norra Sverige tillgodoses. Det bör också finnas en medvetenhet om att den etablerade rådgivningen kanske inte alltid har omställning i fokus för sin rådgivning, då det kräver kostsamma investeringar i ny kunskap, metod och strategi.

Med undantag av kunskapsnav Miljö och klimat, ingår inte länsstyrelser i kunskapsnavens arbete med behovsanalyser, såvitt vi förstår. De länsstyrelser vi har intervjuat har endast haft sporadisk kontakt med de tre kunskapsnaven utöver kunskapsnav Miljö och klimat.

Målgruppsanpassning och behovsanalys för mer effektiv kompetensutveckling

Med utgångspunkt i teorin om vuxnas lärande ses både kompetensutveckling och förändringsförmåga som följer av processer där individer interagerar, kommunicerar och lär. Därför är det avgörande att utgå från målgruppernas förutsättningar och anpassa åtgärder, kommunikation och pedagogik så att effektiva lärprocesser skapas. Om man vill uppnå målsättningar som är relaterade till förändringar hos målgrupper, behövs en interventionslogik där målgrupperna definieras så pass väl att förändringar hos dessa kan mätas (Eckerberg et al. 2021).

Utifrån beskrivningen av de alltmer heterogena målgrupperna ovan och det konstaterade behovet av bättre samordning och kraftsamling för att fånga upp lantbrukssektorns behov (se exempelvis Gielen & Nyström 2019), behöver kompetensutvecklingens arbetsformer och metoder målgruppsanpassas för att skapa optimala förutsättningar för lärande för förändring, förnyelse och innovation (se kap 2). En verksamhet grundad i målgruppsanpassning enligt principerna om vuxnas lärande och en administrativ situation som möjliggör löpande lärande utvärdering har potential att bidra till en mer effektiv kompetensutveckling.

4.3 Administrativa och organisatoriska hinder

Detta delkapitel handlar i huvudsak om upplevda administrativa hinder kopplade till kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan samt organisatoriska hinder som framförts av informanterna på länsstyrelserna. Vi gör inga anspråk på att ha fångat alla hinder som upplevs, men det är i ljuset av de upplevda hindren som åtminstone länsstyrelsernas verksamhet bör förstås.

4.3.1 Alltjämt ökade administrativa krav

Diskussionen om den administrativa bördan inom lantbruket har pågått under lång tid. Redan 1998 introducerade dåvarande LRF-ordföranden Hans Jonsson den så kallade ”ryggsäcksdebatten”, genom att lämna över en ryggsäck full med stenar till dåvarande statsminister Göran Persson. Ryggsäcken var tänkt som en metafor för de tunga bördor som de svenska lantbrukarna var tvungna att bära i form av till exempel högre skatter, högre kostnader kopplade till djurvelfärd och ett omfattande regelverk. Under senare år har flera svenska projekt varit inriktade på att minska den administrativa bördan inom lantbruket (se till exempel Bergström Nilsson et al 2024; Brandrup-Wognsen 2024). Frågan om den administrativa bördan pågår även på EU-nivå. Under den pågående mandatperioden är en av EU-kommissionens främsta prioriteringar att förenkla regelverken och minska den administrativa bördan för företag (Europeiska kommissionen 2026). I våra intervjuer speglas dock en annan verklighet.

Den här programperioden har ju verkligen nått... Någon slags negativ höjdpunkt som jag hoppas inte fortsätter in i nästa för då... för vi håller ju på att administrerar ihjäl oss och byråkratiserar oss ihjäl oss och vi lever ju i någon slags... Ja, det är inte positivt alltså, det är en arbetsmiljöbelastning att ha det som det är. [...] Visst har vi pengar i systemet, men vi har ju inte hur mycket pengar som helst och en oförsämrat stor del av den går ju till administration och byråkrati och inte till aktiviteter som bönderna ska ha. För jag menar att det jag gjorde förr... Förr så redovisade jag själv och så vidare. Det kan jag ju inte göra längre. Nu har ju jag en projektekonom som går på viss procent på projekten. För att det blir så har blivit så jävla svårt, så jag kan inte hantera det själv. (Intervju 7, Länsstyrelse)

Dels är det ju att administrationsbördan har ökat jättemycket och värst var det ju i landsbygdsprogrammet med hur många projektansökningar som helst för samma sak. Och ett väldigt strikt behov av att följa upp saker i rätt låda. Så att vi har ju hunnit... ja, men hjärntvätt... eller stålbadat lite i den administrationen och det gör ju någonting med kreativiteten och lyssnandet. Även om man själv försöker överbrygga alla de här hindren någonstans. Men rent tekniskt är det ju svårt att hinna med när det är så många... så mycket som är stökigt och jobba kring... att man hinner inte med samma uppföljning. Jag får släppa en massa frågor helt enkelt. (Intervju 9, Länsstyrelse)

I citaten ovan framkommer att administrationsbördan har ökat. Den innevarande programperioden beskrivs till och med som ”en negativ höjdpunkt”. En direkt konsekvens av den tungrodda administrationen är att mindre medel kan användas till den operativa verksamheten – det vill säga att anordna aktiviteter till regionens lantbrukare. Ekonomiska redogörelser som tidigare kunde göras av den projektägande handläggaren, kräver idag en specifik projektekonom eftersom arbetet har blivit så svårt. Det administrativa arbetet beskrivs till och med som en arbetsmiljöbelastning vilket påverkar såväl den egna kreativiteten som lyssnandet på ett negativt sätt.

För att illustrera konsekvenserna av den alltmer uppstyrd administrationen, berättar informanten:

Jag tror vi jobbade i sju eller åtta år och vi jobbade med både växtnärlingsfrågor, ekofrågor och biologisk mångfald - ja, men tillsammans. Och även om Jordbruksverket hade olika mål inom det där så struntade jag i det och ja jobbade som man vill och tycker är vettigt och jobbade i stället med uppföljning liksom lokalt eller jobbade kommun för kommun och försökte vara nära ute på bygdegårdar och fånga upp behov och sedan återkomma så strukturerat vi kunde med de kompetenser vi hade. (Intervju 9, Länsstyrelse)

I citatet framgår hur informanten i tidigare programperioder dels kunde arbeta mer integrerat med olika frågor, dels mer lokalt anpassat på ett sätt som hen upplevde ”vettigt”. De alltmer strikta ramarna som blivit över tid har medfört att ”vi har fått jobba lite mindre som vi...Ja inte riktigt som vi tror på, på samma sätt” (intervju 9, länsstyrelsen). Citaten visar på ett förändringsbehov av det administrativa systemet, där arbetssätten som beskrivs i löpande lärande utvärdering skulle kunna vara ett framkomligt sätt.

Den tungrodda administrationen påverkar dock inte bara länsstyrelsernas egna anställda, utan även andra rådgivningsaktörer som är tänkbara projektägare/projektutförare i länsstyrelsernas utlysningar.

Vi har haft dialog med HS, LRF, Växa och andra aktörer som finns här om det här och det är ju ingen som vill axla det här ansvaret [att stå som egen projektägare]. För det, det är för tungt, det är för administrativt tungt. [...] vi har förlorat många små aktörer på senare år och det hänger ju ihop med att de orkar inte med det här upphandlingsförfarandet som vi håller på med. Det har blivit så...Vi har ju nått sådana höjder med den här upphandlingen, så det finns ju inga gränser åt fel håll...(Intervju 7, Länsstyrelse)

Vi har inte så många aktörer som finns som vill driva de här projekten och speciellt inte när det är 15% OH på dem. (Intervju 8, Länsstyrelse)

Citaten ovan visar att allt färre aktörer är intresserade av att axla ansvaret att stå som egen projektägare, eftersom det upplevs som för administrativt tungt. Specifikt nämns den låga overheadkostnaden som ett skäl till detta. Konsekvensen i vissa delar av landet har blivit att små rådgivningsaktörer helt har slutat att svara på upphandlingar från länsstyrelsen. Det innebär att värdefull kompetens med förankring i lantbruket därmed går förlorad, vilket är särskilt alarmerande i de regioner där det råder brist på rådgivningsaktörer.

Administrativa krav medför också att en del privata rådgivningsaktörer väljer att inte längre lämna anbud till utlysningar. I ett brev till länsstyrelsen skriver en aktör:

Att inte lämna anbud på fredagens utlysningar. Anledningen är kraven på redovisning som dels är så omständligt och åter upp all lönsamhet och dels att en del av kraven i redovisningen är svårare för oss att leva upp till fullt ut. Vilket exempelvis är redovisningar, där ett annat bekymmer är att vi behöver redovisa lönespecifikationer på alla medarbetare i projektet, vilket en del medarbetare tycker är ganska integritetskränkande. Vi är alltså mer för direktupphandling, alltså som ni har jobbat och det fungerar väl tycker vi. (Intervju 6, Länsstyrelse)

Utdraget ur brevet till länsstyrelsen visar dels på den upplevda administrativa bördan och vilka konsekvenser det får. För denna rådgivningsaktör så är uppfattningen att det är bättre att bli upphandlade än att konkurrera med andra inom ramen för en utlysning. Nuvarande administrativa system försvårar alltså målsättningen om att kunna erbjuda lantbruksföretagare den rådgivning som de behöver när de behöver det.

4.3.2 Bedömning av särskilda skäl

För att en länsstyrelse ska få bedriva projekt i egen regi, i stället för att upphandla en extern aktör, krävs det som kallas *särskilda skäl*. För att få ett föreslaget projekt beviljat måste det först godkännas. Sedan ett antal år tillbaka bedömer länsstyrelserna varandras ansökningar. Antalet länsstyrelser som skall granska en projektansökan, varierar mellan länsstyrelserna. I våra intervjuer finns det flera vittnesmål från länsstyrelserna om hur de särskilda skälen har skapat problem:

Det har varit en sån här infekterad fråga i länsstyrelsevärlden som har... Ja men lagt en våt filt över kompetensutvecklingsprojekt i flera års tid. Lite olika på olika ställen. Så det har varit svårt för... Jordbruksverket har kommit med riktlinjer och det var svårt för de 21 länsstyrelserna att hitta en tillräckligt tydlig linje i "det här gäller". Men den nya gången är ju att det är länsstyrelser som handlägger projekt hos andra länsstyrelser. Och då tolkar man lite de där särskilda skälen lite olika på olika ställen. (Intervju 9, Länsstyrelse)

Och i vårt fall så är vi ju faktiskt en situation där vi granskas av fem andra och olika länsstyrelser. Vad handläggarna gör är dock helt olika bedömningar av samma saker liksom och det leder i sin tur till att folk blir liksom mera... Det blir hårdare, hårdare och till slut så måste man ju ha det hårdaste av hårdare från alla sex stycken på allting man gör för att för att inte de ska bli rädda för att behöva stå till svars och kanske betala någonting för att dom har släppt igenom. (Intervju 5, Länsstyrelse)

Det första citatet visar hur frågan om särskilda skäl har kommit att bli en infekterad fråga i länsstyrelsevärlden. Trots att Jordbruksverket har kommit med riktlinjer, så tolkas de olika på olika länsstyrelser. Det andra citatet, som kommer från en länsstyrelse som inte bara blir bedömd av en annan länsstyrelse utan av fem andra, illustrerar även en annan problematik – nämligen att länsstyrelsernas bedömningar påverkar varandra. Det får till följd att den länsstyrelse som ställer högst krav eller är mest nitisk blir styrande för övrigas tolkningar. Utifrån dessa citat kan vi konstatera åtminstone tre saker: 1) ett system som bygger på bedömning av flera andra länsstyrelser är ett resurskrävande system som bidrar till att öka den administrativa belastningen, 2) det finns ett godtycke i systemet – en projektansökan kan godkännas av en länsstyrelse och avslås av en annan, samt 3) även om det finns utarbetade riktlinjer, verkar de inte förhindra oliktolkningar. Det faktum att handläggarna dessutom påverkar varandra med allt hårdare tolkningar,

visar även på att det finns en inbyggd rädsla för att vara en person som fattar ett beslut som riskerar att bli ifrågasatt.

Förutom att länsstyrelserna bedömer varandras projektansökningar så förekommer även ytterligare en bedömning av projekten – för att säkerställa att det har genomförts enligt plan. En länsstyrelserepresentant berättar följande om just denna del av projektbedömningen:

Lst: Det är bland annat där med särskilda skäl som de höll på att mala om i två, tre år. Nu har det varit lugnt i år, men när vi ska söka nya projekt så blossar det säkert upp igen och även det här med upphandlingar och hur man... Hur man kritiskt granskar allting och hotar med... Alltså med...ska man säga...straff?

I: Att man blir återbetalningsskyldig, eller?

Lst: Ja, precis så att du får avdrag på projektet om du har gjort det här, si och så då drar vi av si och så mycket procent. Vi lever ju ständigt i det med hotet att du får avdrag för att ni har gjort fel och det blir ju ett arbetsmiljöproblem till slut för oss tycker jag. Jag försöker inte tänka på det så mycket, men blir ju rädd i sitt jobb och det blir inget bra för att det gör ju också att du blir snäv i vad du gör. Jag gör det här som fungerar. Jag vet att jag gör rätt. Jag vet att det fungerar. Jag vet att jag får deltagare och det är liksom lite --- Safe. Du gör ingenting som du börja fundera: Hm, undra hur de kan bedöma det här? Kan jag få avdrag eller hur blir det här nu då? Om jag gör fel så du blir ju rädd i ett system som styr dig. Och jag menar, vi är ju vi är ju väldigt ordentliga ska jag säga. Vi är ingen av oss som har någon illa onda tankar utan vi vet ramarna för Greppa. Vi vet ramarna, för eko och greppa är ju extremt styrt. Och jag förstår inte ens varför vi håller på och skriver en projektplan när vi har fått projektplan från Jordbruksverket, men det gör vi. Så att jag menar, vi håller oss ju verkligen inom ramarna och försöker göra det bästa vi kan för lantbruket och landsbygden i [regionens namn]. Det är ju liksom vad vi har i huvudet hela tiden, men ändå är vi liksom rädda. Kan det här bli fel? Kan jag bli straffad? (Intervju 7, Länsstyrelse)

Inledningsvis konstaterar informanten att det just nu är lugnt vad gäller bedömningar av de särskilda skälen, men att frågan sannolikt kommer att "blossa upp igen" när det blir dags för en ny upphandlingsomgång. Därefter övergår hen till att prata om granskningen av själva genomförandet – en process där hen upplever att det förekommer hot om straff. Hoten är kopplade till procentuella avdrag från budget, om fel har begåtts. Förfarandet framförs som ett arbetsmiljöproblem, som präglas av en rädsla av att göra fel. De överhängande hoten och rädslan får till följd att man väljer att köra på säkra kort i sin verksamhet, istället för att våga testa nya idéer som kan riskera ett avdrag i ett senare skede. Slutligen lyfter informanten en annan aspekt av den överadministration som upplevs råda i dagens system – nämligen att det krävs projektplaner även i relation till t.ex. Greppa Näringen, trots att det programmet redan är uppstyrt och har en tydlig projektplan.

Samtalen kopplat till de administrativa hindren illustrerar ett flertal aspekter som är kontraproduktivt för det uppdrag som åligger länsstyrelserna i relation till anordnande av kompetensutvecklingsinsatser i CAP Strategisk plan:

- Systemet är administrativt tungrott
- Andra rådgivningsaktörer drar sig för att svara på upphandlingar, kopplat till den tungrodda administrationen samt den låga OH:n
- Systemet med kollegiala bedömningar av flera andra länsstyrelser skapar både en ökad administrativ belastning, men visar även stora tecken på godtycklighet
- Rädslan för att göra en felaktig bedömning av ett projekt gör att länsstyrelserna trissar varandra till allt hårdare bedömningar
- Det överhängande hotet om att bli återbetalningsskyldig för ett beviljat projekt om fel har begåtts, skapar ytterligare en rädsla som får länsstyrelsen att satsa på säkra kort

Ovanstående punkter går emot flera av de principer som lyfts i vårt teoretiska kapitel 2. En tungrodd administration och en kultur som präglas av rädsla i flera led, skapar ogynnsamma förutsättningar för att utvecklas till en lärande organisation som gör löpande förbättringar av sin verksamhet. Likaså gör det faktum att man som länsstyrelse tenderar att satsa på säkra kort, att man sannolikt missar chanser att arbeta innovativt och målgruppsanpassat. Helt emot de principer som gynnar vuxnas lärande. Det blir uppenbart att systemet skulle må bra av förändringar i flera led, något som också efterfrågas från länsstyrelserna själva:

Alltså på en väldigt strikt och formell nivå övergripande så skulle jag önska att det blir utrett en gång för alla att länsstyrelsen inte måste ha jättemycket särskilda skäl för att själva få bedriva kompetensutvecklingsprojekt. Så att vi inte behöver ha den ängsligheten kvar. För det är ganska energikrävande. [...] Jag tror att det är kört i den här programperioden och få någon verklig ordning på det. Och Statskontoret gjorde någon typ av utvärdering eller en granskning [Statskontoret 2025 (vår anmärkning)] kring just den här frågan och de har ju som kommit fram till att länsstyrelserna borde få hålla i kompetensutveckling själva framöver. Att det finns goda skäl för det, men att man också måste jobba väldigt medvetet med... Ja, men med behovsanalyser och att stämma av med branschen och ja, men jobba nära och för att ta vara på de olika kompetenser och de och att underlätta för de företag som finns som är verksamma också. Men...ja de menar ju att man kan göra någonting rent praktiskt först till nästa programperiod. (Intervju 9, Länsstyrelse)

Alltså, det finns för mycket utrymme för personliga tolkningar och det är ju inte så att man ska ha mera styrning på det utan snarare tvärtom att det måste finnas en klokskap liksom istället. Och det är ju väldigt svårt i den här världen för att vi är ju mer och mer detaljstyrda och det ska fångas upp allting exakt. (Intervju 5, Länsstyrelse)

Det första citatet efterfrågar att regelverket kopplat till de särskilda skälen blir utrett ”en gång för alla”, så att de inte ska behöva fortsätta ha ängsligheten för att göra fel kvar i systemet. Hen uttrycker att dagens system är energikrävande. Vidare menar informanten att trots att Statskontoret gjort en utredning (Statskontoret 2025) kopplat just till de särskilda skälen, och att de funnit att länsstyrelserna får stå som egna projektägare, så är en förändring inte att vänta förrän nästa programperiod. Att

ha ett administrativt system som inte möjliggör förändringar i ärendehantering under innevarande programperiod, går stick i stäv med tankarna om hur formativa utvärderingar kan användas för att göra ständiga förbättringar. Det andra citatet efterfrågar i sin tur ett system som bygger mindre på styrning och mer på klokskap, vilket är helt i linje med t.ex. Bornemark (2018) och Forsell & Ivarsson Westerberg (2014) som lyft behovet av en renässans för yrkesskicklighet, professionellt omdöme och tillit.

4.3.3 Upphandling begränsar samverkan

Vårt datamaterial visar att det äger rum flera olika typer av dialogmöten och samtal mellan länsstyrelsen och andra verksamma rådgivningsaktörer i en region, och att länsstyrelsen samarbetar med olika aktörer när de arrangerar sina aktiviteter. Just att samverka med andra aktörer vid anordnande av aktiviteter framhålls ofta som en framgångsfaktor.

Men när vi frågar om hinder för samverkan, framkommer även vittnesmål som visar att länsstyrelsernas uppdrag som upphandlande myndighet kan sätta käppar i hjulet för den typ av samtal som önskas.

Lst: Det är däremot någonting som har förändrats genom åren till det sämre...och det har ju med den här uppstyningen med upphandlingen att göra. Och den försämringen har ju kanske varit 10-15 år minst. Men förr då kunde vi ju träffa HS och Växa och diskutera: Vad behöver ni? Ja, det var verkligen en behovsanalys när dom sa, *"Men det här tycker vi att bönderna behöver inom Greppa eller Eko. Och det här skulle vi kunna göra."* Och så säger HS: *"Ja, men vi ser det här på växtodlingssidan."* Ja, men vad fint då gör ni det och sen så upphandlade man det på sitt vis på den tiden då. Men så träffar vi dem aldrig idag. För idag är det ju vi som ska styra allt behov. Det är vi som ska veta och det är vi som ska upphandla. Det är ju först när de kanske hojtar till någon gång ibland och säger: *"Det här ser vi"* eller *"Det här behöver vi"* liksom eller att vi frågar *"Tror ni att det här skulle funka?"* Men den här dialogen som vi hade förr runt ett bord med alla externa rådgivare som vi då hade den är ju borta på grund av upphandlingen.

I: Varför har det försvunnit? Varför funkar inte den typen av dialog?

Lst: Nej, nu är det ju...Nu ska vi upphandla det här och dom vill ju inte avslöja sina idéer för någon som vi upphandlar alltså. Förstår du? Det är ju inte säkert att HS får den här upphandlingen då utan då vi lägger ut det här så kanske Växa får det istället. [...] Så de där dialogmötena de är ju borta och det är lite synd för där fick vi in väldigt mycket bra som de direkt såg behov av. De var ju mycket...De var ju bättre än LRF att se behoven liksom så. Sen har vi andra möten med dem, dialogmöten där vi pratar om redovisningar och vad är problem och så vidare, absolut, men där får vi kanske inte in idéer på aktiviteter på det viset som vi fick förr. (Intervju 7, Länsstyrelse)

I citatet ovan beskriver en av länsstyrelseinformanterna hur hen upplever att samarbetet med andra rådgivningsaktörer har förändrats under årens gång. Hen menar att länsstyrelsen tidigare, när det administrativa systemet var mindre uppstyrt, kunde ha mer öppna samtal med rådgivningsaktörerna kopplat till vilken typ av verksamhet som de trodde skulle kunna vara gynnsamt för lantbrukarna i

regionen. I dagens system, när länsstyrelserna ska upphandla projekt, är det även de själva som måste stå för idéerna till utlysningarna. Även om dagens administrativa system säkerligen inte hindrar länsstyrelserna från att ha den typ av öppna, idéskapande samtal som informanten menar tidigare ägde rum, så har rådgivningsaktörernas incitament att dela med sig av sina idéer minskat eftersom det finns en risk att de inte får bli utförare av sin egen idé. Länsstyrelsen tappar på detta sätt flera öron mot marken, något som i sin tur riskerar att verksamheten uppfattas som top-down, snarare än som tidigare då den i större utsträckning samskapades tillsammans med regionens aktörer.

Naturligtvis finns det en risk för att en rådgivningsorganisation kommer att föreslå projekt som framför allt gynnar den egna organisationen, sådana där de har egen kompetens, snarare än att de ställer sig i lantbrukarnas skor och reflekterar över vad de behöver. Oavsett tillvägagångssätt kan vi konstatera att en god målgruppsanalys och behovsanalys är en förutsättning för att kunna designa en interventionslogik som förmår stödja den utveckling man önskar. Och för att landa i adekvata förslag, är det rimligt att en bredd av aktörer är engagerade i alla steg i denna process – något som i sin tur kräver att aktörerna känner att de har goda incitament till att delta i den typen av möten.

4.3.4 Brist på lantbrukskompetens

Den sista aspekten som vi vill belysa i detta delkapitel om hinder för kompetensutveckling, är att personer som arbetar med lantbruksrelaterade frågor på strategiskt plan inte sällan saknar grundläggande kännedom om svenskt lantbruk. I sin avhandling från 2017 beskriver Höckert att två av utmaningarna för att rådgivningssystemet ska kunna bidra till en hållbar utveckling av lantbruksföretag är dels dess förmåga att *skapa samverkanskulturer* över organisations- och ämnesgränser med lantbrukarens behov i centrum, dels dess förmåga att *dela livsvärld* med lantbrukarna. Begreppet livsvärld kommer från den tyske sociologen och filosofen Jürgen Habermas, som enkelt sagt förklarar begreppet som den gemensamma, vardagliga värld av normer, värderingar, språk och kulturella förståelser som människor delar och utgår från när de kommunicerar med varandra. Habermas menar att livsvärlden upprätthålls genom kommunikation och ömsesidig förståelse. Han skiljer livsvärlden från ”systemet” (t.ex. ekonomi och byråkrati), som styrs av makt och pengar snarare än gemensam förståelse. Eftersom rådgivare är en del av ett organisatoriskt och administrativt system, och dessutom ofta saknar den erfarenhetsbaserade platskunskap som lantbrukaren har, riskerar de att hamna i kläm mellan ”systemet” och lantbrukarens ”livsvärld”, vilket kan bli ett hinder i mötet med lantbrukaren och deras gemensamma kunskapande (Höckert 2017). Men en samverkanskultur och förståelse för lantbrukarnas livsvärld krävs även av andra aktörer i AKIS, för att systemet som helhet skall landa i något som är gynnsamt för lantbruket.

De senaste åren har många nätverk kopplat till AKIS och lantbrukets kunskaps- och kompetensutveckling etablerats, både på regional och nationell nivå, t.ex. Landsbygdsnätverket, de fyra kunskapsnaven samt regionala kunskaps- och innovationsplattformar som Vreta Kluster, Agroväst och AgroÖst för att nämna några. De nya framväxande institutionerna är en respons på att vissa funktioner i det svenska AKIS har saknats eller inte fungerat tillfredsställande tidigare. De regionala klustren har också medfört att nya resurser tillförts lantbruket och övriga delar av livsmedelssystemet genom att attrahera en regional finansiering. Samtidigt förutsätter alla dessa institutioner både monetära och personella resurser samt att det kan uppfattas oklart vilken aktör som äger vilken fråga och hur de olika nätverken ska samverka sinsemellan. Detta lyfts även i intervjuerna:

Ja, men alltså, det är ju en önskan att man måste se till hela landet när det är de här rikstäckande...ja, men nav, akis, kunskapsbank och ja, landsbygdsnätverket allt vad de har nu heter. Det är ju i princip ingen av oss som exakt vet vart gränserna går mellan de här, att det går ju omlott hela tiden. Och samtidigt som...tyvärr alldeles för många jordbruksföretag går på knäna. Och man tycker att finns det så här mycket medel/pengar rent ut sagt i systemet, hur kan man kanalisera dem närmare lantbruksföretagen? (Intervju 8, Länsstyrelse)

Informanten börjar med att framföra en önskan om att man måste se till hela landet, oavsett vilket nätverk vi pratar om. Något som troligtvis ska tolkas som att hen inte upplever att det är så idag. Citatet lyfter flera kritiska aspekter som har bäring på ambitionen att det skall finnas livskraftiga lantbruk i hela Sverige. Dessutom illustrerar det att organiseringen av diverse samverkansnätverk, inte har resulterat i en samverkanskultur i systemet som helhet.

Även när det gäller förståelsen för lantbrukets förutsättningar hos olika aktörer i AKIS framförs brister. I tidigare samtal med rådgivare, har det framkommit att de allt oftare får svara på grundläggande frågor kopplat till lantbruk av till exempel anställda på kommunen. Bristen på kunskap om och koppling till lantbruket är ett återkommande tema i våra intervjuer och rör där såväl den kommunala nivån, som chefsnivån inom länsstyrelserna samt bland handläggarna själva.

Men kompetensutveckling, där man skulle kunna få bjuda in kommuner på ett annat sätt, dvs där det inte blir tillsynsvägledning utan att det blir en allmänbildande kurs om lantbruk eller någonting sådant där. Det är ju en sån sak som kommer upp hela tiden. Att kunskapen hos många kommuner brister och då blir det dåliga träffar och möten liksom. (Intervju 5, Länsstyrelse)

Men alltså de som tillsätts på ledande befattningar är ju inte... De ska vara chefer. De ska inte ha sakkunskap och det betyder ju att vi är ju utarmade, utarmade på sakkunskap kring lantbruk hos oss i de högre leden. Vi är några stycken som har den kompetensen som jobbar som handläggare eller projektledare eller vad vi kallar oss för, men högre upp i leden så är ju det helt utarmat och det är en klar nackdel för vi kan inte....Vi har svårt att föra upp de här frågorna på en högre nivå och få gehör. (Intervju 7, Länsstyrelse)

Och sen någonting som begränsar oss. Det är ju kanske också eller det *är* ju att vi inte är för många som jobbar längre. Alltså. Vi är ju färre och färre som jobbar med just det här och det gör ju också att ytorna utåt minskar ju. Vi har ju egentligen ingen växtodlare längre på jordbruk. [...] Sen har vi ju flera som, eller vi har två som jobbar med konkurrenskraft och livsmedelsstrategin och livsmedel och besöksnäring. Men det är en annan profil på dem. De är inte sprungna ur jordbrukets mylla på det viset. De är bra på sitt vis va, men så vi har väl lite problem med det där att vi inte riktigt är... Vi har inte smuts på stövlarna längre och det är en det är en nackdel. Det är en klar nackdel. (Intervju 7, Länsstyrelse)

Det första citatet lyfter behovet av en allmänbildande kurs om lantbruk för kommunanställda som till exempel arbetar med tillsynsärenden. Informanten fortsätter med att konstatera att bristen på lantbrukskunskap inom kommunen leder till dåliga träffar och möten. I det andra citatet lyfter den intervjuande länsstyrelserepresentanten att man upplever ett utarmande på sakkunskap i lantbruksfrågor inom chefsnivån på länsstyrelsen, vilket försvårar att lyfta frågor högre upp i organisationen. I det sista citatet framförs en begränsning i relation till den egna arbetsgruppen, nämligen det faktum att antalet rådgivare i länsstyrelsens regi blir allt färre till antalet på flera håll i Sverige. Citatet lyfter även svårigheten att anställa folk med lantbrukskompetens till sina tjänster. Bristen på relevant kompetens i vissa delar av Sverige är ett återkommande tema i våra intervjuer. Dessutom skall de få som finns arbeta med en allt större bredd av frågor. Informanten upplever att det är en klar nackdel att allt färre anställda är ”sprungna ur jordbrukets mylla”, vilket minskar kontaktytorna med lantbrukarna.

4.4 Om vikten av metodmedvetenhet

All kompetensutveckling består av två delar: ett *vad* och ett *hur*. Det vill säga, dels har kompetensutvecklingen ett ämnesmässigt innehåll, dels har den en pedagogik. Det finns många olika former för hur kompetensutveckling kan gå till, till exempel genom nyhetsbrev, kurser, fältträffar, temadagar på sal, digitala möten, erfargrupper och individuell rådgivning. Den stora utmaningen som planerare av kompetensutveckling – från stora program som till exempel Greppa Näringen, till det individuella mötet mellan rådgivare och kund – är att veta hur man på bästa sätt ska arbeta med en viss fråga för att nå ett önskat resultat. Inte sällan krävs en kombination av metoder för att nå dit man önskar.

Som vi skriver i kapitel 1.2.4, råder det ingen brist på beprövade metoder. Och det finns goda exempel att hitta inom alla olika metoder. I vårt arbete har vi dock märkt att det ofta saknas en uttalad idé om hur man tror att vuxna lär bland de som ansvarar för planering av kompetensutvecklingsinsatser. Det medför en begränsning i att kunna vara metodologiskt medveten. Vi upplever även att många träffar som anordnas i länsstyrelsernas regi betraktas som en isolerad aktivitet, snarare än att den ingår som en delkomponent i en uttalad interventionslogik för att bidra till en önskad utveckling i regionen.

För att illustrera vikten av metodmedvetenhet, eller kanske snarare vilka möjligheter som öppnas om vi skulle ägna den metodmässiga delen av kompetensutvecklingsinsatser mer uppmärksamhet, väljer vi att titta lite närmare på tre metoder som har nämnts i våra intervjuer som återkommande inom länsstyrelsernas kompetensutvecklingsinsatser: erfaträffar, digitala möten samt nyhetsbrev. Vi påstår inte att dessa metoder är de viktigaste metoderna utifrån ett förändringsperspektiv. Däremot får de statuera som exempel för olika metoders möjligheter och begränsningar. Avslutningsvis lyfter vi blicken och tittar närmare på Greppa Näringen – flaggskeppet i den statligt finansierade rådgivningen.

4.4.1 Erfaträffar på gård

Erfaträffar eller erfagrupper bygger i grunden på att man låter lantbrukares erfarenhetsutbyte kring ett definierat tema utgöra grunden för en kompetensutvecklingsaktivitet. Det är ett etablerat arbetssätt inom lantbruket, med grund i den svenska studiecirkeltraditionen, och erbjuds både av rådgivningsorganisationer och intresseföreningar inom en rad olika teman – ofta kopplat till ett aktuellt ämne beroende på produktionsgren samt när under året träffen äger rum. Formerna är oftast fria. Ibland handlar det om att en grupp lantbrukare ses under en bestämd tidsperiod för att prata om aktuella frågor i produktionen. Andra gånger är gruppen mer löst sammansatt och vem som helst kan dyka upp på träffarna.

Det som har varit väldigt lyckosamt har ju varit att jobba med erfagrupper på ett eller annat sätt, för då får man den här direkta avstämningen. Ja, men jag blir uppdaterad kring vad som är relevant och lantbrukarna själva --- det går inte att bli annat än relevant när man är ute på en gård och man delar med sig av de faktiska förutsättningarna. (Intervju 9, Länsstyrelse)

Men vi har haft lite sådan erfa grupper och --- man har ju någon slags önskan och mål om att det ska hålla i sig länge. Men erfarenheten är väl att det är svårt att hålla i erfa grupper under väldigt lång tid. Det krävs liksom att du har --- att du verkligen har någon som orkar hålla i det och det är ju inte en bonde, utan det måste ju vara någon extern. Så det bygger mycket på att man har pengar helt enkelt så att man har kraft att kan ha de här erfa-grupperna länge. Och det är inte alltid vi har det, för det kostar ganska mycket att köpa upp. Men det är bättre att ha en kort erfa-grupp än ingen erfa-grupp alls. (Intervju 7, Länsstyrelse)

I det första citatet framhålls den stora upplevda fördelen med erfa-gruppen, nämligen att det inte går att vara annat än relevant när man är ute på en gård och delar med sig av faktiska förutsättningar. I det efterföljande citatet framkommer dess baksida: det uppfattas som en dyr metod, eftersom det krävs att en extern aktör håller ihop gruppen. Om vi går tillbaka till punktlistan i kapitel 2.1.1 om gynnsamma förutsättningar för vuxnas lärande och kapitel 2.1.2 om Vellas 12 principer för vuxnas lärande, så ser vi att träffar som bygger på ett situerat lärande

i ett socialt sammanhang med erfarenhetsutbyte mellan lantbrukare som en bärande idé uppfyller flera av de nämnda kriterierna.

Vad gäller kommentaren om den höga kostnaden för att hålla en grupp vid liv, menar vi att den borde stå i relation till insatsens förmåga att nå ett önskat resultat eller inte. Utan en tydlig målbild med en grupp, är risken stor att man anser att man får lite utväxling för pengarna. Upplevelsen av träffen kan fortfarande vara mycket god och fylla flera viktiga funktioner, både som social mötesplats, som en möjlighet att bidra till viktig informationsspridning och som idékälla eller kunskaps- och erfarenhetsutbyte kollegor emellan. Men, den behöver inte nödvändigtvis leda till någon större utveckling av de deltagande lantbruksföretagen. Här menar vi att det finns en underutnyttjad potential i erfagrupperkonceptet som, om den togs till vara i ökad utsträckning, gör att det även skulle kunna användas för att mer aktivt stödja förändringsprocesser på gård. Låt oss gå tillbaka till Vellas 12 principer (kapitel 2.1.2). Vår uppfattning är att många erfagrupper uppfyller de tre första av Vellas principer. Men om gruppen skulle användas på ett mer genomtänkt och interaktivt sätt med en tydlig målbild, finns goda möjligheter att uppfylla många av de övriga kriterierna också. För att komma dit krävs sannolikt en tydlig syftesformulering med gruppen, att gruppen hålls så intakt som möjligt för att kunna bygga tillit, att gruppen ges möjlighet att arbeta tillsammans under en längre tid, samt att det finns utrymme för gruppen att skapa ny kunskap och nya insikter med hjälp av t.ex. analysövningar och/eller hjälp att lägga upp och genomföra mindre försök med tillhörande provtagningar/datainsamling följt av analys- eller utvärderingsträffar. Men det kräver även något annat – nämligen en rådgivare som går bortom den mer traditionella rådgivarrollen, och känner sig trygg i att leda en kunskaps- och utvecklingsprocess och anta en mer coachande roll.

4.4.2 Digitala träffar

Sedan pandemin har digitala träffar en självklar plats bland länsstyrelsens utbud av kompetensutvecklingsaktiviteter. Naturligtvis finns det flera exempel på när det digitala formatet är det mest framkomliga sättet att nå ut med information. I flera delar av landet är de geografiska avstånden för stora för att lantbrukare ska ha möjlighet att prioritera restid för att delta på fysiska möten. Och i de delar av landet där brist på rådgivningskompetens inom diverse ämnesområden är en realitet, möjliggör det digitala formatet tillgång till kunskapsförmedling som annars troligtvis hade uteblivit. Precis som andra metoder kräver dock även anordnandet av digitala träffar en medvetenhet kring målet med aktiviteten och kännedom om målgruppen (Lingaas et al 2022). I vårt intervjumaterial delas många olika erfarenheter kopplat just till användandet av digitala träffar som en del i kompetensutvecklingen av lantbrukare.

Om man till exempel hade, ja, om man skulle ha en kurs på sal som handlar om kvävestrategi, då kommer väldigt få. Men om man skulle ha en digital kurs som

handlade om denitrifikation, hur det fungerar. Eller resultat från årets gödslingsförsök, alltså kortare koncisa digitala möten. Det tror jag skulle kunna vara lättare för lantbrukarna. (Intervju 16, Rådgivningsorganisation)

[...] i samband med pandemin att det blev mer och mer webinarier och digitala kurser, och så här...om man ska spela in det eller inte. För många önskar ju att vi ska spela in. För att de inte... ja, men de vill se den när de har tid och så där. Men i stället så får man inga frågor, man får ingen diskussion för då säger inte folk någonting när de vet att inspelningen är på. Och det...Personligen så kan jag tycka att det är tråkigt, för man vill ju ofta kunna ta frågor och lite diskussioner om det är aktuellt och så där... i olika ämnen. (Intervju 8, Länsstyrelse)

Om vi säger dom traditionella lantbrukarna - om vi nu ska vara så och säga på det viset - där är det väldigt svårt att få en dialog. Men däremot om du har lite yngre personer och ett annat liksom forum, då kan det bli bra. Då kan de liksom... de vågar prata eller ställa frågor och så där va? Och sen beror det ju på vem som är kursledaren också, och lite vem som är så... Så det är olika skulle jag vilja säga. Det går bättre ibland och inte så bra ibland. (Intervju 7, Länsstyrelse)

I det första citatet menar informanten att det digitala formatet öppnar upp för möjligheter att bjuda in till träffar med väldigt specifika teman, i stället för att anordna träffar på sal med mer övergripande teman som inte tenderar att fånga samma intresse. Citat två lyfter ett dilemma som länsstyrelsen möter vid anordnandet av sina webinarier och kurser – nämligen om träffen skall spelas in eller inte. Å ena sidan är det många som önskar att kunna se på föreläsningar när de själva önskar, å andra sidan hämmar en inspelning ett interagerande mellan den som föreläser och de som lyssnar vid livetillfället. Det tredje citatet poängterar att det digitala formatet tycks fungera olika bra för olika målgrupper.

Det är uppenbart att det digitala formatet har både sina förtjänster och sina begränsningar, vilket innebär att man som arrangör måste vara på det klara med vad man själv har för syfte med mötet. Så länge det handlar om informationsspridning eller kurser som bygger på enkelriktad kommunikation, är digitala möten eller inspelningar av föreläsningar oproblematiska. Men, om man har som ambition att stödja ett lärande genom att möjliggöra en frågestund eller öppna upp för ett erfarenhetsutbyte, så ställer det högre krav på både arrangören, mötesdeltagaren och upplägget för att man ens ska lyckas ta sig förbi steg 1 och möjligtvis steg 2 i Vellas principer för vuxnas lärande.

Ett sätt att dra fördel av det digitala formatets möjligheter men ändå stödja ett lärande bland deltagarna, är genom att bjuda in till ett en träff där man ser på en digital föreläsning tillsammans. En av länsstyrelserepresentanterna berättar:

Ja men just vi har nog i väldigt liten utsträckning arrangerat digitala. Vi har snarare hakat på andras digitala initiativ och sen har vi försökt bjuda in... Ja, men till en lokal så att vi sitter och lyssnar på det tillsammans och har någon...gör någonting av det. Delar erfarenheter efteråt under en lunch eller så. [...] Det har varit våran grej...att vi tror att bearbetningen är nästan viktigare än innehållet ibland. (Intervju 9, Länsstyrelse)

I citatet berättar informanten att de sällan arrangerar egna digitala träffar, men att de gärna hakar på andras initiativ. Hon fortsätter med att berätta att de i dessa fall försöker bjuda in till en lokal där man kan se på föreläsningen tillsammans, för att sedan möjliggöra för deltagarna att dela erfarenheter utifrån det man har lyssnat till. Hen menar till och med att "vi tror att bearbetningen nästan är viktigare än innehållet ibland". Att bjuda in till en fysisk träff och värdera det sociala sammanhangets roll i kompetensutvecklingen, visar tecken på metodologisk medvetenhet. I och med detta förfarande uppfylls ytterligare två steg av Vellas principer, vilket ökar sannolikheten för att ett lärande sker hos deltagarna.

4.4.3 Nyhetsbrev

I våra samtal med länsstyrelserepresentanterna framkommer i flera fall en medvetenhet om att man bara når en mindre andel av regionens lantbrukare på sina anordnade kurser och träffar. Däremot framhålls de egna tidningarna och nyhetsbreven som viktiga informationskanaler för att nå ut med information till en bredare målgrupp. Bland de intervjuade rådgivarna framkommer önskemål om att kunna arbeta mer metodintegrerat med nyhetsbreven, dels för att nå bortom det skrivna ordet dels för att nå ut med relevant information till fler.

Lst: Sen har vi också jobbat fram - sett behovet av - att ha ett flexibelt nyhetsbrev som vi själva styr över som ska vara ja, men så målgruppsrelevant som möjligt. [...] Det är ett av våra andra huvudverktyg, liksom. [...] Vi försöker ju också att skriva ja, men lite korta egna riktade lokalanpassade råd och tips inom just de här projekten som vi särskilt ska jobba med. Men det är svårt. Vi vill ju egentligen lyfta fram ännu mera positiva lokala...Ja men lokala exempel på goda råd, men där sätter lite grann tekniken hinder för oss. Det är inte så lätt att få lagra exempel någonstans digitalt för en myndighet och så skicka ut dem... Alltså, jag vill länka till saker och jag har inte någonstans där jag får lägga ut. Allt från roliga saker med bilder och så...

I: Du tänker att det du skulle vilja göra är liksom ett förmaterial: du åker ut på en gård, till exempel filma, gör intervjuer, hittar på saker och sen så skulle du kunna länka till det i ett nyhetsbrev.

Lst: Ja men exakt. Det skulle kunna vara en liten, liten del av ett gårdsreportage eller bara "titta på den här lösningen".

I: Men är det GDPR som det faller på eller vad är det?

Lst: Jag tror att det handlar om syn på vilken typ av kommunikation som länsstyrelsen ska jobba med som gör att det blir tungjobbat. Det kanske inte är omöjligt, men det tar för mycket kraft så det går inte att komma framåt där nu. [...] Ibland så lyckas vi ju ändå, men då får vi gå igenom andra organisationer... (Intervju 9, Länsstyrelse)

I citatet berättar rådgivaren att hen skulle vilja ha möjlighet att lyfta goda lokala exempel med hjälp av exempelvis filmer, för att sedan kunna länka dem till de artiklar som hen skriver i det egna nyhetsbrevet. Allt för att kunna vara så målgruppsrelevant som möjligt. Men, som citatet avslöjar, så går hens idé inte att genomföra, eftersom länsstyrelsen saknar en plats att lagra det digitala materialet

på. Längre fram i citatet antyder informanten att det kanske inte är omöjligt att ordna, men att det saknas samsyn kring vilken typ av kommunikation som länsstyrelsen ska jobba med. Avslutningsvis berättar rådgivaren att det händer att hen ibland lyckas realisera sina idéer, men att hen då tvingas gå genom andra organisationer.

Även om det kanske inte finns formella hinder mot att arbeta på det sätt som rådgivaren ovan önskar, kan den egna organisationen ändå sätta sig på tvären och hindra innovativa initiativ. Ovanstående fall visar på betydelsen att få med sig hela organisationen i sin strävan efter att vara målgruppsrelevant – något som torde vara en central angelägenhet för en länsstyrelse i relation till kompetensutveckling inom ramen för CAP Strategisk plan. Förmågan att kunna arbeta metodflexibelt och metodintegrerat är central både för att kunna stödja lantbrukare med olika preferenser och för att svara mot olika behov hos målgruppen beroende på var i den egna läraprocessen de befinner sig.

4.4.4 Greppa Näringen

Greppa Näringen är närmast att likna som ett flaggskepp i den statligt finansierade rådgivningen. Ur ett globalt rådgivningsperspektiv är Greppa Näringen att betrakta som unikt. Oss veterligen finns det inte många andra exempel på sammanhållna statligt finansierade rådgivningssatsningar som har pågått under så lång tid som Greppa Näringen har gjort.

Greppa Näringen bygger på frivillighet och utvecklades med start 2001 för att undvika regler som likande de danska gödselräkenskaperna (Hjelm et al 2022:6). Istället beslöts att Greppa Näringen skulle jobba efter principen *frihet under ansvar*. Rådgivningen inom Greppa Näringen är ett komplement till andra styrmedel (Greppa Näringen 2022) – den utgör således en del av en styrmedelsmix. Sedan starten har mer än 65 000 gårdsbesök gjorts (Hjelm et al 2022), mer än 10 300 lantbrukare har fått återkommande besök och dessa brukar tillsammans nästan hälften av Sveriges åkerareal (Greppa Näringen 2022). Utvärderingar visar att rådgivningen haft effekt (Hjelm et al 2022). Exempelvis genom att överskottet av kväve per ha åkermark har minskat mellan två genomförda växtnäringsbalanser på alla typer av gårdar (Greppa Näringen 2022) och ”fosforöverskotten har på gårdar med djurproduktion i genomsnitt minskat med mellan 30 och 90 procent (Greppa Näringen 2022:11)

Greppa Näringen menar att i princip alla mjölk- och grisföretagare är berättigade till rådgivning och att många av dem har redan rådgivningsbesök, men det framgår inte hur stor andel. När det gäller företag med nötkött respektive ren växtodling nås cirka hälften av producenterna. Lantbrukare över hela landet erbjuds rådgivning om de tillhör målgruppen, (se bilaga 2) (Intervju 3, Jordbruksverket), men ”verksamheten bedrivs huvudsakligen i intensiv jordbruksbygd, i nitratkänsliga områden” (Greppa Näringen 2022:5). Det finns en möjlighet för Greppa Näringen

att nå ut till en stor andel av lantbrukarna. ”Totalt antal lantbrukare i målgruppen var år 2020 cirka 15 500 som tillsammans brukade 80 procent av Sveriges åkerareal. Av de lantbrukare som fått enskild rådgivning driver 20 procent gårdar som är mindre än 50 hektar eller 25 djurenheter, så storleksgränsen har varit och ska vara flexibel och anpassas till miljö- och klimatpåverkan” (Greppa Näringen 2022). Det är emellertid värt att notera att: Två tredjedelar av de i målgruppen som ännu inte deltar i Greppa Näringen finns i de stora lantbrukslänerna Västra Götaland, Skåne, Östergötland, Jönköping, Uppsala, Värmland, Kalmar, Örebro och Södermanland (Greppa Näringen 2022:13). Här finns alltså potential både att nå alla inom målgruppen runt om i landet, men också att nå fler i de stora lantbrukslänerna.

Under årens gång har antalet rådgivningsmoduler vuxit till antalet. I rapporten Rådgivning 2025–2026 presenteras drygt 50 olika rådgivningsmoduler som den enskilde får välja mellan, och i viss mån ska de tas i en specifik ordning (Greppa Näringen 2025). En representant från Jordbruksverket berättar:

Nu har vi vuxit väldigt mycket senaste tiden och har väldigt många rådgivningsmoduler... Vilket gör att vi kan tillgodose många behov. Alla har ju inte behov av alla rådgivningar, men det skapar ju också en ... en grund ... Grundarbete som krävs och med stort administrativt och allt ska hållas uppdaterat. Alla ska ha koll... och rådgivarna ska ha koll på, vad som finns och så där ... det skapar ju liksom den här kolossen. [...] Men man kan ju tänka olika där ... att det är fantastiskt att vi kan erbjuda mycket olika ... och att det finns något för alla... eller att vi ska välja mer bulk... där ... där vi verkligen gör ... tydligast bäst nytta (Intervju 3, Jordbruksverket).

I citatet ovan ger informanten sin syn på Greppa Näringens framväxt. Hen konstaterar att det har vuxit väldigt mycket, och att det medför en hel del administrativt arbete att hålla modulerna uppdaterade. Utifrån ett rådgivarperspektiv innebär det mycket att hålla koll på. Varje modul är väl definierad och beskriven hur den ska genomföras, även om den också ska ta utgångspunkt i det enskilda företaget. Standardiseringen och ”det systematiska arbetssättet gör att rådgivningen blir möjlig att upphandla, och likvärdig oavsett utförare, samt underlättar samarbete mellan rådgivare med olika kompetenser” (Greppa Näringen 2022:13). När det dyker upp en ny fråga, utvecklas en ny modul som är standardiserad och som därmed förenklar för såväl upphandling som för utförande av rådgivning.

Att ha ett system som bygger på regional upphandling av rådgivningsmodulerna har både fördelar och nackdelar. Eftersom modulerna upphandlas modulvis, möjliggör det även för mindre rådgivningsaktörer att kunna vara en del av Greppa Näringen och därigenom erbjuda rådgivning inom sitt kompetensområde. Det innebär att lantbrukare har potentiell tillgång till ”de bästa” utförarna. Men systemet innebär även att möjligheten till kontinuerliga rådgivarkontakter minskar, då flera olika aktörer blir upphandlade för att genomföra olika moduler. I kapitel 4.5.1

beskriver vi dessutom hur rådgivningsaktörer dels har kommit att använda Greppa Näringen som ett sätt att ”skola in” nya rådgivare i sin verksamhet, dels att de låter olika rådgivare bli bra på olika moduler - något som också minskar möjligheten till långvariga relationer och försvårar möjligheten för rådgivaren att lära sig mer om den unika kontexten för varje gård.

I takt med att nya moduler utvecklas, erbjuds rådgivare fortbildning (se även kapitel 4.5.1). Modulerna är olika fast definierade. En person från Jordbruksverket berättar:

Det varierar lite mellan olika moduler, men en del moduler är ganska fria. De har ganska många möjliga underlag som rådgivaren kan välja mellan... Då kan ju hen känna av vad som passar på den här gården. Samtidigt så kräver det ju ganska stor kompetens och hos rådgivarna är det inte alla som gillar det. Så just nu har vi olika och man kan liksom som rådgivare välja lite ... vill man ta den här jättestrikta rådgivningen och man bara går efter en manual eller vill man ... det finns ganska mycket frihetsgrader ... speciellt i vissa rådgivningsmoduler. Markpackningsmodulen till exempel där finns ganska mycket. Man kan titta på maskiner ... man kan gräva en grop o ... Vi märker att rådgivarna vill ha mycket av oss, de vill ha hjälp. En del är nya... sen brukar de göra om det...men har de en grund att använda sig av liksom, så brukar de hitta sin väg lättare upplever jag än att det blir fritt och för stort ansvar på dem. (Intervju 3, Jordbruksverket)

En rådgivare som vi pratade med om det här sa att: Ja, men jag har ju hållit på här nu i 40 år, liksom o varit rådgivare i X län då ... *De är lite tröga, men jag tänker det som en utnötning. Det är så bra med Greppa tyckte han.* Han träffar dem om igen och så sår han lite frö eller sätter lite frö där och sen så till slut så gör de en förändring. Han kunde verkligen ta sig an det här liksom... Långsiktiga. (Intervju 3, Jordbruksverket)

Citaten ovan berättar om vikten av att få stöd som rådgivare, men också att det finns en flexibilitet, så att rådgivare kan anpassa hur modulerna används. Slutligen kan det bli långa relationer, med effekter på lång sikt. Många av rådgivarna gör både Grepparådgivning och traditionell produktionsrådgivning, så det sammanhang där den formaliserade modulen hamnar varierar beroende på den enskilda rådgivarens engagemang, förutsättningar och kompetens.

I Greppa Näringens strategi för 2023–2027 nämns att lantbrukaren, genom rådgivningen, har tillgång till olika rådgivare och därmed erbjuds *helhetsrådgivning*. Det är sant att lantbrukaren får ”plocka ihop” intressanta moduler, men det finns en regel att varje lantbrukare bör få 1–2 och max 3 moduler per år (Greppa 2026). Och den helhetsansats, som brukar förknippas med helhetsrådgivning, där det handlar om att stödja lantbruksföretagen ur många aspekter, såsom socialt, ekonomiskt, tekniskt, biologiskt etc (se till exempel Ljung 2018) är det inte tal om.

I strategidokumentet framkommer även att det inte finns några standardlösningar som fungerar överallt, istället måste åtgärderna anpassas till gårdens och platsens specifika förutsättningar. Rådgivningen ska ta utgångspunkt i praktiken hos lantbrukaren (Greppa Näringen 2022). ”Det är när vi kombinerar lantbrukarens

unika kunskap om sin gård och sina fält med rådgivarens specialistkompetens och kunskap om aktuell forskning som vi kan nå verklig framgång” (Greppa Näringen 2022:5). Men samtidigt finns denna bild av hur rådgivningen ska gå till.

Det är klart en enskild lantbrukares erfarenhet är ju en väldigt bra ingång. Men vi kan ju inte... Jag tror det är extremt bra ingång... extremt bra... liksom att fånga upp den och ta diskussionen vidare på ett jättebra sätt tror jag. Men vi får ju inte fastna där bara liksom. Vårt ansvar är att ta in forskningen och det som är kopplat till den situationen så att man liksom inte bara fastnar i ... i sanningen som den enskilda har ute på gården... [...] Men sen nästa steg tror jag också gör att vi ska... Man måste ta in all forskning och sånt där för att ge dem relevant... eller ha en relevant diskussion. (intervju 3, statlig myndighet)

I intervjun framkommer en mycket traditionell syn på rådgivning. Det handlar i huvudsak om att kommunicera forskningsresultat, något som antyder att informanten inte har funderat så mycket på hur vuxna lär (kap 2.1). Möjligheten att ge gårdsanpassade råd beror naturligtvis även på rådgivarens kännedom om gårdens förutsättningar – vilket torde variera tämligen mycket bland de upphandlade rådgivarna.

I relation till metodmedvetenhet är Greppa Näringen intressant ur åtminstone två olika perspektiv: dels på en mer övergripande nivå om hur man har valt att organisera satsningen som sådan, dels i mötet med lantbrukaren. Utifrån ett lärandeperspektiv kan vi konstatera att det finns utvecklingspotential, även om Greppa Näringen anses vara en lyckad satsning med goda resultat (Hjelm et al. 2022). Upphandlingsförfarandet riskerar att skapa en splittring som är negativ utifrån möjligheten att etablera en kontinuerlig kontakt mellan rådgivare och lantbrukare. Den aspekten diskuteras ytterligare i kapitel 4.5.1 i relation till att flera rådgivningsaktörer låter nyanställda rådgivare utföra Grepparådgivningen som en del i en ”inskolningsprocess”. Antalet Greppabesök som en och samma lantbrukare får ta emot per år, medför andra begränsningar. Dels försvårar det möjligheten att stödja en förändringsprocess baserat på Grepparådgivningen, dels minskar det möjligheten till den ”helhetsrådgivning” som Greppa säger sig erbjuda. Som vi har konstaterat har antalet moduler byggts på under årens gång, allt eftersom fler frågor har integrerats i Greppa. Att lägga till nya temamoduler, istället för att hantera flera perspektiv vid ett och samma besök, riskerar att Greppa snarare bidrar till att skapa ett ”silotänk” och utveckla ”silokunskap”, snarare än att bidra till en helhetsrådgivning.

Med tanke på att det är många lantbrukare inom Greppas primära målgrupp som fortfarande – efter drygt 20 års arbete – inte har tagit del av Greppas rådgivning, bör man även ställa sig frågan vad detta kan bero på. Vilka är skälen till att man väljer att stå utanför Greppa Näringens rådgivning? Och vad skulle krävas för att Greppa Näringens rådgivning skulle uppfattas som relevant för fler lantbruksföretag? Även i detta sammanhang framstår angreppssättet med löpande

lärande utvärdering (kap 2.2) som potentiellt givande, för att utveckla verksamheten samt nå ut till fler i den huvudsakliga målgruppen.

4.5 Kompetensutveckling av rådgivare

I kapitel 1.2.4 om kompetensutvecklingens metoder och kapitel 4.4 om vikten av metodmedvetenhet, lyfter vi kompetensutvecklingens två fundament: *vad*-frågorna respektive *hur*-frågorna. För att kunna planera och genomföra adekvat och relevant kompetensutveckling i en önskad riktning, måste man ha både ämneskompetens och metodkompetens. Vårt uppdrag handlar inte om att bedöma kompetensnivån inom den svenska rådgivarkåren, inte heller att identifiera vilka områden som den skulle behöva kompetensutvecklas inom. Däremot vill vi diskutera kompetensutvecklingen utifrån dessa två fundament. Vi vill dock börja med att konstatera att rådgivare kompetensutvecklar sig löpande genom till exempel deltagande vid konferenser, seminarier och mässor – framför allt inom sin ämnesmässiga kompetens. Detta behöver dock inte innebära att de alltid kan möta lantbrukarnas unika behov (Krafft et al 2021).

Inom ramen för denna rapport har det inte gjorts någon undersökning av utbildningsnivån bland svenska rådgivare. Baserat på vår erfarenhet och kännedom om det svenska rådgivningssystemet samt resultat från en tidigare studie, menar vi dock att svenska rådgivare över lag har en god grundutbildning inom de biologisk/tekniska aspekterna av lantbruket, då många är utbildade agronomer, lantmästare eller biologer (se Krafft et al. 2021). De flesta rådgivare har således sin skolning inom naturvetenskapliga ämnen kopplade till lantbrukets produktion, miljöfrågor och biologi/teknik, eller samhällsvetenskapliga ämnen som till exempel ekonomi och juridik. Utifrån vår position som anställda på SLU med inblick i dess utbildningar, men framför allt utifrån vårt specifika intresse för metodfrågor som forskare vid SLU Kompetenscentrum rådgivning, vågar vi påstå att det är sakfrågorna som står i centrum för såväl grundutbildningen som rådgivningens egen kompetensutveckling, medan metodfrågorna ofta lämnas därhän (Tönnberg 2019).

När vi diskuterar just kompetensutveckling av rådgivare är det viktigt att komma ihåg det vi skriver i kapitel 1.2.2, nämligen att många rådgivningsorganisationer har begränsade möjligheter att kompetensutveckla sin egen personal. Med anledning av det tittar vi i det här delkapitlet därför närmare på Greppa Näringen, som därmed har en viktig roll att fylla när det gäller kompetensutveckling av rådgivare. Efter det lyfter vi metodkompetensaspekten följt av några konkreta önskemål kopplat till kompetensutvecklingsinsatser som har framförts under vårt arbete.

4.5.1 Greppa Näringen

Som vi redan har konstaterat ovan är Greppa Näringen en viktig aktör när det gäller kompetensutvecklingen av rådgivare. Deras fokus ligger naturligtvis på de sakfrågor som står i centrum för sin verksamhet, nämligen klimat, miljö och biologisk mångfald.

För att få utföra rådgivning inom ramen för Greppa Näringen krävs att rådgivaren går kursen ”Introduktionskurs för nya rådgivare” senast samma år som man börjar ge rådgivning. På sin hemsida skriver Greppa Näringen följande om vad som krävs för att kunna bli rådgivare i Greppa Näringen (2026a): ”Rådgivaren behöver ha en grundläggande kompetens för att få genomföra rådgivning inom Greppa Näringen. I den ingår utbildning eller yrkeserfarenhet, mentorskap, uppdaterad kunskap via våra och andras kurser och fortbildningar och att ha gått introduktionskurs för nya rådgivare inom Greppa Näringen.” För vissa moduler ställs särskilda krav på kompetens, vilket erbjuds genom kompletterande utbildningar (Greppa Näringen 2026a).

Utöver dessa grundläggande utbildningar erbjuder Greppa Näringen löpande möjligheter till kompetensutveckling i form av kurser och fortbildningsaktiviteter till sina rådgivare, även om de i mån av plats även tillåter medverkan från andra intresserade (Greppa Näringen 2026b). Däremot finns det inga formella krav på att godkända rådgivare måste ta del av kursutbudet, för att bibehålla rätten att utföra rådgivningsmoduler (jämför t.ex. med certifierade rådgivare i Kanada (kapitel 4.8.1) eller det så kallade Farm Advisory System (FAS) på Irland (kapitel 4.8.2)).

Det faktum att Greppa Näringen erbjuder kompetensutveckling till rådgivare och att rådgivningen som erbjuds är kostnadsfri för lantbrukaren, har medfört att Greppa Näringen spelar en viktig roll även för de rådgivningsföretag som i grunden säljer privat finansierad rådgivning.

Greppa blev också en bra inkörsport för nya rådgivare. Man kunde specialisera sig på en modul och bli mycket bra på denna och komma ut till kund och öva på att bli en duktig rådgivare (Stjerndahl 2024:57).

[...] Och som i vårt eget fall så är det ju att Greppamodulerna gör vi i december och januari och så gör man som medarbetare oftast en modul var, alltså så gör man en 50 stycken, liksom under den här korta tidsperioden. Men man gör bara en modul som man lär sig och försöker bli duktig på den då. [...] Ja i upphandlingen så ställs det ju krav på att du ska ha gått kursen för att kunna få göra moduler. Sen kan man ju då känna ibland att det räcker att ha gått kursen så är du likställd med någon som har jobbat med de här frågorna i 20 år, alltså. Och den är kanske lite taskig. (Intervju 16, Rådgivningsföretag)

Det första citatet kommer från Erik Stjerndahl, mångårig rådgivare och före detta VD för HIR Skåne, som var med och utvecklade Hushållningssällskapens HIR-rådgivning under 1980-talet. Det visar att Greppa Näringen används som ett sätt att skola in nya rådgivare, i väntan på att de förväntas kunna dra in sina egna pengar.

Det andra citatet avslutas med en kritik till Greppa Näringens system som bygger på att rådgivningsmoduler kontrakteras med olika rådgivningsutförare genom ett upphandlingsförfarande. I citatet lyfter informanten att i upphandlingsförfarandet så likställs en person som bara har gått kurserna med någon som har arbetat med frågorna i 20 år – något som informanten anser vara tveksamt.

Det går att ha både positiva och mer kritiska synpunkter till hur systemet har kommit att användas. Ur rådgivningsorganisationernas perspektiv är det naturligtvis en fördel att låta en nyanställd rådgivare få möjlighet att lära sig yrkesfärdigheter, utan att själva behöva stå för hela upplärningskostnaden. Konsekvensen av att använda en viss typ av rådgivning som en inkörsport för nya rådgivare, är att många av Greppas rådgivare kommer att bytas ut successivt, i takt med de blir självgående och att andra skolas in. Ur lantbrukarens perspektiv får det till följd att sannolikheten är tämligen stor att hen dels får möta förhållandevis nyutexaminerade rådgivare i Greppa Näringens moduler, dels att Grepparådgivarna tenderar att kontinuerligt bytas ut i takt med att de anses ”upplärda”. Utifrån de teorier om vuxnas lärande som presenteras i kapitel 2, där de relationella aspekterna av lärsituationen framhålls som viktig för att stödja ett lärande, är detta något som riskerar att minska Greppas förutsättningar för ett nå ett effektivt lärande. Slutet i det andra citatet visar att även rådgivarna själva anser att det är brist att mångårig erfarenhet i rådgivningsyrket inte väger tyngre i Greppas upphandlingsprocess.

Som vi skrev i det inledande citatet från Greppa Näringens hemsida om vad som krävs för att bli rådgivare i Greppa Näringen, så framhålls mentorskap som ett sätt för att kompetensutveckla sina egna rådgivare. Den aspekten lyftes även i våra intervjuer.

Det är ju lite svårt det där för när det kommer in nyutexade eller nyanställda som ska börja någonstans, då ska de ju egentligen ha någon och följa med. En mentor så att de liksom sen kan säga att nu kan jag stå på egna ben och göra det här och bli godkända som rådgivare. Men ja. Det är ju sådant också som faller lite grann när det blir för få kvar. (Intervju 8, Länsstyrelse)

Citatet börjar med att konstatera att det är svårt att börja att arbeta som rådgivare när man är nyutexaminerad eller nyanställd, och att det vore bra om det fanns möjlighet till ett mentorskap för att man ska kunna lära sig och stå på egna ben. I slutet av citatet framkommer det dock att den delen tenderar att falla, när det finns så få rådgivare kvar. Citatet tydliggör att även om mentorskap nämns som en strategi för att skola in nya Grepparådgivare i systemet, så kan det i praktiken vara svårt att åstadkomma i de delar av landet där det råder brist på rådgivare. Detta riskerar naturligtvis att accentuera de brister som redan framförts ovan. Bristen på mentorskap lyfts även av Gielen och Nyström (2019:20): ”Mentorskap för nya rådgivare är i stort sett alla mycket positiva till, men det saknas resurser, både avseende tid och pengar, samt organisation för ett sådant system”.

4.5.2 Om bristen på metodkompetens

Trots att man inom andra yrken där man använder samtalet som arbetsmetod på olika sätt tränas i pedagogik och/eller samtalsmetodik såväl teoretiskt som praktiskt, sker mycket liten sådan kompetensutveckling på systematisk nivå inom rådgivarkåren. Varken under grundutbildningen eller som fortbildning. Gissningsvis är det på grund av detta som Gielen och Nyström (2019:20) går så långt som att skriva: ”Grundutbildningarna har enligt rådgivningsaktörerna inte heller förberett studenterna tillräckligt för att möjliggöra en smidig övergång till en roll som rådgivare”. Rådgivarens roll har historiskt varit den som ”expert” inom mer eller mindre begränsade sakfrågor, vilket har gjort att det är just den ämnesmässiga kompetensen som har stått – och alltjämt står – i fokus. Detta trots att rådgivaren arbetar med människor som ska utbildas, motiveras och coachas inom olika sakområden.

Vi har ju ganska lika bakgrund allihop och samtidigt så har vi ju målsättningen att vara rådgivare. Men vi har ju väldigt lite så att säga fackkompetens inom...så att säga...rådgivningsvetenskap eller den typen... Utan vi är ju vi är ju agronomer och biologer allihopa liksom, som är duktiga på den här biologiska delen, så att säga. Men kanske egentligen inte experter på, åtminstone inte utbildningsmässigt experter på, förmedlingen. (Intervju 2, Jordbruksverket)

Superintressant alltså. Jag har ju aldrig... Jag använder ju inte normalt sett begreppet vuxnas lärande, men det är ... det är ju det vi håller på med. (Intervju 3, Jordbruksverket)

Ett annat sätt som vi ... det varierar lite mellan olika moduler, men en del moduler är ganska fria. De har ganska många möjliga underlag som rådgivaren kan välja mellan... Då kan ju hen känna av vad som passar på den här gården. Samtidigt så kräver det ju ganska stor kompetens och hos rådgivarna är det inte alla som gillar det. Så just nu har vi olika och man kan liksom som rådgivare välja lite ... vill man ta den här jättestrikta rådgivningen och man bara går efter en manual eller vill man ... det finns ganska mycket frihetsgrader... speciellt i vissa rådgivningsmoduler (Intervju 3, Jordbruksverket)

I det första citatet konstaterar informanten att man på hens arbetsplats har väldigt lika bakgrund, men att de har liten metodkunskap. Det andra citatet upplever uttrycket vuxnas lärande som intressant, men inget som hen använder sig av. Citatet avslutas med kommentaren ”men det är ju det vi håller på med”. I vårt material hittar vi över lag väldigt lite som tyder på att kompetensutvecklingsinsatser planeras utifrån en idé om hur vuxna lär.

En av länsstyrelserna som vi har varit i kontakt med kan emellertid statuera som ”undantaget som bekräftar regeln”.

I: Har ni på länsstyrelsen någon uttalad målsättning som ni jobbar mot? Som era kompetensutvecklingsinsatser ska sträva mot att uppnå?

Lst: Vi har väl en informellt men inte jättetydligt formulerat... [...] Det som jag tycker summerar det bäst är *ökad kunskap hos lantbruksföretagarna för att kunna få ja, men som beslutskraft för att kunna göra sådant som är bra för hållbar produktion*. Det sammanfattar i alla fall i Ekorikt och Greppa ganska bra, tycker jag. Men... Ja då är den

här beslutskraften... Ja, men då finns det ju rätt så mycket förutsättningar som behöver finnas för att man ska nå dit. Så att ja, men genom åren... Vi har jobbat en hel del med att reflektera över... vad man behöver göra för att nå till olika nivåer i kunskapspyramiden och... jobba ganska mycket med vad som är information och kommunikation och ja, men, bearbeta tillsammans för att kunna... verkligen vilja gå till handling och så. (Intervju 9, Länsstyrelse)

I citatet ovan berättar informanten att man på hens arbetsplats har en informell målsättning som man arbetar mot i relation till kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan. I denna nämns att aktiviteterna ska ge ”ökad kunskap” och ”beslutskraft” för att ”kunna göra sådant som är bra för hållbar produktion”. Vidare konstaterar hen att ”det är ju rätt så mycket förutsättningar som behöver finnas för att man ska nå dit” och att de har ”jobbat en hel del med att reflektera över vad man behöver göra för att nå till olika nivåer i kunskapspyramiden”. Hen avslutar med att lyfta olika typer av metoder som krävs för att lantbrukaren ska kunna och verkligen vilja gå till handling.

Sättet som informanten ovan resonerar på visar en i sammanhanget stor metodkompetens och metodmedvetenhet. Arbetsplatsen har arbetat fram en målsättning om vad de vill att deras verksamhet ska bidra till. Dessutom har de fört ett resonemang om vilka olika typer av aktiviteter som krävs för att stödja en lantbrukare att gå från information till handling. Citatet tydliggör att med en ökad kunskap om pedagogik och om hur vuxna lär, så planerar man även sina kompetensutvecklingsaktiviteter på ett annorlunda sätt, än den som saknar den kunskapen.

För att kompetensutvecklingsinsatser i ökad utsträckning ska kunna anpassas till hur vuxna lär, räcker det sannolikt inte att bara rådgivarna har den kunskapen. Vi menar att det är något som alla nivåer i AKIS bör kompetensutvecklas i, för att öka förmågan att upprätta en ändamålsenlig interventionslogik – från de som fattar beslut på policynivå till de som träffar lantbrukarna i sin vardag. Att en sådan satsning skulle kunna ske med annat än statliga medel, känns inte realistiskt. Men för att satsningen ska få genomslag även i rådgivarled, krävs sannolikt även förankring hos de största rådgivningsorganisationerna.

4.5.3 Önskemål kopplat till Jordbruksverkets kompetensutvecklingsaktiviteter

Under vårt arbete har vi fått förslag på hur kompetensutvecklingen inom CAP Strategisk plan skulle kunna underlättas och komma fler personer till godo. Vi väljer därför att lyfta dem här.

Öppna upp för deltagande även för lantbrukare

På flera ställen i rapporten berör vi det faktum att det råder rådgivarbrist både geografiskt och inom vissa ämnesområden i Sverige. Eftersom Jordbruksverkets

kompetensutveckling av rådgivare bygger på att det finns rådgivare att kompetensutveckla, gör det att den tänka kompetenshöjningen emellanåt uteblir i vissa delar av Sverige.

För det, man måste ju ändå tycker jag ha... när det gäller de här kompetensutvecklingsgrejerna... fokus på slutanvändaren. För mycket handlar ju om att fortbilda rådgivare. Och Jordbruksverkets mission i det här, det är ju att fortbilda rådgivare och att länsstyrelserna då i sin tur ska ha aktiviteter till lantbrukarna. Men vi som nästan inte har några rådgivare? Men har en del otroligt skickliga lantbrukare som mycket väl skulle kunna ta del direkt. (Intervju 8, Länsstyrelse)

I citatet framför informanten en önskan om att man bör ha fokus på slutanvändaren när det anordnas kompetensutvecklingsaktiviteter. Hen är verksam i en del av landet där det finns få rådgivare, men duktiga lantbrukare. För att regionen inte ska gå miste om värdefull kompetensutveckling på grund av sin rådgivarbrist, lyfter hen frågan om det vore möjligt att öppna upp Jordbruksverkets kompetensutvecklingsaktiviteter även för lantbrukare. Eftersom målet med CAP Strategisk plan och Livsmedelsstrategin är att hela landets landsbygdsföretagare ska erbjudas kompetensutveckling, menar vi att detta är något som man bör ta med sig i det fortsatta arbetet.

Tänk på val av utbildningsort

I relation till den kompetensutveckling som Jordbruksverket erbjuder till rådgivare, framförs ytterligare ett konkret önskemål från vissa av länsstyrelserna – nämligen att förlägga kurstillfällena till sådana orter som det enkelt går att ta sig till från hela landet.

Sen har vi ju haft en hel del synpunkter på... Det har vi ju fortfarande ibland att för då är det Jordbruksverket som håller i de här modulutbildningarna och de har legat ibland i Nässjö och Jönköping såklart och så där och det är ju nästan omöjliga orter för oss och ta oss till. Och vi har sagt ja, men Uppsala/Stockholm dit är det ju enkelt med flyg eller tåg och ta sig. Men till de andra orterna kräver ju en halv dag till i princip i varje ände. (Intervju 8, Länsstyrelse)

I citatet lyfter informanten problemet med att Jordbruksverket ibland förlägger sina modulutbildningar till Nässjö och Jönköping och konstaterar att ”det är ju nästan omöjliga orter för oss och ta oss till”. I stället framförs en önskan att förlägga utbildningar till Uppsala/Stockholm, dit det är enkelt att ta sig utan långa restider.

Om kompetensutvecklingen anses vara viktig för rådgivare i hela landet, måste rimligtvis hela landet möjliggöras medverkan. Annars riskerar man att dessa områden – som redan präglas av rådgivar- och kompetensbrist – halkar efter ytterligare. Val av utbildningsort är därmed att betrakta som en demokrati- och rättvisefråga. Att uppleva att man som rådgivare inte har möjlighet att delta på viktiga kompetensutvecklingsaktiviteter på grund av valet av utbildningsort är

också ett problem i relation till Strategisk plan och Livsmedelsstrategin. Där framgår tydligt att hela landets landsbygdsföretagare ska erbjudas kompetensutveckling.

4.6 Kompetenstillgång och resurser

Det här delkapitlet handlar om tre områden där kompetens och resurser saknas. Det första handlar om dem som tänker annorlunda och därmed inte upplever sig få stöd från AKIS i frågor som för dem är helt centrala. Det andra området handlar om den sydsvenska norm som informanter från den norra halvan av Sverige upplever. Slutligen handlar det tredje området om teknik. Här saknas inte stöd från AKIS, så till vida att det framhålls som ett mycket viktigt område. Icke desto mindre finns det utmaningar i form av den otroligt snabba utvecklingen i kombination med en brist på aktörer som behärskar det nya.

4.6.1 Hur stödjer vi dem som tänker annorlunda?

Samhällsmålen för lantbruket och livsmedelsproduktionen är tydliga med att produktionen ska öka i hela landet, samtidigt som hållbarhetsmålen ska uppfyllas genom effektivisering och förändring. Effektivisering har prioriterats under lång tid, men om det ska ske förändring, så måste vi inte bara fundera över hur vi *gör saker rätt*, utan också om vi *gör rätt saker* (se kap 1.2.2). Om saker ska göras annorlunda krävs ny kunskap, nya sätt att tänka och göra, men också att någon tar risker och kostnader. Så hur säkerställs att nya nischer, perspektiv och idéer kan utvecklas och stödjas? På frågan hur naven säkerställer att olika perspektiv beskrivs i behovsanalysen svarade två av naven så här:

Det blir inte heller bra att... Det blir en för stor grupp där alla sitter med sina specifika... Där sitter någon med norrländska glasögon, någon Skåneglasögon och någon med eko och någon med konventionellt, utan man vill ju ändå att det ska ... att man ska någonstans ta ett... ett helhetsgrepp kring det. (Intervju 20 Kunskapsnav)

...i övrigt så består ju vårt kunskapsnav av de stora rådgivningsorganisationerna så att Växa, Gård & Djurhälsan, hushållningssällskap, LRF och Ludvig & Co och Lovang Lantbrukskonsult. De är ju, det är de som utgör vårt kunskapsnav plus även några teknikorganisationer som Väderstad, De Laval som kan komma med liksom tekniksidan. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Citaten ovan antyder att behovsanalyserna i kunskapsnavens regi i huvudsak bygger på input från de stora traditionella aktörerna i AKIS. Det finns möjlighet för individuella lantbrukare och andra att göra inspel och komma med förslag i olika sammanhang, exempelvis på träffar, mässor, via websidor mm. Men en farhåga är att de har svårt att bli lyssnade på. De stora organisationerna är självklart viktiga för diskussionen. Samtidigt som det inte är säkert att de alltid är de mest nytänkande och mest intresserade av att diskutera huruvida vi *gör rätt saker*.

Transformation kräver nya perspektiv och sätt att tänka och göra. Om samma personer/organisationer som idag dominerar AKIS själva får sätta agendan för vad som ska prioriteras, kan vi då förvänta oss stora förändringar? Det är viktigt att kunskapsnaven och andra aktörer tar lantbrukarnas behovsformulering, ISS3 från forskning om Innovation support services (se kap 1.1.3) på allvar och då även för de som tänker annorlunda och avviker från den traditionella normen. Roman & Vedung (2021) föreslår att staten bör öka sin koordinering med fokus på att bland annat stödja försök där nischer och nya idéer kan testas och sedan underlätta för dessa att få gehör och komma in i AKIS.

Risken med utebliven kompetensutveckling/rådgivning - exemplet markhälsa & markbiologi

De senaste åren har *markhälsa* lyfts på agendan inom EU, via kommissionens mission *Soil Health and Food* (Europeiska kommissionen 2025), samt från lantbrukarhåll, eftersom jordar med god markhälsa har många fördelar. Bland annat anses de klara störningar kopplat till både torka och kraftiga regn bättre. Begreppet markhälsa vidgar perspektivet på mark, från det vi traditionellt är vana vid. Det ökar intresset för markbiologi (inte bara kemi och fysik) och ser marken som ett levande ekosystem. Detta ekosystem levererar flera ekosystemtjänster – inte bara produktion av grödor. Att sträva efter bättre markhälsa är därför av intresse för både enskilda företagare och staten, som självklart vill trygga en inhemsk livsmedelsförsörjning även när extremväder blir vanligare. Svenska rådgivare vittnar om ett ökat intresse för markhälsa från lantbrukarhåll och en majoritet av svenska rådgivarna anser att markhälsa är ett relevant begrepp i jordbruket (Höckert et al. 2025).

En enkätstudie från 2023 visade att lantbrukare som brukar sin mark enligt principer för Conservation Agriculture och Regenerativ odling (som båda har ett större fokus på markhälsa än traditionella konventionella och ekologiska system), var mindre nöjda med tillgänglig rådgivning om markfrågor än såväl konventionella lantbrukare som ekologiska (Höckert & Lundström 2024). I enkätstudien lämnades bland annat följande åsikter kopplade till rådgivning (ibid):

Dagens rådgivning utgår fortfarande från traditionella bruksmetoder så de erfarenheter och nyheter som för växtodling som bedrivs plogfritt och med reducerad jordbearbetning, framåt får vi stå för själva.

Svårt att hitta rådgivare med erfarenhet i jordhälsa. Vill inte lära upp rådgivare utan att få något tillbaka. De rådgivare man får utomlands är dyra och man får bara introduktion.

Citaten ovan vittnar om att dagens rådgivning framför allt utgår från traditionella bruksmetoder och att lantbrukare som är intresserad av t.ex. plöjningsfri odling till stor del får stå för sitt eget kunskapande. Lantbrukare med intresse för regenerativ odling har svårt att hitta relevant forskning och rådgivning i Sverige. Detta trots att Greppa Näringen jobbar med markhälsa i några av sina moduler.

Dessa verkar dock sakna den markbiologiska aspekten av markhälsa – det vill säga den aspekt som utgör basen för synen på mark som ett levande ekosystem. Flera regenerativa lantbrukare ställer också sig tveksamma till dessa Greppamoduler och de modeller som de bygger på. Deras praktiska erfarenheter säger dem något annat än det som rådgivningen framhåller (Höckert et al 2025). I ett pågående projekt finansierat av Familjen Kamprads stiftelse (Från att vilja till att våga och kunna – hur kan vi bättre stödja lantbrukets entreprenörer att främja åkermarkens långsiktiga hållbarhet?) berättar två lantbrukare så här om sina erfarenheter av regenerativa metoder (Höckert & Lundström 2025):

Vi kan alla skriva under på att vi har gjort ngt annorlunda ... något som är alldeles för intressant för att inte titta mer på. Vi kan liksom inte låta detta vara. (ekologisk lantbrukare, 2024)

Det jag har sett under de här senaste 10 åren som jag har hållit på ... med det vi gör är att det är absolut så... Vi har ju lyckats halvera vår mängd av diesel som vi använder på gården. Vi har halverat mängden konstgödning och vi har halverat mängden växtskydd som vi använder i vårt lantbruk. Och det är så klart väldigt, väldigt mkt pengar ... i det här. (konventionell lantbrukare, 2025)

Det första citatet kommer från en regenerativ ekologisk lantbrukare, som menar att det hen gör är ”alldeles för intressant för att inte titta mer på”. Det andra citatet kommer från en regenerativ konventionell lantbrukare som vittnar om sin minskade användning av diesel, konstgödning och växtskydd med hjälp av sina bruksmetoder. Hen avslutar med att konstatera att ”det är så klart väldigt mycket pengar i det här” (Höckert & Lundström 2026). Citaten visar på att intresset för odlingssystem som gynnar markhälsa, både drivs av hållbarhetsfrågor och lönsamhetsfrågor.

I krocken mellan vad traditionell rådgivning utgår från och påstår och de egna erfarenheterna, uppkommer stor frustration från lantbrukarnas sida. Å ena sidan ser de intressanta resultat i sin praktik, å den andra sidan får de inte gehör från forskare och rådgivare (Höckert et al 2025). Samtidigt möter de ett stort intresse i andra sammanhang från myndigheter och lantbrukarkollegor, då de förväntas dela med sig av sina erfarenheter. Lantbrukarna upplever att många rådgivare inte ens är nyfikna. Under en fokusgruppsintervju uttryckte en välrenommerad rådgivare i en stor rådgivningsorganisation att lantbrukare som jobbar med Conservation Agriculture är *religiösa* och att: ”Den konventionella rådgivningen har inte gått in i den religionen liksom ... vi har kanske lite mer öppna ögon” (Höckert et al. 2025:245). Sammantaget så upplever vissa att de inte längre berättar vad de håller på med och att det kan vara jobbigt att orka fortsätta göra det man tror på. En lantbrukare uttryckte sig så här (Höckert & Lundström 2024)

Hur ska man orka att vara kreativ och tro på sig själv, när människor ser snett på en för att man bryter mot normen? (ekologisk lantbrukare, 2023)

Citatet speglar hur de som vågar tänka nytt och annorlunda, och som därmed bryter mot normen, upplever sig ifrågasatta från olika håll i branschen. Detta trots att det i samhället pågår en diskussion om behoven av att transformera lantbruket mot ökad hållbarhet.

Exemplet markhälsa och markbiologi får fungera som exempel på hur svårt det är att som lantbrukare inom en nisch få sina kunskapsbehov tillfredsställda inom befintligt AKIS. Om vi tittar på tabell 1 i kapitel 1.2.2 om de sju insatserna för förnyelse och innovation, så kan vi konstatera att dagens AKIS inte förmår möta dessa nischlantbrukare i något av stegen. I just detta fall hittar lantbrukare intressant forskning och information utomlands eller i mindre sammanhang, som de börjar testa på sina egna gårdar. Vissa lyckas väldigt bra, medan andra kämpar på eller har stor variation i resultaten. De är övertygade om att de är något på spåret, men har varken tid, pengar eller ibland kunskap för att systematiskt kunna följa upp vad som händer. När de då försöker få gehör från rådgivning och forskning stöter de på patrull. Ofta handlar det om att det finns ett glapp mellan den kunskap som är belagd med vetenskaplig evidens och som rådgivningen i mångt och mycket vilar på, och den erfarenhetsbaserade kunskap som växer fram bland de lantbrukare som nu driver utvecklingen kopplat till nya bruksmetoder och markhälsa. I dessa system är det svårt att renodla effekter, så traditionella fältförsök fungerar inte.

Rådande kunskapssyn inom en regim (se kap 1.2.2) har stor inverkan på vilken kunskap som tillåts utvecklas och få legitimitet. För individen som vill utvecklas, lära och förändra blir detta väldigt frustrerande. När nischer förkastas av sådana skäl i AKIS, riskerar förändringskraften i branschen att hämmas, och dessa lantbrukare får istället söka stöd i varandra och till stor del i utländsk forskning och rådgivning. Avsaknaden av stöd i enlighet med ISS1–ISS7 (tabell 1), utmanar den på samhällsnivå efterfrågade utvecklingen och riskerar att hämma inte bara den enskilda företagares förmåga till utveckling, utan även svenskt lantbruks möjlighet att utvecklas mot ytterligare hållbarhet i stort.

4.6.2 Olika delar av Sverige har olika förutsättningar

I både Livsmedelsstrategin 2.0 och den strategiska planen poängteras att hela landet ska ha en robust livsmedelsproduktion och därmed kompetensutveckling. Ändå signalerar de nordliga länen en uppfattning om att de inte deltar på samma villkor som andra delar av landet. Län i norra delen av landet känner att de måste lägga ett norrlandsperspektiv på satsningar, eftersom det som fungerar i södra delen inte alltid gör det norröver. En länsstyrelse konstaterar angående testkörning av ett kurskoncept:

Där man hade föreslagit att länen där man skulle testköra det här var Skåne, Sörmland och Östergötland. Och Sörmland och Östergötland ligger ju precis bredvid varann, för det första och det fanns inte något testlän norr om Mälardalen. (Intervju 8, Länsstyrelse)

Informanten beskriver en frustration i relation till att det för hen känns som att det råder en sydsvensk norm. Detta blev tydligt i flera av intervjuerna som gjorts i relation till detta uppdrag. Ett av kunskapsnaven såg skillnaden i förutsättningar mellan olika delar av landet, men förmådde inte jobba med det så mycket som de ville:

Det är också ganska olika [behov]... beroende på vad man är för typ av lantbrukare, stor eller liten gård och produktionsinriktning och var i Sverige man befinner sig. Ju väldigt olika förhållanden... givetvis i norra Sverige jämfört med södra Sverige så att det är också att försöka få till en palett...av aktiviteter som kan tillgodose bredden om man säger så. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Två av de andra kunskapsnaven konstaterade följande:

...hela processen för oss som nationella aktörer att komma ut regionalt fungerar inte om inte de regionala aktörerna finns på plats. (Intervju 21, Kunskapsnav)

Vad ska vi lägga vårt krut på ...var får det störst effekt? För så blir det också. Jag menar, vi har ju diskussionen, hur mycket ska vi lägga i norra Sverige kontra... jag menar vi valt att lägga mycket fokus där det är mycket produktion. (Intervju 22, Kunskapsnav)

Citaten ovan visar på att om Livsmedelsstrategins mål ska nås behövs en ökad dialog och stöd till prioritering för att behoven även i norra halvan av Sverige ska kunna tillfredsställas. Sverige är stort, med stor variation i förutsättningar, antal lantbrukare mm. Men när både resurserna och delaktigheten från den norra halvan av Sverige är begränsade, måste prioriteringar vara tydliga och relevanta i relation till de uppsatta målen. Annars blir resultatet inte det staten önskar. En svårare nöt att knäcka är nog bristen på regionala aktörer.

För att skapa utveckling och lärande hos vuxna, måste förutsättningarna vara de rätta (se kap 2.1). Om så inte är fallet, utan de som bor i norra Sverige upplever att innehållet färgas av en sydsvensk norm, vilket gör innehållet åtminstone delvis irrelevant eller om det inte finns rådgivning på plats som kan stödja en utveckling, då är risken stor att målen inte uppnås. Resultatet blir att flera delar av de insatser som behövs för att stödja förnyelse och innovation enligt (se tabell 1) saknas och därmed riskerar företagens utveckling att hämmas.

4.6.3 Teknik i mängd, men det saknas kompetens

Teknik ses i många sammanhang som den dominerande lösningen på en ökad hållbarhet i lantbruket (Lindblom 2024; Rose et al. 2021). Det satsas mycket stora pengar på utveckling av ny teknik och utvecklingen går mycket fort. Som enskild företagare kan det därför vara svårt att veta vad man ska satsa på. Den traditionella rådgivningen har en viktig funktion att fylla för att stödja lantbrukare, men har problem att ta den rollen (Klerkx 2020; Lundström 2022). Mängden av teknik,

bristen på rådgivare med teknikfokus och den snabba utvecklingen medför att det inte heller är så lätt för aktörer i AKIS att stödja lantbrukarna.

Mjök vad behövs det där? Vad behövs i en kyckling? Vad behövs det inom gris, vad behövs inom lamm och inte minst inom växtodlingssidan och ...och även inom digital teknik kopplat till farm management om man säger så då mer övergripande. Det är också stort område. Och även energistyrning av gården. Det är också digitalteknik som är jätteviktig, både energi och sen ventilation och energi som ett paket. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Däremot så väller det ju in teknik nu i en lavin utan ...utan liksom motstycke som har varit tidigare i och med kombinationen robotik, AI och sensorer. Robotik, robotar, AI och sensorer har ju nu möts för första gången ordentligt på riktigt och här händer det ju otroligt mycket hela tiden. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Så jag skulle säga att den vanligaste frågan vi möts av just nu. Det är vilken teknik ska jag satsa på av allt det här nya? Vad tycker ni? Vad bör jag investera i? [...] Wow, alltså otroligt häftigt vad mycket det finns. Vad tycker ni att vi ska satsa på. Så att det är ju vår största fråga nu att liksom hjälpa dem att bena i ...i både liksom i relation till sina produktionsbehov och i ...i förhållande till kostnaden att investera i den här tekniken. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Citaten ovan visar på den enorma mängd av ny teknik som strömmar in på marknaden där kunskapsnav, rådgivningsorganisationer och andra aktörer ska försöka stödja branschen. Det är utmanande för dem att hinna följa med i utvecklingen och samtidigt utveckla sin egen kompetens. Hur väl fungerar tekniken, vilka risker finns, hur lönsamt är det och hur väl passar tekniken in i systemet på ett specifikt företag?

En del teknik väljer lantbrukare att köpa för ett specifikt ändamål, annan teknik får man med på köpet när man exempelvis investerar i nya maskiner. Så det är också viktigt att stödja lantbrukarna i hur de ska använda den teknik som de redan har.

Dom maskiner och redskap som har mest funktioner betalar vi för, men vi använder inte så mycket av alla dessa funktioner som vi betalar för. Så det här har ju varit en grej som vi... vi har funderat mycket på. Hur får vi... Hur får vi bättre pang för pengarna i relation till vad vi redan har köpt in liksom? Hur kan vi utnyttja tekniken på bästa sätt? (Intervju 23, Kunskapsnav)

Men vi har... det här ... varit en tydlig sak som kom fram... också väldigt tydligt från rådgivarna. Alltså rådgivarnas perspektiv. Att de möter det där väldigt ofta att ... lantbrukarna är frustrerade när de har möten med rådgivarna och de försöker att få svar och hjälp via sina rådgivare då liksom ... vad ska jag göra med den här maskinen eller vad det än må vara? Och sen så vet de inte det. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Citaten ovan handlar om att lantbrukare får med mycket ny teknik när de köper maskiner. När de sedan vill använda det nya och försöker få hjälp av rådgivningen

så kan inte rådgivarna hjälpa dem. Tyvärr saknas det ofta kompetens även hos de maskin- och teknikföretag som säljer tekniken.

Problemet är ju... vem kompetensutvecklar vem när kunskapen är svag generellt.
(Intervju 23, Kunskapsnav)

...det är också svårt att hitta kunniga personer även hos maskinåterförsäljarna i vissa led. Särskilt om det är maskiner som inte produceras i Sverige. Det är inte jättemånga som är... ens bland återförsäljarna... fullt uppdaterade på hela teknik-kittet om du förstår vad jag menar. Så det är också svårt, så där har vi faktiskt också gjort satsningar på ... hur vi ska kunna öka... kompetensen hos dem som är återförsäljare. För dom blir... blir... De har ju också en rådgivningsfunktion för lantbrukarna. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Representanten från kunskapsnavet berättar här om svårigheten att hitta kompetens när det gäller en del ny teknik. Den brister till och med hos dem som säljer tekniken, exempelvis maskinföretag. Inte ens dessa är alltid helt insatta i hur tekniken fungerar, hur den kan användas praktiskt och tillsammans med annan teknik. Det varierar dock mellan områden. Exempelvis nämner hen mjölkrobotar som en mycket etablerad teknik där företagen som säljer tekniken, också tar hand om och stödjer lantbrukarna i praktiken. ”De har ju stora satsningar på service och rådgivningsfunktioner” (Intervju 23, Kunskapsnav). Där finns inte alls samma behov av att andra rådgivare kommer in, som i exempelvis växtodlingen.

Aktörer i AKIS har alltså en stor utmaning när det gäller att stödja lantbrukarnas utnyttjande av ny teknik för att öka hållbarheten ur alla aspekter i företagen. Men hur ska man säkra sin kompetens? Hur ska prioriteringar mellan olika tekniker göras? Och går det att samverka och i vilken grad i så fall?

Ja, vi har alla... hjälps ju åt att fånga frågorna. Det är därför vi har möte en gång i månaden för att diskutera aktuella frågor som vi har mött på allihopa. [...] Jag menar ... att det är unikt att då sitter vi ner allihopa. De här rådgivningsorganisationerna och diskuterar vad är det för frågor och vad... hur ska vi hantera det här och vad kan vi göra ihop mellan organisationer? (Intervju 23, Kunskapsnav)

I: Är det så att de hjälps åt att utbilda varandras rådgivare till och med?

Nav: Ja till viss del... inte jättemycket, den har varit lite knepigare än vad vi hade trott faktiskt ...om jag ska vara ärlig. Det är ju ändå... Vi samarbetar fint och hjälps åt med olika aktiviteter och de har lite olika syn på det här ... och en del är fine med att utbilda varandras rådgivare och andra är inte det faktiskt om jag ska vara ärlig. De är mer ... vi gillar att samarbeta. Vi tycker är bra... men trots allt är vi konkurrenter, konkurrenter någonstans... så att vi vill inte dela med oss av våra innersta hemligheter... till alltså ...Någonstans drar de en gräns... vissa av dem i alla fall ...ganska tydligt, men det har ju varit lite utbildningsaktiviteter för rådgivarna. (Intervju 23, Kunskapsnav)

Citaten ovan visar att kunskapsnavet har skapat en mötesplats för rådgivningsföretag där de diskuterar ny teknik och hur de ska arbeta med

kompetensutveckling i relation till teknikutvecklingen. Det är dock inte en lätt fråga, eftersom företagen också konkurrerar med varandra. Det är en väldigt angelägen fråga för lantbrukarna, men svår för rådgivningsaktörerna.

Digitalisering och ny teknik är stora och viktiga frågor för branschen. Utvecklingen går väldigt fort, mångfalden är stor och många ser stora möjligheter med tekniken. Men det väcker också frågor om funktion, etik, risk, effekt, pris, säkerhet mm. En annan fråga är vilket ansvar staten ska ha för att bekosta kompetensutveckling av rådgivare och i förlängningen lantbrukarna om ny teknik? Hur ska ansvarsfördelningen se ut mellan teknikföretag och staten? Vilka grunder eller mervärden ska styra prioriteringen av vilken typ av kompetensutveckling för rådgivare som staten ska bekosta och vad företagen som säljer tekniken själva bör stå för?

Både Livsmedelsstrategin och CAP Strategisk plan är tydliga angående vikten av innovation, förnyelse och digitalisering i lantbruket. Samtidigt blir det tydligt att åtminstone delar av de insatser som behövs för att stödja förnyelse och innovation enligt ISS6 (se tabell 1) brister. Detta utmanar utvecklingen och riskerar att hämma företagares beslut om förnyelse och utveckling. Kunskapsnav för jordbrukets digitalisering har här en viktig roll att spela, när det gäller behovsanalys, samverkan och kompetensutveckling kring dessa frågor. Vi föreslår därför att kunskapsnav för jordbrukets digitalisering inför nästa finansieringsomgång, på samma sätt som kunskapsnav företagsledning och entreprenörskap har gjort, implementerar löpande lärande utvärdering, om det inte redan görs. På så sätt skulle navets arbete, samverkan och interaktion med olika aktörer, både uppåt och nedåt, arbetas igenom och frågor om prioriteringar, ansvarsfördelning genomgripande och löpande diskuteras.

4.7 Goda exempel

Vår syn på vuxnas lärande tar bland annat utgångspunkt i Vellas 12 principer, se kap 2.1 (Vella, 1994). Dessa kan ses som designprinciper för hur en kompetensutvecklingsinsats bör läggas upp för att skapa lärande och förändring. Mycket av traditionell kurs- och seminarieverksamhet har ibland svårt att uppfylla dessa principer. Det kan till exempel handla om låg grad av målgruppanpassning, traditionell lärmiljö som inte skapar trygghet, okända deltagare som skapar otrygghet, korta aktiviteter utan tydlig koppling till konkret nytta eller progression eller att man inte utnyttjar deltagarnas erfarenheter och relationer för att förstärka lärandet. Samtidigt finns det flera exempel på arbetssätt med syfte att utveckla kompetens hos deltagarna som mer eller mindre medvetet beaktar dessa principer och når andra effekter hos målgruppen. Vi ger här fem exempel på sådana upplägg och varför vi ser dem som goda exempel.

4.7.1 Mentorsprogram

I en mentorskapsrelation ingår vanligtvis två personer, en mentor och en adept. Adepten är som regel en yngre eller mindre erfaren person, som får stöd till personlig och yrkesmässig utveckling genom mentorns kunskap och erfarenhet. Ett väl fungerande mentorskap innebär att parterna kommer varandra nära, utvecklar förtroende för varandra och i informella samtal utbyter erfarenheter. Mentorskap innebär att adepten genom mentorn har en katalysator, en person som underlättar, en som ger råd eller en som sätter sig in i adepts utmaningar. En viktig aspekt på mentorskap är att det ska fokusera på att möta adepts behov.

Inom de areella näringarna finns flera exempel på mentorsprogram. Ett prisbelönt sådant är Mentorprogrammet Hållbara Ledare. Programmet pågick mellan 2016-2022, med stöd från Jordbruksverket. Det vände sig till de som ville starta, nyligen startat eller redan var en etablerad företagare inom jordbruk eller trädgård. Dessa adepter matchades med en mentor som var en erfaren företagare eller ledare och som kom från en rad olika branscher. Programmen pågick under ett år och erbjöd träffar med fokus på affärsutveckling. Däremellan träffades adept och mentor på egen hand, med fokus på att hitta vägar för att nå adepts mål. Mentorns (rådgivarens) roll var att stötta adepten i rollen som företagare och ledare och att erbjuda praktiska och konkreta verktyg att jobba med.

I samband med att satsningen nominerades för Ullbaggepriset så lyftes adepten och jordbrukaren Gustav Hilmér fram, som efter att ha avslutat sitt mentorår berättade att han insåg vikten av aktiv avtalsuppföljning i sitt företag. Efter mentoråret såg han över flera av sina avtal för att stabilisera verksamheten. Ett annat exempel var adepten och nötköttsproducenten Sven Claesson. Genom sin mentormatchning fick han hjälp med att tänka strategiskt över vilka idéer han ska satsa på: ”Istället för att ”dundra på”, har han lärt sig att bromsa ner och strategiskt välja vilka ben han ska stå på. Detta har visat sig vara framgångsrikt.” (Dalkvist & Edvardsson 2019)

Mentorsprogrammet Hållbara ledare skapade goda förutsättningar för lärande, ny kompetens och beteendeförändring. Orsaken var bland annat att mentorsrelationen tog sin utgångspunkt i adepts unika behov (målgruppsanpassning), vilket skapade en stark relation och trygghet i lärsituationen. Programmet pågick i ett år och byggde på en tydlig tanke om progression i lärandet, hög grad av delaktighet och hade en tydlig rollfördelning mellan adept, mentor och stödjande coach. Slutligen byggde mentorskapet på att det är adepten som är helt ansvarig för sitt eget lärande och att förändringar sker. Sammantaget speglar mentorskapsprogram av detta slag mycket tydligt hur Vellas 12 principer för vuxnas lärande kan omsättas i konkreta upplägg.

4.7.2 Lots och krAft-grupper

En viktig framgångsfaktor i utvecklingen av småföretag är hur medveten företagsledaren är om sina drivkrafter och den samlade förmågan att skapa värde i företaget. Men företagare har olika motiv och drivkrafter för hur de vill driva sitt företag. Det finns inte en modell som fungerar för alla. Kompetensutveckling handlar därför initialt om att skapa en större förståelse hos företagaren för sina egna drivkrafter. Det handlar inte sällan om generiska kompetenser, t ex relationer både till medarbetare, kunder och leverantörer och förmåga att kommunicera mervärden.

Inom flera utvecklingsprogram, t ex Livsmedelsacceleratorn och det numera avslutade krAft-programmet, så erbjuds företagare stöd under sina utvecklings- och tillväxtresor. Inom Livsmedelsacceleratorn ges stöd i form av behovsanalyser, seminarier och behovsanpassade kompetensutvecklingsinsatser. Med hjälp av en så kallad Lots får företagaren konkurrensneutral vägledning med målet att öka produktivitet, lönsamhet och hållbarhet. Genom att erbjuda vägledning om var företagaren kan hitta mer kunskap, att identifiera utbildningsvägar och omvärldspana så får företagen strategiskt stöd (se även det nya konceptet Vattenbrukslotsen av RISE, finansierat av Jordbruksverket).

Det av KK-stiftelsen finansierade krAft-programmet byggde på att 5–7 företag deltog, som vart och ett representerades av två personer. Gruppen hade 12 utvecklingsdagar till sitt förfogande under 12 månader. Till att börja med skulle gruppen tillsammans definiera ett gemensamt utvecklingstema och övergripande mål som sedan skulle vägleda gruppens arbete. Gruppen hade hjälp av en Lots, en så kallad krAfthandledare och en innehållsledare som omsatte gruppens behov, utvecklingstemat, till ett utvecklingsprogram för att möjliggöra måluppfyllelse. Lotsen gav också aktivt stöd i form av samtal och rådgivning individuellt mellan träffarna. Innehållsledaren ansvarade för kontakterna till högskola och universitet. I delprojektet Skånsk kraftutveckling (Swärdh 2008) så fick deltagarna även under året skugga varandra. Det är ett arbetssätt där man får följa en annan företagare och nätverk genom att de lärde känna inte bara varandra utan också varandras nätverk. Det gavs dessutom många möjligheter till reflektioner och samtal om exempelvis ledarskap, entreprenörskap och marknadsföring utifrån erfarenheterna av att skugga och att själv bli skuggad.

Erfarenheterna av att ha stöd av en lots är generellt sett mycket positiva. I dessa satsningar, oavsett om det sker mer individuellt eller i företagsgrupper, så bygger det på en stark behovs- och målgruppanpassning, ett långsiktigt relationsbygge, att man har en tydlig plan för vilka moment som ingår i en förändringsprocess, hög grad av delaktighet samt att man umgås runt ett kunskapssökande, ett lagarbete där deltagarna åtar sig att stödja varandra. Alla aspekter ingår i Vellas 12 principer för vuxnas lärande.

4.7.3 Naturbruksdialog

Metodiken Naturbruksdialog (Tiselius & Johansson 2024) har utvecklats för att aktörer, främst markägare och djurhållare, med olika behov och bakgrund ska kunna föra ett effektivt och konstruktivt samtal om framtidens markanvändning. Syftet är att identifiera och ta till vara den potential för hållbar utveckling som finns på en plats. Detta sker genom en strukturerad dialog och samverkan mellan relevanta aktörer och under ledning av en processledare. Naturbruksdialogerna har visat sig kunna bidra till ett starkt samarbete mellan markägare, vilket exempelvis lett till restaurering av över 1000 hektar naturbetesmark och engagerat mer än 130 platsgrupper. Med rätt förutsättningar kan Naturbruksdialog bli en central arbetsmetodik för att planera och genomföra ett hållbart brukande av olika typer av marker i det svenska landskapet.

Erfarenheter gjorda tyder på att det finns framgångsfaktorer som stärker varandra och tillsammans möjliggör den positiva förändring vi sett på många platser. Deltagarna i platsgruppen känner sig sedda och lyssnade på i och med att Naturbruksdialogerna erbjuder en neutral och öppen arena att diskutera olika perspektiv. I kombinationen med den breda kunskap som finns hos deltagarna i platsgruppen och processledaren (även kallad resursperson) så uppstår en stark tillit till varandra. Denna tillit underlättar och stärker i sin tur arbetet under hela Naturbruksdialogprocessen och genom de konkreta samtalen är stegen att omsätta platsgruppens vilja till direkta åtgärder i landskapet kortare än normalt.

En av de processledare/resurspersoner som arbetar med Naturbruksdialoger menar att det bästa med hans jobb är att han hjälper människor att förverkliga sina drömmar. Första gången han träffar en markägare, så frågar han: "Vad vill du med fastigheten?" och han ber dem svara från hjärtat. Inte utifrån lagar, begränsningar, ekonomi eller praktiska förutsättningar. Sen lyssnar han på svaret och lägger till det som en byggsten i uppbyggandet av den gemensamma visionen av platsen. Därmed inte sagt att alla markägare som engagerar sig i dialogen får sina drömmar om fastigheterna uppfyllda – men processen tar utgångspunkt i vad markägarna vill med platsen och i de förutsättningar som finns där. Naturbruksdialogerna förmår att ta vara på den vilja till förändring som finns hos många markägare och att omsätta denna vilja till verkliga effekter i landskapet (utdrag ur Tiselius & Johansson 2024:109).

Att leda en naturbruksdialog med markägare, djurhållare och även andra aktörer är en läroprocess i sig självt. Det handlar om att lära sig mer om sina marker, förutsättningar, de värden som finns och som saknas, men också vilka mål man själv och tillsammans vill realisera. Processledaren stöttar samtalen, dokumenterar resultaten och vägleder deltagarna till lämpliga ämnesexperter och resurser när sådana behövs. Resultatet blir en naturbruksplan på mellan 50–500 hektar.

Naturbruksdialog utgår helt från lantbrukarnas behov, men skapar lärsituationer där dessa behov möter en bredare omvärldsanalys för att bredda diskussionen om

vad som är möjligt och önskvärt att förverkliga på en plats. Genom att man arbetar nära varandra under en längre tid, så skapas nya tillitsfulla relationer mellan deltagarna. Strukturen i samtalen är tydlig, vilket skapar en progression i lärandet. I och med att det är ett starkt fokus på vad deltagarna anser är värden i landskapet, så beaktas både ekologiska, sociala och ekonomiska aspekter. Arbetet sker i platsgrupper och det handlar om att ta fram en plan som man själv är ansvarig för att förverkliga. Samtliga aspekter ingår i Vellas 12 principer för vuxnas lärande.

4.7.4 KUR – Kompetensutveckling av rådgivare

KUR-programmet vände sig till rådgivare i Västra Sverige under åren 2018–2020, finansierat av Europeiska Socialfonden (ESF). Utgångspunkten för val av upplägg var att målgruppen är högutbildad, men med olika behov och preferenser. Målgruppen har en vana av erfarenhetsbaserat lärande i arbetet och är relativt duktiga på att själva söka information. Däremot har de ofta inte tid att prioritera kompetensutveckling som ligger utanför deras mest akuta behov, de har ingen tradition av att mötas över organisationsgränser och den pedagogik som i regel erbjuds dem är traditionella kursupplägg eller konferenser. Ambitionen i KUR var därför att inte bara delge ett nytt, kompletterande kunskapsstoff utan även erbjuda ett antal nya metoder för kompetensutveckling. Programmet vill skapa lärande på fyra nivåer samtidigt; i sakfrågor (t ex digitalisering), om nya arbetssätt och vad de kan betyda för utveckling, om andra rådgivares perspektiv men även en ökad självmedvetenhet (att genom samtal med andra få syn på sitt eget perspektiv, dess styrkor och svagheter).

De mötesplatser som skapades var av tre typer; a) rådgivarträffar där deltagarna fick möjlighet att ta till sig ny kunskap och med andra rådgivare reflektera över detta, b) på sin respektive arbetsplats och med kollegor diskutera vad det som togs upp inom KUR betyder för deras egen verksamhet, samt c) i mindre och medvetet blandade tvärgrupper utbyta erfarenheter med rådgivare från andra organisationer, något som annars sällan sker. Allt skedde med olika former av handledarstöd. Särskilt uppskattat bland många av deltagarna var tvärgruppsträffarna. Diskussionerna på dessa träffar ledsagades av en professionell coach som säkerställde att det blev ett bra samtal, men som också visade i praktisk handling hur man kan arbeta med ett mer coachande förhållningssätt i rollen som rådgivare. För många deltagare var detta också ett av de få tillfällen de haft att medvetet reflektera kring sin yrkespraktik med kollegor från andra organisationer. Normalt utbyter man, på sin höjd, erfarenheter inom sin egen organisation. Detta var därför något helt nytt för dem. Att medvetet tala om och reflektera över de försanthållanden och arbetssätt som de har som rådgivare var för många också något nytt.

KUR utvärderades löpande på två olika sätt och med olika fokus. Den externa utvärderingen skedde i form av följeforskning, med syfte att både stödja

projektledningen och göra en samlad bedömning av projektet vid projektslutet (Serus 2020). Den interna utvärderingen handlade framför allt om att fånga upp synpunkter på program och genomförande av enskilda moment (Lovén Persson et al 2020). Båda dessa utvärderingsmoment gav projektledningen värdefull information om projektet och låg till grund för omprioriteringar och val som gjordes under kompetensutvecklingsprogrammets gång.

Även KUR-programmet utgick i sitt upplägg från Vellas 12 principer för vuxnas lärande. Särskilt viktigt var att möjliggöra för deltagarna att tillgodogöra sig ny kunskap på olika sätt (Kolb 1984). Genom att skapa olika mötesplatser för lärande så kunde olika erfarenheter tas till vara och nya relationer skapas. Rådgivares lärande är till stora delar erfarenhetsbaserat och detta var också utgångspunkten i KUR. Deltagarna fick möjlighet att reflektera över nya ämnen och frågeställningar utifrån sin yrkesroll och hur olika lärdomar kunde omsättas i praktiken.

4.7.5 Lantlyftet

Det avslutande exemplet är den nationella satsningen inom lantbrukets arbetsmiljö och lantbrukarnas psykosociala hälsa – Lantlyftet. Uppdraget är att bidra till genomförandet av (Jordbruksverket 2022) genomförs av Gröna arbetsgivare i samverkan mellan flera aktörer inom de gröna näringarna. Syftet är att skapa en beteendeförändring som leder till bättre psykisk hälsa, färre arbetssjukdomar och färre olyckor (Lantlyftet 2025). Även om satsningen inte är avslutad är den intressant i detta sammanhang eftersom kompetensutvecklingen riktar sig först till rådgivare eller handledare av erfa-grupper och i nästa steg till grupper av lantbrukare. Lantlyftet utbildar närmare 50 rådgivare i både ämnesområdet och i pedagogiken kopplat till grupprådgivning. Utöver digitala och fysiska utbildningsträffar så kompletteras detta med lärgrupper med rådgivare, uppföljningsträffar och fördjupningsträffar. Dessutom stöds projektet av en extern aktör som arbetar med formativ utvärdering och återkopplar sina slutsatser till projektledningen.

Utvärderingen av de erfa-grupper av lantbrukare som haft träffar med sina nyutbildade rådgivare är positiv. De externa utvärderarna sammanställde sina resultat i februari 2026 på följande sätt, se figur 4:

Erfarenhetsutbytet är centralt (mest återkommande i svaren)

- Utbyta erfarenheter med andra lantbrukare och få stöd
- Höra hur andra har det och känna igen sig/ att man inte är ensam i sina utmaningar
- Få nya perspektiv och idéer
- Att diskutera specifika, branschtypiska problem
- Att få råd från människor som förstår lantbrukets verklighet

Gemenskap, öppenhet och trygg grupp

- Den trygga och öppna atmosfären
- Att grupperna var små vilket skapade personlighet och intimitet
- Ömsesidig respekt och tystnadsplikt
- God stämning, trevliga människor och "glatt gäng"

Samtalen – att prata om det svåra

- Att prata om psykisk ohälsa, stress och press i lantbruket
- Att "tvingas" prata om det jobbiga
- Att sätta ord på känslor och tankar
- Att det var skönt att få ventiler med andra som förstår branschen

Kunskap, verktyg och inspiration

- Konkret studiematerial
- Verktyg för att arbeta med hälsa och arbetsmiljö
- Nya inputs och tankeväckande innehåll
- Psykologens insatser
- Bra, kompetenta kursledare

Figur 4. Utdrag ur sammanställning av Sweco (2026).

Deltagarna uppskattar erfarenhetsutbytet, där man lär av varandra och kan diskutera det som man upplever som mest angeläget. Men också att formerna för träffarna skapar en trygg och öppen atmosfär vilket vi vet är av stor betydelse för lärandet. Även om ämnet bitvis är svårt och känslösamt får deltagarna stöd att sätta ord på sina känslor och känna att de inte är ensam om sina tankar. Slutligen får deltagarna via studiematerial och föreläsningar, möjlighet att reflektera på nya sätt och konkreta verktyg att arbeta med i det egna företaget. Allt detta är principer som ligger i linje med Vellas modell för vuxnas lärande (se kap 2.1).

4.8 Internationella utblickar

Även om länder skiljer sig åt vad gäller naturgeografiska förutsättningar för att bedriva lantbruk och att lantbruket i olika länder ingår i helt olika kunskaps- och innovationssystem samt policystrukturer, kan det vara värdefullt att få en inblick i hur andra länder har valt att arbeta med olika kompetenshöjande frågeställningar. I denna rapport gör vi fyra internationella utblickar, för att visa hur andra har valt att organisera några olika satsningar. Dessa utblickar är: Kanada, Irland, Skottland och Frankrike. Eftersom kontexterna mellan de internationella utblickarna och Sverige skiljer sig åt, ska utblickarna inte uppfattas som förebilder eller rekommendationer – utan snarare som inspiration om hur andra valt att arbeta med frågeställningar som är aktuella för denna rapport.

4.8.1 Kanada

Precis som i många andra höginkomstländer, inklusive Sverige, har det kanadensiska rådgivningssystemet genomgått stora förändringar under de senaste decennierna. I stora drag har dessa förändringar inneburit en stor minskning av den statligt finansierad rådgivningen. Idag beskrivs det kanadensiska rådgivningssystemet som fragmenterat, osammanhängande och ojämnt tillgängligt. För den som önskar läsa mer om Kanadas rådgivningssystem, dess

utveckling och utmaningar rekommenderas rapporten *Feeding North America through Agricultural Extension* (NAAAN, 2022).

I denna internationella utblick lyfter vi fram tre initiativ som sedan ett antal år är en del av den kanadensiska kompetensutvecklingen av lantbrukare, nämligen *Agricultural Climate Solutions – Living Labs*, *Farmers for Climate Solutions* samt *Rooted in Resilience*.

Agricultural Climate Solutions – Living Labs

År 2021 lanserade det federala departementet Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC), programmet *Agricultural Climate Solutions – Living Labs (LL)*¹. Satsningen på 185 miljoner CAD (ca 1,1 miljarder SEK) syftar till att bygga upp ett innovationsnätverk där lantbrukare, forskare, myndigheter och andra aktörer tillsammans utvecklar, testar och utvärderar praktiska jordbruksmetoder och teknik i verkliga driftsförhållanden med målet att minska lantbrukets utsläpp av växthusgaser, samt lagra kol och därigenom även förbättra mark- och vattenkvaliteten och skydda den biologiska mångfalden. Programmet bygger på arbetssätt och erfarenheter gjorda i den tidigare satsningen *Living Laboratories Initiative*², som pågick mellan 2018–2023. Arbetssättet i LL bygger på tre grundpelare:

- Fokus på lantbrukarnas behov: eftersom det i slutändan är lantbrukarna som ska använda innovationerna på sina gårdar, är de nyckelspelare genom hela processen: de testar innovationerna och bidrar med kunskap och erfarenhet för utveckling och förbättring.
- Breda och mångsidiga partnerskap: lantbrukare och tvärvetenskapliga team av forskare bidrar med sin expertis och sina resurser för att utveckla innovativa jordbruksmetoder och teknologier. Dessa samarbetspartners inkluderar ursprungsbefolkningen, statliga institutioner, branschrepresentanter, ideella organisationer och producentgrupper.
- Testning i verkliga sammanhang: Metoderna och teknologierna testas i det sammanhang och den skala som de är tänkta att användas i: på lokala gårdar under verkliga lantbruksförhållanden.

Rent praktiskt beskrivs arbetet i LL ske enligt en iterativ trestegscykel:

Steg 1. Samutveckling (Co-develop): En kreativ fas när olika perspektiv sammanförs för att dela information, data, erfarenheter och nya idéer om hur man kan förbättra jordbruksmetoder eller teknologier. Genom ett aktivt deltagande av

¹ För mer information, se länk: <https://agriculture.canada.ca/en/environment/climate-change/agricultural-climate-solutions/agricultural-climate-solutions-living-labs>

² För mer information, se länk: <https://agriculture.canada.ca/en/science/living-laboratories-initiative>

lantbrukarna utvecklas innovationerna och de tillhörande vetenskapliga forskningsaktiviteterna gemensamt och förbereds för testning.

Steg 2. Testning: Innovationerna testas där de kommer att användas: av lantbrukare på riktiga gårdar (s.k. on-farm research). Tillsammans med verkliga tester hjälper vetenskaplig forskning till att bedöma hur väl metoderna eller teknikerna fungerar, inklusive deras miljömässiga och socioekonomiska påverkan.

Steg 3. Utvärdering: Innovationerna utvärderas på flera sätt, så som deras praktiska tillämpning och effektivitet, baserat på både vetenskaplig forskning och jordbrukarnas praktiska erfarenheter. För varje innovationscykel justeras innovationerna för att möta feedbacken och för att prioritera miljöutmaningar inom lantbruket.

Programmet *Agricultural Climate Solutions* stödjer ett nätverk med 14 regionala LL med bas i olika provinser, där fokus ligger på att samutveckla, testa och utvärdera s.k. BMPs (best management practices) som passar i just den provinsen tillsammans med relevanta regionala aktörer. De regionala LL leds av en regional partner, som exempelvis en producentförening eller en ideell organisation, och i varje LL ingår ca 20–50 lantbrukare. Uppskattningsvis ingår ca 300 lantbruksproducenter i initiativet som helhet. Ett aktivt deltagande av lantbrukare genom hela innovationscykeln ses som en nyckel för öka sannolikheten för att arbetet ska landa i innovationer som kommer att spridas till andra lantbrukare.

Varför är detta intressant?

Även om även vi i Sverige har projekt som säger sig arbeta utifrån en LL-idé/metodik, så menar vi att de i grunden skiljer sig tämligen markant åt jämfört med det kanadensiska initiativet. De LL som finns i Sverige och som berör markrelaterade frågor såsom markhälsa och resiliens (åtminstone de vi känner till), finansieras genom Horizon Europe inom ramen för Mission Soil. Etableringen av dessa LL föregås av ett omfattande ansökningsskrivande och bygger på relativt stora konsortier med aktörer från ett flertal europeiska länder. Initiativtagare till och ledare för dessa konsortier är inte sällan universitet och forskningsinstitut – både på övergripande och på nationell nivå. På grund av det omfattande förarbetet som krävs, deltar inte lantbrukare aktivt i själva ansökningsprocessen, vilket gör att det finns en uppenbar risk för att forskare får tolkningsföreträde vad gäller fokus för ansökan, problembeskrivning samt förslag på åtgärder utifrån sin egen kompetens. Även om lantbrukare från olika länder säkerligen har en hel del att lära av varandra vad gäller klimatsmarta brukningsmetoder, så sätter faktorer som till exempel avstånd, budget och språk begränsningar för i vilken utsträckning ett aktivt erfarenhetsutbyte kan ske. I Mission Soil-finansierade LL ingår ofta parter från helt olika delar av Europa, med olika naturgeografiska förutsättningar för att bedriva lantbruk, vilket ytterligare begränsar möjligheterna att applicera lärdomar från andra delar av Europa i den egna kontexten. Eftersom varje land dessutom oftast

deltar endast med en region, försvåras även arbetet med att skala upp erfarenheterna inom landet – då även de nationella förutsättningarna för att bedriva lantbruk kan variera stort vad gäller t.ex. årsmån.

Att arbeta med LL utifrån ett kanadensiskt arbetssätt, där lantbrukarnas behov står i centrum och där forskningen kopplas på – alltså tvärtom jämfört mot hur det ofta fungerar nu i Sverige - vore ett intressant arbetssätt inom ramen för exempelvis conservation agriculture (CA) och regenerativt lantbruk, där det idag saknas forskningsbaserad kunskap och därmed även rådgivning. Med flera regionala LL i samma land ökar dessutom möjligheten avsevärt att skapa intressanta mötesplatser för demonstrationer och gemensam kunskapsutveckling för en bredare grupp av såväl lantbrukare som rådgivare, forskare, policymakare och branschfolk.

Farmers for Climate Solutions

*Farmers for Climate Solutions (FCS)*³ är ett kanadensiskt, nationellt samverkansinitiativ lett av lantbrukare och ranchägare som arbetar för att göra lantbruket mer klimatvänligt och resilient. Initiativet lanserades i februari 2020 av National Farmers Union med budskapet att ”alla samtal om klimatförändringar under 2020 måste involvera lantbruket, eftersom lantbrukarnas ledarskap är avgörande för att nå Kanadas klimatmål”. FCS finansieras av olika stiftelser och privata donatorer. Initiativet arbetar med två huvudspår:

1. *Policylösningar*: FCS utvecklar och förespråkar policyer som bättre stödjer införandet av bruksstrategier med låga emissioner och hög resiliens. I det arbetet använder de sig av en lantbrukarledd arbetsgruppsmodell där lantbrukare, klimatforskare, lantbruksekonomer och andra experter arbetar tillsammans för att främja vetenskapsbaserade policyförslag som är grundade i lantbrukserfarenheter.

2. *Lösningar på gård*: Inom ramen för *The Farm Resilience Mentorship Program (FaRM)*⁴ erbjuds en kostnadsfri lärplattform (learning hub) för lantbrukare av lantbrukare (så kallad peer-to-peer learning) i samarbete med regionala lantbruksorganisationer. Inom ramen för FaRM erbjuds t.ex. online-kurser, workshops, poddar och fältdagar samt ett nätverk av lantbrukare för att hjälpa till att skala upp införandet av Best Management Practices (BMPs) kopplat till täckgrödor/mellangrödor, förbättrad kväveeffektivitet och rotationsbete. Inom ramen för FaRM erbjuds även möjlighet att genomföra fältförsök för att identifiera och överkomma regionala hinder för BMPs som har identifierats av lantbrukare i regionen. Resultaten från dessa fältförsök skall demonstreras vid fältdagar, för att goda lösningar ska få spridning i lantbrukarkåren.

FaRM beskrivs som en stor framgång, där det vinnande konceptet ligger i att initiativet är skapat av lantbrukare för lantbrukare. FaRM erbjuder möjlighet till både gruppträffar och enskilda mentorskapsträffar där lantbrukare rådgör och

³ För mer information, se länk: <https://farmersforclimatesolutions.ca/>

⁴ För mer information, se länk: <https://www.farmlearninghub.ca/>

demonstrerar försök med odlingsmetoder och odlingsteknik för kollegor hemma på sina gårdar. Kunskapen som sprids vid dessa möten utgår således alltid från det praktiska lantbruket och dess erfarenheter.

FaRM erbjuder även så kallade *CEU:s* (*Continuing Education Units*) till rådgivare, dvs en sorts fortbildningspoäng som certifierade rådgivare (*Certified Crop Advisors, CCA*) måste samla löpande för att få behålla sin CCA-legitimation. Systemet administreras av *American Society of Agronomy (ASA)*⁵. En rådgivare som väljer att certifiera sig som antingen en CCA eller CPAG (Certified Professional Agronomist) genom ASA, förbinder sig till löpande fortbildning. Under en tvåårsperiod måste man samla 40 CEU, för att få bibehålla sin certifiering. Genom att FaRM erbjuder CEU-aktiviteter bidrar det både till att programmet blir attraktivt även för professionella rådgivare samtidigt som det säkerställer en hög kvalitet i FaRMs aktiviteter.

Varför är detta intressant?

FaRM lyfter fram åtminstone två intressanta aspekter av kompetensutveckling som saknar motsvarighet i Sverige. För det första värderar det lantbrukares kunskaper och erfarenheter i relation till att minska lantbrukets klimatpåverkan och göra det mer resilient. I våra intervjuer med länsstyrelser framhålls ofta träffar på gård och erfa-grupper som uppskattade aktiviteter. Inom FaRM sker det kollegiala lärandet med personliga möten som en delkomponent i en genomtänkt struktur av varierade aktiviteter för att stödja ett lantbrukares förändringsresa mot nya brukningsmetoder. Till de övriga aktiviteterna hör till exempel kortare kurser, poddar, videos och faktablad. För det andra värderas lantbrukares kunskaper även i relation till rådgivares, något som manifesteras genom att FaRM erbjuder godkänd CEU-fortbildning för certifierade rådgivare. Genom att erbjuda gemensamma fortbildningsträffar för lantbrukare och rådgivare, stärks förståelsen för varandras kunskap samtidigt som det bäddar för ett gemensamt lärande och kunskapande som sannolikt är gynnsamt för spridningen av de innovationer som FaRM syftar till att stödja.

Även systemet med certifierade rådgivare, vilket alltså tillhandahålls och administreras av American Society of Agronomy, är intressant i och med att det skapar incitament för ett kontinuerligt livslångt lärande hos de anslutna rådgivarna. Det blir inte bara en kvalitetsstämpel för den enskilde rådgivaren - dessutom skapar systemet en struktur för de CEU-aktiviteter som erbjuds.

⁵ För mer information, se länk: https://www.sciencesocieties.org/certified-crop-adviser?_gl=1%2A18c9s0a%2A_gcl_au%2AMjI5OTEzNjI1LjE3NzAxMjc1Mjg.

Rooted in Resilience

*Rooted in Resilience*⁶ är en publikation och en resursserie med bland annat artiklar, inspelade föreläsningar samt olika verktyg och självbedömningar som syftar till att stötta psykosocial hälsa och välbefinnande hos lantbrukare och deras familjer. Initiativet är främst initierat av *Farm Credit Canada*, som är en statligt ägd kanadensisk finansiär för lantbruks- och livsmedelssektorn. *Rooted in Resilience* ingår som en del av ett bredare nätverk av mental hälsa- och välfärdsresurser för lantbrukare, som till exempel krislinjestöd, workshops och peer-to-peer-plattformar, vilka erbjuds genom partnerskap med andra organisationer – delvis finansierade av Farm Credit Canada. Ett sådant exempel är *The Do More Agricultural Foundation*⁷. De arrangerar olika typer av workshops för att öka kunskapen om och minska stigmat kring psykosocial hälsa riktat till en bredd av aktörer inom lantbrukssektorn. De erbjuder även utbildning till yrkesverksamma inom hälsa, för att öka kännedomen om lantbrukets unika utmaningar.

Varför är detta intressant?

I det här fallet handlar det inte så mycket om *vad* som görs utan om *vilka* som är inblandade. I Sverige drivs just nu *Lantlyftet* (se kapitel 4.7.5), ett fyraårigt projekt som precis som de kanadensiska initiativen vill skapa en medvetenhet och beteendeförändring som ska leda till bättre psykisk hälsa inom lantbruket. *Lantlyftet* genomförs av Gröna Arbetsgivare i samverkan mellan flera aktörer inom de gröna näringarna, däribland de största rådgivningsorganisationerna. Det intressanta med *Rooted in Resilience* är att det är en bank som står bakom initiativet (om än en statlig sådan). I och med att alla lantbrukare har bankkontakter, innebär det att de har potential att komma i kontakt med personer som annars lätt kan missas om man använder sig av utförare som alla lantbrukare inte står i kontakt med. Beroende på vilken fråga som man har att hantera och vilka man vill nå, kan således själva ägande- och utförandeskapet för frågan påverka hur väl man lyckas med att nå ut till den önskade målgruppen.

4.8.2 Irland

Platsbaserad samverkan som grund för förändring

I Irlands SWOT-analys inför befintlig Strategisk plan (Government of Ireland 2022) konstateras att den privata och offentliga sektorn bör samverka mer platsbaserat för att kunna fastställa de samarbetsformer som krävs för att hantera lantbrukets miljö- och klimatutmaningar. Den irländska regeringen drar slutsatsen att framtiden för livsmedelssektorn är beroende av aktörernas förmåga att hantera ett alltmer varierat och komplext spektrum av behov i lantbruket, inklusive

⁶ För mer information, se länk: <https://www.fcc-fac.ca/en/community/wellness/rooted-in-resilience>

⁷ För mer information, se länk: <https://www.domore.ag/>

lönsamhet samtidigt som naturresurser och biologisk mångfald ska skyddas och klimatförändringarna hanteras. Grunden för framgångsrik förändring är ett ökat engagemang från alla intressenter inom jordbruks- och livsmedelssektorn för en hållbar tillväxt. Erfarenheten från tidigare satsningar hade också visat kraften i platsbaserade ansatser, där lokala aktörer samarbetar för att nå både gemensamma och individuella mål. Ur denna analys växte det nya ACRES-programmet fram.

Agri-Climate Rural Environment Scheme - ACRES

Programmet ACRES är Irlands viktigaste program för lantbrukets miljöåtgärder (Department of Agriculture, Food and the Marine 2022b). Det omfattar 1,5 miljarder euro inom ramen för den strategiska CAP-planen 2023–2027. Målet är att programmet ska stödja upp till 50 000 lantbrukare med olika incitament för att genomföra miljöåtgärder, såsom förvaltning av habitat, beskogning och kolinlagring. På Irland har alla jordbrukare tillgång till ACRES. Det finns två metoder inom programmet:

- En nationell ACRES-strategi utanför ett antal prioriterade geografiska områden (se nedan) som erbjuder en rad åtgärder för enskilda jordbrukare (både specifika och allmänna) att vidta;
- En ACRES-samarbetsmetod, tillgänglig för lantbrukare i definierade och högprioriterade geografiska områden. I dessa kommer resultatbaserade ersättningar betalas ut, samt skräddarsydda jordbruks- och landskapsåtgärder implementeras. Lantbrukare som deltar i denna satsning har stöd av ett lokalt samarbetsprojektteam (Cooperation Project Teams, CP). Teamet hjälper till med genomförandet av programmet på lokal nivå.

Båda metoderna kräver att en hållbarhetsplan för jordbruket utarbetas i samarbete med en godkänd FAS-rådgivare (inom ramen för det irländska Farm Advisory System, FAS) som är ackrediterad för ACRES. I denna utblick så fokuserar vi på ansatsen att utgå från en så kallad samarbetsmetod och därtill hörande geografisk zon.

Vad är en samarbetszon i ACRES?

ACRES-samarbetszonerna är ett geografiskt område som anses vara av hög prioritet utifrån dess betydelse för livsmedelsproduktion, naturrestaurering, landsbygdsutveckling, etc. Det inkluderar områden som domineras av naturliga betesmarker (både privatägda och allmänningar), Natura 2000-områden och delavrinningsområden. Dessa områden har både höga naturvärden och förmåga att binda kol. Idag är det åtta sådana zoner även baserat på antalet potentiellt sökande till programmet inom dessa områden (få lantbrukare i en zon innebär en geografiskt större zon).

Lantbrukare som väljer att delta i ACRES-samarbetsmetoden får stöd av ett lokalt projektteam (CP). Teamet möjliggör ett genomförande av programmet på lokal nivå. Deras roll är att underlätta samarbetet mellan specialister/ämnesexperter, lantbrukare, rådgivare, statliga och lokala myndigheter och som i samverkan skapar och implementerar konkreta åtgärder. CP-teamen tillhandahåller expertis om och annat stöd till genomförandet av åtgärder på både gårds- och landskapsnivå. CP-teamen är tvärvetenskapliga team med expertis från ekologi, hydrologi, företagande, men också process- och projektledning. De arbetar med att ta fram lokala handlingsplaner på landskapsnivå och som enskilda företagare kan förhålla sig till. Teamen samarbetar med lantbrukarna genom att ge råd och förmedla bästa tillgängliga åtgärd/teknik för att bidra till att både samhällets och företagets mål nås. De fungerar även som en kanal för ansvariga departement (livsmedel, miljö och vatten) som administrerar betalningarna. Detta bidrar till att lantbrukarnas administrativa börda minskar (Department of Agriculture, Food and the Marine 2022a).

Kompetensutveckling i ACRES – både till lantbruk och rådgivare

För att ha tillgång till programmet och de olika stödformerna så är deltagarna skyldiga att delta i en obligatorisk ACRES-utbildning. Detta måste ske under det första året av deltagande i programmet vilket öppnades i början av 2023. Innehållet i den obligatoriska grundkursen är:

- En introduktion till modellen för grön infrastruktur inom ramen för CAP.
- En översikt av de miljömässiga utmaningar som ska hanteras.
- En översikt över lantbrukarnas hälsa och säkerhet.
- En översikt över ACRES, dess regelverk, programmets mål och finansiering.
- Information om de individuella åtagandena.

Det finns även kompletterande och obligatoriska utbildningar för deltagare i ACRES-samarbetet som organiseras av CP-teamen. Omfattningen av detta varierar. Med andra ord kopplas dessa riktade stöd tydligt till kompetensutveckling.

Som en förutsättning för framgång i ACRES finns ett särskilt delprogram för kompetensutveckling av rådgivare (CAP Network Ireland 2026). Särskilt fokus har lagts på att möjliggöra lika tillgång till utbildning för både offentliga och privata rådgivare. Utgångspunkten är att alla rådgivare måste genomgå fortlöpande utbildning för att säkerställa att de ger bra råd till lantbrukare, både i ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor. Att säkerställa att alla rådgivare får kontinuerlig och relevant kompetensutveckling gör att lantbrukare blir bättre rustade att hantera

förändringar. Att uppmuntra kontinuerlig professionell utveckling bland rådgivare säkerställer en hög kvalitet i rådgivningen.

Inom ramen för fortbildningen av rådgivare har Irland även testat att arbeta med erfa-grupper/lärgemenskaper med rådgivare, så kallade Communities of Practice (CoP). Utvärdering av dessa insatser visar att dessa CoP-grupper bidrar till en effektivare kompetensutveckling genom att rådgivarna blir mer engagerade och stärkta i sin yrkesroll. De ger deltagarna möjlighet till lärande genom erfarenhetsutbyte (dela kunskap och bidra med sin expertis) men även genom att arbeta tillsammans i projekt. Framför allt har CoP-grupperna av rådgivare bidragit till reflektioner över de rådgivningsmetoder som används och därmed till kontinuerlig professionell utveckling. Detta leder till att rådgivarna kan ge en än mer professionell service till sina kunder (Johnston 2020).

Slutsatser från den irländska fallstudien

Den irländska fallstudien illustrerar tre något ovanligare ansatser i kompetensutveckling. För det första handlar det om att ställa krav på lantbrukare att gå en grundkurs för att få tillgång till miljöersättningar och investeringsstöd. För det andra handlar det om att stötta kompetensutveckling genom team av experter som vägleder lantbrukaren rätt i djungeln av möjliga åtgärder och administration. För det tredje så ställs krav på att även rådgivare löpande kompetensutvecklar sig för att få bedriva rådgivning. I samband med detta erbjuds möjligheter att ingå i Communities of Practice, professionella lärgemenskaper.

4.8.3 Skottland

I samband med Storbritanniens utträde ur EU togs initiativ i Skottland för att skapa ett mer anpassat kunskaps- och innovationssystem för den agrara sektorn (AKIS). Ett uppdrag gavs till James Hutton Institute att driva en process för att bygga upp ett skotskt AKIS från ett ”vitt papper”. Frågan var: Om vi börjar med ett vitt papper – hur skulle vi vilja att AKIS i Skottland organiseras och finansieras, samt inom vilka prioriterade fokusområden? Arbetet med att bygga upp ett nytt och helt integrerat AKIS i Skottland bygger på ett antal utgångspunkter (Sutherland et al. 2023a). Utvecklingsarbetet förutsätter att man uppmuntrar samarbetsmetoder för att optimera samarbete och kunskapsutbyte, samt förbättrar nuvarande kunskapsflöden mellan de aktörer som är involverade i AKIS. Vidare vill man se en bättre koppling mellan stödsystemen riktade till lantbruket och andra ekonomiska stödsystem till näringslivet i stort. Nya metoder behöver tas fram för att bidra till beteendeförändringar och maximalt engagemang, samt upptag av innovationer. Detta förutsätter att man erbjuder kompetensutveckling, inkl digitalisering, och blir bättre på att integrera forskning i AKIS. Endast då kan man hålla jämna steg med konkurrenter. Slutligen vill man koppla AKIS närmare till

andra, bredare offentligt finansierade företags- och kompetensnätverk, samt bygga bryggor till andra branscher i Skottland men även till internationella nätverk.

Ambitionen är att tydligare integrera lantbrukets utveckling med samhällsutvecklingen i stort samt stärka kunskapsflödena mellan aktörer. I det analysarbete som skedde under 2023 visade sig kompetensutveckling och utvecklandet av nya arbetsformer vara av central betydelse för framgång. Utredarna konstaterar att några av de mest lovande insatsområdena var att (urval ur Sutherland et al. 2023b):

- Utveckla en styrmekanism med uppdrag och befogenheter som inkluderar även strategisk planering, tillsyn och löpande utvärdering för att överbrygga befintliga luckor och minska dubbelarbete.
- Regionalisera och specialisera AKIS-strukturer och man föreslår en ”matrismodell” där nationella initiativ möts upp av regionala nav.
- Organisera AKIS-evenemang både på regional och nationell nivå för att uppmuntra korsbefruktnings och nätverkande, men även ökat internationellt utbyte (best practice).
- Se kollegialt lärande som avgörande för innovation: exempelvis att öka antalet ”lighthouse”-gårdar, demonstrationer på gård och fältskolor för lantbrukare.
- Utveckla metoder för benchmarking och ta fram resultatindikatorer på gårdsnivå för att motivera beteendeförändringar.
- Stärka länkarna från forskning till tillämpning på fältnivå.

Analysen identifierade dessutom tre centrala möjliggörare, dvs grundläggande förutsättningar för att ovanstående insatsområden ska realiseras:

- Tillhandahålla grundläggande kompetensutveckling och kontinuerlig tillgång till bland annat digitala stöd.
- Utveckla en pool av kompetenta process-, workshop- och nätverksledare.
- Långsiktig finansiering (kontinuitet) och en sammanhållen policy (stabilitet) är nyckeln är nödvändigt för att åtgärda svagheter och undvika risk för dubbelarbete.

Precis som i en svensk kontext, med långa avstånd och relativt sett få lantbrukare i vissa regioner, så konstaterar man att detta skapar särskilda utmaningar för ett effektivt nationellt AKIS. Därför trycker man särskilt på betydelsen av riktade stöd för att underlätta ett kollegialt lärande mellan lantbrukare, samt att lantbrukare med

sämre naturgeografiska förutsättningar behöver extra statligt stöd (den privata marknaden kan inte tillgodose deras behov).

Det är värt att notera att det skotska utvecklingsarbetet så tydligt fokuserar på lärande, kompetens och värdeskapande möten mellan aktörer. Det är genom kompetensutveckling och innovation som det skotska lantbrukets befintliga potentialer kommer att kunna tas tillvara (med fokus på hållbart och regenerativt lantbruk). Men att nya satsningar också kräver ett fokus på metodutveckling och en annan form av facilitering av lantbrukargrupper, aktörssamverkan, lärande utvärdering och mötet mellan forskning och praktik.

4.8.4 Frankrike

Det här exemplet handlar om lokal mat och korta livsmedelkedjor, men av generell intresse är hur de offentliga myndigheterna dels samarbetat på nationell och regional nivå och dels hur de samarbetat med forskare, lantbrukarorganisationer, rådgivare och företagare.

Initiativet kom från Frankrikes dåvarande jordbruksminister Michel Barnier, vars departement tog fram en definition av lokal mat/korta livsmedelkedjor samt aviserade en grupp med detta tema inom Landsbygdsnätverket. Gruppen startade år 2009 med tio partners och ett uppdrag till det franska forskningsinstitutet INRAE att leda och hålla ihop gruppen, samt att kartlägga förekomsten av lokal matproduktion och korta livsmedelkedjor och dess effekter på samhälle, miljö och människor. Gruppen fick även i uppdrag att kommunicera gentemot intressenter, policymakare och allmänheten.

Gruppen tog fram en vision för att stärka lokal mat och korta livsmedelkedjor i Frankrike genom ökad produktion och konsumtion, samt ett program för hur detta skulle utvecklas. Därefter startades flera projekt med hänvisning till gruppens vision och program inom olika områden; kompetensutveckling av lantbrukare och landsbygdsföretagare, storkök och upphandling, digitala verktyg, miljöeffekter, agroekologi, samt hur lokala producenter kan samarbeta kring logistik och lokal marknadsföring. De flesta av dessa projekt startade på regional nivå, på grund av det franska upplägget där huvuddelen av finansieringen är utlagd på regional nivå. Därmed växades medlen i den nationella satsningen upp genom regionala projektmedel.

Under tiden växte gruppen till nära 100 aktörer nationellt och regionalt, och dessa är i olika konstellationer engagerade i de regionala projekten. Landsbygdsnätverkets nationella grupp bidrog därmed till att skapa regionala och lokala nätverk mellan forskare, lantbrukare, landsbygdsföretagare med flera.

Landsbygdsnätverkets grupp har medvetet satsat på att bygga upp en horisontell lärande struktur för att dela erfarenheter och lära av varandra i regioner. Tillsammans utvecklades ”Best practice” inom olika samarbetsformer, upphandlingar, olika typer av satsningar på att utveckla lokal mat, med mera. Att lära av varandra mellan regionerna har varit och är fortfarande en stor källa till

inspiration och idéer. Numera handlar det också om att lära av regioner utanför Frankrike, ifrån hela EU. Framöver bedömer de att de behöver arbeta mer med automation, robotisering, arbetsvillkor och teknikutveckling.

År 2015 fick gruppen en mer fast struktur som egen nationell utvecklingsgrupp för lokal livsmedelsproduktion, *RMT Alimentation Locale*, (hemsida <https://www.rmt-alimentation-locale.org/>), med INRAE som projektägare. Denna grupp på nationell nivå har finansierats med fem år i taget i tre omgångar (2016–2020, 2021–2025, 2026–2030), med idag ungefär 75 000 euro per år. På nationell nivå är fokus, liksom tidigare, att jobba med vision och program för nätverket av nära 100 aktörer, kartlägga lokal mat och korta livsmedelkedjor och dess samhällseffekter, samt kommunicera med policymakare och allmänhet på nationell nivå.

År 2020 gjordes en stor enkätundersökning riktad till företag inom lokal mat och korta livsmedelkedjor i syfte att kartlägga omfattningen. Enkäten visade att nästan vart fjärde lantbruk sålde hela eller delar av sin produktion genom korta livsmedelskedjor år 2020, vilket var en ökning med 7 % jämfört med 2010. Därefter har en fråga om direktförsäljning lagts till i motsvarande den årliga Jordbruksstatistiska undersökningen. År 2022 startades ett "observatorium för territoriella livsmedelssystem", *Observatoire des Systèmes Alimentaires Territorialisés*, för att systematisera datainsamlingen. Det har uppmärksammats i olika medier, till exempel antal butiker som erbjuder lokala produkter. Man önskar även ett europeiskt samarbete för att kunna jämföra med andra EU-länder.

En person från franska Lantbrukarskammaren, en lantbrukarorganisation, anförde under konferensen följande (citat ur detaljerade minnesnoteringar):

INRAE:s arbete sedan 2009 har lagt grunden för den nationella utvecklingsgrupp, *RMT Alimentation Locale*, vi har idag, tillsammans med myndigheterna som stöttat finansiellt. Det här är frukten av ett långsiktigt arbete, sådant här tar tid. Det har varit flera lagregler och skatteregler som upplevts som onödigt hindrande för lantbrukarna/producenterna. Ett exempel är frågan om märkning av produkter. Vi har fått igenom väsentliga förbättringar, men det har tagit lång tid. Vi började år 2015 med skattetrösklar för denna företagsgrupp. När det gäller hygienbestämmelser behövs flexibilitet för små företag, eftersom reglerna formats för stora livsmedelsföretag. Sedan januari 2019 har vi jobbat med "Best practice guides" för hygien och livsmedelssäkerhet. Säkra livsmedel är centralt, men anpassningar behövs när bestämmelserna är gjorda för stora företag. Vi tog fram ett kompendium om arbete med råmjölksbaserade produkter som ost. I arbetet med administrativ förenkling och dokumentation tog det 7-9 år att ta fram en rapport med konkreta förslag och sedan få gehör hos myndigheterna för förenklade krav för små företag. Det är en kamp att hitta finansiering till arbete med "Best practice guides" och regelförenkling. Men lagregler måste förändras när samhället utvecklas och vi behöver fortsätta med detta viktiga arbete. Vi har också arbetat mycket med frågan om logistik och transporter, hur få ned kostnader för detta, skapa samarbeten mellan producenter osv. Vi har insett att vi behöver skapa kopplingar mellan korta och långa livsmedelkedjor för att lösa logistik och marknads- och säljkanaler. Precis som lantbrukare också kan producera för både korta och långa kedjor, både småskaligt och storskaligt. I en unik

konsumtundersökning har vi kunnat visa att direktsäljande lantbrukare tog mest kunder från supermarkets och inte från andra lokala aktörer, som till exempel den lokala slaktaren. Det var viktigt för att undkomma konkurrenstänk från andra lokala aktörer, när vi ville utveckla lantbrukares/landsbygdsföretagares direktförsäljning. Vi behöver samarbete i stället för konkurrens. Vi hade möten med lokala slaktare och bagerier om detta. Lokala återförsäljare och mathantverkare, restauranger och caféer är viktiga.

Citatet visar på flera intressanta lärdomar för oss i Sverige. För det första, värdet av att inleda en långsiktig nationell satsning ger långsiktig legitimitet och stabilitet i arbetet. En satsning på kartläggningar och undersökningar skapar engagemang från många aktörer. Vidare lyfter citatet fram utmaningar som identifierats och arbetats aktivt med; regelförenklingar inom flera områden och logistik. Citatet visar också att många producenter levererar både till korta och långa livsmedelkedjor, det är alltså naturligt att göra båda delarna. Det visas också i öppenheten för att logistiklösningar för de korta kedjorna kan underlättas av samarbete med logistik för de långa kedjorna.

Exemplet från Frankrike är framför allt inspirerande när det gäller hur de offentliga myndigheterna dels samarbetat på nationell och regional nivå och dels hur de samarbetat med forskare, lantbrukarorganisationer, rådgivare och företagare. Exemplet visar hur aktörerna kan samlas för att arbeta med en nationell vision och program för att 1) definiera, kartlägga, kvantifiera; 2) stimulera till ökad lokal livsmedelsproduktion och konsumtion, samt 3) förenkla och underlätta regler och byråkrati. Den nationella visionen har sedan omsatts i projekt med regional förankring och finansiering, och en horisontell lärande struktur har byggts upp för att dela erfarenheter, inspirera och lära av varandra.

5. Diskussion

I det här kapitlet diskuteras rapportens resultat under de följande rubrikerna hämtade ur uppdraget (se kap 1).

5.1 Möjliga utvecklingsvägar för kompetensutveckling

Utifrån uppdraget att föreslå möjliga utvecklingsvägar för kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan, diskuteras utvecklingsvägar relaterade till målgruppsnära målsättningar, lärande utvärderingar och gränsöverskridande samarbeten.

5.1.1 Målgruppsnära målsättningar

Inledningsvis noterar vi att en omdefinition pågår av vad samhället förväntar sig av svenska lantbrukare och landsbygdsföretagare. De tidigare målen om djurvälstånd, miljö och klimat kompletteras nu med ökad produktivitet, lönsamhet, konkurrenskraft, samt robust produktion i hela landet för att säkra landets beredskap vid kris och konflikt (Regeringskansliet 2025a). En liknande policyförändring pågår även på EU-nivå (European Commission 2025). När de uppdrag som läggs på lantbruket förändras, behöver även politiken för kompetensutveckling förändras för att svara mot denna omdefiniering (Laurent et al. 2006).

Exempelvis har den tidigare politiken strävat efter att statliga medel i huvudsak ska stödja kompetensutveckling relaterad till miljöaspekter som samhällsnytta. Men i ett läge där lönsamhet, produktion och beredskap också är viktiga samhällsnyttor, behöver en ny politik för kompetensutveckling rymma även detta. Eftersom just integrationen av kunskap för produktion, miljö och social hållbarhet är en av de viktigaste utmaningarna lantbrukarna står inför (Laurent et al., 2006), skulle en kompetensutvecklingspolitik som rymmer detta ha större möjligheter att stödja målgrupperna med förnyelse och innovation i sina verksamheter. Det kan innebära både nya arbetssätt och nya gränsdragningar för vad statliga medel kan stödja, men ställer samtidigt sannolikt högre krav på insatserna, vilket vi återkommer till nedan.

Vidare noterar vi att kompetensutvecklingen inom CAP Strategisk plan innefattar en komplex samling mål och har fått kritik för låg måluppfyllnad, svag målgruppsanpassning och svårigheter att utvärdera diffusa mål (Jensen 2024; Svensson & Carbell 2024). Samtidigt behöver målen, för att skapa de efterfrågade nyttorna, knytas till förändringar hos lantbruks- och landsbygdsföretag i hela landet. Det förutsätter en bättre målgruppsanpassning och fokus på aktiviteter som leder till verklig förändring i målgruppernas verksamheter. Vi föreslår att målen för kompetensutveckling i högre grad tar sin utgångspunkt i förändringar i målgruppernas verksamheter i riktning mot samhällsmålen.

Den internationella forskningen kring ”innovation support services”, eller insatser för förnyelse och innovation, visar att det behövs olika insatser beroende på var i de olika faserna av sin förnyelse- eller innovationsprocess individer i målgrupperna befinner sig (se tabell 1). I början är det exempelvis viktigt att skapa medvetenhet och erbjuda kunskapsutbyte med andra lantbrukare, att erbjuda rådgivning och stöd i den egna behovsartikuleringen. I nästa steg blir nätverksbyggande och resurstillgång viktiga frågor, och under tiden byggs den egna kapaciteten till förnyelse upp. Denna anpassning ställer ökade krav på lyhörda, flexibla och snabbfotade kompetensutvecklingsinsatser (Nettle et al. 2017; Proietti & Cristiano 2023) samt en god koordinering av insatser så att målgrupperna nås med rätt insatser (Kenfack et al. 2025). Vi återkommer till detta längre ned.

5.1.2 Lärande utvärderingar i utvecklande syfte

Om målen för kompetensutveckling i högre grad tar sin utgångspunkt i förändringar i målgruppernas verksamheter, följer det att utvärdering av insatserna ska göras utifrån detta (se kap 4.1). Det medför komplexa orsakssamband och i sådana situationer är ett angreppssätt med löpande lärande utvärdering att föredra, särskilt i kombination med andra utvärderingsmetoder (Ivarsson Westerberg 2025; Sjöberg et al. 2011).

En löpande lärande utvärdering i syfte att vara utvecklande kan utgöra en central del i en politik och verksamhet som syftar till samhällsomställning. Den möjliggör uppföljning och kontinuerligt lärande för fortsatt utveckling av politiken och verksamheten (Roman & Vedung 2021). Grunden för en sådan lärande och utvecklande utvärdering läggs vid etablering av en genomtänkt interventionslogik. Det innebär att syfte och mål tydliggörs, hur målen ska nås och på vilka sätt effekter ska mätas (Bjärstig 2025; Eckerberg et al. 2021; Ivarsson Westerberg 2025). I kap 4.1 noteras att de nuvarande målen för kompetensutveckling är dels på en övergripande nivå och dels på en mycket detaljerad nivå. Det tyder på ett behov av ett utvecklat arbete med interventionslogik. Ett sådant arbetssätt innebär sannolikt att mer tankeverksamhet och resurser behöver avsättas till planering, utvärdering och lärande från början.

Erfarenheter från tidigare löpande utvärderingar av offentligt finansierad verksamhet, till exempel svenska ESF-rådets krav på formativa utvärderingar, visar att de kan vara mycket givande tack vare de samtal de skapar om mål, orsak och verkan (Källström Böresson & Sander 2025).

Det behöver även ges utrymme att diskutera om målen varit de rätta (Roman & Vedung 2021). Vi föreslår därför ett arbetssätt med lärande utvärderingar i utvecklande syfte, för att kompetensutvecklingen inom CAP Strategisk plan mer effektivt ska kunna bidra till en politik och verksamhet för omställning enligt samhällets mål.

5.1.3 Gränsöverskridande samverkan

Eftersom kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan innefattar en komplex verksamhet spridd på många aktörer på nationell, regional och lokal nivå uppstår ett behov av att säkerställa samstämmighet mellan mål och interventionslogik. Vi är medvetna om att både formell och informell samverkan finns i hög grad och kontinuerligt utvecklas till det bättre, men har också uppfattat att det finns områden där detta upplevs brista.

Ett exempel är när delar av branschen inte riktigt känner sig delaktiga. I kapitel 4 noteras att länsstyrelser i norra Sverige och förespråkare av regenerativt lantbruk, upplever sig ha begränsat stöd av dagens rådande regimer i AKIS. Kompetensutvecklingen behöver göra två saker samtidigt; både stödja befintliga system och öppna upp för nya idéer. Hur kan vi säkerställa att lantbrukare och landsbygdsföretagare oavsett produktionssystem, storlek och geografisk placering har tillgång till nödvändiga insatser för förnyelse och innovation?

Modellen i figur 2 (kapitel 1.2.3) kan användas för att analysera koordinering och integration av insatser för förnyelse och innovation (Kenfack et al. 2025). Den illustrerar att olika typer av insatser behövs, geografisk spridning och involvering av alla målgrupper utifrån deras behov. Det ställer ökade krav på lyhörda, anpassningsbara och snabbfotade kompetensutvecklingsinsatser (Nettle et al. 2017) och därmed på gränsöverskridande samarbeten.

Utblicken till Frankrike är inspirerande när det gäller hur de offentliga myndigheterna har samarbetat mellan nationell och regional nivå samt involverat forskning, rådgivning och företag (se kap 4.8.4). Exemplet visar hur ett stort antal aktörer har samlats för att arbeta med vision och program på nationellt plan och där genomförandet sker med regional förankring och finansiering. De har medvetet satsat på att bygga upp en horisontell lärande struktur för att dela erfarenheter och lära av varandra, samt utvecklat ”best practice” inom olika områden. Det kan inspirera oss i Sverige att stärka det horisontella och vertikala samarbetet mellan nationella och regionala aktörer.

5.2 Möjliga vägar för kompetensutveckling med mindre ekonomiska motiv

Uppdraget innehöll en begäran om en fördjupad analys av hur kompetensutveckling kan ske inom ämnesområden där ekonomiska motiv för målgrupper att efterfråga kompetensutveckling eller delta i samarbetsprojekt är mindre, men där det finns ett samhällsekonomiskt värde i fördjupad kunskap eller ändrade beteenden.

5.2.1 Utgå från målgruppens läroprocess

Rapporten visar att de arbetssätt som visat sig fungera i sådana situationer är de som i högre grad är målgruppsanpassade, behovsstyrda, bygger på tillit,

trygghetsskapande, delande av egna erfarenheter med andra, samt en sammanhängande progression i lärandet över tid. Det överensstämmer alltså i stort med principerna för vuxnas lärande (se kap 2.1). Exempel på sådana arbetssätt ges i kapitel 4.7, Goda exempel.

I exemplet med Naturbruksdialog tillfrågas markägare (lantbrukare, landsbygdsföretagare) vad de vill med sina marker och vilka värden de vill förverkliga. Detta är starten på en utforskande process som går över i ett lärande, där markägaren, ofta i samarbete med andra markägare, aktivt söker ny information och kunskap, med stöd av processeledaren. Andra experter och resurser kopplas in efterhand som nya behov och perspektiv uppstår. Projektet har med ett genuint underifrånperspektiv redan startat ett stort antal grupper och skapat konkreta förändringar i landskapet.

I exemplet från Kanada har *Farmers for Climate Solutions* (se kap 4.8.1) startats av lantbrukare för lantbrukare. Det arbetar aktivt med att involvera rådgivare och erbjuder erfa-grupper, gårdsträffar, korta kurser med mera i ett gemensamt lärande och en gemensam kunskapsutveckling. Projektet beskrivs som framgångsrikt på grund av det kollegiala lärandet och det personliga mötet. Vidare från Kanada ses exemplet med Living Labs för klimatåtgärder, som tar sin utgångspunkt i lantbrukares behov. För att fånga regionala förutsättningar har 14 Living Labs startats, och i varje Living Lab kopplas relevant forskning, rådgivning och andra aktörer på.

Av våra intervjuer i Sverige vet vi att det finns flera goda exempel nationellt och regionalt där man prövar sig fram med liknande arbetssätt. Exempel som handledda erfa-grupper, Grazing Living Labs inom SustAinimal, lokala fältförsök och coachade bygdeträffar som samlar lantbrukare och landsbygdsföretagare och utgår från deras behov. Anledningen till att dessa initiativ har uppkommit, tror vi, är att dessa arbetssätt uppfattas som givande. Flera intervjuade har varit inne på att det sker något magiskt i ett sådant arbetssätt. Vi tolkar det magiska som en upplevelse av att deltagares inneboende motivation och drivkraft för lärande och utveckling tänds och kan fångas upp. Det relaterar till teorin om vuxnas lärande och ramverket för innovation support services, som anger att målgrupper behöver mötas där de är i sina respektive utvecklingsprocesser (se kap 1.2.3 och 2).

5.2.2 Målgruppsanpassning för förnyelse och innovation

Arbetssätten ovan har gemensamt att de i högre grad än vanligt överensstämmer med principerna för vuxnas lärande (se kap 2). Dessutom är de ledande personerna, mer eller mindre medvetet, öppna för att själva utvärdera, lära och utveckla arbetssättet vidare, vilket stämmer överens med principerna om löpande lärande utvärdering. Sådana arbetssätt ligger också i linje med forskningen om Innovation support services (Faure et al. 2019; Proietti & Cristiano 2023), se kapitel 1.2.3. Det

är insatser som stödjer utveckling, spridning och användning av förnyelse och innovation som involverar flera aktörer.

ISS 1 innebär att medvetandegöra och utbyta kunskaper, vilket är vad som sker när Naturbruksdialogens processledare frågar ”Vad vill du med din fastighet?” och ber dem svara från hjärtat. De bemöter intresset för att utforska möjligheter och veta mer, vilket leder till ISS 2 som innebär rådgivning och konsultation om möjliga utvecklingsvägar. ISS 3 innebär att stödja markägaren (lantbrukaren, landsbygdsföretagaren) att formulera behoven utifrån vad individen vill med sin fastighet. Därifrån förmedlar processledaren kontakter till ämnesexperter inom de områden markägaren är intresserad av, ISS 4. Processledarens arbete medför en kapacitetssuppletering hos markägaren att själv driva arbetet vidare, ISS 5, vilket även kan inkludera kurser och utbildningar som ger markägaren ytterligare kunskaper i ämnet. Därefter behövs stöd för att hitta resurser, ISS 6, till exempel stöd för restaurering av naturbetesmarker eller anläggande av våtmarker. Det sista steget, ISS 7, innebär stöd för uppskalning, vilket i det här fallet kan innebära att nå fler markägare i området för en landskapseffekt.

Detta exempel illustrerar behovet av olika insatser beroende på i vilken fas individen eller målgruppen befinner sig. Det är därmed ett stöd för att målgruppsanpassa och skräddarsy insatser av kompetensutveckling. Faure et al. (2019) visar också att sådana insatser kan tillhandahållas av olika aktörer. Aktören är inte avgörande, utan snarare den typ av insats som görs. Insatsen kan också genomföras på olika sätt, med olika metoder och intensitet, så länge syftet med insatsen nås. Ramverket kan därmed användas för att tillhandahålla de insatser individer och målgrupper behöver, när de behöver det, anpassade efter deras förutsättningar och geografiska läge. Det ställer krav på kompetensutveckling som är lyhörd, anpassningsbar och snabbfotad (Nettle et al., 2017; Kenfack et al., 2025), men som å andra sidan har större möjligheter att locka fram deltagarnas engagemang, intresse och drivkraft för lärande och utveckling.

Rapporten noterar i kapitel 4.2 att svenska lantbrukare och landsbygdsföretagare, deras anställda och rådgivare, utgör en alltmer diversifierad skara. Detta ställer höga krav på att hantera och möta de olika målgruppernas behov av kompetensutveckling. Utöver produktionsinriktning, företagsstorlek och naturgivna förutsättningar, finns det stora skillnader i tillgång och avstånd till kunder, leverantörer, service och infrastruktur. Samtidigt betonar måldokumentet att både små och stora företag i livsmedelskedjan behöver stödjas i hela landet, särskilt unga och nya i branschen för att säkerställa en livsmedelsproduktion även på lång sikt. Det innebär att arbetsformer och metoder behöver utvecklas för bättre målgruppsanpassning av kompetensutveckling som skapar förutsättningar för lärande för förnyelse och innovation. För att nå målen om miljö, produktion och beredskap i hela landet behöver förmågan att bygga på individers intresse och engagemang stärkas genom målgruppsanpassade och flexibla arbetssätt.

5.2.3 Tygla de administrativa regelverken

Flera intervjuade har tagit upp att de använder eller försöker utveckla arbetssätt med hög grad av målgruppsanpassning och flexibilitet. Men de stöter ofta på patrull i de administrativa regelverken (se kap 4.3). De administrativa kraven upplevs hindra och motarbeta dessa arbetssätt i stället för att hjälpa och stödja. Därför behöver den administrativa hanteringen utvecklas och förändras så att utrymme ges för målgruppsanpassade och flexibla arbetssätt.

Ett sätt skulle kunna vara att testa nya administrativa system och regler i pilotprojekt, testbäddar, eller ”regulatoriska sandlådor” (Palm et al 2024). Syftet med regulatoriska sandlådor är att möjliggöra test av ny teknik, produkter och tjänster i en kontrollerad och verklig miljö och med undantag från gällande regler. Målet är att påskynda innovation och implementering av innovationer. Alternativa namn har föreslagits, som regulatoriska växthus (KOMET 2019:12) eller gläntor. Detta för att skapa en mer intuitiv förståelse för vad själva syftet är med ett sådant arbete. För att lyckas med sådana storskaliga testbäddar måste förändringar göras på flera nivåer samtidigt – från att anpassa regelverk och det institutionella stödet till nya former för kompetensutveckling och innovativa åtgärder i landskapet.

Det liknar arbetssättet med missionsorienterad innovation (Lindner et al. 2021; Vinnova 2022; Fielke, et al. 2025; Frangenheim et al. 2025), där offentliga och privata aktörer samlas runt en gemensam vision för att koordinera sina insatser och resurser i en viss riktning. I ljuset av arbetet med Livsmedelsstrategin som redan samlar offentliga aktörer och näringslivet i olika former, skulle en lämplig form för ett sådant arbetssätt kunna övervägas att omfatta kompetensutveckling i CAP Strategisk plan.

5.3 Synergier med andra åtgärder

I uppdraget angavs att även om stöd till kompetensutveckling och samarbete är i fokus, ska synergier med andra åtgärder inom den strategiska planen beaktas, särskilt åtgärden för stöd till innovation.

I en utvärdering av slutrapporterade EIP-Agri-projekt mellan år 2017 och 2024 framkom att EIP-Agri har varit särskilt framgångsrikt i att bevilja projekt med anknytning till målen om ökad lönsamhet, konkurrenskraft och användning av innovativ teknik (Blix Germundsson et al. 2025:94). Däremot har projekt med bäring på målen om ökad användning av förnybar energi, korta livsmedelskedjor, markerosion/markskötsel och diversifiering inte beviljats i lika hög utsträckning (ibid). Därmed finns ett utrymme att utveckla insatser inom kompetensutveckling och samverkansåtgärden för att möta upp dessa mål inom CAP Strategisk plan.

Utvärderingen visade också att Sverige har valt att använda EIP-Agri till innovationsprojekt i betydelsen av en uppfinning eller något avgörande nytt som introduceras på marknaden (jfr Frankelius et al. 2017). Därmed lämnas utrymme för kompetensutvecklingen att stödja projekt där innovation definieras som

introduktion av en ny metod eller teknik i ett företag eller annat sammanhang (OECD, 2005), vilket också kallas förnyelse.

Just koordinering och skapande av synergier mellan insatser verkar vara en utmaning för många EU-länder (Birke et al. 2025). I Sverige finns en mångfald av aktörer, vilket ökar serviceutbudet och valmöjligheterna samt vässar aktörerna genom samarbete och konkurrens. Men det är inte tillräckligt att strukturer och organisationer finns; de måste också samarbeta effektivt och samordna sina insatser för att involvera målgrupper i att utveckla ny kunskap, förnyelse och innovation (ibid). Vi har flera koordinerande funktioner vertikalt och horisontellt, såsom referens- och arbetsgrupper knutna till Jordbruksverket och länsstyrelser, Landsbygdsnätverket, fyra kunskapsnav, regionala Gröna kluster, med flera. Här finns också möjligheten att koordinera Livsmedelsstrategin och AKIS, både på nationellt och regionalt plan.

Men framtidens kunskapsutveckling behöver kombinera koordinering mellan offentliga aktörer och forskning, utbildning och praktik, med hög delaktighet från framför allt lokala aktörer. Det handlar om att skapa engagemang och intresse, att uttrycka sina olika mål och behov samt att möjliggöra lärande och utveckling. Alla aktörer har ansvar för att utifrån sitt mandat och sin rådighet möjliggöra kommunikation, lärande och samarbete. Först då kan en behovsdriven kompetensutveckling förverkligas fullt ut.

Här kan modellen i figur 2 (se kap 1.2.3) användas för att planera och analysera koordinering och resultat i praktiken av kompetensutveckling (Kenfack et al. 2025). Målsättningen bör vara att skapa hög delaktighet från lokala aktörer för att involvera alla i målgrupperna i utvecklingen av den kunskap de behöver, när de behöver den, se figur 2 (ibid). Ett arbetssätt med bättre koordinering av insatser och involvering av lokala aktörer har potential att bidra till en effektivare kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan.

5.4 Målgruppens drivkrafter för att utveckla och tillgodogöra sig ny kunskap

I uppdraget specificeras att analysen ska utgå från jordbruksföretagens, rådgivningsföretagens samt andra viktiga aktörers utgångspunkter och drivkrafter för att utveckla, inhämta och tillgodogöra sig ny kunskap. Inledningsvis hänvisas till 5.2 där vi utgår från jordbruksföretagens utgångspunkter och drivkrafter.

Här kan tilläggas att en utmaning i geografiskt stora delar av Sverige är bristen på rådgivare, experter och lantbrukarkollegor med efterfrågad kompetens. Nedtrappningen och även upphörandet i vissa områden och ämnen leder till uteblivna interaktioner mellan lantbrukare och rådgivare eller motsvarande experter. Eftersom interaktionen mellan lantbrukare och rådgivare/expert spelar en viktig roll i att återföra behov till utformning av forskning och

kunskapsutveckling, påverkar denna brist på sikt utbudet inom rådgivning och kompetensutveckling (Laurent et al. 2006).

Det finns också många situationer där lantbrukare driver utvecklingen (se kap 4.6.1), med mer eller mindre stöd. Ibland kan sådan utveckling leda till innovationer, ibland stannar idéerna lokalt, ibland handlar det om globala rörelser som långsamt sprider sig utanför de etablerade systemen. Sådana nischer är viktiga för att skapa förändring av rådande system, då större förändringar sällan sker i den rådande regimen. Där handlar det normalt om att tillämpa befintlig kunskap, förfina och effektivisera. Hos nischer handlar det om att göra nya saker, experimentera, undersöka nya möjligheter och ta in ny information. Båda är viktiga och behövs för att skapa utveckling. Men de politiska målen för lantbruket (se kap 1.1.2) innebär att lantbruket, som det ser ut idag, måste förändras. Därför behöver innovativa, engagerade nischrörelser också mötas av kunskaps- och innovationssystemet. Roman & Vedung (2021) menar att några av statens viktigaste funktioner är just att stödja nischer och underlätta för dem att få gehör, stöd och bli testade.

Vidare noterar vi att kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan är en del av samhällets styrmedelsmix för att nå samhällsmål relaterade till miljö, produktion och beredskap. Då lantbruket känner av en allt ökande regelbörda (Bergström Nilsson et al. 2024), är det angeläget att stödja andra möjligheter till styrmedel än fler detaljregler. Här bidrar kompetensutveckling redan i flera insatser. Kompetensutvecklingens effekt som styrmedel bygger dock på antagandet att medvetenhet och ökad kunskap leder till positiva attityder och efterföljande förändring av beteendet. Därför är det centralt att insatserna planeras och genomförs så att de verkligen har möjlighet att bidra till förändringar i målgruppernas verksamheter i riktning mot samhällsmål.

Kompetensutveckling har visat sig fungera väl i kombination med andra styrmedel, till exempel ekonomiska styrmedel, där de kan ge en ömsesidigt förstärkande effekt. Därför bör kompetensutveckling inte ses isolerat från andra styrmedel, utan som en del i en styrmedelsmix.

5.5 Drivkrafter hos rådgivningsföretagen att delta i insatser på uppdrag av staten

I uppdraget ingick att beakta rådgivningsföretagens drivkrafter för att delta i insatser riktade mot jordbruksföretagen på uppdrag av staten.

De rådgivningsföretag vi har intervjuat är aktiva både inom Greppa Näringen och andra delar av länsstyrelsernas upphandlingar av kompetensutveckling. Detta fyller en viktig ömsesidig funktion där specifika aktiviteter blir utförda av privata rådgivare, till nytta för både samhället, rådgivningsföretag och slutligen lantbruksföretagen. De framhåller att särskilt Greppa upplevs fungera väl, bland annat eftersom det utvecklats under många år och rådgivningsföretagen haft möjlighet att ge input till utvecklingen.

I kapitel 4.5 noteras att kompetensutveckling av rådgivare är fragmenterad. Den kompetensutveckling som erbjuds inom ramen för Greppa Näringen utgör en stor andel av det som är direkt kopplat till statligt finansierad rådgivning. Men rådgivarna löser generellt sett sina kunskaps- och kompetensbehov genom att bygga upp sin personliga lärandemiljö. Det handlar om att ingå i nätverk, delta på konferenser och workshops, följa forskningen inom sitt ämnesområde och samarbeta med leverantörer och teknikföretag, etc. Inom de större rådgivningsföretagen finns i regel specialister med ansvar för att följa utvecklingen inom ett avgränsat område. Samtidigt har många rådgivningsföretag inte ekonomisk möjlighet att kompetensutveckla sin egen personal i den utsträckning de skulle vilja. Det är för övrigt en inte helt ovanlig situation hos rådgivningsorganisationer inom EU (Labarthe & Laurent 2013).

På samma sätt som lantbrukarnas delaktighet är central för lärande, så gäller detsamma för rådgivare. Rådgivare måste vara med och forma eventuellt nya arbetssätt och metoder, inte minst för att kompetensutvecklingsinsatserna riktade mot rådgivningsföretagen både ska kunna anpassas till hur vuxna lär, likväl som till rådgivarnas arbetssituation. Idag sker utvecklingen av metodkompetens närmast genom "learning-by-doing", utan teoretiska inslag eller en organisatorisk kultur av reflektionsmöten mellan kollegor där man lär av varandras erfarenheter (Tönnberg 2019). Undantaget gäller möjligtvis nyanställda rådgivare som kan följa med en mer erfaren rådgivare för att se hur denne arbetar tillsammans med kunden. Till saken hör att vissa metoder kan vara svåra att upprätta i de delar av landet som präglas av rådgivarbrist, exempelvis mentorskapsprogram. Idag saknas möjlighet för rådgivare att på ett adekvat sätt utbilda sig i metodkompetens, trots att mellanmännsliga relationer, lärande och hur man stödjer förändringsprocesser är av avgörande betydelse för rådgivningens effektivitet och nytta (Höckert 2017).

Det är viktigt att komma ihåg att alla metoder fyller en funktion (se kapitel 1.2.5). I Sverige finns det goda exempel inom alla områden. Genom att pröva sig fram och genom återkoppling från kunderna så kan rådgivare löpande finjustera sina metoder. Problem uppstår när vissa metoder börjar användas slentrianmässigt, utan närmare eftertanke eller analys. Dessutom saknas i regel riskkapital i samband med metodutveckling. Vill ett rådgivningsföretag testa helt nya arbetssätt så kan det ta flera år innan den nya tjänsten är så etablerad att den ekonomiskt kan bära sig själv. Även om det finns projektmedel för att utveckla metoder i sig, så tar det lång tid innan det är en del av ordinarie utbud hos rådgivningsföretagen. Detta leder till att metodutvecklingen går allt för långsamt inom svenskt lantbruk (nya beslutsstöd implementeras enklare om de passar in i etablerade rådgivningsmetoder). De goda exemplen som presenterades i kapitel 4.7 utgör metoder som dels kräver stort engagemang och initialt även medel för att täcka utvecklingskostnaderna, dels en delvis ny kompetens hos rådgivare för att kunna få en bred spridning.

Metodologisk och pedagogisk medvetenhet är därför en viktig kompetens hos kompetensutvecklare. Att veta när vilken metod är mest effektiv för att nå uppsatta mål. Även modet att våga testa något nytt är viktigt. Det finns en stor förbättringspotential inom ramen för de metoder där vi inte har så stor vana, exempelvis vissa former av kollegialt lärande (faciliterade lantbrukargrupper), digitala metoder eller mer deltagardrivna metoder för gemensam kunskapsutveckling. Det är också centralt att utveckla kompetens inom delvis nya områden som möjliggör för rådgivare och andra kompetensutvecklare att ta en annan roll i förändringsarbetet, se kapitel 1.2.5 (Elzen et al. 2017; Lybaert et al. 2022). Det finns sannolikt ett behov av riktade satsningar för att erbjuda kompetensutveckling av rådgivare inom ovanstående, nya områden. Utmaningen är ofta att locka rådgivare att delta. Det upplevda mervärdet av kompetensutveckling inom metodik och pedagogik/andragogik är inte alltid så stort. Rådgivningen upplevs fungera tillräckligt bra med traditionella metoder och arbetssätt.

Under årens lopp har vi på SLU Kompetenscentrum rådgivning lyft behovet av ökad metodkompetens hos rådgivare och andra som arbetar med planering och genomförande av lantbrukets kompetensutveckling vid exempelvis Jordbruksverket och länsstyrelser. Vi erbjuder bland annat kurserna Kommunikationens grunder, Coachning för rådgivare, Processledarutbildning samt Lean för rådgivare. Vi har sökt olika finansieringsformer för att ta fram ett sammanhållet material med teori, goda exempel och övningar relaterade till metodologisk fördjupning för nya och rutinerade rådgivare och andra som arbetar med planering och genomförande av lantbrukets kompetensutveckling. Men tiden har inte varit mogen.

Ur ett styrmedelsperspektiv, där kompetensutveckling samverkar med andra verktyg i syfte att skapa en förändring (alternativa produktionsformer, implementering av nya teknologier, utveckling av lokala livsmedelssystem, etc.), så kan motivationen att utveckla metodkompetensen öka om det ställs krav på nya arbetssätt i samband med att nya ersättningsformer införs, exempelvis kopplat till olika åtgärder. Inom SLU Kompetenscentrum rådgivning driver vi flera forskningsprojekt som sätter metodutvecklingen i fokus. Lärdomar från våra projekt kan bidra i framtagandet av konkreta genomförandestrategier när målsättningar och ämnesmässiga inriktningar i nästa strategiska plan är beslutade. Hur vi genomför förändringar är avgörande för att kunna förverkliga våra ambitioner.

5.6 Studiens begränsningar

Kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan är en omfattande verksamhet som involverar en stor mångfald av aktiviteter samt en lång rad organisationer och individer. Från departement, statliga verk, länsstyrelser, rådgivningsorganisationer

av större storlek och ned till enmansföretag, lantbrukare, deras anställda och rådgivare, samt intressenter i form av lantbruksorganisationer, miljöorganisationer och landsbygdsaktörer. Arbetet har omfattat genomgång av rapporter, utvärderingar och internationell forskningslitteratur, men vi kan trots det inte med säkerhet hävda att rapporten ger en heltäckande överblick.

Intervjuerna omfattar långt färre än antalet personer som är involverade i arbetet med kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan. Det ger en risk för att intervjuerna återspeglar individers åsikter snarare än ger en representativ bild utifrån alla involverade. Det faktum att alla intervjuade har en relation till det undersökta leder till ökad risk för subjektivitet. Dessa risker har vi försökt möta genom att intervjua personer från olika organisationer och i olika befattningar samt genom att ställa frågor som tar upp olika synvinklar på kompetensutveckling.

Vi har dock inte haft möjlighet att spegla hela bredden av aktörer, exempelvis utförare i upphandlingar, i våra intervjuer. Inte heller har vi kunnat återspegla bredden av aktörers uppdrag och utförande inom AKIS. Det får lämnas till det fortsatta arbetet med policyutveckling för kunskapssystem och kompetensutveckling inom lantbruk och livsmedel.

6. Slutsatser

Uppdraget var att analysera möjliga utvecklingsvägar för den kompetensutveckling som sker inom ramen för CAP Strategisk plan. Syftet är dels att öka effektiviteten och attraktiviteten i kompetensutvecklingsinsatser, dels att insatserna i högre grad ska bidra till Livsmedelsstrategins målsättningar om en hållbar och ökad jordbruksproduktion. Utifrån detta uppdrag har vi nått följande slutsatser.

- Målgruppsnära målsättningar. Målen för kompetensutveckling bör i högre grad ta sin utgångspunkt i förändringar i målgruppernas verksamheter i riktning mot samhällsmålen (kap 5.1.1). Flexibla arbetssätt bör utvecklas som utgår från målgruppens inneboende motivation och drivkraft för lärande och utveckling, och därmed tar tillvara intresset för förnyelse och innovation hos individen och målgruppen (kap 5.2.1–5.2.2).
- Lärande utvärderingar i utvecklande syfte. Vi föreslår ett arbetssätt med löpande lärande utvärderingar i utvecklande syfte, så att kompetensutvecklingen inom CAP Strategisk plan mer effektivt kan bidra till en politik och verksamhet för omställning enligt samhällets mål (kap 5.1.2).
- Samverkan och koordinering. Utveckla arbetssätt för bättre koordinering av AKIS-insatser med hög delaktighet från lokala aktörer för att involvera alla i målgrupperna i utvecklingen av den kunskap de behöver, när de behöver den (kap 5.3). Stärk de horisontella och vertikala lärandestrukturerna för att dela erfarenheter och lära av varandra (kap 5.1.3).
- Kompetensutveckling inom CAP Strategisk plan är en del i en styrmedelsmix, där kompetensen om vuxnas lärande och lärande utvärderingar behöver stärkas hos aktörer i hela planerings- och genomförandekedjan (kap 5.4–5.5).
- Tygla de administrativa regelverken och testa nya administrativa regler i pilotprojekt i syfte att möjliggöra nya arbetssätt. Överväg former för missionsdriven innovation för kompetensutveckling (kap 5.2.3).

Referenser

- Ahrne, G. & Brunsson, N. (2004). *Regelexplosionen*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Anderson, C.R., Maughan, C. & Pimbert, M.P. (2019). Transformative agroecology learning in europe: Building consciousness, skills and collective capacity for food sovereignty. *Agric. Hum. Values*. 36, 531–547.
- Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of management learning & education*. 1(2), 206-218.
- Axelsson, L., Arvidsson Segerkvist, K., Palsdottir, A-M & Ljung, M. (2025). The learning processes among employees in Swedish milk production: potentials to implement reflective learning. *Journal of Workplace Learning*. 37(1), <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2024-0257>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*; Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Bawden, R.J. & Packham, R.G. (1993). Systemic praxis in the education of the agricultural practitioners. *Syst Pract* 6, 7–19.
- Bawden, R., Packham, R. & Macadam, R. (2025). Soft Systems Thinking, Soft Systems Practice and the Evolution of Systemic Development. *Syst Pract Action Res*. 38(32), <https://doi.org/10.1007/s11213-025-09744-z>
- Bergström Nilsson, S., Lans Strömblad, H., Bramstorp, A., Starck, A., Cewe, S. & Blix Germundsson, L. (2024). *Slutrapport för projekt Metodutveckling för regelförenkling*. Hushållningssällskapet Halland.
- Birke, F. M., Knierim, A., Bae, S. & Gerster-Bentaya, M. (2025). How to Comparatively Analyse the AKIS across European Countries – Conceptual Foundations and Application. *The Journal of Agricultural Education and Extension*. 0(0), 1–25. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2025.2559583>.
- Birner, R., Davis, K. Pender, J. et al. (2009). From Best Practice to Best Fit: A Framework for Designing and Analyzing Pluralistic Agricultural Advisory Services Worldwide. *The Journal of Agricultural Education and Extension*. 15(4), 341–55. <https://doi.org/10.1080/13892240903309595>.
- Bjärstig, T.(2025). Löpande lärande utvärdering med fokus på följeforskarrollen. I: Norén, Bretzer, Y. & Lindgren, L. *Utvärdering i en osäker tid: Komplexitet, problem och utveckling*. Studentlitteratur. 99-117.
- Blackmore, C. (red.) (2010). *Social learning systems and Communities of practice*. London: Springer.
- Blix Germundsson, L. (2021). *Vad är AKIS?* LTV-Fakultetens Faktablad 2021:10. Sveriges Lantbruksuniversitet. https://pub.epsilon.slu.se/26239/1/germundsson_l_211130.pdf
- Blix Germundsson, L. (2024a). *AKIS and advisory services in Sweden*. Update of the report for the AKIS inventory for the i2connect project. <https://pub.epsilon.slu.se/35699/1/germundsson-l-b-20240923.pdf>

- Bornemark, J. (2018). *Det omätbaras renässans. En uppgörelse med pedanternas världsherravälde*. Stockholm, Volante.
- Boud, D., Cohen, R. & Walker, D. (eds) (1993). *Using Experience for Learning*. Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Brandrup-Wonsen, L. (2024). *Möjligheterna till förenklad kontrolladministration för lantbruket. En fördjupad analys som beskriver behov, möjligheter och utmaningar med förenklad administration med hjälp av datadelning*. Agronod.
- Burton, R. (2004). Seeing through the ‘good farmer’s’ eyes: Towards developing an understanding of the social symbolic value of ‘productivist’ behaviour. *Sociologica Ruralis*. 4(2), 195-215. doi: 10.1111/j.1467-9523.2004.00270.x
- Christoplos, I. (2010). *Mobilizing the Potential of Rural and Agricultural Extension*. FAO. <https://openknowledge.fao.org/handle/20.500.14283/i1444e>.
- CAP Network Ireland. (2026). *Continuous Professional Development for Advisors*. [Continuous Professional Development for Advisors](#). [260226]
- Coutts, J., Murray-Prior, R., Long, P. & Coutts, B. (2017). *Review report: Practice change, education and extension in reef catchments project*. Coutts J&R Managing and Evaluating Change.
- Coutts, J., Koutsouris, A. & Davis, K. (2019) Evaluation of rural advisory and extension services. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 25:2, 99-101, DOI: 10.1080/1389224X.2019.1583810
- Dalkvist, T. & Edvardsson, L. (2019). *Nominering till Ullbaggegalan av Utsikt Affärsutveckling*. [Publicerat material].
- Daniels, S & Walker, G. (2001). *Working through environmental conflicts: The collaborative learning approach*. Westport, CT: Praeger.
- Davis, K. E., Gandhi, R., Koo, J. et al. (2025). Agricultural Extension Services: From Transfer of Technology to Facilitation for Innovation. In: *Global Food Policy Report 2025: Food Policy: Lessons and Priorities for a Changing World*. Editors: Johan Swinnen & Christopher Barrett. International Food Policy Research Institute. <https://hdl.handle.net/10568/174301>.
- De La Hamaide, S. and G. Trompiz. 2024. *Why are farmers protesting in Europe, what are governments doing?* Reuters. [2026-01-13] <https://www.reuters.com/world/europe/why-farmers-are-protesting-europe-2024-02-01/>
- Department of Agriculture, Food and the Marine. (2022a). *Frequently Asked Questions. Agri-Climate Rural Environment Scheme ‘ACRES’*. Wexford, Ireland.
- Department of Agriculture, Food and the Marine. (2022b). *CAP Strategic plan 2023 – 2027. Summary. Ireland*. Wexford, Ireland.
- Dewey, J. & Bentley, A. (1949). *Knowing and the Known*. Boston: Beacon Press.
- Eckerberg, K., Bjärstig, T. & Miljand, M. (2021). *Genomförande av innovationsstöd i landsbygdsprogrammet 2014–2020. Slutrapport för en löpande lärande*

- utvärdering av EIP-Agri. (Utvärderingsrapport 2021:6). [Genomförande av innovationsstöd i landsbygdsprogrammet 2014–2020 - Jor](#)
- Eklund, J. och Pettersson, L. (2024). *Hur får vi bättre regleringar? Rekommendationer för samhällsekonomiskt effektivare regelgivning*. Örebro, Entreprenörskapsforum, Örebro Universitet. https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2024/02/Rapport_Regelgivning_Web.pdf
- Ellström, P.-E. & Kock, H. (2009). Mot en förändrad ledarroll. I: *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete i team-och processorganiserad verksamhet*. Ellström, P.-E. & Kock, H. (red.), Lund: Studentlitteratur, 2009, 161-182.
- Elzen, B. et al. (2017). *ISTANET – Innovating for Sustainability Transitions in Agriculture: networking for synergies between research and practice*. COST application. Brussels: COST Association.
- Euronews Green. (2024). 'With the smallest error, there are fines': EU farmers' frustration grows as paperwork piles up. [2026-01-13] <https://www.euronews.com/green/2024/02/15/with-the-smallest-error-there-are-fines-eu-farmers-frustration-grows-as-paperwork-piles-up>
- European Commission (2024). *Strategic Dialogue on the Future of EU Agriculture: A shared prospect for farming and food in Europe*. European Commission. https://commission.europa.eu/topics/agriculture-and-rural-development/strategic-dialogue-future-eu-agriculture_en
- Europeiska kommissionen (2025). *En vision för jordbruk och livsmedel: En attraktiv jordbruks- och livsmedelsindustri för kommande generationer*. Meddelande från kommissionen till europaparlamentet, rådet, europeiska ekonomiska och sociala kommittén samt regionkommittén, 6385/25. Europeiska kommissionen.
- Europeiska kommissionen (2026). *EU-kommissionen föreslår regelförenklingar för jordbrukare*. https://sweden.representation.ec.europa.eu/news/eu-kommissionen-foreslar-regelforenklingar-jordbrukare-2025-05-15_sv [2026-02-18]
- Eurostat, 2023. *Most of the 9.1 million farms in the EU are family-run*. [Most of the 9.1 million farms in the EU are family-run - News articles - Eurostat](#) [251212]
- Faure, G., Desjeux, Y. & Gasselin, P. (2012). New Challenges in Agricultural Advisory Services from a Research Perspective: A Literature Review, Synthesis and Research Agenda. *The Journal of Agricultural Education and Extension*. 18(5), 461–92. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2012.707063>.
- Faure, G., Knierim, A., Koutsouris, A., Ndah, H. T., Audouin, S., Zarokosta, E., Wielinga, E., Triomphe, B., Mathé, S., Temple, L. & Heanue, K. (2019). How to Strengthen Innovation Support Services in Agriculture with Regard to Multi-Stakeholder Approaches. *Journal of Innovation Economics and Management*. 28(1), 145-169. doi:[10.3917/jie.028.0145](https://doi.org/10.3917/jie.028.0145).
- Fejes. A., Muhrman, K. & Nyström, S. (red) (2026). *Om vuxenutbildning och vuxnas studier – en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Fielke, S., Fleming, A., Jakku, E., Stitzlein, C., Ricketts, K., Cornish, G., ... & Bonnett, G. (2025). "The end point is a... more appropriate innovation ecosystem" Mission-

- oriented and responsible innovation in Australian agricultural systems. *Agricultural Systems*. 227, 104359.
- Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället*. Lund, Studentlitteratur.
- Frangenheim, A., Schneider, M. L., Fischer, C., Waiblinger, S., Hörtenhuber, S., Radinger-Peer, V., & Penker, M. (2025). Mission-oriented agrifood innovation systems in the making: a transdisciplinary approach to identify context-specific drivers of change. *Sustainability Science*. 20(6), 2265-2280.
- Frankelius, P., Norrman, C. & Johansen, K. (2017). Agricultural Innovation and the Role of Institutions: Lessons from the Game of Drones. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. 1-27.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*. 31(8), 1257–1274. doi:[10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8).
- Gielen, K. & Nyström, M. (2019). *Nationell kunskapsförsörjning för en hållbar och konkurrenskraftig animaliesektor*. Jordbruksverket.
- Government of Ireland. (2022). *Ireland's Needs Assessment. Preparations for Ireland's CAP Strategic Plan 2023-2027*. Department of Agriculture, Food and the Marine. Wexford, Ireland.
- Greppa Näringen (2022). *Svenskt lantbruks största miljöprojekt - Strategi för Greppa Näringen 2023–2027*. Styrgruppen för Greppa Näringen, 2022-06-16. Greppa Näringen. [Strategi för Greppa Näringen 2023 - 2027](#) [26-02-13]
- Greppa Näringen (2025). *Rådgivning 2025-2026*. Greppa Näringen. [Greppa Näringens rådgivning 2025-2026](#) [26-02-16]
- Greppa Näringen. (2026a). *För dig som är ny rådgivare*. <https://adm.greppa.nu/for-radgivare/for-dig-som-ar-ny-radgivare.html> [2026-02-18].
- Greppa Näringen. (2026b). *Om kurser för rådgivare*. <https://adm.greppa.nu/kurser/om-kurser-for-radgivare.html> [2026-02-18].
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). 'The Interplay between Exploration and Exploitation'. *The Academy of Management Journal*. 49, 693–706.
- Hansson, P., Stark, M. J., Tunberg, M., Proisy, T., Johansson, E. (2024). *Behovsanalys: Ekonomirådgivning inom svenskt lantbruk*. Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgård och växtproduktionsvetenskap, rapport 2024:12. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Hjelm, E., Hugosson, K., Olofsson, S., Hoffmann, M. (2022). *Greppa Näringens betydelse för svenskt lantbruk – 20 år av hållbarhetsarbete*. Jönköping, Jordbruksverket.
- Hoffman, M. & Blix Germundsson, L. (2024). Greppa Näringen – rådgivning för hållbart lantbruk. I: Blix Germundsson, L., Ljung, M., Lundström, C. & Höckert J. (red.) *Kunskap och samverkan för ett hållbart lantbruk*. 60-64. Sveriges Lantbruksuniversitet.

- Hook, D., Franks, B. & Bauer, M. (2011). *The social psychology of communication*. London: Palgrave Macmillan.
- Höckert, J. (2017). *Sharing lifeworlds and creating collaborative cultures*. Doktorsavhandling. SLU. (No. 2017: 106).
- Höckert, J. & Ljung, M. (2013). Advisory Encounters towards a Sustainable Farm Development—Interaction between Systems and Shared Lifeworlds. *The Journal of Agricultural Education and Extension*. 19(3), 291–309.
- Höckert, J. & Lundström, C. (2024). *The forgotten farmer: The social dimension when giving advisory support to farmers implementing regenerative practices in agriculture*. Peer-reviewed paper presented at 15th IFSA Conference in Trapani, Italy, 30th June–4th July 2024.
- Höckert, J. & Lundström, C. (2026). *Lantbrukares regenerativa resor*. [opublicerat material]. Institutionen för människa och samhälle. SLU.
- Höckert, J., Lundström, C., Vélez, J. M., Hegelund, L., Hoeft, L. F., Bandru, K. K., ... & Renault, P. (2025). *Synthesis of training needs and co-learning strategies for AKIS in soil health*. [Synthesis of training needs and co-learning strategies for AKIS in soil health - Wageningen University & Research](#)
- Illeris, K. (2013). *Kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Ingram, J. (2018). Agricultural transition: Niche and regime knowledge systems' boundary dynamics. *Environmental innovation and societal transitions*. 26, 117–135.
- Ivarsson Westerberg, A. (2025). Från kvantitativ uppföljning till kvalitativ processutvärdering. I: Norén, Bretzer, Y. & Lindgren, L. *Utvärdering i en osäker tid: Komplexitet, problem och utveckling*. Studentlitteratur. 279–295.
- Jensen, I. (2024). *Stöd till kompetensutveckling i landsbygdsprogrammet 2014–2022 En kartläggning av stödets måloppfyllelse och lärdomar av genomförandet*. Jönköping: Jordbruksverket.
- Johnston, M. (2020). *Communities of Practice to enhance continuous professional development*. Abstract. <https://teagasc.ie/wp-content/uploads/media/website/publications/2020/Abstract-Meadhbh-Johnston.pdf>
- Jordbruksverket, (2022). *Strategi för arbetsmiljö inom jordbruks- och trädgårdsnäringen*. (Rapport 22:16). Jordbruksverket.
- Jordbruksverket, (2023). *Genomsnittlig arbetsinsats inom jord- och skogsbruk efter typgrupp/storleksklass och personalkategori. År 2005-2023*. [Genomsnittlig arbetsinsats inom jord- och skogsbruk efter Tabelluppgift, Typgrupp/Storleksklass, Personalkategori och År. PxWeb](#). [260122]
- Jordbruksverket, (2024a). *Jordbruksstatistisk sammanställning 2024*. [Jordbruksstatistisk sammanställning 2024 - Jordbruksverket.se](#). [260118]
- Jordbruksverket, (2024b). *Jordbruksföretag och företagare 2024*. [Jordbruksföretag och företagare 2024 - Jordbruksverket.se](#). [260118]

- Jordbruksverket, (2025a). *Jordbruksföretagens driftsinriktning efter län. År 1984-2025.* [Jordbruksföretagens driftsinriktning efter År, Län, Kategori och Variabel. PxWeb](#) [260118]
- Jordbruksverket, (2025b). *Jordbruksföretag och areal efter län, bruksform och företagskategori. År 2007-2025.* [Jordbruksföretag och areal efter Län, År, Variabel och Bruksform och företagskategori. PxWeb](#) [251210]
- Jordbruksverket, (2025c). *Jordbruksstatistisk sammanställning 2025.* [Jordbruksstatistisk sammanställning 2025 - Jordbruksverket.se](#) [251210]
- Jordbruksverket, (2025d). *Antal djur och jordbruksföretag med djur efter län. År 1981-2025.* ([Antal djur och jordbruksföretag med djur efter Län, År, Tabelluppgift, Variabel och Kategori. PxWeb](#)). [251212]
- Jouini, M., Ljung, M. & Stenberg, B. (2025). *Bridging the knowledge gap between farmers and other stakeholders: How information shapes precision agriculture adoption patterns.* Presentation av postdoc-projekt vid Uddevalla-konferensen den 16 januari 2025.
- Kenfack Essougong, U. P., Mathé, S., Slingerland, M., Degrande, A., Masso, C., Ngome Tata, P. I. & Leeuwis, C. (2025). The hurdles of service delivery integration in a pluralistic landscape: the Cameroonian cocoa sector. *The Journal of Agricultural Education and Extension*. 1–25. doi:[10.1080/1389224X.2025.2501955](https://doi.org/10.1080/1389224X.2025.2501955).
- Klerkx, L. (2020). Advisory services and transformation, plurality and disruption of agriculture and food systems: towards a new research agenda for agricultural education and extension studies. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 26(2), 131-140.
- Klerkx, L., Begemann, S., & Janssen, M. (2025). Mission cocreation or domination? Explorative and exploitative forces in shaping the Dutch circular agriculture mission. *Science and Public Policy*. 52(1), 128-145.
- Knierim, A., Labarthe, P., Laurent, C. et al. (2017). Pluralism of Agricultural Advisory Service Providers – Facts and Insights from Europe. *Journal of Rural Studies*. 55, 45–58. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.07.018>.
- Knowles, M. (1968). Andragogy, not pedagogy! *Adult Leadership*. 16, 350-352.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in Action. Applying Modern Principles of Adult Education*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experiences as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kolb, D.A., Boyatzis, R.E. & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In: *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles. The Educational Psychology Series*; Sternberg, R.J., Zhang, L., Eds.; Lawrence Erlbaum Associates, Inc.: Mahwah, NJ, USA, 227–247.
- KOMET. (2019). *Försök för teknologisk innovation*. Komet beskriver 2019:09. Stockholm: Kommittén för teknologisk innovation och etik.

- Krafft, J., Höckert, J., Ljung, M., Lundborg, S. & Lunner Kolstrup, C. (2021). Delivering too much, too little or off target—possible consequences of differences in perceptions on agricultural advisory services. *Agriculture and Human Values*. 39, 185-199. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10460-021-10239-5>
- KSLA, (2023). *Kompetensförsörjning – en förutsättning för att utveckla svensk livsmedelsproduktion*. Slutrapport från KSLA:s kommitté för kompetensförsörjning inom livsmedelssystem. Stockholm: KSLA.
- Källström Böresson, J. & Sander, S. (2025). Utvärderingssystem för ökad samhällsnytta. I: Norén, Bretzer, Y. & Lindgren, L. *Utvärdering i en osäker tid: Komplexitet, problem och utveckling*. Studentlitteratur. 243-259.
- Labarthe, P. & Beck, M. (2022). CAP and Advisory Services: From Farm Advisory Systems to Innovation Support. *Euro Choices*. 21(1), 5–14. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12354>.
- Labarthe, P. & Laurent, C. (2013). The importance of the Back-office for Farm Advisory Services. *Euro Choices*. 12 (1), 21-26.
- Labarthe, P. & Nettle, R. (2025). A new dynamics in extension privatisation: exploring "linked suppliers" in Australia and Europe. In: *Book of Abstracts*, ESEE 2025 conference. 1-4 July, Vila Real. Portugal. <https://www.esee2025.utad.pt/>
- Labarthe, P., & Laurent, C. (2013). Privatization of Agricultural Extension Services in the EU: Towards a Lack of Adequate Knowledge for Small-scale Farms? *Food Policy*. 38, 240–252.
- Labarthe, P. & Laurent, C. (2013). The importance of the Back-office for Farm Advisory Services. *Euro Choices*, 12 (1), pp 21-26.
- Landsbo, C. (2022). *Kompetensförsörjning inom de gröna näringarna. En kartläggning av regionala nätverk*. Jönköping: Landsbygdsnätverket.
- Lans Strömblad, H., Bergström Nilsson, S. & Lunner Kolstrup, C. (2018). *Mängden och tillämpningen av lagkrav oroar och begränsar företagandet på landsbygden*. [Faktablad] 2018:12. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Lans Strömblad, H. & Bergström Nilsson, S. (2022). *Fortsatt ökning av antalet lagkrav för lantbruket*. Eldsberga, Hushållningssällskapet Halland https://media.enklaregler.se/2023/10/Fortsatt-okning-av-antalet-lagkrav-for-lantbruket_20230418.pdf
- Lantlyftet (2025). *För bättre och säkerhet inom lantbruket*. Gröna Arbetsgivare. <https://www.lantlyftet.se/om>
- Laurent, C., Cerf, M. & Labarthe, P. (2006). Agricultural Extension Services and Market Regulation: Learning from a Comparison of Six EU Countries. *Journal of Agricultural Education & Extension*. 12(1), 5–16.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Leeuwis, C. & van den Ban, A. (2004). *Communication for rural innovation: Rethinking agricultural extension*. London: Blackwell.

- Lindblom, J. (2024). Lantbrukets digitalisering i jämförelse med andra branscher. I: Blix Germundsson, L., Ljung, M., Lundström, C. & Höckert J. (red.) *Kunskap och samverkan för ett hållbart lantbruk*. 70-75. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Lindner, R., Edler, J., Hufnagl, M., Kimpeler, S., Kroll, H., Roth, F., Wittmann, F. & Yorulmaz, M. (2021). *Mission-oriented innovation policy. From ambition to successful implementation*. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI: Karlsruhe.
- Lindström, G. & Pennlert, L. Å. (2022). *Undervisning i teori och praktik - en introduktion i didaktik*. 8:e uppl., Fundo Förlag
- Lingaas, M., Ljung, M. & Östrand, T. (2022). *Lyckas med digital rådgivning*. Vägledning inom ramen för kompetensutvecklingssatsningen: Att lyckas med rådgivning på distans. Jönköping: Jordbruksverket/Greppa Näringen.
- Ljung, M. (2001). *Collaborative learning for sustainable development of agri-food systems*.
- Ljung, M. (2018). *Rådgivning ur ett historiskt perspektiv*. [Internt material]
- Lovén Persson, A., Ljung, M. & Höckert, J. (2020). *KUR – Kompetensutveckling för rådgivare i Västsverige 2018-2019*. Agroväst.
- LRF. (2024). *Vägen till ett gott företagsklimat*. Lantbrukarnas Riksförbund.
- Lundström, C. (2024). Digitalisering i lantbruket – möjligheter och utmaningar. I: Blix Germundsson, L., Ljung, M., Lundström, C. & Höckert J. (red.) *Kunskap och samverkan för ett hållbart lantbruk*. 64-68. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Lybaert, C., Debruyne, L., Kyndt, E. & Marchand, F. (2022). Competencies for Agricultural Advisors in Innovation Support. *Sustainability*, 14(1), nr182.
- Lyon, A., Bell, M.M., Gratton, C. & Jackson, R. (2011). Farming without a recipe: Wisconsin graziers and new directions for agricultural science. *J. Rural Stud.* 27, 384–393.
- Mathé, S., Faure, G., Knierim, A., Koutsouris, A., Ndah, H. T., Temple, L., Triomphe, B., Wielinga, E., Zarokosta, E. (2016). *Typology of Innovation Support Services*, WP1 AgriSpin, deliverable 1.4. CIRAD, Montpellier, France.
- Mezirow, J. (1981). A critical theory of adult learning and education. *Adult Educ.* 32, 3–24.
- Myndigheten för yrkeshögskolan, (2023). *Områdesanalys för lantbruk och vattenbruk*. Rapport 2023. Västerås: Myndigheten för yrkeshögskolan.
- NAAAN (2022). *Feeding North America Through Agricultural Extension — A Report from the North American Agricultural Advisory Network (NAAAN)*. [NAAAN: Feeding North America Through Agricultural Extension —a Report from the North American Agricultural Advisory Network](#).
- Nettle, R., Klerkx, L., Faure, G. & Koutsouris, A. (2017). Governance dynamics and the quest for coordination in pluralistic agricultural advisory systems. *The Journal of Agricultural Education and Extension*. 23(3), 189–195.
doi:[10.1080/1389224X.2017.1320638](https://doi.org/10.1080/1389224X.2017.1320638).

- Nettle, R., Major, J., Turner, L. & Harris, J. (2022). Selecting methods of agricultural extension to support diverse adoption pathways: a review and case studies. *Animal Production Science*. Special Issue, doi:10.1071/AN22329
- Nilsson, S. & Ellström, P.E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*. 36(1), 26-45.
- OECD (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD Publishing.
- OECD (2018). *Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Sweden*. OECD Food and Agricultural Reviews, OECD Publishing: Paris. Tillgänglig: <https://doi.org/10.1787/9789264085268-en>
- OECD/FAO (2025). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2025-2034*, Paris and Rome, <https://doi.org/10.1787/601276cd-en>.
- Olofsson, S., Hjelm, E. & Nilsson, H. (2019). Lessons for nitrogen use efficiency from the national Swedish 'focus on nutrients' project. *Proceedings - International Fertiliser Society*. (839), 15-15.
- Palm, L. (2006). *Handbok i klimatkommunikation*. Klimatkommunerna och Sveriges Ekokommuner.
- Palm, C., Almerud, M., Karlsson, N. & Rane, H. (2024). *Regulatoriska sandlådor som policyinstrument*. Entreprenörskapsforum. Örebro: Örebro universitet.
- Palm, C., Almerud, M., Karlsson, N. & Rane, H. (2025). *Utvärdering av Kunskapsnavet inom företagsledning och entreprenörskap: Slutrapport*. www.technopolis-group.com [260115]
- Prager, K. (2015). Agri-environmental collaboratives for landscape management in Europe. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 12, 59–66.
- Proietti, P. & Cristiano, S. (2023). Innovation support services: an evidence-based exploration of their strategic roles in the Italian AKIS. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 29(3), 351–371.
- Regeringen (2017). *En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. Proposition 2016/17:104
- Regeringskansliet (2023). *Strategisk plan för genomförande av den gemensamma jordbrukspolitiken i Sverige 2023-2027*. Landsbygds- och infrastrukturdepartementet, Sveriges regering.
- Regeringskansliet (2025a). *Livsmedelsstrategin 2.0*. Landsbygds- och infrastrukturdepartementet, Sveriges regering. <https://regeringen.se/rattsliga-dokument/departementsserien-och-promemorior/2025/03/livsmedelsstrategin-2.0>
- Regeringskansliet (2025b). *Reformpaket för den gemensamma jordbrukspolitiken efter 2027*. [Faktapromemoria 12]. [reformpaket-for-den-gemensamma-jordbrukspolitiken-efter-2027-202526fpm12.pdf](https://regeringen.se/rattsliga-dokument/departementsserien-och-promemorior/2025/03/livsmedelsstrategin-2.0) [260201]
- Riksrevisionen (2025). *Statens insatser för jordbrukets klimatomställning*. RiR 2025:24.
- Roman, M. & Vedung, E. (2021). *Politik för hållbar omställning - Utmaningar och möjligheter för utvärdering*. Tillväxtanalys, PM 2021:06. Tillväxtverket.

- Rose, D. C., Wheeler, R., Winter, M., Lobley, M., & Chivers, C. A. (2021). Agriculture 4.0: Making it work for people, production, and the planet. *Land use policy*. 100, 104933.
- Rydberg, A. (2021). *Process för bred analys av kunskapsbehov inom jordbruket*. RISE Rapport 2021:11. RISE.
- Schrader, P.G. & Lawless, K.A. (2004). The knowledge, attitudes, & behaviors approach how to evaluate performance and learning in complex environments. *Performance Improvement*. 43(9) 8–15. DOI:[10.1002/pfi.4140430905](https://doi.org/10.1002/pfi.4140430905)
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1995). Decision making style: the development and assessment of a new measure. *Educ Psychol Manag*. 55, 818–831.
- Serus. (2020). *Utvärdering av ESF-projektet KUR. Slutrapport*. Linköping: Serus.
- SLU (2018). *Rapport om uppdraget att, inom ramen för livsmedelsstrategin, utveckla samverkan och samverkansformer mellan forskning och rådgivning*. (N2017/04769/JM). Tillgänglig: http://www.jordbruksverket.se/download/18.114a3307162887646108e405/1522926155084/Rapport_forskning_radgivning_SLU.pdf
- SOU 2024:8. *Livsmedelsberedskap för en ny tid*. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2024/02/sou-20248/>
- Statskontoret (2025). *EU:s jordbruks-, fiskeri- och havspolitik. Organiseringen av fem funktioner och myndigheternas användning av stöd*. Statskontorets rapport 2025:6. [EU:s jordbruks-, fiskeri- och havspolitik - Organiseringen av fem funktioner och myndigheternas användning av stöd](https://www.statskontoret.se/rapporter/2025/6/eu-s-jordbruks-fiskeri-och-havspolitik-organiseringen-av-fem-funktioner-och-myndigheternas-anvandning-av-stod)
- Stjerndahl, E. (2024). Starten av Hushållningssällskapens intensivrådgivning, HIR. I: Blix Germundsson, L., Ljung, M., Lundström, C. & Höckert J. (red.) *Kunskap och samverkan för ett hållbart lantbruk*. 54-60. Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Sutherland, L.-A., Banks, E., Boyce, A. & Martinat, S. (2023a). *Establishing an agriculture knowledge and innovation system in Scotland*. First Stakeholder Consultation (Edinburgh) on the 18th of January 2023. Workshop report. Aberdeen: James Hutton Institute.
- Sutherland, L.-A., Banks, E., Boyce, A. & Martinat, S. (2023b). *Establishing an agriculture knowledge and innovation system in Scotland*. Aberdeen: James Hutton Institute.
- Sutherland, L.-A. & Prager, K. (2025). Including AKIS in the 2023 CAP Strategic Plans: What Difference Has It Made? *Euro Choices*. <https://doi.org/10.1111/1746-692x.70011>.
- SVA (2024). *Om krisen eller kriget kommer – till Sveriges lantbruksföretagare*. SVA rapport 106.
- Sjöberg, K., Brulin, G. & Svensson, L. (2011). Lärande utvärdering – följeforskning: en syntes. I: Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., & Sjöberg, K. (Ed). *Lärande utvärdering genom följeforskning*. 5 uppl. Studentlitteratur. 260-270.

- Svensson, F. & Carbell, A. (2025). *Från utbildning till utveckling – en utvärdering av stöd till kompetensutveckling inom landsbygdsprogrammet 2014–2022*. SWECO.
- Svensson, L., Ellström, P.-E., & Åberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. *The Journal of Workplace Learning*, 16(8), 479-491.
- Svensson, L. & Sjöberg, K. (2025). Utvärdering som stöd för hållbar utveckling. I: Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., & Sjöberg, K. (Ed). *Lärande utvärdering genom följeforskning Lärande utvärdering genom följeforskning*. 5 uppl. Studentlitteratur. 19-31.
- Sweco. (2026). *Presentation vid uppsamlingsheat "Att leda erfa-träff 2 Arbetsmiljö och Säkerhet"* 2026-02-06. Bild 14. Lantlyftet.
- Swärdh, M. (2008). *Skånsk kraftutveckling*. Projektbeskrivning. Internationell kompetens AB.
- Teixeira, H.M., Vermue, A.J., Cardoso, I.M., Claros, M.P. & Bianchi, F.J. (2018). Farmers show complex and contrasting perceptions on ecosystem services and their management. *Ecosyst. Serv.* 33, 44–58.
- Tiselius, M. & Johansson, L. (2024). Naturbruksdialog bygger på samverkan mellan olika aktörer. Ur Blix Germundsson, L., Ljung, M., Lundström, C. & Höckert J. (red) *Kunskap och samverkan för ett hållbart lantbruk*. Skara, Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Tillväxtverket, (2018). *Impact/påverkan av löpande lärande utvärdering*. (Rapport 0262) Tillväxtverket. [Impact/påverkan av löpande lärande utvärdering - Tillväxtverket](#) [260218]
- Tillväxtverket (2023). *Företagens villkor och verklighet 2023*. Rapport 0454. Tillväxtverket. [Företagens villkor och verklighet 2023 - Tillväxtverket](#)
- Tunberg, M. (2022). *Strategi för kunskapsnaven inom lantbruken*. Opublicerad rapport i ett samarbetsprojekt med fyra kunskapsnav. Lund: Analysys Mason
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into Learning at the Workplace. *Educational Research Review*. 3, 130-154. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001>
- Tönnerberg, V. (2019). *Samverkan för lantbrukets kunskapsutveckling – introduktion för samverkanshjälp och ledare*. Rapport 2019:1. Skara: SLU RådNu.
- van Woerkum, C. (2000). Interactive policy-making: The principles. *Journal of Agricultural Education and Extension*. 6(4), 199-212.
- van Zanten, Hannah H. E., Duncan, J., van Meijl, H., Heimovaara, S. (2025). Scientific Reflection on the European Commission's Vision for Agriculture and Food. *Nature Food*. 11, 1–4. <https://doi.org/10.1038/s43016-025-01189-w>.
- Vella, J. (1994). *Learning to listen: Learning to teach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Vinnova. (2022). *Designing missions Mission-oriented innovation in Sweden— A practice guide by Vinnova*. Report 2022:02. Vinnova: Stockholm.
- Vinnova (2023). *Guide för effektmätning av innovationsprojekt*. Vinnova: Stockholm. <https://www.vinnova.se/globalassets/huvudsajt/sok-finansiering/gora->

[ansokan/dokument/guide-for-effektmatning-av-innovationsproje](#)
[kt-september-2023.pdf](#)

Bilaga 1. Mål i CAP Strategisk plan

Målsättningarna i den svenska CAP Strategisk plan är följande:

- Stödja jordbruksinkomster som det går att leva på och jordbrukets motståndskraft i unionen för att förbättra livsmedelstryggheten på lång sikt samt säkerställa en ekonomiskt hållbar jordbruksproduktion i unionen.
- Att öka marknadsorienteringen och jordbruksföretagens konkurrenskraft, både på kort och lång sikt, med ett större fokus på forskning, teknik och digitalisering.
- Förbättra jordbrukarnas position i värdekedjan.
- Bidra till begränsning av och anpassning till klimatförändringarna, bland annat genom att minska växthusgasutsläppen och förbättra koldioxidbindningen samt främja hållbar energi.
- Främja hållbar utveckling och effektiv förvaltning av naturresurser såsom vatten, mark och luft, bland annat genom att minska behovet av kemikalier.
- Bidra till att stoppa och vända förlusten av biologisk mångfald, förbättra ekosystemtjänsterna och bevara livsmiljöer och landskap.
- Locka och behålla unga jordbrukare och andra jordbrukare och underlätta hållbar affärsutveckling i landsbygdsområden.
- Främja sysselsättning, tillväxt, jämställdhet, inbegripet kvinnors deltagande i jordbruksverksamhet, social inkludering och lokal utveckling i landsbygdsområden, inbegripet cirkulär bioekonomi och hållbart skogsbruk.
- Förbättra unionsjordbrukets förmåga att reagera på nya samhällskrav inom livsmedel och hälsa, inbegripet säkra livsmedel av hög kvalitet med högt näringsintag som producerats på ett hållbart sätt, minskning av livsmedelsavfall samt främjande av djurskydd och bekämpande av antimikrobiell resistens.

Målsättningar på EU-nivå

I det europeiska CAP programmet är det övergripande målet att modernisera sektorn genom att främja och utbyta kunskap, innovation och digitalisering i jordbruket och i landsbygdsområden samt uppmuntra sektorn att ta till sig dessa.

I EU-kommissionens vision betonas att jordbruk och livsmedel är strategiskt viktiga för EU, inte minst ur säkerhets- och beredskapsperspektiv (Europeiska

kommissionen 2025). Jordbruk och livsmedel ses som centrala för EU:s konkurrenskraft och för att hålla EU:s landsbygds- och kustområden levande och attraktiva. Men dokumentet konstaterar också att EU:s jordbruks- och livsmedelsnäring utmanas av geopolitiska spänningar, stora kostnadsökningar, komplex byråkrati och avsaknad av grundläggande samhällsservice i vissa områden. Dessutom står näringarna inför ”inre” kriser i form av hög medelålder, svag attraktivitet hos unga, strukturrationalisering och låg lönsamhet som hämmar investeringar.

Visionen tar sikte på fyra områden:

- 1 En attraktiv och förutsägbar jordbruksbaserad livsmedelsnäring där inkomsterna möjliggör utveckling.
- 2 En jordbruksbaserad livsmedelsnäring som är konkurrenskraftig och resiliant mot ökande konkurrens och störningar globalt.
- 3 En framtidssäkrad jordbruksbaserad livsmedelsnäring inom planetens gränser.
- 4 En jordbruksbaserad livsmedelsnäring som värdesätter livsmedel, främjar rättvisa arbets- och levnadsvillkor och livskraftiga och väl sammanlänkade landsbygds- och kustområden.

För dessa fyra områden betonas ett nytt sätt att arbeta; förtroende och dialog. Förtroende och dialog behöver byggas upp i hela jordbruks- och livsmedelssystemet, vilket började i arbetet med den strategiska dialogen (European Commission 2024). Tanken är att denna dialog ska fördjupas i varje land och region genom samverkan med lantbrukare, livsmedelsaktörer och samhällsaktörer. Dessutom ska krångliga regler och byråkrati förenklas, samt arbetet med innovation stärkas och utvecklas (Europeiska kommissionen, 2025).

Bilaga 2. Målgrupper

Målgrupper i Livsmedelsstrategin 2.0

Livsmedelsstrategins (Regeringskansliet 2025) målgrupp är bred och omfattar hela kedjan och även nya aktörer och nästa generation. För att minska sårbarheten i livsmedelsproduktionen är det viktigt att produktion sker i hela landet (sid 38), att goda förutsättningar skapas för små jordbruks- och livsmedelsföretag (sid 42), samt att den småskaliga livsmedelsproduktionen ökar i hela landet (sid 51). De små företagen har stor betydelse för den lokala livsmedelsförsörjningen och vad gäller utveckling av svensk matkultur. Risken med ett fåtal stora företag presenteras i diskussionen om smittskydd: ”I takt med att produktionsanläggningarna blir färre och större riskerar konsekvenser för livsmedelsproduktionen i Sverige att bli svårare om allvarliga smittor påverkar vissa tamdjursbesättningar.” (sid 43). Därmed betonar Livsmedelsstrategin de små och medelstora lantbruken över hela landet, vilka utgör majoriteten av svenska lantbruksföretag⁸.

Livsmedelsstrategin nämner också att många svenska lantbruksföretag är i behov av ägarskifte (sid 6). För att underlätta detta behövs en ökad attraktivitet i branschen så att rätt kompetens finns tillgänglig, samt ökad kompetensförsörjning i branschen genom åtgärder gentemot yngre och andra via gymnasium, Komvux och KY-utbildningar.

Målgrupper CAP Strategisk plan

Den strategiska planens del om kompetensutveckling beskriver sina centrala målgrupper som ”verksamma inom besöks-, jordbruks-, livsmedels-, ren-, skogsbruks-, trädgårds (inklusive akvaponi) och hästnäringen (sid 524). Således omfattas lantbruksföretagare och deras anställda, skogsbrukare, företagare på landsbygden, rådgivare och kunskapsförmedlare, unga lantbrukare, nya företagare och nyetablerade samt företag i omställning. Den höga medelåldern hos svenska och europeiska lantbrukare noteras och därför är unga och nya lantbrukare en viktig målgrupp. Jämställdhet och kvinnors företagande nämns också särskilt.

Målgrupp i Reformpaketet för den gemensamma jordbrukspolitiken efter 2027

Enligt regeringen (Regeringskansliet 2025b) ska fokus läggas på generationsväxling och företag som har en *aktiv* jordbruksproduktion, med syfte att främja en robust primärproduktion i hela landet som därmed bidrar till landsbygdsutveckling. Som aktiva producenter räknas både små och stora företag,

⁸ Ett genomsnittligt lantbruk hade 48 hektar åkermark år 2024. Samtidigt har hela 79% av alla lantbruksföretag mindre än 50 hektar åkermark, vilket motsvarar 43 536 företag. Ur Jordbruksverkets officiella statistik, <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik> (2025 11 24).

företag med större behov av stöd och företag inom områden med sämre förutsättningar. Förslaget pekar också specifikt ut unga och nya företagare och kvinnor (sid 5). För att lyckas med detta beskrivs kompetensutveckling och kunskapsöverföring som centrala åtgärder.

Målgrupp i Jordbruksverkets arbete med kompetensutveckling baserat på strategiska planen

Jordbruksverket jobbar med kompetensutvecklingen i form av aktiviteter för både grupper och enskilda inom områdena Ekologisk produktion, Ett rikt odlingslandskap, Greppa Näringen (där beredskapsrådgivning ingår) Konkurrenskraft och djurvälstånd, samt Livsmedel och besöksnäring. Enligt Jordbruksverkets hemsida (2025) är definitionen av primärproducenter i relation till beredskapsfrågan följande: ”Du räknas som primärproducent om du odlar spannmål eller grönsaker, producerar kött, ägg eller mejeriprodukter, bedriver yrkesfiske eller odlar musslor, alger eller matfisk. Det vill säga om du tar fram råvaror som blir till livsmedel.” Senare nämns ”ditt företag”, vilket därmed utesluter privatpersoners livsmedelsproduktion. Men definitionen är väldigt bred och innehåller inga begränsningar annat än att det omfattar företag som producerar livsmedel.

Inom Greppa Näringen är målgruppen mer definierad. Alla lantbrukare oavsett gårdarnas areal och antalet djurenheter har möjlighet att delta i gruppaktiviteter som till exempel kurser och fältdagar. Aktiviteterna gentemot en bredare målgrupp ska komplettera kommersiell rådgivning, inte konkurrera med denna (Greppa näringen 2022). Målgruppen för enskild rådgivning inom Greppa Näringen utgörs av lantbruk med minst 50 hektar åker (grönsaksodlare får ha mindre) eller ha en djurproduktion med minst 25 djurenheter.

Bilaga 3. Vad kännetecknar Sveriges lantbruksföretag(are)?

År 2023 brukades sammanlagt 2,53 miljoner ha åker och 0,45 miljoner ha betesmark, vilket utgör den svenska jordbruksmarken och 7 % av Sveriges totala landareal (Jordbruksverket 2024a).

År 2024 fanns 55 400 jordbruksföretag, 3353 färre än 2021 (Jordbruksverket 2025a). Antalet företag minskar kontinuerligt förutom i grupperna som brukar mindre än 2 ha eller mer än 100 ha. I genomsnitt brukade företagen 48 ha åker (Jordbruksverket 2024). Variationen i arealen brukad åkermark var dock stor mellan företagen, då många är små. 34 752 (62,7%) företag brukade upp till 20 ha åker, vilket sammanlagt motsvarade 10% av den totala åkerarealen. 12% eller 6 736 företag brukade mer än 100 ha åkermark och därmed drygt 60% av den totala arealen.

År 2024 drevs 90% av de svenska lantbruksföretagen som enskild firma och av dessa 49 873 företag drevs 20% av kvinnor. Dessa kvinnliga företagare brukade i medeltal 16 ha åker och 55% av deras företag klassades som småbruk. Män med enskild firma brukade 39 ha i genomsnitt och 39% av deras företag klassades som småbruk. Kvinnliga företagare var generellt yngre än manliga, och medan antalet manliga företagare minskar kontinuerligt, minskar antalet kvinnliga företagare marginellt. 41 % respektive 30 % av de manliga och kvinnliga företagarna var över 65 år. Företag som drevs av juridiska personer förfogade i genomsnitt över 147 ha åkermark och dessa brukade 44% av den totala åkerarealen.

År 2023 (Jordbruksverket 2023) var totalt lite drygt 136 828 personer stadigvarande sysselsatta i svenskt lantbruk och 44% av dem var kvinnor. Av de stadigvarande sysselsatta var 50 773 personer företagare. De övriga delades in i tre kategorier: familjemedlemmar, stadigt sysselsatta och tillfälligt sysselsatta. Antalet familjemedlemmar till företagaren var 62 240, varav 70% var kvinnor. De övriga stadigt sysselsatta var 23 816 till antalet och 30% av dem var kvinnor. Den minsta gruppen utgjordes av tillfälligt anställda, totalt 21 451. I den gruppen utgjorde kvinnorna 38%.

Målgruppen för kompetensutveckling i strategisk plan är företagare, rådgivare och små företag. Därmed är en stor andel av dem som är sysselsatta i lantbruket inte berättigade till kompetensutveckling.

År 2025 fanns 19% av lantbruksföretagen och 18% av åkerarealen i Västra Götaland medan 13% av företagen och 17% av åkerarealen fanns i Skåne län (Jordbruksverket 2025b). De län vars lantbruksföretag brukade störst areal var Västmanland och Gotland med över 70 ha i genomsnitt per företag. Företagen i Kronoberg, Blekinge, Jönköping, Västernorrland och Norrbottens län brukade i genomsnitt mindre än 30 ha per företag.

Tabell. Antal företag, åkerareal, åkerareal per företag samt antal mjölkkor i hela Sverige samt fördelat per län 2025 (Jordbruksverket 2025b)

Län	antal företag	åkerareal ha	areal/företag	Antal mjölkkor
00 Riket	54 723	2 526 869	46,2	292 936
01 Stockholms län	1 801	76 640	42,6	2 330
03 Uppsala län	2 447	160 791	65,7	7 807
04 Södermanlands län	1 877	121 926	65,0	7 089
05 Östergötlands län	2 911	198 369	68,1	21 474
06 Jönköpings län	2 935	86 096	29,3	24 747
07 Kronobergs län	1 903	46 399	24,4	10 965
08 Kalmar län	2 623	118 460	45,2	37 052
09 Gotlands län	1 225	86 046	70,2	12 706
10 Blekinge län	1 149	29 466	25,6	3 239
12 Skåne län	6 933	431 557	62,2	34 397
13 Hallands län	2 658	104 769	39,4	23 590
14 Västra Götalands län	10 457	455 334	43,5	51 275
17 Värmlands län	2 773	105 069	37,9	..
18 Örebro län	2 010	100 000	49,8	..
19 Västmanlands län	1 364	99 876	73,2	6 632
20 Dalarnas län	1 755	58 594	33,4	4 721
21 Gävleborgs län	1 759	65 562	37,3	3 797
22 Västernorrlands län	1 723	46 717	27,1	5 478
23 Jämtlands län	1 225	38 166	31,2	8 462
24 Västerbottens län	2 071	65 809	31,8	6 260
25 Norrbottens län	1 124	31 223	27,8	6 091

År 2023 var nästan hälften, eller 45%, av den svenska åkermarken arrenderad (Jordbruksverket 2024a). Samma år arbetade 158 300 personer, varav 43% kvinnor, minst 100 timmar i lantbruket. Företagen leds av en driftsledare, antingen företagets ägare eller en anställd. 83% av dessa driftsledare var 2023 män.

Eurostat definierar ett familjejordbruk som ett företag där minst 50 % av arbetet utförs av familjemedlemmar (Eurostat 2023). 2023 definierades 85% av de svenska lantbruksföretagen som familjejordbruk enligt Eurostats definition.

År 2024 brukades 373 700 ha åkermark ekologiskt och knappt 4000 företag hade mark som brukades ekologiskt eller var under omställning (Jordbruksverket 2025c). Under de senaste åren har arealen som brukas ekologiskt minskat något.

Enligt LRF (2024) står produktionsgrenarna trädgård, entreprenad och mjölk för flest årsverken i de gröna näringarna. 2025 fanns 2484 företag med mjölkkor i landet (Jordbruksverket 2025d). I Västra Götaland fanns 441 mjölkföretag samt 17% av landets mjölkkor. I Stockholm fanns endast 25 mjölkgårdar och knappt 1% av korna. I de fyra nordligaste länen, Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland och Jämtlands län fanns totalt 330 mjölkföretag och 9% av landets kor. Samtidigt bor 8,5% av Sveriges befolkning i dessa fyra län.