

Sida Östersjöenheten och lärandeuppdraget: en översikt och statusrapport

Mikael Olsson
22 maj 2009

Denna rapport syftar till att ge en inblick i Sida Östersjöenhetens arbete 2007-2009 med det regeringsuppdrag som f.n. går under namnet ”lärandeuppdraget”. Rapporten är uppdelad i tre sektioner. Den första sektionen inleds med en kort bakgrund till myndighetens engagemang och en översikt över uppdragets omfattning och organisering. Sektionen avslutas med en redogörelse för hur arbetet har organiserats inom myndigheten. Sektion två i rapporten fokuserar på det faktiska arbete som genomförts och pågår i myndighetens regi. Sektionen inleds med en redogörelse för det interna arbetet i form av pilotstudie, undersökningsupplägg, analyser och rapporter. Efter det följer en översikt över den mötesverksamhet (internt och externt) och andra utåtriktade aktiviteter som Sida Östersjöenheten har deltagit i och genomfört och som faller inom ramen för regeringsuppdraget. Rapporten avslutas (Sektion 3) med en övergripande analys av uppdragets hittillsvarande genomförande och rekommendationer om vad som skulle kunna göras på ett mer effektivt sätt.

1. Bakgrund och organisation

Bakgrunden till det som i dagligt tal och på svenska har kommit att kallas läruppdraget och/eller lärandeuppdraget är det arbete som genomfördes av Näringsdepartementet med *En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013* som togs fram 2006. I denna strategi fastslås att ”[d]et uppdrag som Nutek har haft under innevarande strukturfondsperiod att stödja ett erfarenhetsutbyte i främst administrativa frågor för gränsöverskridande program bör därför breddas. Uppdraget bör omfatta resultatuppföljning och spridande av erfarenheter av insatser inom gränsöverskridande, transnationellt och interregionalt samarbete. Ansvariga

myndigheter för att koordinera arbetet skall vara Nutek i samverkan med Sidas Östersjöenhet, och i nära samarbete med Sveriges Kommuner och Landsting”.¹

Regeringsuppdraget kom sedan att konkretiseras genom ett antal olika regleringsbrev för de tre myndigheter som blev involverade (även Boverket gavs via Miljödepartementet uppgifter inom ramen för detta uppdrag); den fjärde samarbetsparten, SKL, har av naturliga skäl inget regleringsbrev. För Sida Östersjöenhetens räkning så stipulerar den nu gällande lydelsen att Sida ska ”tillsammans med Nutek samt Sveriges Kommuner och Landsting sprida erfarenheter från EU-finansierade samverkansaktiviteter i Östersjöområdet.”

Vad gäller åiterrapportering så stipuleras i samband med ovanstående att ”Sida ska redovisa hur myndighetens verksamhet främjat kunskapsutbyte och bidragit till att sprida erfarenheter och kunskaper om EU:s territoriella och gränsöverskridande program i Östersjöområdet.”

Givet att mandatet var vitt och aktörerna flera så kom det gemensamma arbetet initialt att till stor del att fokusera på behovsanalys, förankring och omfattande diskussioner om en fungerande rollfördelning. Resultatet av dessa diskussioner var att uppdragets övergripande mål sammanfattades i nedanstående tre punkter:²

- *Achieve a continuous learning and exchange of knowledge between actors on local, regional, national and EU levels in order to effectuate regional development policy.*
- *Create condition for Swedish actors to use these financial instruments effectively and appropriately in local and regional development work.*
- *Reach new target groups and thus widen Swedish participation in existing and future territorial programmes.*

Vad gäller konkreta arbetsuppgifter så kom uppdraget att på en analytisk nivå delas upp i fyra olika aktivitetsområden – alla med var sin ansvarig huvudman – nämligen information (Nutek), programadministration (Nutek), tematisk uppföljning och erfarenhetsspridning (SKL) samt, slutligen, analys och metodutveckling (Sida Östersjöenheten). I den mest kortfattade sammanfattningen av lärandeuppdraget beskrevs 2008 de olika aktiviteterna som följer:³

- *Information.* Communication and dissemination of information is a central part of the learning assignment. Facts and information, experiences, results and knowledge are communicated via the learning assignment’s website www.interreg.se and through the biannual InterReg Forum conference.
- *Programme administration.* The purpose of this activity is the exchange of experiences between the authorities responsible for carrying out territorial programmes and focuses on how these can be carried out

¹ *En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013* (2006), Näringsdepartementet, Stockholm, s. 48.

² “Sustainable growth through international cooperation: learning from European Territorial Cooperation” (2008), *mimeo*.

³ *Ibid*.

in the best way giving existing regulations and policy. The work comprises progress reports and programme evaluations.

- *Thematic follow-up and dissemination of experiences.* By achieving a broad cooperation and a broad exchange of experiences between local, regional and national levels, as well as between different sectors, this activity aims to increase the dissemination of knowledge and results from cross-border, transnational and interregional cooperation projects. The activity comprises thematic seminars and thematic studies...
- *Analysis and evaluation.* This activity encompasses an evaluation and analysis of results and effects as well as forms of cooperation on different levels in transnational projects. Focus is on the added value generated through territorial cooperation and the aim is to take advantage of the competencies and experiences built by projects partners in order to make these available to a broader audience. The activity comprises research, interviews and analyses/reports.

Viktigt att ta fasta på då man analyserar den myckna tidsåtgången för att komma fram till en fungerande uppdelning och organisation (se även diskussion nedan) är att om man jämför med den tidigare programperioden så var alla aktivitetsområden utom programadministrationen nya sådana. Också för Sida Östersjöenheten så representerade uppdraget ett nytt verksamhetsfält, även om uppdraget i många avseenden tangerade de miljöer, program och aktörer som enheten i ökande grad kommit i kontakt med genom sin ursprungsverksamhet i form av finansiellt stöd till olika aktörer i regionen.

Ytterligare en poäng att ta fasta på i denna översikt över bakgrund och rollfördelning inom lärandeuppdraget är att den fördelning av huvudmannaskap som återges ovan, och som finns omnämnd i diverse dokument,⁴ inte innebär att organisationen/myndigheten har haft att arbeta ensam med uppgiften. Vad gäller exempelvis kommunikation och information står förvisso Nutek (sedermera Tillväxtverket) som huvudman, men det är ändå ett arbetsområde där alla inblandande parter har kommit att lägga en stor del av sin tid, sina resurser och sitt engagemang. Även vad gäller den tematiska uppföljningen har Sida Östersjöenheten engagerat sig starkt genom ett omfattande stöd och samarbete med SKL (se nedan). På motsvarande sätt har Sida Östersjöenheten också arbetat för att inom ramen för vårt huvudmannaskap knyta till oss den kompetens som återfinns hos de andra organisationerna inom lärandeuppdraget. Faktum är att lärandeuppdraget har utvecklats till ett väldigt 'gemensamt' uppdrag där alla parter tvingats ta till sig nya perspektiv och nytt kunnande.

Utifrån ovanstående framgår att Sida Östersjöenheten i dagsläget har huvudmannaskapet och därmed det huvudsakliga ansvaret för uppföljning och analys av samarbetsformer och resultat av det territoriella

⁴ Cf. "Riktlinjer för lärandeuppdraget för territoriellt samarbete"(2009), Nutek, *mimeo*.

Östersjösamarbetet. Planering och upplägg av detta arbete har dock skett i nära samråd med SKL, Boverket och Nutek; ett antal interna workshops/möten har följaktligen arrangerats med denna s.k. aktivitetsgrupp (se nedan). Resultatet av dessa diskussioner har blivit att arbetet kommit att inriktas mot framtagande av *analyser och uppföljningar som stödjer existerande och potentiella projektägare och projektdeltagare i deras projektarbete* inom ramen för det territoriella samarbetet.

Det övergripande syftet med Sidas arbete är att analysera, systematisera och tillvarata den kompetens och de erfarenheter som projektaktörer byggt upp under föregående och pågående programperioder och göra dessa tillgängliga för andra projektaktörer och intressenter. Sida Östersjöenheten bidrar på så sätt med metodstöd kring projektgenomförande och kring projektens resultat och effekter. Målsättningen är att stimulera aktörers lärande kring internationellt projektsamarbete och därmed att bidra till en förbättring av projektgenomförande, projektresultat och långsiktiga effekter av projektarbetet. För allt fler står det också klart att nyckeln till en ökad effektivitet vad gäller resursutnyttjandet ligger i en bättre förståelse och mer kunskap om projektnivåns arbetssätt och utmaningar. Uppdragets fokus är således det mervärde som (kan) genereras genom samarbete över land- och regiongränser; den projektorienterade fokuseringen utgör också ett komplement till de insatser som redan görs på programnivå inom ramen för bl.a. *Interact* (<http://www.interact-eu.net>). Interregprojekt från både tidigare och nuvarande programperiod analyseras inom ramen för Sidas uppdrag.

Den *geografiska inriktningen* på Sida Östersjöenhetens arbete var ett ämne som diskuterades vid ett flertal tillfällen. Enhetens position i denna fråga har hela tiden varit att det naturliga är en fokusering på det område där vi har ett etablerat nätverk, en grundmurad kunskap och där synergierna med myndighetens övriga arbete är mest påtagliga – nämligen Östersjöregionen. Gradvis har detta synsätt vunnit gehör – och i det senaste regleringsbrevet så konfirmeras också att myndighetens fokus inom lärandeuppdraget gäller *”EU-finansierade samverkansaktiviteter i Östersjöområdet”*. I praktiken har detta medfört en särskild uppmärksamhet till de territoriella program som har ett uttalat Östersjöfokus; under nuvarande programperiod innefattar detta *Baltic Sea Region Programme 2007-2013* (<http://eu.baltic.net>), *Central Baltic INTERREG IV A Programme 2007-2013* (<http://www.centralbaltic.eu>) och *South Baltic Programme* (<http://www.southbaltic.eu>). Fokuseringen passar också föredömligt med intentionerna i den kommande Östersjöstrategin.

Faktum är att i och med framväxten av en EU-strategi för Östersjöregionen och de direktiv som kommit om att enheten ska *”förbereda och underlätta genomförandet av EU:s Östersjöstrategi”* (regleringsbrevet 2009) så har enhetens arbete med lärandeuppdraget berikats och synergierna med den övriga verksamheten har gjorts än tydligare. Den internationella aspekten av det territoriella samarbetet har kommit i fokus och strategin har också genererat ett högst berättigat intresse hos aktörer i regionen. Detta har i sin tur öppnat nya möjligheter att nå ut med information om lärandeuppdraget och dessutom påtagligt ökat engagemanget för internationellt projektsamarbete. Detta ökande intresse är också något som kan avläsas i att en starkt ökande andel av de insatser som finansieras av Sida Östersjöenheten är sådana som har ambitionen att få EU-finansiering; av de 144 insatser som finansierades 2008 var det omkring 25 procent som riktade in sig mot EU-finansiering – en

siffror som för 2009 års uppskattningsvis omkring 130 insatser tros öka till omkring 50 procent.

Dessa *synergier* mellan lärandeuppdraget och Sida Östersjöenhetens bidrag till exempelvis förstudier eller workshops för bildande av partnerskap för framtida ansökningar till något av de territoriella programmen har också lett till en ny och måhända oväntad plattform för spridningen av lärandeuppdragets insikter och resultat – nämligen Sida Östersjöenhetens rådgivning gentemot projektaktörer inför skapandet av insatser. En konsekvens av dessa synergier är att också enhetens egna insatser har kunnat analyseras i syfte att öka förståelsen kring hur nätverk byggs upp, utvecklas och upprätthålls inom Östersjöregionen; lärandeuppdraget har på så sätt berikats med en stor erfarenhetsbas varur lärdomar kan dras. *Även om lärandeuppdraget redan idag kan sägas bidra till Östersjöstrategins genomförande genom sitt relativt starka fokus på regionen i fråga så skulle mer kunna göras genom en breddning av både uppdragets och Sida Östersjöenhetens mandat.*

Under perioden som har gått sedan det första regleringsbrevet med ett explicit omnämnande av regeringsuppdraget har ett omfattande arbete med att anpassa Sida Östersjöenheten till de krav som uppdraget ställt genomförts. Inledningsvis (2007) kom uppdraget inom myndigheten att ledas av en av enhetens mest erfarna medarbetare, *Josefin Dahlander*. Inom kort stod det dock klart att enheten behövde förstärkas för att leva upp till det ansvar som följde med uppdraget; framför allt behövdes en kompetensförstärkning inom analys och utredning. Efter en extern utlysning rekryterades så *Mikael Olsson* – disputerad forskare med mångårig erfarenhet av arbete i Östersjöregionen – till enheten där han inledde sin anställning i november 2007. Dock, vid ungefär samma tidsperiod beviljades Josefin Dahlander tjänstledighet för ett nationellt utredningsuppdrag och ett förnyat rekryteringsbehov uppstod. Lösningen denna gång blev en tidsbegränsad anställning av *Daniel Sköld* – tidigare projektledare för ett Interregprojekt vid Region Blekinge och med mångårig erfarenhet av praktiskt projektarbete. Sköld tillträdde sin tjänst vid enheten i augusti 2007 och kom att tillsammans med Olsson att leda och koordinera enhetens arbete med lärandeuppdraget. Förutom att man kunde ta delar av övriga handläggares tid i anspråk hade man under mars-maj 2008 en praktikant (*Ausra Pads kocimaite*) till sitt förfogande.

Sammantaget kan sägas att under huvuddelen av 2008 så var resurstilldelningen god och i paritet med uppdragets omfattning. I samband med den omorganisation som inleddes vid Sida under den andra halvan av 2008 kom dock signaler om att de personella resurserna som avsatts för lärandeuppdraget skulle minska. En konsekvens av detta var att Daniel Sköld valde att lämna sin anställning i november 2008, endast tre månader efter att Josefin Dahlander återinträtt i tjänst (augusti 2008). I den verksamhetsplan som antogs för 2009 hade antalet årsarbetskrafter som skulle ägna sig åt lärandeuppdraget skurits ned till 1,3.

Osäkerheten kring ramar och resurser har även under 2009 kommit att påverka verksamheten och i maj 2009 bestämdes att Dahlander skulle avveckla sitt

engagemang som samordnare av lärandeuppdraget inom myndigheten till förmån för Olsson; samtidigt reducerade Dahlander den del av arbetstiden som avsatts till lärandeuppdraget till 20 procent av heltid. En välkommen förstärkning i sammanhanget är att *Matthias Svensson* som efter en tids tjänstledighet återinträder i tjänst fullt ut fr.o.m. juni 2009 kommer att dedicera upp till 20 procent av sin arbetstid till lärandeuppdraget. Icke förty, i dagsläget är resurstilldelningen till lärandeuppdraget inom Sida Östersjöenheten alltför jämt signifikant mindre än den var under 2008 trots att uppdraget snarast har vuxit i sin omfattning. *En bättre balans mellan åtaganden och resurser är på sikt nödvändig.*

2. Genomfört och planerat arbete

Förutom att aktivt delta i de diskussioner och analyser som gav upphov till den ovan skisserade ansvarsfördelningen (se även avsnitt nedan om interna workshops och möten) så kom en stor del av enhetens arbete inledningsvis att ägnas en *omfattande pilotstudie*. Denna kvalitativa studie syftade till att formulera ett fungerande analysverktyg gällande projektens partnerskap och samhällsliga förankring. Inför studien valdes fyra olika projekt. Gemensamt var att de hade varit finansierade under den föregående programperioden. Av projekten så var två i folkmun erkänt ”bra” sådana, emedan två av dem hade haft mer problem att hantera. Sammantaget genomförde enheten ett 20-tal intervjuer i Sverige, Litauen och Polen med aktörer som på olika nivåer varit engagerade i dessa projekt.

Resultaten av det omfattande intervjuarbetet och den efterföljande analysen har blivit en analysmodell gällande projektarbete; modellen har också emottagits väl då den presenterats och diskuterats. En fördel med modellen är att den på ett mycket generellt sätt sätter fokus på behovet av balans i partnerskapen – de interna såväl som de externa. Modellen har också framgångsrikt använts för att belysa de nationella skillnaderna som gör sig gällande inom regionen – och som många projekt skulle kunna tjäna på att på ett bättre sätt ta hänsyn till i projektdesign såväl som projektgenomförande.

Det positiva gensvar som denna mikroorienterade processanalytiska ansats mötte vid olika presentationer, dragningar och diskussioner – såväl hos projektaktörer som hos de med ansvar och insikt i programmen – gjorde att enheten 2008 beslutade att gå vidare med det mikroorienterade spåret. *Ett metodprogram för lärandeuppdragets analys- och uppföljningsarbete togs fram utifrån pilotstudien i syfte att skapa en analytisk bas för lärandeuppdragets framtida arbete.*⁵ Det beslutades också att enheten inom ramen för sitt ansvarsområde skulle göra en seriös satsning på processororienterad analys och metodutveckling genom att gå in som aktiv partner i ett antal projektansökningar (se nedan).

I metodprogrammet presenteras resultaten av pilotstudien kortfattat och tre nyckelområden för arbetet identifieras i metodprogrammet:

- *Partnerskap och samarbetsformer.* Partnerskapet utgör en central beståndsdel och är samtidigt det största ”problemet” i

genomförandet av ett projekt. Ett partnerskap bestående av rätt partners för ändamålet, tillit till och förståelse för varandra samt goda samarbetsformer är en viktig framgångsfaktor för ett Interregprojekt. Partnerskap som inte är helt relevanta för uppdraget är ofta resultatet av de mekanismer som ligger bakom konstruktionen av ett partnerskap samt av dess samsamsdynamik.

- *Resultaten och dess avtryck.* De resultat som genereras av projektsamarbetena är ett annat centralt område för analys. Resultatens och produkternas kvalitet och användbarhet varierar från projekt till projekt. Bristar i såväl kommunikation som förankringen av resultat gör att projekten ger begränsat eller i värsta fall obefintligt avtryck inom verksamhetsområdet och de lokala, regionala och nationella planeringsprocesserna.
- *Transregionala mervärden.* Slutligen framstår projektens transregionala mervärden ofta som flyktigt definierade och lågt prioriterade. Samtidigt ska dessa mervärden utgöra själva grunden för förekomsten av transregionala projekt. De enskilda aktörerna kan oftast rättfärdiga sin projektmedverkan genom att definiera vilka mervärden som kan erhållas lokalt, regionalt eller inom organisationen. Man är dock i allmänhet sämre på att identifiera på vilka sätt projektens aktiviteter och resultat gett ett större mervärde och nått bättre genomslag just för att de byggts kring transregionala partnerskap.

Processororienterad analys och metodutveckling utifrån deltagandeobservationer

Utifrån ovanstående metodprogram bestämdes att Sida Östersjöenheten för att kunna lämna ett varaktigt och relevant bidrag till kunskapen om internationell projektverksamhet skulle ge sig in som direkt deltagare i ett antal projekt. Programmet och arbetssättet förankrades hos ett strategiskt urval av projektaktörer och i slutändan slöts *avtal om att Sida Östersjöenheten skulle gå in som **projektpartner** i sammanlagt fyra olika projekt.* Dessa projekt var (lead partner inom parentes): *Baltic COMPASS* (Sveriges lantbruksuniversitet), *ERRICA* (Räddningsverket), *East West Transport Corridor II* (Region Blekinge) och *Baltic Turntable* (Stockholm International Water Institute). Gemensamt för projekten var dels att de alla sökte finansiering inom ramen för den första ansökningsomgången *Baltic Sea Region Programme 2007-2013*, dels att de alla fick avslag.

Det kan tyckas som om dessa avslag skulle ses som bakslag – men faktum är att detta satte fokus på ett som det skulle visa sig vid en närmare analys mer allmänt problem – nämligen att svenska projekt i gemen klarade sig dåligt i denna ansökningsomgång. Denna insikt ledde till ett arbete där enheten har analyserat data och bedömningar från denna ansökningsomgång genom

⁵ *Uppföljning och analys av gränsöverskridande samarbete i Östersjöregionen* (2009), Sida Östersjöenheten, Mars 2009; bifogas som bilaga till detta dokument.

statistisk analys (se nedan) och dessutom genomfört personliga intervjuer med ett antal s.k. *lead partners* som alla hade fått nej på sina ansökningar.

Intressant och i viss mån uppmuntrande i sammanhanget är att många av de som har fått nej på sina ansökningar har fått det med hänvisningar till den typen av frågor som vi uppmärksammade i och med vår pilotstudie och etablerade som kritiska i vårt metodprogram.

Trots denna mentala uppmuntran om att vi varit på rätt väg och påtryckningar från projektaktörer och avnämare av lärandeuppdragets arbete om att vi skulle fortsätta vår satsning på processororienterad analys och metodutveckling utifrån deltagandeobservationer så beslutades att vi inför den andra ansökningsomgången (mars 2009) snarare skulle minska än öka vårt engagemang. Orsaken till denna minskning står tyvärr att finna i den nedprioritering och därmed sammanhängande resursminskning som lärandeuppdraget upplevt inom Sida Östersjöenheten. Resultatet blev att enheten i den andra ansökningsomgången gick in som associerad partner (en lägre grad av engagemang) i två projekt (*East West Transport Corridor II* samt *ERRICA*) inom ramen för lärandeuppdraget. Till detta kom ett projekt – *Baltic COMPASS* – där enheten inom ramen för sin ordinarie miljöhandläggning valde att gå in som ordinarie partner. Beslut på dessa tre ansökningar väntas under sommaren 2009. *Om finansiering beviljas för något eller några av dessa projekt så kommer deltagandeobservationer i linje med ovan diskuterat metodprogram att kunna inledas under det sista kvartalet 2009.*

Horisontella teman: genomförda, pågående och planerade studier

Parallellt med ovanstående arbete har Sida arbetat med ett antal mer avgränsade studier utifrån utvalda horisontella teman. En första sådan studie var den av Sida finansierade rapporten *Nya dimensioner på regional utveckling: erfarenheter från gränsöverskridande samarbete* som på uppdrag av Sida Östersjöenheten togs fram av Sveriges Kommuner och Landsting i samarbete med Boverket.⁶ Rapporten, som publicerades våren 2008, ger en översikt över svenska aktörers medverkan i Interreg III B programmet för Östersjön under den föregående programperioden (2000-2006).

En annan studie med ett horisontellt tema som håller på att genomföras är på temat *jämställdhet inom Interreg*. Studien, som skrivs i samarbete med Dr. Karin S. Lindelöf (Södertörns högskola), belyser kvalitativa dimensioner av jämställdhet i Interregsamarbetet; i centrum står iakttagelser av kvinnors upplevelser av projektledarskap och en analys av hur den kunskap, erfarenhet och de värderingar som både män och kvinnor har kommer till uttryck inom projektsamarbetet. Fokus är på det praktiska och dagliga projektarbetet, men relateras till strategiska val inom projektarbetet. Studien kommer att presenteras under hösten 2009.

⁶ Rapporten kan laddas ned via SKL på http://brs.skl.se/brsbibl/kata_documents/doc39208_1.pdf.

En ytterligare tematisk studie som redan genomförts men ännu ej publicerats är den *analys av de nationella revisionskravens påverkan på det internationella projektsamarbetet inom ramen för Interreg* som genomförts i samarbete med Austra Padskocimaite; studien väntar för närvarande (maj 2009) på en slutlig redigering och beslut om publikationsform.⁷

En annan studie som är i färd med att färdigställas är den ovan nämnda analysen av den *första omgångens ansökningar till Baltic Sea Region Programme 2007-2013 och den bedömningsprocess som låg till grund för att man i oktober 2008 kom att godkänna 24 av dessa 109 ansökningar*.⁸ De preliminära resultaten av studien har redan kommit att tjäna som diskussionsunderlag för hur svenska intressenter på ett bättre sätt ska arbeta med sina ansökningar. Uppföljningar med motsvarande typer av analys planeras också för Central Baltic-programmet.

En horisontell tematisk studie som än så länge befinner sig på planeringsstadiet är en studie där vår modell för partnerskapsanalys utsträcks till att gälla även *partnerskapet mellan projekt och program*. Diskussioner har förts med representanter för Interact om ett möjligt samarbete kring denna typ av kombinerade intervju- och enkätstudie där samarbetet mellan projekt- och programnivån analyseras. Tidsmässigt planeras den att genomföras tidigast under hösten 2009.

Intern och extern mötes- och informationsverksamhet

Den inledande perioden med lärandeuppdraget präglades i stor utsträckning av å ena sidan ett sökande efter en egen intern agenda och å andra sidan ambitionen att nå ut till en bredare allmänhet för att så snabbt som möjligt få ett genomslag för lärandeuppdraget och dess verksamhet.

Vad gäller det förstnämnda, d.v.s. att etablera den interna agendan och arbetsordningen, så inleddes detta med en allmän workshop om läruppdraget, 17-18 april 2007 i Visby. Deltog gjorde representanter från alla samarbetande organisationer. Utifrån slutsatserna från detta möte så startade arbetet med analys och metodutveckling för Sida Östersjöenhetens räkning med en endags workshop i Stockholm den 20 juli 2007. Vid denna workshop möttes Josefin Dahlander (Sida Östersjöenheten), Daniel Sköld (då Region Blekinge), Docent Jonas Månsson (Växjö universitet) och Dr. Mikael Olsson (då Avvecklingsmyndigheten för Arbetslivsinstitutet). Workshopen resulterade i en arbetsplan där inriktningen mot en processororienterad analys med fokus på projektaktörerna och det partnerskap som genereras inom ramen för projektverksamheten etablerades inom gruppen.⁹

⁷ Padskocimaite, A. (2009), "Auditing in the Baltic Sea Region Interreg III B Neighbourhood Programme's Projects: Lessons Learned", *mimeo*.

⁸ Olsson, M. (2009), "Why not? An analysis of first call results in Baltic Sea Region Programme", *mimeo*.

⁹ "PM om det framtida upplägget av läruppdraget", Mikael Olsson, 24 augusti 2007, *mimeo*.

Efter detta har ytterligare tre interna workshops ordnats av Sida Östersjöenheten där fokus har varit på analys och metodutveckling (20 februari 2008 i Visby; 18 juni 2008 i Karlskrona; 5 december 2008 i Stockholm). Till dessa workshops kommer ytterligare ett antal möten för att samordna verksamheten med övriga initiativ som syftar till att etablera en kontinuerlig utvärdering och ett kontinuerligt lärande inom strukturfondsfinansierade program och projekt; ett exempel är det möte som genomfördes med Prof. Göran Brulin (Nutek) med kollegorna Nyqvist och Ullsten i Visby 19 maj 2008. Även en utbildningsdag för Räddningsverket och ett seminarium om Kaliningrad har anordnats.

Som nämnades ovan så bedömdes det inledningsvis såsom viktigt att nå ut till en bredare allmänhet av avnämare för att så snabbt som möjligt få ett genomslag för lärandeuppdraget. Följaktligen har Sida Östersjöenheten under perioden anordnat och aktivt deltagit i ett mycket stort antal workshops, möten och konferenser. Nedan redogörs i korthet för vissa av de viktigare/mer omfattande arrangemangen relaterade till lärandeuppdraget.

- **Svensk Östersjödag** anordnades för tredje gången i ordningen den 7 maj 2008. Temat för årets möte var *Grannlandssamarbete för en bättre miljö* och evenemanget drog ca 200 deltagare. Under dagen redovisades de huvudsakliga resultaten av den ovan nämnda pilotstudien. Ett relaterat men separat arrangemang var det seminarium som Sida Östersjöenheten anordnade tillsammans med SKL dagen efter Svensk Östersjödag (8 maj 2008) under titeln *Så kan EU:s stödprogram vitalisera klimatarbetet på lokal och regional nivå*. Även vid detta seminarium gavs möjlighet att presentera och diskutera hur EU-finansiering på olika sätt kan bidra till ett fördjupat projektsamarbete samt hur man kan tänka och agera för att förbättra partnerskapet i projekten. Sammantaget deltog omkring 100 personer från kommuner, regioner och organisationer i aktiviteten som även denna arrangerades i Sidas lokaler på Valhallavägen i Stockholm.
- **InterReg Forum 2008**. Den stora kraftsamlingen vad gäller aktivitetsområdet "information" kom under perioden i fråga att gälla det *InterReg Forum 2008* som anordnades på Norra Latin 2-3 oktober 2008 i samarbete med Nutek, SKL, Boverket och Näringsdepartementet. Sida Östersjöenhetens bidrag till evenemanget var signifikant i det att man anordnade inte mindre än fyra olika workshops. Den till deltagarantalet största workshopen var **Workshop 6** (*The Baltic Sea Strategy and the Baltic Sea Region programmes hand in hand*) som hölls i Aulan (Olsson/organisatör & moderator m. Jens Orback). Workshopen fokuserade på hur man inom ramen för existerande Interregprogram kunde designa projekt i linje med den kommande Östersjöstrategin; huvudtalare var Colin Wolfe, DG Regio. **Workshop 7** (*Lika men ändå olika – en workshop om kulturskillnader vid internationellt projektarbete*) sammanförde forskarna Rosalie van Dam och Roel Dūring med Sveriges Radios Kjell Albin

Abrahamson till ett uppskattat samtal om hur man hanterar kulturskillnader (Dahlander/organisatör). **Workshop 11** (*Spridnings och påverkansstrategier i projektarbetet*) tog upp frågan om hur man får genomslag för sitt arbete och sina resultat (Sköld/organisatör & moderator). **Workshop 14** (*Utvärdering som ett verktyg för bra resultat*) bjöd in till en diskussion om olika typer av utvärdering och hur man pro-aktivt kan använda utvärdering och analys för att förbättra resultaten (Olsson/presentatör & organisatör m. Maria Eriksson). Till detta kom att Östersjöenheten aktivt bidrog till programmet i allmänhet och till många av programpunkterna i **plenum** (Colin Wolfe, Dr. Christian Ketels, Kjell Albin Abrahamson).¹⁰

- **Almedalsveckan.** En ytterligare arena som använts för att främja information och diskussion om ämnen relaterade till lärandeuppdraget har varit politikerveckan i Visby. Under sommaren 2008 ordnade t.ex. Sida Östersjöenheten i samarbete med Baltic Development Forum och Södertörns högskola ett tvådagars internationellt symposium (7-8 juli 2008) med titeln ***The Future Baltic Sea Region: possible paths of development in the light of the emerging EU-strategy for the region.*** Evenemanget hade talare och deltagare från alla länder i regionen och fokuserade på vad den kommande Östersjöstrategin önskade åstadkomma. Av särskild vikt för lärandeuppdraget var att upplägget gav en möjlighet för många projektaktörer att ventilera upplägg och framtida inriktning med policyskapare och makthavare.¹¹ Bland huvudtalarna kan nämnas EU-minister Dr. Cecilia Malmström. Även under 2009 kommer Sida att utnyttja sin lokalisering för att föra fram frågor som rör Östersjöstrategin och det territoriella samarbetet som står i fokus för lärandeuppdraget.

3. Reflektioner om dåtid och framtid

Det så kallade "lärandeuppdraget" har i skrivande stund varit med oss i mer än två år. I vissa avseenden får uppdraget sägas vara en framgångssaga, i andra avseenden mindre så. Under alla förhållanden så kan det finnas anledning till att inta en självkritisk hållning då man försöker skapa sig en överblick över vad som har hänt inom lärandeuppdraget och hur man bäst förvaltar uppdraget framdeles. Denna rapport avslutas därför med några sådana punkter som eventuellt kan tjäna som underlag för framtida förbättringar.

- Vad gäller Sida Östersjöenhetens egna ansvarsområden så kan det exempelvis hållas för troligt att arbetet i viss mån har sinkats av ovan nämnda personalförändringar och även den stora omorganisationen av Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida). *Den ovan diskuterade obalansen mellan tillgängliga resurser och åtaganden är därför något*

¹⁰ Program och dokumentation för *InterReg Forum 2008* återfinns på <http://www.interreg.se>.

¹¹ Fullständigt program, deltagarförteckning och dokumentation från de tre seminarierna, tre workshoppen och den avslutande paneldiskussionen återfinns på <http://www.sida.se/ostersjoenheten> under rubriken Almedalsveckan 2008.

som på sikt måste korrigeras om uppdraget inom myndigheten ska kunna ges den långsiktighet som det behöver och förtjänar.

- Vad gäller frågan om långsiktighet så skulle det också vara önskvärt att man från uppdragsgivarens sida gjorde explicit vilken tidshorizont man såg för uppdraget. Som situationen har varit har det inte stått klart för inblandade parter huruvida uppdraget förlängs eller inte förrän regleringsbrevet gått på delning.
- Det nämndes ovan att lärandeuppdraget kommit att utvecklas till ett mycket 'gemensamt' uppdrag. Denna utveckling förtjänar dock att reflekteras över eftersom den har burit med sig både positiva och negativa influenser. På den positiva sidan kan nämnas att alla organisationer inom uppdraget har blivit tvungna att ta till sig mycket ny kunskap och på så sätt vidga sina vyer. Samtidigt har i vissa fall det 'gemensamma' ansvaret urartat till en allmän brist på ansvar. Oklarheter i roller och befogenheter utgjorde också den huvudsakliga kritiken i den skrivelse som Sida Östersjöenheten (Olsson & Sköld) tillställde lärandeuppdragets styrgrupp i januari 2008.¹² Fortfarande väntar vissa av de punkter som diskuterades i den skrivelsen på sin lösning. Det måste dock poängteras att det inte är ett alternativ att 'dela' uppdraget; om det är något som står klart efter dryga två års gemensamt arbete så är det att deltagande organisationer kompletterar varandra på ett bra sätt och synergierna måste utnyttjas (än bättre) om uppdraget ska leva upp till förväntningarna.
- Ett sakområde som vi från Sida Östersjöenheten gärna ser få en högre prioritet under den kommande perioden gäller arbetet med en Kommunikationsarena. Att det i dagsläget fortfarande inte finns en informationsfolder eller liknande (gärna både på svenska och engelska) om lärandeuppdraget är besvärande – inte minst eftersom vi hade åtagit oss att i möjligaste mån segla under gemensam flagg i dessa frågor; denna överenskommelse har också bromsat framtagandet av myndighetsinternt kommunikations- och informationsmateriel. Utifrån detta så kan man hoppas att det antingen tas krafttag med den gemensamma kommunikationsarenan och informationsinsatserna – eller att de samarbetande myndigheterna/organisationerna ges fria händer att utarbeta informationsmaterial på det sätt som man själv finner bäst stämmer överens med de uppdragets målsättningar och den egna organisationens åtaganden.
- En relaterad fråga gäller benämningen av uppdraget. Den hittillsvarande ordningen där uppdraget i väldigt allmänna termer kallas för lärandeuppdraget är inte en bra lösning – särskilt inte då man försöker översätta det för att berätta för projektpartners från andra länder.

¹² "Frågetecken kring 'läruppdraget'" (2008), Tjänsteanteckningar 2008-01-14; bifogas som bilaga till detta dokument.

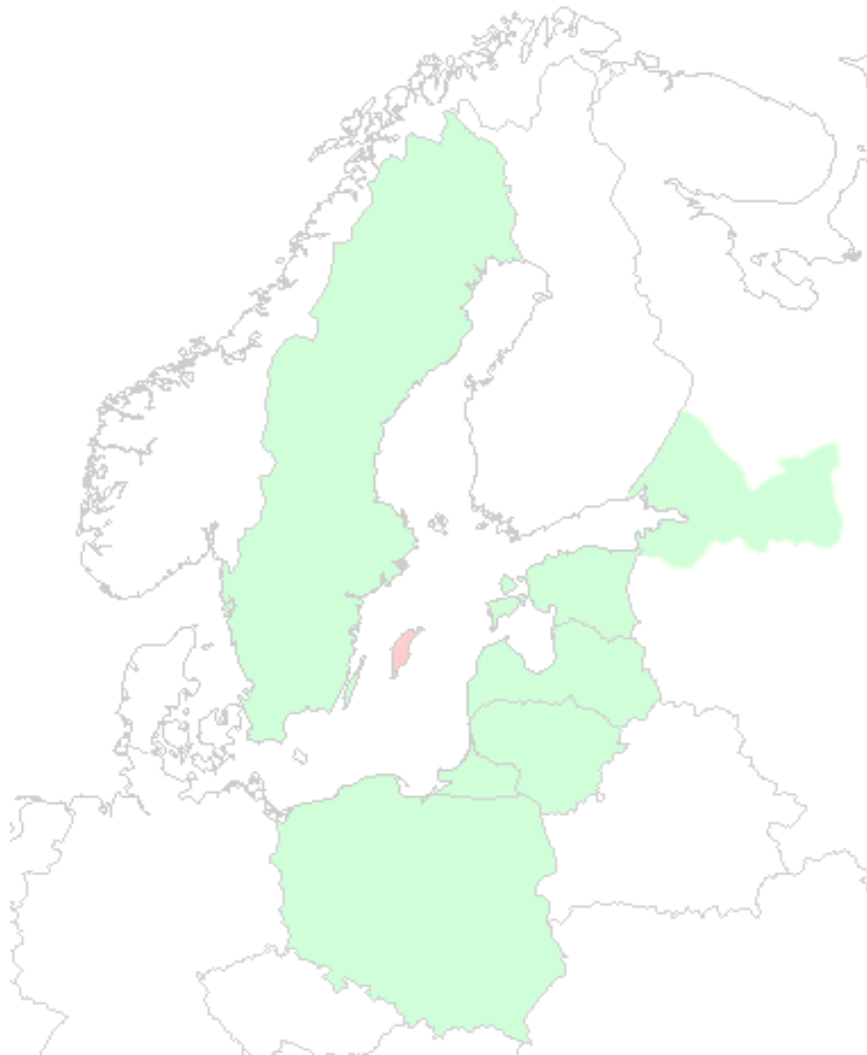
- Under förutsättning att uppdragstagarna ges förlängt mandat att bedriva uppdraget och att vissa koordineringsfrågor får en godtagbar lösning så borde det vara möjligt att än bättre utnyttja den plattform för kommunikation som *Almedalsveckan* utgör för gemensamma aktiviteter inom lärandeuppdraget. På motsvarande sätt borde man också bättre kunna dra nytta av den resurs som *Interact* utgör.
- En fråga som avslutningsvis också måste lyftas inför framtiden är resurstillgången. Om uppdragsgivarna menar allvar med att det territoriella samarbetet är viktigt så borde detta bättre kunna reflekteras i de resurser som görs tillgängliga. En jämförelse med de i sammanhanget enorma summor som satsas på kontinuerlig utvärdering ("följeforskning") inom ramen för de regionala strukturfondsprogrammen gör att detta s.k. "lärandeuppdrag" bleknar. Faktum är att det är svårt att se en framtid för lärandeuppdraget om inte resursfrågan ges en lösning.

Bilagor:

- Uppföljning och analys av gränsöverskridande samarbete i Östersjöregionen (2009), Sida Östersjöenheten, Mars 2009.
- "Frågetecken kring 'läruppdraget'" (2008), Tjänsteanteckningar 2008-01-14.

Uppföljning och analys av gränsöverskridande samarbete i Östersjöregionen

Metodprogram 2009-2011



Innehåll

1. Introduktion.....	2
1.1 EU:s Östersjöprogram: hittillsvarande utvärderingar.....	2
1.2 Istället för utvärdering: uppföljning och analys.....	3
2. Kontinuerlig uppföljning och analys av processer, resultat och effekter.....	5
2.1 Kontinuerlig uppföljning.....	5
2.2 Analys av processer, resultat och effekter.....	6
3. Metod för arbetet	7
3.1 Utgångspunkt: kartläggning av projekterfarenheter	7
3.1.1 <i>Partnerskapet</i>	7
3.1.2 <i>Projekt bygger på projekt</i>	8
3.1.3 <i>Transnationalitet versus egenintresse</i>	8
3.1.4 <i>Kulturskillnader</i>	9
3.1.5 <i>Spridning och förankring av resultat</i>	9
3.2 Slutsatser från kartläggningen.....	10
3.3 Nyckelområden för uppföljning och analys.....	10
3.4 Urvalskriterier för projekt som ska studeras	11
4. Tids och aktivitetsplan: kontinuerlig uppföljning	13

Förord

Följande metodprogram utgör grund för Sidas ansvarsområde inom lärandeuppdraget, vilket genomförs i samverkan med Nutek, Boverket och Sveriges Kommuner och Landsting.

Syftet med lärandeuppdraget som helhet är att på olika sätt sprida resultat och erfarenheter från svenska aktörers medverkan i gränsregionala, transnationella och interregionala EU-projekt, för att på så sätt stärka aktörernas utvecklingsarbete. Målsättningen är att bidra till ett ökat institutionellt lärande som i förlängningen ska medföra långsiktighet och hållbarhet rörande effekter av gränsöverskridande projektsamarbete.

Sidas arbete består i att analysera projektens arbetsformer, resultat och effekter på olika nivåer. Fokus ligger vid det mervärde som genereras genom samarbete över land- och regiongränser samt genom samarbete mellan olika typer av aktörer inom Sverige samt i Östersjöområdet.

Målsättningarna med Sidas arbete inom lärandeuppdraget är att:

- Tillvarata den kompetens och de erfarenheter som svenska projektaktörer byggt upp rörande Interregprogrammen och göra dessa kunskaper tillgängliga för alla nuvarande och potentiella projektaktörer.
- Förbättra svenska projektaktörers kunskaper och färdigheter vad gäller deltagande i Interregprojekt.
- Initiera en lärprocess kring metoder, resultat och effekter av projektmedverkan i Östersjöområdet.

Kontaktpersoner för lärandeuppdraget på Sida är:

Josefin Dahlander
Projektledare utredning och analys
josefin.dahlander@sida.se
08-698 57 84

Mikael Olsson
Projektledare utredning och analys
mikael.olsson@sida.se
08-698 50 31

1. Introduktion

I och med EU:s nya programperiod 2007-2013 och i och med att den svenska regeringen beslutat om en nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning för motsvarande period, har också en översyn kring **effekter och lärande** rörande det transregionala samarbetet inom bl.a. Östersjöregionen (Interregprogrammen) efterfrågats av regeringen. En sådan översyn syftar till förbättrad resultatspridning, genomförande av uppföljningar och tematiska analyser samt utveckling av metoder för att förbättra gränsöverskridande samarbete och i förlängningen öka lärandet. Målsättningen består i att förbättra lärandet mellan aktörer som samarbetar över land och regiongränser och över organisations- och sektorsområden. Samlingsnamnet för regeringsuppdraget är "lärandeuppdraget", och arbetet innebär ett långsiktigt samarbete mellan Sida Östersjöenheten, Nutek, Boverket och Sveriges Kommuner och Landsting.

Att utveckla arbetet med uppföljning och analys av processer, resultat och effekter ligger väl i linje med de övergripande prioriteringar som görs på EU-nivån. Från EU:s sida söker man dels stärka sambandet mellan nationella strategier och mål och genomförandet av EU-finansierade program och projekt, dels förordar man kontinuerlig utvärdering ("continuous evaluation") som ett naturligt inslag i EU-finansierade projekt och program. Tanken med att bedriva kontinuerlig utvärdering är bl.a. att projektaktörer och programadministratörer ges en snabbare och bättre återkoppling kring projektgenomförandet. Tillvägagångssättet ska också, till skillnad från traditionell efterhandsutvärdering, medföra att de erfarenheter som genereras inom projekten får en bättre spridning.

1.1 EU:s Östersjöprogram: hittillsvarande utvärderingar

Under EU:s förra programperiod (2000-2006) har projekt med budget på upp till fem miljoner euro och partnerskap som innefattat över 40 organisationer från flera olika länder genomförts. I det stora Östersjöprogrammet (Interreg III B Östersjön) var svenska aktörer under perioden 2000-2006 lead partner (projektägare) för 41 av 129 genomförda projekt. Därutöver medverkade totalt 445 svenska aktörer i 108 av 129 projekt. Dessa projekt bör rimligen ha genererat samhällliga mervärden, både för deltagande aktörer och för samhället i stort i de olika länderna. En ingående analys av dessa mervärden samt av de processer som genererat mervärdena saknas dock. Detta har resulterat i en otydlig och flyktig bild av de gränsöverskridande projektens genomförande, resultat och effekter. Värdet av projekten bör således dels sökas i dess arbetsprocesser och metoder, dels i dess resultat och effekter.

Inom programmen genomförs regelbundet ex ante-utvärderingar, halvtidsutvärderingar och ex post-utvärderingar. Östersjöprogrammet har kontinuerligt sammanställt och publicerat statistik från de beviljade projekten, och under 2005 genomfördes också en halvtidsutvärdering av programmet. Därutöver har ett antal specialstudier genomförts av bland annat INTERACT, nationella myndigheter m.fl. De övergripande och tematiska utvärderingar av Östersjöprogrammet som hittills genomförts tar sin utgångspunkt i specifika projekt. I Östersjöprogrammets halvtidsutvärdering från 2005 jämförs projektens resultat med de förväntade resultat som angetts i ansökningarna. Utfallet visade att 22 % av projekten fullgjorde sina resultatförpliktelser fullständigt och att 70 % av projekten uppnådde delar av förväntade resultat. Resterande 8 % uppnådde ett ytterst begränsat resultat i jämförelse med vad som angetts i ansökan. Vilken typ av resultat det handlar om och varför 70 % av projekten endast uppnådde dessa i begränsad utsträckning förklaras dock inte i utvärderingen. Däremot efterlyses ett tydligare indikatorsystem som i framtiden ska möjliggöra en bättre uppföljning av projektens resultat. En god illustration av problematiken ges i nedanstående diagram som härrör från en senare (år 2006)

sammanställning för 46 av Östersjöprogrammets 129 projekt. Följande aktiviteter och moment uppges ha genomförts:

Outcomes	Total
1. Common spatial development visions	42
2. Concrete development concepts and strategies	267
3. Land-use and building plans based on transnational strategies	124
4. Technical concepts and feasibility studies	263
5. Economic expertise/ assessments and business plans	1321
6. Environmental impact assessment documents/ Territorial impact assessment documents	224
7. Promotion and marketing strategies	143
8. New sustainable tourism products with transnational context	217
9. Guidelines, manuals	1224
10. Learning programmes	75

Hur dessa resultat inverkat på den regionala utvecklingen i Östersjöregionen och vad aktörerna lärt genom projektdeltagandet har dock inte undersökts närmare. Utvärderingens resultat är i huvudsak kvantitativa, med en del kompletterande förslag inför framtida genomföranden av program och projekt. Bland annat föreslås att insatserna bör fokuseras och att man bör undvika alltför stora och komplexa partnerskap. På samma gång påtalas att alla de nya idéer som tillkommit genom projekten inte hade varit möjliga utan finansieringen via Östersjöprogrammet. Det saknas dock en fördjupande diskussion kring vilka dessa nya idéer är och vilken nytta och betydelse de medfört. I en utvärdering gjord av Nordregio (2006) ligger fokus vid lärandet inom transregionalt samarbete och Interreg IIIB. Här driver man samma tes, nämligen att det finns ett tydligt mervärde i alla de resultat och idéer som projekten genererat just genom den transnationella sammansättningen och genomförandet. Sveriges Kommuner och Landsting har vidare gjort en uppföljning (2008) av svenska Interregprojekt inom Östersjöprogrammet, varvid flera projektaktörer getts möjlighet att dela med sig av erfarenheter från projektgenomförandet. Även i denna studie framgår att partnerskapet är av central vikt och att detta bör vara väl sammansatt och balanserat om projektet ska nå framgång. Ytterligare framgångsfaktorer anges vara god förankring i den egna organisationen, samt att projektparterna har organisatorisk beredskap för att hantera Interregbyråkrati och de komplexa samarbetsprocesser som uppkommer i ett transnationellt partnerskap.

1.2 Istället för utvärdering: uppföljning och analys

I hittillsvarande utvärderingar har fokus således ofta varit på huruvida projekten kvantitativt har uppfyllt de mål som uppställts i programmet. Dessa utvärderingar påvisar också att majoriteten av projekten uppfyller just de formella kraven och att de sammantaget har levererat stora mängder resultat i form av manualer, riktlinjer och analyser. Många frågor förblir dock obesvarade. Vilken typ av resultat och varför vissa projekt är mer framgångsrika än andra belyses inte i utvärderingarna, vilket har resulterat i en otydlig och flyktig bild av de transregionala projektens framgångar och effekter. Dock efterlyses ett tydligare indikatorsystem som i framtiden ska möjliggöra för bättre uppföljning av projektens resultat och effekter. Många frågor förblir därför obesvarade, exempelvis:

- **Vilka mervärden har genererats av de projektresultat som åstadkommit? Vilka avtryck har resultaten fått i respektive projektpartners ordinarie verksamhet och i det omgivande samhället?**
- **Vilka mervärden generas genom Interregprojektens transnationella sammansättning och genomförande?**
- **Hur ser de samarbetsprocesser ut som genererat dessa resultat och mervärden?**
- **Vad krävs för att ett Interregprojekt ska vara framgångsrikt?**

I syfte att på djupet förstå de mekanismer och faktorer som är verksamma inom gränsöverskridande projekt behövs mer djuplodande arbetssätt, bl.a. i form av att följa projekten i genomförandet. Den uttalade målsättningen är att dra lärdom av projektens genomförandeprocesser samt av den dynamik som uppstår i internationella partnerskap. Följande metodprogram beskriver ett sådant arbetssätt med huvudsakligt fokus på projekten och projektaktörerna. Arbetet inriktas även mot samlade resultat och mervärden av projekten och dess effekter i ett större samhälleligt sammanhang.

2. Kontinuerlig uppföljning och analys av processer, resultat och effekter

Att arbeta med uppföljning och analys är i sammanhanget liktydigt med att samla erfarenheter och resultat som ska ligga till grund för metodstöd och metodutveckling. Syftet är att öka lärandet kring gränsöverskridande projektsamarbeten för att uppnå bästa möjliga måluppfyllelse på olika nivåer.

De två parallella fördjupningsområden som tillämpas för uppföljning och analys är:

- Kontinuerlig uppföljning.
- Analys av processer, resultat och effekter.

Syftet är:

- Att analysera, systematisera och tillvarata den kompetens och de erfarenheter som svenska projektaktörer byggt upp under föregående och pågående programperioder och göra dessa tillgängliga för andra svenska projektaktörer och intressenter.
- Att bidra med metodstöd kring projektgenomförande och kring projektens resultat och effekter.

Målsättningen är:

- Att stimulera svenska aktörers lärande kring transregionalt projektsamarbete.
- Att bidra till förbättring av projektgenomförande, projektresultat och långsiktiga effekter av projektarbetet.

2.1 Kontinuerlig uppföljning

Kontinuerlig uppföljning är en form av utvärdering som av EU-kommissionen benämns 'continuous evaluation' och vilken i Sverige av Nutek har översatts till "följeforskning". Continuous evaluation beskrivs av EU-kommissionen som en utvärdering vilken sträcker sig över en specifik aktivitet (projekt/program) genomförande och som integreras i aktiviteten. Denna form av utvärdering utgör ett nära samspel mellan utvärderaren och den aktivitet som utvärderas och bör inte förväxlas med projektgranskning eller regelrätta utvärderingar. Däremot kan uppföljningen fylla en funktion som ledningsstöd och kan på så sätt bidra till bättre genomförda projekt. Continuous evaluation bör dessutom ses som en serie fördjupningsstudier vilka sammantaget ger en övergripande bild av ett aktivitetsområde.

Som ett led i arbetet med att utvärdera de nationella strukturfondsprogrammen under perioden 2007-2013 har Nutek utarbetat en strategi för följeforskning. I Nuteks ansats ligger fokus ytterst på programnivå och projekten studeras främst i avsikt att ge feedback kring programmets genomförande. Syftet är således att den samlade kunskapen från utvärderade projekt ska bidra till en helhetsbild av de nationella strukturfondsprogrammen och därigenom understödja metodutveckling för framtida programgenomförande. Östersjöenheten har anammat EU-kommissionens och Nuteks tankegångar och anpassat samt utvecklat dessa i linje med lärandeuppdragets målsättningar. Kontinuerlig uppföljning i Östersjöenhetens regi innebär en liknande kontinuerlig utvärdering som den ovan beskrivna, men fokuserar på ett antal specifika projekt och kompletteras med regelbundna översiktliga uppföljningar kring ett bredare urval av projekt. Den kontinuerliga uppföljningen följer således två parallella spår, i) fördjupningsutvärdering av ett specifikt antal projekt, och ii) bredare uppföljning av ett större antal projekt i syfte att ge en mer översiktlig bild av projektens genomförande. Den kontinuerliga uppföljningen har ett uttalat fokus på metodutveckling och metodstöd och ligger till grund för

samt utgör ett komplement till fördjupningen i form av analys av resultat och effekter. Uppföljningen ska inriktas mot de erfarenheter av genomförande (processer) som finns bland projektaktörer, genom att i dialog uttyda vilken ytterligare kunskap dessa behöver tillägna sig. Inom vissa kunskapsområden kan metodutveckling äga rum i syfte att ytterligare rusta projektaktörer inför framtida projektverksamhet. Den kontinuerliga uppföljningen innebär att ett urval av projekt följs i genomförandedet. Regelbundna enkätundersökningar görs bland partners för samtliga fördjupningsprojekt. Dessa kompletteras med regelbundna djupintervjuer av representanter för projektledning, lead partners samt ett begränsat antal partners. Därutöver genomförs kortare intervjuer/avstämningar med övriga partners i respektive projekt. Samtliga intervjuer genomförs utifrån gemensamma mallar, vilket är en förutsättning för att resultaten ska bli jämförbara.

Omkring 10 Interregprojekt inom ramen för Östersjöprogrammet, Central Baltic-programmet och South Baltic-programmet ska följas under programperioden. Resultat av den kontinuerliga uppföljningen ska presenteras i rapportform.

2.2 Analys av processer, resultat och effekter

För att åstadkomma metodutveckling och ett långsiktigt lärande är det av vikt att analysera projektens arbetsformer, resultat och effekter på olika nivåer. Detta ska göras i form av kvalitativa studier. Fokus ligger vid det mervärde som genereras genom samarbete över nations- och regiongränser i Östersjöregionen samt genom samarbete mellan olika typer av aktörer. De studier som tas fram ska belysa nyttan och mervärdet av territoriellt samarbete för utvecklingen på lokal och regional nivå, liksom för Östersjöregionen i stort.

Interregprojekt från både tidigare och nuvarande programperiod ska i olika avseenden analyseras inom ramen för aktiviteten. Sida Östersjöenhetens insatser, som bl.a. innebär bidrag till förstudier inför skapandet av Interregprojekt, ska också analyseras i syfte att öka förståelsen kring hur nätverk byggs upp, utvecklas och upprätthålls. Fokus för analyserna beskrivs närmare i avsnitt 3.

3. Metod för arbetet

Sida har genomfört en första kartläggning av erfarenheter från Interregprojekt för att identifiera relevanta infallsvinklar och frågeställningar för fortsatta studier. Syftet har varit att lägga grund för framtida analys av projektens olika komponenter, processer, resultat och effekter. Inom ramen för kartläggningen har en granskning av programutvärderingar genomförts samt ett flertal intervjuer med projektaktörer.

3.1 Utgångspunkt: kartläggning av projekterfarenheter

Som ett komplement till de utvärderingar och uppföljningar som nämns ovan har Sida Östersjöenheten genomfört ca 20 intervjuer av tjänstemän i Sverige, Polen och Litauen vilka varit direkt involverade i genomförandet av projekt inom Östersjöprogrammet. Dessa intervjupersoner har varit projektledare, projektsekreterare, ekonomer, representanter för lead partner samt representanter för projektpartners.

Intervjuer med representanter för fyra olika Interregprojekt företogs:

- Seagull I och II
- East West Transport Corridor
- Interbaltic

Två av dessa projekt, Seagull I samt East West, hade svensk lead partner medan Seagull II drevs från Polen och Interbaltic från Litauen. Seagull I och II var, som namnen antyder, länkade till varandra och även kopplade till det senare uppstartade South Balticprogrammet. Interbaltic och East West var båda transportprojekt som hade stora partnerskap med ca 40 partners vardera. Seagullprojekten hade ca 30 respektive nio partners och fokuserade på regional utvecklingsplanering samt institutionsbyggande.

Utifrån intervjurens resultat har ett antal försiktiga slutsatser kunnat dras, vilka ska utgöra ett av flera inspel till kommande analyser inom ramen för lärandeuppdraget. Till att börja med framstod **partnerskapet** som den viktigaste komponenten för projektens genomförande, förankring och långsiktighet. Det stod också klart att projektens långsiktighet ytterligare stärks genom att **projekt bygger på projekt** och att komplexa nätverk av projekt och aktörer skapas med åren.

En utmaning för många projektaktörer är dragkampen mellan de deltagande parternas **egenintressen** samt projektets och programmets övergripande **transnationella målsättningar**. Ytterligare utmaningar har visat sig vara dels **kulturskillnader**, dels **spridning och förankring av resultat**.

3.1.1 Partnerskapet

Partnerskapets sammansättning har i flera analyser visat sig vara viktigt för projektens framgång och långsiktighet. Rätt partners för ändamålet är en tydlig framgångsfaktor. Det kan t ex röra sig om partners med mandat för strukturförändringar eller partners med kunskap om lokala/regionala förutsättningar och ansvar. En förutsättning för Interregprojekten är att bilda *transregionala partnerskap*. En utmaning består i att ha kännedomen om varandras uppdrag och mandat. Ofta skapar man relationer först under projektens genomförande och kan först då få en fördjupad förståelse av varandras målsättningar och möjligheter inom ramen för projektet. I många fall innebär dålig kännedom om varandras förutsättningar en problematik som försvårar genomförandet av projektet.

Partnerskapet kan delas in i flera undergrupper:

Det *vertikala partnerskapet* avser fördelningen av partners på lokal, regional och nationell nivå. I många projekt är det vertikala snittet för svenska partners mer eller mindre obefintligt då lokala/regionala partners sluter sig samman medan nationella partners håller sig på sin kant.

Det *horisontella/tvärsektoriella partnerskapet* samlar partners från olika sektorer och ämnesområden vilket kan bidra till en dynamisk utveckling då nya lösningar och synergieffekter definieras, under förutsättning att partnerskapet leds på rätt sätt.

Nätverk och externa partnerskap är ytterligare aktörer som inte ingår i det formella partnerskapet men som likväl kan vara centrala för resultatspridning och förankring. Ibland utgör dessa partners projektets huvudsakliga målgrupp.

Sidas kartläggning gör gällande att man inom många projekt baserar sitt partnerskap på gamla kontakter. Snarare än att kontakta en ny aktör som har mandat och expertis inom det aktuella ämnesområdet vänder man sig till redan etablerade kontakter. Resultatet kan bli stora oformliga partnerskap där vissa nyckelaktörer saknas och där projektet inte får den genomslagskraft som väntats. Vidare sätter man i vissa projekt samman partnerskap vars syfte är att arbeta för förändrade strukturer och regelverk på nationell nivå, och blir på så sätt krafter som verkar för förändring. Andra projekt syftar snarare till att implementera regionala och nationella strategier. I ytterligare andra projekt förekommer båda dessa riktningar beroende på medverkan av specifika partners, sammansättning av partners och dylikt.

3.1.2 Projekt bygger på projekt

Många projektaktörer söker säkra någon form av långsiktighet för projektresultat och nätverk genom att låta projekten övergå i fortsättningsprojekt. Det finns en tendens att ett projekt gärna leder till fler projekt, dels i formen av direkta uppföljningsprojekt och dels indirekt som ”spin-offprojekt”, vilka plockar upp ett sidospår. Fokusprojekt, som syftar till att lyfta en nyckelfråga, förekommer också. Vidare tycks en del projekt vara kopior av projekt i angränsande regioner. Dessa uppföljningsprojekt kan i ett senare stadium återigen slås samman i ett större projekt, alternativt delas in i flera parallella projekt med olika fokusområden. Värt att notera är att komplexa nätverk av projekt ofta skapas över tid, vilket fördjupar samarbetet mellan specifika aktörer som möts i projekten.

3.1.3 Transnationalitet versus egenintresse

En förutsättning för att en ansökan till ett Interregprogram ska beviljas är att det planerade projektet bidrar till ett transnationellt mervärde som inte skulle ha uppnåtts om projektet drivits av ett nationellt partnerskap. Interregprojekten ska därmed vara transregionala ifråga om såväl partnerskap som genomförande och resultat. I ett flertal projekt förekommer dock en form av konkurrens mellan den transregionala målsättningen och partners egenintressen. En del projekt betonar dock den transregionala komponenten såpass starkt att den enskilde partnern vid projektets avslutande inte finner sig ha något konkret resultat att integrera i sin egen verksamhet. I andra projekt drivs projektparternas egenintressen så starkt att det transregionala mervärdet försummas och resultaten endast blir användbara för den enskilde parten.

Ett framgångsrikt projekt förväntas således lyckas med utmaningen att både generera ett transregionalt mervärde och att ge respektive partner konkreta resultat att ta in i sin verksamhet. På så sätt kan resultaten från projektet få genomslag i såväl den nationella politiken som den lokala och regionala utvecklingsplaneringen. Hur väl man inom projekten lyckas med att kombinera dessa motpoler i praktiken är därmed relevant att studera på ett djupare plan.

3.1.4 Kulturskillnader

Det transnationella partnerskapet kopplar samman organisationer från olika nivåer och olika länder. Skillnader i såväl social kultur som organisationskultur kommer då att uppenbara sig. Kulturskillnader kan yttra sig på olika sätt, och utvecklingen ter sig olika i respektive projekt på grund av dess unika sammansättning av partners. Partnerskap med en längre historia av samarbete känner ofta varandra så väl att kulturskillnaderna kunnat överbryggas. I nya partnerskap leder dock ibland okunskapen om varandras förutsättningar till missförstånd och ibland konflikter. Detta förekommer inte enbart mellan organisationer från olika länder utan även mellan organisationer inom samma land, vilka återfinns på olika samhällsliga nivåer.

Vid intervjuer med representanter från de fyra projekten framkom ett flertal konkreta exempel på kulturskillnader som framförallt hade med mötesformer och aktiviteter att göra. Det som bl.a. skiljer sig åt mellan länderna är hur möten anordnas, leds och slutförs, samt graden av formalitet. Möten som hålls av svenska parter upplevs, enligt en polsk projektrepresentant, som en ständig brainstorming i ett högst informellt framförande. På samma sätt menade den polska projektrepresentanten att rapporter och studier vars framtagande leds av svenska aktörer ofta presenteras i korta åtgärdsorienterade populärversioner, medan de rapporter som tagits fram av polska aktörer förväntas vara längre och mer analytiska till sin karaktär. Denne menade också att skillnader i arbetssätt kan yttra sig ifråga om planeringshorisonter. Skandinaver anses ha en extremt lång framförhållning, medan exempelvis polacker jobbar med mycket kortare tidshorisonter. Partners tenderar emellertid att anpassa sig till varandra och skapa bestämda arbetsformer inom det specifika projektet allteftersom man lär känna varandra.

Problem visade sig dock allt som oftast uppkomma inom området ekonomi och rapportering, då kontrollsystemen i Skandinavien kontra Polen och Litauen skiljer sig mycket åt och där den nationella lagstiftningen gör att de polska och litauiska systemen upplevs som mer byråkratiska och långsamma. Förståelsen och acceptansen från svenska lead partners för detta bedöms vara låg, och i ett fall där lead partner var litauisk visade det sig vara oerhört svårt för denne att få gehör för sina redovisningskrav bland svenska partners.

3.1.5 Spridning och förankring av resultat

Interregprojekten har fått mycket kritik från EU för att man inte tillräckligt aktivt arbetat med informationsspridning och kommunikation kring projektens resultat. I programperioden för 2007-2013 finns tydligare krav på att kommunikationsstrategier ska integreras i projekten, och varje nytt projekt rekommenderas att anställa en informatör. Ett Interregprojekt med en budget på 2-3 miljoner euro genererar i allmänhet 20-30 rapporter och arrangerar lika många möten, workshops, seminarier och konferenser. Meningen är att resultaten ska spridas internt i partnerskapet, omarbetas till besluts- och planeringsunderlag och kommuniceras utåt till intressenter utanför projektet.

Värderar man de kommunikationsinsatser som företagits inom de fyra iakttagna projekten måste dessa anses hålla olika nivå ifråga om genomförande och kvalitet. Kommunikationsaktiviteterna inom de olika projekten har främst begränsats till webbsidor, publikationer och en hel del trycksaker, samt genom mer eller mindre interna förankringsprocesser. East West-projektet har bl.a. tagit fram en film samt arbetat aktivt med lobbying, medan Interbaltic-projektet bl.a. organiserade politiska högnivåmöten. Seagullprojekten har backats upp av Euroregion Baltics politiska råd och styrelse. Flera partners inom Interbaltic betonade att det fanns brister i kommunikationsarbetet inom projektet, och ser man till det centrala resultatet från Seagull I, ”Joint Transnational Development Program” så är detta dåligt integrerat i de svenska parternas egna utvecklingsplaner. Programmet ligger emellertid till grund för South Baltic programmet.

Den gängse uppfattningen tycks vara att kommunikationsaktiviteter utgör en central aspekt av framgångsrikt projektarbete. Projektens transregionala dimension kan dock medföra att kommunikationsarbetet upplevs som komplicerat och tungrott. Kulturskillnader, olika förväntningar och olika typer av krav gör att brister i kommunikationsarbetet uppstår, vilket i förlängningen kan påverka hela projektets genomförande och framgång.

3.2 Slutsatser från kartläggningen

Kartläggningen lyfter ett antal frågor som bör vara centrala för framtida uppföljningar och analyser. Dessa frågor kan sammanfattas i tre nyckelområden:

1) *Partnerskap och samarbetsformer*

Partnerskapet utgör en central beståndsdel och är samtidigt det största ”problemet” i genomförandet av ett projekt. Ett partnerskap bestående av rätt partners för ändamålet, tillit till och förståelse för varandra samt goda samarbetsformer är en viktig framgångsfaktor för ett Interregprojekt. Partnerskap som inte är helt relevanta för uppdraget är ofta resultatet av de mekanismer som ligger bakom konstruktionen av ett partnerskap samt av dess samarbetsdynamik.

2) *Resultaten och dess avtryck*

De resultat som genereras av projektsamarbetena är ett annat centralt område för analys. Resultatens och produkternas kvalitet och användbarhet varierar från projekt till projekt. Brister i såväl kommunikation som förankringen av resultat gör att projekten ger begränsat eller i värsta fall obefintligt avtryck inom verksamhetsområdet och de lokala, regionala och nationella planeringsprocesserna.

3) *Transregionala mervärden*

Slutligen framstår projektens transregionala mervärden ofta som flyktigt definierade och lågt prioriterade. Samtidigt ska dessa mervärden utgöra själva grunden för förekomsten av transregionala projekt. De enskilda aktörerna kan oftast rättfärdiga sin projektmedverkan genom att definiera vilka mervärden som kan erhållas lokalt, regionalt eller inom organisationen. Man är dock i allmänhet sämre på att identifiera på vilka sätt projektens aktiviteter och resultat gett ett större mervärde och nått bättre genomslag just för att de byggts kring transregionala partnerskap.

3.3 Nyckelområden för uppföljning och analys

De ovan nämnda nyckelområdena inbegriper ett flertal relevanta aspekter. Aktuella frågeställningar för nyckelområdena är bl.a. följande:

Partnerskap och samarbetsformer

Partnerskap och samarbetsformer avser alla intressenter som på något sätt deltar i projektets genomförande och resultatspridning. Utöver det formella partnerskapet bör man även studera projektets förmåga att samarbeta med externa partners och nätverk samt de målgrupper/slutanvändare som projektet riktar sig mot. Relevanta frågeställningar är t ex:

- Vilka partners ingår i projektet (dvs. vertikalt, horisontellt, sektoriellt, internationellt och/eller externt partnerskap) och hur fungerar samarbetet mellan dessa?
- Utgörs projektet av rätt partners? Bedöms någon partner saknas? Är partnerskapet väl balanserat i transregionalt hänseende? Har befintliga partners rätt mandat för att optimalt kunna genomföra projektet? Är partnerskapet av optimal storlek?

- Utifrån vilka principer skapades partnerskapet inför projektansökan? Har man tidigare samarbetat med några av projektets partners?
- Hur kommer kulturskillnader till uttryck i projektet och hur hanterar man dessa?
- Hur samspelar partnerskapets olika nivåer (lokalt/regionalt/transregionalt/nationellt)?
- Hur arbetar man gentemot externa partners/nätverk?
- Vilka är projektets målgrupper och hur arbetar man gentemot dessa? Involveras den politiska nivån i projektet och i så fall hur?

Resultaten och dess avtryck

Projektet genererar ett antal resultat som förväntas ge effekt och avtryck inom sakområdet och i samhället i olika avseenden. Hur resultaten hanteras, sprids och kommuniceras samt vilken effekt resultaten medför på längre sikt står i centrum för detta nyckelområde. Relevanta frågeställningar är t ex:

- Vilka förväntningar har respektive projektpartner på de resultat som projektet är avsett att generera? Hur fungerar det transregionala/multikulturella partnerskapet vad gäller framtagande, spridning och mottagande av resultat?
- Vad efterfrågas inom sektorsområdet ifråga om projektresultat och skiljer det sig efterfrågan åt beroende på land?
- Vilka är projektets resultat? Hur planerar man att sprida/kommunicera dessa resultat? Har man ambitionen att på något sätt påverka policies och strukturer?
- Vilka effekter väntas respektive projekts resultat utmynna i? Kan resultaten anses relatera till iakttagbara samhälleliga effekter?
- Har projektresultaten haft någon inverkan på respektive partners ordinarie verksamhet?
- Kan projektets resultat anses ha gett avtryck i den strategiska planeringen lokalt, regionalt och nationellt?

Transregionala mervärden

Varje projekt förväntas generera gränsöverskridande mervärden. Det bakomliggande antagandet för varje projekt lyder att dess resultat inte skulle ha uppnåtts om inte ett transnationellt partnerskap samarbetat kring frågan. Inom detta nyckelområde står respektive projekts uppnådda mervärden för programområdet i centrum.

- Vilka gränsöverskridande mervärden kan anses ha främjats genom projektgenomförandet?

3.4 Urvalskriterier för projekt som ska studeras

Samtliga studerade projekt faller inom ramen för tre specifika program:

1. Östersjöprogrammet (B-program)
2. Central Baltic-programmet (A-program)
3. Södra Östersjöprogrammet (A-program)

Dessa program har valts ut då de omfattar gränsregionala och transregionala samarbeten mellan svenska aktörer och andra Östersjöaktörer inklusive Estland, Lettland, Litauen, Polen och Ryssland.

I det kartläggningsarbete som hittills utförts och som redovisats ovan har ett antal urvalskriterier utmejslats. Dessa kriterier ska säkerställa en mångfald hos de iakttagna projekten, dvs. representera det breda spektra av projektpartners och arbetssätt som förekommer. Följande urvalskriterier har definierats:

1. Projektets storlek (budget samt partnerskap – både stora och små projekt bör ingå)

2. Lead partner (svensk kontra utländsk lead partner samt huruvida det rör sig om kommun, region, universitet, statlig myndighet eller intresseorganisation)
3. Partnerskapets struktur (lokalt/regionalt, nationellt samt partners från olika länder)
4. Syfte (implementeringsprojekt, ”lobbyprojekt”, institutionsbyggnadsprojekt etc.)
5. Tematisk inriktning (miljö, tillgänglighet, innovationer, sociala frågor etc.)

Uppföljning ska göras av omkring tio projekt för att täcka in kriterierna ovan samt för att säkerställa representativiteten ifråga om de tre programmen. En möjlig fördelning mellan programmen är fyra projekt inom Östersjöprogrammet och tre projekt inom vardera Central Baltic- och South Baltic-programmen. Uppföljningen ska påbörjas under år 2009.

4. Tids och aktivitetsplan: kontinuerlig uppföljning

Tidsmässigt sträcker sig samtliga moment i uppföljningen över den period som projekten löper. I första hand innebär detta en treårsperiod. Det kan dock vara relevant att i vissa avseenden bedriva undersökningarna i ytterligare ett eller flera år därefter, i syfte att iaktta projektresultatens långsiktighet och möjliga effekter.

År 1

- Inledande enkätundersökning omfattande projektets hela partnerskap genomförs under milestone (MS) 1 med fokus på rollfördelning, förväntningar och mål.
- Enkätundersökningen kompletteras med djupintervjuer av representanter för projektledning, lead partner samt fem övriga partners (av olika karaktär och nationalitet).
- Under projektets inledande konferens eller motsvarande genomförs kortare intervjuer/avstämningar med resterande partners.
- Vid starten av MS 2 intervjuas projektledning och delprojektledning.

År 2

- MS 3 omfattar intervjuer med projektledning samt de fem projektpartners vilka intervjuades under MS 1. Ytterligare intervjuer genomförs efter behov, beroende på projektets utveckling.
- Under MS 3 genomförs en analys av projektets utveckling, framgång och resultat. Analysen innefattar även rekommendationer inför projektets fortsättning. Resultaten av undersökningarna generaliseras och presenteras i rapportform för spridning.
- En andra enkätundersökning genomförs under MS 4 med fokus på resultat, arbetsprocesser, samarbete och kulturskillnader.
- Enkätundersökningen kompletteras med intervjuer av projektledning, lead partners samt övriga partners efter behov.

År 3

- MS 5 och 6 består av enkätundersökning samt intervjuer med fokus på resultat, resultatspridning och förväntade effekter.
- MS 6 avslutas med en övergripande analys av respektive projekts genomförande, samarbete, resultat och möjliga mervärden och effekter.

Påbyggnadsår

- Efter projektens avslut och slutredovisning följer ett möjligt påbyggnadsår med fokus på hur resultaten tagits tillvara och vilka framtida effekter som kan skönjas. Resultatens avtryck i lokala, regionala och eller nationella utvecklingsplaner undersöks liksom deras påverkan på strukturer och policy.

5. Tids- och aktivitetsplan: Analys av processer, resultat och effekter

Denna del kommer att kompletteras under 2009.

Frågetecken kring "läruppdraget"

Det s.k. "läruppdraget" sjösattes 2007 med uppdrag till ett antal myndigheter och organisationer att etablera ett samarbete syftande till att *stärka det lokala och regionala utvecklingsarbetet genom att följa upp resultat och sprida erfarenheter av de insatser som genomförs inom ramen för de gränsregionala, transnationella och interregionala samarbetsprogram där Sverige deltagar*. Under året arrangerades också ett stort antal möten där upplägg och organisation av läruppdraget diskuterades; arbetsgrupper och styrgrupper tillsattes; handlingsplaner för de olika s.k. "aktiviteterna" diskuterades och antogs; nyrekryteringar genomfördes också vid vissa myndigheter.

Problembild

Givet att uppdraget i sig var ganska lösligt formulerat i de olika regleringsbrev, och givet det stora antalet samverkande parter, var det både naturligt och förståeligt att diskussionerna kring vad som skulle göras och hur det skulle genomföras skulle komma att ta en hel del tid och kraft i anspråk. Det har också betonats från Näringsdepartementets sida att uppdraget skulle tolkas som ett långsiktigt sådant – något som också underströks i och med att uppdraget kvarstår i 2008 års regleringsbrev för samtliga deltagande myndigheter och organisationer.

Parallellt med detta har arbetet med ett dokument omväxlande benämnt *Ramprogrammet* och/eller *Handlingsprogrammet* bedrivits. Detta dokument är tänkt att vara det "kitt" som håller samman och styr de olika myndigheternas och organisationernas arbete. Det är också i detta dokument som uppdraget delas in i *aktiviteter, samordnare, arbetsgrupper, samverkansgrupper* och *projektledningsgrupper*. Trots de vällovliga ambitionerna med detta arbete och detta dokument råder fortfarande i januari 2008 väldigt stora oklarheter kring ansvarsfördelning och samarbetsformer.

Till viss mån måste sägas att de farhågor vi från Sida Östersjöenheten tidigare uttryckt gällande riskerna med att tilldela en begränsad samling människor en allt för stor mängd "hattar" som de kan ikläda sig har besannats:

- möten med samma människor hålls under varierande namn
- ansvarsfördelningen förblir oklar
- aktiviteterna inom läruppdraget karakteriseras av en stor grad av överlapp, dock utan erforderlig samordning (t.ex. så ska alla aktiviteter på något sätt arbeta med resultatspridning men på vilket sätt de olika aktiviteterna ska samarbeta om detta är otydligt)
- arbetet med ramprogrammet/handlingsprogrammet har i det närmaste gått i stå (ökad tydlighet i målsättning, förväntat resultat och samarbetsformer är önskvärt)
- dokument, utkast och kommentarer cirkulerar tillsynes utan någon direkt "herre" med ansvar för att sammanställa läsliga och färdiga dokument
- dagordningar, planering och förberedelser kring mötena är bristfällig
- otydlighet råder kring vilka 'outputs' vardera aktivitet ska generera och hur dessa ska länkas samman med varandra för att slutligen resultera i ett sammanhängande resultat för läruppdraget.

Utifrån ovanstående problembild är det Sida Östersjöenhetens ståndpunkt och förhoppning att den s.k. samordningsgruppen vid sitt möte den 18 januari ger deltagande myndigheter och organisationer i uppdrag:

att snarast genomföra en tvådagars workshop med samtliga inblandade parter där syftet är att sätta sig ned och diskutera gränsdragningsfrågorna och samarbetsproblematiken på ett genomgående sätt (Sida Östersjöenheten ansvarar gärna för detta arrangemang)

att vid ovan nämnda workshop arbeta igenom ramprogrammet/handlingsplanen från början till slut så att dokumentet kan antas och verka som det bör – d.v.s. som ett sammanhållande och vägledande dokument som ger ett praktiskt mervärde till arbetet med läruppdraget

att snarast definiera uppdragets samtliga 'outputs' och samordna dessa i syfte att undvika dubbelarbete och eventuella överlappningar

att snarast utreda hur dokumenthanteringen bland inblandade parter kan effektiviseras och rationaliseras

att inleda en diskussion om hur läruppdraget lämpligast koordineras på det operativa planet

Visby dag som ovan

Mikael Olsson & Daniel Sköld