

# Svenska partnerskap

*– en översikt*

*Rapport 1 till Organisationsutredningen  
för regional tillväxt*

*Stockholm 2006*



---

STATENS OFFENTLIGA  
UTREDNINGAR

---

SOU 2006:4

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes Offentliga Publikationer på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningsavdelning.

Beställningsadress:  
Fritzes kundtjänst  
106 47 Stockholm  
Orderfax: 08-690 91 91  
Ordertel: 08-690 91 90  
E-post: [order.fritzes@nj.se](mailto:order.fritzes@nj.se)  
Internet: [www.fritzes.se](http://www.fritzes.se)

*Svara på remiss. Hur och varför. Statsrådsberedningen, 2003.*  
– En liten broschyr som underlättar arbetet för den som skall svara på remiss.  
Broschyren är gratis och kan laddas ner eller beställas på  
<http://www.regeringen.se/remiss>

Tryckt av XGS Grafisk Service  
Stockholm 2006

ISBN 91-38-22511-5  
ISSN 0375-250X

# Förord

Syftet med rapporten ”Svenska partnerskap – en översikt” är att ge en bred beskrivning av hur arbetet i s.k. partnerskap fungerar i Sverige. Rapporten har författats av Peter Gorpe på uppdrag av Organisationsutredningen för regional tillväxt. Utredningen har bl.a. haft till uppgift att kartlägga och analysera partnerskapets roll och funktion i programarbete och genomförande av EU:s sammanhållningspolitik.

Peter Gorpe har en mångårig erfarenhet av regionalt utvecklingsarbete i Stockholms län och har som forskare och utredare arbetat med frågor om organisation, planering och styrning.

Genom Sveriges medlemskap i EU har olika partnerskap blivit en viktig del av vårt planeringslandskap. Det har genomförts flera utvärderingar av olika EU-program och nationella program för tillväxt och utveckling, där frågor om partnerskap ingår. Någon motsvarande samlad beskrivning och jämförelse mellan olika partnerskap som ges här har dock inte gjorts. Jämförelserna och slutsatserna i studien bygger på en relativt bred enkät till ledamöter i ett femtiotal olika partnerskap. Författaren gör en intressant diskussion kring partnerskap som begrepp och ger en samlad redovisning och bedömning av deltagande i partnerskap, bl.a. utifrån deltagarnas uppfattning om ansvar, roll, uppgift, självbild och syn på framtiden.

Rapporten utgör en fristående rapport till utredningen och författaren svarar själv för innehållet. Organisationsutredningens slutsatser och förslag redovisas i utredningens del- och slutbetänkande.

Stockholm i januari 2006

Lars Högdahl



# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>11</b>
1.1 Partnerskap är ett otydligt begrepp .....	11
1.2 Om deltagare i partnerskap .....	12
<i>Många partnerskap – många deltagare</i> .....	12
<i>Olika blandning av parter i de olika grupperna</i> .....	13
<i>Kvinnorna är yngre och färre</i> .....	13
1.3 Fastställa policy och sprida erfarenhet viktigaste uppgifterna .....	14
1.4 Hur arbetet upplevs .....	14
<i>Helhetsintrycket av arbete i partnerskap är positivt</i> .....	14
<i>Ansvar och roll är svaga punkter</i> .....	15
<i>En del känner sig lite vilsna</i> .....	15
1.5 Värdering av olika partnerskap .....	16
<i>Värderingen av olika partnerskap skiljer sig ganska mycket</i> .....	16
<i>En svag majoritet skulle föredra att partnerskapen blev         mer rådgivande</i> .....	17
<i>Beslutsfattande, konkreta uppgifter och ansvar är         framgångsfaktorerna</i> .....	17
<i>Det finns entusiaster och det finns skeptiker</i> .....	18
1.6 Makt och position .....	18
<i>Vissa parter har flyttat fram sina positioner</i> .....	18
<i>Position bestämmer i vissa fall åsikt – dock inte så tydligt         genomslag</i> .....	19
<i>Politikernas makt och beslutsorientering slår igenom</i> .....	19
<i>Relation mellan partnerskap och ansvarig myndighet         gnisslar ibland</i> .....	20

1.7	Sambanden mellan RTP- och EU-partnerskap inte särskilt klara .....	20
1.8	Lärdomar inför framtiden .....	20
<b>2</b>	<b>Bakgrund .....</b>	<b>23</b>
2.1	Om partnerskap i allmänhet .....	23
	<i>Kort om partnerskapens uppgifter</i> .....	23
	<i>En definition</i> .....	24
	<i>Partnerskap i vanligt språkbruk</i> .....	26
2.2	Om de studerade partnerskapen .....	28
	<i>Övervakningskommitté</i> .....	28
	<i>Strukturfondsdelegation</i> .....	29
	<i>Växtkraft Mål 3</i> .....	30
	<i>LAG-grupper</i> .....	30
	<i>Partnerskap till regionala tillväxtprogram (RTP)</i> .....	31
	<i>Regionala kompetensråd</i> .....	32
	<i>Stora partnerskap</i> .....	33
2.3	Urvalet .....	33
2.4	Undersökningen .....	35
2.5	Undersökningsmodell .....	36
	<i>Beskrivning av de olika partnerskapen</i> .....	36
	<i>Åsiktsinventering</i> .....	37
	<i>Sambandsanalys</i> .....	37
	<i>Syntes</i> .....	38
<b>3</b>	<b>Partnerskap i enkäten .....</b>	<b>39</b>
3.1	Sju olika partnerskap har studerats .....	39
3.2	Geografisk fördelning .....	41
3.3	Könsfördelning .....	42
3.4	Åldersfördelning .....	43
<b>4</b>	<b>Vilka är parterna? .....</b>	<b>47</b>
4.1	Deltagande organisationer - en överblick .....	47

4.2	Variationer mellan olika partnerskap.....	48
	<i>Vilka parter ingår i olika partnerskap?</i> .....	48
	<i>I vilka partnerskap har olika organisationer valt att delta?</i> .....	52
4.3	Yrkesroll och/eller samhällsfunktion .....	53
	<i>Generell bild - tjänstemännen dominerar</i> .....	53
	<i>De olika partnerskapens sammansättning med avseende på roll/funktion</i> .....	54
	<i>Var väljer olika aktörer att placera sig?</i> .....	57
	<i>Öppna kommentarer från enkäten</i> .....	58
<b>5</b>	<b>Mera grunddata om studerade partnerskap .....</b>	<b>61</b>
5.1	Intervjupersonens formella roll i partnerskapen.....	61
5.2	Partnerskapsproffs? .....	62
	<i>Kombinationer av partnerskap</i> .....	63
	<i>Från vilka organisationer/sector kommer mångsysslarna?</i> .....	64
5.3	Ett arbetsamt åtagande?.....	64
	<i>Tidsåtgång sammantaget</i> .....	64
	<i>Omräknad tidsåtgång i personår</i> .....	66
	<i>Hur mycket inläsning?</i> .....	67
5.4	Nykomlingar eller oldtimers? .....	69
<b>6</b>	<b>De viktigaste arbetsuppgifterna.....</b>	<b>71</b>
6.1	Uppgifter och roll i stort.....	71
6.2	Policyformulering och erfarenhetsutbyte viktigast .....	73
6.3	För andra uppgifter varierar profilerna.....	74
6.4	Öppna kommentarer .....	78
	<i>Gärna mer beslutskraft</i> .....	78
	<i>Skillnader finns, men likheterna mest framträdande</i> .....	78
	<i>Skillnader i tydlighet, roll och ansvar</i> .....	79
<b>7</b>	<b>Roll och översiktig värdering.....</b>	<b>81</b>
7.1	Ansvar och roll.....	82
	<i>Kunde vara tydligare</i> .....	82
	<i>Samverkansaspekten återkommer</i> .....	83

7.2	Skeptiker finns – men de är inte i majoritet .....	84
	<i>En översikt</i> .....	84
	<i>Partnerskapen är inte särskilt unika</i> .....	86
	<i>Formellt, luddigt, revirbevakning...</i> .....	86
7.3	Var finns skillnaderna? .....	87
	<i>LAG-grupper inom Leader mest positiva.</i> .....	87
	<i>Flest skeptiker i de stora partnerskapen</i> .....	89
	<i>Högskolevärlden och näringsliv mest ifrågasättande</i> .....	91
	<i>Uppdelat på roll eller funktion</i> .....	92
	<i>Könsskillnader</i> .....	92
	<i>Vinnare och förlorare</i> .....	93
<b>8</b>	<b>Självbild och uppfattning om andra deltagare .....</b>	<b>95</b>
8.1	Självbilden .....	95
	<i>Organisationsföreträdare eller allmänt klok person?</i> .....	97
	<i>Skillnad mellan olika parter?</i> .....	98
	<i>Skiljer sig politiker från tjänstemän?</i> .....	99
8.2	Uppfattning om de andra deltagarna .....	101
	<i>Positiva utsagor dominerar</i> .....	101
	<i>Skillnad mellan olika partnerskap?</i> .....	103
	<i>Organisation och bild av andra</i> .....	106
	<i>Roll och bild av andra</i> .....	108
<b>9</b>	<b>Syn på framtiden .....</b>	<b>111</b>
9.1	Många vill fortsätta som nu – men långt ifrån alla .....	112
9.2	Vilka anser att antalet partnerskap och antalet deltagare bör minskas? .....	114
9.3	Alternativa inriktningar på arbete och roll i framtiden .....	116
9.4	Vilka vill behålla partnerskapen som de är? .....	118
	<i>Olika organisationer och sektorer</i> .....	118
	<i>Tjänstemän lite mer kritiska än politiker</i> .....	118
	<i>Syn på alternativa inriktningar utifrån roll/funktion respektive organisation</i> .....	120



<b>10</b>	<b>Samband mellan RTP och EU-programmen.....</b>	<b>123</b>
	<i>En splittrad bild .....</i>	124
	<i>Kopplingen finns - dock inteklockrent.....</i>	124
	<i>Varför så skiftande uppfattningar?.....</i>	214
	<i>Vad är överordnat? .....</i>	125
	<i>Framtiden .....</i>	126
<b>11</b>	<b>Lärdomar inför framtiden .....</b>	<b>127</b>
11.1	Om begreppet partnerskap.....	127
	<i>Använd i första hand andra begrepp än partnerskap .....</i>	127
	<i>Förslag till terminologi.....</i>	129
	<i>Själva samverkanssystemet kan vara partnerskapet .....</i>	130
11.2	Om beslut och erfarenhetsutbyte .....	131
	<i>Grupper med beslutsmandat och tydlig form mest</i>	
	<i>uppskattade.....</i>	131
	<i>Erfarenhetsutbyte värdesätts alltid .....</i>	132
11.3	Om olika parter.....	133
	<i>Olika parter dras till olika slags grupper .....</i>	133
	<i>Olika parter har olika roller i det regionala</i>	
	<i>utvecklingskomplexet.....</i>	134
11.4	Om olika gruppers uppdrag .....	136
	<i>Utforma policy inte bara före utan också under resans</i>	
	<i>gång .....</i>	136
	<i>Ta tillvara lärdomen av LAG-grupperna .....</i>	137
11.5	Om samverkan och specialisering.....	138
	<i>Specialiseringens värde ska inte glömmas bort.....</i>	138
	<i>Underlätta organisatoriskt lärande .....</i>	139
	<b>Bilaga, enkät.....</b>	<b>141</b>



# Sammanfattning

## 1.1 Partnerskap är ett otydligt begrepp

Denna studie baseras på en enkät till ungefär femtio olika partnerskap. Enkäten har gått till ledamöter i följande typer av grupper

- strukturfondsdelegationer
- övervakningskommittéer
- regionala partnerskap till Växtkraft Mål 3
- lokala aktionsgrupper (LAG-grupper) inom EU-programmet Leader +
- Partnerskap kopplade till regionala tillväxtprogram (RTP)
- Regionala kompetensråd
- Stora partnerskap knutna till strukturfondsprogram (i det här fallet Mål 2)

Skillnaderna mellan partnerskap och andra samarbetsformer är långt ifrån tydlig. Flera personer som funnits på listor över deltagare i partnerskap har svarat att de inte anser att de ingår i något partnerskap. En del har svarat ungefär att ”jag ingår i Övervakningskommittén för ..... ,men inte i något partnerskap”.

Enligt de ursprungliga tankarna om partnerskap som kommer från EU kännetecknas dessa av att de består av personer från såväl offentlig som privat sektor samt från den sociala ekonomin. Mätt med det måttet kan inte alla av de partnerskap vi undersökt kvalificera sig. Den grupp som kommer närmast idealet är LAG-grupperna, medan t.ex. strukturfondsdelegationerna egentligen inte alls passar in. Där finns nästan uteslutande företrädare för offentlig sektor. Ser man däremot ett partnerskap som en samverkansform i största allmänhet mellan olika aktörer inom den offentliga sektorn

(eller inom den privata) passar begreppet även på strukturfondsdelegationerna.

De olika partnerskapens yttre gränser är i vissa fall diffusa. Det gäller särskilt partnerskapen kring RTP. Här har man i många fall byggt upp en hel samrådshierarki bestående av politisk styrgrupp, arbetsgrupp av tjänstemän och olika programgrupper, perspektivgrupper och kanslier. Vilka som ”ingår” i partnerskapet kan ofta inte avgöras entydigt.

En del av dem som besvarat enkäten har kritiska synpunkter på terminologin, men de flesta tycks ha tagit den till sig utan några större problem. Möjligen signalerar begreppet partnerskap någonting utöver de begrepp som man vanligen har rört sig med inom samhällsarbete i vid mening såsom samverkan eller samordning, kommitté eller delegation, styrgrupp eller referensgrupp. Partnerskap implicerar någonting mer varaktigt och jämställt. Samtidigt är det uppenbart att begreppet för de flesta medborgare har helt andra konnotationer än samverkansgrupper som sysslar med regional utveckling. Även internationellt avses med partnerskap sällan samrådsgrupper inom politikområdet regional utveckling. Vanligare är att sammanslutningar av föreningsliknande karaktär som arbetar inom välfärdsområdet betecknar sig som partnerskap. Begreppet används också inom biståndsarbete.

## 1.2 Om deltagare i partnerskap

### Många partnerskap – många deltagare

Den här studien täcker in drygt en tredjedel av Sveriges geografi. Ett drygt femtiotal partnerskap identifierades med sammanlagt närmare 1 500 deltagare. Många av dessa deltar i flera olika partnerskap. Drygt 1 000 enkäter skickade ut och ca 600 svar erhöles. Det är uppenbart att arbete i partnerskap av olika slag utgör ett omfattande inslag i det svenska planeringslandskapet.

Samarbete och samverkan uppfattas av alla som något positivt, men det går inte att komma ifrån att det också kostar en del i form av tid och resor. Med grova uppskattningar kan antas att deltagande i partnerskapmöten och förberedelser för dessa motsvarar omkring 300 årsarbetskrafter för landet som helhet. Dock bör noteras att till detta kommer allt det arbete som läggs ner av kanslierna till de olika partnerskapen. En fråga som inte kunnat besvaras genom

denna enkät är om samverkan i form av partnerskap ersatt annan samverkan i mer eller mindre organiserade former eller om de olika samverkanssystemen har lagrats på varandra.

Bland de öppna frågorna finner man en del som klagar på mötesformerna ("korrekturläsning i grupp"), men dessa representerar en mycket liten del av kommentarerna. Intrycket är att de flesta bedömer mervärdet av samverkan i dessa former som större än kostnaden.

### **Olika blandning av parter i de olika grupperna**

Strukturfondsdelegationerna domineras av heltidsengagerade politiker – kommunal- och landstingsråd. Utrymmet för de parter som kommer från näringslivet eller den sociala ekonomin är begränsat. Mål 3 partnerskapen domineras av regionalt verksamma tjänstemän eller ombudsmän från arbetsmarknadens parter. Politikerinslaget är obetydligt. Företrädare för näringslivet och den sociala ekonomin finns dock där. Övervakningskommittéerna domineras av tjänstemän, ofta från centrala myndigheter, men även från kommuner och regionala myndigheter. Här finns också ett ganska stort inslag av representanter från den sociala ekonomin. Politikerinslaget är relativt begränsat. Här finner man dock lika många fritidspolitiker som heltidspolitiker.

Överlag är tjänstemannainslaget dominerande. De regionala kompetensråden kan karakteriseras som en samarbetsform mellan regionala myndigheter och ombudsmän från arbetsmarknadens parter.

LAG-grupperna är de som mest lever upp till "idealbilden" av ett partnerskap bestående av lika delar företrädare från offentlig sektor, näringsliv och social ekonomi.

### **Kvinnorna är yngre och färre**

Köns- och åldersfördelningen ser ut som den brukar inom detta samhällsområde. Genomsnittsålder är en bit över 50 år och drygt 60 procent är män. Bland deltagarna under 50 domineras kvinnorna, vilket kan tolkas som att kvinnorna kommer att vara flest om ca tio år. Relativt sett är de deltagande politikerna något äldre. Andelen kvinnor är lägst inom kategorierna näringsliv samt

kommun och landsting. LAG-grupper och övervakningskommittéer har den relativt sett största andelen kvinnor.

### **1.3 Fastställa policy och sprida erfarenhet viktigaste uppgifterna**

På frågan om de viktigaste uppgifterna för partnerskapet fick uppgiften "fastställa policy" samt "vara ett forum för erfarenhets- och informationsutbyte" högst värdering. Annat är kanske inte att förvänta med tanke på att en av de definierade uppgifterna för de flesta partnerskap är att ta ställning till olika former av programdokument. Att samverka mellan olika parter leder till erfarenhets- och informationsutbyte ligger ju också i själva idén med partnerskap.

Skillnader i uppgiftsprofil mellan olika partnerskap återfinns främst när det gäller uppgiften att fatta beslut om projekt eller program. Där ligger strukturfondsdelegationer och LAG-grupper högst. De senare betonar också uppgiften att stötta projektägare samt att vara ett forum för finansiella överenskommelser (om samfinansiering av projekt). I övrigt betraktades den senare uppgiften inte som så framträdande, vilket kan vara förvånande med tanke på att en av de ursprungliga tankarna med partnerskap var att hitta en form för att samordna resurser – inte minst finansiella – som olika huvudmän förfogar över.

### **1.4 Hur arbetet upplevs**

#### **Helhetsintrycket av arbete i partnerskap är positivt**

Enkäten var upplagd så att respondenterna fick ta ställning till en blandning av positiva och negativa utsagor om arbetet i partnerskap. Generellt fick de positiva utsagorna fler instämmanden än de negativa. I många fall handlar det dock om svar som ligger ganska nära mittpunkten på en femgradig skala.

De påstående som fick högst positiv värdering var

- att arbetet hade bidragit till ett bättre samarbete mellan de deltagande parterna (3,8) eller med ett annat mått: 64 % svarade positivt (4 eller 5) samt
- att deltagarna är i allmänhet öppna och samarbetsvilliga (3,9) eller 70 % som svarar 4 eller 5

De mer negativt eller ifrågasättande påståendena fick inte så många instämmanden, men kritiker saknas inte. En dryg fjärdedel av de svarande tycker att partnerskapet är tämligen tandlöst, att en del av de andra deltagarna var bromsklossar, att många ägnade sig åt re-  
virbevakning och att partnerskapen borde bestå av färre deltagare för att bli mer effektiva.

Den sammanfattande slutfrågan om man anser att arbete med partnerskap inom EU och inom den svenska regionalpolitiken bör fortsätta ungefär som nu kan ses som en syntes av de positiva och de negativa erfarenheterna. Den visade på en svag övervikt på ja (3,2 på den femgradiga skalan). Bättre än nej, men inget rungande bifall.

### **Ansvar och roll är svaga punkter**

Den svagaste punkten för partnerskapen upplevs vara ansvarsfrågan. Det är 34 % som anser att partnerskapets ansvar i samband med beslut om policy eller större projekt är tydligt medan 30 % anser att det inte är det. Mycket svag övervikt för det positiva svaret med andra ord. Många av de öppna kommentarerna återkom till ansvarsfrågan.

Att partnerskapets roll är väldefinierad ansåg 39 % medan 27 % inte höll med om detta. Så det handlar om en ganska stor minoritet som inte är helt tillfreds. Också här vittnar de öppna kommentarerna om detta.

### **En del känner sig lite vilsna**

Bland svaren på de öppna frågorna fanns några som menade att de hade kastats in i en samarbetskonstellation med komplicerade och delvis oklara uppgifter utan att vara särskilt väl förberedda. Man förordade att ledamöter i partnerskapen på ett tidigt skede borde få en mer grundläggande introduktion i arbetet och ges tillfälle att diskutera roller, ansvar m.m.

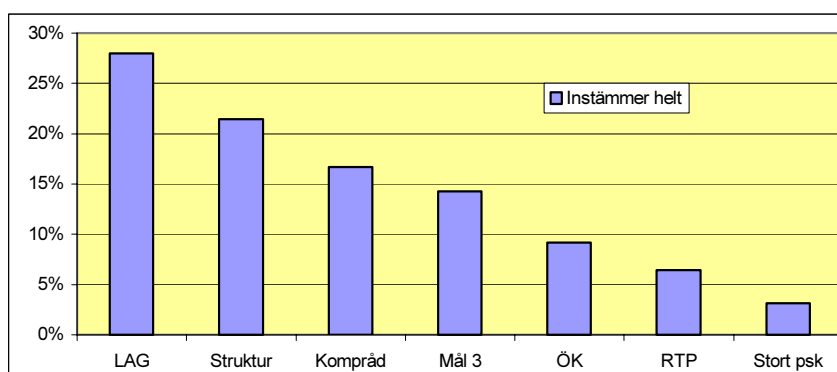
## 1.5 Värdering av olika partnerskap

### Värderingen av olika partnerskap skiljer sig ganska mycket

Även om det går att, som ovan, ge en allmän karakteristik är det uppenbart att det är stora skillnader i bedömningarna mellan de olika partnerskapen. Man kan tydligt utse två "vinnare" – i vart fall om deltagarna själva får välja – och det är LAG-grupperna och Strukturfondsdelegationerna. Mål 3 partnerskapen och de regionala kompetensråden kommer i nästa kategori. Men beträffande de senare skiljer sig uppfattningarna stort inbördes. Uppenbarligen uppskattas dessa mycket på vissa håll (främst i de norra länen) men mindre på andra. RTP-partnerskapen, övervakningskommittéerna samt de stora partnerskapen kopplade till strukturfonderna (främst i sydöstra Sverige) kommer sist.

Rangordningen illustreras tydligast av svaren på frågan om deltagarna vill fortsätta arbetet på samma sätt som nu. Här anges de som markerat fem på en femgradig skala.

*Figur 1:1* Andelen som angivit att de vill fortsätta arbetet i partnerskapet ungefär som nu (svar 5 på en femgradig skala) uppdelat på olika partnerskap



Värderingen av partnerskapen skiljer sig också något mellan olika organisationer och sektorer. Högskolevärlden och företrädare för centrala statliga myndigheter är minst intresserade av att fortsätta som nu, medan statliga regionala myndigheter och företrädare för den sociala ekonomin är mest positiva. Ser vi på roll och funktion



är t.ex. politikerna mer inställda på att fortsätta som nu än de offentligt anställda tjänstemännen.

### **En svag majoritet skulle föredra att partnerskapen blev mer rådgivande**

Många är alltså så nöjda med dagens ordning att de gärna skulle vilja fortsätta som nu. Men förespråkare för andra modeller finns. I en fråga formulerades ett antal alternativa roller för partnerskapen i framtiden – mer som ett planeringsorgan (som en kommitté), mer som en myndighetsstyrelse, mer som ett förhandlingsorgan, mer som ett råd, mer som ett kontrollorgan.

Av dessa alternativ fick alternativet att mer fungera rådgivande flest sympatisörer – faktiskt lika många som att fortsätta som nu. På andra plats kom alternativet att vara mer ett organ för förhandlingar om finansiella åtaganden, en uppgift som de flesta i partnerskapen (utom LAG-grupperna) inte anser så viktig i dag. I denna fråga märks en tydlig skillnad mellan olika roll/befattningshavare. Offentligt anställda tjänstemän förordar starkare att partnerskapen ska vara av mer rådgivande karaktär.

### **Beslutsfattande, konkreta uppgifter och ansvar är framgångsfaktorerna**

De egenskaper som kännetecknar de partnerskap som ges högst värdering är att de har ett betydande inslag av beslutsfattande (LAG-grupper och strukturfondsdelegation). Arbetsuppgifterna uppfattas också som konkreta och verklighetsnära. Det är de partnerskap som uppfattar att deras roll är väldefinierad och ansvaret tydligt som får högst värdering. Kompetensråden, som kommer ganska högt har inga beslutsbefogenheter, men uppenbarligen uppfattas (i vart fall av ganska många) samverkansfördelarna inom detta område ändå som mycket stora. Konkurrens mellan parter och revirbevakning stör inte heller bilden.

## Det finns entusiaster och det finns skeptiker

Enkäten lämnade utrymme för egna öppna svar bl.a. om vad som varit bra respektive dåligt. Många svar visade att respondenten var mycket positiv, närmast entusiastisk. Särskilt lyfter man fram värdet av att samverka över organisationsgränser och geografiska gränser. Ofta påpekas att det varit personligen lärorikt att delta. Även en del av de mer skeptiska kommentarerna tar upp den aspekten med kommentarer av typen ”tveksam med tanke på de oklara ansvarsförhållandena osv, men det har varit trevligt och lärorikt att träffa folk från andra samhällssektorer”.

Skeptikerna pekar på att partnerskapens roll är oklar, att ansvaret inte är definierat, att det är mycket prat och lite verkstad, att mötesformerna ofta är ineffektiva. Man ska här också ha i minnet att de personer som är – eller har varit – mest kritiska troligen har lämnat partnerskapen. Huruvida det också är ett positivt urval av personer som svarat är svårt att uttala sig om, men det är möjligt.

## 1.6 Makt och position

### Vissa parter har flyttat fram sina positioner

Ett av de påståenden som respondenterna har fått ta ställning till är om deltagandet i partnerskapet bidragit till att de kunnat flytta fram den egna organisationens position. Det handlar här mer om en ”vinna – förlora” uppfattning än t.ex. om att ta ställning till att arbetet lett till ett bättre samarbete. Frågan är alltså om vissa grupper har vunnit och andra har förlorat på arbetet med partnerskap.

Svaren visar att till vinnarna hör företrädare för den sociala ekonomin och kommuner. I det senare fallet handlar det främst om heltidsanställda politiker – kommunalråd och landstingsråd. Fritidspolitikerna (som i och för sig inte är så många) ser sig inte som vinnare. Statliga tjänstemän samt företrädare för högskola och forskning har inte i lika stor utsträckning angivit att dera position har förbättrats. Detta motsvaras dock inte av att många ser sig som förlorare. De flesta i dessa grupper har markerat att läget är oförändrat. Det finns alltså tydliga vinnare, men inte så tydliga förlorare.

## **Position bestämmer i vissa fall åsikt – dock inte så tydligt genomslag**

Vissa uttalanden i de öppna frågorna vittnade om respondentens position eller roll. Den pågående diskussionen om ansvarsfördelningen på regional nivå mellan självstyrelseorgan, kommunalt samverkansorgan respektive länsstyrelse har inte berörts i denna undersökning, men har gjort sig påmind i vissa av de öppna frågorna. Det finns utsagor som tydligt härrör från politiker som lyfter fram det positiva med självstyrelseorgan och andra, som säkert kommer från statligt anställda tjänstemän, som framhåller betydelsen av professionalism och politisk obundenhet. Man märker också näringslivets röst när det klagas på att många i partnerskapet inte förstår företagets villkor eller jämställdhetsföreträdare som menar att fördelningen mellan män och kvinnor i olika grupperingar är ojämn.

Det ska dock sägas att antalet uttalanden av detta lätt förutsägbara slag inte är störande många. De flesta verkar ha avstått från tydligt positionsrelaterade utsagor. Det är i sig ett vittnesbörd om att revirkamp och aspektbevakning inte är så dominerande i de studerade partnerskapen.

## **Politikernas makt och beslutsorientering slår igenom**

Några av enkätens frågor avsåg att fånga upp i vilken utsträckning olika deltagare i partnerskapen ser dessa som ett redskap för att främja egna intressen (frågorna var inte fullt så explicit formulerade, men sökte fånga den andemeningen). Här syntes en tydlig skillnad mellan tjänstemannaprofilen (särskilt på regional nivå) och politikerprofilen. Tjänstemännen lägger liten vikt vid denna aspekt, medan politikerna och företrädare för arbetsmarknadens parter lägger större vikt vid den. Den kritiska bilden av den revirhävande och maktorienterade tjänstemannen besannas inte. Traditionella tjänstemannaideal att arbeta för saken och det gemensamma bästa snarare än egenintresset lever än.

## **Relation mellan partnerskap och ansvarig myndighet gnisslar ibland**

Ett annat tema som inte återfinns i enkäten men som kom upp i en del av de fria svaren var relationen mellan ansvarig förvaltningsmyndighet och partnerskapet. Flera svar gick ut på att partnerskapets handlingsfrihet och beslutsbefogenheter begränsas för mycket genom den ansvariga myndighetens agerande. De flesta kommentarer av detta slag gäller inom Mål 3-området där samspelet mellan ESF-rådet och de regionala partnerskapen samt mellan ESF-rådet och AMS tydligen inte alltid uppfattas fungera helt gnisselfritt.

### **1.7 Sambanden mellan RTP- och EU-partnerskap inte särskilt klara**

De som deltar både i något EU-partnerskap och i RTP ombads i öppen form kommentera sambanden mellan dessa. Här fanns hela skalan företrädd från "tydliga samband" till "inga som helst samband". Mycket tyder på att svaren beror på olika insikt eller åsikt hos de svarande snarare än på att mönstret är olika inom olika partnerskap. Det kan också vara så att man inom vissa program eller inom vissa regioner arbetat mer intensivt med att tydliggöra samband mellan de olika programmen.

Uppenbart är dock att det har varit bristande synkronisering mellan olika programarbeten. Först gjordes programdokument och ekonomiska ramar för strukturfondsprogram avseende 1995 till 1999. Drygt halvvägs in i den programperioden startade RTA-arbetet. När dessa program var lagda startade en ny omgång strukturfondsprogram. Om RTA/RTP var styrande för strukturfondsprogrammen – vilket de enligt officiella modeller antas vara – eller om strukturfondsprogrammen med sina tydliga ekonomiska ramar och åtaganden i själva verket utgör förutsätningar för RTP är inte helt lätt att genomskåda.

### **1.8 Lärdomar inför framtiden**

I ett avslutande kapitel formuleras ett antal lärdomar inför framtiden. Dessa baseras inte bara på den här genomförda enkäten utan också på annat erfarenhetsunderlag om samverkan inom området regional utveckling. En rekommendation är att i första hand

använda andra begrepp än partnerskap. Dessa begrepp bör tydligare ange respektive grupps uppgift, mandat och roll, såsom styrgrupp, rådgivande grupp, programkommitté m.m. Möjligen kan hela samverkanssystemet som består av flera olika sådana grupper kallas för ett partnerskap.

En annan rekommendation är att ta till vara de positiva erfarenheterna av LAG-grupperna och strukturfondsdelegationerna och se till att vissa av grupperna i detta samverkanssystem får tydliga beslutsbefogenheter. Detta kan ske genom att stora program delas in i mindre delprogram, programområden eller ramprojekt. Hanteringen av dessa kan i nästa steg delegeras antingen till existerande samverkansorgan – sådana finns redan många även om de inte kallas för partnerskap – eller till de linjeorganisationer som redan finns. Dessa kan i sin tur själva ansvara för att rimligt samråd säkerställs. Behovet av samarbete får inte leda till att värdet av specialkunskap och kontinuitet glöms bort.



## 2 Bakgrund

Syftet med denna rapport är att ge en både bred och inträngande beskrivning av hur arbete i s.k. partnerskap fungerar i Sverige. Begreppet partnerskap är ett inlån från EU och täcker vissa sådana samverkanskonstellationer som tidigare (och för den skulle även i dag) går under beteckningar som samrådsgrupp, styrgrupp, samverkanskommitté. En bärande tanke med partnerskap är att de deltagande parterna ska komma från olika samhällssegment, från offentlig sektor, från parterna på arbetsmarknaden, från privat sektor och från den s.k. sociala ekonomin där olika mer eller mindre ideella organisationer är verksamma.

Studien har utförts på uppdrag av Organisationsutredningen för regional tillväxt som har till uppdrag att föreslå organisation för genomförande av EU:s sammanhållningspolitik, m.m.

### 2.1 Om partnerskap i allmänhet

#### Kort om partnerskapens uppgifter

Eftersom begreppet partnerskap har hämtats från EU kan det vara rimligt att först gå till källorna. I den nu gällande förordningen för strukturfonderna<sup>1</sup> sägs under rubriken komplementaritet och partnerskap följande:

1. Gemenskapsåtgärderna skall komplettera eller främja motsvarande nationella åtgärder. De skall fastställas i nära samråd, i det följande benämnt partnerskapet, mellan kommissionen, medlemsstaten och de myndigheter och organ som utses av medlemsstaten inom ramen för dess nationella regler och gällande praxis, bl.a.

---

<sup>1</sup> Förordning 1260/1999

- regionala, lokala och andra behöriga offentliga myndigheter
- arbetsmarknadens parter och näringslivets organisationer
- alla andra relevanta organ i detta sammanhang.

Partnerskapet skall genomföras i full överensstämmelse med parternas institutionella, juridiska och finansiella befogenheter enligt ovan.

När medlemsstaten utser de parter som är mest representativa på nationell, regional, lokal eller annan nivå, skall den skapa en bred och effektiv sammanslutning av alla relevanta organ, enligt nationella regler och nationell praxis, med beaktande av behovet av att främja jämställdhet mellan kvinnor och män och en hållbar utveckling genom integrering av kraven på miljöskydd och miljöförbättring.

Alla parter som utses, i det följande benämnda parter, skall ingå ett partnerskap som eftersträvar ett gemensamt mål.

2. Partnerskapet skall omfatta förberedelse, finansiering, övervakning och utvärdering av stödåtgärderna. Medlemsstaterna skall säkerställa att samtliga relevanta parter deltar i de olika stadierna av programplaneringen, med hänsyn tagen till tidsfristen för varje etapp.

Begreppet partnerskap används i de strukturfondsprogram som syftar till att stimulera näringslivsutvecklingen i vissa utsatta regioner och landsbygdsområden, för Sveriges del Mål 1 och Mål 2<sup>2</sup>. Begreppet används också inom de program som berör hela landet, i det här fallet Växtkraft Mål 3 med inriktning på arbetsmarknadsfrågor och kompetensutveckling.

### En definition

I en rapport som utgavs av Statskontoret år 2001<sup>3</sup> gjordes en litteraturbaserad studie av partnerskap. Där summerades den gjorda genomgången på följande sätt.

---

<sup>2</sup>Mål 1 Norra Norrland (Norrboten och Västerbotten), Mål 1 Södra skogslänen (Jämtland och Västernorrland samt delar av Dalarna, Gävleborg och Värmland), Mål 2 Norra (delar av Dalarna, Gävleborg och Västmanland), Mål 2 Västra (delar av Värmland, Västra Götaland och Örebro), Mål 2 Öarna (Gotland och delar av 14 andra län).

<sup>3</sup> Samverkan 6.1. Partnerskap – nytt inslag i svensk samhällsorganisation eller snarare uppgraderad samverkan. Statskontoret 2001:01



Begreppet partnerskap används i många olika sammanhang och ibland med så vid innebörd att det nästan tappar all mening. En möjlighet är då att helt enkelt säga att partnerskap är ett annat ord för samverkanskonstellation. Det finns dock en viss skillnad som återfinns i de flesta beskrivningar och som också kan sägas ligga i själva ordet, nämligen att partnerskapet förväntas bestå under en längre tid. En tillfällig samverkansgrupp utgör inget partnerskap. Begreppet partnerskap betonar också att de samverkande parterna är jämställda. *Ett partnerskap är därmed en permanent samverkansgrupp där deltagarna samverkar på likvärdiga villkor.*

Väljer vi i stället att avgränsa begreppet till den typ av samverkan som förts in i Sverige genom EU:s strukturfonder och som används inom regionalpolitiken bör begreppet definieras ungefär på nedanstående sätt.

- samarbetet avser ett territorium och syftar till att utveckla detta territorium
- i första hand handlar det om att stimulera tillväxtskapande faktorer inom detta territorium
- både offentliga och privata parter deltar
- de offentliga parterna är både statliga och kommunala och kan representeras av såväl tjänstemän som politiker
- till de privata parterna hör både näringslivet, arbetsmarknadens parter och den informella sektorn
- de deltagande parterna är alla villiga att sätta in egna resurser i program och projekt som växer fram inom ramen för samarbetet
- samarbetet är varaktigt och avser både planering, genomförande och uppföljning
- samarbetet kan organiseras i flera nivåer och funktioner
- samarbetet är frivilligt
- partnerskapet i sig utgör ingen ny associationsform och är inte en juridiskt formaliserad samarbetsstruktur
- samarbetet är dock kodifierat i en avsiktsförklaring, avtal eller strategiskt dokument som undertecknande parter känner sig moraliskt bundna till
- samarbetet lämnar övriga deltagande parters organisation och befogenheter opåverkade i sina huvuddrag
- Parterna är jämställda.

Inom ramen för Equal-programmet pågår ett utvecklingsarbete om arbete i partnerskap. Där betonas den sista punkten särskilt. Det kan preciseras som att parterna har ett gemensamt ansvar på likvärdig basis. Det finns alltså inte någon "partnerskapsledare" på samma sätt som det inom ett projekt det finns en projektledare även om flera parter deltar.<sup>4</sup>

### Partnerskap i vanligt språkbruk

Begreppet partnerskap såsom det definieras ovan och används i denna rapport förekommer sällan i vanligt språkbruk. Det kan också noteras att ordet partnerskap inte finns i någon svensk förordningstext annat än avseende registrerat partnerskap samt partnerskap för fred. I de förordningar som reglerar vissa partnerskap används vanligen begreppen delegation, kommitté eller råd.

En sökning på Googles svenska sidor ger i första hand hänvisning till begreppet partnerskap som en samlevnadsform mellan två personer av samma kön. Därutöver finns partnerskap inom många varierande områden. Här finner man t.ex. ett riskkapitalföretag och en Internetsökmotor som säger sig vara bra på att koppla ihop affärspartners. Ett universitet har ett partnerskap som syftar till att skapa möten mellan akademien och näringslivet. FN:s flyktingkommisariat söker samarbete med företag – donationer, frivilligt arbete, manifestationer m.m. SIDA arbetar i partnerskap med mottagarländer.

Det första EU-partnerskap som dyker upp är Interregsamarbetet Nordkalotten på plats nummer 30. Bland de första 100 referenserna finns tre regionala partnerskap mot slutet av listan – Halland, Värmland och Skåne – samt en referens till Vinnovas VinnVäxt.

Begreppet PPP – Private Public Partnership finns också med ganska tidigt genom en referens till en grönbok från EU<sup>5</sup>. Dessa partnerskap är mer operativa än de som beskrivits i den här rapporten. Det avser en form av samarbete mellan offentliga myndigheter och näringslivet om finansiering, genomförande, modernisering, förvaltning eller underhåll av en infrastruktur eller tillhandahållande av tjänster. Offentlig-privata partnerskap finns inom sektorerna transport, folkhälsa, utbildning, säkerhet, avfallshantering,

---

<sup>4</sup> Mab Andersson m.fl. Om konsten att utveckla partnerskap. Arbetslivsinstitutet. 2005

<sup>5</sup> Grönbok om offentlig-privata partnerskap och EG-rätten om offentlig upphandling och koncessioner KOM(2004) 327

vatten- och energiförsörjning. Särskilt i Storbritannien har PPP fått stor omfattning. På Irland finns ett särskilt PPP - sekretariat inom Finansdepartementet.

Går vi till de engelskspråkiga sidorna av Googles lyser också partnerskapen för regional utveckling med sin frånvaro. Här dominerar partnerskap med inriktning på socialt arbete, ungdomar, utbildning och biståndsarbete. Dessa partnerskap torde i de flesta fall mer kunna ses som stora intresseföreningar eller ideella organisationer. I vissa fall finner man lokalt eller regionalt verksamma företag som slagit sig samman för att främja verksamheten i det egna närområdet. Svenska paralleller kan vara allt ifrån spannet Handelskammare till handlarna på och omkring St:Eriksgatan.

Det dominerande intrycket är att i vart fall de första hundra träffarna domineras av idealistiskt baserade sammanslutningar eller initiativ, typ ”Partnerskap för fred”.

Grundtanken bakom partnerskapsideologin (”the partnership way”) kan ändå på en mycket principiell nivå vara densamma – att det är bättre att samarbeta än att motarbeta varandra. Den uttrycks på ett för Sverige smickrande sätt av sociologen Riane Eiser.<sup>6</sup> Sett på det här viset har partnerskapstanken funnits i den svenska politiska kulturen långt innan EU introducerade regionala partnerskap.

*War isn't in our genes, it's in our cultures, Dr Eisler points out. Cultures such as Norway and Sweden pioneered the world's first peace academies; their social policies respect and honor women and children. Dr. Eisler describes partnership cultures that are very different from dominator cultures—where peace is a priority, where caregiving is rewarded, women's work is valued, children are well fed, and where there is less fear, poverty, and crime.*

Det kan vara värt att notera att den traditionella svenska samförståndsandan som kodifierades i Saltsjöbadsavtalet och gick vidare genom att olika parter bereddes plats i statliga myndigheters styrelser hade tunnats ut väsentligt när Sverige gick med i EU. De centrala avtalen mellan parterna ersattes av decentraliserade förhandlingar, SAF beslutade 1991 att lämna alla sina platser i statliga myndighetsstyrelser och regeringen beslutade strax därefter att avskaffa intressegruppernas representation i verksstyrelser<sup>7</sup>. EU-medlemskapet

<sup>6</sup> [www.partnershipway.org](http://www.partnershipway.org)

<sup>7</sup> Frida L Winnerstig, Makten och härligheten i Mål 4-partnerskapen. D-uppsats vid statsvetenskapliga institutionen, Umeå Universitet 2001

gav Sverige en puff i en korporativistisk riktning som delvis var på väg att överges.

## 2.2 Om de studerade partnerskapen

Eftersom partnerskap i olika former hittills utgjort ett viktigt inslag i EU-arbetet, främst på regional nivå, har det bedömts som angeläget att presentera en samlad beskrivning av de hittillsvarande erfarenheterna av arbete i partnerskap. Här avses dock inte enbart de partnerskap som är kopplade till strukturfondsprogram utan även svenska samverkansformer som inspirerats av dessa. Följande grupper betraktas i föreliggande rapport som partnerskap. De gränsöverskridande partnerskapen inom t.ex. Interregprogrammen, har uteslutits.

- Strukturfondsdelegationer till Mål 1 och 2
- ”Stora partnerskap” kopplade till vissa strukturfondsprogram (i det här fallet länsbaserade grupper inom Mål 2 Södra)
- Övervakningskommittéer
- Regionala partnerskap till Växtkraft Mål 3
- Lokala aktionsgrupper (LAG-grupper) inom programmet Leader +
- Partnerskap kopplade till Regionala tillväxtprogram (RTP)
- Regionala kompetensråd

### Övervakningskommitté

För varje program finns en s.k. övervakningskommitté (monitoring committee) som kan ses som överordnade partnerskap var i även företrädare för EU deltar som observatörer. ÖK ska följa utvecklingen inom programmen och ska ta ställning om vissa justeringar av program och finansiering ska kunna accepteras under programperioden. ÖK:s kanslifunktion ligger inom de olika myndigheter som närmast är berörda av programmet – Nutek för Mål 1 och 2, Glesbygdverket för Leader+ samt ESF-rådet för Mål 3. Övervakningskommittéerna utses av regeringen.

## Strukturfondsdelegation

Strukturfondsdelegationerna är program- och beslutsorgan knutna till vissa länsstyrelser. De regleras enligt länsstyrelseinstruktionen (2002:864) enligt följande.

*30 § Vid länsstyrelserna i Gävleborgs, Jämtlands, Jönköpings, Norrbottens och Örebro län skall det inrättas strukturfondsdelegationer som inom ramen för ett fastställt programdokument skall pröva frågor om stöd från EG:s strukturfonder.*

.....

*31 § En strukturfondsdelegation skall bestå av högst tretton ledamöter. För var och en av dessa skall det finnas en ersättare. Delegationen skall bestå av företrädare för länsstyrelser, regionala självstyrelseorgan, samverkansorgan, länsarbetsnämnder, kommuner och landsting*

.....

*Landshövdingen vid den länsstyrelse som utgör förvaltningsmyndighet skall vara delegationens ordförande...*

.....

*32 § En strukturfondsdelegation skall på lämpligt sätt samråda med företrädare för berörda myndigheter, institutioner, regionala utvecklingsbolag, näringslivsorganisationer, arbetsmarknadens parter och andra intresseorganisationer.*

.....

*36 § Ledamöter och ersättare i en strukturfondsdelegation utses av Regeringskansliet för bestämd tid.*

Strukturfondsprogrammen sträcker sig över flera län även om själva delegationen är kopplad till en viss länsstyrelse. I många fall har berörda länsmyndigheter valt att vidga kretsen av deltagare i strukturfondsarbetet genom att etablera s.k. ”stora partnerskap” som kan ses som ett slags länsvisa referensgrupper till strukturfondsprogrammen och delegationerna. I denna studie ingår deltagare i sådana stora partnerskap kopplade till Mål 2 Södra.

Vid de länsstyrelser som ansvarar för vissa gemenskapsinitiativ (Interreg) ska det finnas s.k. styrkommittéer som inom ramen för ett fastställt programdokument ska ge utlåtanden om olika projekts lämplighet och om deras finansiering.

### Växtkraft Mål 3

Programmet Växtkraft Mål 3 har till uppgift att stärka individens ställning på arbetsmarknaden genom bl.a. kompetensutveckling. Programmet riktar sig särskilt till anställda i mindre och medelstora företag och förvaltningar. En annan målgrupp är personer med en svag ställning på arbetsmarknaden såsom invandrare och handikappade. ESF-rådet är nationell myndighet för programmet och det finns ett regionalt partnerskap i varje län. Rent förvaltningsmässigt har landet delats in i ett färre antal regioner. I de nordligaste länen utgör detta program en delmängd av Mål 1.

De regionala partnerskapen utarbetar program och följer aktivt arbetet vid de regionala ESF-kontoren. De konkreta projektbesluten tas av ESF-rådets regionala förvaltning men ofta efter samråd med partnerskapet eller ett arbetsutskott. Det finns en historisk förklaring till detta eftersom dåvarande SAF vägrade att ingå i en styrelse som fattar myndighetsbeslut. Trots detta var SAF på regional nivå mycket aktiv i både program och genomförandeskedet, bl.a. genom att besätta flera ordförandeposter i det dåvarande Mål 4.

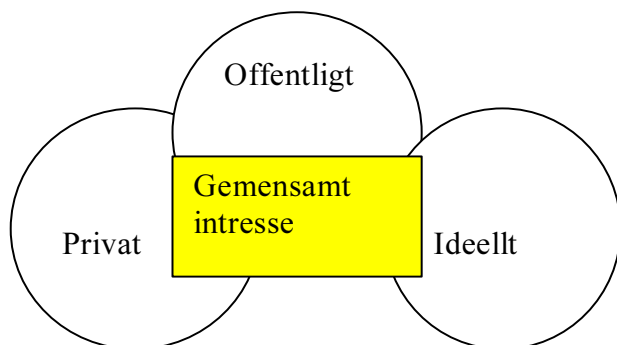
De regionala partnerskapen har växt fram genom självorganisering där någon eller några av de berörda parterna tagit initiativ till att etablera gruppen. De nuvarande partnerskapen består vanligtvis av ungefär samma parter som fanns under tidigare programperiod avseende Mål 4 (kompetensutveckling för anställda i småföretag) och Mål 3 (arbetsmarknadåtgärder). I det senare fallet hade länsarbetsnämnderna en självklar roll som organisatör. I det förra var processerna mer ostrukturerade där vanligtvis länsstyrelse eller parterna på arbetsmarknaden tog initiativ.

### LAG-grupper

Leader+ är EU:s program för landsbygdsutveckling. Glesbygdsverket är nationell samordnade myndighet. De lokala aktionsgrupperna LAG-grupperna omfattar i allmänhet ett antal kommuner. Det finns tolv sådana grupper i landet varav fem inom det område som omfattas av denna undersökning. LAG-grupperna är både programutformare och genomförare. Gruppen tar emot och fördelar både de offentliga och privata medlen som finansierar genomförandet av utvecklingsplanen.

LAG-grupperna definierade sig själva i samband med att de sökte medel från Glesbyggsverket. De som beviljades medel etablerade en fast associationsform antingen som ett aktiebolag eller en ekonomisk förening. Det innebär att de kom in under ett regelsystem som gör det möjligt för dem att sluta avtal, anställa personal m.m.

Bland de studerade partnerskapen är det LAG-grupperna som starkast betonar att det handlar om ett samarbete mellan tre parter – offentliga organ, privat näringsliv och den ideella sektorn. Det är också klart uttalat att den ideella och privata sektorn ska utgöra minst 50 % av partnerskapet. Treparterskapet arbetar alltså i gränssnittet mellan offentligt, privat och ideellt.



### Partnerskap till regionala tillväxtprogram (RTP)

Regionala tillväxtprogram (RTP) och regionala kompetensråd lanserades i den regionalpolitiska proposition våren 1998 (prop 1997/98:62).<sup>8</sup> Bakgrunden var det ökade intresset för den s.k. ”stora regionalpolitiken” som växte fram under andra hälften av 1980-talet i kombination med erfarenheterna från arbetet inom EU:s strukturfonder. I en första omgång användes begreppet tillväxtavtal, men har nu bytts ut till program. RTA blev RTP.<sup>9</sup> Också begreppet RUP – regionalt utvecklingsprogram bör nämnas. Detta är ett mer övergripande programdokument och därmed överordnat RTP och de programdokument som styr olika strukturfondspro-

<sup>8</sup> En utförlig beskrivning av hur regionalpolitik och praktiskt regionalpolitiskt arbete har utvecklats ges i Gorpe, P m.fl. Regionalpolitiken i praktiken – ett länsperspektiv. Liber 2000. Bilaga 7 till den regionalpolitiska utredningen

<sup>9</sup> Formerna för och den allmänna inriktningen av RTP regleras i SFS 2003:595

gram – ett paraplydokument. I praktiken är det inte alltid så lätt att se skillnaden mellan olika typer av programdokument eftersom de till stora delar behandlar samma frågor och ofta på ett tämligen övergripande plan.

Det regionala tillväxtprogrammet som utarbetas i varje län ska ses som en överordnad och långsiktig struktur för olika åtgärder och projekt med inriktning på regional tillväxt. Tanken är att man genom programmen (och de tidigare avtalen) ska uppnå en bättre samverkan och helhetssyn mellan de olika organ som arbetar med tillväxt- och sysselsättningsfrämjande åtgärder. Programmen upprättas av ett partnerskap på regional nivå. Exakt vilka parter som ingår bestäms regionalt. Normalt ingår företrädare för länets kommuner, länsmyndigheter, arbetsmarknadens parter och näringslivsföreträdare. Under senare tid har fler företrädare för den s.k. sociala ekonomin beretts plats i partnerskapen. Dit hör bl.a. olika ideella organisationer. Kanslierna för RTP finns antingen hos länsstyrelse, regionalt självstyrelseorgan eller kommunalt samordningsorgan. Alla län har något slags partnerskap som utarbetar och följer RTP. Ofta finns det partnerskapet på olika nivåer såsom en styrgrupp på politisk nivå och en arbetsgrupp på tjänstemannanivå. Det är också vanligt med en yttre och en inre krets – det stora och det lilla partnerskapet.

De regionala tillväxtprogrammen avslutas med en indikativ finansieringstabla som visar hur parterna har tänkt sig att olika grupper av åtgärder ska finansieras. Det är dock viktigt att påpeka att själva partnerskapet inte förfogar över dessa medel. Det handlar inte om att parterna har avstått en del av sina medel till en gemensam pott. De ska mer ses som avsiktsdeklaration från respektive grupp av parter att medel i den angivna storleksordningen kan komma att anvisas.

### **Regionala kompetensråd**

De regionala kompetensrådets uppgift är att utifrån en analys av de regionala utvecklingsbehoven ge förslag på åtgärder utifrån arbetslivets behov. De ska också sprida information och kunskaper om kompetens och kompetensförsörjningsfrågor. De ska verka för att olika aktörer samordnar sina insatser och ses som en arena för samverkan mellan offentliga organ och arbetsmarknadens parter. Länsarbetsnämnderna svarar för rådets kanslifunktion. Intresset



för arbetet i kompetensråden varierar över landet. I vissa fall beskrivs dessa som ”insomnade” medan de i andra fall spelar en viktig roll inom sitt område. Det finns inget regelverk för att utse ledamöter i kompetensråden. De konstituerar sig själva ofta med en start i länsarbetsnämnd och länsstyrelse.

### Stora partnerskap

Detta begrepp används inte på ett entydigt sätt. Ofta finns det stora och små partnerskap inom RTP där det stora partnerskapet utgörs av ett betydligt större antal intressenter än de primära finansierarna, det lilla partnerskapet, som ses som partnerskapets mer operativa ledning. I den här undersökningen blev vi varse att detta slags stora partnerskap också hade bildats på länsnivå som ett slags referensgrupper till Mål 2 södra som omfattar kommuner i fem olika län. Deltagarna i dessa stora partnerskap definieras av de berörda länsstyrelserna.

## 2.3 Urvalet

Det har tidigare gjorts flera utvärderingar av olika EU-program och de svenska regionala tillväxtprogrammen där frågor om partnerskap ingår. Någon samlad beskrivning där olika varianter av partnerskap jämförs har dock inte gjorts. De flesta kartläggningar, analyser och utvärderingar inom områden som täcks av strukturfonder och andra näraliggande program baseras på intervjuer, läsning och i vissa fall enkäter till deltagare. Det material som finns är varken tillräckligt utförligt eller tillräckligt fokuserat på just frågan om partnerskapet som organisationsform för att räcka till som underlag för en samlad beskrivning och bedömning.

I samråd med kommittén har vi därför kommit fram till att det var nödvändigt att göra en ganska bred enkätundersökning till ledamöter i olika partnerskap. Att skicka en enkät till samtliga deltagare i olika partnerskap skulle i och för sig vara tekniskt möjligt, men ett onödigt stort arbete. Att göra ett statistiskt stickprov skulle i realiteten bli ett nästan lika stort jobb eftersom det inte finns några lätt åtkomliga samlade förteckningar av personer som ingår i partnerskap. Vi valde därför att göra en totalundersökning inom vissa delar av landet.

Geografi och strukturfondsprogram valdes som urvalsgrund. Följande områden valdes:

- Mål 1 Norra, som täcker Norrbotten och Västerbotten<sup>10</sup>.
- Mål 2 Västra som täcker delar av Västra Götaland, Värmland och Örebro län
- Mål 3 sydöstra regionen som täcker Jönköping, Kronoberg, Kalmar och Blekinge län.

Tanken var att rikta sig till alla slags partnerskap av de slag som nämndes ovan och som var verksamma inom dessa regioner (exklusive Interreg). Drygt 50 partnerskap identifierades i dessa delar av landet. Det går dock inte att ange exakt hur stor andel av alla landets partnerskap som vi därmed fångat in i undersökningen. En hygglig gissning kan vara en dryg tredjedel.

Vi samlade in listor på deltagare i de olika grupperna från flera olika håll – Näringsdepartementet, ESF-rådet, NUTEK, berörda länsstyrelser och självstyrelseorgan, länsarbetsnämnder samt nätverket för Leader +. Detta arbete visade sig vara besvärligare än man skulle kunna tro. Vi lyckades inte få tag i alla listor (bl.a. inom Leader) och även i de fall vi fick listor var det ibland med förbehållet att de kanske inte var helt hållna à jour. Något som senare visade sig besannas.

Eftersom vi använde oss av enkätverktyget Surveygenerator<sup>11</sup> förutsattes tillgång till e-postadress, vilket inte heller fanns angivet på alla listor.

Sammanlagt identifierades drygt 50 olika partnerskap. Från början fanns ungefär 1 500 namn. Efter att ha tagit bort dubletter, d.v.s. personer som ingick i flera partnerskap och alltså fanns på flera listor, samt personer som inte hade e-post eller där vi inte lyckade hitta en e-postadress återstod 1 050 namn med e-postadress.

---

<sup>10</sup>Av misstag gick dock enkäten också ut till ledamöterna i övervakningskommittén för Mål 1 Södra (Jämtland, Västernorrland samt vissa kommuner i Dalarna, Gävleborg och Västmanland).

<sup>11</sup>Information om detta verktyg finns på [www.surveygenerator.com](http://www.surveygenerator.com)

## 2.4 Undersökningen

Det första enkätutskicket med ca 1 050 adresser gjordes den 10 juni. Enkäten återfinns i bilaga. Vi fick omedelbart närmare 200 enkäter i retur p.g.a. fel e-postadress. Dessa utreddes så gott det gick och det visade sig möjligt för drygt hälften att hitta felet i e-postadressen eller genom ett telefonsamtal få tag i en annan, korrekt adress. Ungefär 70 personer i den ursprungliga listan kom dock aldrig att nås av enkäten. Sammanlagt nåddes alltså 980 personer.

En påminnelse gick ut till dem som inte svarat eller påbörjat enkäten, men avbrutit, veckan före midsommar. Under senare delen av augusti gick ett nytt utskick till dem som inte svarat, men denna gång med en vädjan om att de skulle hjälpa till med att mycket kort ange orsaken till att de inte svarat. Vi angav några alternativ. 140 personer hörde av sig. Ungefär 60 av dessa angav att deras deltagande i partnerskapets arbete varit så begränsat att de inte kunde bidra med några övervägda svar. 30 hänvisade till allmän tidsbrist och nästan lika många menade att de inte ingick i något partnerskap, trots att de uppenbarligen funnits på våra listor. Resterande 20 svar gav andra eller blandade motiv. Det senare tål att begrundas. Uppenbarligen uppfattas en del av de sammanslutningar som här har betecknats som partnerskap som någonting annat. Man kan lätt föreställa sig att det finns personer som deltagit i en eller ett par sammankomster av typen ”stora partnerskap” som snarare sett detta deltagande som en konferens, ett seminarium eller ett samrådsmöte vilket som helst. De flesta av dem som svarat att de inte ansåg att de ingick i något partnerskap hörde till denna kategori.

560 personer besvarade samtliga av enkätens frågor. Därtill kommer 40 som inte riktigt kom till slutet. Enkätens första frågor har alltså en lite högre svarsfrekvens än de sista. Enkäten hade 17 frågor, varav fyra som innehöll flera påståenden att ta ställning till och alltså krävde viss eftertanke. Därtill kom fyra avslutande öppna frågor för den som ville ge kompletterande upplysningar. Vi fick ett förbluffande högt gensvar på de öppna frågorna. Det blev mer än 100 sidor i utskrivet skick! Enkätinstrumentet noterar när intervjupersonen börjar och avslutar ifyllandet. Det går alltså att exakt ange hur lång tid detta tog. Det blev i genomsnitt något under 20 minuter. Enkäten återfinns som bilaga till denna rapport.

## 2.5 Undersökningsmodell

När det gäller själva enkäten innehåller den element både av ren kartläggande och av analytisk karaktär.

### Beskrivning av de olika partnerskapen

Den kartläggande delen går ut på att ta reda på ett antal fakta om de personer som deltar i de studerade partnerskapen. Dessa deltagare beskrivs dels utifrån några få grundläggande *personlighetsvariabler* (ålder och kön) dels utifrån sin *roll i partnerskapet*, vilka *organisationer eller samhällssektorer* de representerar samt vilken *roll eller funktion* de har inom dessa. Följande svarsalternativ för de två senare variablerna angavs i enkäten.

#### Jag företräder i första hand

- Riksdag eller regering
- Statlig central myndighet
- Statlig regional myndighet
- Högskola, forskning och närliggande organ
- Kommun eller landsting (inkl. självstyrelseorgan)
- Part på arbetsmarknaden
- Ideell sektor eller viss aspekt, såsom miljö, jämställdhet
- Näringslivet
- Annat alternativ

#### Jag är

- Politiker på heltid eller merparten av arbetstiden
- Fritidspolitiker
- Tjänsteman i offentlig sektor (inkl i huvudsak offentligt finansierade utvecklingsorgan såsom Almi, teknikcentra o dyl samt högskola och närliggande verksamhet)
- Tjänsteman/ombudsman i intresseorganisation, näringslivsorganisation eller liknande
- Förtroendevald eller medlem i en intresseorganisation
- Företagare
- Annat alternativ

Redan den rena beskrivningen av partnerskapens sammansättning ger flera analysmöjligheter. Analysen kan ta sin startpunkt i flera av de olika variablerna. Man kan ställa frågan utifrån partnerskapstillhörighet (hur ser partnerskapen ut med avseende på organisation och roll), organisations- eller sektortillhörighet (i vilka partnerskap finner man företrädare för de olika sektorerna) eller roll och funktionstillhörighet (i vilka partnerskap finner man aktörer med olika roller). **Kapitel 3, 4 och 5** handlar om detta.

### Åsiktsinventering

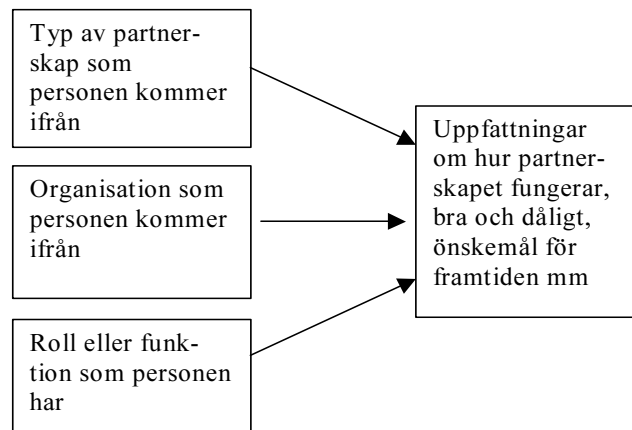
Den tyngsta delen av undersökningen består av fem frågor med vardera sex till åtta olika påståenden att ta ställning till längs en femgradig skala. Härigenom erhålls en bild av de uppfattningar och preferenser som de deltagare som svarat har med avseende på följande områden:

- Partnerskapens uppgifter
- Partnerskapen roll, ansvar och funktionssätt i stort
- Den egna rollen i partnerskapet
- Andras roller i partnerskapen
- Framtid avseende partnerskapens roll och inriktning

Därutöver fanns utrymme för öppna svar med avseende på frågeområdet i allmänhet, på skillnader mellan olika slags partnerskap (för dem som har erfarenhet av olika partnerskap) samt på sambandet mellan EU-partnerskap och andra partnerskap.

### Sambandsanalys

I nästa steg delas svaren på dessa frågor upp på olika partnerskap, på vilka organisationer som deltagarna kommer ifrån samt vilken funktion eller roll dessa har. Även samband mellan svaren och de andra personvariablerna har undersökts. Schematiskt ser tankemodellen ut som figuren nedan.



Hypotesen är således att det finns skillnader mellan partnerskapen – vilket naturligtvis är meningen – men också att uppfattningar om partnerskapen och arbetet där påverkas av varifrån deltagaren kommer och vilken roll eller funktion vederbörande har. Också andra variabler som ålder, kön och tidigare erfarenhet kan spela in och har också undersökts. **Kapitlen 6 till 9** handlar om detta.

### Syntes

Denna rapport är i första hand en redovsning av en enkät, men i det avslutande **kapitel 11** görs en personlig syntes utgående från resultaten av denna enkät samt andra uppgifter och erfarenheter från partnerskapsarbete i Sverige.

## 3 Partnerskap i enkäten

Som nämnts inledningsvis är det många av deltagarna i partnerskap som är med i flera sådana. Eftersom ett syfte med enkäten var att jämföra olika slags partnerskap med varandra ombads respondenter som deltar (eller deltagit) i flera partnerskap besvara enkätens frågor med utgångspunkt i ett och endast ett av dessa.

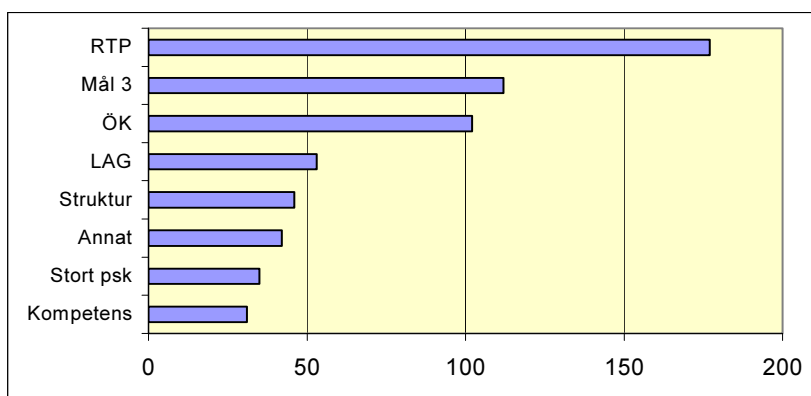
### 3.1 Sju olika partnerskap har studerats

De svarande har valt att utgå från följande partnerskap.

Svarsalternativ	Andel	Antal
Strukturfondsdelegation	8 %	46
Övervakningskommitté	17 %	102
Regionalt partnerskap för Växtkraft Mål 3	19 %	112
LAG-grupp inom Leader+	9 %	53
Regionalt partnerskap för tillväxtprogram (RTP)	30 %	177
Regionalt kompetensråd	5 %	31
"Stort partnerskap" kopplat till strukturfondsprogram	6 %	35
Annat	7 %	42

Diagrammet nedan visar tydligare fördelningen av svaren. Skalan avser angivna svar.

Figur 3:1 Antalet respondenter uppdelat på partnerskap



Som framgår utgörs nästan en tredjedel av respondenterna av personer som sitter i RTP-partnerskap (177 svar). Också från ledamöter i ÖK och Mål 3 har vi fått mer än 100 svar. De partnerskap där vi inte har så många svar är strukturfondsdelegation, regionalt kompetensråd samt stort partnerskap kopplat till strukturfondsprogram, i det här fallet Mål 2 Södra. Svarsfördelningen motsvarade idelvis men inte helt fördelningen i utskicket. Det var relativt sett färre personer i regionala kompetensråd, LAG-grupper och strukturfondsdelegationer som fick enkäten, vilket förklarar de färre svaren. Värt att notera är dock att vi hade fler namn från kompetensråd än från strukturfondsdelegationer i de ursprungliga listorna. Här kan man ana att vissa deltagare i kompetensråden avstätt, troligen därför att de inte riktigt känt igen dessa grupper som partnerskap. Dessa ses nog mer som tämligen traditionella samverkansgrupper mellan myndigheter och i viss mån parterna på arbetsmarknaden. Den största avvikelsen gäller de stora partnerskapen kopplade till strukturfondsprogrammet Mål 2 Södra. Där fanns många namn i de ursprungliga listorna. Det förefaller dock som om personerna i dessa grupper antingen har föredragit att svara i egenkap av deltagare i RTP – vilket många också är – eller att de avstätt om de upplevt sitt deltagande som mer perifert.

Den fråga som vi avslutningsvis ställde till personer som inte besvarat enkäten visade också att många som hämtats från dessa listor inte ansåg att de deltog i något partnerskap eller att de hade så ringa erfarenhet att de inte hade möjlighet att besvara enkäten.



Vi har ju också givit respondenterna möjlighet att i sina svar utgå från andra partnerskap än de utpekade. Ca 40 personer valde detta svar.

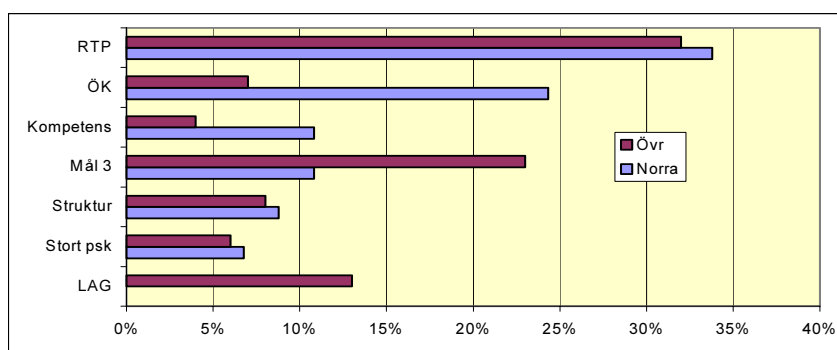
En del av dessa svar pekar ut andra partnerskap, såsom EQUAL, Interreg, VINNVÄXT, Innovativa åtgärder, Mål 2 öarna, Mål 2 Fyrbodalen, medan andra svar mer pekar på att respondenten är tveksam inför sin roll som ledamot i partnerskap överhuvudtaget. Han/hon jobbar i administrativa funktioner, är knuten till kommunalförbund, deltar i ett projekt eller dyl. Troligen hör en del av de personer som endast svarat på några av formulärets frågor och sedan avbrutit, till någon av de senare kategorierna.

### 3.2 Geografisk fördelning

Antalet svar från de tre valda delarna av landet är, som tidigare sagts, tämligen lika. Däremot ser mixen av partnerskap något olika ut. Det västra och det sydöstra urvalet är ganska lika i sin sammansättning.

Urvalet i norr skiljer sig mer från de andra regionerna. De partnerskap som fått flest svar i norr anges först.

Figur 3:2 Respondenternas fördelning på partnerskap för norra Sverige



Anledningen till att det kommit in så många svar från övervakningskommittéer i norr beror, som nämnts tidigare, på att ledamöter i två övervakningskommittéer i norra Sverige fått enkäten. Att det är färre från Mål 3 är inte så konstigt eftersom Mål 3 ingår i Mål 1 i norr. Däremot finns det delgrupper för mål 3 i norr som

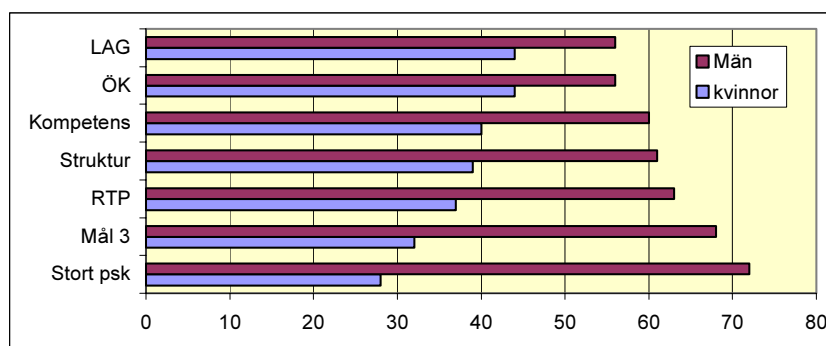
fått enkäten. Här har å andra sidan ledamöter i de regionala kompetensråden svarat mer än i de övriga regionerna. Det är allmänt omvittnat att de regionala kompetensråden fungerar väldigt olika inom olika län. Den höga svarsfrekvensen i de två nordligaste länen kan tyda på att dessa har mer engagerade ledamöter än i de andra undersökta regionerna. Det finns inga LAG-grupper i norr.

Eftersom det är så stora skillnader i mixen av partnerskap mellan de tre regionerna kommer vi i fortsättningen inte studera om det finns några systematiska skillnader som skulle kunna förklaras av geografin. Sådana eventuella skillnader kan mer troligt tillskrivas andra faktorer än geografin. Exempelvis är medelåldern något lägre i norr och andelen kvinnor något högre. Detta kan dock lika gärna bero på att det i norr ingår relativt sett fler personer från ÖK där åldern är något lägre och kvinnorepresentationen något högre.

### 3.3 Könsfördelning

Av dem som svarat var 63 % män och 37 % kvinnor. Fördelningen mellan män och kvinnor i de olika grupperna är tämligen lika. Det finns relativt sett något fler kvinnor inom övervakningskommittéerna och LAG-grupperna och färre kvinnor inom Mål 3 och de stora partnerskapen.

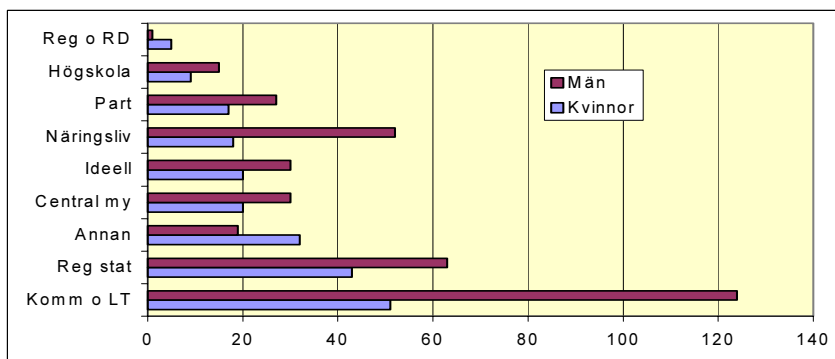
Figur 3:3 Könsfördelning inom olika partnerskap (procent)



I figur 3:4 ser vi fördelningen mellan kvinnor och män fördelat på de olika organisationer eller sektorer som finns företrädda i partnerskapet. Figuren utgår från antalet kvinnor i en stigande skala. Här har även den lilla gruppen svarande från central politisk nivå –

riksdag och regering – angivits, mer som en kuriositet. Av sex som svarat var fem kvinnor!

Figur 3:4 Könsfördelningen inom de organisationer eller sektorer som deltar i olika partnerskap (antal)

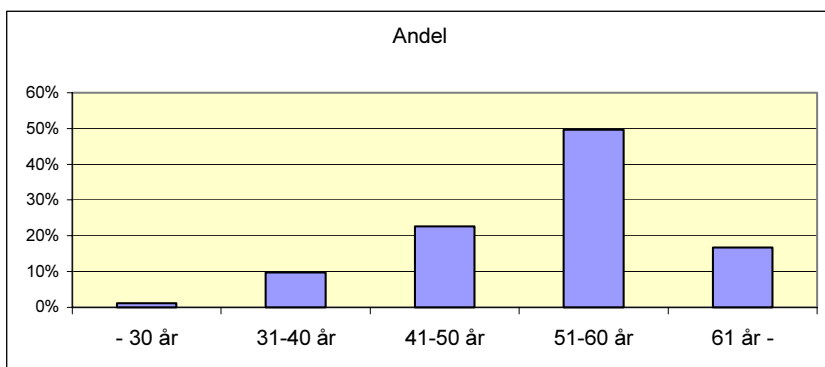


Den relativa mansdominansen är störst bland näringslivsrepresentanter, tätt följd av kommun och landsting. Att det finns fler kvinnor än män i gruppen "annan" är svårt att förklara. Möjligen företrar fler kvinnor än män att inte placera sig i något förutbestämt fack.

### 3.4 Åldersfördelning

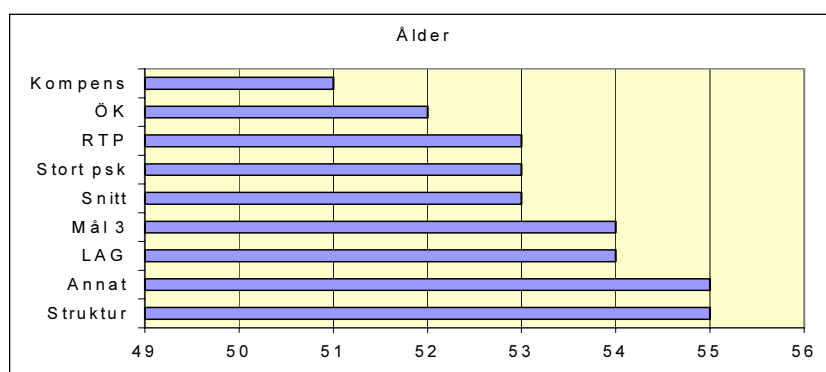
Åldersfördelningen uppvisar ett förväntat mönster. Åldersgruppen mellan 50 och 60 dominerar stort.

Figur 3:5 Åldersfördelningen inom de studerade partnerskapen



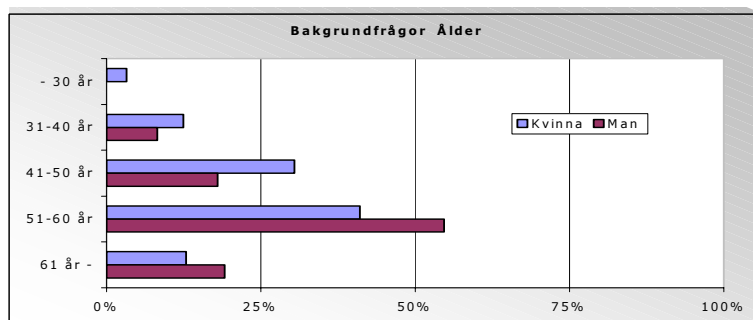
Eftersom vi inte frågade om exakt ålder utan angav ett intervall är det inte möjligt att ange exakt genomsnittsålder, men genom visst mått av approximerande får vi i vart fall fram de relativa skillnaderna i ålder mellan olika partnerskap. Av bilden nedan framgår att övervakningskommittéer och regionala kompetensråd har en något yngre sammansättning. Genomsnittsåldern har beräknats till 53 år. Strukturfondsdelegationer och övriga partnerskap ligger högst.

Figur 3:6 Genomsnittsålder (approximerad) inom olika partnerskap



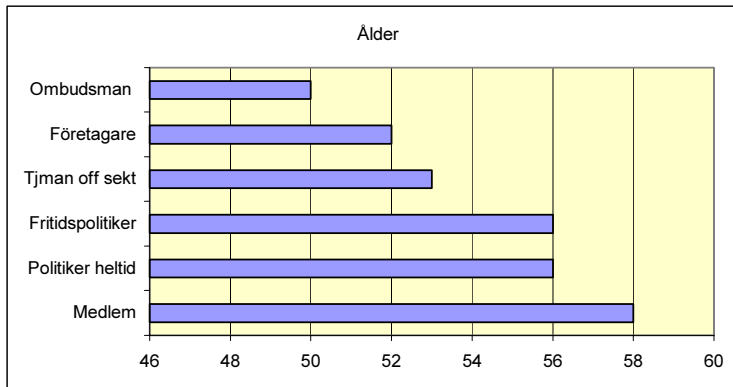
Kvinnorna är i genomsnitt betydligt yngre än männen, vilket naturligtvis avspeglar strukturen i stort inom de sektorer varifrån ledmötena hämtas. Bilden ger också en fingervisning om hur den framtida könsfördelningen kommer att se ut. Allt eftersom männen försvinner av åldersskäl fylls partnerskapen (och de strukturer ur vilka partnerskapen hämtas) på av fler kvinnor. En rimlig gissning är att det kommer finnas fler kvinnor än män om ca tio år bara genom framskrivning.

Figur 3:7 Fördelning på ålder och kön inom partnerskapen



Ser vi i stället på deltagarnas roller eller funktion kan konstateras att de ”gräsrötter” som deltar samt politiker har högst genomsnittlig ålder. Företagare och ombudsmän och tjänstemän från intresseorganisationerna är yngst.

Figur 3:8 Åldersfördelning bland deltagare med olika roll eller funktion





## 4 Vilka är parterna?

Vilka organ är representerade i de olika partnerskapen? I enkäten ombeds intervjupersonerna dels ange vilken organisation de kommer från dels ange vilken roll eller funktion de har, såsom politiker eller tjänsteman. Vi börjar med organisationsvariabeln.

### 4.1 Deltagande organisationer - en överblick

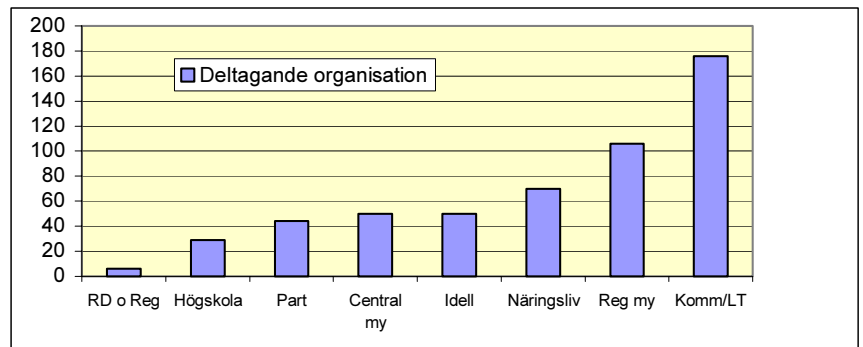
Detta visas i tabell och figur nedan. I den fortsatta kartläggningen kan vi bortse från regering o riksdag eftersom antalet svar var mycket lågt.<sup>1</sup>

Först kommer en samlad bild.

Företräder respektive arbetar inom	Andel	Antal
Riksdag eller regering	1 %	6
Statlig central myndighet	9 %	50
Statlig regional myndighet	18 %	106
Högskola, forskning och näraliggande organ	5 %	29
Kommun eller landsting (inkl. självstyrelseorgan)	30 %	176
Part på arbetsmarknaden	8 %	44
Ideell sektor eller viss aspekt, såsom miljö, jämställdhet	9 %	50
Näringslivet	12 %	70
Annat alternativ	9 %	51

<sup>1</sup> Av de tio tjänstemän i regeringskansliet som fick enkäten svarade tre

Figur 4.1 Antal personer som besvarat enkäten uppdelat på typ av organisation eller sektor



Det visade sig att ca 50 personer inte ville placera in sig i något av de givna svarsalternativen. Ser man närmare på hela listan med "annat" svar som angavs kan man i vissa fall förvånas över att detta andra alternativ inte ansågs passa in bland de i förväg givna. Ca 20 svar var sådana som borde ha placerat sig i alternativet "ideell sektor" och närmare tio respondenter hade tydlig kommunal koppling. I figuren ovan skulle därför egentligen stapeln för ideell sektor vara lika hög som den för näringsliv. Det har dock inte varit tekniskt möjligt att i efterhand koda om dessa svar.

## 4.2 Variationer mellan olika partnerskap

Man kan antingen studera från vilka organisationer som de olika partnerskapen har hämtat sina ledamöter eller studera i vilka partnerskap olika organisationer väljer att gå in – eller blir ombedda att ingå. Vi börjar med den första ingången.

### Vilka parter ingår i olika partnerskap?

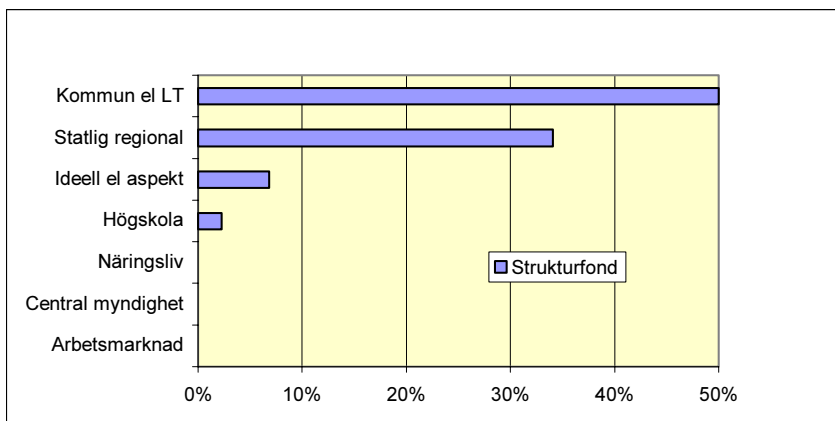
Hur ser då fördelningen av olika företrädare ut inom de olika partnerskapen? Det framgår av diagrammen nedan. Strukturfondsdelegationerna består främst av företrädare för kommuner, landsting och regionala statliga myndigheter. Som partnerskap betraktade har de en mycket obalanserad sammansättning om man skulle vilja gå tillbaka till de ursprungliga intentionerna i EU:s skrivningar.

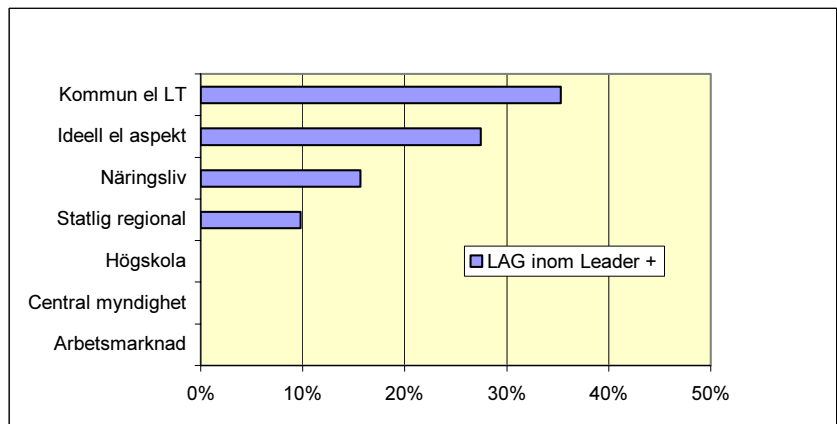
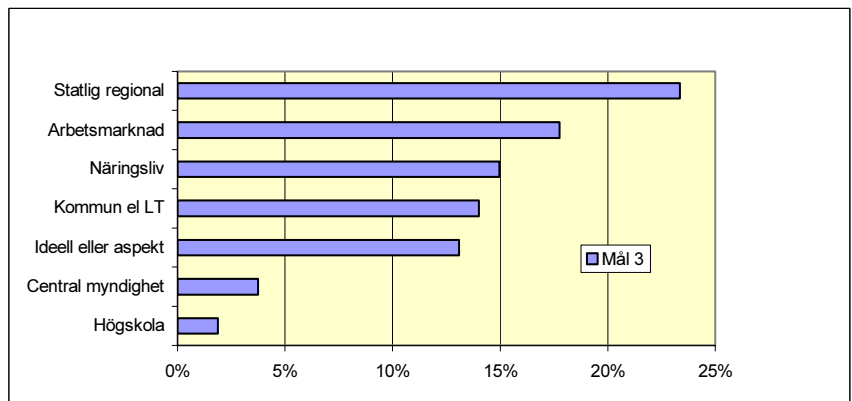
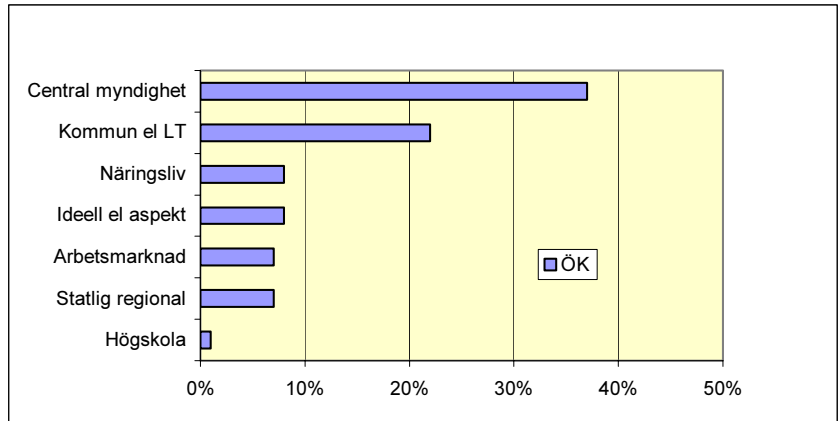


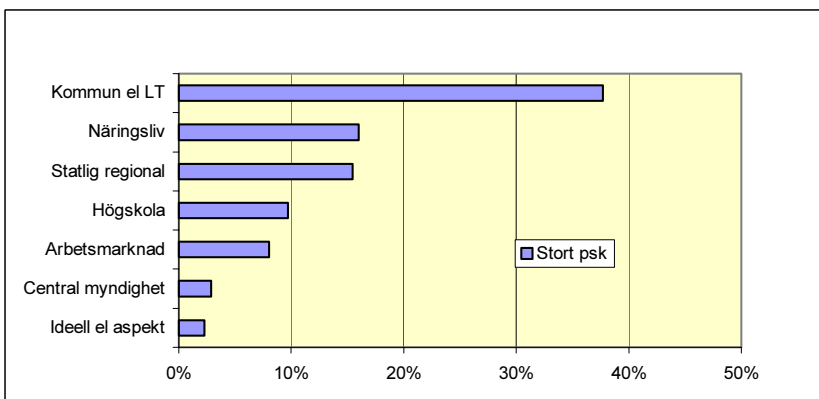
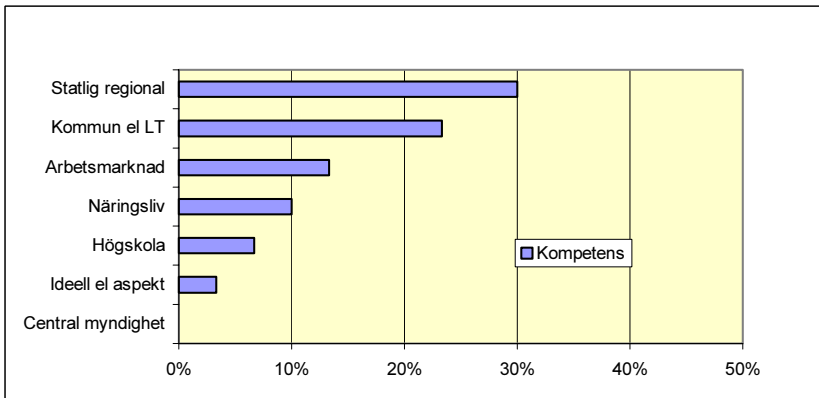
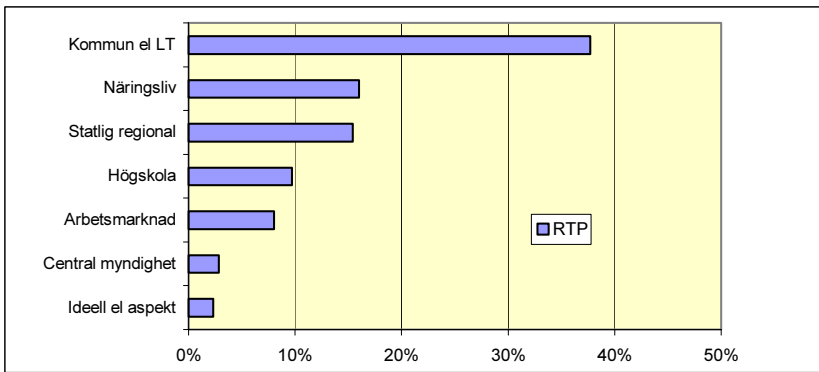
Övervakningskommittéerna (ÖK) har en något bredare sammansättning, men domineras av kommun och stat, främst företrädare för centrala myndigheter samt från Regeringskansliet. Mål 3 lever mer upp till ambitionen att inom sig härbärgera flera olika parter – och dessutom med en förhållandevis bred representation från flera av dessa. Särskilt har arbetsmarknadens parter en god representation.

LAG-grupperna kan ses som gräsrotspartnerskapen och där finner man relativt sett flest personer från den sociala ekonomin och näringslivet. Men även kommuner är väl företrädda. Kommunernas företrädare dominerar i RTP och de stora partnerskapen, men finns också företrädda i de regionala kompetensråden. Här bör noteras att det är kommunala tjänstemän som sitter i kompetensråden medan kommunpolitiker sitter i strukturfondsdelegationerna. I kompetensråden finns annars främst företrädare för regionala statliga myndigheter.

Figur 4:2 Andel respondenter från olika organisationer/sektorer uppdelat på partnerskap



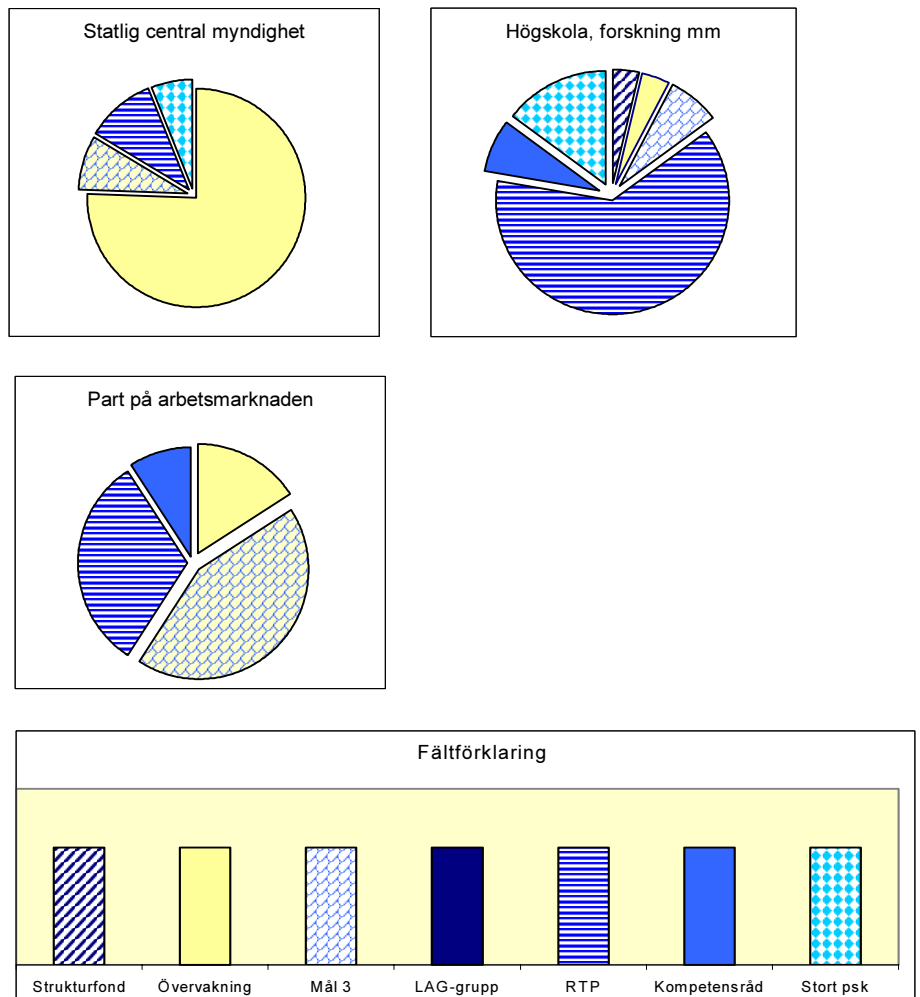




### I vilka partnerskap har olika organisationer valt att delta?

Man kan också vända på perspektivet och fråga sig: Vilka partnerskap har tett sig särskilt intressanta för olika slags organisationer? De regionala statliga myndigheterna är de som är mest spridda och återfinns i alla slags partnerskap, särskilt Mål 3 och RTP. Även kommuner och landsting är väl spridda över flera typer av partnerskap. De andra aktörerna har profilerat sig tydligare, vilket syns tydligt i nedanstående diagram.

Figur 4.3 Olika organisationers och sektorföreträdares deltagande i olika typer av partnerskap - de mest profilerade

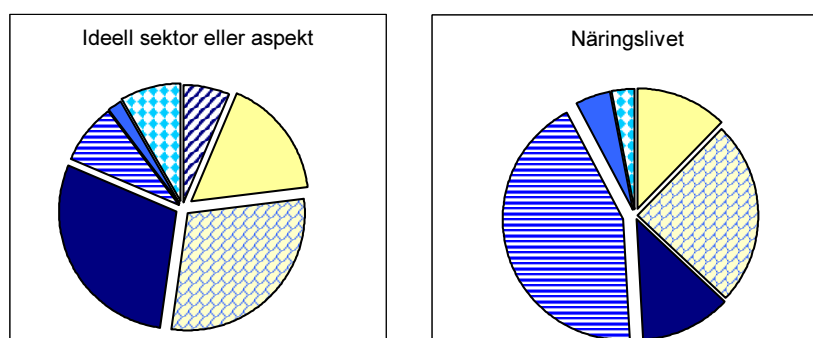


De centrala statliga myndigheterna är mest koncentrerade. De finns till en dominerande del i övervakningskommittéerna. Det handlar om Nutek, Jordbruksverket, Kulturrådet och liknande sektorsmyndigheter. I ÖK deltar också flera departementsföreträdare. Även högskolorna har en låg spridning på olika partnerskap och återfinns till en övervägande del inom RTP och i någon mån i de stora partnerskapen kopplade till strukturfonderna. Arbetsmarknadens parter är främst representerade inom Mål 3 och RTP, men även en del inom övervakningskommittéerna.

Den ideella sektorn – den sociala ekonomin – som ofta företräder en viss grupp eller en viss aspekt återfinns främst i de mer jordnära Mål 3 och LAG-grupperna, men även inom övervakningskommittéerna.

Näringslivets representanter är relativt väl spridda, men återfinns något mer inom RTP och Mål 3. Några finns också i övervakningskommittéer och LAG-grupper.

Figur 4:4 Organisationers och sektorföreträdare deltagande i olika partnerskap - med större spridning på olika typer av partnerskap



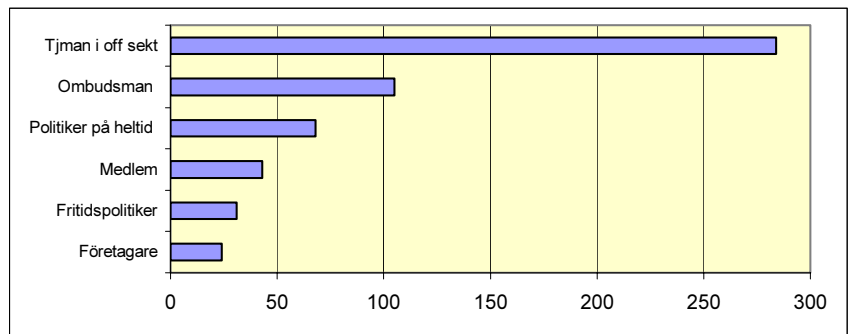
### 4.3 Yrkesroll och/eller samhällsfunktion

#### Generell bild - tjänstemännen dominerar

Partnerskapen domineras av tjänstemän inom offentlig sektor. Tjänstemän eller ombudsmän inom intresseorganisationer, arbetsmarknadens parter, näringslivsorganisationer liksom heltidspolitiker är också väl representerade medan företagare och fritidspolitiker eller förtroendevalda och/eller medlemmar i intresseorganisa-

tioner syns mer sällan. Figuren nedan visar resultatet i absoluta tal. De som markerat ”annat” har inte tagits med.

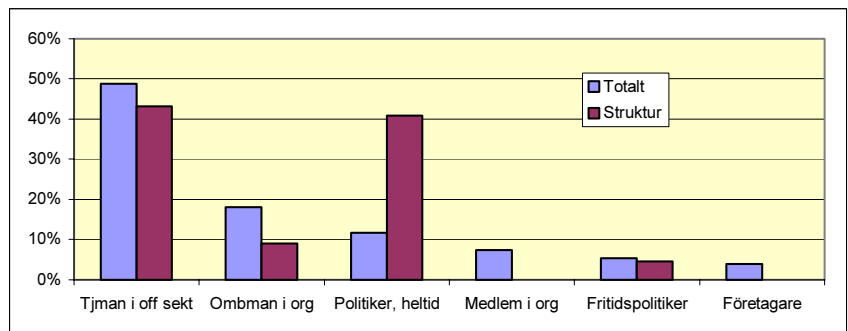
Figur 4:5 Antal deltagare med olika roll eller funktion, samlad bild



### De olika partnerskapens sammansättning med avseende på roll/funktion

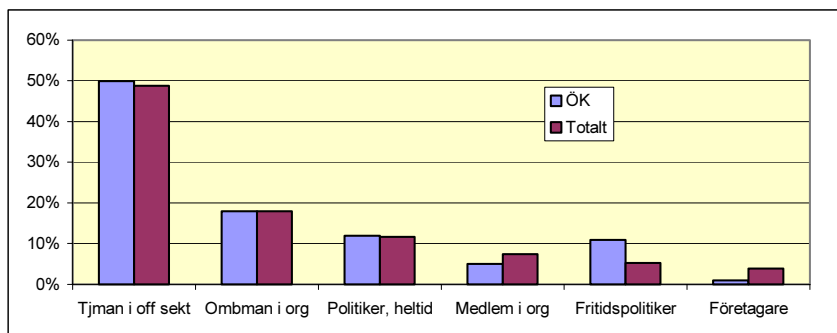
Nedan visas de olika partnerskapens sammansättning med avseende på ledamöternas roll eller samhällsfunktion.

Figur 4:6 Deltagare med olika roll eller funktion i strukturfondsdelegationer jämfört med totalmängden



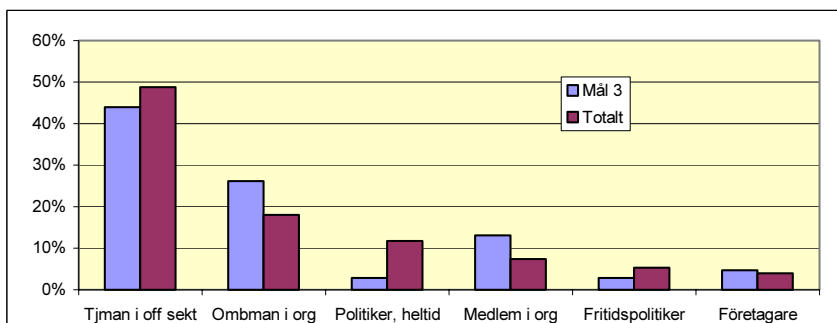
Drygt 40 procent av ledamöterna i *strukturfondsdelegationerna* är politiker och lika många är offentligt anställda tjänstemän. Politikerna är kraftigt överrepresenterade i dessa grupper.

Figur 4:7 Deltagare med olika roll eller funktion i övervakningskommittéer jämfört med totalmängden.



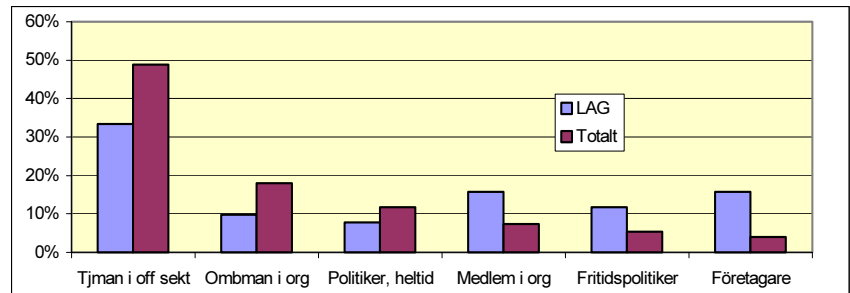
Övervakningskommittéernas sammansättning är ungefär som summan av alla partnerskap. Hälften är tjänstemän från offentlig sektor och nästan 20 procent kommer från intresseorganisationer. Politiker spelar en mindre framträdande roll. Värt att notera att andelen fritidspolitiker är lika stor som heltidspolitiker trots att den första kategorin är ganska begränsad. Fritidspolitikerna är något överrepresenterade i ÖK i förhållande till samtliga partnerskap.

Figur 4:8 Deltagare med olika roll eller funktion i Mål 3 partnerskap jämfört med totalmängden



I *Växtkraft Mål 3* finner man relativt sett fler ombudsmän i organisationer och medlemmar i intresseorganisationer. I övrigt finns, som vanligt, många tjänstemän från offentlig sektor. Här finns nästan inga politiker.

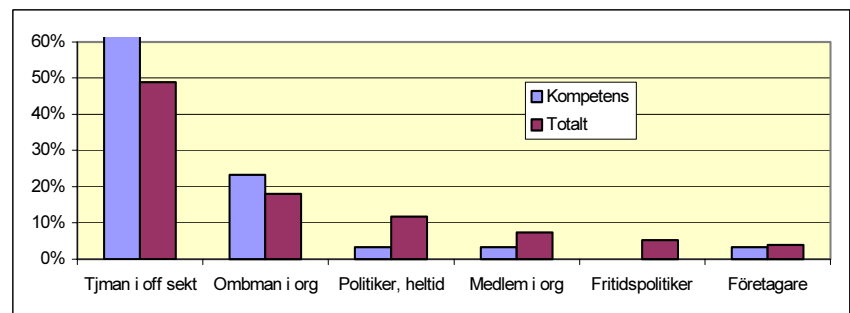
Figur 4:9 Deltagare med olika roll eller funktion i LAG-grupper jämfört med totalmängden



I LAG-grupperna framträder gräsrotterna mycket tydligt. Här finns relativt sett många fritidspolitiker, företagare och medlemmar i intresseorganisationer. Även om tjänstemän i offentlig sektor utgör den största andelen är dessa inte alls lika dominerande.

RTP-partnerskapen är i stort sett en spegling av den totala bilden, varför figur inte visas. I och med att RTP är den största gruppen i totalpopulationen är det också naturligt att viss likhet uppstår<sup>2</sup>.

Figur 4:10 Deltagare med olika roll eller funktion i regionala kompetensråd jämfört med totalmängden



Kompetensråden är i realiteten ett samverkansorgan mellan anställda offentlig sektor och ombudsmän i intresseorganisationer. Övriga grupper förekommer sparsamt.

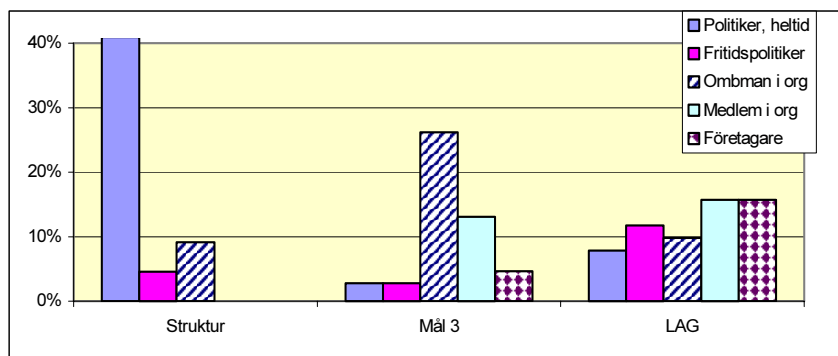
<sup>2</sup> Det hade varit metodologiskt korrektare att vid varje jämförelse mellan en viss delmängd och en totalmängd ta bort den delmängden ur totalmängden. Dataprogrammet i Surveygenerator medgav dock inte detta. Jag har på prov gjort några manuella beräkningar, men skillnaderna visade sig inte bli särskilt stora



Ett sätt att tydligare illustrera skillnader mellan de olika partnerskapen är att jämföra dem med varandra. Vi har här valt att ställa strukturfondsdelegation, Mål 3 och LAG-grupper mot varandra därför att de uppvisar stora inbördes olikheter. Olikheterna framträder tydligast om man "tänker bort" den stora tjänstemannadominansen, som ju finns i alla tre grupperna, om än i mindre andel i LAG. Dessa tjänstemän har alltså tagits bort från figur 4:11 nedan.

Som redan nämnts framgår politikernas starka ställning i strukturfondsdelegationer, ombudsmännens i organisationer (arbetsmarknadens parter) i Mål 3 och företagares och medlemmars starka ställning i LAG-grupperna. I det senare fallet kan man inte direkt tala om dominans eftersom antalet trots allt inte är så stort, men den relativa ställningen är betydligt större än i andra partnerskap. LAG-grupperna kan också beskrivas som mest "välbalanserad" vad gäller representation från olika typer av organisationer.

Figur 4:11 En jämförelse mellan strukturfondsdelegationer, Mål 3 och LAG-grupper med avseende på deltagare med olika roller eller samhällsfunktioner (exklusive tjänstemän)

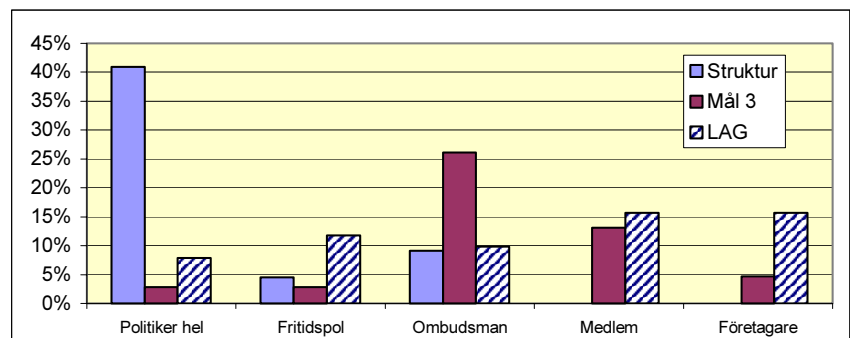


### Var väljer olika aktörer att placera sig?

Utgår man i stället från hur personer med olika roll eller funktion har valt att placera sig – eller blivit placerade - kan man i sammanfattning konstatera att de heltidsengagerade politikerna har valt att placera sig främst i strukturfondsdelegationerna och i RTP. De offentliganställda tjänstemännen finner man av förståeliga skäl inom alla slags partnerskap, dock i första hand inom RTP, Mål 3 och övervakningskommittéer. Ombudsmän och tjänstemän från intres-

seorganisationer, arbetsmarknadens parter m.fl. finns inom samma slags partnerskap som de offentliganställda. Dock finns relativt sett fler inom Mål 3. De är sällan med i strukturfondsdelegationer. Förtroendevalda och medlemmar i intresseorganisationer liksom företagare utgör ganska små grupper. De partnerskap som de i första hand intresserar sig för är Mål 3, RTP och LAG-grupperna. De företagare som valt att engagera sig finner man främst inom LAG-grupperna, troligen mindre företag inom landsbygdsområden. Fritidspolitiker återfinns i de mest jordnära partnerskapen – LAG-grupperna – samt de mest övergripande – övervakningskommittéerna. Hur man nu ska tolka det. Figuren nedan är konstruerad på samma sätt som figuren ovan – offentliganställda tjänstemän har tagits bort, de partnerskap med tydligast avvikande mönster har tagits med.

Figur 4:12 Var har olika aktörer, exklusive tjänstemän inom offentlig sektor, valt att delta



### Öppna kommentarer från enkäten

Enkäten avslutades med några öppna frågor där respondenterna ombads att med egna ord om de så önskade tillägga något om fördelar och nackdelar med arbetet i partnerskap. Ofta återkommande kommentarer var att det bedömdes som värdefullt att företrädare för olika organisationer med olika kunskaper och perspektiv samlades i de olika partnerskapen. Man talar om värdet av att kunna hantera frågor tvärsektoriellt och gränsöverskridande. Det fanns också några kommentarer om deltagarnas sammansättning.

*Det som varit bra är att både tjänstemän och politiker kunnat samsas och lära av varandra genom arbetet i strukturfondsdelegationerna.*

*Det skulle sannolikt räcka om den politiska medverkan fanns på programstadiet och när det gäller förankring och info. Verkställigheten av programmet skall överlämnas åt professionella personer med kunskap och ansvar för åtgärderna.*

*För stora grupper för att något egentligt konstruktivt arbete ska kunna ske, men samtidigt roligt att träffa lite människor utanför den egna näringen.*

*Möjligtvis har partnerskapets sammansättning givit för stor tyngd åt offentlig sektor, fackföreningsrörelsen och "udda" intresseorganisationer.*

*Partnerskapet bör ersättas av ett kommunalt samverkansorgan.*

*Man bör skilja mellan partnerskap med övergripande policyuppgifter och sådana som ska arbeta mer operativt. I de senare bör endast de största finansörerna finnas med.*



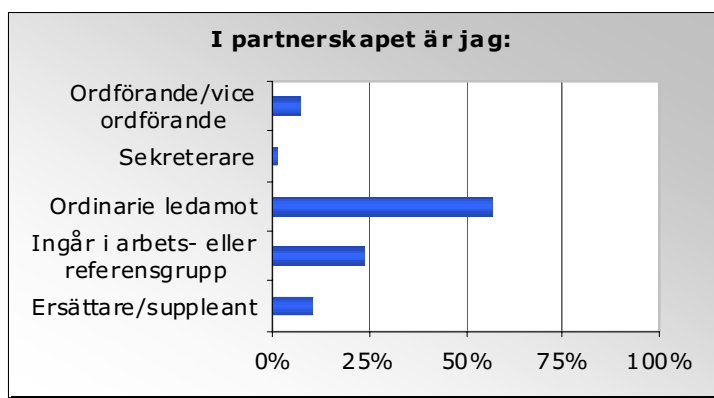
## 5 Mera grunddata om studerade partnerskap

### 5.1 Intervjupersonens formella roll i partnerskapen

Respondenternas formella roll i partnerskapen framgår nedan

Roll	Andel	Antal
Ordförande/vice ordförande	7 %	42
Sekreterare	2 %	10
Ordinarie ledamot	57 %	333
Ingår i arbets- eller referensgrupp kopplad till partnerskapet	24 %	138
Ersättare/suppleant	11 %	62

Figur 5:1 Respondenternas roll i partnerskapet



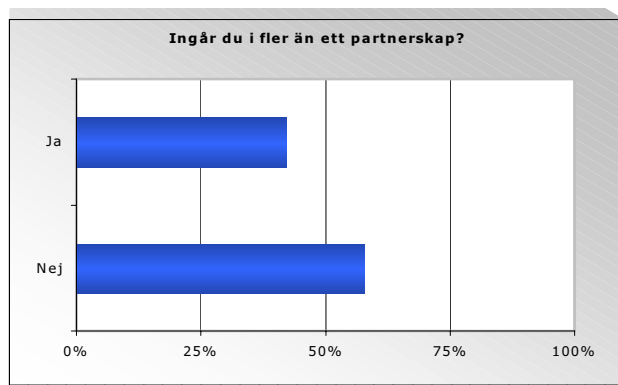
Att de flesta respondenter är ordinarie ledamöter är inte ägnat att förvåna. Möjligen kan man undra över att det var så många som inte direkt ingår i det primära partnerskapet, men ändå finns på de listor som vi utgått från. I flera fall kan det handla om personer som förutom sitt ordinarie deltagande i partnerskapet också ingår i vissa arbetsgrupper. Dessa personer finns främst inom RTP och

stora partnerskap kopplade till strukturfondsprogram, dvs de grupperingar som ofta är stora och mest lösa i kanten när det gäller att definiera vilka som ingår i gruppen.

## 5.2 Partnerskapsproffs?

Nästan hälften av dem som svarat på enkäten angav att de ingick i fler än ett partnerskap.

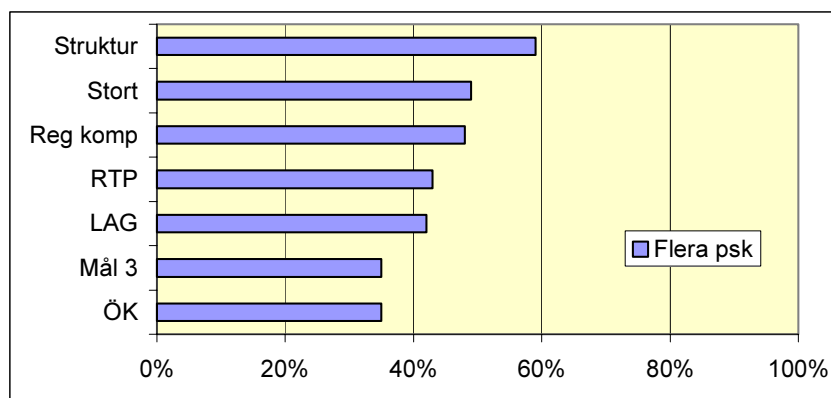
Figur 5:2. Hur många ingår i fler än ett partnerskap



Vi bad de drygt 250 personer som svarat att de ingår i flera partnerskap utöver det som de markerat att de angivna svaren avser att markera vilka. Var finns då de flesta mångsysslarna – partnerskapsproffsen? Svaret är väl att de finns inom alla partnerskap, men mest bland ledamöterna i strukturfondsdelegationerna.

Där svarar 60 % att de också sitter i andra partnerskap. Det finns dock en stor risk för att dessa svar inte ska tolkas helt bokstavligt. Respondenterna ombads ange vilka andra partnerskap de deltog i. Flera strukturfondsledamöter angav ”stora partnerskap kopplade till strukturfonder”. Den nära kopplingen mellan delegationen och dess stora partnerskap gör att det nog inte är helt rättvisande att se det som att de som svarat på det viset är ”mångsysslare”. Kanske ska man mer se det som att det ena följer på det andra. I så fall blir den enda iakttagelsen att medlemskap i flera partnerskap är något mindre vanligt inom övervakningskommittéerna och Mål 3. Där anger drygt 30 % att de ingår i flera partnerskap. De senare är alltså något mer specialiserade än de övriga.

Figur 5:3 Respondenter som ingår i fler än ett partnerskap uppdelat på typ av partnerskap



### Kombinationer av partnerskap

Ett annat sätt att belysa frågan är att se vilket det vanligaste andra-alternativet är för dem som angivit att de deltar i flera partnerskap. På det stora hela kan sägas att RTP dominerar stort. För övriga grupper är variationen större.

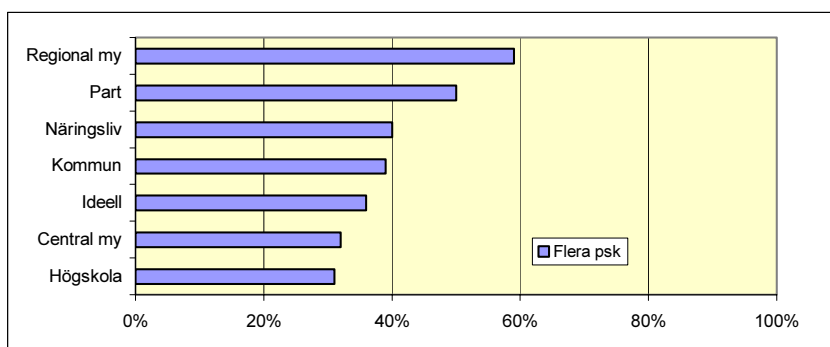
*Struktur*fondsledamöter och *ÖK*-ledamöter ingår också i RTP och andra stora partnerskap kopplade till programmen. Ingen från dessa deltar också i en *LAG*-grupp. *Mål 3* ledamöter ingår förutom i RTP också i regionala kompetensråd, vilket är förväntat med tanke på att Växtkraft mål 3 är så starkt inriktat på kompetensfrågor. Ledamöter i *LAG-grupper* är representerade på alla håll utom i strukturfonndsdelegationer och kompetensråd.

*RTP*-ledamöter är tämligen jämt spridda på alla övriga slags partnerskap. Ledamöter i *regionala kompetensråd* ingår också i RTP och i någon mån i *Mål 3*. Här skulle man kunna ha väntat sig ett större överlapp. Här kan också noteras att många som ingår i regionala kompetensråd har valt att inte besvara enkäten med utgångspunkt från just den konstellationen. Kanske betraktas inte kompetensrådet som lika "partnerskapigt" som andra grupper som de deltar i, t.ex. RTP eller *Mål 3*. Ledamöter i de stora partnerskapen ingår också främst i RTP.

### Från vilka organisationer/sector kommer mångsysslarna?

Ett annat sätt att vinkla frågan är: Varifrån kommer de deltagare som är mest mångsysslare? I absoluta tal finns naturligtvis flest mångsysslare inom kommungruppen och gruppen regionala statliga myndigheter eftersom dessa är störst. Relativt sett finns de flesta mångsysslarna inom gruppen regionala myndigheter samt hos arbetsmarknadens parter. Företrädare för centrala myndigheter liksom företrädare för högskola är de som minst sitter på flera stolar.

Figur 5.4 Relativa andelen ”partnerskapsproffs” inom olika organisationer



## 5.3 Ett arbetsamt åtagande?

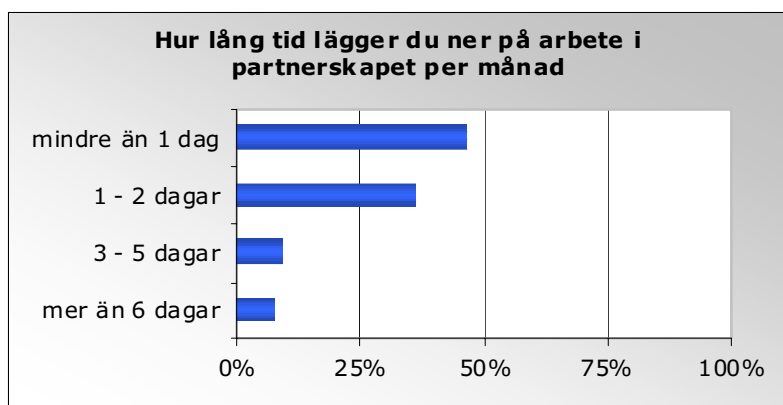
### Tidsåtgång sammantaget

Hur arbetsamt är det att delta i partnerskapsarbetet? Vi ställde följande frågor: *Hur lång tid lägger du ner på arbete i partnerskapet per månad?*

Nedlagd tid	Andel	Antal
mindre än 1 dag	46%	268
1 - 2 dagar	37%	211
3 - 5 dagar	9%	54
mer än 6 dagar	8%	44

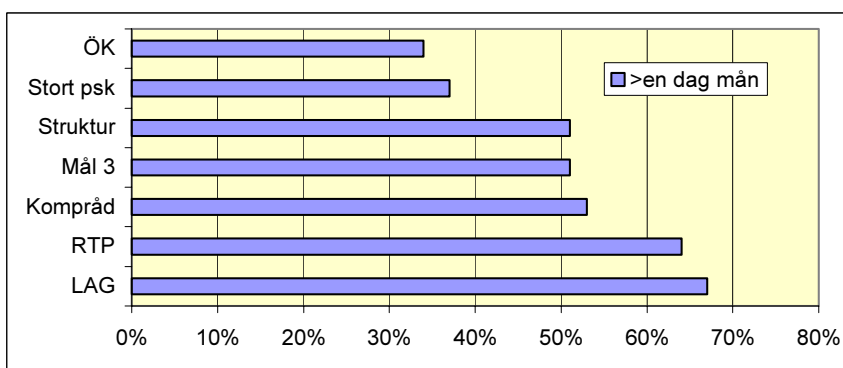


Figur 5:5 Nerlagd tid på arbete i partnerskap



Hur arbetskrävande är olika partnerskap? I figuren nedan har de tre högre svarsalternativen noterats. Här framgår att arbetet i övervakningskommittéer och stora partnerskap tar minst tid medan LAG-grupperna och RTP tar mest tid.

Figur 5:6 Respondenter som lägger ner mer än en dag i månaden på arbete i partnerskap



Ser man närmare på extremvärdena framträder ett mönster där man ser att vissa personer i LAG-grupperna lägger ner ganska mycket arbetstid. Det gäller också RTP, där medelvärdet alltså dras upp av att vissa lägger ner mycket tid. Det är få ledamöter i strukturfondsdelegationer och övervakningskommittéer som lägger ner stor tid på dessa. Detta är inte så förvånande med tanke på att

många ledamöter i framför allt i de förstnämnda är heltidsengagerade politiker med stor vana att beta av det ena mötet efter det andra.

### Omräknad tidsåtgång i personår

Hur stor arbetstid läggs ner totalt sett i Sverige på arbete i partnerskap? Det är svårt att beräkna ett medelvärde eftersom man inte riktigt vet fördelningen i den lägsta och den högsta kategorin. Man får göra vissa approximationer.

Ett ungefärligt medelvärde för dem som svarat är 1,9 dag i månaden<sup>1</sup> motsvarande 22,5 dagar om året. Det är möjligt att många i undersökningens bortfall är svagt engagerade i partnerskap. Den enkla bortfallsanalys som gjordes tyder på det. Dock med reservationen att det också är möjligt att en del av de mest engagerade – och upptagna – personerna inte svarat av tidsbrist. Antas likväl att den första kategorin dominerar kan en bedömning stanna på att de som deltar i partnerskap lägger ner ca 20 dagar om året. Det skulle innebära att nerlagd tid på partnerskapsarbete i den undersökta gruppen – i huvudsak möten och inläsning – är 20 000 dagar, vilket motsvarar ungefär 100 heltidstjänster (under antagandet att ett årsarbete motsvarar 200 dagar). Till detta kommer det drygt hundratal personer som vi inte lyckades få e-postadresser till.

Enligt en tidigare bedömning har vårt utskick som gick till drygt 1 000 personer täckt ungefär en tredjedel av landets deltagare i partnerskap. Siffran ovan måste alltså tredubblas och blir därmed över 300 heltidstjänster. Huruvida detta är mycket eller lite kan diskuteras. Sett i förhållande till det totala antalet personer i planerande och beslutande ställning i landet är det kanske inte särskilt mycket. Det motsvarar dock en tämligen stor statlig myndighet. Om man ser deltagande i olika slags partnerskap som tillkommande arbete utöver tidigare samråds- och mötesverksamheter framträder en bild av en väsentligt utökad samverkansapparat.

Frågorna med öppna svarsalternativ innehåller i några fall kritiska kommentarer om onödig tidsåtgång.

---

<sup>1</sup> Det är ett vägt genomsnitt för varje svarskategori. De som svarat 1 – 2 dagar antas ha lagt ner 1,5 dagar. De som svarat 3 - 5 dagar antas ha lagt ner 4,0 dagar. För de yttre kategorierna mindre än 1 dag antas snittet 0,75 och för mer än 6 dagar antas 8,0.

*Korrekturläsning i grupp – måste man resa från hela landet för att besluta om eventuella korrigeringar.*

*Många formella redovisningar som tagit alltför mycket tid. För långa möten.*

*Näringslivets representation är ofta svårt ... ytterst få är villiga att sätta av den tid som behövs.*

*Den som ar minst att göra (= mest tillgänglig tid) får oproportionerligt stort genomslag.*

Men det samlade intrycket är att tidsaspekten inte ges någon framträdande roll i de spontana kommentarerna, vilket tyder på att i vart fall de som svarat på enkäten inte ser tidsåtgången som något större problem. En av enkätens besvarare kände dock ett behov av att lämna ifrån sig ett ampert yttrande i frågan om tung administration:

*Skippa all formalia. Ge de myndigheter som genomför programmen mera tid för genomförande och låt dem slippa alltför mycket kringarrangemang med ÖK, kontrollverksamhet och revision i tid och otid och utvärderingar och hela baletten. Utvärdering och kontroll är bra, men det måste ske i rätt proportioner. Vi måste kunna lita till att våra myndigheter gör det de är satta att göra. När deras personalresurser är för knappa för att hjälpa näringen och arbeta projektinriktat och utvecklande på olika sett då är det desto viktigare att man minimerar allt extraarbete som blir med att arrangera ÖK-möten, ställa samman en hel rad med rapporter, göra utskick, ta emot revisorer, besvara olika kontrollrapporter, upphandla och hjälpa olika oberoende utvärderare m.m.*

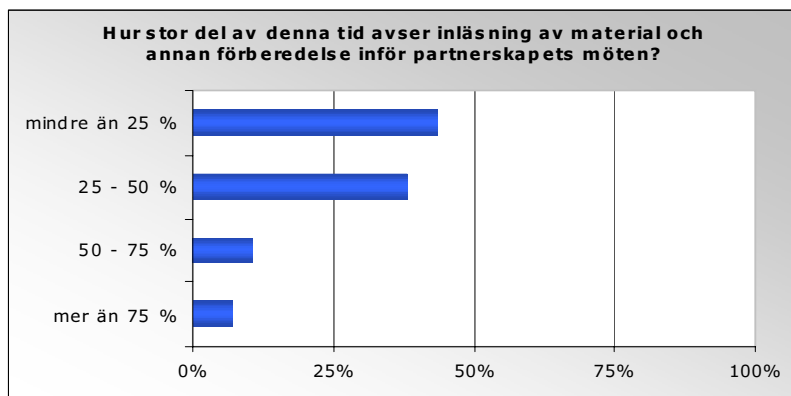
### **Hur mycket inläsning?**

En vanlig kritik av partnerskapsarbete – och av mötesverksamhet i största allmänhet – är att man som ledamot översköljs av handlingar som man med tungt sinne släpar med sig hem på kvällen.

Vi frågade: *Hur stor del av denna tid avser inläsning av material och annan förberedelse?*

Inläsningstid	Andel	Antal
mindre än 25 %	44%	251
25 - 50 %	38%	222
50 - 75 %	11%	62
mer än 75 %	7%	42

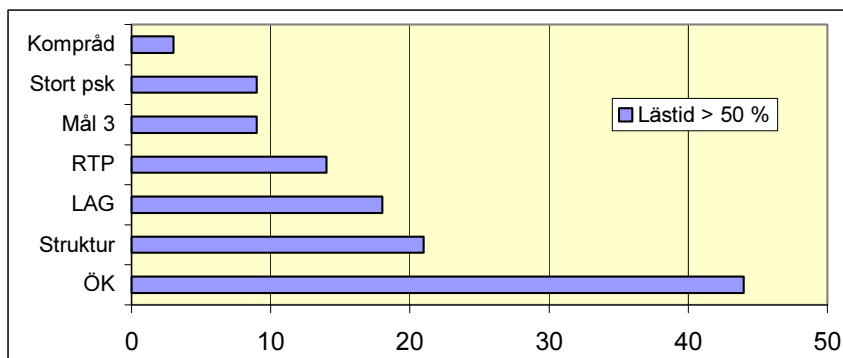
Figur 5:7 Andel av tiden som avser inläsning, sammantaget



Med samma matematik och grova antagande som nyss gjordes kan vi alltså säga att tidsåtgången för att läsa in handlingar till partnerskapsmöten i tid motsvarar ungefär 75 personår för riket som helhet. Till detta måste dock läggas den mycket viktiga reservationen att dessa handlingar också har skrivits av någon. Det är tjänstemän som serverar partnerskapen, projektledare och samordnare m.fl. Rimligtvis tar betydligt längre tid att författa programdokument, handlingsplaner, projektsammanställningar, protokoll m.m. än att läsa dem.

Den relativa tidsåtgången för inläsning är överlägset störst i övervakningskommittéerna och lägst i de regionala kompetensråden, Mål 3 och de stora partnerskapen. Nedan visas fördelningen av dem som angivit att hälften eller mer av tiden avser inläsning.

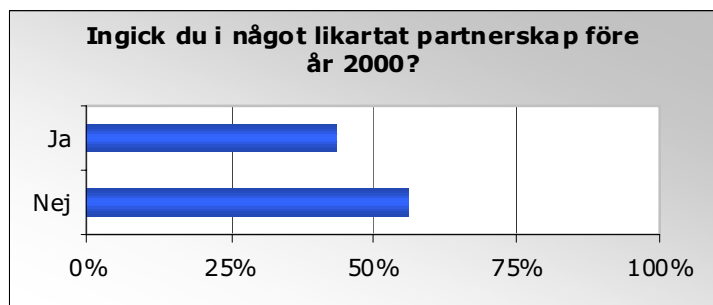
Figur 5:8 Andel (i procent) som anser att mer än hälften av arbetet i partnerskap består av inläsning av dokument



#### 5.4 Nykomlingar eller oldtimers?

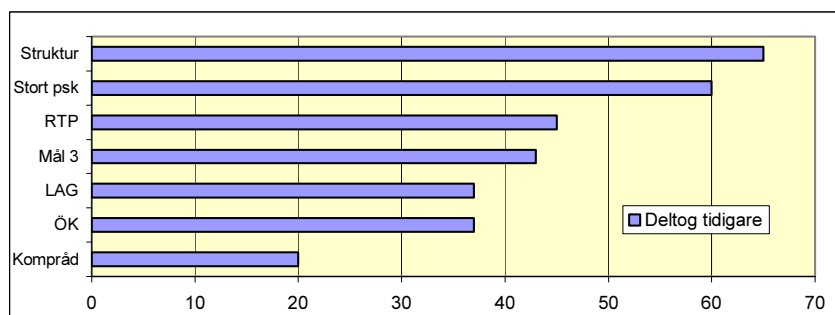
Består dagens partnerskap av samma personer som gårdagens?

Figur 5:9 Totala andelen respondenter som ingick i partnerskap före år 2000



Allmänt kan sägas att bilden av att det är samma gamla gäng som sitter kvar inte besannas. Under perioden har det skett en nyrekrytering på drygt 50 %. Figur 5:10 visar skillnaden mellan olika partnerskap. Skalan är procent.

Figur 5:10 Andel respondenter som ingick i partnerskap före år 2000 uppdelat på typ av partnerskap



Skillnaderna mellan de olika partnerskapen är inte så stora bortsett från de regionala kompetensråden. Strukturfondsdelegationerna har relativt sett högst kontinuitet. Två av tre sitter kvar från föregående period. Fyra av fem av ledamöterna i de regionala kompetensråden svarar att de inte ingick i något motsvarande organ tidigare. Kompetensråden tillkom samtidigt som RTP, men har i många fall kommit igång senare, vilket förklarar att det för de flesta som svarat inte funnits någon tidigare period.

Låt oss avsluta med två citat ur den öppna delen av enkäten:

*Viss kontinuitet är också viktigt - den här typen av arbete är långsiktigt och det underlättar om inte alla ledamöter byts ut hela tiden. Någon måste kunna ha kvar och förmedla visionen om det långsiktiga målet samtidigt som man får akta sig för att det blir en pratklubb.*

*I de rådgivande partnerskapen bör man ha en större omsättning på medlemmar. De finansiella och beslutande partnerskapen bör vara långsiktiga.*

## 6 De viktigaste arbetsuppgifterna

### 6.1 Uppgifter och roll i stort

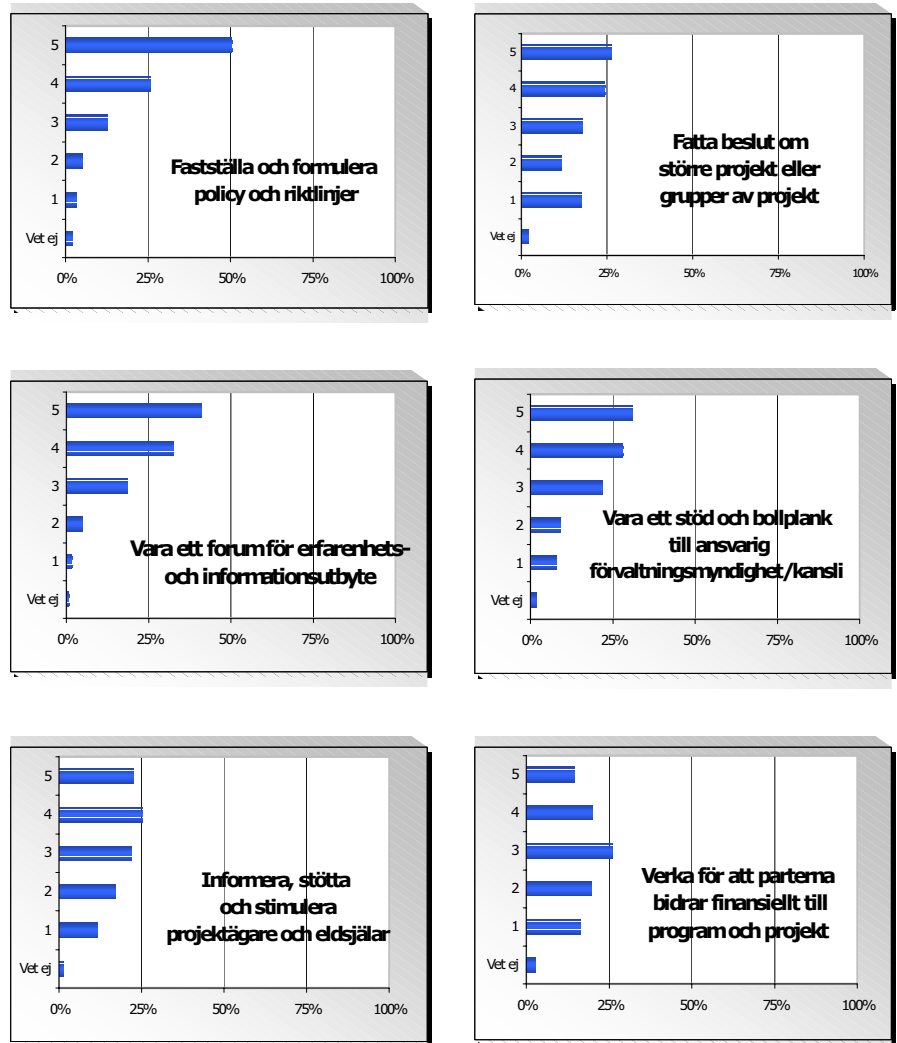
Här ges först en överblick av de samlade svaren på frågorna om partnerskapets uppgifter och roll. I nästa steg granskas hur de olika partnerskapen skiljer sig från varandra och från detta genomsnittsmönster.

I figurerna nedan visas svaren på frågan: *Vilka anser du vara partnerskapets viktigaste uppgifter?* Svaren redovisas i en femgradig skala där respondenten får ta ställning till ett påstående med ett instämmer helt (5) till instämmer inte alls (1).

Den viktigaste uppgiften 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 och stimulera projektägare och eldsjälar*

Figur 6:1 Partnerskapens viktigaste uppgifter, samlad redovisning, (5 = instämmer helt, 1 = instämmer inte alls)





## 6.2 Policyformulering och erfarenhetsutbyte viktigast

Det är tydligt att de undersökta partnerskapen alla uppfattas ha som sina viktigaste uppgifter att fastställa policy och riktlinjer samt att vara ett forum för erfarenhetsutbyte. Ser man på svaren på den öppna frågan nr 18 (se bilaga) där respondenten ombeds att med egna ord beskriva sina erfarenheter av arbetet i partnerskapet ges många kommentarer om att sprida erfarenheter. Här kommer några röster från enkäten.

*Det viktigaste är att de olika parterna möts och dryftar utvecklingen i regionen (strukturfondsledamot)*

*Det har varit ett brytande av åsikter utifrån respektive ledamots specifika kunskaper och erfarenheter vilket lett till en förbättrad helhetsyn för samtliga. (ÖK)*

*Partnerskapet ger kunskaper och respekt för varandras områden och många informella kontakter knyts vid senare tillfällen. (Mål 3)*

*Utbytet av erfarenheter från samhällets olika delar har varit oerhört stimulerande och givande och ger faktiskt en framtidstro om fortsatt samarbete över alla sorters gränser. (LAG-grupp)*

*Ett lärorikt utbyte av kunskaper om parternas organisation och verksamhet. Arbetsprocessen har givit möjlighet till ökad kunskap och förståelse för olika utvecklingsförutsättningar. (RTP)*

*Partnerskapet handlar till stor del om att dela med sig av sina erfarenheter till de övriga deltagarna. Inte så mycket om beslutande i konkreta ärenden. (kompetensråd)*

Bland de öppna svaren finner man sällan kommentarer kring uppgiften att formulera policy och riktlinjer. Några fanns dock. De flesta kommer, som framgår, från ledamöter i ÖK.

*Partnerskapet kan genom att skapa policies styra pengar till exempelvis vissa mindre företag eller vissa grupper. (Mål 3)*

*Det är viktigt att partnerskapet har en övergripande strategisk roll som följer upp mål och riktlinjer samt vid behov flyttar medel. (ÖK)*

*Fel att flertalet i ÖK är tjänstemän med uppgift att fatta strategiska beslut och följa upp programmen medan lokalpolitiker i struktur-fondsdelegationen fattar beslut om enskilda projekt. (ÖK)*

*Det viktigaste skedet i struktur-fondsarbetet är att vara med i program-arbetet, inklusive när programkomplementet läggs fast. (ÖK)*

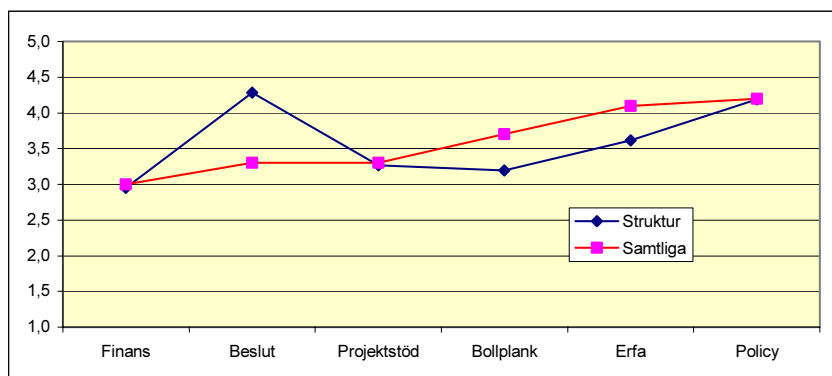
Det är möjligt att det inte finns så mycket specifikt att säga om just policyaspekten. Det är också svårt att tänka sig annat än att beslutsfattare på tämligen hög nivå i samhället anser att en av deras viktigaste uppgifter är att utforma policy och riktlinjer antingen de sitter i ett partnerskap eller i någon annan konstellation.

Det finns dock en hel del kommentarer med innebörden att samarbetet har lett till en ökad samsyn om viktiga regionala utvecklingsfrågor, en bättre helhetssyn m.m. utan att man specifikt hänvisar till att denna samsyn lett till någon form av policy.

### 6.3 För andra uppgifter varierar profilerna

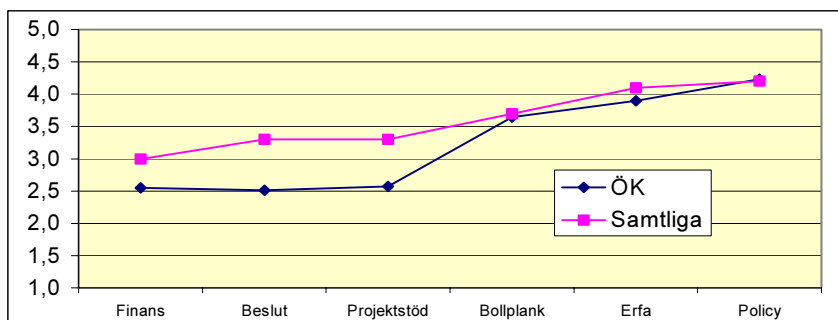
Uppgifterna att verka för att parterna bidrar finansiellt samt uppgiften att stödja och stimulera projektägare bedöms inte lika viktiga. Eftersom de partnerskap som studerats i vissa avseenden har ganska olika funktion är det intressant att se om detta avspeglas i svaren. Nedan redovisas dessa uppdelat på olika partnerskap. Redovisningen följer den sammanlagda prioritetsordningen. Den vertikala axeln avser snittvärdena på en skala 1 till 5.

*Figur 6.2. Struktur-fondsdelegationernas viktigaste uppgifter jämfört med totalmängden*



*Strukturfondsdelegationerna* skiljer sig från genomsnittet främst genom att de i större utsträckning betraktar uppgiften att fatta beslut om större projekt som den viktigaste. Detta är ju inte heller så konstigt eftersom dessa partnerskap har en mycket uttalad uppgift att fatta projektbeslut. Mer förvånande är att man inte också prioriterar uppgiften att verka för att de olika parterna bidrar finansiellt.

Figur 6.3. Övervakningskommittéernas viktigaste uppgifter jämfört med totalmängden

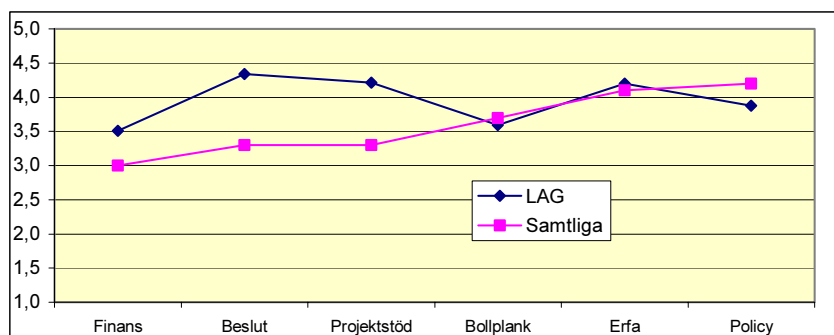


ÖK:s profil avviker såtillvida att de tre lägst prioriterade uppgifterna är ännu lägre prioriterade. ÖK fattar visserligen vissa viktiga finansiella beslut, men knappast beslut om större projekt eller program, vilket förklarar den lägre noteringen på denna fråga. Inte heller ÖK uppfattar sig ha rollen att verka för att parterna bidrar finansiellt.

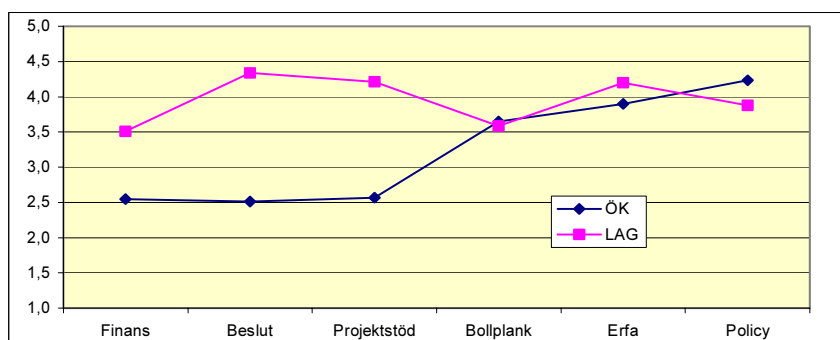
Mål 3 profilen ligger nära den sammanvägda. En skillnad är att man något mer ser sig som ett stöd och bollplank till den förvaltande myndigheten, ESF-rådet. Något förvånande är att även ledamöterna i Mål 3 anser sig fatta beslut om större projekt och program (3,2 på en femgradig skala) eftersom Mål 3 partnerskapet främst har en rådgivande roll visavi den beslutsfattande myndigheten, ESF-rådet. Troligen är det lite oklart om partnerskapets rekommendationer till myndigheten ska ses som råd eller bindande rekommendationer som kan jämföras med beslut.

LAG-grupperna skiljer sig något från de övriga i det att de både ser uppgiften att verka för att parterna deltar finansiellt och att de ser sig som stöd till projektägare och eldsjälar. LAG-grupperna har också en mer tydlig beslutsfattande roll.

Figur 6:4 De viktigaste arbetsuppgifterna enligt LAG-grupper och samtliga



Figur 6:5 De viktigaste arbetsuppgifterna enligt Övervakningskommittéerna respektive LAG-grupperna

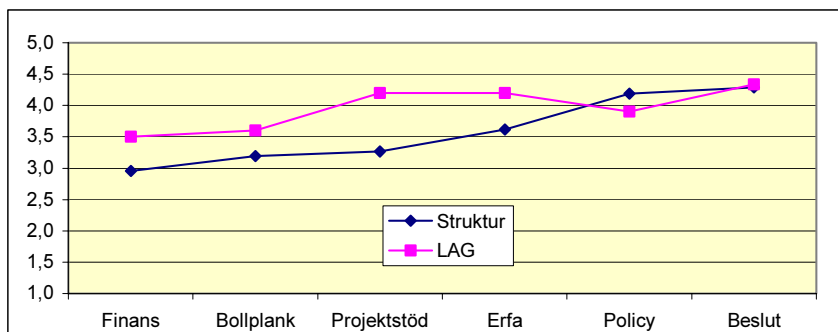


Det kan vara intressant att närmare granska de två partnerskap som nivåmässigt står långs ifrån varandra. ÖK ska sväva ganska högt över de andra och ha överblick och granska, medan LAG-grupperna utgör gräsrotspartnerskapet i förhållande till de övriga. I figuren ovan jämförs dessa. LAG-gruppernas mer handgripliga uppgifter framgår ganska tydligt – fatta beslut, ordna finansiering, stötta projektägare. De mera allmänna och principiella uppgifterna – policy, erfarenhet och bollplank till verkställande organ – är dock tämligen lika.

Nedan jämförs LAG med strukturfondsdelegationerna. De har ju den likheten att de ligger högt på variabeln att fatta beslut. Däremot ligger LAG högre på uppgifterna att vara ett forum för finansieringsöverenskommelser, att fungera som bollplank till verkstäl-

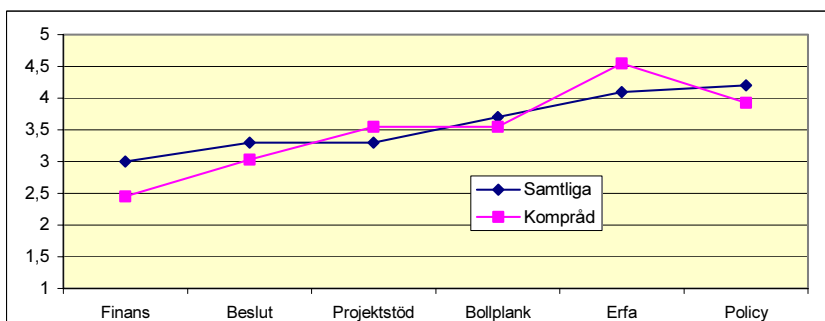
lande organ, att ge projektstöd och även att fungera som forum för erfarenhetsutbyte.

Figur 6:6 De viktigaste arbetsuppgifterna enligt LAG-grupper respektive strukturfondsdelegationer



RTP profilen är i stort sett identisk med den samlade profilen och redovisas inte som figur. En svag skillnad mellan RTP och den samlade profilen är att man inom RTP lägger lite större vikt vid finansieringsfrågan. Att skillnaden är så liten är anmärkningsvärd, i synnerhet med tanke på att RTP utgör en fortsättning av RTA där begreppet "avtal" signalerade avsikten att parterna skulle göra finansieringsåtaganden.

Figur 6:7 De viktigaste arbetsuppgifterna enligt de regionala kompetensråden jämfört med samtliga



De regionala kompetensråden lyfter särskilt fram erfarenhetsutbytet och, liksom LAG-grupperna, funktionen att stödja och stimulera

projektägare och eldsjälur. De ligger lågt – relativt sett – både på beslutsfattande och finansiering.

De stora partnerskapen kopplade till strukturfondsprogrammen i södra Sverige har en praktiskt taget identisk profil med de samlade svaren. Detta ter sig något förvånande eftersom dessa partnerskap består av mellan 80 och 100 personer. Man kan undra i vilken utsträckning sådana grupperingar kan göra så mycket annat än ta emot information och byta erfarenheter.

## 6.4 Öppna kommentarer

Här följer lite blandade kommentarer som anknyter till partnerskapets uppgifter.

### Gärna mer beslutskraft

Flera av de tillfrågade – särskilt inom växtkraft Mål 3 – efterlyser mer beslutsfattande och operativa uppgifter för partnerskapen.

*Att partnerskapet inte fattar några som helst beslut i ansökningsärenden är också en stor orsak till bristande engagemang*

*När det kommer till viktiga frågor bestämmer inte partnerskapet någonting. Kanske bör man skilja på parter och ägare, där ägare har mer att bestämma om.*

*Generellt sett är vi idag allt för många reflektörer och för få aktörer.*

*Mer makt och inflytande i genomförandet annars är partnerskapet ganska tandlöst.*

### Skillnader finns, men likheterna mest framträdande

Den sammantaget mest intressanta iakttagelse är dock, trots de ovan redovisade olikheterna, att svaren är så tämligen lika, trots att i vart fall vissa av de olika partnerskapen har ganska väsensskilda uppgifter.

En öppen fråga som riktade sig till dem som ingick i flera partnerskap var om de ansåg att det var några särskilda skillnader mellan

dessa. Denna fråga avser då inte bara just frågan om roll och arbetsuppgifter, men flera av kommentarerna handlade om dessa. Dock ska först sägas att många gav det korta svaret ”nej” på frågan. I något fall med ett tillägg, t.ex. *nej, inte så länge som uppdraget kan tydliggöras på ett ordentligt vis*. Eller lite ironiskt: *De olika partnerskapen fungerar ungefär på liknande sätt. Ofta med nästan samma deltagare...* En annan sammanfattande kommentar lyder: *I alla partnerskap som jag suttit har just samstämmigheten och gemensamma strävanden varit utmärkande.*

### Skillnader i tydlighet, roll och ansvar

Men det fanns flera personer som markerade att det verkligen finns stora skillnader. Dessa kretsar huvudsakligen kring frågan om beslutsmandat, tydlighet och formaliseringsgrad. Här kommer några sådana.

*Det är en stor skillnad mellan arbetet i ÖK och i ett RTP-partnerskap. I ÖK arbetar man strukturerat med principfrågor och konkret med beslutsfattande. RTP-partnerskapet är mer av en diskussionsklubb eller nätverk.*

*Att delta i ett regionalt partnerskap och en ÖK är väsensskilt. Knapptast meningsfullt med en korporativ sammansättning av ÖK som ju är så bokstavsstyrda att utrymmet för partsintressen är obefintligt. Här kunde man lika gärna ha en myndighetsgruppering med lämplig sammansättning från EU, regering och regioner.*

*Mål 3:s partnerskap arbetar mera konkret och nära slutanvändarna än RTP och RUP-partnerskapen.*

*Partnerskapet i Leader skiljer sig från de övriga genom att alla ingående personer gemensamt har ett ansvar för beslut, även ekonomiska sådana. Härigenom är det lättare att få acceptans, besluten upplevs inte som myndighetsbeslut.*

*Leader är mer av experimentell lust att skapa nya företag, underlätta och stimulera, vara bollplank till projektägare och lita på dessa i förhållande till Mål 3 som innehåller mer av myndighetsutövning och kontroll.*

*Mål 3 har en reell, om inte formell möjlighet att påverka projekturvalet genom att det finns en direkt koppling till "brukarna", arbetsmarknadens parter och den sociala ekonomin. Partnerskapet i RTP har främst påverkat programmets inriktning. Kan inte kommendera fram insatser eller projekt utan får förlita sig på att information leder till att projekt kommer fram.*

*Framför allt är det skillnader mellan beslutsfattandet. Sen är det inte säkert att alla beslut ska fattas av partnerskapet. Det krävs ganska mycket kunnande för att bedöma projekt och vad som är relevant samt näringslivsutvecklande.*

*Den tydligaste skillnaden är om finansierarna lägger pengarna i en gemensam pott eller om var och en ska kunna påverka varifrån de olika projekten ska komma som ska få pengar. Gemensamt beslutfattande leder till mindre revirpinkande och bättre samverkan.*



## 7 Roll och översiktig värdering

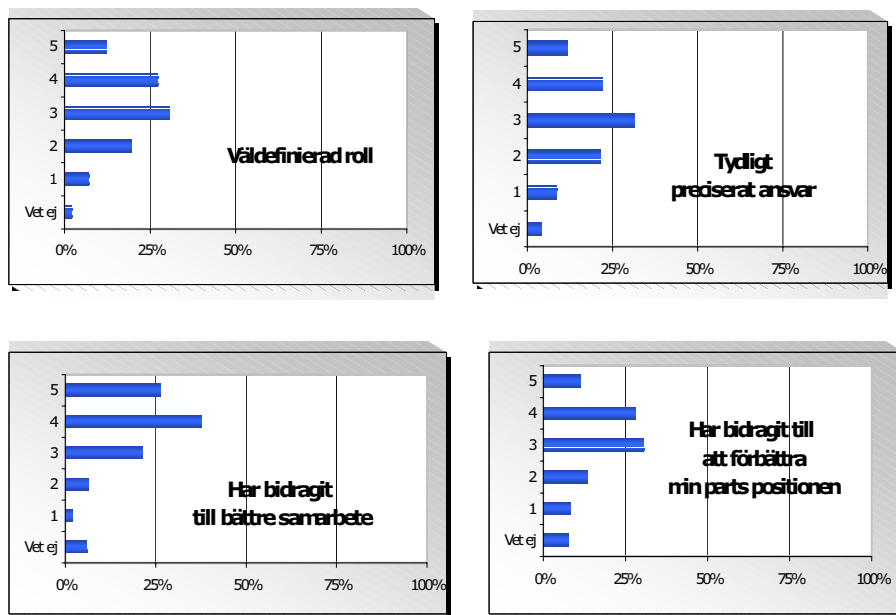
I detta kapitel behandlas en fråga med åtta olika påståenden att ta ställning till. Dessa var – med avsikt - inte helt neutrala. Vissa hade en underliggande positiv ton och andra en mer negativ eller i vart fall problematiserande. Några berörde partnerskaps roll och ansvar. Andra var mer allmänt formulerade och avsåg att ge en ganska översiktlig karakteristik och värdering.

Här redovisas först de fyra påståendena med en positiv klang. De positiva påståendena kan lätt med en negation göras till negativa och vice versa. Exempelvis hörs inte sällan kritiken att partnerskaps roll är otydlig och deras ansvar är otydligt. Här har vi valt att fråga hur partnerskapets deltagare själva ser på den saken, men gjort påståendena positiva. Också detta avsnitt inleds med en rak redovisning av enkätsvaren.

Så här löd de positivt laddade påståendena.

- Partnerskapet har en väldefinierad roll
- Partnerskapets ansvar i samband med beslut om projekt eller fastställande av policier är tydligt preciserat
- Partnerskapet har bidragit till ett bättre samarbete mellan de deltagande parterna
- Mitt deltagande i partnerskapet har bidragit till att förbättra positionen för den organisation/huvudman som jag representerar

Figur 7:1 Svar på fyra positivt laddade påståenden om partnerskapen, sammantaget (5 = instämmer helt, 1 = instämmer inte alls)



## 7.1 Ansvar och roll

### Kunde vara tydligare

Det samlade intrycket är att det finns en majoritet – om ej inte så överväldigande – som anser att partnerskapets roll är tydlig och ansvaret tydligt preciserat. Detta är något förvånande med tanke på att det förekommit en hel del kritik och ifrågasättande på principiella grunder angående partnerskapen i just dessa avseenden. Många av de öppna kommentarerna som citerades i föregående kapitel tog upp roll- och ansvarsfrågan. Här kommer ytterligare några sådana kommentarer som främst berör skillnaden mellan olika partnerskap.

*Det är stora skillnader. ÖK har en formaliserad roll medan RTP/RUP/Mål 3 partnerskap är mer odefinierade flummiga som ansvarig myndighet inte alltid tycks ta på riktigt allvar.*

*Skillnad på roll i olika faser av arbetet. Det stora partnerskapets roll är i allt väsentligt knutet till framtagandet av programdokumentet. Strukturfondsdelegationens roll är mer beslutsfattande.*

*Strukturfondsdelegationerna har funnit betydligt bättre former för samverkan och samtal än RTP-partnerskapen. Det formella skapar ett samtalsklimat där människor inte talar i mun på varandra, där protokoll förs och där ansvaret är utpekat och lite högtidligt. Mötesformerna och ordförandeskapet är inte alls oviktiga vid denna typ av partnerskap.*

*Partnerskapet i LAG-gruppen är tydligare och med en mer preciserad roll än vad som gäller för RTP.*

*En något löst sammansatt organisation där det inte finns tydligt ansvar mer än hos statliga och finansierande direktvalda parter.*

### **Samverkansaspekten återkommer**

Det är en spridd uppfattning att arbetet i partnerskapet har bidragit till att samarbetet har förbättrats. Många känner också att de har flyttat fram sina positioner genom arbetet. Merparten av de citat som handlade om erfarenhetsutbyte ligger väldigt nära samarbetsaspekten. Bättre samarbete över länsgränser och sektorgränser lyfts fram i flera fall. Här några ytterligare kommentarer.

*En arena där politiker, tjänstemän och andra regionala och lokala företrädare kan mötas, föra en dialog regelbundet över revir och administrativa gränser för att lyfta frågor och bejaka projekt som tillför regionen fördelar även om dessa inte alltid hamnar i det egna länet. Få en större dimension i sitt arbete och börja se varandra som samarbetspartners istället som konkurrenter om en "påse pengar" och långsiktigt samverka mot gemensamma långsiktiga mål.*

*Ett uddlöst organ som dock ger möjligheter till erfarenhetsutbyte etc. Sannolikt skulle mer ansvar och befogenheter göra arbetet mer meningsfullt. Om inte det sker bör man överväga om formen av partnerskap ska finnas kvar.*

*Det har varit bra att diskutera tvärsektoriellt – att se på den regionala utvecklingen ur ett helhetsperspektiv och inte bara utifrån det egna politikområdet.*

*De olika finansörerna får överblick över vad som pågår i regionen och kan samordna de olika insatserna.*

*Har givit möjlighet att arbeta över gränserna.... Samverkan har skett över såväl kommun- som länsgräns.*

*Partnerskapet har bidragit till att flera gemensamma satsningar kunnat göras och att parter som tidigare befann sig långt ifrån varandra nu samverkar i ett regionalt perspektiv.*

## 7.2 Skeptiker finns – men de är inte i majoritet

De mer negativa och – ibland – lite provokativt utformade frågorna hade följande lydelse:

- Partnerskap som samverkansorgan inte skiljer sig från andra samråds- och samverkansgrupper
- Partnerskapet borde vara mindre för att fungera effektivare
- Partnerskapets uppgifter spänner över ett alltför vitt fält
- Partnerskapet är tämligen tandlöst, är mest ett ”pratnerskap”

### En översikt

Allmänt kan sägas att det är färre som ställer sig bakom de mer ifrågasättande påståendena om partnerskapen. Åsikten att partnerskap inte skiljer sig särskilt mycket från andra samverkansorgan får dock stöd av en knapp majoritet. Nu är egentligen inte detta ett negativt påstående eftersom samverkansorgan av alla de slag ju kan vara värdefulla. Påståendet är mer till för att fånga upp i vad mån partnerskap uppfattas som en nyskapelse eller mer som ett nytt ord för en etablerad verksamhet. Den fräckaste formuleringen, att partnerskapet är tämligen tandlöst, mest en pratklubb, fick relativt sett inte så många instämmanden. Det innebär inte att detta slags kritik helt kan negligeras. Av de 550 personer som hade en åsikt i frågan var det 150 som höll med helt eller delvis. Minst benägna att

hålla med var politiker och mest var de som verkade i intresseorganisationer. Många av dessa har säkert erfarenhet från betydligt skarpare förhandlingar mellan olika parter, vilket kan få partnerskapen att framstå som lite avslagna. Åsikten att partnerskapen borde vara mindre företräddes oftare av politiker, både heltidsverksamma och fritidspolitiker.

Figur 7:2 Svar på fyra mer ifrågasättande påståenden om partnerskapen, (5 = instämmer helt, 1 = instämmer inte alls)

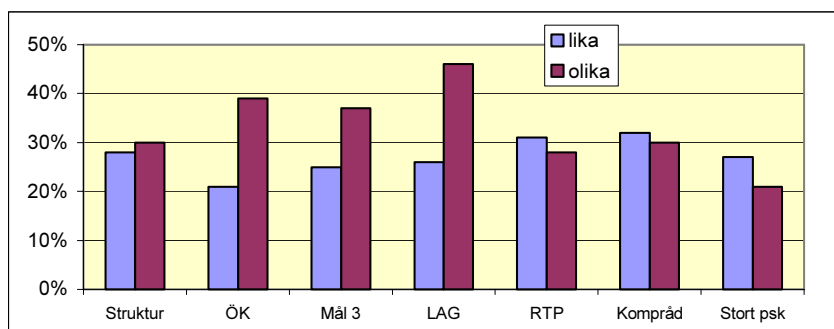


I nästa avsnitt görs en noggrannare analys av hur uppfattningarna mellan olika slags partnerskap och företrädare för olika organ skiljer sig åt. Innan dess kan sägas att vi också jämfört svar från kvinnor och män samt svar från "partnerskapsproffsen" och övriga. Här finns ett svagt, men entydigt mönster. Kvinnorna är mer positiva i alla avseenden utom på frågan om att samarbetet hade förbättrats. Där låg de manliga svaren något högre. På samma sätt finner vi att personer som deltar i flera partnerskap är allmänt sett mer positiva.

### Partnerskapen är inte särskilt unika

Figuren nedan visar fördelningen av svaren på påståendet att partnerskapen inte skiljer sig särskilt från andra typer av samverkansorgan. Det är inom LAG-grupperna, övervakningskommittéerna och Mål 3 som man upplever partnerskapen som annorlunda.

*Figur 7:3* Svar på påståendet att partnerskapen inte skiljer sig särskilt mycket från andra slags samverkansformer uppdelat på typ av partnerskap



### Formellt, luddigt, revirbevakning...

Även om de sammanvägda enkätsvaren i huvudsak är positiva och inte sätter ljuset på problem när det gäller ansvar och roll så är det uppenbart att många av dem som besvarat enkäten tänkt en hel del på dessa frågor. Här finner vi flera ganska utförliga svar som andas betydande tveksamhet. Låt oss lyssna till några åsikter hämtade från de öppna frågorna.

*Bara formella stora sammankomster. Ledamöterna får dålig insyn i verksamheten och tar sig därmed inte heller tid för att tränga in i frågorna.... ÖK har varit alltför breda sammanslutningar med spretiga intressen inom olika sektorer. För stora grupper för att något egentligt konstruktivt arbete ska kunna ske, men samtidigt roligt att träffa lite människor utanför den egna näringen. (ÖK)*

*Storleken kan vara hämmande och inte sällan är det "skenförankring" av redan fattade beslut. (RTP)*

*RTP partnerskapen har varit väldigt luddiga och mycket revirtänkande. (RTP)*

*Jag upplever att partnerskapet finns därför att det bestämts att det ska finnas ett. (Mål 3)*

*Partnerskap är ett så diffust begrepp att det kan vara nästan vad som helst från någorlunda väl fungerade grupper på 10-15 personer med de tyngsta aktörerna representerade till diffusa stormöten med 100 personer som i det senare fallet ofta företräder mycket smala intressen. (RTP)*

*För många snackpåsar. Lite för gubbigt för min smak. Äldre män som känner varandra och sitter med i ALLA andra nätverk i regionen där det offentliga är representerat. (RTP)*

*Allt för mycket prat och för lite verkstad. (RTP)*

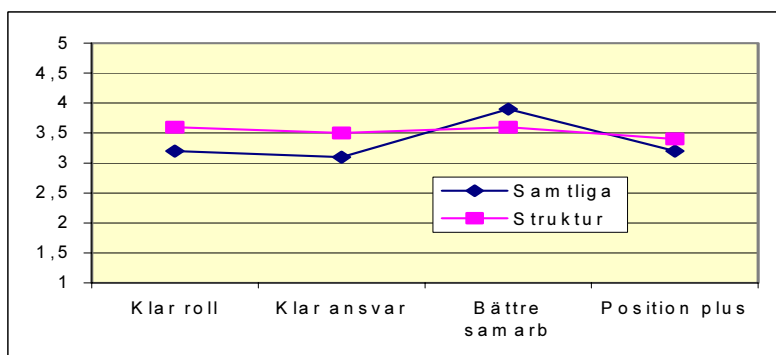
### **7.3 Var finns skillnaderna?**

Uppfattningen om roll och ansvar ligger ungefär i mittfältet om man ser till samtliga partnerskap. Detsamma gäller bedömningen om den egna positionen har förbättrats. Uppfattningen att samarbetet har förbättrats ligger högst, närmare fyra på en femgradig skala. I figurerna nedan jämförs medelvärdet för dessa frågor med värdet för vissa partnerskap. De partnerskap vars profiler är mycket lika medelvärdet tas inte med

#### **LAG-grupper inom Leader mest positiva.**

*Strukturfonderna avviker positivt från genomsnittet. Där anser deltagarna att roll och ansvar är tämligen klart och tydligt. Intressant nog ligger strukturfondsdeltagarna något lägre än genomsnittet när det gäller frågan om samarbetet mellanparterna har förbättrats genom själva partnerskapskonstruktionen*

Figur 7:4 Fyra positiva påståenden om partnerskapen - struktur-fondsdelegation

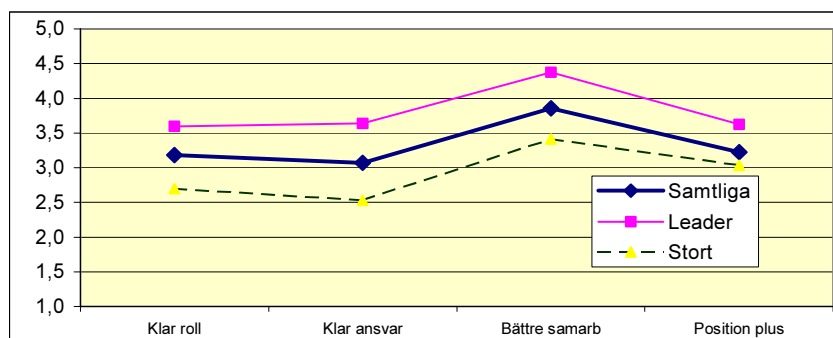


Övervakningskommittéerna uppvisar ett likartat svarsmönster som strukturfondsdelegationerna. En skillnad är att man inte anser sig ha förbättrat positionen för den part man företräder. Eftersom det sitter flera företrädare för den sociala ekonomin i ÖK kunde man ha förväntat sig ett annat svarsmönster. Det är dock möjligt att en förbättrad position för en part vägs ner av en försämrad för en annan.

Mål 3 partnerskapens svarsmönster liknar genomsnittssvaren. De ger dock en något lägre värdering av påståendet om klar roll. Även de regionala kompetensråden har ett likartat mönster som genomsnittet, men avviker något på två frågor. De ligger under snittet när det gäller ansvarsfrågan och vad gäller påståendet att den egna positionen har förbättrats.

De som avviker tydligast är LAG-grupper och stora partnerskap.

Figur 7:5 Fyra positiva påståenden om partnerskapen – LAG-grupp inom Leader och stort partnerskap



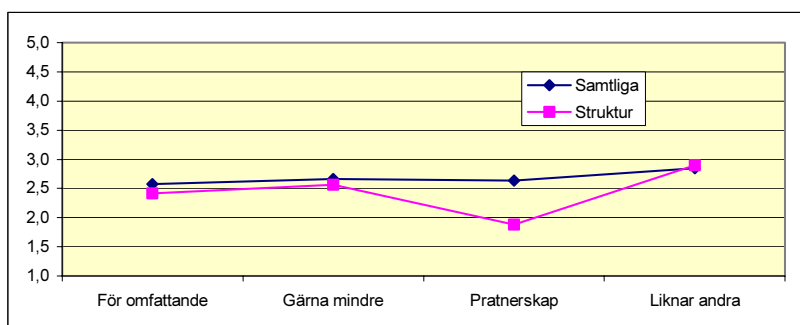


LAG-grupperna avviker positivt över hela fältet. Både roll och ansvar anses relativt sett mer klar. Samarbetet har förbättrats – här ligger man på en mycket hög värdering – och den egna organisationens position har förstärkts. Även i de öppna svaren återfinns uttalanden som handlar om maktförskjutningar mellan etablerade aktörer i samhället. De stora partnerskapen som finns i anslutning till Mål 2 programmen (i denna undersökning) utmärker sig genom att ligga lägst i samtliga variabler. Särskilt betraktas roll och ansvar som otydliga.

### Flest skeptiker i de stora partnerskapen

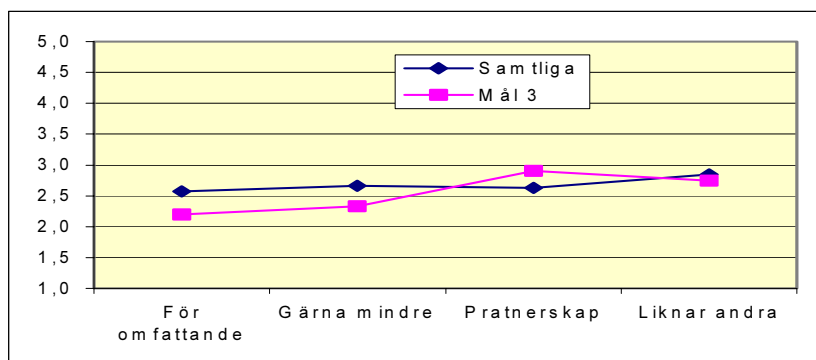
Som tidigare konstaterats har de negativa påståendena generellt sett fått färre instämmanden än de positiva. De som avviker minst från genomsnittet, och därför inte redovisas, är ÖK, RTP och kompetensråden.

Figur 7:6 Fyra ifrågasättande påståenden om partnerskapen – strukturfondsdelegation



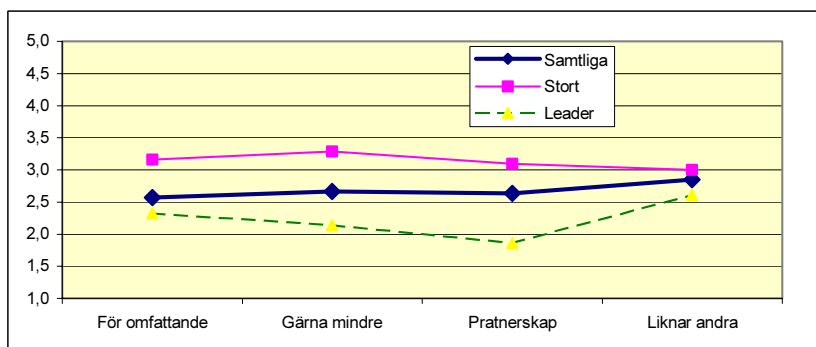
Särskilt ledamöter i *strukturfonderna* tar avstånd från påståendet att partnerskapen är tandlösa pratklubbar, vilket ju är naturligt med tanke på att just strukturfondsdelegationerna, tillsammans med LAG-grupperna, är de tydligaste beslutsuppgifterna.

Figur 7:7 Fyra ifrågasättande påståenden om partnerskap – Mål 3



Mål 3 grupperna ligger över genomsnittet utom när det gäller att se partnerskapen som partnerskap. Att de inte anser att grupperna har ett för omfattande mandat eller är för stora kan förvåna med tanke på att flera Mål 3 partnerskap fick betydligt fler ledamöter när de två programmen Mål 3 och Mål 4 under föregående programperiod slogs ihop till nuvarande Mål 3.

Figur 7:8 Fyra ifrågasättande påståenden om partnerskap – LAG-grupper och stora partnerskap

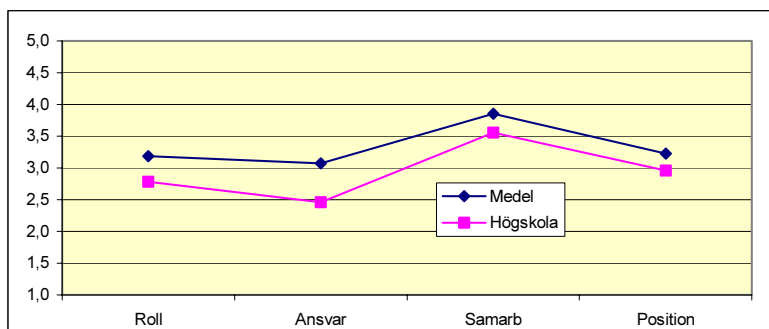


LAG-grupperna utmärker sig här, liksom när det gäller de positiva omdömena genom att på samtliga frågor ha en mindre ifrågasättande inställning. De utgör här, som i många andra sammanhang motpolen till de stora partnerskapen, vars ledamöter tillhör de mest ifrågasättande.

## Högskolevärlden och näringsliv mest ifrågasättande

Vi har också sett på hur uppfattningarna skiljer sig mellan företrädare för olika organisationer.

Fig 7:9 Svar från högskolerepresentanter på positivt formulerade påståenden



De som minst instämmer i de positiva utsagorna kommer från högskolevärlden. De övriga ligger så nära medelvärdena att de inte redovisas. Man kan ana att den akademiska skepsisen också utsträcks till detta samverkansfenomen. Förutom hos folk från högskolan finner man också företrädare för näringslivet, där särskilt tandlösheten markeras. Också detta svar ter sig tämligen förväntat. Ettlikartat mönster framkommer när vi betraktar de mer ifrågasättande påståendena, dock inte lika tydligt.

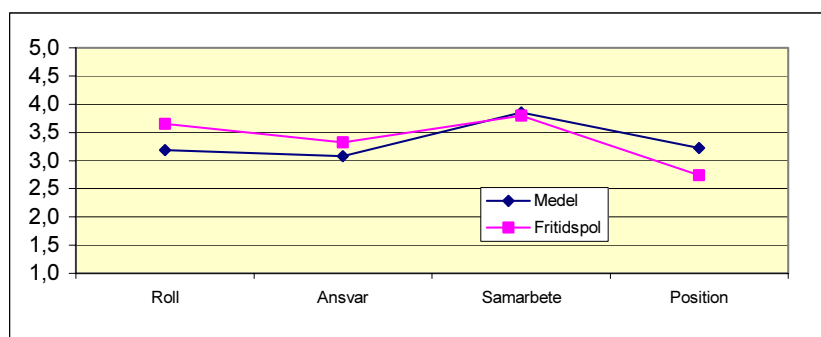
De minst skeptiska verkar vara företrädare för den sociala ekonomin. För dessa representerar deltagandet i detta slags samverkansorgan att de säkert uppfattar det som att de kommit närmare andra viktiga beslutsarenor. Men skillnaderna är inte särskilt stora.

### Uppdelat på roll eller funktion

Vad gäller den positiva delen av svaren är det svårt att urskilja några mönster som kan hänföras till personer, roller eller funktion, såsom tjänsteman i offentlig myndighet, politiker på heltid eller mer på fritiden.

Endast fritidspolitikerna uppvisar ett något annorlunda svars-mönster, där man är mer positiv när det gäller tydlighet och klarhet i roll och ansvar. Samtidigt anser man att den egna positionen har försvagats något. Det kan bero på att nya personer t.ex. från den sociala ekonomin eller från arbetsmarknadens parter tagit en större plats än tidigare eller på att hela apparaten med partnerskap och olika planerings- och programsystem uppfattas som svårare att agera inom.

Figur 7:10 Fritidspolitiker svarsmönster avviker något



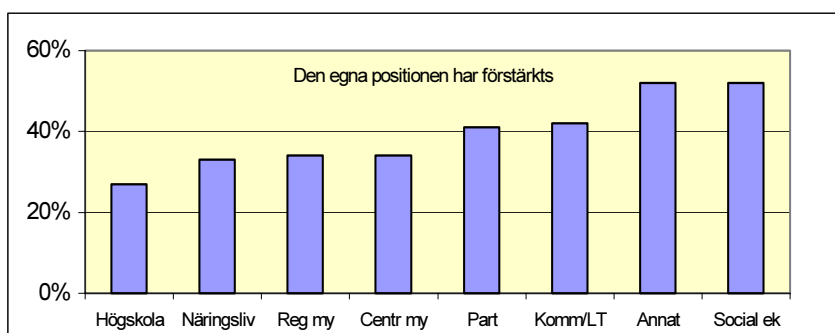
### Könsskillnader

Vi har också undersökt om det finns några andra systematiska skillnader mellan olika slags deltagare när det gäller övergripande värdering och rollfrågor. Det finns vissa, men svaga, skillnader mellan kvinnor och män där kvinnorna har en något mer positiv värdering. Det gäller alla påståendena med undantag av den som avsåg om samarbetsklimatet hade förbättrats. Där hade männen en lite högre genomsnittlig värdering.

## Vinnare och förlorare

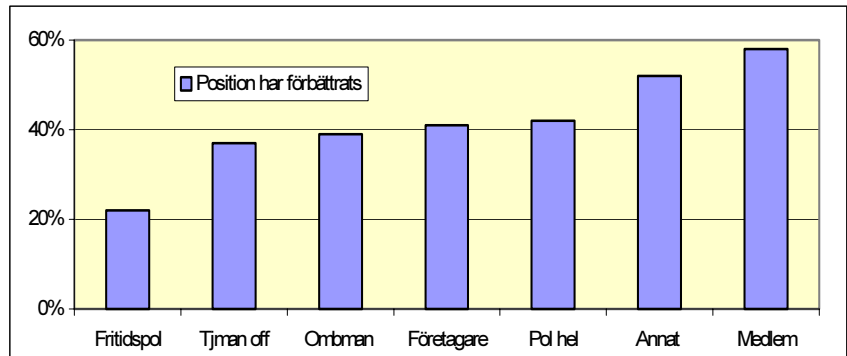
Ett av påståendena avsåg om den egna positionen hade förstärkts genom deltagande i partnerskapet. Detta påstående kan inte ses som ett a priori positivt eller negativt uttalande. Det speglar i stället om intervjupersonen uppfattar att en relativ styrkeförändring har ägt rum. Svaren visar att så är fallet. Det är företrädare för den sociala ekonomin och för kommuner som har flyttat fram sina positioner. I figuren nedan återfinns även kategorin "annat". Detta beror på att respondenter som markerat detta alternativ vid närmare granskning ganska ofta hörde till kommuner och till den sociala ekonomin. Företrädare för högskolor och för regionala myndigheter har inte uppgivit att den egna positionen försvagats i nämnvärd grad. Väldigt många har lagt sig på alternativet "oförändrad". Figuren visar andelen svar i kategorierna 4 och 5.

Figur 7:11 Svar på frågan om den egna organisationens/sektorns position har förstärkts (procent som svarat alternativ 4 eller 5)



Den sociala ekonomins företrädare ses här som vinnare, liksom heltidsverksamma politiker och i viss mån parterna på arbetsmarknaden. På den förlorande sidan (fast ganska svagt) återfinns de statliga myndigheterna och – framför allt – fritidspolitikerna. Man kan ana att de senare har svårt att hinna engagera sig också i partnerskap och liknande sammanslutningar i kombination med att arbeta politiskt.

Figur 7:12 Svar på frågan om den egna rollen eller funktionens har förstärkts (procent som svarat alternativ 4 eller 5)



## 8 Självbild och uppfattning om andra deltagare

### 8.1 Självbilden

Intervjupersonen fick ta ställning till följande påståenden.

Min viktigaste uppgift i partnerskapet är att:

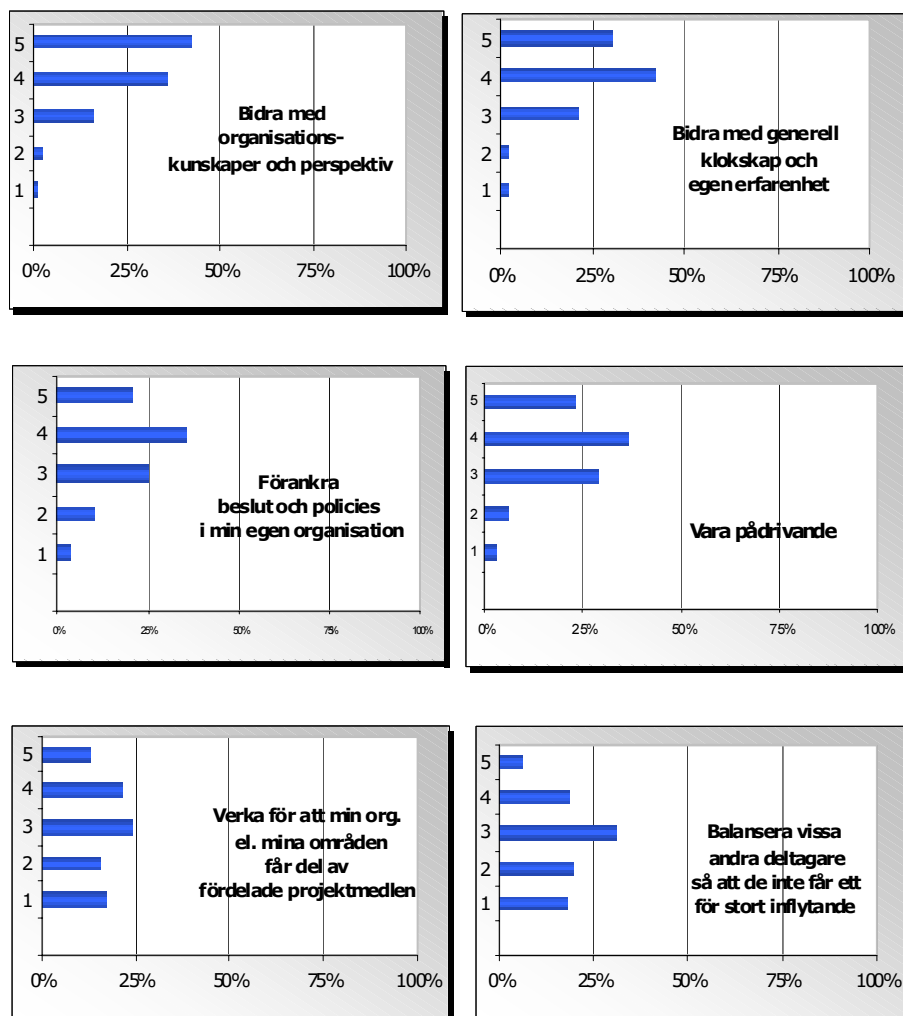
- Verka för att min organisation eller de grupper som jag värnar om får en rimlig del av fördelade projektmedlen
- Förankra de beslut och policies som tas i partnerskapet i min egen organisation
- Balansera vissa andra deltagare i partnerskapet så att de inte får ett för stort inflytande
- Bidra till att de perspektiv och kunskaper som jag har genom mitt arbete för min huvudman eller för den part jag företräder får genomslag
- Bidra med generell klokskap i kraft av min allmänna erfarenhet
- Vara pådrivande

Man kan säga att den som instämmer i de fyra första påståendena lägger stor vikt vid sitt uppdrag som företrädare för sin huvudman, medan den som betonar de två senare (generell klokskap och vara pådrivande) mer ser sitt uppdrag som personligt. De fyra organisationsrelaterade påståendena är också utformade så att det första och det tredje påståendet (få rimlig del av projektmedlen resp. balansera andra) har mer av karaktären ”vinna-förlora” över sig medan det andra och det fjärde (förankra resp. bidra med organisationskunskap och perspektiv) är mer neutrala. Den som betonar de två första är antagligen mer benägen att se deltagandet i partnerskapet som ett förhandlingsspel eller ett maktspel.

Nedan redovisas de sammanlagda svaren. Vi har också undersökt hur svaren skiljer sig mellan olika slags partnerskap. Skillnaderna

visade sig vara förbluffande små. Svaren redovisas nedan i respondenternas prioritetsordning.

*Figur 8:1* Svar på frågan hur respondenterna uppfattar sin egen funktion i partnerskapet, samlad bild (vet ej/inte relevant är borttaget från dessa figurer)



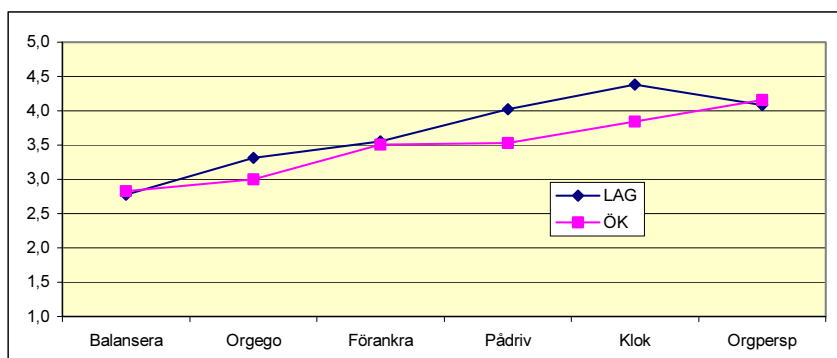


## Organisationsföreträdare eller allmänt klok person?

Att förmedla kunskaper och perspektiv som man har fått genom arbetet för den organisation man kommer ifrån ligger generellt högst. Den omvända processen – att förankra de beslut eller överväganden som gjorts i partnerskapet får också en hög bedömning. Dock inte lika hög som de två mer individriktade påståendena; att man bidrar med individuell klokskap och att man vill vara pådrivande. De mer förhandlings- och maktrelaterade påståendena får lägst stöd. Det gäller både påståendet att verka för att den egna organisationen eller de grupper som man företräder får sin beskärda del av kakan (ett genomsnitt i mitten på skalan 1 till 5) och påståendet att den viktigaste uppgiften är att balansera andra parter och intressen i gruppen (2,7 i genomsnitt). Det finns dock ett något starkare stöd för den uppfattningen i de stora partnerskapen koppade till Mål 2.

En gruppering som skilde sig något var LAG-grupperna, där de individuella egenskaperna värderades något högre. Detta kan också uttryckas som att medlemmar i LAG-grupperna mer lyfter fram att de verkar i partnerskapen på basis av personliga egenskaper (klokskap plus pådrivande) snarare än som organisationsmänniskor. Å andra sidan är de lite mer benägna att se till att de organisationer eller intressen som de representerar får del av projektmedel eller motsvarande. Det finns en svag tendens till det motsatta mönstret hos ledamöterna i övervakningskommittéerna. Se figuren nedan. Påståendet att verka för att den eller de grupper jag värnar om får en rimlig del av fördelade projektmedel förkortas i figuren lite brutalt till "Orgego"

Figur 8:2 Uppfattning om den egna rollen i partnerskapet hos LAG-grupper och Övervakningskommittéer

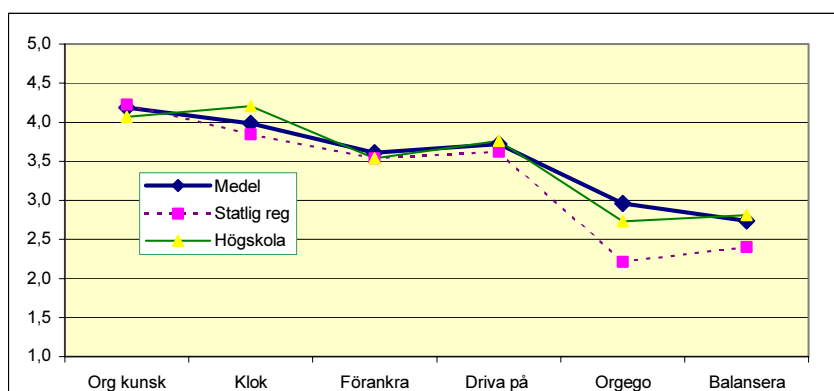


### Skillnad mellan olika parter?

Är det några skillnader mellan representanter från olika organisationer och samhällsfärer?

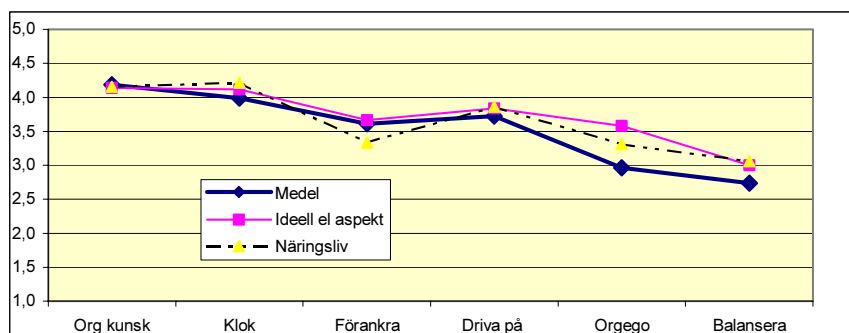
Inte heller här kan vi iaktta anmärkningsvärda skillnader, men i några fall är de dock tydliga. Skillnaderna märks mest inom de variabler som har beskrivits mer som makt- och förhandlingsorienterade. Där utmärker sig statliga myndigheter och högskolor genom att ligga lågt, medan företrädare för ideella organisationer eller en viss aspekt samt företrädare för näringslivet ligger högt. Förvånande nog ligger inte arbetsmarknadens parter över genomsnittet.

Figur 8:3 Uppfattning om den egna rollen – regionala statliga myndigheter och högskola



Företrädare för högskolevärlden och näraliggande verksamheter uppfattar sig också – som förväntat – som personer som i hög grad kan bidra med generell klokskap, men ligger i övrigt nära genomsnittet. De statliga regionala företrädarna ligger lågt när det gäller att agera för att förstärka den egna organisationen. Den neutrala statstjänstemannarollen slår igenom.

Figur 8:4 Uppfattning om den egna rollen – ideella organisationer respektive näringslivet



Näringslivets företrädare lägger mindre vikt vid förankringsaspekten, vilket också är förväntat. Företrädare för ideella organisationer betonar starkare rollen att hävda de egna intressena.

Företrädare för kommuner och landsting ligger väldigt nära genomsnittet, men ett lite högre värde på variabeln förankra. Skillnaden bör närmast betraktas som förvånande liten, med tanke på hur betydelsefull förankringsprocessen är i en demokratisk organisation.

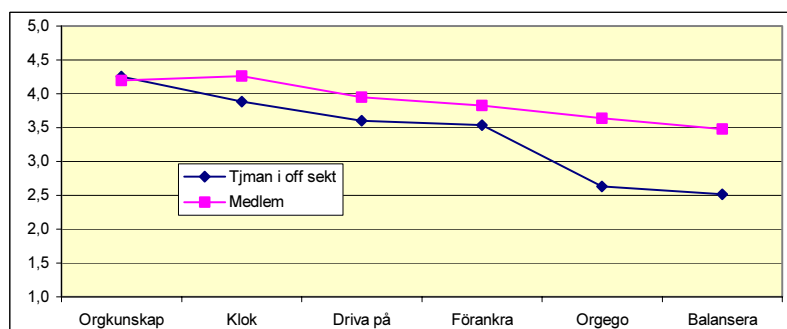
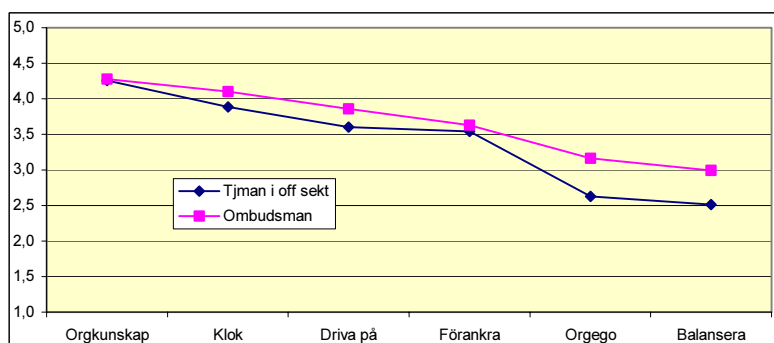
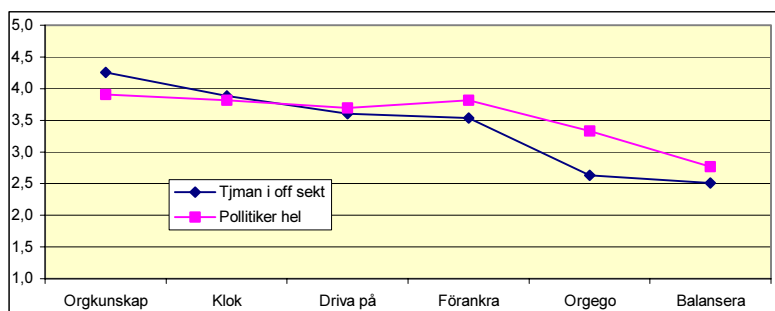
### Skiljer sig politiker från tjänstemän?

Om vi särskilt betraktar politiker som i huvudsak arbetar med politik på heltid och jämför med tjänstemän (inom både stat och kommun) framkommer att politikerna i större grad ser arbetet i partnerskap som ett sätt att verka för den egna organisationen. I det här fallet handlar det i första hand om den egna kommunen. Under informella samtal (med andra än kommunpolitiker) framhålls dock ännu starkare att vissa partnerskap i mycket har karaktären av att dela kakan, t.ex. EU-bidrag, på ett sätt som tillgodoser de kommuner som deltar i partnerskapet.

I de två följande diagrammen görs jämförelser med de offentligt anställda tjänstemännen (som utgör ungefär hälften av dem som svarat på enkäten). Då framgår, som väntat, att ombudsmän från arbetsmarknadens parter något tydligare markerar att partnerskapet kan ses som ett fördelningsspel där det bl.a. gäller att se till att den egna organisationen får sitt och att man håller ett öga på de andra

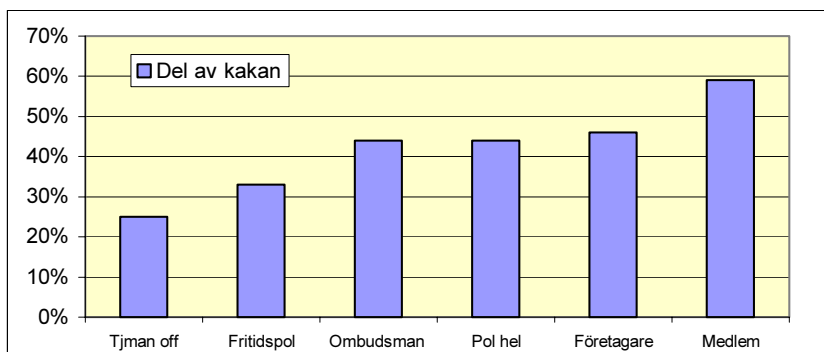
parterna. Samma tendens finns hos medlemmar och förtroendevalda från frivilliga organisationer. De senare ser sig också som något mer pådrivande än tjänstemän i offentlig förvaltning samt med en uppgift att förankra i den egna organisationen.

Figur 8:5 Uppfattning om den egna rollen, tjänstemän inom offentlig sektor och några andra roller eller funktioner



Om man bara ser på påståendet att se till att den egna organisationen eller huvudmannen får del av projektmedel eller motsvarande blir bilden än tydligare. Här visas de som svarat 5 eller 4 på en femgradig skala.

Figur 8:6 Svar på frågan om det är viktigt att tillgodose den egna organisationens eller huvudmannens ekonomiska intressen



## 8.2 Uppfattning om de andra deltagarna

### Positiva utsagor dominerar

Dessa frågor kan delas upp i ganska tydliga positiva och negativa kategorier. Så här lyder de positiva.

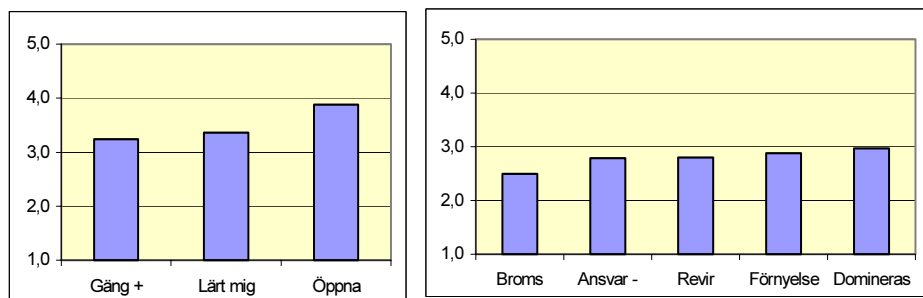
- Deltagarna i allmänhet är öppna och samarbetsvilliga
- De andra deltagarna har lärt mig mycket nytt
- Deltagarna har med tiden blivit ett väl sammansvetsat gäng

Och här är de negativa

- Deltagarna ägnar sig ofta åt revirbevakning och hävdande av sina egna intressen
- Det skulle behövas förnyelse genom större omsättning av deltagare
- Partnerskapsmötena domineras av några få deltagare
- Många i partnerskapet tar alltför lätt på ansvarsfrågan
- En del är bromsklossar

Likheterna mellan de olika partnerskapen är också här ganska stor, vilket vi återkommer till. Klart är dock att de positiva utsagorna är betydligt starkare än de mer ifrågasättande. Utslagen mätt som medelvärden är dock inte så starka eftersom rätt många svar ligger just på mitten.

Figur 8:7 Svar på positiva och negativa påståenden om andra deltagare i partnerskapen, samlad bild



Något som inte fångas in av de givna svarsalternativen, men som återkommer i de öppna svaren är uppskattningen av blandningen i sig.

### Blandningen politiker och tjänstemän har varit bra

Att man lärt sig mycket har nämnts tidigare och att samverkan har utsträckts över tidigare stängda gränser.

*Kunskapsspridning och rivande av administrativa gränser mellan kommuner och län*

*Det som varit bra är att både tjänstemän och politiker kunnat samsas och lära av varandra genom arbetet i strukturfondsdelegationerna.*

*Vi samarbetar mellan länen nu på ett sätt som inte ens var möjligt tidigare.*

*Partnerskapet har skapat gemensamma lösningar i en större geografi genom bl.a. best practicedovisningar. Samarbetet mellan kommunerna i*

*gemensamma utvecklingsprojekt har möjliggjorts och stärkts kraftfullt, exempelvis bredbandssatsningar.*

Men det finns också många kritiska kommentarer i de öppna svaren. Oklara ansvarsförhållanden, revirbevakning m.m. återkommer.

*De som deltar i ett partnerskap ska ansvara för sina beslut, det är ibland lite för enkelt att besluta i andras ansvarsområden.*

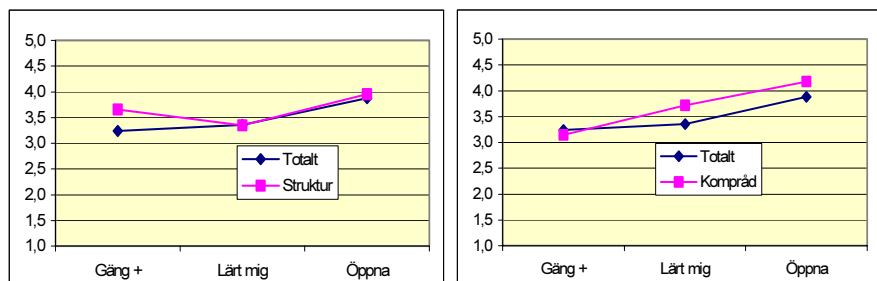
*Strukturfondsdelegationen är för stor och ledamöterna oftast dåligt pålästa eller förberedda. Kan oftast bara ärenden från sin hemtrakt och då beredda att gå med på vad som helst för att få igenom sin ansökan. Revirbevakning.*

*Ett av de partnerskap jag deltar i är stort och det blir en tendens att man bevakar revir eller att man bevakar att kommunen får sin del av medlen och inte ser till helheten.*

### Skillnad mellan olika partnerskap?

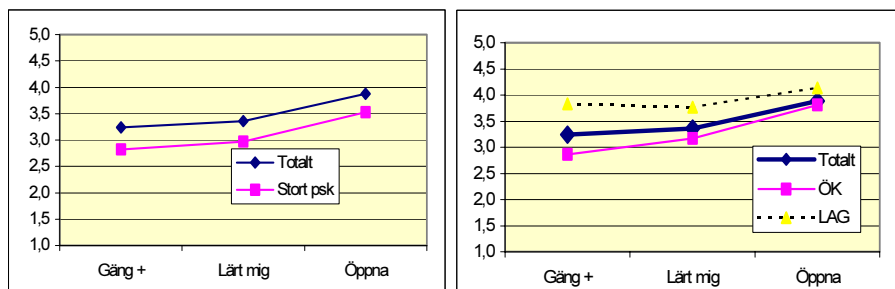
Vi kan börja med att konstatera att RTP och Mål 3 har profiler som stämmer väl överens med medeltalet för hela undersökningen. De särredovisas därför inte.

Figur 8:8 Positiva uppfattningar om deltagarna i strukturfondsdelegationer och kompetensråd



Det gemensamma beslutsfattandet i *strukturfondsdelegationerna* har uppenbarligen lett till att gruppen svetsats samman. *Kompetensråden* lyfter fram att man lärt sig av andra deltagare och att dessa är öppna och samarbetsvilliga.

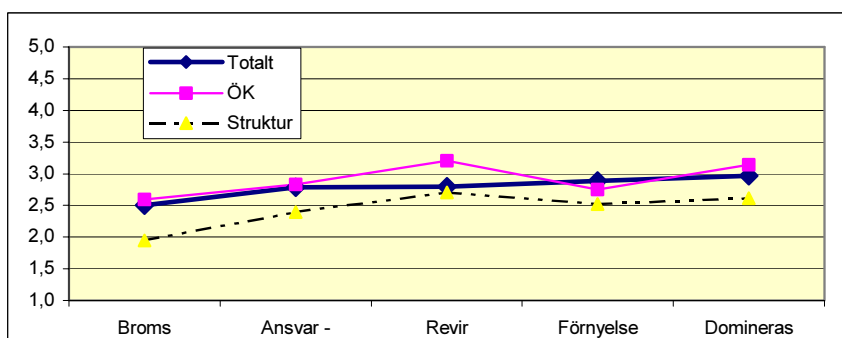
Figur 8:9 Positiva uppfattningar om deltagarna i stora partnerskap, ÖK och LAG - grupper



De stora partnerskapen ligger genomgående något lägre i de positiva värderingarna. Det gäller också *övervaknings-kommittéerna*, fast inte fullt så mycket. En jämförelse med LAG - grupperna är betydande.

Motsvarande mönster återkommer i de negativa utsagorna. Det kan räcka med ett par illustrationer.

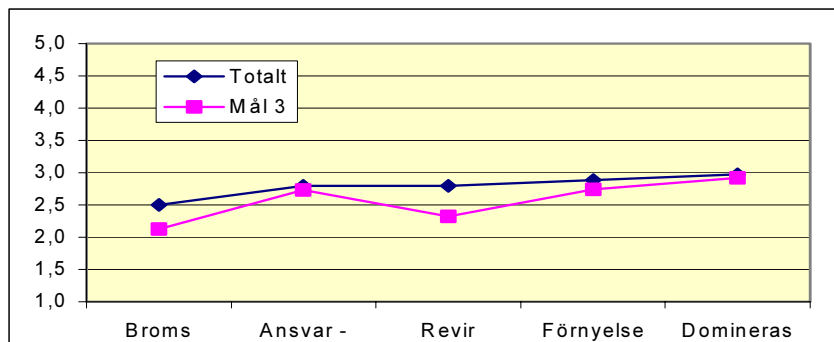
Figur 8:10 Ifrågasättande uppfattningar om deltagarna i övervakningskommittéer och strukturfondsdelegationer



Ledamöter i strukturfondsdelegationerna är mindre ifrågasättande än genomsnittet medan deltagare i övervakningskommittéerna i stort sett ligger på medelnivå men reagerar något mer på revirbevakning hos en del ledamöter.

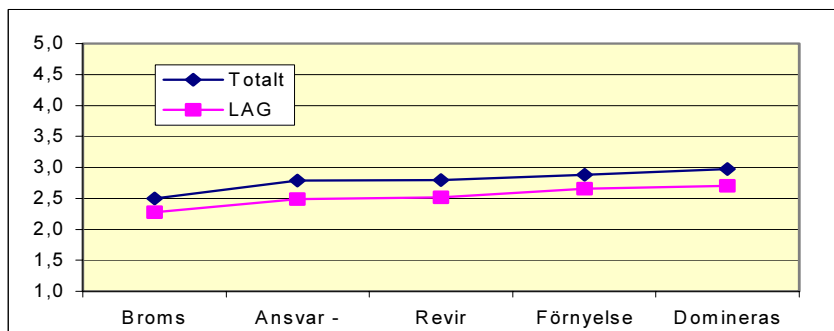


Figur 8:11 Ifrågasättande uppfattningar om deltagarna i Mål 3 partnerskap



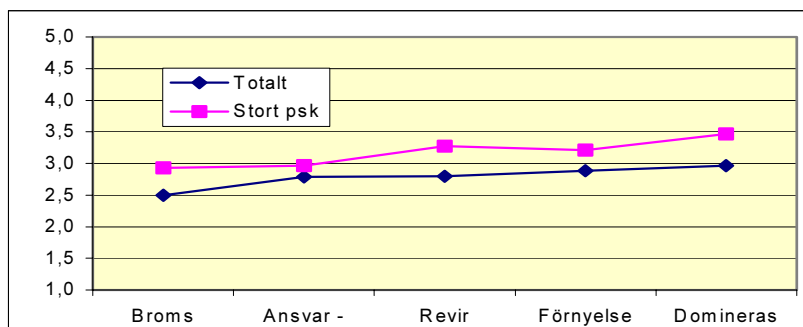
Trots ganska många kommentarer bland de öppna svaren om revirbevakning (mer eller mindre drastiskt uttryckt) visar det sig särskilt i de regionala *kompetensråden* och i *Mål 3* att revir får en låg poäng. Detsamma gäller uppfattningen att vissa är bromsklossar.

Figur 8:12 Ifrågasättande uppfattningar om deltagarna i LAG-grupper



*LAG-grupperna* utmärker sig som vanligt för sin positiva inställning, i det här fallet gentemot andra deltagare.

Figur 8:13 Ifrågasättande uppfattningar om deltagarna i stort partnerskap

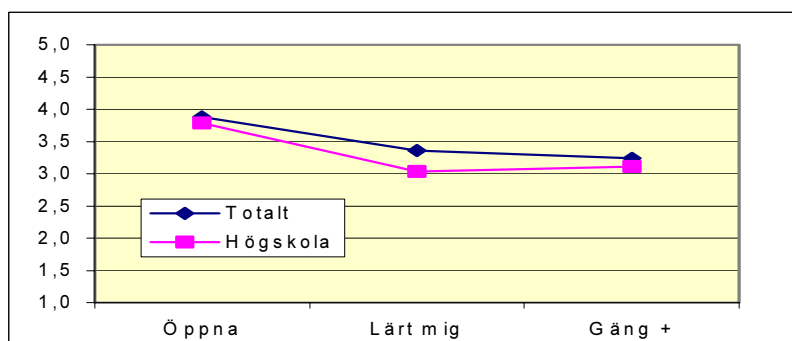


Detsamma, fast tvärtom får sägas om de *stora partnerskapen*. De ligger högst både på uppfattningen att det finns bromsklossar, att revirmarkeringar är vanliga och att vissa dominerar. Det senare är inte så konstigt med tanke på att det handlar om stora grupper.

### Organisation och bild av andra

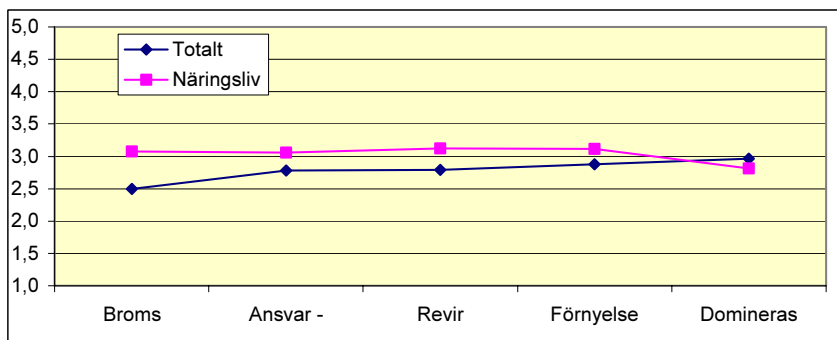
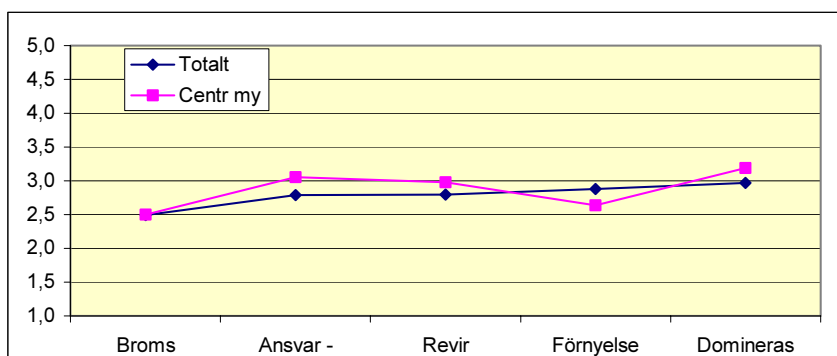
Man kan inte urskilja särskilt stora skillnader som beror på organisation eller sektor som de olika deltagarna kommer ifrån. Det gäller särskilt när man ser på de positiva utsagorna. Variationerna kring medelvärdet rör sig vanligtvis om ett par tiondels skalsteg. Den enda organisation som ligger lite lägre på alla tre frågorna är högskolan.

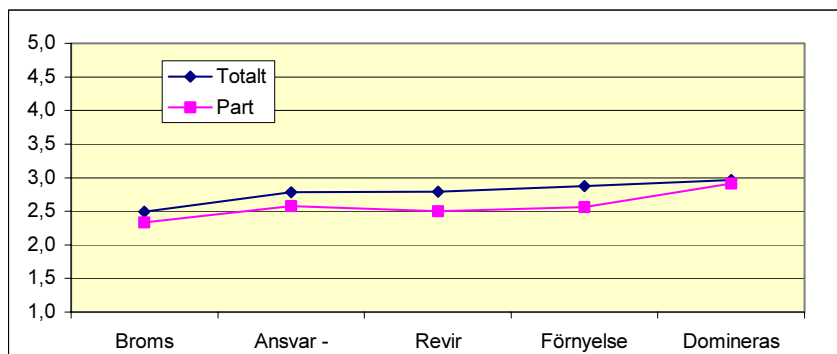
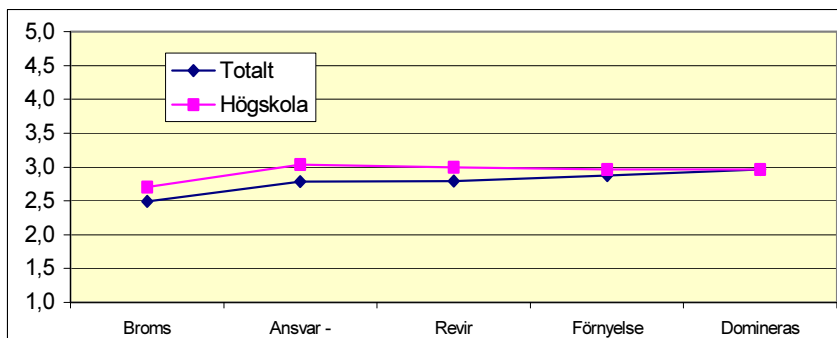
Figur 8:14 Högskolornas uppfattningar av andra i partnerskapet, positiva egenskaper/effekter



Skillnaderna framträder en aning tydligare när vi ser på de negativa utsagorna. Företrädare för centrala statliga myndigheter är lite mer negativa. Detsamma gäller företrädare för näringslivet och för högskolorna. Företrädarna för arbetsmarknadernas parter tillhör de minst negativa. Några skillnader att tala om finns inte mellan företrädare för kommun och landsting å ena sidan och statliga regionala organ å den andra. De få personer från riksdag och regering som svarat hade en betydligt mer negativ bild av andra deltagare med avseende på variabelerna revirbevakning (4 i snitt) och att ta för lätt på ansvarsfrågan.

Figur 8:15 Negativa uppfattningar om deltagare i partnerskapen, uppdelat på några organisationer/sektorer

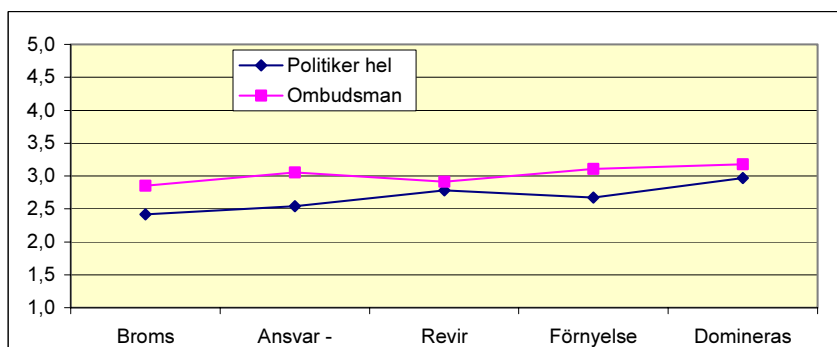
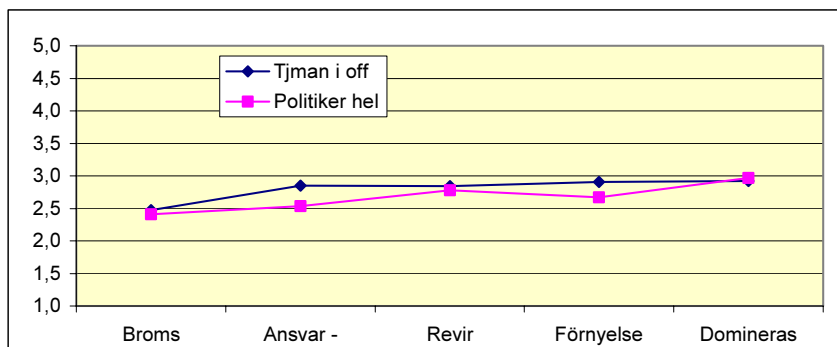




### Roll och bild av andra

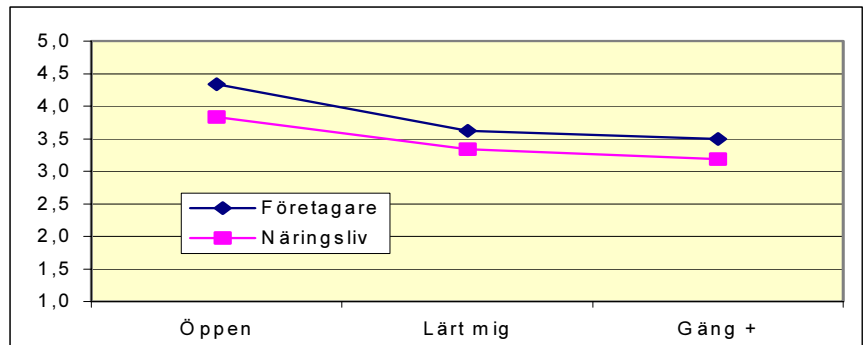
Vad man här i första hand kan fundera över är om politiker och tjänstemän har olika syn på andra deltagare i partnerskapen. Det enkla svaret är att så inte är fallet. När det gäller positiva utsagor skiljer bedömningarna aldrig mer än en tiondels skalsteg. När det gäller de negativa bedömningarna finns en liten skillnad. Tjänstemännen är lite mer oroliga för att övriga deltagare – bl.a. politikerna – tar lite för lätt på ansvarsfrågan. Bland övriga deltagare kan noteras att företagen utgör den mest positiva gruppen. Den enda grupp som genomgående är lite mer negativ, i synnerhet i jämförelse med politikerna, är tjänstemän och ombudsmän i intresseorganisationer.

Figur 8:16 Negativa uppfattningar om deltagare i partnerskap uppdelat på några roller/funktioner



Som nämnts var företagare ofta positiva till sina partnerkollegor. Detta är lite lustigt eftersom näringslivets företrädare, vanligen tjänstemän inom Handelskammare, Företagarna eller Svenskt Näringsliv har en mer negativ bild. Troligen är det erfarenheterna från LAG-grupperna som slår igenom. Resultatet kan också tolkas som att näringslivets företrädare inte har samma uppfattning som företagarna själva.

Figur 8:17 Företagare och näringslivets företrädares uppfattningar om andra deltagare



Låt oss avsluta med en kommentar från den öppna delen av enkäten som torde vara tämligen allmängiltig för stora delar av arbetslivet.

*Det är i hög grad deltagarna och deras personliga egenskaper och erfarenheter som skapar partnerskapen. Jag har deltagit i stora, löst sammansatta partnerskap med vitt skilda kompetenser som fungerat alldeles utmärkt, med högt i tak och stor öppenhet. Andra har varit mer inriktade på att inte göra fel.*

## 9 Syn på framtiden

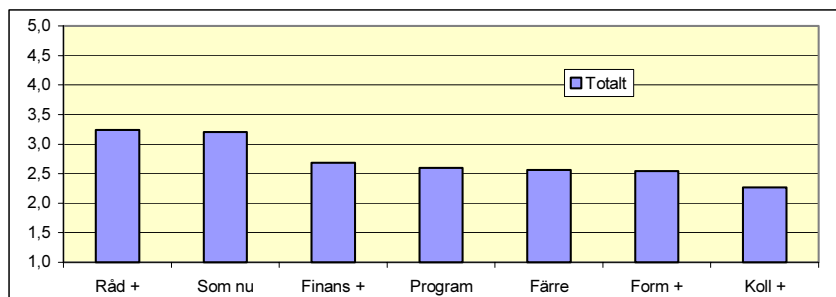
Så här löd frågan i enkäten:

*Jag förordar att de partnerskap som ska etableras inom ramen för Sveriges deltagande i EU och inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken*

- Ska sättas samman och arbeta ungefär som i dag
- Ska bli färre, ha färre deltagare och vara mindre tidskrävande
- Får en mer formaliserad roll med likartade uppgifter och ansvar som en myndighetsstyrelse
- Blir mer uttalat en rådgivande och stödjande grupp till organ som har ett eget utpekade ansvar
- Blir ett mer renodlat forum för överenskommelser avseende partnerskapens finansiella åtaganden
- Ses mer som en kommitté (ungefär som en statlig offentlig utredning) som utformar förslag till programdokument
- Mer får rollen som kontrollorgan av programmets utförare

Svaren ger inget rungande bifall till något av dessa alternativ. Att fortsätta som nu respektive att bli ett mer uttalat rådgivande organ får flest röster, men ligger bägge på värdet 3,2 i en femgradig skala. Medeltalet för ”som nu” dras dock ner av att deltagare i ”annat” partnerskap givit detta alternativ mycket låga poäng. Ser vi bara på de studerade partnerskapen får alternativet att fortsätta som nu högst poäng. Minst trakterad är man av den kontrollerande rollen. Det är intressant att notera ett visst stöd för att partnerskap kan vara en form för att göra finansiella åtaganden.

Figur 9:1 Svar på frågan om vilken inriktning bör framtida partnerskap ha

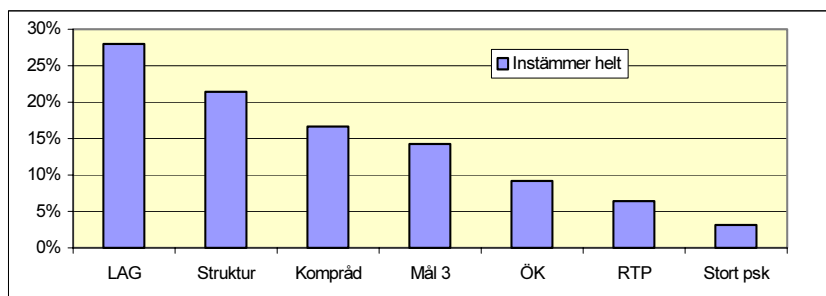


### 9.1 Många vill fortsätta som nu – men långt ifrån alla

De första påståendena i denna fråga utgör i viss mån det slutliga testet på hur man uppskattar arbetet i partnerskapet. I det första fallet positivt formulerat – man vill fortsätta som hittills. I det andra fallet vill man dra ner engagemanget – färre deltagare, färre partnerskap. Svaren på dessa frågor bekräftar vad som sagts upprepade gånger i denna rapport att om vi ser på hur belåtna deltagarna själva är finns en klar rangordning: LAG och strukturfondsdelegationer hamnar i topp följda av regionalt kompetensråd och Mål 3 samt med RTP, ÖK och stora partnerskap sist.

Mönstret blir ännu tydligare om vi bara tittar på dem som svarat med siffran fem på den femgradiga skalan – ”instämmer helt”.

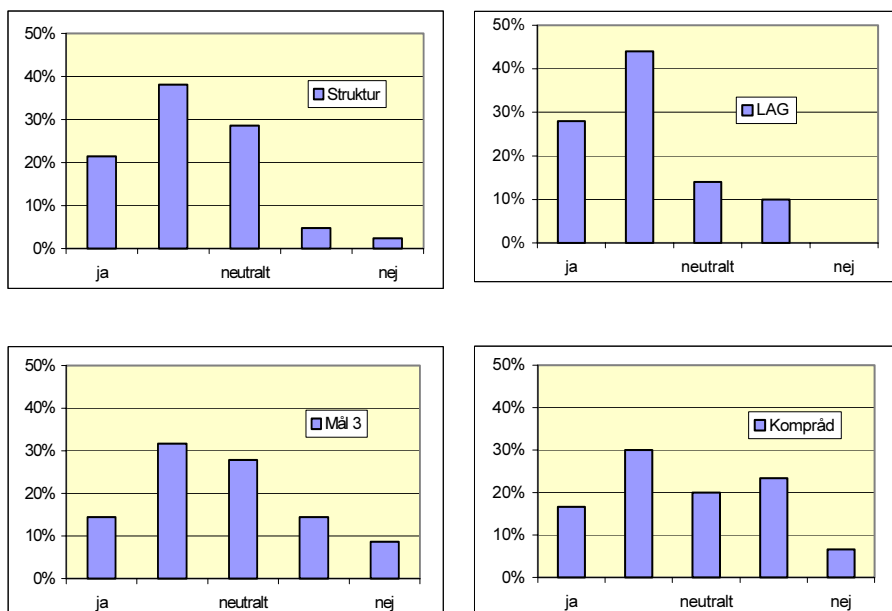
Figur 9:2 Vill fortsätta ungefär som nu uppdelat på olika partnerskap

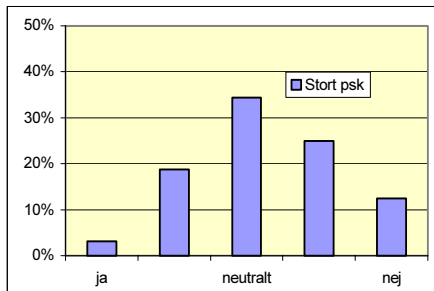
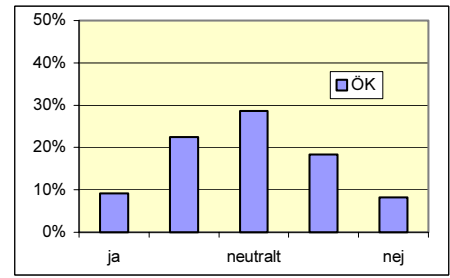
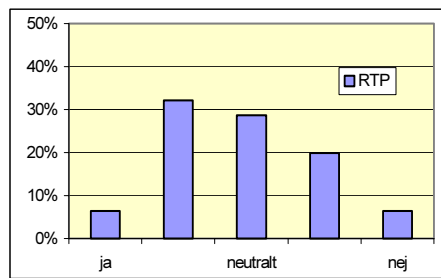




Eftersom en genomsnittssiffra kan dölja mer eller mindre stora variationer inom grupperna finns det anledning att se närmare på svarens fördelning för respektive grupp. Där framgår att enigheten i positiv riktning är mycket stor inom LAG-grupperna och inom strukturfondsdelegationerna. Inom Mål 3 och framför allt inom de regionala kompetensråden är spridningen mellan åsikterna stor. Dessa partnerskap får mätt med genomsnitt en majoritet för att fortsätta som förut, men det finns ganska många som inte delar den uppfattningen. Ser vi på RTP kan noteras att det inte är så många som ger full pott – fem poäng – som inom Mål 3 eller kompetensråden. Å andra sidan dras genomsnittet upp av att ganska många är förhållandevis starka (4 på den 5-gradiga skala) i sin uppfattning. Svaren för ÖK och de stora partnerskapen beskriver en hygglig normalfördelningskurva med många som lägger sig i neutralt mittläge och ungefär lika många på ömse sidor, med en negativ övervikt för de stora partnerskapen.

Figur 9:3 Svartsfördelningen inom olika partnerskap gällande önskemålet att fortsätta ungefär som nu





## 9.2 Vilka anser att antalet partnerskap och antalet deltagare bör minskas?

Det andra påståendet, att det vore bra att minska antalet partnerskap, antalet deltagare och göra arbetet mindre tidskrävande är i viss mån en spegelbild av det föregående. Skillnaderna mellan genomsnittsvärdena är dock inte så stora som när den gäller den positiva formuleringen.

Intressantare blir då att se på svarsfördelningen inom varje partnerskap. Dessa uppvisar stora skillnader. Meningarna är således ganska delade inom fler av partnerskapen. Diagrammen nedan visar tydligt detta.

Figur 9:4 Spridningen i svaren på frågan om antalet partnerskap, antalet deltagare m.m. bör minska



Enigheten inom strukturfondsdelegationerna är väldigt stor. Mål 3 uppvisar ett likartat, om än ej lika starkt, mönster. Bland LAG-gruppernas medlemmar är inte alla lika säkra på att det vore fel att minska antalet partnerskap, deltagare m.m. De regionala kompetensråden uppvisar också här den största åsiktsspridningen. Det är ganska många som skulle kunna tänka sig ett minskat engagemang.

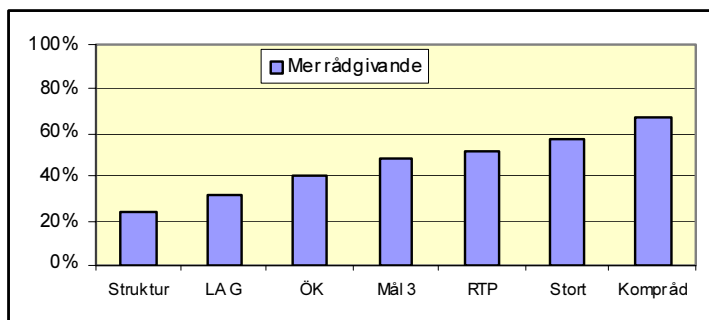
Också inom ÖK är åsiktsspridningen stor. RTP och de stora partnerskapen är ganska lika. Åsikterna varierar, men mindre än inom kompetensråden eller ÖK.

### **9.3 Alternativa inriktningar på arbete och roll i framtiden**

Eftersom de olika partnerskapen redan i utgångsläget har olika uppgifter och roller ter det sig naturligt att deltagarna vid svaret på den här frågan utgått från just detta partnerskap – även om frågan egentligen är lite mer allmänt hållen. Det är dock inte alldeles lätt att veta hur man ska tolka svaren. Att ÖK sätter kontrollaspekten högt kan ses som ett uttryck för att de värdesätter just den funktionen. När strukturfondsledamöter sätter ”en mer formaliserad roll” lågt kan det tolkas som att de anser att just strukturfondsdelegationens roll är tillräckligt formell som den är och alltså inte behöver stramas upp.

Nedan redovisas i diagramform för vissa av partnerskapen hur de bedömt de olika alternativen. För att utslagen ska bli lite tydligare redovisas i dessa diagram andelen som svarat alternativen 5 och 4, dvs. de som är positiva till att partnerskapen i ökad utsträckning får en roll i enlighet med de olika föreslagna alternativen.

Figur 9:5 Andelen som tycker att partnerskapen bör få en annan roll enligt ett antal olika alternativ



När det gäller att betona den *rådgivande* aspekten anar man att respondenterna tänkt i termer av att förstärka det egna partnerskapsprofil. Kompetensrådet är i allra högsta grad ett samrådsorgan. Det samma gäller de stora partnerskapen. Mål 3 och RTP har ju otydligare roll och i det läget kan många mena att det vore bättre att tydliggöra den rådgivande funktionen.

När det gäller att betona *finansieringsaspekten* ligger RTP-ledamöterna högst, vilket kan tyda på att den aspekten på RTP-arbetet kunde utvecklas. Från den tidigare framställningen minns vi att just finansieringsaspekten inte bedömdes som så viktig i nuvarande RTP-arbete.

Att mer ta fasta på *partnerskapens* roll i programskedet väcker inget jubel. ÖK- och RTP-ledamöter ligger på värdet ljum (30 % håller med), medan övriga närmast är svala. Särskilt LAG, som är mer "hands on".

Beträffande de övriga alternativen kan nämnas att flera öppna kommentarer pläderar för en ökad *formalisering* men att detta av svaren att döma inte var ett särskilt spritt önskemål. Mål 3 – ledamöter är mest positiva till lite mer struktur åt verksamheten. Beträffande en mer *kontrollerande* roll så var det endast hos ÖK-ledamöter det fanns ett visst stöd för detta.

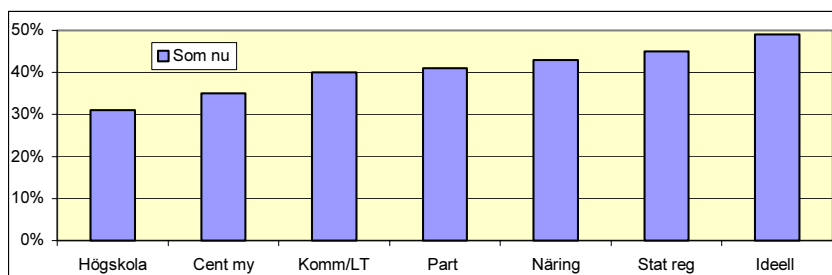
## 9.4 Vilka vill behålla partnerskapen som de är?

Frågan om man tycker att arbetet ska fortsätta ungefär som i dag är en slags summering. Vi ser därför lite närmare på hur olika grupper – utöver de olika partnerskapen - har svarat.

### Olika organisationer och sektorer

Ser vi på medelvärdena för olika sektorer och/eller organisationer framträder inte så stora skillnader. Bilden blir lite tydligare om vi bara tittar på dem som ger uttryck för den positiva uppfattningen. Högskolevärlden och företrädare för centrala statliga myndigheter är minst benägna att fortsätta som nu, medan statliga regionala myndigheter och företrädare för den sociala ekonomin är mest positiva. Bilden av näringslivet som mer ifrågasättande bekräftas inte av svaren på denna fråga.

*Figur. 9:6* Svar på frågan om man förordar att partnerskap inom regionalpolitiken ska sättas samma och arbeta ungefär som nu (svarsalternativ 4 och 5)

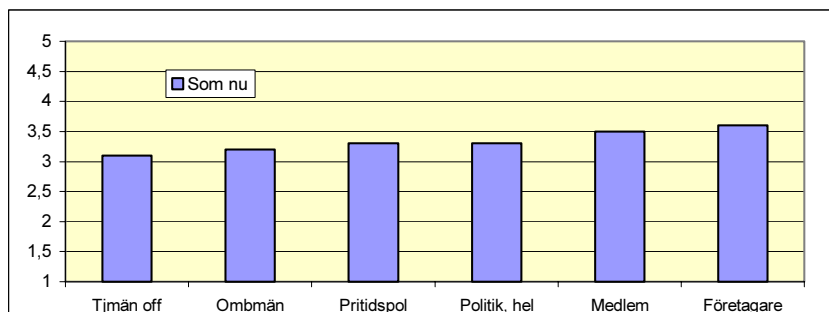


### Tjänstemän lite mer kritiska än politiker

Ser vi i stället på respondenternas roller eller funktion framträder vissa mindre skillnader. Den dominerande gruppen i alla partnerskap är tjänstemännen. De är inte fullt så positiva till att fortsätta som nu, men skillnaderna mellan grupperna är små. Heltidspolitiker och tjänstemän/ombudsmän i intresseorganisationer är mycket mer positiva och mest positiva är medlemmar och företagare. Det

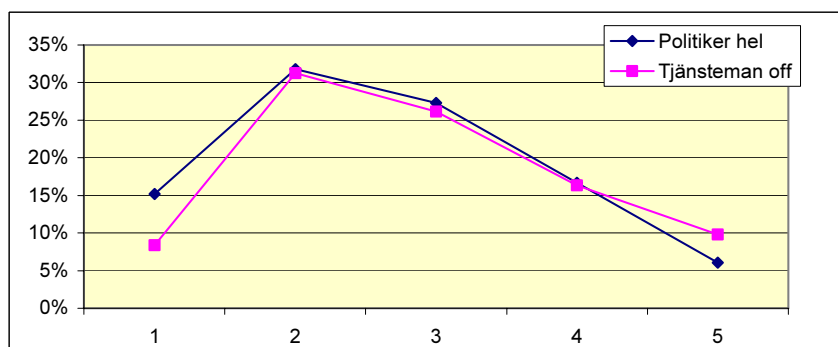
senare återigen ett tecken på att de positiva i LAG-grupperna slår igenom.

Figur 9:7 Intresse av att fortsätta ungefär som nu uppdelat på olika roller/funktioner (medelvärde)



Ser man närmare på svarsfördelningen och på de två största grupperna, tjänstemän i offentlig sektor och heltidspolitiker, erhålls nedanstående bild. Skillnaden ser man i skalans extremvärden. Det är ganska få tjänstemän som helt instämmer i påståendet att det vore bäst att fortsätta som nu och fler som inte alls vill göra det.

Figur 9:8 Skillnad mellan politiker och tjänstemän beträffande viljan att fortsätta som nu

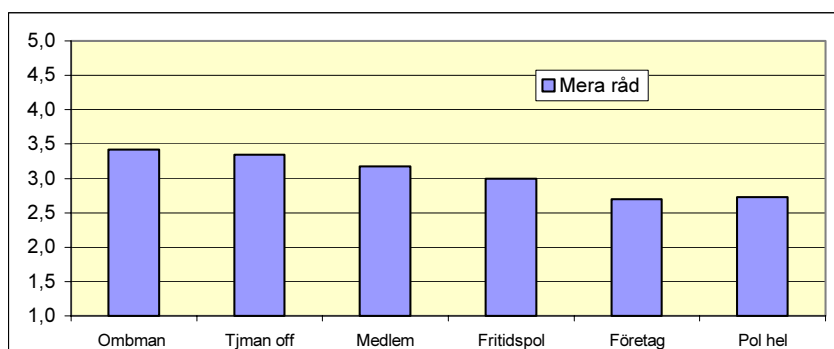


Spridningen inom de olika kategorierna är förhållandevis normalfördelad med undantag för gruppen företagare (dock endast 20 svar) där det finns en stor grupp som är mycket positiva.

### Syn på alternativa inriktningar utifrån roll/funktion respektive organisation

Det är inga stora skillnader mellan personer i partnerskapen som har olika roll eller funktion vad gäller syn på möjliga framtida roller för partnerskapen. De tydligaste skillnaderna finner vi i uppfattningen om partnerskapet som mer renodlat rådgivande. Den uppfattningen finner man oftare hos tjänstemän i offentlig verksamhet och inom olika organisationer. Politiker och företagare är mer kallsinniga. Dessa grupper föredrar nog att fatta beslut.

Figur 9:9 Bör partnerskapen i framtiden bör vara mer renodlat rådgivande, uppfattningar utifrån roll och funktion (medelvärde)

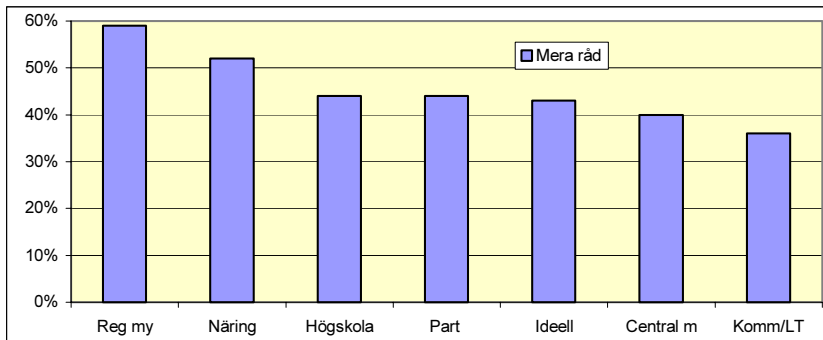


Ser vi på organisationstillhörighet är mönstret likartat. Här har vi valt att redovisa hur stor andel som angivit något av de två instämmandealternativen till påståendet att partnerskapen borde vara mer renodlat rådgivande. De tjänstemannadominerade regionala myndigheterna ser gärna att rådgivningsrollen blir mer framträdande. Företrädare för näringslivet lutar också åt det hållet.

Observera att merparten av näringslivets företrädare i denna enkät är anställda i näringslivsorganisationer, inte egna företagare.



Figur 9:10 Bör partnerskapen i framtiden bör vara mer renodlat rådgivande, uppfattningar utifrån organisationer/sektorer (andel som svarat 4 och 5)





## 10 Samband mellan RTP och EU-programmen

Följande öppna fråga ställdes till personer som deltog i eller hade kännedom om flera olika partnerskap. Hur uppfattar du sambanden mellan RTP och olika EU-program? Svaren varierade mycket kraftigt.

### En splittrad bild

Låt oss först lyssna på några ytterligheter:

*Mycket sammanhållet  
Successivt allt tydligare samband!  
Tydligt. EU-programmen och RTP måste samspela.*

*Obefintligt!  
Väldigt svagt.  
Det är en slump om det finns ett samband.*

De flesta kommentarer är inte så entydiga och rättframma utan lite mer försiktiga, såsom:

*EU-programmen har fått en bättre koppling till RTP över tiden. Men mycket går fortfarande att förbättra.*

*Det fungerar nog ganska bra, skulle jag tro. I min region är det ungefär samma människor som alltid finns med i utvecklingsarbetet.*

### Kopplingen finns dock inte klockrent

*Visst finns det ett samband - men i partnerskapet tänker man inte så. Vanligen blandar man inte ihop dessa. För dagen något diffust måste jag säga.*

*Jag upplever idag när vi är inne och jobbar i de båda delarna, att det är för lite kommunikation och avstämning.*

*Sambandet är svagt. Jag kan inte säga att jag egentligen ser det alls. Sambandet borde vara självklart.*

*Ärligt talat uppfattar jag det inte alls. Svårt när flera län ingår i ett strukturfondsområde och fler tillväxtprogram är aktuella.*

### Varför så skiftande uppfattningar?

Som i så många andra sammanhang är förstås svaret att "det beror på". Men på vad? Några pekar ut länstillhörighet och olika geografisk avgränsning mellan programmen :

*I vissa län finns det en klar koppling/samverkan mellan dessa men andra ingen koppling alls.*

*Sambandet har väl inte varit för tydligt beroende bl.a. på geografiska skillnader mellan RTP- och EU-programmen.*

*Hittills har det på nationell nivå varit ganska svagt samband. Däremot tror jag att det i vissa län finns en ganska nära koppling. Men det varierar mellan länen också beroende på den geografiska avgränsningen. RTP är ju baserat på län medan strukturfondsprogrammen kan beröra delar av flera län.*

Men materialet visar att den tesen inte kan stå helt oemotsagd.

*Processerna kring RTP fungerar inte i mitt län. (AC)*

*Bra i AC län*

Det handlar inte bara om geografi, utan mer om samarbetsklimat mellan parterna, menar någon.

*Hur tydligt sambandet är varierar nog. Det beror mycket på hur de parter som arbetar med RTP resp. EU-program samverkar med varandra i allmänhet.*

Även om uppfattningarna går isär verkar det finnas en svag majoritet som anser att det finns ett samband än tvärtom. Men ofta finner man en viss försiktighet även i de positiva utsagorna. Flera säger t.ex. att sambanden gradvis blivit tydligare. Man pekar också gärna på intentionerna, t.ex.:

*Vi eftersträvar hela tiden att dessa program skall vara samordnade så jag upplever inte att det är några bekymmer.*

Andra förklaringar har att göra med programmens inriktning och bristande synkronisering.

*För dåligt utvecklat! Varje program suboptimerar utifrån sina mål.*

*Kunde vara bättre, men de "går inte i takt" rent tidsmässigt.*

*Idag är det alltför svagt. Kan bero på att det varken finns nationellt partnerskap eller strategi.*

### **Vad är överordnat?**

Även i det fall respondenten anser att det finns en koppling råder viss oenighet om påverkansriktningen mellan de olika programmen. De flesta ser dock sambandet som att RTP är – eller borde vara – styrande för EU-programarbetet. Men eftersom det finns pengar i EU-programmen och inte i RTP blir det inte sällan den omvända ordningen.

*Klart samband och EU-programmen tar en utgångspunkt i RTP. Sambandet kunde nog vara tydligare. RTP bör styras upp bättre mot strukturfondsprogrammen.*

*Eftersom EU-programmen var färdiga när RTP-arbetet startade blev tågordningen felaktig. EU-programmen låg delvis till grund för RTP. Det borde ha varit tvärtom.*

*EU-programmen är en viktig finansiär till RTP. RTP är också en del av länets utvecklingsstrategi - och därmed överordnat.*

*RTP förverkligas till stora delar genom EU-programmen, det är där en del av möjligheterna till finansiering finns. I det dagliga arbetet är det svårt att hinna med att arbeta så integrerat mellan programmen som skulle kunna behövas.*

## **Framtiden**

Flera markerar starkt att de tycker att sambanden i framtiden borde bli bättre, utan att närmare precisera hur det ska gå till.:

*RTP och EU-programmen bör samordnas så långt det är möjligt.*

*Sambandet bör bli tydligare.*

*Måste fungera! Värdelöst när åtgärder och insatser inte harmonierar.*

Andra är lite mer utförliga.

*RTP kom till för sent för att praktiskt kunna påverka de pågående EU-programmen, men kanske kan de i framtiden tillsammans med RUP:arna bli ett sätt att underlätta programskrivandet. Viktigt är att de nationella programmen finns framtagna och är accepterade innan man börjar med EU programmen.*

*Tyvärr finns för liten koppling. Detta måste man ta tag i i respektive region. Ledamöter som utses till partnerskapet måste få direktiv från sin organisation. Annars blir det för mycket eget tyckande.*

*Sambandet finns men är för det mesta ganska otydligt. Bör förbättras genom att ansvaret för EU-programmen koordineras med RTP på ett bättre sätt. Jag kan tänka mig att det operativa ansvaret läggs på dem som ansvarar för RTP framöver. Dock med en tydlig nationell funktion för kommunikationen med EU avseende revision, attester etc.*

# 11 Lärdomar inför framtiden

Synpunkterna i detta avslutande kapitel härrör inte uteslutande från resultaten av enkäten. Den största risken med att dra alltför långtgående slutsatser av resultatet av enkäten är att de som tillfrågats samtliga i viss mening definitionsmässigt är parter i målet. För att bättre bedöma om olika partnerskap varit ett positivt och konstruktivt inslag i den svenska samhällsorganisationen borde man i rättvisans namn också fråga andra än deltagarna själva. Det finns många personer inom kommuner, statliga myndigheter, organisationer och företag som berörs av de olika partnerskapens verksamheter, men som själva inte deltar. Under detta utredningsarbets inledande faser fanns tankar på att också rikta en enkät till en ”kontrollgrupp” bestående av initierade, men inte inblandade personer. Tyvärr medgav inte tiden detta.

I brist på sådant empiriskt material har jag varit hänvisad till att komplettera bilden genom läsning av diverse rapporter och utvärderingar inom området regional utveckling och näraliggande ämnen. Jag har därutöver ungefär 20 års egen erfarenhet av arbete inom det regionala utvecklingssystemet inklusive otaliga diskussioner med andra praktiker, utredare och forskare inom ämnet.

## 11.1 Om begreppet partnerskap

### Använd i första hand andra begrepp än partnerskap

Att eftersträva samförstånd och att etablera olika former för samverkan ingår sedan mycket länge i den svenska politiska och administrativa kulturen – samförståndsandan. När EU myntade begreppet partnerskap togs detta villigt upp av många, knappast därför att det innebar något nytt utan mer för att det uppfattades som ett nytt och kanske ”starkare” begrepp än samverkan. Som partners håller man verkligen ihop. Dessutom fanns det vissa intressenter

som uppfattade signalerna från EU som att just deras position i olika samverkansgrupperingar skulle komma att stärkas.

Att just detta begrepp skulle användas var inte något som EU krävde, även om många säkert uppfattade eller ville tolka det som så. Det hade gått lika bra att använda begrepp som redan finns i den gängse vokabulären, såsom delegation, kommitté, råd, styrgrupp, policygrupp, samverkansgrupp, samordningsgrupp.

Inom statsvetenskapen sägs numera ofta att samhällsstyrning i ett komplext system sker mer indirekt genom etablerande av nya arenor och utformning av strategiska allianser. Man talar om "governance" i stället för "government". Detta nya synsätt kan säkert också förklara varför det på många håll kändes naturligt att använda ett nytt ord.<sup>1</sup> Det fungerade som ett understrykande av att regional tillväxt är ett resultat av många samverkande faktorer och att dessa faktorer påverkas i varierande grad av många olika aktörer. Om resultat ska uppnås måste "alla gå i takt".

Frågan man så här i efterhand kan ställa sig är om det var så klokt att föra in detta nya ord eftersom det trots tio års användning fortfarande varken har fått någon spridning utanför kretsen av deltagare i olika regionala partnerskap eller har givits en särskilt stringent innebörd. Det har blivit ett paraplyord under vilket det ryms allt från av regeringen utsedda delegationer med klara beslutsmandat till tämligen löst sammansatta nätverk vars främsta syfte är att byta erfarenheter och samtala kring frågor av gemensamt intresse.

Regeringen har också varit försiktig med användningen av begreppet partnerskap. Det har inte infogats i några förordningstexter, även om begreppet finns i diverse skrivelser både från regeringen och centrala myndigheter. Det skulle vara möjligt att föra in begreppet partnerskap i nästa generations förordning om arbetet med strukturfonder. Min rekommendation är dock att man inte gör så utan i så många sammanhang som möjligt använder sådana begrepp som på ett tydligare sätt klargör vad respektive samverkanskonstellation har för uppgifter, roll och mandat. Själva andemeningen, att samverka mellan organisationer inom olika sektorer, är värdefull och i många fall nödvändig, ska naturligtvis finnas kvar. Att inför EU-kommissionen förklara att "partnerskap" på

---

<sup>1</sup> Långt tidigare användes begreppet "multiorganisation" för att beskriva just det förhållandet att det finns samhällsproblem som inte kan lösas genom åtgärder av en enda offentlig myndighet. Statskontoret: *Statsförvaltningen planerar – aktörer, rollfördelning, samverkansformer*. Stockholm 1974



svenska ibland översätts med delegation, ibland med kommitté och ibland med råd torde inte vålla några problem.

### Förslag till terminologi

Grupperingar med beslutsfunktioner och som förfogar över ekonomiska resurser kan antingen benämnas *delegation*, *beslutsgrupp* eller *styrgrupp*. Finns det en ambition att göra samarbetet än fastare bör gruppen fasas in i en etablerad associationsform såsom förening, stiftelse eller bolag (se nedan). Då kan det bli en naturlig konsekvens att använda benämningen *styrelse*. Grupper som primärt har utredande, planerande eller granskande uppgifter kan ges beteckningen kommitté med lämpligt prefix, såsom *planeringskommitté*, *granskningskommitté*. Grupper som främst syftar till att åstadkomma samsyn mellan flera aktörer kan kallas för samverkansgrupp. Grupper med primärt stödjande, rådgivande och erfarenhetsutbytande syfte kan kallas för *samrådsgrupp*, *referensgrupp*, *erfarenhetsgrupp*. Grupper som är mer engagerade operativt kallas lämpligast *genomförandegrupper*.

Den största svårigheten uppstår när det gäller grupper som i sig inte har egna resurser att fatta beslut om, men där deltagarna var för sig har beslutsmandat över sina egna organisationer. Syftet med samarbetet är att dessa ska samordna sina resurser inom vissa områden. Bland de studerade partnerskapen motsvaras detta fall främst av RTP. Situationen att flera organisationers resurser behöver samordnas eller i vart fall på ett lämpligt sätt stödja varandra är på intet vis unik för området regional tillväxt. Det gäller trafiksäkerhet, våld mot kvinnor, rehabilitering, handikappfrågor, brottsbekämpning, katastrofhantering, integration av invandrare m.m. I vissa av dessa fall har staten hanterat detta ”governanceproblem” genom att utse en organisation till s.k. sektorsansvarig. Den myndigheten ansvarar för att samordningen fungerar – förutom för uppgifter inom det egna verksamhetsområdet. I förordningstexter brukar det heta att verket ska vara samlande, stödjande och pådrivande i förhållande till övriga berörda parter. Formerna för att hantera detta samordningsansvar kan variera men i den mån det finns en grupp på hög nivå som hanterar samordningen bör den kallas för *samordningsgrupp*, *ledningsgrupp* eller *möjligen policygrupp*.

De regionala partnerskapen för Växtkraft Mål 3 har inte formella befogenheter när det gäller projektbeslut. Däremot har praxis i

många fall blivit att partnerskapet engageras i knepiga avvägningsfrågor och beslut som uppfattas som prejudicerande. Ett aktivt arbetsutskott har fungerat som ett bollplank till ledningen i de regionala ESF-kontoren med det underförstådda antagandet att utskottets förslag kommer att följas.

Deltagarna i dessa partnerskap har i huvudsak positiva erfarenheter av detta arbetssätt även om vissa har pekat på otydlighet vad gäller roll och mandat. I den mån detta slags samverkansorgan ska fortsätta förefaller det lämpligt att antingen löpa linan ut och definiera de regionala partnerskapen som styrelser, med tolkningsföreträde i de fall som förvaltningen lägger fram inför styrelsen, eller ta ett steg tillbaka och definiera dem som *regionala råd* knutna till förvaltningsledningen. De krav som ställts från EU på en mer enhetlig regeltillämpning inom detta området talar för den senare lösningen.

Perioden före RTP användes begreppet RTA (Regionalt tillväxtavtal). Det visade sig inte vara en framkomlig väg att få till stånd ett verkligt juridiskt bindande avtal mellan de samverkande parterna varför begreppet övergavs. Ett avtal är ju inte en samverkansform utan resultatet av en process där olika parter kommer överens. I den mån det skulle bli aktuellt att ta upp tanken på ett slags avtal på nytt blir det naturliga begreppet för den konstellation som bereder avtalet en *förhandlingsgrupp*. Det gör det också tydligare att de deltagande parterna medverkar både för att ge och att ta – inte bara det sistnämnda.

### **Själva samverkanssystemet kan vara partnerskapet**

Många kan invända mot förslaget ovan med motivet att begreppet partnerskap nu har använts så länge att det är lika bra att fortsätta. En möjlighet är då att beskriva *hela systemet av samverkande parter* som ett partnerskap. Sett på det viset kan det i ett partnerskap finnas flera grupper med olika roller i enlighet med vad som sagts i avsnittet ovan.

Redan nu kan man säga att det faktiskt är på det viset. I strukturfondsorganisationen ingår övervakningskommittéer, strukturfondsdelegationer, stora rådgivande partnerskap och i vissa fall regionala partnerskap som är underordnade strukturfondsdelegationerna. Detta system av beslutsgrupper, beredningsgrupper och

samrådsgrupper är delvis överlagrar eller i vart fall är starkt kopplat till de ordinarie förvaltningssystemen.

Detta gäller i än högre grad för RTP och de regionala kompetensråden (som inte sällan ses som ett slags "fackutskott" inom RTP). Det regionala samrådssystemet inom RTP består i själva verket av ett nytt organisationssystem som lagts ovanpå den befintliga strukturen. I detta system ingår grupper med olika roll, uppgift och mandat - styrgrupp, arbetsutskott, arbetsgrupp, programkommittéer, handlingsprogramgrupper och mängder av projektgrupper. Partnerskapet blir då inte en beteckning på en viss konstellation eller en viss grupp personer utan en beteckning på hela samverkanssystemet.

Nutek myntade under 1990-talet begreppet "det regionala utvecklingskomplexet" för att beteckna den mångfald av aktörer som återfinns på regional och lokal nivå inom detta vida politikområde. I analogi därmed kan man tala om ett "regionalt samverkanskomplex" som binder ihop (mer eller mindre) dessa olika aktörer. De som på olika sätt deltar i detta komplex kan betraktas som ett partnerskap. Det utgör en virtuell organisation, för att använda ett begrepp som inte sällan används inom modernt organisationstänkande.

## 11.2 Om beslut och erfarenhetsutbyte

### Grupper med beslutsmandat och tydlig form mest uppskattade

Strukturfondsdelegationerna och LAG-grupperna har varit mest uppskattade av dem som deltagit i dessa. En trolig förklaring är att dessa grupper har egna ekonomiska medel att besluta om samt att de verkar inom en tydlig institutionell ram. Strukturfondsdelegationerna är statliga beslutsorgan utsedda av regeringen och knutna till ett antal länsstyrelser. De är ett slags myndigheter inom en myndighet. LAG-grupperna är vanligtvis ekonomiska föreningar eller aktiebolag och faller in under det regelverk som reglerar dessa associationsformer.

Det finns många samverkansformer inom både offentlig och privat sektor eller blandning av sektorerna som inte kallas partnerskap – men i allt väsentligt uppvisar det "ideala" partnerskapets egenskaper. Det kan handla om konsortier mellan bolag som bildas för att hantera ett stort projekt, utrednings- eller forskningsinstitut där

privata och offentliga intressen (eller parter) samverkar, centrumbildningar där olika forskningsorgan samverkar, föreningar eller förbund med medlemmar från olika samhällsinstitutioner.

Inom politikområdet näringslivsutveckling och regional utveckling finns många sådana exempel, ofta med beteckningar som slutar på "centrum" (industriella utvecklingscentra, teknikcentra, lärcentra m.m.) eller "institut". Den senare beteckningen är vanligast inom forskningsområdet där det finns många organisationer som har bildats av parter från olika sektorer, främst branschforskningsinstitut. Också här används ibland begreppet konsortium där ett antal företag och/eller institutioner skrivit på ett avtal (konsortialavtal) som reglerar forskningssamarbete, ekonomiska åtaganden, regler för samarbetet och inte minst rätten till resultat.

När man i den offentliga debatten om regional utveckling talar om den "regionala röran" är det faktiskt så att de flesta av de aktörer som uppträder på den regionala och lokala scenen<sup>2</sup> består av organisationer som bildats av parter som önskar samverka. Den regionala röran är således ett utflöde av många parters ambition att finna adekvata samverkansformer. För att lösa detta problem föreslås inte sällan ytterligare samverkan. I enlighet med diskussionen ovan om att eventuellt se hela samverkanssystemet som ett partnerskap kan då sägas att den regionala röran kan hanteras – eller i vart fall lättare accepteras – genom att den beskrivs som ett "metapartnerskap".

### **Erfarenhetsutbyte värdesätts alltid**

Alla de studerade partnerskapen har satt stort värde på det erfarenhetsutbyte som ägt rum inom ramen för samarbetet. Allra högst var den värderingen hos deltagarna i de regionala kompetensråden. Det är alltså inte bara beslutsmandat och klara regler som bestämmer om en samverkansgrupp värdesätts. Det kan uttryckas som att det har ägt rum ett lärande inom dessa grupper. Det är viktigt att dessa lärprocesser får fortsätta. Frågan är om de förutsätter central styrning och en inramning i en enhetlig modell, typ RTP eller regionala kompetensråd, eller om det fungerar lika bra eller bättre om samverkansplattformarna växer fram underifrån.

---

<sup>2</sup> Se t.ex. Kartläggning av aktörer i det svenska innovationssystemet. ITPS. A 2004:020

Det har alltid funnits mer eller mindre aktiva samverkan, samråd och erfarenhetsutbytande grupperingar, permanenta eller tillfälliga. Seminarier, kurser, konferenser, rådslag, studiecirklar, nätverks-träffar, mingel fyller liknande funktioner inom en ganska informell ram. Handelskammare och branschorganisationer arrangerar "erfa-grupper" för företag som vill vidga sina vyer.

Det är ofta omvittnat att parter som tidigare inte haft anledning att samverka men av olika skäl "tvingats" eller av en slump kommit in i en samverkansrelation har uppskattat detta bl.a. med hänvisning till att man lärt sig mycket nytt, att man fått ta del av andra parterers perspektiv m.m. Detta kan dock inte generellt tas till intäkt för att diverse parter ska styras in i samverkan med den allmänna förhoppningen att intressant korsbefruktning kommer att uppstå. Den statliga styrningen bör ransoneras till å ena sidan sådana områden där man redan från början är förvissad om att nödvändig samverkan saknas<sup>3</sup> och å andra sidan till att säkerställa att det finns utrymme för de olika parterna själva att skapa sina mötesplatser och samverkansformer.

### 11.3 Om olika parter

#### Olika parter dras till olika slags grupper

Det är visserligen lite vågat att ur en beskrivning dra en normativ slutsats, men jag ser det inte som en tillfällighet att de olika studerade partnerskapen i vart fall delvis befolkas av företrädare för olika parter och i olika roller. Det är inte bara "samma gamla gäng" som träffas. Undantagen är RTP och de "stora partnerskapen" kopplade till vissa strukturfonder som p.g.a. av sin ganska lösa struktur ibland tycks bli ett slags bruttolista på personer som deltar i regionalt utvecklingsarbete i vid mening.

De andra partnerskapen är däremot mer profilerade. Politikerna har i första hand valt att placera sig i strukturfondsdelegationerna. Arbetsmarknadens parter finner det naturligt att arbeta inom Växtkraft Mål 3. Enskilda företag och föreningsaktiva passar väl in i LAG-grupperna. Tjänstemän från stat och kommun deltar också i de två senare. Tjänstemän inom utbildningssektorn och parterna på arbetsmarknaden samverkar i de regionala kompetensråden. Den

---

<sup>3</sup> De "partnerskap" som bildades i de tre storstadsområdena för att komma fram till en trafiköverenskommelse under ledning av en statliga förhandlingsman, kan ses som ett exempel på detta fall.

normativa slutsatsen är att det finns goda skäl att bibehålla samverkansstrukturer inom dessa fyra områden med ungefär samma slags sammansättning, antingen de kallas partnerskap eller något annat.

Som nämnts tidigare kan man se de olika samverkansgrupperna som en del i en samverkansstruktur med klart hierarkiska inslag – såsom ofta blivit fallet inom RTP. I Norrlandslänen där Mål 3 ingår i Mål 1 har det också blivit på det viset. Det finns regionala partnerskap för Mål 3, men dessa är underordnade strukturfondsdelegationerna. Studien har dock visat att deltagare i Mål 3 partnerskapen i norr varit mindre positiva än de som har en mer självständig ställning. En sammanslagning av dessa två områden är därför inte fri från komplikationer. Kompetensutveckling och åtgärder inom arbetsmarknadsområdet är förhållandevis tydliga egna områden – även om de påverkar den regionala utvecklingen. Det samma gäller f.ö. infrastruktur som har sin egen logik och rent praktiskt vanligtvis inte operativt behöver samordnas med andra utvecklingsinsatser.<sup>4</sup>

Övervakningskommittéerna har däremot ingen tydlig profil. De liknar mer RTP men med ett större inslag av företrädare för centrala myndigheter och för den sociala ekonomin. Här finns goda skäl att göra en ändring inför nästa period av strukturfondsarbete. En möjlighet är att dela upp de nuvarande övervakningskommittéerna. En sådan gruppering kunde vara av mer insynskaraktär och bestå av bl.a. företrädare för föreningslivet och centrala myndigheter ("monitoring advisory board"). En annan gruppering får en tydligare utvärderande mandat med företrädare för departement och riksdag, kommun och landsting ("monitoring committee").

### **Olika parter har olika roller i det regionala utvecklingskomplexet**

Inom vissa partnerskap, främst s.k. stora partnerskap sammanförs inte sällan en ganska brokig skara av parter som på olika sätt är in-tresserade av regional utveckling. Vissa av dessa förfogar över ekonomiska medel eller andra parametrar som har betydelse för regionens utveckling, andra är utförare av program och projekt som passar in i systemet och åter andra är talespersoner eller ombud för olika

---

<sup>4</sup> Det är en grundläggande skillnad mellan planering för sådant där det offentliga har kraftfulla styrmedel, såsom infrastruktur, offentliga transporter, högskola, utbildning och arbetsmarknadsåtgärder, och sådant där utvecklingen utgörs av summan av en rad enskilda aktörers beteenden, främst företag som agerar på en marknad. De offentliga aktörerna och parter som uppträder som ombud för företag eller andra grupperingar är här främst hänvisade till indirekta åtgärder, att "kratta manegen".

intressegrupper eller aspekter som man anser bör få del av projektmedel eller åtminstone beaktas inom ramen för olika program och projekt.

Till den första kategorin hör politiker och tjänstemän från vissa kommunala och regionala myndigheter. Till den andra hör organ som högskolor och universitet, Almi, olika teknik- och lärcentra, arbetsförmedlingar och liknande. Till den tredje hör företrädare för arbetsmarknadens parter, företagarorganisationer, landsbygdens utveckling, jämställdhet, kooperativa företag, miljöorganisationer, delar av kultursektorn m.m.

Det är lätt att argumentera för att det är de senare kategorierna som är tillväxtens skapare. Utan företag och deras anställda eller utan olika kämpande intressen händer ingenting. Myndigheter och politiker är till för dessa och inte tvärtom.

Därmed inte sagt att slutsatsen är att det är lämpligt att föra samma dessa olika parter i ett och samma besluts- och planeringsorgan. Det kan fungera bra, som fallet med LAG-grupperna visar, men erfarenheterna från främst RTP-arbetet är att det är lämpligt att sortera en del inom partnerskapskaran. Ofta blir resultatet att de parter som förfogar över egna styrmedel utgör den inre kretsen, det "lilla partnerskapet" och övriga hänvisas till en yttre krets, det "stora partnerskapet". Inom strukturfondsadministrationen kan sägas att delegationerna motsvarar den första kategorin och övervakningskommittéerna till viss del motsvarar den andra kategorin. Observera att det endast är till viss del eftersom ÖK också har ledamöter på hög nivå i det politiska och administrativa systemet. ÖK är, sett på det här viset, något av en hybrid.

Resonemanget understryker den tidigare slutsatsen att det finns skäl att skilja mellan dem som har direkt kontroll över samhällets styrmedel och dem önskar utöva inflytande över hur styrmedlen ska utformas och användas, t.ex. därför att de själva påverkas av dem. Självklart ska de senares kunskaper, erfarenheter och nätverk tas tillvara både när det gäller policyutformning och genomförande, men det betyder inte att de bör delta i själva beslutsprocessen. Deras kunskaper och perspektiv ska vara ett inflöde i processerna. De ska delta i *samverkanssystemet*, men i första hand i rådgivande grupper eller komma till tals på andra sätt. Deras egna resurser och nätverk kan engageras i genomförandet, men då som ett resultat av ett beslut om programgenomförande. Anbudsgivare brukar inte delta i upphandlingskommittén.

## 11.4 Om olika gruppers uppdrag

### Utforma policy inte bara före utan också under resans gång

De flesta intervjupersonerna ansåg att en av partnerskapets viktigaste uppgifter vara att utforma policy. Begreppet policy är dock mycket svårt att operationalisera. Det finns ett starkt värdeladdat element i begreppet. Det är lite fint och överordnat att utmejsla en policy. Det gör att det är mycket lätt för de svarande att avge just detta svar. Men vad står det egentligen för?

Ibland tenderar policydokument bli väldigt allmänt hållna och mest bli en avspeglning av den gängse dagordningen inom tillväxtområdet – kluster, vidgade arbetsmarknader, kontakt mellan högskola och näringsliv, småföretag, kompetensutveckling, IT, infrastruktur, jämställdhet och miljö. Ett policydokument kan å andra sidan ge uttryck för klara prioriteringar som också innebär att vissa områden exkluderas. Ett tydligt – och ovanligt – exempel är när partnerskapet för RTA i Stockholms län beslutade att koncentrera samverkansarbetet till Östersjöfrågor. Policyn blir också konkret och styrande när det handlar om att göra ekonomiska prioriteringar, dvs att slå fast hur mycket pengar som ska fördelas till olika insatsområden. Här utgör EU-programmens SPD det tydligaste exemplet.

En policy kan också handla om att utforma regelverket kring ett stimulanssystem, t.ex vilka som är stödberättigade, vilka slags medel som kan tillgripas, vilka geografiska områden som ska komma i fråga m.m.

Detts slags policyutformning görs innan ett program startar, t.ex. i en SPD eller i ett regionalt tillväxtprogram. Processen kan ses som en blandning mellan att utforma ett regelverk och skriva ett regleringsbrev till en myndighet. När dessa uppgifter har gjorts kan genomförandet delegeras.

Men riktigt så enkelt är det inte. Hur omsorgsfullt man än planerar och utformar sina strategiska styrdokument så visar det sig inte sällan att det uppkommer frågor vars svar inte löses ut automatiskt genom en titt i regelverket eller planeringsdokumentet. Genomförandet genererar frågor som kräver preciseringar av – eller revideringar av – policy. Detta vet politiker om, särskilt kommunalpolitiker. Därför nöjer de sig inte med att fastställa policy, mål och riktlinjer m.m, dvs uppgifter som ofta anses ingå i det politiska



uppdraget. De vill ta ställning till konkreta beslut. De trivs bra i en grupp som strukturfondsdelegationen.

Det här är ett dilemma. Det finns alltså starka krafter som verkar för att involvera lokalt och regionalt verksamma politiker i beslutsfattande, gärna avseende handfasta projekt. Samtidigt finns det ett väl fungerande administrativt system bestående av myndigheter och andra offentligt finansierade organ med resurser och kompetens att både bereda och fatta beslut. I den statliga förvaltningsmodellen är bodelningen mellan politik och förvaltning mycket tydligare än inom den kommunala. Den regionala utvecklingspolitiken har kommit att hamna i skärningen mellan dessa system.

### Ta tillvara lärdomen av LAG-grupperna

LAG-grupperna har flera intressanta egenskaper. De har egna ekonomiska resurser, de är juridiska personer och de arbetar på gräsrotsnivå. Uppgifterna uppfattas som konkreta och jordnära. Samarbetet lockar till sig ”vanligt folk” i större utsträckning än andra grupperingar som beskrivits i denna rapport.

Kan LAG-konstruktionen tjäna som inspiration för framtida EU-projekt och andra regionala satsningar? Jag tror det. Ofta beklagar sig utvärderare och policyutformare på företrädesvis central nivå över att det finns för många projekt, pengar ”plottras bort”, det är svårt att få överblick osv. Ju högre position man har i systemet desto svårare blir det naturligtvis att överblicka det hela och det ter sig kaotiskt. I mindre system är dessa problem inte så besvärande. Även stora aktiviteter eller projekt faller i allmänhet sönder i mindre delar som på ett eller annat sätt måste hanteras. Det är t.ex. svårt att se annat än att ett system för småföretagsstimulans kommer att bestå av många delar – om småföretagen alls ska komma att beröras av systemet.<sup>5</sup>

Men det går att hantera de små projektens problematik i kombination med de positiva erfarenheterna av LAG-grupperna. Det är att formulera stora ramprojekt eller insatsområden, delprogram eller vilket begrepp som bedöms mest lämpligt. De olika delbeslut avseende projekt m.m som krävs i nästa steg delegeras då till huvudmannen för ramprojektet. En sådana huvudman skulle kunna vara

---

<sup>5</sup> Detta gäller dock inte generella skattelättnader för småföretag, som är mycket lätta att administrera och i praktiken uppgår till större belopp (genom uteblivna skatteintäkter) än de stöd som fördelas via EU och den regionala utvecklingspolitiken, jordbruksstödet oräknat.

lokala grupperingar av LAG-typ. Det är önskvärt att huvudmannen har eller skaffar sig en fast institutionell form. Det kan dels handla om nya konstellationer såsom fallet varit inom Leaderprogrammet, men det kan också vara etablerade institutioner eller nätverk, t.ex. redan existerande partnerskap (som inte nödvändigtvis kallar sig för partnerskap) såsom olika centra, institut eller konsortier. Det konkreta samarbetet mellan olika parter kommer då att äga rum inom dessa ramprojekt/delprogram.

Programmen VinnVäxt och Visanu, som drivs av Vinnova respektive Vinnova, Nutek och ISA i samverkan, svarar i stora drag mot beskrivningen ovan.

## 11.5 Om samverkan och specialisering

### Specialiseringens värde ska inte glömmas bort

Det ekonomiska välstånd som har växt fram sedan den industriella revolutionen bygger, för att tala med Adam Smith ord, på arbetsdelningens princip. Ibland kan det finnas skäl att påminna om detta. Samverkan i olika former behövs som ett kitt mellan olika specialiserade enheter, antingen det är individer med specialkompetens, företag eller offentliga institutioner. Men det är inte själva samverkan som producerar välståndet. Det ska finnas en lagom avvägning mellan specialisering och samverkan.

Detta sagt för att konstatera att rambeslut av det slag som nämndes ovan inte nödvändigtvis måste gå till olika nätverk eller konsortier. Det finns i det regionala utvecklingskomplexet – som bekant – en rad olika aktörer. I många fall kan den bästa och enklaste metoden vara att genom rambeslut delegera genomförandet av vissa åtgärdstyper till dessa aktörer. Det kan vara Almi, Teknikbroar, kommuner, landsting, länsstyrelser, högskolor eller universitet. Dessa är säkert kloka nog att etablera de samverkansfora som behövs för att arbetet ska kunna bedrivas framgångsrikt.

Förhoppningsvis skulle en modell med stora rambeslut till befintliga nätverk eller institutioner uppfattas som tillräckligt konkret för politiker som enligt den kommunala beslutsmodellen är vana att delta i operativt beslutsfattande och inte främst fördela ekonomiska ramar och utforma principiella riktlinjer. En förutsättning torde vara att en beslutsgrupp som ungefär motsvarar dagens strukturfondsdelegationer förutom att ta ställning till ett antal större

rambeslut också ges rollen som uttolkare av svåra avvägningsfrågor som uppkommer under resans gång. Det skulle motsvara den roll som vissa arbetsutskott inom Växtkraft Mål 3 har haft visavi de regionala ESF-kontoren.

### **Underlätta organisatoriskt lärande**

Tidigare har konstateras att deltagarna i de olika partnerskapen anser att de lärt sig mycket under samarbetet. På individnivå sker det alltså ett lärande. Också inom organisationer äger olika lärprocesser rum. Dessa formaliseras vanligtvis i arbetsordning, arbetsbeskrivning, organisationsmanual, systembeskrivning och andra interna regelverk ("standard operation procedures"). Ibland är organisationens minne inte lika formaliserad, men ändå välkänd och sprids genom internutbildning eller mer informellt från de äldre medarbetarna till de yngre ("så här brukar vi göra"). Lärandet gör organisationen gradvis effektivare, mer inkörd och samspelt. Man talar om organisationens strukturkapital vid sidan av humankapital och realkapital.

Det finns en ofta uttryckt ambition att regionalt utvecklingsarbete ska utformas så att lärande äger rum, bl.a. anses detta kunna uppnås genom att krav ställs på uppföljningar och utvärderingar både av processer och av resultat. De är dock mycket svårt att se att samverkanssystem i sig (oavsett vad det kallas för) lär sig någonting. Lärandet torde i huvudsak att fastna hos de deltagande individerna. Men det är också önskvärt att en del av lärandet fastnar hos de deltagande organisationerna. Det senare underlättas av en viss institutionell stabilitet. Många utvecklingsprogram har som princip att stödja innovativa och nya projekt, men när de väl börjar bli inkörda och fungerar bra, är de inte längre nya och ska bytas ut mot andra. I andra fall görs vällovliga ambitioner att "röra om i grytan", vilket tyvärr också innebär att kunskapskapital förstörs. Så låt mig avrunda med en organisatorisk försiktighetsprincip – kombinera förnyelse med kontinuitet.



## Bilaga, enkät

Här följer ett frågeformulär till ledamöter eller personer som tidigare deltagit i partnerskap i några utvalda regioner.

Enkäten görs på uppdrag av organisationsutredningen för regional tillväxt (N2005:01) som har till uppgift att föreslå en ny organisation för Sveriges del när det gäller deltagandet i EU:s sammanhållningspolitik under programperioden 2007 - 2013.

Detta förslag måste grundas på en god kunskap om hur olika partnerskap inom EU:s strukturfonder och näraliggande områden hittills har fungerat.

Kompletterande bakgrund ges i det brev som tidigare i veckan sänds till vissa av de personer som nu får denna enkät. Vill du läsa klicka [här](#).

Enkäten tar mellan 10 minuter och en kvart att besvara. Vi hoppas du vill ta dig den tiden.

Frågor om enkäten besvaras av Peter Gorpe 08-651 43 24 eller [peter@gorpe-research.se](mailto:peter@gorpe-research.se)

Eftersom ett syfte med denna enkät är att jämföra olika slags partnerskap med varandra ber vi dig som deltar (eller deltagit) i flera sådana svara med utgångspunkt från ett och endast ett av dessa. Senare i enkäten ber vi dig i mer fri form uttala dig om hur du upplever skillnaderna mellan de olika partnerskapen. Vi är medvetna om att begreppet partnerskap inte är entydigt, men vi har använt nedanstående grupperingar som utgångspunkt.

- Strukturfondsdelegation
- Övervakningskommitté
- Regionalt partnerskap för Växtkraft Mål 3
- LAG-grupp inom Leader+
- Regionalt partnerskap för tillväxtprogram (RTP)
- Regionalt kompetensråd
- "Stort partnerskap" kopplat till strukturfondsprogram
- Annat

**Ingår du i fler än ett partnerskap?**

- Ja
- Nej

**Till dig som ingår i flera olika partnerskap markera vilka.**

- Strukturfondsdelegation
- Övervakningskommitté
- Regionalt partnerskap för Växtkraft Mål 3
- LAG-grupp inom Leader+
- Regionalt partnerskap för tillväxtprogram (RTP)
- Regionalt kompetensråd
- "Stort partnerskap" kopplat till strukturfondsprogram
- Annat

**I vilket geografiskt område ligger det partnerskap dina svar avser?**

- Norra Sverige
- Västra Sverige (inklusive Värmland och Örebro län)
- Sydöstra Sverige
- Riket som helhet eller annat

**I partnerskapet är jag:**

- Ordförande/vice ordförande
- Sekreterare
- Ordinarie ledamot
- Ingår i arbets- eller referensgrupp kopplad till partnerskapet
- Ersättare/suppleant

**Bakgrundfrågor****Ålder**

- - 30 år
- 31-40 år
- 41-50 år
- 51-60 år
- 61 år -

**Kön**

- Kvinna
- Man

**Jag företräder i första hand**

- Riksdag eller regering
- Statlig central myndighet
- Statlig regional myndighet
- Högskola, forskning och näraliggande organ
- Kommun eller landsting (inkl. självstyrelseorgan)
- Part på arbetsmarknaden
- Ideell sektor eller viss aspekt, såsom miljö, jämställdhet
- Näringslivet
- Annat alternativ

**Jag är**

- Politiker på heltid eller merparten av arbetstiden
- Fritidspolitiker
- Tjänsteman i offentlig sektor (inkl i huvudsak offentligt finansierade utvecklingsorgan såsom Almi, teknikscentra o dyl samt högskola och närliggande verksamhet)
- Tjänsteman/ombudsman i intresseorganisation, näringslivsorg. eller liknande
- Förtroendevald eller medlem i en intresseorganisation
- Företagare
- Annat alternativ

**Hur lång tid lägger du ner på arbete i partnerskapet per månad**

- mindre än 1 dag
- 1 - 2 dagar
- 3 - 5 dagar
- mer än 6 dagar

**Hur stor del av denna tid avser inläsning av material och annan förberedelse inför partnerskapets möten?**

- mindre än 25 %
- 25 - 50 %
- 50 - 75 %
- mer än 75 %

**Ingick du i något likartat partnerskap före år 2000?**

- Ja
- Nej



Nedan anges ett antal påståenden som du kan instämma i eller ta avstånd från.

Markera på en skala från 5 (instämmer helt) till 1 (instämmer inte alls)

Den viktigaste av partnerskapets olika uppgifter är att

	5	4	3	2	1	Vet ej
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 förvaltningsmyndighet/kansli						
Informera, stötta och stimulera projektägare och eldsjälar						

Jag tycker att

	5	4	3	2	1	Vet ej
Partnerskapet har en väldefinierad roll						
Partnerskapets ansvar i samband med beslut om projekt eller fastställande av policier är tydligt preciserat						
Partnerskapet borde vara mindre för att fungera effektivare						
Partnerskap som samverkansorgan inte skiljer sig från andra samråds- och samverkansgrupper						
Partnerskapets uppgifter spänner över ett alltför vitt fält						
Partnerskapet har bidragit till ett bättre samarbete mellan de deltagande parterna						
Partnerskapet är tämligen tandlöst, är mest ett "partnerskap"						
Partnerskapet har bidragit till att förbättra positionen för den part som jag företräder						

## Min viktigaste uppgift i partnerskapet är att

	5	4	3	2	1	Vet ej/ Inte relevant
<b>Verka för att min organisation eller de grupper som jag värnar om får en rimlig del av fördelade projekt-medlen</b> <b>Förankra de beslut och policies som tas i partnerskapet i min egen organisation</b> <b>Balansera vissa andra deltagare i partnerskapet så att de inte får ett för stort inflytande</b> <b>Bidra till att de perspektiv och kunskaper som jag har genom mitt arbete för min huvudman eller för den part jag företräder får genomslag</b> <b>Bidra med generell klokskap i kraft av min allmänna erfarenhet</b> <b>Vara pådrivande</b>						

## Vad gäller övriga deltagare i partnerskapet tycker jag att

	5	4	3	2	1	Vet ej/ Inte relevant
<b>Deltagarna ofta ägnar sig åt revirbevakning och hävdande av sina egna intressen</b> <b>Deltagarna i allmänhet är öppna och samarbetsvilliga</b> <b>Det skulle behövas förnyelse genom större omsättning av deltagare</b> <b>Partnerskapsmötena domineras av några få deltagare</b> <b>De andra deltagarna har lärt mig mycket nytt</b> <b>Deltagarna har med tiden har blivit ett väl sammansvetsat gäng</b> <b>Många i partnerskapet tar alltför lätt på ansvarsfrågan</b> <b>En del är bromsklossar</b>						

## Frågor om framtiden

Jag förordar att de partnerskap som ska etableras inom ramen för Sveriges deltagande i EU och inom ramen för den regionala utvecklingspolitiken

	5	4	3	2	1	Vet ej/ Inte relevant
Ska sättas samman och arbeta ungefär som i dag						
Ska bli färre, ha färre deltagare och vara mindre tidskrävande						
Får en mer formaliserad roll med likartade uppgifter och ansvar som en myndighetsstyrelse						
Blir mer uttalat en rådgivande och stödjande grupp till organ som har ett eget utpekade ansvar						
Blir ett mer renodlat forum för överenskommelser avseende parternas finansiella åtaganden						
Ses mer som en kommitté (ungefär som en statlig offentlig utredning) som utformar förslag till program-dokument						
Mer får rollen som kontrollorgan av programmets utförare						

Med egna ord: vad är ditt sammanfattande omdöme om arbetet i partnerskapet?

Vad har varit bra och bör tas med till nästa period?

Vad är dåligt och bör tas bort till nästa period?

Till dig som deltar eller deltagit i två eller flera olika partnerskap.

Är det några särskilda skillnader mellan olika partnerskap som du vill lyfta fram och som har betydelse för hur framtidens organisation ska läggas upp?

Till dig som ingår i RTP och något EU-partnerskap.

Hur uppfattar du sambandet mellan RTP och EU-programmen?

Är det något om partnerskap och dess arbete som inte fångats upp i enkätens frågor som du vill förmedla?

Skriv dina synpunkter eller ange telefonnummer och e-post, så tar vi kontakt med dig senare.

# Statens offentliga utredningar 2006

---

## *Kronologisk förteckning*

1. Skola & Samhälle. U.
2. Omprövning av medborgarskap. Ju.
3. Stärkt konkurrenskraft och sysselsättning i hela landet. N.
4. Svenska partnerskap – en översikt.  
Rapport 1 till Organisationsutredningen för regional tillväxt. N.

# Statens offentliga utredningar 2006

---

*Systematisk förteckning*

## **Justitiedepartementet**

---

Omprövning av medborgarskap. [2]

## **Utbildnings- och kulturdepartementet**

---

Skola & Samhälle. [1]

## **Näringsdepartementet**

---

Stärkt konkurrenskraft och sysselsättning  
i hela landet. [3]

Svenska partnerskap – en översikt.

Rapport 1 till Organisationsutredningen  
för regional tillväxt. [4]