

Pernilla Bremer Enskild Firma

Tomträttsvägen 20

129 31 Hägersten

bremerpernilla@hotmail.com

073-6674807

## **Nordanstig, Världens Plats!**

En utredning av hur partnerskapet fungerat i detta strukturstödsprojekt.

## Innehållsförteckning

Nordanstig, Världens Plats!.....	1
Inledning.....	3
Syfte och frågeställningar.....	4
Metod .....	5
Bakgrund .....	6
Erfarenheter från Sveriges första period med stöd från EU:s strukturfonder.....	6
Svenska partnerskap under programperioden 1999-2006.....	7
Resultat av intervjuerna.....	8
Definition av partnerskapet .....	8
Roll i partnerskapet .....	9
Målet med partnerskapet .....	9
Deltagande och förväntningar .....	10
Arbetsmodell .....	10
Vilket resultat har arbetssättet lett till?.....	11
Sammanfattning av resultaten .....	12
Analys.....	13
Rekommendationer inför kommande projekt .....	15
Icke publicerat material.....	17
Bilaga 1 .....	18
De frågor som det diskuterades kring vid intervjutillfällena.....	18

## Inledning

Mellan Hudiksvall och Sundsvall ligger Nordanstigs kommun. Centralorten heter Bergsjö och kommunen har 10 000 invånare. I kommunen finns 530 företag, de flesta kan kallas fåmansföretag med en till fyra anställda. Projektet ”Nordanstig, Världens Plats!” har drivits mellan 2004 och 2007 i Nordanstigs kommun. Projektet vänder sig till småföretagare i kommunen och syftar till att stimulera utveckling och tillväxt i kommunen. Avsikten var att genom rådgivning och nätverksarbete stärka den lokala identiteten. Regionens tillväxt skulle gynnas genom utveckling av nya samarbetsformer mellan generationer, nationaliteter, offentligt/privat och kön. Avsikten har varit att fokusera högskola, forskning och internationalisering i ett sammanhang.

Bakgrunden till ”Nordanstig - världens plats!” finns att hitta i ett tidigare EU-finansierat projekt. Under uppföljning av EU-projektet ”En dörr in” framkom att näringslivets företrädare har liten efterfrågan på högskolekontakter, internationalisering och omvärldsorientering. För att öka efterfrågan på dessa punkter ansågs det behövas attitydpåverkan och peppning. Detta för att kommunens aktörer skulle hitta modet att söka sig utanför Sveriges gränser och därmed öka tillväxten.<sup>1</sup>

För att strukturfondsmedlen ska användas framgångsrikt har vikten av att partnerskapet deltar aktivt poängterats i Sverige. Partnerskapets sammansättning och bredd har angivits vara en nyckelfråga för att uppnå dynamik och kreativitet. Sammansättningen bör spegla olika grupper som aktivt arbetar med hållbara tillväxtfrågor.

Deltagarna i partnerskapet skall ägna sig åt förberedelse, finansiering, övervakning och utvärdering.<sup>2</sup> Begreppet partnerskap är en av grundprinciperna för strukturfondsarbetet. Syftet är att engagera och aktivera olika aktörer både i framtagandet och i genomförandet av programmen.<sup>3</sup> Detta kan variera över tid och beroende på lokala förutsättningar.

Förslagsgrupper och ramprojekt är två modeller för hur ett partnerskap kan arbeta.<sup>4</sup> I

---

<sup>1</sup> Nordanstigs projektansökan punkt 8

<sup>2</sup> SOU 1999: 24 sid 69

<sup>3</sup> SOU 1999: 24 sid 25

<sup>4</sup> SOU 1999: 24 sid 11-13

dagsläget är staten, via länsstyrelsernas regionala utvecklingsmedel och kommunerna de viktigaste parterna i den nationella medfinansieringen.

En entydig definition av partnerskapet finns ej. Begreppet syftar på mer eller mindre formaliserat samarbete mellan privata och offentliga aktörer. Om partnerskap i allmänhet, i Sverige, kan sägas att de utgjort ett viktigt inslag i det regionala EU-arbetet.<sup>5</sup> De viktigaste arbetsuppgifterna för partnerskapet är att:

- fastställa och formulera policy och riktlinjer som ska ingå i strategiska programdokument.
- fatta beslut om större projekt eller grupper av projekt inom ramen för programmet.
- verka för att de deltagande parterna bidrar finansiellt till program och projekt.
- vara ett forum för erfarenhets- och informationsutbyte.
- vara ett stöd och bollplank till ansvarig förvaltnings- myndighet/kansli.
- informera, stötta projektägare och eldsjälar.<sup>6</sup>

## Syfte och frågeställningar

Syftet med denna rapport är att utreda hur partnerskapet har fungerat i projektet ”Nordanstig, Världens Plats!”.

Partnerskap i utvecklingsprocessen är tänkt att leda till att verksamheten bedrivs ur ett underifrånperspektiv. Partnerskapets deltagare ska komma från regionala, lokala och andra berörda myndigheter, arbetsmarknadens parter och näringslivet samt andra organisationer. Företrädare från både offentligt och privat bör ingå. Deltagarna ska ägna sig åt förberedelse finansiering, övervakning och utvärdering. Det finns ingen entydig definition av partnerskapet, men man kan säga att det syftar till att stimulera samverkan mellan partner som inte tidigare samarbetat. Dessutom bör de agera som värdefulla kanaler för kunskapsspridning.

De frågor som jag arbetat utifrån finns att hitta i Bilaga 1.

---

<sup>5</sup> SOU 2006: 4 sid 28

<sup>6</sup> SOU 2006: 4 sid 71

## Metod

För att samla information till denna rapport har djupintervjuer genomförts med större delen av dem som har deltagit i partnerskapet i "Nordanstig, Världens Plats!". Nio stycken djupintervjuer har genomförts, vid ett intervjutillfälle var tre personer närvarande. I partnerskapet inom projektet "Världens Plats!" har tolv personer varit delaktiga. Alla dock inte från början till slut, det är en av orsakerna till att endast nio intervjuer genomfördes. Avsikten från början var att göra elva stycken intervjuer. Men den tionde gick inte att få tag i på grund av att han är nybliven förälder och dessutom var upptagen med en flytt. Han är inte längre delaktig i projektet därför beslutade jag mig, i samråd med projektledaren, för att inte ta med honom i utredningen. Den elfte har flyttat utomlands och har inte varit delaktig i projektets partnerskap på cirka ett och ett halvt år. Den tolfte var kommunens nuvarande näringslivschef, Anders Nordèn. Under vårt möte framkom det att han inte visste något alls om projektet i fråga. Nordèn har inte varit delaktigt på något sätt i projektet, personligen förklarade Nordèn det med att han endast varit anställd under ett år.

Jag har valt djupintervjuer som metod för att det ter sig som det bästa sättet att skaffa den information som krävs för att kunna skriva en rapport av denna art. Alternativt hade telefonintervjuer kunnat genomföras men det är en mer ytlig metod än djupintervjuer som utförs öga mot öga. På grund av ytligheten förefaller det sig att det skulle bli svårt att föra en flytande diskussion.

Jag har gjort anteckningar vid varje intervjutillfälle och för att inte tappa något material snabbt efteråt skrivit en flytande text av samtalet där jag kompletterat mina anteckningar ur minnet. Jag har använt samma struktur varje gång vilket borde göra det lättare att minnas varje intervju i sin helhet.

De intervjuer som genomförts har varit semistrukturerade, d.v.s. en färdig lista frågor fanns, men jag intog ett flexibelt förhållningssätt under intervjuerna. Detta för att jag i möjligaste mån skulle undvika att påverka respondenten och för att respondenten skulle ha möjlighet att tala om det den tyckte varit viktigt. Betoningen ligger på vilken funktion deltagarna i partnerskapet haft och hur de har upplevt sitt arbete i projektet "Världens plats!" partnerskap.

Utöver de som inte gick att få tag i har jag inte upplevt några större problem med att få deltagarna att ställa upp på intervjuerna. Snarare tvärtom, många har verkat vara glada över att få delta i utredningen och därmed få en chans att berätta om hur de upplevt projektet och sitt arbete i partnerskapet.

För bakgrundsmaterial har jag använt mig av SOU: er och annat forskningsmaterial. (Se litteraturförteckningen)

## **Bakgrund**

### **Erfarenheter från Sveriges första period med stöd från EU:s strukturfonder**

Sammanfattningsvis kan sägas att strukturfondsprogrammen har inneburit ett nytt sätt att arbeta med regionala utvecklingsfrågor i Sverige. Grunden för ett ökat samarbete över kommun- och länsgränser har lagts.<sup>7</sup> Under programtiden, 1995-1999, medförde strukturfondsprogrammen ett ökat samarbete mellan olika aktörer, aktörer samarbetade i nya konstellationer och nya medfinansiärer deltog.<sup>8</sup>

Tidsplanen blev för kort, det skapade problem i förankringsprocessen och möjligheterna att engagera till exempel näringslivet i arbetet i önskad omfattning var mycket små.

Medfinansieringen och förbudet mot förskott av strukturfondsmedel medförde svårigheter för mindre projektägare. Överprövningen av projektbeslut, de utbetalande myndigheterna kan återkalla beslutsgruppens beslut om stöd, har skapat en osäkerhet hos projektägarna. Ett positivt besked kan ändras till avslag om myndigheten inte anser projektet vara livsdugligt. Dessutom har administrationen kring utbetalningarna präglats av problem och oklarheter. Sverige har försökt samordna hanteringen av utbetalningarna, samtidigt som de olika fonderna ställt skilda krav på kontroll och redovisning. Olika system har utarbetats hos de utbetalande myndigheterna. Otydlig ansvarsfördelning mellan beslutsgruppssekretariat och utbetalande myndigheter har medfört onödigt dubbelarbete. Brister i IT-system har medfört effektivitetsförluster och säkerhetsproblem i hanteringen av strukturfonderna.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> SOU 1999: 24 sid 11

<sup>8</sup> SOU 1999: 24 sid 59

<sup>9</sup> SOU 1999: 24 sid 11-12

När det gäller genomförandet av programmen har beslutsgrupper och övervakningskommittèer inrättats. Arbetet i dessa har fungerat olika bra.<sup>10</sup>

Medlemsstaterna är skyldiga att utse partnerskapets deltagare, de skall komma från regionala, lokala och andra berörda myndigheter, arbetsmarknadens parter och näringslivets organisationer samt andra organisationer. Deltagarna i partnerskapet skall ägna sig åt förberedelse, finansiering, övervakning och utvärdering.<sup>11</sup> Begreppet partnerskap är en av grundprinciperna för strukturfondsarbetet. För att strukturfondsmedlen ska användas framgångsrikt i Sverige poängteras vikten av att partnerskapet deltar aktivt. Syftet är att engagera och aktivera olika aktörer både i framtagandet och i genomförandet av programmen.<sup>12</sup> Detta kan variera över tid och beroende på lokala förutsättningar. Förslagsgrupper och ramprojekt är två modeller för hur ett partnerskap kan arbeta.<sup>13</sup> I dagsläget är staten, via länsstyrelsernas regionala utvecklingsmedel och kommunerna de viktigaste parterna i den nationella medfinansieringen.<sup>14</sup>

Privata medel bör godkännas som stödgrundande för strukturfondsstöd, orsaken är att enskilda företag ska kunna delta aktivt i genomförandet av strukturfondsprogrammen. Nämnder vid länsstyrelsen och självstyrelseorganen bör ersätta beslutsgrupperna. För att få bukt med problemet med överprövning bör de nämnder som fattar beslut utses till utbetalningsmyndigheter. Möjlighet till förskott på beviljat strukturfondsstöd bör finnas. En myndighet bör utses till förvaltningsmyndighet för strukturfondsprogrammen i Sverige, förslag är NUTEK eller en ny myndighet.<sup>15</sup>

## **Svenska partnerskap under programperioden 1999-2006**

Partnerskap som begrepp är inte tydligt nog. EU myntade begreppet och det anammades av många, men inte av alla. Det hade säkerligen gått lika bra att använda begrepp som redan var etablerade i Sverige vid den tidpunkten såsom t.ex. delegation, kommittè, styrgrupp,

---

<sup>10</sup> SOU 1999: 24 sid 11

<sup>11</sup> SOU 1999: 24 sid 69

<sup>12</sup> SOU 1999: 24 sid 25

<sup>13</sup> SOU 1999: 24 sid 11-13

<sup>14</sup> Hallin mfl 2000, sid 64

<sup>15</sup> SOU 1999: 24 sid 11-13

policygrupp, samverkansgrupp. Trots tio års användande av partnerskap som begrepp har det inte gett någon spridning. Under partnerskap som begrepp ryms olika samverkansformer, från sådana med klara beslutsmandat till löst sammansatta nätverk vars huvudsakliga syfte är att utbyta erfarenheter och diskutera frågor av gemensamt intresse.<sup>16</sup>

Undersökningar har visat att samverkansgrupper med beslutsmandat och tydlig form uppskattas mest av deltagarna. Erfarenhetsutbyte har visat sig vara mycket uppskattat i olika former av partnerskap. Alltså är det inte bara tydlig form och beslutsmandat som avgör hur en samverkansgrupp värdesätts av deltagarna.<sup>17</sup>

De lärdomar som denna gång kan dras inför framtiden är att partnerskap som begrepp inte bör användas. Istället föreslås delegation, beslutsgrupp eller styrgrupp.<sup>18</sup> Dessutom slås fast att ju tydligare form gruppen har desto bättre. Grupper med beslutsmandat och tydlig form har varit de mest uppskattade av deltagarna.<sup>19</sup> En förklaring är att de verkar inom en tydlig institutionell ram, det gör det lättare för deltagarna att veta vad de ska göra. Att dessutom vara fri att fatta beslut gör det mer intressant för deltagarna då de verkligen kan vara med och påverka. Det som tilldelats störst värde av de partnerskap som studerats är erfarenhetsutbytet som äger rum inom samarbetet.<sup>20</sup>

## Resultat av intervjuerna

### Definition av partnerskapet

Vid alla intervjutillfällena har jag bett respondenten att definiera partnerskapet. Jag har fått blandade svar; ”ambassadörer”, ”internationalisera kommunen och att nätverka” ”referensgrupp/bollplank”, ”nätverk”, ”att bidra utifrån sina egna förutsättningar och sin förmåga för att nå projektets mål”. Vissa respondenter har inte kunnat definiera partnerskapet och dess roll utan istället har de pratat om den styrgrupp som utsågs inom projektet.

---

<sup>16</sup> SOU 2006:4 sid 127-128

<sup>17</sup> SOU 2006:4 sid sid 131-133

<sup>18</sup> SOU 2006: 4 sid 127,129

<sup>19</sup> SOU 2006: 4 sid 131

<sup>20</sup> SOU 2006: 4 sid 132



Styrgruppens uppgift har varit att agera länkar mellan politiker, företagare och högskolorna. Deltagarna i denna utsågs på grund av sina personliga kontakter och egenskaper.

### **Roll i partnerskapet**

”Endast deltagit vid pengarekvisition med påskrift.” (Stig Eng, kommunstyrelsens ordförande)

”Bollplank till styrgruppen och projektledaren.” (Thord Wannberg, huvudansvarig projektägare)

”Deltagit i styrgruppen p.g.a. sina internationella kontakter, högskolekontakter och allmän klokskap.” (Stefan Haglund, ideell deltagare i styrgruppen, politiskt aktiv och egen företagare)

”Finansiär och kontrollant.” (Roland Dahlbeck, mfl Länsstyrelsen)

”Svårt att hitta arbetssätt och roller.” (Beatrice Engqvist, Åkroken)

”Brobyggare.” (Palle Sjölander, Åkroken)

”Medfinansiär.” (Alf Bohlin, Företagarföreningen, tidigare näringslivschef)

Som ni kan se ovan fanns det lika många roller som deltagare i partnerskapet. Orsaken till att jag skriver ut namnen på respondenterna här, men ingen annanstans är att det går att identifiera en nytta inför kommande projekt genom att veta vilka roller olika deltagare ansåg sig ha. Detta om de kommer att delta igen i partnerskap av denna art, och att det här går att mötas i partnerskapet och diskutera de roller man ansett sig ha.

### **Målet med partnerskapet**

En övervägande andel av deltagarna angav projektets mål som målet med partnerskapet.

Någon sa ”att vidga horisonten för företagarna för att de ska växa och överleva”. Andra sa att ”målet med partnerskapet är att förankra, legitimera projektets existens, styra projektet, hålla fokus och fatta strategiska beslut”. En tredje ”skapa möjligheter för företag och människor att finnas till i ett större sammanhang”. En åsikt att partnerskapet bör bidra med erfarenhet och klokskap har lyst igenom hos fyra av deltagarna.

## **Deltagande och förväntningar**

Alla respondenter utom en anger sitt deltagande i partnerskapet till mellan fem och tio timmar per månad. Denne anger sitt deltagande till cirka 4h/vecka (10 % av en heltidstjänst). Flera säger att de gärna deltagit mer om de bara hade vetat hur. Några pratar om att istället för ideellt deltagande bör en tydlig ersättning utgå. Det är då lättare att motivera sig till arbetet, enligt en av deltagarna i styrgruppen. En av kommunens representanter i partnerskapet talar om motivation men också om att det är lättare att ställa krav på deltagarna om en tydlig ersättning ges. Endast tre säger sig känna till vilka partnerskapet består av. Alla respondenter utom länsstyrelsen och Åkroken har tolkat partnerskapet som den styrgrupp som utsetts inom projektet.

En förväntning som är genomgående vid nästan alla intervjutillfällen har varit att nätverk ska skapas. Någon hade förväntat sig att ”bli en politisk kanal in i näringslivet”. Åkroken har haft förväntningen att ”marknadsföra sig och att få med Nordanstigs företag i Åkrokens aktiviteter”.

## **Arbetsmodell**

Ingen av respondenterna kunde svara på frågan om vilket arbetssätt som använts för att partnerskapet ska fungera effektivt. Någon sade ”vi har helt enkelt utgått från situationen i kommunen”. Det svaret kan man tolka som hur de arbetat inom projektet, inte inom partnerskapet då uppgiften för partnerskapet är bl.a. att hålla fokus, utvärdera, finansiera och stötta projektledaren. Många har blandat ihop partnerskapet med styrgruppen. Jag skulle vilja hävda att styrgruppen är en av arbetsmodellerna. Denna har enligt uppgift från två av respondenterna utsetts med tanke på internationalisering och företagsledning. De skulle vara länkar mellan politiker och företagare, och mellan högskolorna och företagen. Flera påpekar att denna grupp inte har ett representativt urval för kommunen. Styrgruppen består i sin helhet av akademiker, företagen i bygden är främst småföretag som befinner sig långt från den akademiska världen. Detta kan ha ställt till problem i mötet mellan styrgruppen och projektets målgrupp. Någon har pekat på att de varit för få i partnerskapet, denne avsåg då styrgruppen som bestod av tre personer.

De förväntningar som fanns när man utsåg styrgruppen var att nätverk skulle byggas, främst mellan företagen i Nordanstig och omkringliggande högskolor. Styrgruppen har enligt två respondenter lett till insikt om hur det är att vara småföretagare i en kommun av denna storlek. "Partnerskapet har visat att det är lättare än vad man kan tro att sträcka sig ut i världen för små företag." Här talar man om styrgruppen, det var ett genomgående misstag bland de respondenter som företrädde kommunen och näringslivet i Nordanstig. De deltagare som befann sig på ett större geografiskt avstånd till kommunen blandade inte ihop partnerskapet med styrgruppen.

En annan arbetsmodell som har urskiljt sig under intervjuerna är projektledaren som "spindeln i nätet", nästan alla deltagarna i partnerskapet uttrycker sig i uppskattande ordalag om Lotta Lindh (projektledaren). Många har haft täta kontakter med henne och har tyckt att samarbetet fungerat bra. En av respondenterna beskrev partnerskapet så här: "Lotta har varit spindeln i nätet, parterna i partnerskapet kan ses som satelliter som rapporterar till henne." I mångt och mycket verkar projektledaren varit den enda kontakten som många av deltagarna i partnerskapet haft både med projektet och med partnerskapet.

### **Vilket resultat har arbetssättet lett till?**

På denna fråga har jag fått blandade svar. En respondent ger till svar var att "arbetssättet har lett till insikt om hur det är i en liten kommun och hur det är för småföretagare i en liten kommun". (Menade då för styrgruppen och projektledaren, alltså att de fått insikt i hur det är att vara småföretagare i en liten kommun) En annan säger "att partnerskapet (menar styrgruppen) har visat att det är lättare än vad man tror för små företag att sträcka sig ut i världen". En tredje svarar att "styrgruppen ägnat sig åt att få svar på varför intresset för projektet varit så lamt". Anger en orsak till det som att "projektledaren hållit för hög profil gentemot målgruppen", "de vill bli mötta på hälsingemål inte på stockholmska". "Projektledaren har fått dem att känna sig underlägsna." Samma respondent hoppas på en fortsättning av projektet med tydligare fokus. En femte anser att på grund av att de saknat ett tydligt arbetssätt har det varit svårt att hitta roller och mötesplatser. Flera respondenter efterlyser en diskussion om för vem projektet och partnerskapet har varit till för. De anser att en diskussion kring; "Hur kan vi skapa nytta för dig" hade varit vad som behövdes för att partnerskapet skulle ha kommit igång.

## Sammanfattning av resultaten

Begreppet partnerskap har inte varit tydligt för deltagarna. Vissa verkade inte ha någon relation till begreppet överhuvudtaget. I de allra flesta fall har jag för att det ska bli någon intervju överhuvudtaget fått anpassa mig till respondentens definition av begreppet. Trots att jag bad varje respondent att själv definiera partnerskapet uppstod problem när det gällde begreppet. Många förväxlade partnerskapet och styrgruppen. Nätverk är det begrepp som oftast nämnts under intervjuerna.

Lika många roller inom partnerskapet angavs som det gjordes intervjuer. När det gäller målet med partnerskapet har de flesta även pratat om nätverk. Dessutom har det varit genomgående att rada upp projektets mål som målen även för partnerskapet. För att undvika missförstånd och säkerställa att vi talar om samma sak har jag ställt följdfrågor.

Under rubriken "Deltagande" kan vi utläsa att en av respondenterna markant skiljer sig från de övriga. Vad det beror på är svårt att säga, men en sak som skiljer ut denne från de andra respondenterna är det fokus på att deltagandet är ideellt arbete. Flera gånger uttrycktes en önskan om en tydlig ersättning för sitt arbete i projektets styrgrupp. Den förväntning som de flesta respondenterna delat är att nätverk ska komma att bildas som resultat av deras deltagande i tidigare nämnda partnerskap. Det är bara en av respondenterna som inte anser att hans förväntningar uppfyllts alls. De andra låter förstå att förväntningarna åtminstone delvis har uppfyllts. Åkroken specificerar sitt resultat till närmare relationer till Nordanstigs kommun idag, men det har varit svårt att hitta långsiktiga relationer till företag som kan delta i deras nätverk. Åkroken talar om svårigheten att se nyttan med sitt deltagande, de hade önskat en diskussion kring vad som är resultat och vad som är kvantitativa mål. I nästa andetag påpekar de att kunnat ta upp den frågan till diskussion men inte har gjort det.

Ingen av deltagarna kunde peka på en arbetsmodell. Men många pratade om "Lotta Lindh som spindeln i nätet". En av respondenterna uttryckte arbetssättet som; "Deltagarna i partnerskapet är som satelliter som rapporterar till Lotta Lindh". En övervägande andel av deltagarna har bara positiv kritik att ge projektledaren, de anser att hon varit tillgänglig för dem och att hon gjort ett bra jobb som drivit på ett projekt som för dem framstår som svårt att genomföra. Styrgruppen har för mig utkristalliserat sig som en arbetsmodell. Man lämnade

över en stor del av partnerskapets arbetsuppgifter till styrgruppen, de har haft regelbundna möten fyra ggr/år. Vid dessa har de främst diskuterat varför projektet rönt så litet intresse i bygden och hur man ska komma vidare och nå de uppsatta målen. Deltagarna i styrgruppen har dessutom haft enskilda möten med Thord Wannberg då de diskuterat projektets utveckling.

Det resultat som går att utläsa av de två arbetsmodeller som har identifierats i denna utredning är, att de förorsakat att mötena mellan deltagarna i partnerskapen blivit få. Detta på grund av styrgruppen verkar ha tagit en stor del av ansvaret för partnerskapets uppgifter ensamma. Sättet att alla rapporterar till projektledaren men inte diskuterar sinsemellan leder ofrånkomligen till färre möten och försvårar nätverkandet och erfarenhetsutbytet inom partnerskapet.

## **Analys**

Partnerskapet i "Världens Plats!" har saknat en tydlig definition av målet för hur det ska fungera och av hur de ska arbeta. Det kan vi utläsa bl.a. av de många olika svaren på frågan om hur partnerskapet i detta fall kan definieras. I vissa fall har en definition suttit väldigt långt inne, först efter cirka en timmas samtal har en definition av partnerskapet gått att utläsa. Vid ett flertal tillfällen har respondenterna vänt sig emot partnerskapet som begrepp. De har inte hört det i samband med sitt arbete med projektet och har följaktligen inte vetat vad jag har pratat om när jag ställer frågor om partnerskapet. De har inte sett sig själva som deltagare i ett partnerskap. I de fallen har jag försökt att hitta ett gemensamt begrepp där vi kan mötas. Nätverk har varit ett sånt begrepp. Nätverk har visat sig vara ett genomgående begrepp genom alla intervjuer jag gjort, som mål för partnerskapet och för projektet men också som arbetsform och medel. Andra tecken som pekar på att de saknar en tydlig definition är att respondenterna uttryckt att de saknar arbetssätt och roller. Flera respondenter har sagt att de gärna deltagit mer, men inte har vetat hur. Detta är också ett tecken som tyder på att en diskussion om partnerskapet och dess uppgift saknats för deltagarna. Det har inte varit tydligt för dem hur de ska arbeta inom partnerskapet, det har skapat en osäkerhet och har i förlängningen lett till att deltagarna inte varit så engagerade som de kunde ha varit i "Nordanstig, Världens Plats!".

Sammansättningen av detta partnerskap har varit mycket bra, man har lyckats att få med olika delar av samhället. D.v.s. engagera offentligt, privat och näringsliv i ett partnerskap. Tyvärr har medlemmarna i partnerskapet inte deltagit särskilt aktivt alla gånger, respondenter har i intervjusituationer berättat om frågor de funderat över men inte tagit steget att ställa dem, dels av lathet men också för att ett tydligt arbetssätt och tydliga roller saknats.

Målet med partnerskapet har inte heller varit tydligt för deltagarna. De flesta anger projektets mål som målet med partnerskapet. Med största säkerhet beror det på att deltagarna i partnerskapet inte har diskuterat sitt arbete inom projektet.

Det finns inte bara fördelar i ansvarsutkrävande med att ge en tydlig ersättning för deltagande i partnerskap, det finns även risker. En risk att projekt och partnerskap börjar finnas till för sin egen skull, och inte för att driva utvecklingen framåt som det är tänkt. Målet med ”mål 2” var att stödja den ekonomiska och strukturella omställningen i regioner med strukturella problem, om man börjar anställa folk i partnerskap så transfererar man bara pengar.<sup>21</sup> Dessutom försvinner incitament för deltagarna att skaffa andra inkomstkällor. Det blir enormt viktigt (och kostsamt) att lägga tid och därmed pengar på att kontrollera att inte utförarna agerar i eget intresse. Övervakningsmöjligheter är ofta små, det man kan göra är att anlita oberoende utredare, utvärderare och eventuellt att belöna produktivitet. Hur stort utrymme finns inom strukturstödet till att vidta sådana åtgärder?

Som tidigare nämnts verkar det som att styrgruppen fått ta över en del av partnerskapets uppgifter. Det har varit stort fokus och stora förhoppningar på denna styrgrupp. Styrgruppen utsågs enligt uppgift med tanke på att den skulle vara liten och representera politiken, forskningen och företagen. Flera har pekat på att den inte är representativ för kommunens företagare, detta med tanke på att alla i styrgruppen är akademiker. Det tänker jag inte kommentera, vad jag däremot är fundersam över är att Stig Eng och Thord Wannberg har angett sina personliga bekantskaper med dem i styrgruppen som orsak till att de ställt upp för att delta i arbetet i projektets partnerskap. Två av respondenterna har under intervjuerna talat om att de problem som uppstår i och med att det är ideellt arbete. Till exempel motivationssvårigheter för deltagarna och svårigheter att utkräva ansvar. Personliga

---

<sup>21</sup> SOU 1999 sid 68

bekantskaper kan även det störa ansvarsutkrävandet. I sådana situationer är det mycket viktigt att ha en tydlig ansvars- och uppgiftsbeskrivning.

Jag har inte tittat på tidigare partnerskap och styrgrupper men jag har under några intervjuer fått indikationer på att det ofta är samma personer som ställer upp i arbete av detta slag. En av respondenterna sade; ”Vad är det som säger att de inte kommer att leverera nu när de inte gjort det tidigare?” I ett partnerskap av detta slag vill man ha entusiaster, eldsjälar med stor energi, inte cyniker som har deltagit förut utan att leverera.

## **Rekommendationer inför kommande projekt**

Partnerskap som begrepp har i det här fallet framstått som alldeles för diffust. Det beror inte på begreppet som sådant, men om man känner sig mer trygg och hemmastadd med andra begrepp kan man använda till exempel förslagsgrupp, nätverk eller styrgrupp i stället. Det som verkligen är viktigt är att redan från början diskutera definitioner, mål, mandat, medel, arbetsmodeller, roller med mera när ett partnerskap/styrgrupp/nätverk/förslagsgrupp eller vad man väljer att kalla samverkansformen har utsetts. Alla som deltar i en sådan arbetsgrupp måste vara medvetna om vad som förväntas av dem och vad deras uppgift är. Är det att vara ambassadör eller att nätverka? Det spelar ingen roll, bara alla deltagare är medvetna om vad deltagandet kräver av dem och vad deltagandet innebär. Ett alternativ är att samla alla inom partnerskapet till en temadag där uppgiften diskuteras med utgångspunkt i en rapport av detta slag eller en sammanfattning som man kan låta skriva specifikt för ett projekt.

Syftet med ett partnerskaps sammansättning är att engagera olika delar av samhället. De bör alltså i möjligaste mån vara en sammansättning av representanter för dem som samhället består av. Nyckelord kan vara dynamik, engagemang, kreativitet och deltagande. En av ett partnerskaps främsta arbetsuppgifter är att vara en arena för erfarenhetsutbyte, problemlösning och diskussioner. De skall också vara ett stöd för projektledare och andra inblandade. Att verka som ambassadör för projektet är en annan viktig uppgift.

Då ett flertal respondenter berättade att de haft funderingar kring olika saker i projektet, men underlätit att ta upp det till diskussion av olika orsaker vill jag rekommendera skapandet av en

arena för frågeställningar för medlemmarna i partnerskapet. Detta kan ske på olika sätt, några exempel är återkommande sammanträden eller diskussionsforum.

Då många pekade på akademikertätheten och på att det finns en tendens att samma människor deltar upprepade gånger i olika projekt vill jag föreslå att man söker bredare när deltagare ska utses. I en kommun som Nordanstig är inte befolkningsunderlaget av sådan art att man kan välja och vraka när man söker deltagare till ett partnerskap. Man vill ju dessutom ha medfinansiärer så åtminstone vissa av deltagarna måste vara stadda vid kassa. Men ett alternativ till hur man kan göra nästa gång är att åter söka företagarföreningens stöd, men där söka deltagare brett istället för att endast engagera ordföranden i föreningen. Genom ett sådant tillvägagångssätt kan man hitta de eldsjälarna som kan göra stor skillnad för ett tillväxtprojekt. Ett annat alternativ är att man bjuder in målgruppen till ett möte där man berättar om projektet som är på gång och även där söker deltagare till partnerskapet.

Avslutningsvis vill jag poängtera vikten av att arbetsgruppen har en tydlig institutionell form och alla inom partnerskapet/nätverket/förslagsgruppen vet vad som förväntas av dem. Om alla är medvetna om sin uppgift ökar möjligheterna för ett lyckat resultat, och det är väl egentligen det enda som betyder något?



## Litteraturförteckning

Hallin Göran, Lindström Bjarne *Det ouppklarade partnerskapet* Fritzes Kristianstad 2000 2: a upplagan

SOU 2006: 4 *Svenska partnerskap –en översikt* Fritzes Stockholm 2006

SOU 1999:24 EG:s strukturstöd Fritzes Stockholm 1999

## **Icke publicerat material**

Informationsfolder om Nordanstig

Intervjuer med nio stycken av partnerskapets deltagare .

”Nordanstig Världens Plats!” projektansökan

# Bilaga 1

## De frågor som det diskuterades kring vid intervjutillfällena

- Vilken roll har du haft i partnerskapet?
- Hur mycket tid/månad har du lagt ner på ditt deltagande i projektets partnerskap?
- Hur har man arbetat i partnerskapet, har det fungerat bra?
- Har arbetssättet lett till en tydligare fokusering?
- Vad är målet med partnerskapet?
- Hur har partnerskapet definierats i ”Nordanstig, Världens Plats!”
- Har medlemmarna i partnerskapet valts med tanke på projektets syfte?
- Hur har medfinansiärerna ”deltagit” i projektet? (Vad har de visat för intresse för projektet, Vad tycker de själva, vad tycker andra....)
- Vad har de förväntat sig av sitt deltagande?
- Vad har de fått ut av sitt deltagande?
- Hur ser de på projektet?
- Processen med ett partnerskap bör leda till tydlig fokusering. Har sättet att arbeta gjort det?
- Hur har partnerskapet arbetat i Nordanstigs kommun?
- Har modellen i fråga fungerat, eller har den några problem?