

Göteborgs Insjörike

– en utvärdering av samverkan i projekt

Våren 2013 kontaktade projektledare Martin Dahl Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och utbildningen i kulturgeografi med inriktning mot turism. LEADER-projektet Göteborgs Insjörike närmade sig sitt slut och det var därför dags att utvärdera alla de projekt som genomförts inom ramen för detta övergripande EU-finansierade projekt. Det fanns en tanke hos projektledaren att involvera studenter i detta arbete. Idén vidareutvecklades i samråd med utbildningens ansvariga lärare fil.dr. Kristina Lindström. Resultatet blev ett examinerande projektarbete på kursen Turismgeografisk specialisering på kandidatnivån höstterminen 2013. Rapporten du är i färd med att läsa är således ett arbete som skett i flera steg och med många medförfattare. Samtliga studenter på TUG330 HT13 har genom sina projektarbeten bidragit såväl teoretiskt som empiriskt. Två av studenterna, Johanna Håkansson och Anna Setterberg, ansvarade dessutom för genomförandet av kompletterande intervjuer, samt för en sammanfattning av studentarbetena.

Stort tack riktas till de personer som ställt upp på intervjuer och bidragit med sina erfarenheter kring samverkan vid destinationsutveckling, i allmänhet och i de utvärderade projekten i synnerhet.

Göteborg i augusti 2014

Kristina Nilsson Lindström



Innehåll

1. Introduktion	87
Bakgrund och syfte	87
Begreppet samverkan	88
Lokalt förankrad destinationsutveckling	89
Tillvägagångssätt	91
2. Samverkan för att nå uppsatta projektmål	93
Betydelsen av samverkan	93
Lokalt engagemang och lokal förankring är grunden för samverkan	97
Ledarskap för samverkan	98
Kulturkrockar, aktörernas olika roller och förutsättningar	99
Konsten att gå i takt och att hantera byråkratiska processer	101
3. Samverkan i ett längre perspektiv – Effektmål	104
Att se projektet i ett längre perspektiv	104
Nätverk har utvecklats	105
Behovet av resurser för långsiktiga samverkans effekter	107
4. Avslutande diskussion och rekommendationer	110
Sammanfattning	110
Vad kan man ha en utvärdering till? Rekommendationer	112
Referenser	117
Utvärderade projekt, lista	118

I. Introduktion

Bakgrund och syfte

Ett av LEADERs nyckelord är samverkan. Samverkan är ett komplext begrepp med många innebörder och kanske ibland också ett begrepp som används slentrianmässigt i turismutvecklingsprojekt. Inte desto mindre är samverkan av central betydelse för dessa projekt. I den här utvärderingen har samverkan därför fått stå i fokus – tanken är att denna utvärdering ska ge användbar kunskap och utgöra ett diskussionsunderlag i framtida projekt. Avsikten är således inte att kartlägga framgångsfaktorer (även om utvärderingen också ger en fingervisning om sådana), utan snarare att problematisera samverkan och med det bidra till en ökad förståelse kring utmaningar och förväntningar med bäring på fenomenet samverkan.

Syftet med denna studie är att utvärdera samverkan – ett av LEADERs nyckelord. En viktig målsättning är att rapporten ska generera kunskap om samverkan i projekt, vilken i sin tur kan fungera som underlag för diskussioner kring hur man kan arbeta i framtida projekt, men också policyrekommendationer. Det är således av central betydelse att studien kommunicerar såväl de goda som de mer problematiska utmaningarna i de olika delprojekten. Utvärderingen täcker in både projektmål och effektmål.

Göteborgs Insjörike ingår i EU:s landsbygdsprogram som syftar till att främja en ekonomisk, ekologisk och socialt hållbar utveckling av landsbygden. Göteborgs Insjörike är en ideell förening som arbetar för att genomföra delar av landsbygdsprogrammet enligt LEADER-metoden. Tre nyckelord för LEADER är:

Partnerskap – offentlig sektor, näringsliv och ideell sektor samverkar.

Lokala initiativ – att arbeta med landsbygdsutveckling och med LEADER som verktyg innebär att allt arbete utgår utifrån lokala förutsättningar och lokala initiativ.

Nytänkande – insatserna man vill göra får gärna handla om nya lös-

ningar, nya metoder, nya åtgärder som sammantaget skall ge nya möjligheter. Allt behöver inte vara nytt men det får gärna finnas inslag av nytänkande. Projekten inom Göteborgs Insjörike finansieras av de fem kommunerna Lerum, Partille, Alingsås, Mölndal och Härryda samt EU-kommissionen och den svenska staten. Huvudprioriteringar är Turism och Hälsa.¹

Begreppet samverkan

Den här utvärderingen fokuserar på samverkan. Samverkan är en förutsättning för att uppnå en hållbar samhällsutveckling, exempelvis genom satsningar på turism. Samverkan är emellertid ett komplext begrepp, som kan förstås ur flera olika perspektiv, men samtidigt av yttersta vikt för att uppnå en hållbar utveckling genom turism. Behovet av samverkan uppstår när en projektidé kräver olika aktörers insatser för att förverkligas. Framgångsrik samverkan bygger då enkelt uttryckt på att aktörer som på olika vis kan bidra till att projektmålen uppfylls hittar former och utvecklar strategier att arbeta tillsammans mot det gemensamma målet. Forskning med fokus på samverkan och turismutveckling använder sig ofta av så kallad nätverksteori för att förklara och förstå den samverkan som ofta uppstår och är nödvändig när besöksmål utvecklas. Man tänker sig då att samverkan är som ett nätverk med förgreningar i exempelvis en kommun och dess omgivning.

Nätverket består av aktörer² som bildar noder och länkarna där emellan, vilka utgörs av olika former av relationer. Aktörerna innehar vissa, för projektets del viktiga resurser, vilket gör de till relevanta medlemmar av nätverket. Några vanliga resurser är möjligheten att finansiera projektet, makt att påverka beslut, olika slags relevant kunskap som underlättar genomförandet av projektet, samt kontroll över nödvändig infrastruktur (till exempel lokaler). Då ingen aktör besitter alla de resurser som krävs för att förverkliga projektet, är samverkan dem emellan nödvändig. Aktörernas vilja att engagera sig styrs emellertid av olika intressen och hur aktörerna uppfattar att dessa kommer tillgodoses i nätverket. Företag och organisationer drivs vanligen av ekonomiska och materiella intressen, det vill säga möjligheten att direkt eller indirekt

¹ www.goteborgsinsjorike.se

² Här kan man skilja mellan organisatoriska och individbaserade nätverk.

göra en ekonomisk vinst genom samarbetet. I andra fall är den främsta drivkraften ideella intressen eller annorlunda uttryckt förverkligandet av en idé, ofta grundad på en värdering om vad som är ”bra” för samhället. Ytterligare en typ av aktör drivs av möjligheten att utöva makt i nätverket. I vissa fall återfinns även aktörer som inte drivs av något egentligt intresse, men medverkar på mer eller mindre icke frivillig basis.

När aktörerna samverkar med varandra uppstår länkar mellan noderna i nätverket. Dessa länkar kan anta en mängd olika former och några exempel är: formella – informella, symmetriska – asymmetriska, starka – svaga, organisatoriska – personella. Avgörande för att samverkan ska fungera är att relationerna leder till att aktörer med rätt uppsättning resurser mobiliseras och ges legitimitet i nätverket.

Lokalt förankrad destinationsutveckling

Allt mer forskning pekar på att framgångsrik och hållbar turismutveckling inte kan ske utan att lokalbefolkningen och lokalt förankrade intressenter har en central roll i processen. Det som i policydokument beskrivs som hållbar turismutveckling bedrivs allt för ofta med kortsiktiga ekonomiska målsättningar och med ett uppifrån-och-ned-perspektiv, det vill säga beslutsfattare formulerar en turispolicy, som sedan implementeras utan lokal förankring och lokalbefolkningens delaktighet i processen. Detta är inte bara en risk för samhällsutvecklingen, men också ett problem att hantera för destinationsutvecklare. Turistens övergripande upplevelse av destinationen består av ett flertal olika möten med olika aktörer. Således påverkar kvaliteten och servicenivån hos varje aktör inte bara aktören själv, utan även alla andra aktörer på destinationen. Den kanske viktigaste utmaningen för en destination är således att få dess aktörer att samarbeta istället för att konkurrera och att använda gemensamma resurser till att utveckla och marknadsföra destinationen.

Hur skapa lokal delaktighet? I grund och botten innebär det att turismutveckling ska utgå ifrån och ske i dialog med lokalbefolkningen. I praktiken innebär det att ta ett steg bort från turism- och destinationsutveckling och tanken om att (en viss form av) turism alltid per automatik är den bästa lösningen för ett samhälle att satsa på. Genom att istället utgå från lokalsamhället kan inte möjligheten att andra näringar lämpar sig bättre för att skapa en hållbar utveckling uteslutas. Det handlar också om att se lokalbefolkningen som subjekt snarare än

objekt och att utgå ifrån att inflytande över samhällsutveckling, inte enbart är en demokratisk rättighet, men också ett strategiskt verktyg när det gäller att ta till vara lokal erfarenhet av värde för framgångsrik turismutveckling, inte minst när efterfrågan på autentiska upplevelser ökar allt mer. Två, kan det tyckas, disparata anledningar till varför lokalbefolkningen bör stå i fokus vid destinationsutveckling, men samtidigt en möjlighet att förena olika intressen.

En första och fundamental utmaning är att förstå och utveckla strategier för att hantera lokalsamhällets komplexitet. En turistdestination är ett lokalsamhälle där ett flertal parallella och ibland motstridiga ekonomiska, sociala, kulturella och ekologiska strukturer existerar och processer pågår. Dessa kan antingen komplettera eller strida mot turismutvecklingen och därmed leda till konsensus eller konflikter kring nyttjandet av platsens resurser. Här gäller det med andra ord om att lyckas fånga in attityder, tankar och idéer bland olika grupper i lokalsamhället, men också att finna balans och nå konsensus, såväl inom lokalbefolkningen som mellan lokalbefolkningen och övriga intressenter.

Den samhällsorienterade hållbarhetstraditionen präglas dock av ett antal brister. En första brist är att lokalbefolkning med negativ inställning till turismutveckling ofta anses vara okunniga, bakåtsträvande och inte förstå "sitt eget bästa". En andra brist är att lokalsamhället ofta behandlas som en homogen enhet och att sociala eliter ofta har en starkare röst än andra grupper. Det är därför viktigt att förstå vilka maktstrukturer som råder i samhället och att sträva efter att alternativa röster hörs än de som vanligen kommer till tals. En tredje brist är att externa aktörer, till exempel kommunen, ofta undviker projekt som involverar lokalbefolkningen på ett djupare plan, helt enkelt för att det råder en föreställning om att sådana projekt kommer öka kostnaderna och minska vinsten.

Lokalt deltagande sträcker sig vanligtvis till projekt där lokalbefolkningen involveras för att legitimera policys och strategier. Det faktum att ett lokalsamhälle varken har homogen befolkning eller obegränsat med resurser bäddar för att intressekonflikter uppstår kring om och i så fall hur turismutveckling bör ske. Destinationsutveckling handlar till stor del om att hantera motstridiga intressen på en destination. En kompromiss mellan dessa intressen är extremt svårt men är en förutsättning för framgångsrik destinationsutveckling.

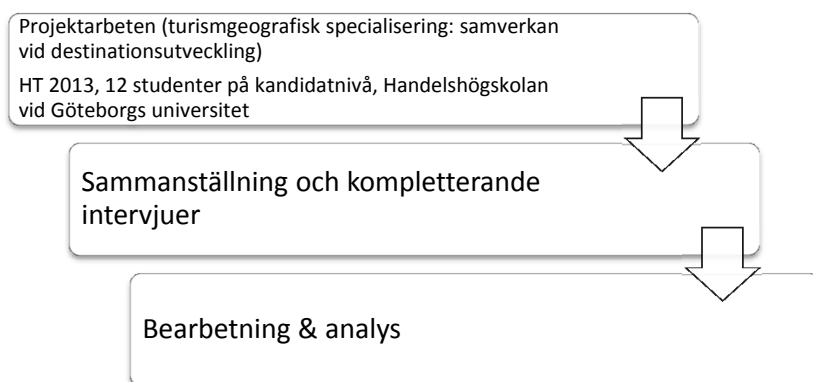
Tillvägagångssätt

Den här utvärderande studien baseras till största delen på semistrukturerade intervjuer med representanter för ett urval av 12 av de 56 projekt som ingått i Göteborgs Insjörike, samt en genomgång av de slutrapporter som färdigställts till och med maj månad 2014 (se lista sidan 118). Syftet har som tidigare nämnts varit att utvärdera samverkan i projekten.

Utvärderingen har genomförts i tre steg. Utvärderingen integrerades inledningsvis som en del i fördjupningskursen i kulturgeografi med inriktning på turism vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. De tolv studenter som höstterminen 2013 gick denna kurs genomförde fallstudier i form av ett så kallat "skarpt case" där uppgiften gick ut på att utvärdera samverkan i Göteborgs Insjörike. Projektet genomfördes självständigt under handledning av kursansvarig lärare/forskare och i samråd med projektledaren för Göteborgs Insjörike. I ett andra steg av utvärderingen gjorde två av studenterna på kursen en sammanställning av studentprojekten, samt genomförde kompletterande intervjuer där sådana ansågs nödvändiga. I det tredje steget gjorde kursansvarige/forskaren en slutgiltig analys av materialet, författade slutrapporten, samt presenterade utvärderingen på Göteborgs Insjörikes slutkonferens i april 2014.

Ett antal generella frågor om samverkan, dels vid genomförandet av projektet (projekt mål) och dels som ett resultat av projektet (effekt mål), har legat till grund för de intervjuer som genomförts inom ramen för utvärderingen: Hur har samverkan fungerat? Varför har samverkan fungerat bra/dåligt? Finns det bärande strukturer för samverkan? Vad är dina tankar om det? Vad finns det att bygga vidare på när projektet är avslutat?

Alla studier präglas av strategiska val, vilka på olika vis kan tänkas påverka resultaten och som därför är viktiga att beskriva och motivera mer ingående. I den aktuella utvärderingen är det framför allt urvalet, det vill säga de 12 projekt som ingår i utvärderingen, samt beslutet att genomföra delar av utvärderingen som en del av en utbildning, som kräver närmare motivering. Det bakomliggande motivet till att göra ett urval av 12 projekt baseras på beslutet att genomföra kvalitativa intervjuer och därmed att gå på djupet och förstå snarare än att göra en kvantitativ beskrivande analys i syfte att klargöra generella mönster. Det faktum att fenomenet samverkan är ett komplext begrepp avgjorde detta beslut. Urvalet av de 12 projekt som kom att ingå i utvärderingen



Figur 1: Utvärderingens olika steg

gjordes utifrån att projekten skulle karaktäriseras av en utpräglad samverkan. Att genomföra studier inom ramen för en utbildning innebär ett visst mått av osäkerhet gällande kvaliteten på slutprodukten. I den aktuella utvärderingen har dock studenterna arbetat under överinseende av en handledare/forskare, vilken även ansvarat för den slutgiltiga bearbetningen av materialet. Med detta anses kvaliteten på slutrapporten vara god.

2. Samverkan för att nå uppsatta mål

I den här delen av rapporten presenteras resultaten av den utvärdering som gjorts av ett urval av de projekt som ingått i LEADER. Utgångspunkten i den här utvärderingen har varit projekt- och effektmål av samverkan i de olika delprojekten. Det bakomliggande syftet med utvärderingen är således att öka kunskapen om hur samverkan har fungerat, vilka bakomliggande faktorer som finns för detta, samt vilka mer långsiktiga samverkans effekter projektdeltagarna kan se med respektive projekt.

Projekten som ingår i Göteborgs Insjörike är olika till sin karaktär och har många gånger vitt skilda projekt mål. Gemensamt för samtliga är emellertid att samverkan är en förutsättning för att uppfylla projektmålen. Bakgrunden till projektidén handlar i flera fall uttryckligen om ett behov att samla aktörer och skapa nätverk. En grundförutsättning för att nå de uppsatta målen i de olika projekten har således varit att skapa en fungerande samverkan mellan aktörer som på olika vis kan bidra till att förverkliga projektidéer och mål. Tema som framträder som speciellt viktiga i den aktuella utvärderingen är lokalt engagemang och lokal förankring, ledarskap, kommunikation och information, samt aktörernas roller och förutsättningar. I det här avsnittet av rapporten utvärderas dessa teman.

Betydelsen av samverkan

Det finns en bred förståelse kring att samverkan är en förutsättning för att ett projekt ska kunna realiseras. När intervjupersonerna reflekterar över hur samverkan har bidragit till att realisera projekten pratar man om hur samverkan ger nya perspektiv och synergieffekter och vidare att möjligheten att lära av varandra inte bara ger ökad kunskap, men också en ökad förståelse för varandra. Synergieffekter som uppstår genom samverkan är något som även forskning i fältet pekar på som en

kritisk faktor. Just möjligheten att lära av varandra och komma till nya insikter och utveckla nya perspektiv framhålls som en viktig del i arbetet med hållbar utveckling och turism. I de genomförda intervjuerna är det uppenbart att flera har med sig sådana erfarenheter från projekten.

Samverkan ger ett tydligt mervärde.

Samverkan har lett till att man inspireras och lär sig av varandra.

När man är många kan man verkligen göra saker man inte trodde skulle kunna gå.

Samverkan innebär att man inte löser upp organisationerna, utan att man ser på föreningarnas gemensamma intressen.

Speciellt viktigt, inte minst utifrån LEADERS kärnvärden, är betydelsen av samverkan som ett demokrativerktyg.

Samverkan har handlat om att skapa goda relationer med kommuner, företag, föreningsliv och boende. [...] Grundtanken har hela tiden varit att utnyttja den potential som redan fanns i bygdens föreningar. [...] Det handlar om att nå alla personer.

Ett viktigt resultat är således att det finns en förståelse för att samverkan är en viktig ingrediens för att realisera ett projekt och i de allra flesta fall är detta baserat på erfarenheter av såväl fungerande som icke fungerande samverkan. Samtidigt är det emellertid så att förståelsen för vad samverkan är och bör vara för att utvecklas på ett framgångsrikt vis tycks tendera att vara något oklar. Man kanske skulle kunna säga att samverkan kan förstås i flera "lager" och ur olika perspektiv, men också att samverkan är ett begrepp som det många gånger finns en idé om, men som det är betydligt svårare att konkretisera.

Flertalet är också medvetna och eniga om att det finns stora utmaningar med bred och lokalt förankrad samverkan, några har med sig dessa erfarenheter in i projekten och har haft stor nytta av dem och andra har med sig nya erfarenheter med de aktuella projekten.

Samverkan och nätverkande kan vara himmel eller helvete.

I början kändes som många tänkte att de kunde åka med på räkmackan utan att göra så mycket och gnälla överminsta lilla, men nu äntligen begriper alla att det är allas ansvar att samverka och bidra till att projektet blir lyckat.

Det är alltså viktigt att inte se varandra som konkurrenter, utan som samarbetspartners.

Det är samverkan mellan föreningarna, företagen, aktörerna och så vidare som är själva nyckeln till att man lyckats genomföra projektet. Det är otaliga timmar som har lagts ner och om de inte hade haft sin vilja och ambition...

Engagemang är ett begrepp som många återkommer till i intervjuerna. Intervjupersonerna beskriver framgångsrik samverkan som processer där deltagarna känner engagemang. Intressant nog och som framgår av citaten nedan kan samverkan dock upplevas som fungerande trots att man saknar aktörernas engagemang.

Samverkan i projektet har fungerat bra men engagemanget hade kunnat vara större.

Intresset var från början väldigt stort men representationerna från de olika aktörerna blev efter hand mindre och mindre.

Engagemanget har kommit från andra, mer oväntade håll, såsom de olika föreningarna som tillkom senare i projektet.

Engagerade aktörer kan med andra ord definieras som en kritisk samverkansfaktor och en viktig fråga att diskutera med intervjupersonerna blir därmed hur dessa uppfattar att engagemang uppstår och kan mobiliseras i projektet. Här kommer intervjupersonerna att diskutera kring vikten av att känna igen sig i projektidén och att aktörer som vars verksamheter liknar projektet känner ett naturligt engagemang. Man pratar vidare om vikten av att förstå projektet ur ett helhetsperspektiv, men också om att bli behandlad med respekt och om att ha roligt i projektet. Framgångsrik samverkan i projekt kan enligt de intervjuade bero på flera olika faktorer:

Projektet ligger nära det som de jobbar med i vanliga fall [deras yrkesroller] och det har därför kommit mer naturligt för dem än för de andra.

De har inte varit lika engagerade i hela projektet för att de inte sett helheten på samma vis som kärntruppen har gjort.

Människor behöver inte vara experter på sitt område och inte heller uppfylla några särskilda kriterier på resurser, men man behöver ha ett engagemang som går i linje med målsättningarna med projektet.

Att man tror på det man håller på med.

Behandlar man folk som hjältar så blir de ju också hjältar.

Det största engagemanget har funnits från de ideella aktörerna. Det är de som varit projektets drivkraft.

Inom projektgruppen har det jobbat aktivt på att hålla en god stämning inom gruppen. Detta är en av orsakerna till den framgång projektet har lyckats uppnå.

En intressant iakttagelse är hur temat för projekten – turism och hälsa – tycks ha bidragit till att skapa engagemang bland deltagare i flera projekt, det vill säga det faktum att målsättningen är att utveckla besöksområden som kan locka turister till kommunen, men att samtidigt som tanken är att bygga upp besöksnäringen också sträva efter att tillgodose kommuninvånarnas behov av fritid och rekreation.

De intervjuade representanterna för det utvärderade LEADER-området har ofta en tydlig åsikt om hur samarbetet har fungerat (överlag bra i de utvärderade projekten). Samtidigt så beskriver flera intervjupersoner samverkan som en process, i vilken intensitet och friktion varierat över tid. I vissa fall beskrivs projekten som tröga i början, men där samverkan tagit fart när aktörerna känner entusiasm och delaktighet, i andra fall upplevs processen som den rakt motsatta – stort engagemang i början, men som svalnat med tiden.

Initialt fungerade samverkan mycket bra men att den kunde fungerat mycket bättre under projektets gång. Jag var naiv och tänkte att 'det är klart att alla hjälper till'.

Utmaningar som projektet har stött på under vägen är ett svagt intresse ... Detta löstes genom uthållighet, envishet och samarbete med lokala tidningar för att marknadsföra.

Sammanfattningsvis och viktigt i sammanhanget är att aktörer som medverkar i ett projekt drivs av olika intressen. Annorlunda uttryckt så har aktörer olika drivkrafter för att medverka och värdet med att engagera sig kan skilja sig åt på många vis. Några (ofta eldsjälarna) drivs av ideella motiv, andra har ekonomiska och ytterligare en grupp medverkar för att det ingår i deras uppdrag. Aktörernas många gånger skilda engagemang kan vara en grogrund för intressekonflikter och är därför viktiga att förstå och hantera.³

Lokalt engagemang och lokal förankring är grunden för samverkan

”Att arbeta med landsbyggdutveckling och med LEADER som verktyg innebär att allt arbete utgår utifrån lokala förutsättningar och lokala initiativ” (www.jordbruksverket.se). Något som även definieras som en grundsten för hållbar turismutveckling. I praktiken innebär underifrånsperspektivet stora utmaningar, exempelvis att utveckla strategier för att inkludera aktörer och deras åsikter och idéer på gräsrotsnivå. Kritikerna menar att detta sällan fungerar mer än i teorin och praktiken visar att det är svårt att lägga bort det traditionella uppifrånsperspektivet. Detta framkommer också i intervjuerna där flera berättar om vikten, men också svårigheten, att utgå från den lokala nivån. I några fall är det dock tydligt att en viktig erfarenhet är den kapacitet som faktiskt finns på gräsrotsnivå, men också en frustration att inte bli lyssnad på.

Det har varit viktigt att inte sätta sig själv i en styrande position, det kasserar hela underifrånsperspektivet [...] det ska vara ett projekt som skapas av deltagarna själva och ett mål har varit att alla känner sig välkomna att delta.

³ För vidare läsning se exempelvis Jörgen Elbes avhandling.

I en av intervjuerna berättar man just om hur man när man bjöd in till möte möttes av en slags frustration och besvikelse. Att känslan av övergivenhet och att ha blivit bortglömda av stadsinvånare och stadens politiker gjorde att många blev nyfikna och ville samtala med projektledarna när någon äntligen visade intresse.

När vi lämnade staden och kom ut på landsbygden, så blev vi lite hjälteförklarade.

En annan av intervjupersonerna berättar spontant om projektets initiala fas där man bjöd in brett till ett möte för att presentera och få synpunkter på projektet. Det resulterade i ett brett och lokalt förankrat engagemang från såväl privatpersoner, som ideella föreningar och företag och både ekonomisk stöd som stöd i form av frivillig insatser. I ett av projekten framkommer att projektledaren jobbade mycket aktivt med att i ett tidigt skede initiera en dialog och ge en mängd aktörer en möjlighet att medverka, något som man anser sig lönade sig längre fram i samverkan och implementering av projektet. Exempelen visar på vikten av att involvera på ett tidigt stadium i processen och att göra det med ett öppet sinne. Ett vanligt argument mot att involvera lokalbefolkningen vid turismutveckling är att det är alldeles för resurskrävande i relation till vad det genererar. Samtidigt ökar antalet utvärderingar och forskningsrapporter som visar på vikten och mervärdet av lokal förankring.

Just dessa nätverk med olika små föreningar är väldigt viktigt.

En annan utmaning är att locka unga människor.

Engagemanget från personer i området har varit oerhört stort.

Ledarskap för samverkan

Vikten av ett gott ledarskap utkristalliserar sig naturligt i intervjuerna. Det handlar då ofta om hur avgörande ledarskapet är för att mobilisera aktörernas intressen och skapa ett tydligt och ”roligt” projekt. Projektledarens erfarenhet av liknande lokalt förankrade projekt betonas speciellt. Med detta som utgångspunkt är det speciellt intressant att

närmare utvärdera hur aktörerna uppfattar det goda ledarskapet. I en av intervjuerna uttrycks det som att projektledaren är den som bygger ett väl fungerande lag och en som arbetar med teamkänslan i främsta rummet. I en annan intervju beskrivs projektledarrollen som den som är ”spindel i nätet” i projektet.

En viktig del i just samverkan är att projektledaren inte skall göra arbetet utan att få de olika aktörerna att förstå sin del och göra det som de skall göra, sin del. [...] Man måste våga kräva att deltagare gör sin del även om den enda moroten man har att ge är ett lyckat resultat.

Vikten av att ha en projektledare som har kopplingar till den lokala miljön är en central framgångsfaktor, menar man i intervjuerna. Risken med en projektledare som rekryteras helt utifrån är att denne saknar det lokala perspektivet, vilket kan få till konsekvens att lokala aktörer i projektet saknar förtroende för ledarskapet. Förtroende är, menar en av de intervjuade, något som byggs upp under längre tid och risken är att projekttiden inte räcker till.

Det saknas ofta ingångar till det lokala perspektivet om man kommer som projektledare utifrån. Genom årets lopp har jag sett många projektledare försvinna för att folk helt enkelt blev förbannade på dem. Man måste lägga grunden först och det är en process som tar tid. Det är det som tar tid, men har man lagt en ordentlig grund som man kan stå på så rullar det ofta på bra efter det.

De största utmaningarna i projektet har, enligt en annan intervjuperson, varit att få igång projektet igen efter att den ena projektledaren blivit sjuk och en ny blivit tillsatt. Den nya projektledaren var, enligt intervjupersonen, väldigt driven, men utmaningen låg i att få igång folk igen efter att projektet legat på is. Hen säger att om de hade kunnat göra om projektet så är detta det enda hen hade ändrat på. Hen hade sett till att ha en och samma projektledare från början.

Kulturkrockar, aktörernas olika roller och förutsättningar

Bred samverkan inbegriper olika typer av aktörer, vilka inte nödvändigtvis delar samma värdegrund. Samtidigt är det så att en gemensam

värdegrund underlättar samverkan och ökar chanserna att uppfylla projektmålen. Såväl EU-projekt som turismutvecklingsprojekt kräver samverkan mellan aktörer med olika ideologiska såväl som organisatoriska kulturer. Detta uppfattas å ena sidan som en tillgång, men också som en utmaning som är viktigt att hantera för att undvika intressekonflikter och kulturkrockar i projektet.

Utmaningar med andra kulturer är de allra mest fascinerande men samtidigt en av de svåraste utmaningarna. Vi ser olika på saker och ting och samverkan här är av största betydelse men det är inte alltid lätt.

Ett dilemma har varit att tjänstemän på kommunen och representanter för ideella föreningar har svårt att mötas, bland annat av den enkla anledningen att den tidigare gruppen vanligen arbetar på traditionell kontorstid och den senare gruppen oftast engagerar sig på sin fritid. En av de intervjuade personerna uttrycker det som att det faktum att ett projekt bestående av aktörer från olika nivåer, med olika maktpositioner och resurser ska kunna upprätthålla linjen att alla står lika inför varandra inte är det lättaste.

Som vanligt är det alltid en kärntrupp som är med och jobbar väldigt mycket och kämpar extra mycket. Det har varit en del entreprenörer som ställt upp med sin fritid och därför har de självklart inte lagt lika mycket tid på det som de personer som jobbar på "riktigt" med projektet. Det är viktigt att man är medveten om att det alltid är så att vissa gör mer och vissa mindre, om man inte kan acceptera att det är så då passar man inte med att jobba i ett sådant projekt.

Men även renodlade kulturkrockar uppstår. Ofta är det då kommunen som framhålls som problemet. En av intervjupersonerna uttrycker det som att personer anställda av kommunen eller som jobbar för kommunen är mer av pappersmänniskor och inte så mycket samarbetsmänniskor. Det finns de som brinner för projekten, de som är ute i fält, sen finns det de som sitter och på sina stolar och inte fattar vad det hela handlar om. I flera fall har dock samarbetet med kommunen avlöpt väl och man pratar i intervjuerna om hur kommunen har bistått med re-

surser som på olika vis bidragit till att förverkliga projektmålen. I några fall är man mindre nöjd med kommunens insats i projektet och det handlar då vanligen om upplevelsen av att kommunen inte visat tillräckligt engagemang och därmed inte heller skjutit till de ekonomiska resurser som man anser vara rimligt utifrån projektets storlek och framgång. I flera fall finns det en underliggande utmaning i att samarbeta med en offentlig aktörer som en kommun utgör.

Samarbetet med kommunen har varit ganska så segt. [...] De var väldigt delaktiga när vi startade, men det blev sämre under projektets gång, det kändes som projektet inte blev prioriterat av kommunen.

Man kan ändå förvänta sig lite mer uppmärksamhet när kommunen ändå satsat pengar i projektet.

Det var absolut inte så att alla från kommunen satt och var ointresserade utan tvärtom att det var flera som drevs lika mycket av ett personligt engagemang som den tjänstgöringsskyldighet som det var att sitta där.

Konsten att gå i takt och att hantera byråkratiska processer

I majoriteten av de utvärderade projekten kommer problemet med att hålla de uppsatta tidsramarna för projektet. Den vanligaste orsaken till att det blir fördröjningar, ibland upp till ett halvår, är enligt intervjupersonerna att tillstånd dröjer eller att byggföretag och liknande "underleverantörer" inte levererar i tid.

Att projektet blev försenat berodde inte på brist i samverkan utan var på grund av byggföretaget.

Projektet sköts upp på grund av problem med att få tillstånd.

Kommunen ställde upp med sin del men att det ibland tagit lite lång tid att få besked om vissa saker ifrån just kommunen.

Ett annat vanligt förekommande problem är byråkratin med timrap-

portering som ligger till grund för tilldelning av ekonomiska resurser i alla EU-finansierade projekt. Att det råder en tendens att många aktörer "slarvar" med att redovisa upparbetade timmar i projektet, kan tyckas vara en byråkratisk detalj, men får stora konsekvenser och riskerar att försena projektet. En vanlig förklaring till att aktörerna inte redovisar sina timmar i projektet är att det är alldeles för tidskrävande.

Det är svårt att få människor att skriva högar med timrapporter.

Kommunikation och information är ganska självklart en springande punkt i projekten och inte minst när det gäller att skapa framgångsrik samverkan i dessa. En av de intervjuade uttrycker det som att "alla projekt lider av en önskan om mer kommunikation, både internt och externt". När temat diskuteras är det emellertid framför allt några aspekter som framträder som speciellt utmärkande och intressanta i de utvärderade projekten. Det faktum att projekten (och samverkansprocesserna i dessa) inte är statiska, men istället under ständig utveckling uppfattas som komplicerat.

När man gör en sådan ansökan så långt i förväg och sedan får den beviljad är förutsättningarna helt förändrade.

Att hitta den information som skulle behövts har varit den största utmaningen gällande samverkansprocessen, då det ständigt är under utveckling samtidigt som det är ett väldigt komplext område. Att samla ännu mer information innan man skriver ansökan hade underlättat för ett kommande projekt.

Vidare uppmärksammas relationen till kommunen och hur kommunikationen skulle kunna ha varit bättre. En av intervjupersonerna menar att om hen att gjort något annorlunda om hen fick göra om projektet svarar då att man borde rotat sig mer med kommunen, det vill säga, att från början försökt att skapa en bättre kommunikation med dem för att på så sätt få dem mer engagerade (se också ovan).

Även behovet av extern information uppmärksammas av flera intervjupersoner. En av de största utmaningarna uppfattas vara att informera andra om projektet och att kunna göra reklam utan för stora kostnader. Inblandade vill sätta upp skyltar och sätta in annonser i tidningar, men samtidigt vill de inte spendera för mycket pengar på det.

*

När det gäller den övergripande frågeställningen huruvida samverkan har bidragit till att uppfylla de uppsatta målen i de utvärderade projekten kan sammanfattningsvis konstateras att samverkan över lag anses ha fungerat bra, men också inneburit ett antal utmaningar. Dessa utmaningar visar på såväl projektformens, som samverkansfenomenets komplexitet och i förlängningen vikten av att ha kunskap om vad samverkan innebär för de olika aktörerna. Inte minst hur aktörerna ser på sin egen och andras roller som "samverkare" i projektnätverket.

3. Samverkan i ett längre perspektiv – Effektmål

De mer långsiktiga effekterna av de utvärderade projekten är en kritisk aspekt. Utmaningen ligger i att få projekten så förankrade att de fortlever efter det att projektet är avslutat och finansieringen är slut. Risken är att projektet stannar av och att de erfarenheter som samlas i olika former av projektdokument (exempelvis slutrapporter) inte används i framtida projekt. Grundläggande för att projektet ska fortleva är att det finns en bärande struktur och resurser för att driva projektet – samverkan utgör en sådan hörnsten. Med detta som utgångspunkt diskuteras, i de genomförda intervjuerna, hur projekten kan sägas ha etablerat mer långsiktiga relationer mellan aktörerna, vad detta innebär, samt inte minst vilka resurser som krävs för att skapa långsiktigt hållbara samverkansstrukturer. Teman som framträder som speciellt viktiga i den aktuella utvärderingen är förväntningar och synen på samverkan i projekt, samt vikten av att definiera och allokera nödvändiga resurser för samverkan på längre sikt, det vill säga att inte enbart ha fokus på det specifika projektet, men att också verka för dess överlevnad i ett längre perspektiv.

Att se projektet i ett längre perspektiv

I en av intervjuerna resonerar respondenten kring just det faktum att (framgångsrika) EU-projekt har en tendens att uppfattas som givande under själva projekttiden, men att projektets framgång till stor del avgörs av dess förmåga att leva vidare, knoppas av i andra projekt och integreras i övrig ”ordinarie” verksamhet. Något som uppfattas som en helt annan form av och betydligt svårare utmaning.

Det absolut viktigaste när det handlar om EU-projekt är att det inte mynnar ut i ett ”happening” där människor tänker ”åh vad

roligt vi hade det” och sen är det slut [...] det viktigaste är att det på något sätt lever vidare eller att det som i detta projekt mynnar ut i nya projekt som knyts samman i den ursprungliga.

Uppfattningen om att det genomförda projektet har varit framgångsrikt eller inte bygger på vilka förväntade resultat man såg framför sig när projektet startade. Här är det uppenbarligen så att olika aktörer har olika referensramar, vilket i sin tur bygger på vilken roll man har haft i projektet, med vilka intressen man medverkat, samt vilka tidigare erfarenheter man har burit med sig in i projektet. Några uttrycker besvikelse över långsamma processer där vissa aktörer och händelser anses ha fördröjt projektet, andra konstaterar att de gick in i projektet med en naiv föreställning om hur projektet skulle fortlöpa och ytterligare några konstaterar att de genom sina erfarenheter av liknande projekt har haft möjligheten att exempelvis bedöma tidsåtgången för de olika projektfaserna på ett realistiskt vis. Att dra nytta av den erfarenhet som finns bland enskilda individer och i organisationer när det gäller att genomföra EU-projekt är således av stor betydelse.

Nätverk har utvecklats

De olika projekt som ingått i Göteborgs Insjörike har i de flesta fall resulterat i förverkligandet av den konkreta idé som varit målet med projektet; vandringsled, utställning etcetera, men också till att samverkan mellan aktörer på orten har utvecklats. En av de intervjuade uttrycker det som att detta egentligen är det viktigaste resultatet; att kunna visa, både för varandra och för andra att samverkan fungerar och har utvecklats genom projektet. Att detta lägger grunden för och ger möjligheten att starta upp nya projekt i framtiden.

En beskrivning av hur samverkan har utvecklats är den om hur aktörerna i projektet lär känna varandra och får förtroende för varandra och börjar hjälpa varandra istället för att enbart se varandra som konkurrenter. När aktörer både samarbetar och konkurrerar med varandra uppstår en form av samverkan som kan benämnas ”co-petition”, vilket bygger på ett synsätt hos aktörerna att man visserligen konkurrerar om (i det här fallet) besökarna som kommer till orten, men att man samtidigt har ett övergripande och gemensamt mål att bygga upp ett attraktivt besöksmål.⁴

⁴ Fenomenet ”co-petition” diskuteras exempelvis i Bengtsson och Kock (2000).

Jag tycker att samverkan har lett till att de har fått en större bredd i hela samhället, då det är så många olika åldersgrupper som har deltagit och uppskattat projektet. [Projektet] har skapat en större sammanhållning bland lokalbefolkningen.

Projektet har genererat nya samarbeten mellan de olika aktörerna och en större kontaktyta att stå på. Man har lärt känna nya föreningar som alla jobbar med gemensamma mål och att det genom dessa nya samarbeten hela tiden växer fram nya idéer för framtida liknande projekt.

En positiv effekt av samverkan har varit att det bildats större nätverk och därmed även tillkommit två nya projekt.

Just den breda samverkan, som också ibland uppfattats som svår under själva projektens genomförande, framstår som en av de mer långsiktiga framgångarna i flera projekt. I flera fall pratar man om att man har lärt känna nya aktörer och att det nu finns en bredare kontaktyta att bygga samverkan på och utveckla framtida projekt och att man ”ser att man kan hjälpa varandra”.

Samverkan med kommunen har förbättrats.

Det händer ofta nu att kommunen ringer oss angående lite allt möjligt, men främst när det gäller olika typer av evenemang.

Relationerna som uppstått har varit få men starka.

Det kommer att gå bra då relationerna redan är skapade och det tunga arbetet redan utfört.

Det finns många som tycker att de fått en social mötesplats och nya kompisar.

I flera projekt har samverkan således utvecklats och nya aktörer anslutit sig. I ett av de utvärderade projekten betonar man att detta visserligen är positivt, men också kan utgöra ett hot mot underifrånperspektivet. Här gäller det att vara tydlig med syftet och se till att alla strävar efter

samma mål med rätt inställning. Inte att aktörer, som nu uppmärksammat projektet, vill komma in och styra och till exempel göra det mer "proffsigt".

Men där är de ju ute och cyklar, vi ska fortsätta med underifrånperspektivet!

Ett annat och konkret exempel på samverkan som uppkommit som en effekt av Göteborgs Insjörike är det företagarnätverk som etablerats i de fem kommunerna där även Göteborg & Co och Västsvenska Turistrådet medverkar. Drygt 50 företagare har deltagit i ett kunskapshöjande introduktionsprogram för turistföretagare. Under sex nätverksträffar har ämnen som marknad, möten och kongresser, privatesande, samt evenemang behandlats och nu fortsätter nätverket sitt arbete för att hitta nya samarbetsmöjligheter inom Göteborgs Insjörike.

Behovet av resurser för långsiktiga samverkans effekter

Man kan se det som att projekt behöver utveckla olika former av samverkan för att mobilisera resurser att fortleva efter projektens slut. I den aktuella utvärderingen nämns framför allt ett antal avgörande resurser eller förutsättningar. En övergripande förutsättning/resurs som också skapar oro hos projektdeltagarna är bristen på ekonomiska resurser, detta även i projekt som anses varit framgångsrika, både när det gäller att locka besökare och att utveckla samverkan mellan aktörerna i kommunen och i samhället. Flera av de intervjuade anser att kommunen borde ta ett större ansvar, inte minst när det är uppenbart att projektet har gynnat kommunen. Många uttrycker det dock i mer allmänna termer och menar att projektet behöver locka till sig kapitalstarka intressenter. Samtidigt är det så, betonar man i intervjuerna, att det finns goda förutsättningar att söka olika former av projektmedel och att det ger enorma möjligheter. Den springande punkten, menar en av de intervjuade är engagemang – finns det, finns det många möjligheter att hitta finansiering.

Jag är full med idéer om vad man kan göra i framtiden i området och ser egentligen bara pengarna som det stora problemet, [...] samverkan med de olika aktörerna som behövs för att driva dessa

projekt fungerar utmärkt. [...] just dessa nätverk med olika små föreningar är väldigt viktigt.

På frågan om hur projektet kommer klara sig utan LEADER-stöd så berättar en av intervjupersonerna att det börjar bli bättre med det ekonomiska, och kommunerna märker att projektet löper vidare och är populärt, vilket i sin tur gör att de privata sponsorerna också märker det och i år har de fått in mer sponsorer än tidigare. Det gäller bara att visa att detta inte är en engångsgrej så att fler sponsorer ställer upp och hjälper till ekonomiskt. En förutsättning för detta är att projektet synliggörs, dels medialt och dels på andra vis, till exempel på den årliga TUR-mässan i Göteborg. Flera pratar om behovet av att finna ekonomiska medel för framtida marknadsföring av projektet.

Samtidigt är det så att kommuner och ideella föreningar sällan har en ekonomisk möjlighet att fortsätta något som har varit drivet med EU-medel. En erfaren projektledare säger att det sällan eller aldrig är en kommun som säger "Jo men vi kan fortsätta lägga si och så mycket pengar". Det är få kommuner som klarar detta då de är så ansträngda idag. Samma projektledare betonar att det därför otroligt viktigt att börja ett EU-projekt med att sätta sig ner och diskutera vad som händer efter att pengarna tagit slut och inte enbart fokusera på de åren som man har pengar inom projektet. Annorlunda uttryckt att inte enbart fokusera på projektmålen, men också på effektmålen.

Vid sidan om det uppenbara behovet av att kunna finansiera projekten även i framtiden när EU-medlen är slut, kan just samverkan identifieras som en avgörande resurs. Flera nämner uppkomsten av nya föreningar, vilka tar ansvar för att projektidéer förvaltas och utvecklas, som ett avgörande effektmål. Föreningarna blir projektets nya "spindel i nätet" kring vilka samverkan mellan olika aktörer kan byggas.

Ett sätt för dessa olika projekt att leva vidare är att starta föreningar.

*

Sammanfattningsvis kan konstateras att de mer långsiktiga effekterna av projekten (så här långt) handlar om nya kontaktytor mellan aktörerna genom att nätverk etablerats under projekttiden. Avgörande för

att mer långsiktiga samverkans effekter ska uppstå är att resurser, framför allt finansiella, finns för samverkan och marknadsföring av projekten.

4. Avslutande diskussion och rekommendationer

Sammanfattning

Den här rapporten avser att ge en fördjupad bild av samverkan i projekt, speciellt med fokus på LEADER-projektet Göteborgs Insjörike. Tolv projekt har, med kvalitativ metod, utvärderats i syfte att öka förståelsen för vad som krävs för att lokalt förankrad samverkan vid turismutveckling ska komma till stånd, samt vilka de upplevda effekterna av samverkan anses vara – både inom ramen för ett projekt och på längre sikt.

Varför ägna en slutrapport åt att utvärdera och skapa en djupare förståelse för samverkan i projekt? Först och främst för att samverkan är ett av LEADERS nyckelord och en avgörande faktor för att skapa långsiktigt hållbara projekt, det vill säga projekt som överlever på egen hand efter det att projekttiden löpt ut. Samverkan identifieras dessutom ofta som en nyckel till framgångsrik turismutveckling, vilken i de allra flesta fall bygger på gemensamma ansträngningar att utveckla en destination inom exempelvis en kommun. Emellertid är det så att samtidigt som samverkan är en grundförutsättning så är det också en utmaning, såväl när det gäller att få grepp om innebörden av fenomenet, som att utveckla strategier för samverkan i praktiken. Att utvärdera projekten i Göteborgs Insjörike ur ett samverkansperspektiv är således relevant för att lära av de goda och mer problematiska erfarenheter som gjorts under projekttiden. Ett viktigt syfte med denna utvärdering är att generera kunskap som kan ligga till grund för framtida diskussioner, workshops och projektplaner.

Utvärderingen ger en fördjupande bild av aspekter av samverkan som vid första anblicken kan tyckas självklara och bygga på sunt förnuft, men som samtidigt och uppenbarligen, utgör stora utmaningar. Utmaningarna handlar i många fall om att lyckas bygga en gemensam bild av

vad samverkan är och hur den kan uppnås. Det handlar också om skapa de rätta förutsättningarna för samverkan. I de utvärderade projekten har tema som lokalt engagemang och lokal förankring, ledarskap, kommunikation och information, samt aktörernas roller och förutsättningar behandlats mer ingående. Dels för att detta, inom forskning om samverkan vid turismutveckling, anses vara kritiska faktorer och dels för att dessa teman framträder som centrala i de utvärderade projekten.⁵ Ur ett mer långsiktigt perspektiv framträder tema som förväntningar och synen på samverkan i projekt, samt vikten av att definiera och allokera nödvändiga resurser för samverkan på längre sikt, det vill säga att inte enbart ha fokus på det specifika projektet, men att också verka för dess överlevnad i ett längre perspektiv, som avgörande.

UTVÄRDERANDE FRÅGOR	RESULTAT
Samverkan vid genomförandet (projekt mål)	
Hur har samverkan fungerat?	Samverkan upplevs ge ett mervärde i projektet
Varför har det fungerat bra/dåligt?	Samsyn, tid och ledarskap uppfattas som kritiska faktorer
Effekterna (effekt mål)	
I vilken utsträckning har man lyckats skapa bärande strukturer för samverkan?	Engagemang och ekonomiska resurser uppfattas som kritiska faktorer, vilka i vissa fall saknas
Vad finns det att bygga vidare på?	Nätverk etablerade, men stort behov av ekonomiska resurser för fortsatt arbete

Tabell 1: Sammanfattning av utvärderingens viktigaste resultat

Genom utvärderingen har ett antal centrala samverkansteman blottlagts som särskilt intressanta när det gäller att förstå och öka kunskapen om bred och lokalt förankrad samverkan. De teman som framför allt framträder i den aktuella utvärderingen är:

- i) synen på och förståelsen för samverkan, speciellt kopplat till för mågan att mobilisera engagemang på lokal nivå,
- ii) vikten av ett gott ledarskap och insikter om vad detta innebär,
- iii) kunskap om det breda samverkansprojektets många aktörer; dess

⁵ Se Bramwell och Lane (2000) för en samling intressanta exempel på samverkan i turismprojekt.

intressen och förutsättningar att involvera sig i projektet och då inte minst vikten av att aktörer förstår varandras intressen och förutsättningar,

iv) betydelsen av kommunikation

Vad kan man ha en utvärdering till? Rekommendationer

Vid sidan om att utvärdera samverkan i ett urval av de projekt som ingår i Göteborgs Insjörike, är en viktig ambition med den aktuella rapporten att den också ska kunna nyttjas som underlag i framtida projekt. Annorlunda uttryckt att utvärderingen ska fungera som ett levande dokument och stöd vid exempelvis strategiutveckling, i ansökningsprocesser och i diskussioner som syftar till att öka kunskapen om samverkan i största allmänhet. Den avslutande delen av slutrapporten ägnas därför åt en kortfattad diskussion av fyra konkreta och delvis överlappande rekommendationer, vilka på olika vis kan bidra till att skapa framgångsrik samverkan i framtida projekt. I korthet handlar det om att höja kunskapen om vad samverkan är och hur teori kan omsättas till praktik på olika nivåer i de tillfälliga och permanenta organisatoriska strukturer som direkt och indirekt påverkar samverkan i ett projekt.

Projektformen är här för att stanna!

En första rekommendation rör det faktum att projektformen är här för att stanna och att det därmed finns ett behov att etablera fungerande samverkansformer mellan projekt och permanenta organisationer. En problematik som ofta uppstår i tidsbegränsade projekt är svårigheten att anpassa tillfälliga projekt till permanenta organisationer och strukturer. Samtidigt som projektformen har utvecklats till en naturlig organiseringsprincip, inte minst när det gäller EU-finansierade verksamheter, så innebär den dock många gånger utmaningar för den befintliga verksamheten att hantera.

Utvärderingen visar på flera exempel där samarbetet mellan tillfälliga och befintliga organisationer har utvecklats väl och där projektet i sig har stärkt banden mellan deltagare i projektet och kommunen. I den aktuella utvärderingen, precis som i många andra projekt, riktas dock också bitvis kritik mot de offentliga verksamheterna och deras oförmåga att hantera tillfälliga projekt. Kritiken handlar då ofta om oengagerade

tjänstemän som inte ger projektet den uppmärksamhet som är nödvändig för att förverkliga de uppsatta projektmålen – en problematik som kan förstås ur åtminstone två perspektiv. Det handlar å ena sidan om att projektet ges tillräcklig uppmärksamhet från kommunalt håll. Man kan uttrycka det som att kommunen ska bistå med olika resurser; kunskap, pengar och ”kommunala tjänster”. Samverkansproblem uppstår ofta om inte kommunen har budgeterat för dessa resurser i det specifika projektet och att andra projektdeltagare då upplever att kommunen visar ett svagt engagemang trots att kommunen anses tjäna på ett framgångsrikt projekt som genererar besökare. Å andra sidan handlar det dock också om att förstå och utveckla strukturer för att på ett effektivt vis hantera tillfälliga projekt (med olika syften och i olika konstellationer) i det befintliga organisatoriska sammanhanget och att säkerställa att tillfälliga och permanenta verksamheter sammankopplas på ett framgångsrikt vis. En central utmaning som blottades i den aktuella utvärderingen rör just förmågan att förstå varandras syften, perspektiv och handlingsutrymmen. Det faktum att projektets olika aktörer verkar i projektet med olika intressen kan ge upphov till samverkansproblem. En praktisk rekommendation är därför att avsätta tid att lära känna varandra och varandras förutsättning att verka i projektet. Att sträva efter stabilitet och tydlighet genom kontaktpersoner och informationskanaler är en annan konkret rekommendation.

Öka kunskapen om samverkan i teori och i praktik.

En andra rekommendation rör behovet av att förstå den faktiska innebörden av att samverka i projekt. I den här utvärderingen blir det tydligt att framgångsrik samverkan bygger på en rad faktorer. I vissa fall har det funnits naiva föreställningar om att god samverkan uppstår naturligt med en god projekttid. I andra fall har projektledare och andra deltagare nyttjat erfarenheter från tidigare projektsamarbeten och därmed kunnat undvika vanliga misstag, exempelvis nödvändigheten i att låta det lokala förankringsarbetet få ta sin tid. Oavsett utgångspunkt, är det uppenbart att samverkan är ett komplext begrepp som kräver tid att förstå och hantera. Samverkan på bred front bygger på att många aktörer uppfattar projektet som relevant och är beredda att investera resurser, men det handlar också om att förstå att man är en nyckelaktör och en resurs i projektet.

En praktisk rekommendation är att avsätta tid för att arbeta med samverkansfrågan – dess möjligheter och utmaningar. Vad innebär samverkan för de olika projektdeltagarna och hur vill man att samverkan ska se ut i projektet, dels utifrån föreställningar om samverkan och dels utifrån resurser. En djupare kunskap om vad samverkan kan innebära, exempel och erfarenheter från andra projekt, samt aktörernas förståelse för varandras syn på samverkan i projektet minskar risken för missförstånd och besvikelse, vilket i förlängningen kan ge upphov till konflikter i projektet.

Utveckla lokalt förankrade lärande organisationer.

En tredje rekommendation rör vikten av att ha ständigt pågående processer av lärande och utvärdering. Utvärderingen visar att man i flera projekt upplevde förmågan att ta tillvara tidigare erfarenheter från att arbeta i projektform som ett viktigt verktyg. För att dra största möjliga fördel av erfarenheter – både sådana som deltagarna har med sig in i projektet och sådana som görs inom ramen för det aktuella projektet – är det en styrka om tid avsätts för löpande utvärdering. Viktigt är också att det finns möjligheter att ändra inriktning på projektet, två villkor som inte alltid uppfylls i EU-finansierade projekt då projektbeskrivningar tenderar att vara allt för detaljerade och tajta projekttider lämnar lite utrymme till löpande utvärderingar. Det handlar således om att planera för dialog och flexibilitet. Seminarier och workshops med syfte att återkoppla projektet och samla in värdefull lokalkunskap, expertkunskap etcetera är ett verktyg, kvantitativa och kvalitativa intervju-metoder exempel på andra verktyg. Ofta kan det vara lämpligt att låta en följeforskare göra den löpande utvärderingen, dels i egenskap av att vara ”objektiv” och dels i egenskap av ”expert” på exempelvis samverkan. Det blir därmed viktigt att fundera kring hur följeforskarens roll kan användas på ett så effektivt vis som möjligt i projektet.

Genom att löpande utvärdera samverkan i projektet ges möjlighet att hantera ”samverkansknutar” under projekttiden istället för att konstatera att de fanns och skapade konflikter i en utvärdering efter projekt-tidens slut. Viktigt är dock att projektet är så flexibelt att det finns utrymme för både löpande utvärderingar och att hantera resultaten av dessa.

Mobilisera ”rätt” aktörer med ”rätt” resurser.

Den fjärde rekommendationen kan sägas utgöra en förutsättning för att få till stånd de övriga tre rekommendationerna. Enkelt uttryckt förmågan att inom ramen för ett projekt lyckas identifiera och samla aktörer som kan bistå med de nödvändiga resurserna för att skapa långsiktigt hållbara strukturer för samverkan. En resurs kan i det här sammanhanget innebära en rad olika saker (något som inte minst är tydligt i den aktuella utvärderingen). I en nätverksstudie av destinationsutveckling definierar exempelvis Elbe (2002) en resurs som finansiella tillgångar, kunskap, infrastruktur och humankapital. Bristen på finansiellt kapital framhålls ofta som ett problem och den springande punkten för att driva projekt och för att få projekt att överleva. Detta är givetvis också rimligt, men samtidigt handlar samverkan många gånger också om lyckas mobilisera rätt sorts aktörer och frigöra andra resurser än rent ekonomiska. När man lyckas med detta uppstår en synergi, som i förlängningen kan frigöra det nödvändiga ekonomiska kapitalet.

Förverkligande av turismprojekt kräver vanligen bred samverkan, dels för att realisera de uppsatta målen och dels för att lyckas med detta inom de uppsatta tidsramarna. Bred samverkan innebär i sin tur att inleda samarbeten med aktörer som man normalt inte samarbetar med och som många gånger skiljer sig åt när det gäller organisation, produktion och kultur. Inte minst synen på turism och destinationsutveckling är viktig, speciellt hos aktörer som inte har detta som sin kärnverksamhet (men som ändå är viktiga för förverkligande av projektet). En viktig förutsättning för lyckad samverkan bygger på en analys av aktörernas förutsättningar, samt strategier för att skapa samsyn och legitimitet. En praktisk rekommendation är därför att, redan i ett tidigt skede, noga utvärdera och överväga om projektet saknar någon nyckelaktör, samt hur projektet kan knyta saknade nyckelaktörer till sig. Detta gäller såväl för att uppfylla projektmålen som för att säkerställa projektets överlevnad på längre sikt.

*

Avslutningsvis kan fyra sammanfattande konkreta råd ges till kommuner och andra organisationer som vill påbörja arbetet med att förbättra samverkan i projekt: 1) Öka medvetenheten hos politiker om att sam-

verkan kräver resurser, 2) skapa en referensgrupp vars huvuduppgift är att arbeta med samverkan i projekt, 3) sätta upp mål om ökad kunskap om vad bred samverkan är och 4) låta sig inspireras av hur andra arbetat med samverkan i projekt, samt fundera hur olika lösningar kan göra skillnad i den egna organisationen och inte minst att vara uppmärksam på att det är de ofta är små förändringar som kan göra stor skillnad.

Kristina Nilsson Lindström är filosofie doktor i kulturgeografi vid Handelshögskolan i Göteborg. Hennes forskningsområde är hållbar utveckling och turism, speciellt med fokus på lokalsamhället. Hon är bland annat verksam vid Centrum för turism på Handelshögskolan.

Referenser

Bengtsson, Maria, and Sören Kock. "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously." *Industrial marketing management* 29.5 (2000): 411-426.

Bramwell, Bill, and Bernard Lane, eds. *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. No. 2. Channel View Publications, 2000.

Elbe, Jörgen. "Utveckling av turistdestinationer genom samarbete." (2002).

Utvärderade projekt

Partille:	Vision Jonsered Levande Lexby
Mölnadal:	Rådasjön Runt Flytande Evenemang
Alingsås:	Greve Gomer Framtidsveckan i Alingsås
Lerum:	Tidernas Tollered Samverkan Sävelången Vår historia berättar
Härryda:	Hälsa Naturen Gyllene Hinden
Samtliga:	Göteborgs Insjörikes konstrunda

