



VARAKTIGA OCH PERMANENTA SAMARBETEN

En studie av hur Interregprojekt kan skapa gränsöverskridande, varaktiga och permanenta samarbeten

December 2012

VARAKTIGA OCH PERMANENTA SAMARBETEN

En studie av hur Interregprojekt kan skapa gränsöverskridande, varaktiga och permanenta samarbeten

December 2012

Datinsamling utförd mellan augusti 2012 och oktober 2012.

För frågor om studien:

Jan Persson

Telefon: +46 727 32 89 11

Email: jan.persson@oxfordresearch.se

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Rekommendationer	6
Kapitel 1. Inledning	8
1.1 Programgeografin	9
1.2 Uppdraget	9
1.2.1 Vad är permanenta och varaktiga strukturer?	10
1.2.2 Svårigheten att skapa permanenta och varaktiga strukturer	10
1.3 Projektens förutsättningar att skapa varaktiga och permanenta strukturer inom Interreg IV A ÖKS	12
1.3 Metod	15
1.3.1 Urval av projekt	15
Kapitel 2. De sju projekten	17
2.1 Översikt över projekten	17
2.2 STRAKKS	18
2.2.1 Projektets idé och syfte	18
2.2.2 Projektets resultat	18
2.2.3 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?	19
2.3 Nordiske cykelbyer	20
2.3.1 Projektets idé och syfte	20
2.3.2 Projektets resultat	20
2.2.4 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?	21
2.3 CCS Skagerrak - Kattegatt	22
2.3.3 Projektets idé och syfte	22
2.3.4 Projektets resultat	23
2.3.1 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?	23
2.4 Reprosund	24
2.4.1 Projektets idé och syfte	24
2.4.2 Projektets resultat	25
2.4.3 Projektets fortlevnad - varaktiga och permanenta strukturer?	25
2.5 Institutionellt samarbete mellan MAH och RUC	26
2.5.1 Projektets idé och syfte	26
2.5.2 Projektets resultat	26
2.5.3 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?	27

2.6	IBU-Öresund.....	28
2.6.1	Projektets idé och syfte.....	28
2.6.2	Projektets resultat	28
2.6.3	Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?	29
2.7	COINCO North	30
2.7.1	Projektets idé och syfte.....	30
2.7.2	Projektets resultat	31
2.7.3	Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?	32
Kapitel 3. Permanent och varaktigt samarbete genom Interreg IV A ÖKS .		34
3.1	Har permanenta och varaktiga strukturer skapats?.....	34
3.1.1	Fyra typfall av samarbete.....	34
3.2	Hur kan permanenta och varaktiga strukturer skapas?.....	36
Kapitel 4. Rekommendationer		38
Referenser.....		41
Bilaga 1. Intervjuguide		42
	Intervjuguide Delrapport 3 Utvärdering Interreg IVA ÖKS	42
	Projektets idé och syfte.....	42
	Projektets partners	42
	Projektets resultat	42
	Projektets indikatorer.....	43
	Projektets fortlevnad	43
	Det gränsöverskridande mervärdet.....	43
	Målgruppen	44
	Hinder och möjligheter.....	44
	Samspel med andra nationella och europeiska FoU-program	44

Sammanfattning

Oxford Research fick i maj 2011 i uppdrag av Tillväxtverket att sammanställa tre tematiska delrapporter inom ramen för utvärderingen av Interreg IV A Öresund-Kattegatt-Skagerrak. Detta är den tredje och berör programmets förmåga och förutsättningar att skapa varaktiga och permanenta gränsöverskridande samarbeten som kan binda samman regionen. Syftet med rapporten är att utifrån sju fallstudier av projekt inom programmet besvara huruvida permanenta och varaktiga strukturer har skapats och vad som krävs för att dessa ska komma till stånd. Huvudresultaten av studien är:

- Interreg IV A ÖKS har goda förutsättningar att skapa varaktigt och permanent gränsöverskridande samarbete genom sin projektverksamhet. Fallstudierna lyfter fram projekt som har lyckats lyfta samarbetena från personbaserade relationer till mer formaliserade, och därmed mer varaktiga samarbeten.
- Fyra typfall av samarbete, som kan graderas efter hur pass långt komna projekten är i grad av varaktigt och permanent samarbete, har identifierats i de fallstudier som har genomförts:
 - Projekt som har väldigt goda förutsättningar att skapa varaktiga och permanenta samarbeten. Projekt i denna kategori har haft som uttalat mål att gå från informella, personberoende samarbeten till mer formaliserade samarbeten.
 - Projekt som fortsätter samarbetet i nya projekt. Många projekt anser projekttiden som för kort och vill fördjupa samarbetet i ett nytt projekt. Detta ger aktörerna tid att vidarutveckla och fördjupa det gränsöverskridande samarbetet och så frön till mer varaktiga och permanenta strukturer.
 - Projekt som skapar kunskapsunderlag för att skapa samsyn. Denna typ av projekt kan skapa kontaktytor som i sin tur bidrar till ökat samarbete men den typ av varaktiga och permanenta samarbeten som åsyftas i denna rapport har inte tillkommit som ett resultat av dessa projekt.
 - Projekt som inte resulterar i varaktiga och permanenta samarbeten. Rapporten visar även exempel på projekt som inte har lyckats skapa samarbeten av mer permanent och varaktig karaktär. Avsaknaden av detta är avsaknad av tydligt gränsöverskridande mervärde i projekten.
- Flertalet sätt på vilka permanenta och varaktiga strukturer kan skapas presenteras i rapporten. Dessa inkluderar:
 - Fortsättningsprojekt ger fördjupade samarbeten: Projekt som bygger på tidigare samarbete ger möjligheter att fördjupa och på sikt eventuellt permanenta det gränsöverskridande samarbetet.
 - Utnyttjande av redan befintliga formella samarbeten: Att koppla upp sig mot befintliga samarbetsstrukturer ger möjlighet för större genomslag för projektens resultat och säkrar fortlevnad.
 - God bemanning: För att säkra fortlevnad av projektets resultat och i förlängningen skapandet av permanenta och varaktiga strukturer krävs ordentlig bemanning i projektledningen.
 - Plan för fortlevnad: En tydlig plan för projektresultatens fortlevnad ökar möjligheterna att skapa samarbeten som varar även efter projektperioden.

- Nyttänkande kring fortsatt samarbete: Innovativa sätt att hitta finansiering till fortsatt samarbete underlättar möjligheterna att skapa varaktiga och permanenta samarbeten.
- Tydligt gränsöverskridande mervärde krävs för att rätt förutsättningar ska finnas för att skapa varaktiga och permanenta samarbeten över landsgränserna.

Rekommendationer

Utifrån resultaten i denna delrapport har ett antal rekommendationer tagits fram som är tänkta att vägleda dels projekt och dels Interreg IV A ÖKS i sitt arbete med att uppnå programmålen genom fler projekt som är framgångsrika med att skapa resultat och effekter som kan bestå även efter att projektfinansieringen har upphört. Dessa är:

- Projekten bör utnyttja redan befintliga formella samarbeten för att skapa varaktiga samsarbetsstrukturer
- Aktivt ägarskap krävs för att kunna säkra goda projektresultat och i förlängningen fortlevnad av projektets resultat.
- Projekten bör utarbeta en detaljerad plan för projektresultatens fortlevnad.
- Kontrollera det gränsöverskridande mervärdet noggrannare
- För att varaktiga samarbeten ska kunna skapas måste rätt aktörer med rätt befogenheter involveras i projekten.
- Förbättra uppföljningen av projekten för att kunna se vilka projekt som lyckas skapa varaktiga och permanenta och varaktiga samarbeten.

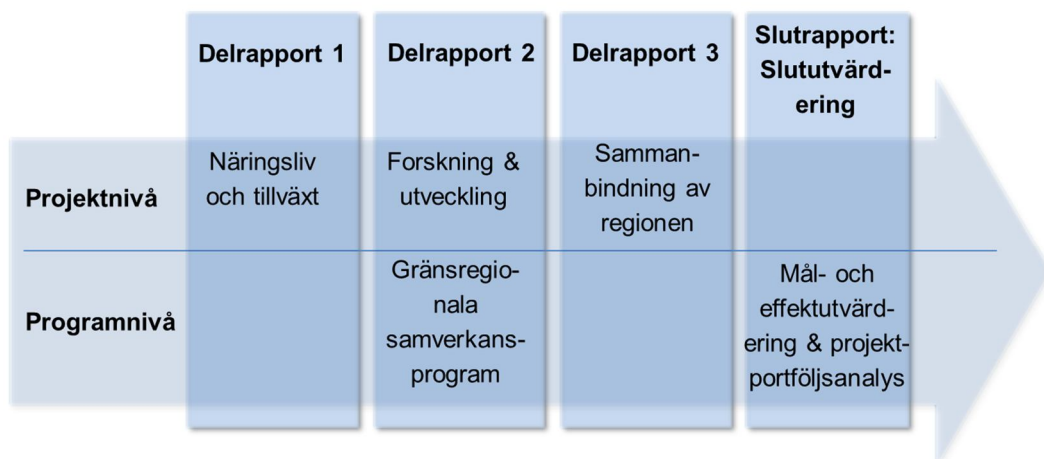
Kapitel 1. Inledning

Oxford Research fick våren 2011 i uppdrag av Tillväxtverket att genomföra utvärderingen av Interreg IV A Öresund-Kattegatt-Skagerrak (ÖKS). Utvärderingen ska fungera som stöd för det fortsatta genomförandet av programmet samt lägga en god grund inför framtida gränsregionalt samarbete. För att uppfylla detta ska de externa utvärderingsinsatserna:

- Belysa och värdera hur väl programmet, genom dess projekt, når programdokumentets mål och förväntade resultat.
- Lyfta fram och spegla olika erfarenheter som uppkommer i projekt, både inom delområdet som helhet och inom dess geografiska delområden.

För att kunna uppfylla den andra punkten har Tillväxtverket fastställt att tre tematiska fördjupningsstudier ska genomföras inom ramen för utvärderingsuppdraget. Detta är den tredje rapporten och rör *Sammanbindning av regionen och projekts förutsättningar att skapa permanenta och varaktiga strukturer*. De övriga rapporterna är delrapport ett, som avhandlar Interregprojekts samspel med *näringslivet* och delrapport två som hade *Forskning och Utveckling* som tema. Utöver detta genomförs en projektportföljsanalys samt en slutrapport innehållandes en mål- och effektutvärdering. Utvärderingsförloppet beskrivs översiktligt i figuren nedan:

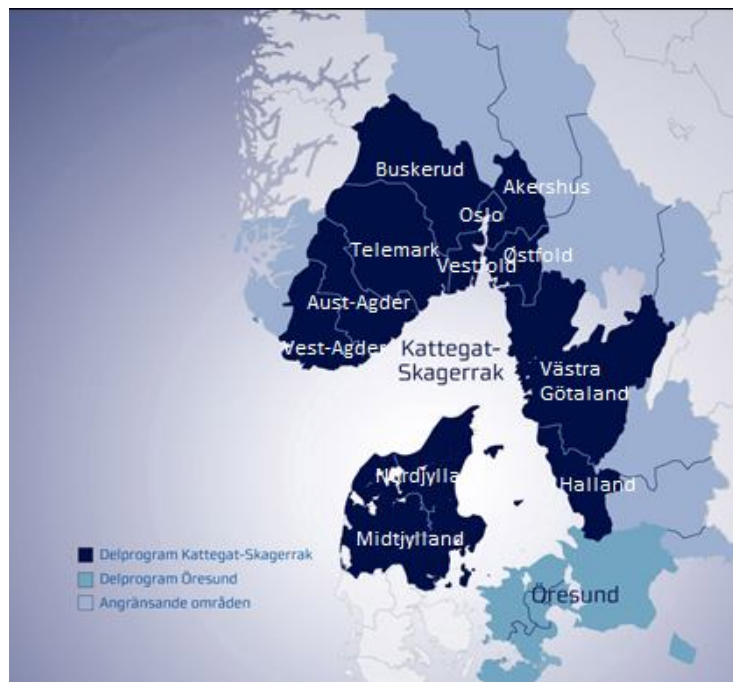
Figur 1.1 Utvärderingens genomförande



I detta kapitel presenteras programgeografin. Vi beskriver uppdraget mer utförligt, redogör för vår definition av varaktiga och permanenta strukturer samt redovisar resultaten i en enkät som programsekretariatet har skickat ut i syfte att visa hur projektpartners ser på fortlevnaden av projektresultaten och fortsatt samarbete.

1.1 Programgeografin

Figur 1.2 Karta över regionen



Källa: Oxford Research 2011, baserat på www.Interreg-oks.eu

På kartan ovan har programområdet Interreg ÖKS markerats, med delprogrammet Kattegatt-Skagerrak (KASK) i mörkblått. KASK består av följande fylken i Norge, från väst till öst; Vest-Agder, Aust-Agder, Telemark, Buskerud, Vestfold, Oslo, Akershus, Østfold. Den svenska delen av KASK-programmet utgörs av Västra Götalandsregionen, samt av Region Halland. Danmark representeras av Region Nordjylland och Region Midtjylland.

Det andra delprogramområdet utgörs av Öresundsregionen som innefattar de administrativa områdena Region Sjöland, Region Hovedstaden och Region Skåne.

Till detta kärnområde tillkommer de så kallade 20-procentsområdena, eller angränsade områden. Max 20 procent av finansieringen till ett projekt får gå till projektdeltagare från dessa regioner. I Norge är Rogaland fylke, väster om Vest-Agder, en sådan region, tillsammans med Oppland och Hedmark norr om Oslo. I Sverige deltar Värmland, Örebro län, Jönköpings län, Blekinge län samt Kronobergs län som angränsade områden. Tidigare utgjorde Midtjylland ett angränsande område, men numera deltar hela Region Midtjylland fullt ut i programmet.

1.2 Uppdraget

Oxford Research har fått i uppdrag att i denna delrapport titta närmare på hur permanent och varaktigt samarbete kan skapas genom Interregprojekt för att öka sammanbindningen av regionen. Mer specifikt har vi studerat dessa två huvudfrågor:

- **Har permanenta och varaktiga strukturer skapats?** Finns det tecken på att projekt inom programmet skapar resultat som har en förmåga att fortleva efter att finansieringen har upphört och som i sin tur bidragit till att binda samman regionen?
- **Hur kan permanenta och varaktiga strukturer skapas?** Vilka förutsättningar finns för att permanenta och varaktiga strukturer skapas inom programmet och på vilka sätt kan de skapas?

Viktigt att poängtera är att projekt som lyckas skapa permanenta och varaktiga strukturer inte nödvändigtvis är "bättre" än projekt som inte lyckas skapa detta. Alla projekt har inte som syfte att skapa varaktiga och permanenta samarbeten och när sina specifika projektmål utan att fortsatt samarbete mellan projektpartners uppstår.

Vidare kan det konstateras att skillnader i programgeografi kan förklara varför vissa projekt har lättare respektive svårare att skapa varaktiga och permanenta samarbeten. I Öresund så har samarbete förekommit längre och personliga kontakter har haft tid att utvecklas till mer varaktiga och permanenta samarbeten medan det i KASK i denna programperiod börjat utvecklas personliga relationer som längre fram kan leda till varaktiga och permanenta samarbeten.

1.2.1 Vad är permanenta och varaktiga strukturer?

Definitionen av permanenta och varaktiga strukturer som vi använder oss av i denna rapport är både vid och snäv. Vår definition rymmer tre viktiga komponenter för att kunna anses som permanenta och varaktiga:

Gränsöverskridande mervärde: Syftet med Interreg-projekten varierar mycket, och även partners, aktiviteter och resultat i projekten skiljer sig mycket från ett projekt till ett annat. Det som dock förenar alla projekt är strävan mot gränsöverskridande mervärde, som ju också är själva syftet med Interreg-programmet som helhet. Därför måste de strukturer som förhoppningsvis blir resultatet av Interreg-projekten också vara gränsöverskridande.

Formella: För att vara permanenta bör strukturer också vara formella på så sätt att man har gått vidare från lösa personliga relationer och byggt upp mer formella strukturer för samarbete. Exempelvis kommer arbetet inom COINCO North mer och mer länkas ihop med det formella samarbete som finns i organisationen Den Skandinaviska Arenan.

Institutionella: För att strukturer ska vara varaktiga bör dessa också vara institutionaliserade. Ett exempel på detta är projektet Öresundsinstitutet från Interreg III A Öresund (se textbox nedan) som har bildat en ideell förening av den verksamhet som började i projektform.

1.2.2 Svårigheten att skapa permanenta och varaktiga strukturer

Svårigheten att få Interreg-projekt till att bli permanenta och varaktiga strukturer är något som berörts tidigare, bland annat i den publikation som gjordes efter att Interreg III A Öresund avslutats.¹ I publikationen gjordes en deskriptiv analys av vad som hände

¹ Interreg III A Öresund 2009. *När gränser brydes – en överblick över Interreg III A Öresundsregionen*

sedan med merparten av de 116 projekt som programmet beviljat. Den övergripande bilden som gavs var att många projekt i programmet har haft svårt att skapa bestående strukturer. Denna insikt gav ett ökat fokus på att projekten inom Interreg IV A ÖKS ska vara långsiktiga och detta poängteras i de grundläggande krav och urvalskriterier som programmet bygger på:

Projektet skal være langsigtet. Det vil sige, at projektets indhold og effekter skal bestå også efter projektfinansieringen er ophørt. Projektpartnerskabet skal derfor beskrive, hvordan projektets resultater kommer til at bestå også efter projektafslutning, for eksempel ved at resultaterne bliver direkte implementeret hos de deltagende partnere, eller hos andre organisationer.²

För att exemplifiera hur ett projekt kan skapa permanenta och varaktiga strukturer presenteras nedan projektet Öresundsinstitutet från Interreg III A som har lyckats permanenta projektet till en varaktig struktur.

Öresundsinstitutet – ett exempel på skapande av permanenta och varaktiga strukturer

Öresundsinstitutet var, när projektansökan lämnades in 2002, en existerande organisation i liten skala med en anställd person och utan lokal. Genom projektet, kallat Öresundsinstitutet, ville man skapa en varaktig och oberoende analysfunktion i Öresundsregionen, fristående från nationer, politiska partier och intresseorganisationer. Målsättningen med projektet var att Öresundsinstitutet skulle utvecklas till en självständig aktör i samhälls- och idédebatten som kan bidra till att identifiera, bearbeta och lösa gränsregionala barriärer och främja samarbetsrelationer i Öresundsregionen. Med hjälp av projektpengarna från Interreg III A kunde organisationen cementeras som medlemsfinansierad ideell organisation med ett sekretariat placerat i Malmö.

Sedan projektet avslutades 2006 har Öresundsinstitutet växt och blivit en varaktig gränsregional institution för analys och kunskapsspridning i Öresundsregionen. Idag har organisationen fem heltidsanställda och 104 medlemmar, vilka genom sitt medlemskap får kunskap om regionala förhållanden och kontaktskapande aktiviteter över Sundet. Allmänhetens kunskap om regionen ökar också genom att Öresundsinstitutet ger ut ett kvartalsmagasin och genom de konferenser och seminarier som organisationen arrangerar.

Då merparten av projekten ännu inte har avslutats inom Interreg IV A ÖKS är det ännu för tidigt att säga något om programmets förmåga att skapa permanenta och varaktiga strukturer. I arbetet med denna rapport har sju fallstudier gjorts av några av de få avslutade projekten för att få information om hur dessa försöker skapa permanenta och varaktiga strukturer. På programnivå är det som sagt svårare att skapa sig en överblick över hur resultaten kommer att fortleva efter att finansieringen har upphört men den enkät som det tekniska sekretariatet skickar ut till samtliga projekt kan ge oss ledtrådar till hur projektägare och samarbetspartners tänker på framtida samarbete och huruvida de tror att projektets resultat kommer att leva vidare efter projektets slut och därmed skapa en grund för mer permanent och varaktigt samarbete. Den enkätstudie som det tekniska sekretariatet har skickat ut till projekten i programmet redogörs för i följande avsnitt.

² Grundläggande krav och urvalskriterier beslutade av Övervakningskommittén 26 november 2009

1.3 Projektens förutsättningar att skapa varaktiga och permanenta strukturer inom Interreg IV A ÖKS

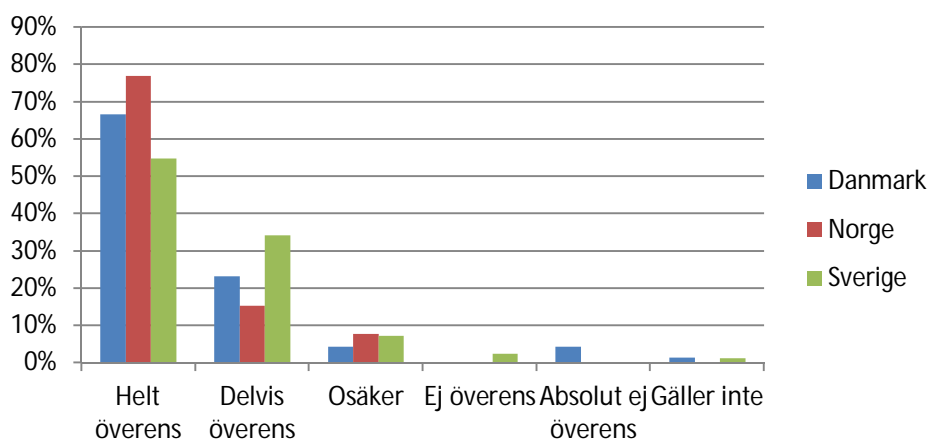
I en enkät som har gått ut till projektägare har det tekniska sekretariatet samlat in data kring genomförandet av projekten från norska, svenska och danska projektägare och samarbetspartners. Enkäten går ut när projekten har nått halva projekttiden vilket innebär olika tidpunkter beroende på de enskilda projektens startdatum. Oxford Research har fått tillgång till svaren på några av frågorna i enkäten med relevans för huruvida projekten kan skapa varaktiga och permanenta strukturer. De påståenden som respondenterna har fått ta ställning till är huruvida:

1. Projektets resultat kommer leva vidare efter att projektet avslutats
2. Partnerskapet kommer att fortsätta ett formaliserat samarbete efter att projektet avslutats
3. Partnerskapet (eller stora delar av det) kommer att söka Interreg-medel till ett nytt projekt, när det nuvarande projektet har avslutats
4. Du/din organisation kommer delta i ett Interreg-projekt i framtiden

Dessa frågor har alla relevans för om projekten kommer, eller har förutsättningar att, skapa varaktiga och permanenta samarbeten. Främst fråga två är i detta sammanhang intressant.

Det statistiska materialet går inte att korsanalysera, det vill säga jämföra vad de olika personerna har svarat på de olika frågorna, utan endast vad personerna har svarat per projekt. Där det finns flera respondenter per projekt är det då omöjligt att urskilja vilka av respondenterna som har tyckt vad. Detta borgar för respondenternas anonymitet men omöjliggör också en djupare analys av respondenternas svar. Det som går att utläsa är vilken nationalitet respondenterna har, vilket visas i diagrammen och kommenteras i texten. Totalt besvarade 164 respondenter från 42 projekt de fyra frågorna. Enkäten gick ut till totalt 242 personer vilket innebär en svarsfrekvens på 67 procent.

Figur 2.1 Fråga 1: Projektets resultat kommer leva vidare efter att projektet avslutats

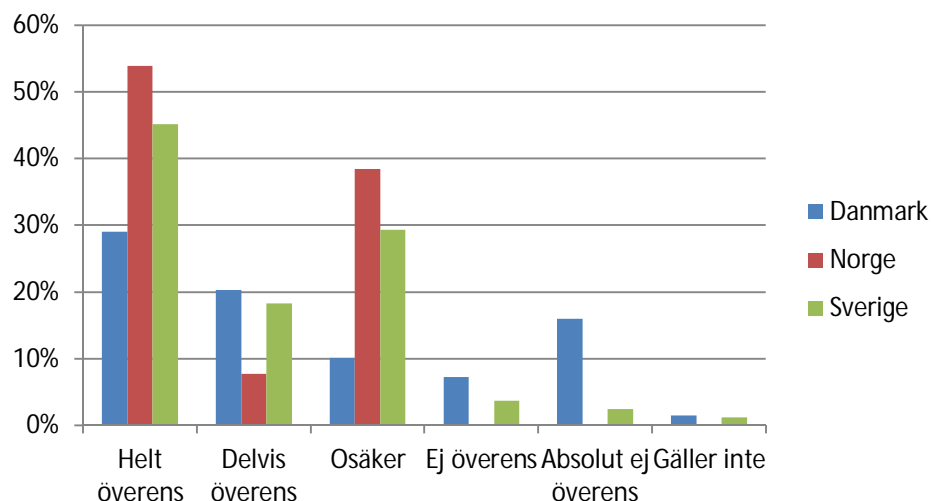


Källa: ÖKS-sekretariatets halvårsenkät, sammanställd juli 2012

En klar majoritet av respondenterna tror att projektets resultat kommer att leva vidare efter att projektet avslutats. De norska respondenterna var mest positiva till denna fråga, tätt följt av de svenska respondenterna. De danska svaren är huvudsakligen fördelade

mellan Helt överens och Delvis överens, vilket gör att även de ställer sig positiva till att resultaten från projekten kommer att leva vidare.

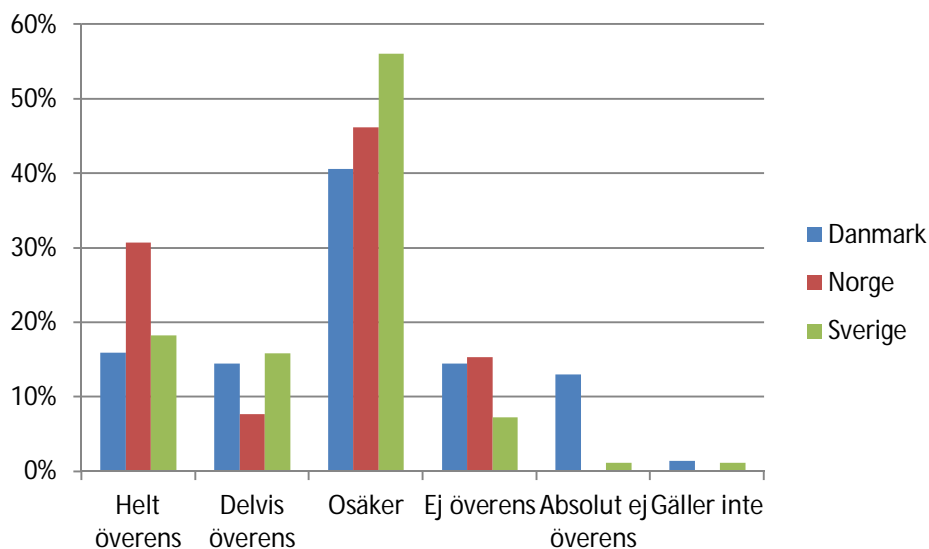
Figur 2.2 Fråga 2: Partnerskapet kommer att fortsätta ett formaliserat samarbete efter att projektet avslutats



Källa: ÖKS-sekretariatets halvvägsenkät, sammanställd juli 2012

På frågan om partnerskapet kommer att fortsätta ett formaliserat samarbete efter att projektet har avslutats har respondenterna svarat mestadels antingen positivt eller att de är osäkra. Några danska respondenter uttrycker att de inte kommer att fortsätta ett formaliserat samarbete medan de norska och svenska respondenterna är antingen positiva eller osäkra. Svaren pekar på att en stor andel av projekten antingen har skapat begynnande eller fördjupade gränsöverskridande samarbeten. Danskar är i regel mer skeptiska till fortsatt formaliserat samarbete vilket kommenteras i slutet av detta avsnitt.

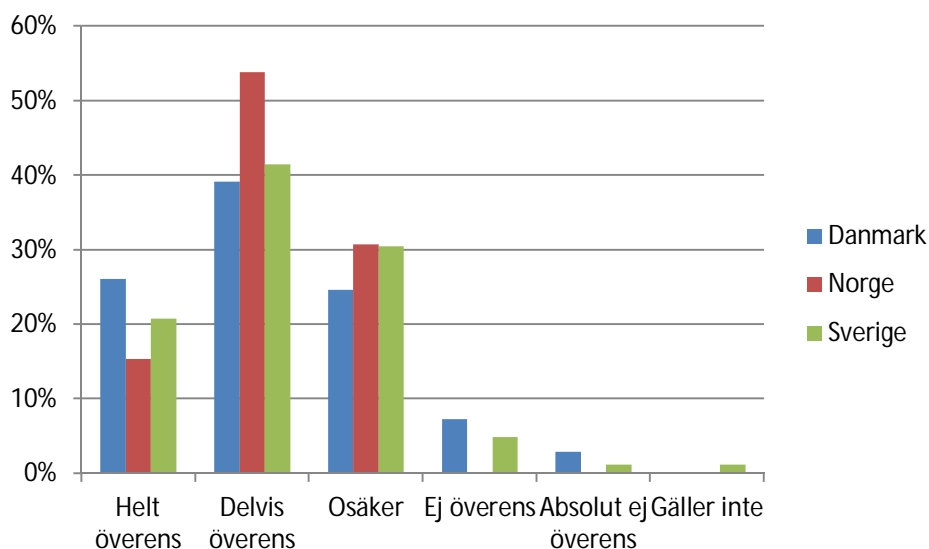
Figur 2.3 Fråga 3: Partnerskapet (eller stora delar av det) kommer att söka Interreg-medel till ett nytt projekt, när detta projekt har avslutats



Källa: ÖKS-sekretariatets halvvägsenkät, sammanställd juli 2012

På frågan om respondenten tror att partnerskapet kommer att söka Interreg-medel till ett nytt projekt, har majoriteten svarat att de är osäkra. Störst osäkerhet finns bland svenskar medan det bland danskar finns både de som inte tror på en fortsättning och de som gör det. Norrmännen är även här i huvudsak delade mellan positiva till en fortsättning och osäkra, men har även de några respondenter som inte tror på ett fortsatt samarbete.

Figur 2.4 Fråga 4: Du/din organisation kommer delta i ett Interreg-projekt i framtiden



Källa: ÖKS-sekretariatets halvvägsenkät, sammanställd juli 2012

Slutligen, på påståendet om respondenterna tror att de kommer att delta i Interreg-projekt i framtiden, har majoriteten svarat att de är delvis eller helt överens med påståendet. En stor del respondenter är osäkra.

De respondenter som har svarat på enkäten är mest överens om att projektets resultat kommer att leva vidare samt att ett formaliserat samarbete kommer att fortsätta efter att projektet har avslutats. Viljan till att skapa permanenta och varaktiga strukturer får därför anses som hög. Oroande är dock några av de danska respondenternas negativa inställning till fortsatt samarbete inom ramen för Interreg i det partnerskap de har verkat inom i det nuvarande projektet. De danska respondenterna står, som figurerna visar, ut genom att de i betydligt högre utsträckning än svenska och norska partners inte är överens i påståendet att formaliserat samarbete kommer att fortsätta efter att projektet har avslutats (16% absolut ej överens) samt att de inte är överens om att det nuvarande partnerskapet kommer att söka Interreg-medel till ett nytt projekt (13% absolut ej överens).

Den tunga administrativa bördan i form av strikt revision i Danmark som till viss del har berörts i de tidigare delrapporterna är en tänkbar orsak till att danskar är mer skeptiska än svenskar och normmän till att fortsätta samarbeta efter att projektet har avslutats. Det faktum att danskar upplever fortsatt samarbete som mindre sannolikt blir än tydligare när man tittar på enkätsvaren i enskilda projekt. I exempelvis projektet Fremtidens ledere i bygge- och anlægsbranchen är den svenske och norske respondenten helt överens om att ett formaliserat samarbete kommer att fortsätta och att man kommer att söka nya Interreg-medel medan de två danska respondenterna i projektet absolut inte håller med om dessa två påståenden.

Att den administrativa bördan är ett problem för danskarna, vilket i förlängningen reducerar möjligheterna att skapa permanenta och varaktiga strukturer belyses också i de fritextsvar som finns i enkäten och flertalet respondenter svarar att den administrativa bördan har varit den största överraskningen med att delta i ett Interreg-projekt.

En annan slutsats av detta är att betydelsen av att finna rätt projektpartners för att skapa ett starkt partnerskap är stor när det kommer till att få till varaktiga och permanenta strukturer. Projektpartners från de nationaliteter som representeras i projekten måste alla känna ett gränsöverskridande mervärde och en vilja till att fortsatt samarbete.

1.3 Metod

Under september 2012 genomförde Oxford Research personliga intervjuer med projektledarna för de projekt som valdes ut. Utöver det intervjuades, i flertalet projekt, en samarbetspartner över telefon. Detta kompletterades med skrivbordsstudier av de status- och slutrapporter som har producerats i projektet samt annat projektrelaterat material.

Nedan presenteras de urvalskriterier som har styrt valet av projekt.

1.3.1 Urval av projekt

Urvalet av fallstudier skedde i samråd med det gemensamma tekniska sekretariatet och Tillväxtverket på bakgrund av fyra kriterier:

- 1. Inom prioriteringarna "Binda samman regionen" och "Främja vardagsintegration":** Då denna delrapport rör projekt som syftar till att sammanbinda regionen genom skapande av formella strukturer har vi valt projekt som finns inom prioriteringarna "Binda samman regionen" sig inom området sammanbindning av regionen är detta de prioriteringar som har
- 2. Projekt som syftar till att skapa gemensamma strategier:** Vidare har projekt valts ut som har som ambition att skapa gemensamma strategier som kan leda till fördjupat strukturellt samarbete över gränserna.
- 3. Geografisk representation:** För att de tematiska delrapporterna ska kunna relateras till den slutliga mer övergripande utvärderingen av Interreg IV A ÖKS krävs att alla ingående geografiska områden finns representerade i fallstudierna. Därför har både projekt inom Öresund respektive Kattegat-Skagerrak inkluderats i fallstudierna. Utöver detta har också projekt som rör Öresund, Kattegat och Skagerrak tvärgeografiskt valts ut.
- 4. Avslutade projekt:** För att projekten ska kunna ge nödvändig information om hur projektet har försökt skapa formaliserade samarbeten och arbetat med resultatens fortlevnad är de projekt som valts ut avslutade eller på väg att avslutas.

Kapitel 2. De sju projekten

I detta avsnitt presenteras de sju projekt som har valts ut för fallstudier. Först ges en översiktlig presentation av projekten och därefter presenteras projekten mer utförligt. Projekten presenteras under tre rubriker.

- **Projektets idé och syfte** som ger en överblick över motivet till varför projektet har startats samt vilka aktörer som deltog.
- **Projektets resultat** som redogör för de viktigaste resultaten projektet har uppnått.
- **Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?** som beskriver projektets förutsättningar att skapa permanenta och varaktiga resultat och samarbetsformer.

2.1 Översikt över projekten

I matrisen nedan presenteras de sju projekt som valdes ut enligt kriterierna ovan i samråd med sekretariatet och Tillväxtverket. Mer information om projekten kan fås på <http://www.Interreg-oks.eu/se> eller på projektens egna hemsidor.

Tabell 3.1 Projektens finansiering och partners

	KASK			Öresund			ÖKS
Projekt	STRAKKS	Nordiske Cykelbyer	CCS	Reprosund	Institutionellt samarbete mellan MAH och RUC	IBU-Öresund	COINCO North
Budget (milj. EUR)	1,2	2,2	1,3	2,9	0,3	3,8	1,8
Antal partners	7	11	12	9	2	28	14
Typ av partners	Kommuner, Fylkeskommun, Universitet	Kommuner	Universitet, Regioner, Fylkeskommuner, myndighet	Universitet och Sjukhus	Universitet	Regioner, kommuner, myndigheter	Universitet, Regioner
Lead Partner	Aalborg kommune	Frederikshavn Kommune	Chalmers	Lunds universitet	Roskilde Universitetscenter (RUC)	Region Skåne	Business Region Göteborg
Norsk projektägare	Skedsmo kommune	Sandefjord kommune	Tel Tek	n/a	n/a	n/a	Oslo Teknopol/Oslo kommune
Projektledare	Aalborg kommune	Frederikshavn Kommune	Tel Tek	SUS Malmö	Roskilde Universitetscenter (RUC)	Region Skåne	Lunds universitet

2.2 STRAKKS

2.2.1 Projektets idé och syfte

STRAKKS idé och syfte är att underlätta stadens förvandling från industristad till kunskapsstad, genom en stadsplanering som uppmuntrar det innovativa och det kreativa.

Tanken bakom projektet var att skapa fysiska rum i staden som inbjöd till en utveckling mot en kunskapsstad, som mötesplatser för nätverksbyggande och affärsutveckling. Målet var att skapa en attraktiv stad. Alltså inte bara en stad där man endast har professionella verksamheter utan också till exempel caféer och studiemiljöer.



Utgångspunkten för projektet var att testa de fysiska miljöernas förutsättningar för att bidra till en utveckling som gör staden attraktiv för både professionella verksamheter och medborgare. Arbetet med att ta fram en gemensam strategi för att utveckla en attraktiv stad har genomförts genom att starta en styrgrupp inom kommunen som också omfattar en mängd externa aktörer. Dessa kommer med inspel om vilka konkreta åtgärder som kan vidtas för fortsatt utveckling av staden.
Brian Høj, Projektledare STRAKKS, Ålborg kommun

Partners var Ålborg och Skedsmo kommuner, vilket gör projektet till ett av de minsta i Interreg-programmet. Man ville från början ha med åtminstone en svensk stad i projektet, men detta lyckades inte.

Målgrupp för STRAKKS var i första hand stadens egna förvaltning i Skedsmo och Ålborg, det var de som behövde förändra stuprörstänkandet i stadsutvecklingen till att bli mer inkluderande och öppna upp för mer dialog. Men efterhand har projektet riktats mer mot en extern målgrupp såsom medborgare, universitet och företag. I gruppen företag ryms dessutom två viktiga undergrupper, som varit målgrupp på olika sätt, dels byggentreprenörer, arkitekter och liknande som rent konkret bygger nya stadsdelar. Dels den typ av företag som är tänkt ska präglade den nya kunskapsmiljön, såsom små kunskapsintensiva företag. Den första gruppen, som är relaterade till konkret stadsbyggnad, har det varit lätt att få med i projektet enligt Norsk projektägare Andreas Bjørnnes. De har varit med i olika forum som dessutom kommer att leva vidare efter projektets slut. De små, kunskapsintensiva företagen däremot har det varit svårare att få att engagera sig, men det problemet har lösts genom att denna grupp företag har intervjuats, för att på så sätt samla in deras synpunkter och erfarenheter.

2.2.2 Projektets resultat

Projektet utvecklade urbana laboratorier, det vill säga geografiskt avgränsade stadsdelar där man vill arbeta med innovativa metoder i stadsutvecklingen. Det har inkluderat både processfrågor, såsom forum för dialog kring stadsutveckling med medborgare och

näringsliv, och fysiska eller tekniska innovationer, såsom mobilinformation om stadsdelens historia. Man har också strävat efter att motverka stuprörstänk och istället arbeta aktivt med alla olika förvaltningar och expertområden i kommunen.

På kommunal nivå har flera resultat uppnåtts, där vikten av dialog och nytänkande betonats. Projektet har resulterat i ett magasin, som spritts i städerna och som innehåller konkreta råd för politiker, utvecklare och myndigheter.

En intressant fråga i relation till hur Interreg-programmet fungerar är i vilken utsträckning projektindikatorerna används för att styra projektet mot sina mål. Ett citat från Brian Høj får illustrera hur indikatorerna kan användas, men det vanliga svaret från projektledarna är att de inte används till annat än i rapportering till sekretariaten.

Indikatorerna är användbara eftersom de ger möjlighet till att stanna upp och utvärdera arbetet. Det är ofta svårt att göra i vardagen men indikatorerna ger en fingervisning om man är på rätt väg och gör det man har föresatt sig. På det sättet har de haft viktig betydelse. Brian Høj, Projektledare STRAKKS, Ålborg kommun

Delvis på grund av att projektet enbart hade två städer i fokus, samt att projektorganisationen inte var särskilt gränsöverskridande, verkar inte kunskap och lärdomar ha spridits över gränserna på ett optimalt sätt. Många framgångsrika Interreg-projekt har arbetsgrupper med medlemmar från olika länder. Så var inte fallet i STRAKKS; utan arbetet skedde i allt väsentligt i den egna staden. En del studieresor skedde i projektet och städerna fick inspiration från varandra, men ett genuint gränsöverskridande projektarbete utvecklades aldrig, vilket naturligtvis inverkar menligt på förutsättningarna för hållbara gränsöverskridande strukturer. Interreg-sekretariatet har också kontaktat STRAKKS under projektets gång och krävt att det gränsöverskridande samarbetet ska utvecklas mer. Så skedde också, men bedömningen är ändå att projektet inte nådde ända fram på detta område.

2.2.3 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?

STRAKKS har trots det ringa gränsöverskridande mervärdet lyckats skapa varaktiga och permanenta strukturer i Skedsmo kommun. Detta har gjorts genom att stadens planläggningskontor har omarbetat sina rutiner och att det har etablerats arenor där olika aktörer möts regelbundet. På så sätt har projektet spridits till privata arkitekter och markägare i staden. De kommer vara på plats i många år till och kan på så sätt förvalta arvet efter STRAKKS.

Vi ser en del centrala trendsättare inom professionen, till exempel Snöhätta. De har blivit engagerade i Lilleström, de har adopterat STRAKKS-tänkesättet. Sådana aktörer är en viktig kanal för att sprida erfarenheter till andra städer. Det bekräftar att vi är på rätt spår, att vi arbetar med något viktigt som vi lyckats. Andreas Bjørnnes, norsk projektägare, Skedsmo kommun.

Det som ingår i STRAKKS-modellen är att kunskapssamhället ställer helt andra krav än det industrialiserade, städerna har en mycket viktigare roll för att säkra försörjning i framtiden. Man är på väg att hitta en väg hur man ska samarbeta för att använda den nordiska modellen för att användas till stadsutveckling. STRAKKS-modellen ger nya och bättre förutsättningar för kunskapsintensiva företag. Som noterat ovan har projektet dock i huvudsak lett till lokala resultat snarare än varaktiga och permanenta gränsöverskridande strukturer. Det som varit positivt inom STRAKKS i relation till det gränsöverskridande mervärdet är att det bygger på ett befintligt nätverk, Nordic City Network, och att arbetet i STRAKKS enligt Andreas Bjørnnes har väckt mycket intresse i nätverket. Det gränsöverskridande lärandet och kunskapsspridningen har framförallt

spridits genom nätverket. Många andra kommuner i nätverket, som inkluderar svenska, norska och danska städer, står inför liknande utmaningar som Ålborg och Lilleström, och kan därigenom få inspiration av Interreg-projektet. På så vis kan projektresultaten leva vidare även utanför deltagande städer, även om mycket av projektresultaten verkar vara starkt beroende av den kontext där de är utvecklade.

2.3 Nordiske cykelbyer

2.3.1 Projektets idé och syfte

Idén och syftet med Interreg-projektet Nordiske cykelbyer är att öka cyklandet i de kommuner i Norge, Sverige och Danmark som deltog i projektet. Det har i sin tur flera orsaker att man vill sträva mot detta mål; ökat cyklande ger upphov till positiva effekter på miljön, trafiken och folkhälsan i kommunen.

Elva kommuner med liknande storlek och utmaningar deltog i projektet:

- Danmark: Frederikshavn (lead partner), Randers, Silkeborg och Viborg
- Norge: Sandefjord (norsk projektägare) och Kristiansand
- Sverige: Mölndal (svensk samordnande partner), Varberg, Svenljunga, Tranemo och Mariestad



En konsultbyrå med omfattande expertis inom cykelfrämjande deltog i ansökningsprocessen, och en annan privat organisation, Cogita³, tog hand om administrationen runt projektledningen. Detta var enligt både projektledare och partners en orsak till att projektet blev överblickbart och målfokuserat.

Målgruppen för projektet var i första hand den kommunala organisationen och ledningen av densamma, cykelfrämjandet skulle lyftas och leda till fler och större satsningar på cykelinfrastruktur vilket kräver politiska beslut. Men projektet bestod även till delar av insatser mot allmänheten, i syfte att öka benägenheten att cykla den vägen. Därmed blev även allmänheten i respektive kommun en målgrupp i projektet.

2.3.2 Projektets resultat

Det sattes upp konkreta mål i varje kommun i projektet:

Prestera en mätbar stigning i cykeltrafik. Dock väl medvetna om svårigheterna kring att nå ett sådant mål eftersom det är så mycket runt omkring som kan påverka. Cykelstrategi, cykelhandlingsplan och cykelräkenskap var medel för att nå det målet. Projektledare Finn Rasmussen i Fredrikshavn kommun

Alla kommuner skulle alltså implementera tre dokument som utvecklades i projektet och som anpassades till varje kommuns förutsättningar. Även om alla kommuner faktiskt mätte hur mycket cyklandet hade ökat, med blandat resultat, anser ändå

³ Cogita är att likna vid en konsultbyrå som drev projektets administrativa delar under ledning av Fredrikshavn kommun. Det samarbetet fungerade väldigt bra enligt projektledaren Finn Rasmussen vid Fredrikshavns kommun, och var en viktig orsak till att projektet fungerade bra. Däremot gick Cogita i konkurs när det bara återstod några månader av projektet, vilket orsakade en del huvudbry, men det gick att lösa.

intervjurespondenterna att det viktigaste resultatet från projektet är just att man har utvecklat en mall för hur man kan underlätta rent konkret för cykelutveckling i en kommun. Samma mall kan i princip användas i varje kommun och resultatet blir dels mycket konkreta infrastrukturförbättringar för cyklister, dels att frågan om cykelfrämjande höjs.

Det sattes upp fyra olika arbetsgrupper, och varje kommun deltog i minst två av dessa. Det gjorde att partners från olika länder fanns med i varje arbetsgrupp och att gränsöverskridande lärande inkluderades i själva projektorganisationen. Enligt intervjurespondenterna är det främst arbetsmetoder som de olika länderna lärt från varandra, men det har också varit en gemensam process, man har utvecklat något nytt gemensamt. Danmark är ett föregångsland inom detta område och därför har mycket kunskap spridits från Danmark till Sverige och Norge, där liknande strategier med konkreta handlingsplaner på kommunal nivå nu har börjat spridas nationellt. I Sverige har till exempel trafikverket nu på senare år börjat lyfta frågan på ett liknande sätt som Nordiske cykelbyer gjorde, enligt Ulf Bredby, projektledare i Mölndal kommun och svensk samordnare. Det visar att projektet låg rätt i tiden.

Gemensamt lärande över gränserna var grunden för det lokala arbetet som utfördes i varje kommun. Genom arbetet i projektgrupperna och gemensamma workshops och studieturer utarbetades gemensamma strategier för cykelutveckling, som sedan implementerades konkret på lokal nivå. Sedan gjordes benchmarking mellan de olika kommunerna för att bidra till gemensamt erfarenhetsutbyte och metodutveckling.

2.2.4 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?

Mellan de deltagande kommunerna återstår idag ingenting av det formella och regelbundna samarbete som fanns i de fyra arbetsgrupperna och i projektet i stort. På dansk sida arbetar man främst vidare med det nätverk av danska kommuner som funnits en längre tid och som arbetar med cykelfrämjande. I Mölndal har man velat gå vidare med en ny generation av Interreg-projektet, som ska fokusera mer på cykelpendlande specifikt och beteende-relaterade frågor inom cykelfrämjandet. Det är därför delvis andra personer som arbetar med detta projekt, och Fredrikshavns kommun fick inte loss finansiering för att kunna vara med i detta projekt. Inte desto mindre är det ett sätt som projektresultaten kommer att leva vidare på.

Det viktigaste sättet som projektresultaten lever vidare är dock det faktum att permanenta strukturer i de flesta kommuner har skapats för att implementera de lösningar som identifierats under projektets gång. Det handlar delvis om att de tre dokumenten antagits på olika sätt i kommunerna, det vill säga cykelstrategin, cykelhandlingsplanen och cykelräkenskapen, men också om att till exempel budgeten för infrastruktur för cyklister höjts i kommunen och liknande.

För vår del har Nordiske Cykelstäder i första hand inneburit att vi fått upp cykling på både den politiska och tjänstemännens arenor i mycket högre grad än tidigare. Arbetet med cykelhandlingsplanen har inneburit att vi fått en konkret plan för vad vi ska göra inom sju olika insatsområden och det strukturerade arbetssättet med cykelstrategi, cykelhandlingsplan och cykelräkenskaper har starkt bidragit till att vi i kommande budgetar ser ut att få kraftigt ökade anslag inom cykelområdet. Projektet Nordiska Cykelstäder är slut, men känslan är ändå att det är nu det börjar.
Ulf Bredby, projektleder för Nordiske Cykelbyer i Mölndal.

Det har också varit mycket kunskapsspridning runtom projektet under projektets gång. Till exempel har Nordiske Cykelbyer presenterats vid den internationella cykelkonferensen Velocity i Vancouver, och det har också varit en hel del uppmärksamhet i medier kring

projektet. Det finns också enligt Ulf Bredby flera exempel på att andra kommuner har fått upp ögonen för vad projektet arbetar med och vill ha inspiration och kunskap från projektet. På det viset har projektet bidragit till hållbara strukturer inte bara i de deltagande kommunerna utan också i andra kommuner. Trots detta finns det idag inget forum för fortsatt samarbete mellan de deltagande kommunerna, förutom planerna på ett nytt projekt.

2.3 CCS Skagerrak - Kattegatt

2.3.3 Projektets idé och syfte

Runt Kattegatt och Skagerrak finns det flera stora utsläppskällor av koldioxid. Industrierna är viktiga för den regionala ekonomin och skapar många arbetstillfällen. EU och de nationella regeringarna har satt ambitiösa utsläppsmål, som innebär att industrin måste minska sina utsläpp dramatiskt. Det är inte säkert att så stora utsläppsreduceringar är möjliga att åstadkomma utan så kallad Carbon Capture and Storage (CCS), som innebär att man fångar in koldioxid vid industrierna och lagrar dem i geologiska formationer i berggrunden eller under havsbotten. Eftersom det finns ett kluster av stora industrier med betydande koldioxidutsläpp finns det ett tydligt mervärde att arbeta gränsöverskridande med denna fråga.



Partners i projektet som löpte 2008-2011 var Chalmers, Göteborgs Universitet, Västra Götalandsregionen och Energimyndigheten på svensk sida. På norsk sida deltog TelTek som projektledare tillsammans med Oslo Universitet, Telemark och Vestfold fylkeskommuner och Innovation Norge. Teltek är en non-profit forskningsstiftelse.

Förutom dessa partners fanns redan från början ett flertal företrädare från industrin, såsom Yara, Statoil, Esso, Preem och Vattenfall för att nämna några. Dessa industripartners ville själva gå in med finansiering till projektet, men eftersom denna finansiering i så fall inte hade matchats med Interreg-medel drog sig industripartnerna ut. Detta löste sig dock genom att ett parallellt projekt skapades, vilket företagen finansierade tillsammans med det norska forskningsprogrammet CLIMIT.

Förutom dessa partners fanns redan från början ett flertal företrädare från industrin, såsom Yara, Statoil, Esso, Preem och Vattenfall för att nämna några. Dessa industripartners ville själva gå in med finansiering till projektet, men eftersom denna finansiering i så fall inte hade matchats med Interreg-medel drog sig industripartnerna ut. Detta löste sig dock genom att ett parallellt projekt skapades, vilket företagen finansierade tillsammans med det norska forskningsprogrammet CLIMIT.

Projektet har organiserats i fyra arbetsgrupper, en med ansvar för att titta på möjligheterna för lagring av koldioxid. Denna arbetsgrupp skötte främst med representanter från det parallella, industri- och CLIMIT-finansierade projektet, men med öppet flöde av data och information till och från de andra arbetsgrupperna som ansvarade för transport av koldioxid och infångst av koldioxid, samt den fjärde arbetsgruppen som skötte informationsspridning och marknadsföring.

Målgrupp för projektet var främst politiker, som enligt projektet behöver få upp ögonen för CCS och bidra till ekonomiska incitament för att testa tekniken på allvar. Projektet riktade sig också till forskare och tjänstemän med mer direkt insyn i och intresse för energifrågorna.

2.3.4 Projektets resultat

Varje arbetsgrupp har haft möte regelbundet och det har varit tät kontakt mellan de olika arbetsgrupperna. Det och att företagen varit delaktiga i så stor utsträckning har bidragit till att projektet har nått de flesta av sina mål. CCS Skagerrak - Kattegatt har undersökt hela värdekedjan i en framtida CCS-hantering i regionen, infångst, transport och lagring. Till exempel har man besökt alla industrier som ingått i projektets intresseområde och räknat på volymer av utsläpp, möjligheter till infångst och vad det skulle kosta i den enskilda industrin. Projektet har också hittat en stor geologisk formation med potential för CO²-lagring. Vidare har projektet tittat på transportmöjligheter genom olika kanaler för att lösa den logistiska utmaningen. Projektet har på så vis varit framgångsrikt och dessa och övriga resultat av projektet ligger tillgängligt för allmänheten på projektets hemsida.

Däremot lyckades inte projektet med att etablera ett nordiskt råd för CCS, där nationella representanter skulle ha ingått. Anledningen till att det inte gick att åstadkomma var att intresset för CCS ser mycket olika ut i de olika länderna. Möjligen indikerar detta att man inte har nått hela vägen med att nå målgruppen politiker inom ramen för projektperioden.

Angående projektindikatorerna så betonar projektledningen att indikatorerna inte är anpassade för den typ av projekt som CCS är, och indikatorerna har därför inte kunnat användas till att styra projektet mot sina mål. Projektet har uppfyllt kvantitativa variabler såsom deltagande män och kvinnor, antal konferenser och informationsprodukter. Däremot har inga gränshinder identifierats eller undanröjts.

Det gränsöverskridande mervärdet är uppenbart, det finns ett gemensamt problem för hela regionen som med fördel kan lösas genom gemensamma ansträngningar. CCS-tekniken är dyr, men genom stordriftsfördelar kan kostnaden för den enskilda industrin eller nationella aktören reduceras. Som vi kan se nedan har projektet också gett upphov till fler gränsöverskridande samarbeten, vilket visar att det finns en tydlig logik att samarbeta över gränserna.

2.3.1 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?

CCS Skagerrak – Kattegatt har vidtagit en del åtgärder för att projektets resultat ska leva vidare. Nedan presenteras vad som har hänt med projektresultaten under tre avsnitt.

Stort internationellt och nationellt intresse: Interreg-projektet CCS har uppmärksamats på flera håll, bland annat hos det internationella energiorganet IEA som arbetat med CO²-lagring i många år. Projektet har också presenterats i ett par rundor för EU-kommissionens tjänstemän, och bland olika aktörer i Tyskland och Nederländerna. Eftersom projektet är en förstudie, en analys över möjligheter, visar detta intresse att kunskapen som genereras i projektet har förutsättningar att användas konkret i framtiden.

Nya projekt: Projektet har på olika sätt gett upphov till ett flertal nya projekt av gränsöverskridande samarbeten, som tar till vara på den kunskap som genererats i CCS Skagerrak – Kattegatt och utvecklar den. Det gäller till exempel ett till stora delar industrifinansierat projekt som ska testa att injicera CO² i den ficka man har hittat i Skagerrak. Statoil och Gasnova är betydande intressenter i detta projekt. Ett annat projekt har dragits igång i Nordsjöregionen, alltså under Interreg IV B, och inkluderar även Tyska och Nederländska partners. Det har varit en förstudie, som sannolikt kommer att följas av ett större projekt.

Nordiska forskningsrådet finansierar också ett projekt som bygger vidare på interreg-projektet. NordiCCS har i till stora delar samma partners som Interreg-projektet, inklusive industriella partners, men budgeten är större och projektet löper över fyra år. Målet är att Norden ska bli världsledande på CCS-tekniken.

Utöver dessa projekt diskuteras även ett nytt Interreg-projekt, som då skulle ha mer fokus på andra sätt att få ner CO² – utsläpp, som till exempel förnyelsebar energi, energieffektiviseringar med mera. Dessa nya projekt som bygger på resultat från interreg-projektet visar att CCS Skagerrak - Kattegatt arbetade med ett relevant ämne som kräver internationellt samarbete.

Informellt samarbete: Den typ av samarbete som nu sker mellan aktörerna, och kanske främst mellan Chalmers och TelTek, är på en mer avancerad nivå nu än före projektet, som Jan Skjärstad (Chalmers) uttrycker det:

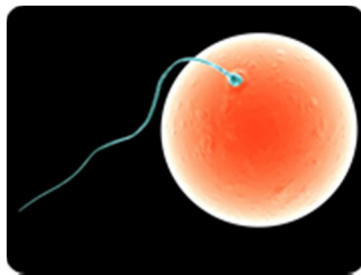
Lite svårt att samarbeta i början men nu funkar samarbetet väldigt bra. Samarbetet lever vidare efter projektet men på en informell nivå. Tillsammans har vi en väldigt värdefull och attraktiv kompetens.

Chalmers och Teltek arbetar naturligtvis med många fler saker än CCS, och det förbättrade arbetsmiljöet mellan Chalmers och Teltek samt övriga partners har därmed även fått positiva generella effekter för det gränsöverskridande samarbete i regionen.

2.4 Reprosund

2.4.1 Projektets idé och syfte

Projektidén med Reprosund kommer ursprungligen från dess projektledare Aleksander Giwercman, klinikchef på Repromedicinskt Centrum på SUS i Malmö. Han är dansk men har arbetat i Malmö sedan 1999. Aleksander tog 2009 kontakt med en kollega i Danmark, Jens Sønksen, som är professor på Herlevs sjukhus och började diskutera hur de kunde få finansiering till deras samarbete och upptäckte då Interreg. Hösten 2009 ansökte Aleksander om finansiering av projektet Reprosund från Interreg inom prioriteringen "Främja vardagsintegration." Syftet med projektet var att utvidga och institutionalisera de personliga samarbeten som fanns. Samarbetet skulle röra informationskampanjer, utbildningsfrågor och gemensamma behandlingsrutiner. Bakgrunden till samarbetet är även att det är ett smalt område på så sätt att det är väldigt få som sysslar med detta professionellt. Det finns således utrymme för synergier inom exempelvis forskning berättar Aleksander.



Har jag hundra patienter med samma diagnos och man i Danmark har lika många så har man en större undersökningspopulation.

Aleksander berättar att det var lätt att formera samarbetet och att det bland partnerskapet redan fanns personliga kopplingar mellan många av de deltagande samarbetspartnerna.

Det går att tala om en evolution på så sätt att jag märker på mina samarbetspartners att de prioriterar projektet högre och högre.

Projektets partners har fått en ökad insikt i vad projektet faktiskt gör för dem och deras organisation. Mervärdet är tydligare nu menar Aleksander.

2.4.2 Projektets resultat

Projektets viktigaste resultat är enligt Aleksander Giwercman att "etablerade nätverk har skapats där organisationer och aktörer från båda sidor sundet kan se nyttan av de synergier som samarbetet har skapat genom att arbeta ihop men också kunde skaka fram konkreta resultat i form av att vi har satt igång gemensamma utbildningsinsatser, gemensamma informationsrådgivningsrutiner och vi har fått fram det här konceptet kring ett högkompetenscentra som vi har fått viss förankring för från regionerna."

Många av de viktiga resultaten går att härleda till projektets partners som har varit handlingskraftiga och aktiva. En annan förklaring till projektets framgång är att antalet partners inte har varit för stort. För att få till en operativ projektledning poängterar Aleksander vikten av att inte vara för stor grupp.

Det hade varit väldigt svårt att få till möten om vi hade varit dubbelt så många.

Tanken med projektet var även att ta vidare de personliga relationer som fanns i Öresundsregionen inom detta område och formalisera dessa. Det har skapats ett mer formellt samarbete mellan partners på båda sidor av sundet eftersom projektet har lyckats visa på konkreta resultat som nu lever vidare i fortsättningsprojektet Reprohigh.

2.4.3 Projektets fortlevnad - varaktiga och permanenta strukturer?

Projektet lever vidare på så sätt att man har fortsatt samarbetet inom fortsättningsprojektet Reprohigh, som syftar till att skapa ett högkompetenscentra inom reproduktionsmedicinsk forskning. Vidare har projektledningen undersökt möjligheterna att varumärkesskydda Reprosund för att använda detta i det fortsatta samarbetet.

Den heltidsanställda projektledaren som har anställts i fortsättningsprojektet Reprohigh har fått i uppgift att undersöka annan finansiering till samarbetet på detta område mellan Själland och Skåne. Den övergripande förhoppningen projektledningen har är att regionerna ska tycka detta är ett så bra projekt att det inkorporeras i den ordinarie verksamheten. Aleksander menar att möjligheterna för detta är stora med tanke på att det kan ge kostnadsbesparingar för sjukvården.

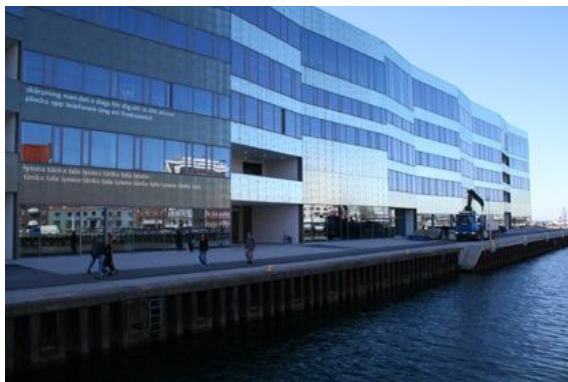
Detta är ett mer effektivt sätt att bedriva sjukvård eftersom till exempel en behandling som skulle kosta 10 000 kronor om man skulle etablera den i Malmö skulle kosta 5 000 kronor i Köpenhamn eftersom man har större produktion och därmed större effektivitet.

2.5 Institutionellt samarbete mellan MAH och RUC

2.5.1 Projektets idé och syfte

Projektets syfte var att skapa ett mer formaliserat samarbete mellan Roskilde Universitet och Malmö Högskola och löpte mellan september 2008 och sista december 2010.

Ursprunget till idén var de personliga kontakter som fanns mellan de båda lärosätena. Projektledaren Marie Brobeck berättar att dessa kontakter går långt tillbaka. Det har funnits många svenska forskare på RUC sedan 1970-talet då det grundades. När sedan Malmö Högskola bildades skapades samma förutsättningar i sydvästra Skåne som hade funnits på Själland en längre tid.



Man fick i Skåne ett nytt, mindre och mer tvärvetenskapligt universitetet/högskola och sedan har man ett klassisk stort universitetet. Precis samma relation som ligger mellan Köpenhamns universitet och Roskilde Universitet. Projektledare Marie Brobeck

Det förelåg därför många samarbeten på individnivå men inga mer formella samarbeten. Då de personliga samarbetena är mer sårbara än de formella ville Malmö Högskola och Roskilde Universitet formalisera dessa. Marie Brobeck utvecklar:

Det är farligt att ha persondrivna samarbeten eftersom det räcker att en professor flyttar och sedan upphör samarbetet.

Ett exempel på hur arbetet har formaliserats är genom det bilaterala centret som har bildats mellan lärosätena. Man har även försökt få utbytesavtal på plats samt haft utbyten bland personalen där viss administrativ personal har suttit i Malmö och tvärtom.

2.5.2 Projektets resultat

Projektets målsättningar nåddes med undantag för målet att det bilaterala samarbetet skulle vara modellskapande för samarbeten mellan universitet i Skandinavien. Detta mål nåddes inte helt enligt projektledare Marie Brobeck. Samarbetet var tänkt att vara modellskapande genom att man arbetar med att skapa samarbeten mellan alla aspekter av universitetens verksamhet. Marie beskriver det unika med samarbetet:

Det som är unikt är att ett normalt universitetssamarbete har fokus på traditionella forskningssamarbeten eller så har de fokus på utbildningssamarbete. Det här med att koppla alla aspekter av universitetens verksamhet var unikt.

Trots att detta har varit så projektet har jobbat går det inte att säga att det har skapats en speciell Malmö-Roskilde-modell enligt Marie Brobeck.

Det viktigaste resultatet enligt Marie Brobeck är att projektet kartlade vilka kunskapsområden som det institutionella samarbetet ska satsa på.

Det går på lång sikt inte att jobba med en sådan lös ram som samarbetet faktiskt var. Det ska vara ett mycket klart fokus inom vilka områden samarbetet ska verka inom för att det ska fungera.

Det blir inget fokus om inte samarbetet blir mer renodlat inom vissa specifika områden. Det som avgör om det finns potential och om det ska läggas resurser på samarbetet är om det finns bra personliga relationer. Detta poängterar Marie som en nyckel för samarbetet och det var något som byggdes upp under projektet.

De framgångsfaktorer som listas av Marie Brobeck som orsak till att man lyckades skapa ett formellt samarbete är:

- **Kartläggning:** Att analysera var samarbete kan ske var viktigt för att skapa meningsfulla möjligheter till samarbete.
- **Spetsig satsning:** Att man har varit selektiv och valt ut ett antal områden som man ska samarbeta inom har också varit en viktig framgångsfaktor.
- **Personliga relationer:** De personliga relationerna är bärande och dessa har projektet lyckats bygga upp.
- **Vilja till samarbete:** Från rektorsnivå har det funnits en stark vilja att samarbeta, vilket har varit viktigt för att få projektet prioriterat.
- **Inte tvingande:** Bland viss personal på lärosätena har inte det Öresundsregionala samarbetet prioriterats utan man har istället velat samarbeta mer med BRIC-länderna och Kina. Dessa personer har inte tvingats in i ett samarbete. "De personer som har en vilja och engagemang är de som man ska gå efter. Allt annat ska man inte använda tid till, säger Marie."
- **Lite pengar:** "Det har varit bra att inte ha så mycket pengar [i projektet] eftersom jag har kunnat säga nej till de personer som ville ha pengar från projektet för att arrangera konferenser med svag koppling till Öresundsregionen."
- **Samarbete med andra projekt:** Detta har också varit en framgångsfaktor på så sätt att man har kunnat arrangera konferenser och seminarium i samverkan med projekt finansierade av andra program. I det nya projektet arbetar man betydligt mer på detta sätt.

2.5.3 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?

Redan innan projektet avslutades stod det klart att samarbetet skulle fortsätta i formen av ett projekt. De personliga kontakter som initierades under projektet ledde till att projekt började planeras mellan människor som inte hade träffat varandra tidigare. Interreg-sekretariatet var också pådrivande genom att rekommendera RUC och Malmö Högskola att söka igen eftersom de såg att RUC och Malmö Högskola tillsammans har potential att driva större projekt. Det var också en bidragande faktor till att en ansökan till det nuvarande projektet, En exemplarisk kunskapsregion, skickades in.

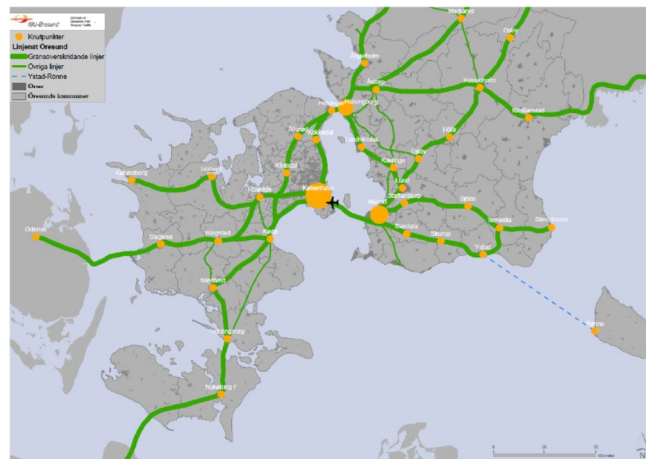
Marie Brobeck anser att det var fullt tillräckligt med finansiering till institutionellt samarbete-projektet och att två år var lagom med tid för att så frön till varaktiga samarbeten.

Man ska inte köra runt för mycket i sådant där som mapping och networking. Då är det ett tecken på att det inte finns några förutsättningar för samarbete.

2.6 IBU-Öresund

2.6.1 Projektets idé och syfte

IBU-Öresund var ett samarbete mellan 28 olika offentliga organisationer på båda sidor Öresund; regioner, kommuner och myndigheter. Syftet med projektet var att skapa ett kunskapsunderlag som aktörer i Öresundsregionen och nationellt i Sverige och Danmark kan använda i sin infrastruktur- och stadsutvecklingsplanering. Projektet löpte mellan 2008 och 2010 och är ett av de största projekten inom Interreg IV A ÖKS, både sett till budget och antal involverade partners.



IBU-Öresund har bestått av fyra delaktiviteter som var och en har haft olika fokus inom området infrastruktur- eller tätortsutveckling i Öresundsregionen:

- Öresundsregionens bytveckling och infrastruktur
- Öresundsregionen som internationell transportknutpunkt
- Korridoren Fehmarn–Öresund
- Trafikanalyser i Öresundsregionen

I de olika delaktiviteterna har det under projektets gång tagits fram en mängd rapporter vars resultat har spridits genom seminarier, konferenser och möten. Totalt har projektet tagit fram 41 underlagsrapporter som sammanfattats i fyra olika delaktivitetsrapporter samt en slutrapport.

Som nämnts inledningsvis hade projektet bred uppslutning bland offentliga organisationer i Öresundsregionen. Drivande i uppstarten och nyckeln till den stora uppslutningen i projektet var de tre regionerna (Skåne, Hovedstaden och Själland). Deras goda erfarenheter av samarbete i föregångsprojekten ÖRIB I och ÖRIB II inom Interreg III A Öresund gjorde att de tog ett aktivt projektägarskap och lyckades engagera flertalet kommuner på båda sidor sundet.

2.6.2 Projektets resultat

Charlotte Lindström, före detta projektledare för IBU-Öresund, ser som det viktigaste resultatet av projektet den breda uppslutningen och att det material som togs fram i projektet har använts i många olika sammanhang. Ett exempel är Gunnar Malms höghastighetstågutredning i Sverige där några av de konsultrapporter som gjordes i projektet fungerade som inspel till den utredningen.

Sett till indikatorerna och förbrukade medel är det också tydligt att projektet har lyckats nå sina mål. Projektet har tack vare det breda partnerkonsortiet och höga leveransförmåga kunnat förbruka hela projektbudgeten samt uppfylla de kvantitativa indikatorerna

med väldigt stor marginal (3622%). Relevansen på indikatorerna för att få projektet att styra mot sina mål har därför inte varit särskilt hög. Däremot påpekar Charlotte Lindström att de beskrivningar i ansökan av vad som skulle göras har följts noggrant och varit en viktig del för att kunna dela upp arbetet mellan olika projektpartners.

IBU-Öresund har varit ett framgångsrikt projekt och nedan listas ett antal orsaker till den höga måluppfyllelsen.

- **Vana av tidigare projekt:** Region Skånes projekterfarenhet kombinerat med projektledarens erfarenhet av att leda ÖRIB I och II gav goda förutsättningar för projektet att nå sina mål. Ett konkret exempel på detta var vana av administrationen i denna typ av projekt och tillgång till erfarna projektkonomer.
- **God uppbackning från Interreg-sekretariatet:** I projektgenomförandet har Interregsekretariatet varit väldigt stöttande. Projektet sågs enligt Charlotte Lindström som betydelsefullt av sekretariatet på grund av dess stora budget.
- **Goda personliga relationer:** De tidigare projekten och de täta politiska kontakterna i regionen genom bland annat Öresundskommittén garanterade goda personliga relationer mellan projektets drivande partners och underlättade rekrytering av nya partners.
- **God bemanning:** En avgörande framgångsfaktor enligt Charlotte Lindström är insikten att man måste bemanna ett projekt av denna storlek ordentligt. "Det måste finnas en bemanning, en styrning av själva projektet, men också en styrning av konsulterna så att man kan få in resultat." Charlotte arbetade själv inte heltid med projektet men hennes biträdande projektledare gjorde det samt delprojektledarna, Tine Utzon Frank, Sten Hansen, Henrik Sylvan och Leif Hansen. Påkopplade var även en projektkononom. Den kraftiga bemanningen var till för att säkerställa att upphandlingar av konsulter skedde på ett så bra sätt som möjligt och att det verkliga rapporterades in resultat.

Projektet hade även ett tydligt och naturligt gränsöverskridande mervärde på så sätt att inblandning av aktörer från både Danmark och Sverige var nödvändigt för att kunna skapa ett helhetsperspektiv på infrastruktur- och stadsutveckling i Öresundsregionen.

2.6.3 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?

Projektet lever vidare på så sätt att materialet som togs fram i projektet fortfarande används av många aktörer. Mest tydligt är det i debatten kring ytterligare en förbindelse över Öresund och den svenska utredningen och efterföljande debatten om höghastighetståg. Som ett led i att bevara kunskapen i projektet har också beslut tagits att låta hemsidan, med allt material som tagits fram i projektet, ligga uppe i minst två år efter att projektet har avslutats.

Kunskapsunderlaget som togs fram i projektet har använts som inspel i olika planeringsarbeten. Ett exempel är förarbetet till Malmös kommande översiktsplan där det tas fasta på de flaskhalsar i infrastrukturen som identifierades i IBU-Öresund. Även på dansk sida innehåller Region Hovedstadens Regional utvecklingsplan 2012 inspel från IBU-Öresund och den Öresundsregionala utvecklingsplan som togs fram i projektet:

For at sætte yderligere fart på integrationen blev den første Øresundsregionale Udviklingsstrategi udarbejdet i 2010. Den er et vigtigt skridt i retning mod en

realisering af Øresundsregionens udviklingspotentiale og danner også baggrund for denne udviklingsplan.⁴

Ett annat sätt på hur projektet har kunna fortleva är genom projektet Grøn STRING Transportkorridor som till viss del bygger vidare på den delaktivitet inom IBU-Öresund som berörde transportkorridoren mellan Fehmarn bält och Öresund.

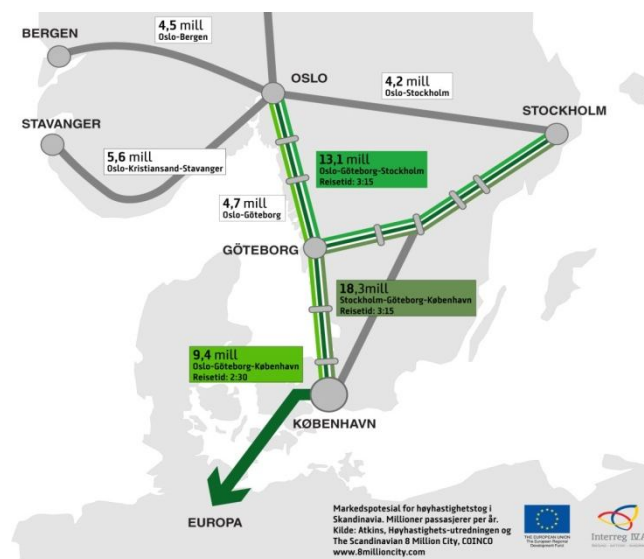
Om det kommer att bli ytterligare ett projekt som berör gemensam infrastrukturplanering i Öresundsregionen är i nuläget osäkert. Ett problem som rör projekt som tar fram kunskapsunderlag likt IBU-Öresund är risken att det framtagna materialet blir inaktuellt. Charlotte Lindström påpekar att några av de analyser som togs fram har varit präglade av den högkonjunktur som rådde när analyserna togs fram och är idag inte så träffsäkra i sina prognoser. Oavsett kunskapsunderlagets relevans är IBU-Öresund ett bra exempel på ett projekt som har lyckats skapa gränsöverskridande strategier och förbättrade relationer mellan stakeholders på båda sidor av sundet.

2.7 COINCO North

2.7.1 Projektets idé och syfte

COINCO North har sitt ursprung i samarbetsprojektet Den Skandinaviska Arenan, som bildades redan 2001. Projektet har som mål att binda samman Oslo-Göteborg och Öresundsregionen. Inom ramen för ett Interreg III B-projekt initierade Den Skandinaviska Arenan COINCO (Corridor of Innovation and Cooperation) tillsammans med Berlin-Brandenburg-regionen. Tanken var att ta fram en strategi för hur de olika delregionerna i korridoren skulle kunna samarbeta framöver samt ta fram analyser på vilka möjligheter som finns för synergier i samarbetet. Idén om en megaregion som omfattar sydvästra Skandinavien och norra Tyskland växte här fram. När projektet avslutades 2007 kom tankarna om ett fortsättningsprojekt igång, denna gång inom den, för programperioden 2007-2014, nya geografien Öresund-Kategatt-Skagerack. Projektet döptes till COINCO North eftersom Berlin och norra Tyskland inte var inkluderade.

I det nya projektet blev det mer tonvikt på kommunikationer och infrastruktur. Ansökningskrivarna, som var Oslo Teknopol, var delvis inspirerade av Öresundsregionens re-



⁴ Region Hovedstaden 2012. *Regional udviklingsplan 2012* s. 5

markabla utveckling. Där hade det visat sig att den fysiska infrastrukturen i form av Öresundsbron skapat en helt ny funktionell arbetsmarknadsregion. Slutsatsen som drogs var att man bara kan uppnå integration först när kommunikationerna har nått en viss kvalitetsnivå.

Enligt projektledaren Floire Daube var Interreg IV A ÖKS den naturliga arenan för projektet eftersom det var ett gränsöverskridande projekt som inte hade gått att genomföra i enbart Norge.

Utmaningen ligger i att man inte tänker gränsöverskridande när det gäller samhällsplanering.

Detta vill projektet försöka lösa och Floire hänvisar till IBU-Öresund som ett framgångsrikt exempel där man tog fram en Öresundsregional översiktsplan. Mer specifikt ville projektet realisera ett skandinaviskt höghastighetsnät både för passagerare och för gods.

COINCO North blev ett flaggskeppsprojekt för Oslo Teknopol vars VD och tillika projektets upphovsman Knut Halvorsen gav projektet hög prioritet. Floire bedömer hans medverkan och engagemang som en stor bidragande orsak till projektets framgång. Akershus kommun var den näst mest dominerande aktören och efterhand kom även Oslo med i arbetet.

Det har varit mindre aktivitet på den svenska sidan. Floire förklarar det med att Sverige i likhet med Norge har blickat söderut istället för åt varandras håll. Att Stockholm är Sveriges huvudstad bör ha spelat in också. Stråket mellan Oslo och Göteborg ser man på nationell nivå som fullbordad medan Götalandsbanan och Europakorridoren (Stockholm-Öresundsregionen) får mer uppmärksamhet. Floire tillägger att det tog även tid att få svenska projektpartners att tro på visionen med höghastighetståg från Oslo till Köpenhamn på två och en halvtimme.

2.7.2 Projektets resultat

Projektet har nått sina tänkta resultat dock var ambitionsnivån i delaktivitet ett större än i de andra två delaktiviteterna. De viktigaste resultaten som åstadkoms var enligt projektledaren Foire Daub:

1. Att en höghastighetsutredning gjordes i Norge där COINCO North bidrog med inspel och kunskapsunderlag.
2. Att kunskapsnivån om höghastighetståg höjdes generellt i programgeografin och nationellt.
3. Att projektet lyckats skapa en vision om att det går att bygga höghastighetståg i Skandinavien om man slutar tänka nationellt och istället börjar tänka gränsöverskridande.

Det fanns ingen skandinavisk höghastighetsvision innan projektet och detta var ett väldigt viktigt resultat. Begreppet *8 Million City* anser Floire även har blivit etablerat på grund av projektet.

Projektet bestod av tre delaktiviteter där det första infrastruktur och transport har sett betydligt mer aktivitet än inom de andra två *innovation och näringsliv* och *kultur och upplevelse*. Anledningen till den lägre aktiviteten i dessa delaktiviteter kan främst skyllas på två anledningar:

- **Svårt att engagera projektpartners:** Floire har sett i en utmaning i att engagera projektpartners som har utlovat finansiering i form av arbetstid.

Folk är extremt motiverade när man ansöker och det finns ingen gräns på hur mycket man ska bidra med när det kommer till det praktiska men när man väl kommer igång uppstår alltid en konflikt med att ge projektet prioritet i konkurrens med den ordinarie verksamheten.

För att undvika att samma brist på engagemang ska kunna uppstå igen är det tvunget att i det nuvarande COINCO North II bemanna projektet ordentligt med fler heltidstjänster. Personer som helhjärtat kan fokusera på projektet är väldigt viktiga för att hålla uppe drivet i projektet anser Floire.

- **Ingen tydlig koppling mellan delaktiviteterna:** Den låga aktiviteten i delaktivitet två och tre kan också skyllas på den mindre tydliga kopplingen till den första delaktiviteten. Spännvidden på projektet tycker Floire blev lite för bred.

Eftersom det är en demokratisk process när dessa projekt utvecklas så går dessa ting lite på rundgang i partnerskapen och det var en del motstånd när vi ville renodla projektet.

Projektet träffade väldigt rätt på så sätt att höghastighetståg låg rätt i tiden just då och det gjorde att den delen av projektet prioriterades på bekostnad av de två andra arbetspaketen. I fortsättningsprojektet COINCO North II är det fullt fokus på fysisk infrastruktur.

2.7.3 Projektets fortlevnad – varaktiga och permanenta strukturer?

Projektet lever främst vidare genom det fortsättningsprojekt som nu genomförs. I projektet, COINCO North II, arbetar de regionala aktörerna tillsammans men målet är att nationella aktörer i högre utsträckning börjar prata kring dessa frågor och formaliserar ett samarbete. Tanken är att höghastighetståg ska upp på den nationella politiska agendan genom att det till slut inte går att blunda för den folkliga opinionen. Samtidigt anser Floire Daub att man inte ska driva detta i långbänk.

Detta handlar om långsiktig samhällsutveckling men jag tror trots det att vi ska våga vara offensiva när det gäller slutdatum. Ett exempel är Europabanan som har hållit på i 20 år och det är först nu man ser resultat. Jag tror därför det är bra att vi har satt tidspress på oss fram till 2014. Om vi inte får till några stora nationalpolitiska svängningar innan dess så tror jag inte nödvändigtvis regionerna ska ta initiativ till ett projekt till.

Projektet syftar som sagt till att förankra visionen om the 8 Million City och för att göra detta används redan etablerade strukturella samarbeten som COINCO North har kopplat upp sig mot - främst Den Skandinaviska Arenan (DSA). DSA har satt hela korridoren på den politiska kartan och kommer bli viktig i att få projektet att leva vidare.

Vår uppgave er å vise styringruppen i DSA att detta är ett helt realistiskt projekt att få till så kan de i sin tur arbeta på sin hemmaplan för att påverka de nationella beslutsfattarna.

Det fanns en plan B om man inte skulle få fortsättningsprojektet som innebar att en mindre organisation hade genomfört delar av projektet med ungefär hälften av budgeten. Flera av de partners som är med idag hade troligtvis inte hade varit med då tror Floire och projektet hade blivit mycket mer norskt orienterat om så hade varit fallet.

Kapitel 3. Permanent och varaktigt samarbete genom Interreg IV A ÖKS

Uppdraget med denna studie är som presenterats i kapitel ett att titta närmare på hur permanent och varaktigt strukturellt samarbete kan skapas genom Interreg IV A ÖKS. I detta kapitel sammanfattas observationerna från de sju fallstudierna för att besvara de två övergripande frågorna:

- Har permanenta och varaktiga strukturer skapats?
- Hur kan permanenta och varaktiga strukturer skapas?

3.1 Har permanenta och varaktiga strukturer skapats?

Som redogjordes för i kapitel ett är vår definition av permanenta och varaktiga strukturer både vid och snäv. Syftet med Interreg-projekten varierar mycket, och även partners, aktiviteter och resultat i projekten skiljer sig mycket från ett projekt till ett annat. Det som dock förenar alla projekt är strävan mot **gränsöverskridande mervärde**, som ju också är själva syftet med Interreg-programmet som helhet. Därför måste de strukturer som förhoppningsvis blir resultatet av Interreg-projekten också vara gränsöverskridande. För att vara permanenta bör strukturer också vara **formella** snarare än informella och på något sätt **institutionaliserade**, så att strukturerna inte är beroende av enbart personliga relationer. Det är få projekt som skapar en sådan idealbild av permanenta och varaktiga strukturer, men som vi ska se finns förutsättningar inom Interreg IV A ÖKS för att denna typ av samarbete bildas och i vissa fall har begynnande formaliserat samarbete inletts. Som nämnts tidigare i rapporten är det viktigt att poängtera tidsaspekten i uppbyggandet av varaktiga och permanenta strukturer. Öresund som har varit stödmedelsberättigad region i den tidigare programperioden Interreg III har i detta ett avseende ett "försprång" och exempelvis IBU-Öresund bygger på projekt från denna tidigare programperiod.

3.1.1 Fyra typfall av samarbete

Vilka typer av samarbete har då skapats i Interreg IV A ÖKS, i de fallstudier som har undersökts i föregående kapitel? Vi har identifierat fyra olika typfall. Dessa kan graderas efter hur pass långt komna de är i grad av permanent och varaktigt samarbete. Nedan presenteras dessa fyra typfall:

- **Begynnande formaliserat samarbete:** Syftet med vissa projekt har varit just ett formaliserat arbete, och det är då klart att dessa projekt har förutsättningar att komma längre än projekt som ska lösa ett problem som sedan inte behöver lösas igen. Projekt som syftar till formaliserat samarbete kan under hela projektperioden fokusera på att bygga upp arenor för samarbete som är anpassade för att fungera även efter projektets slut. Institutionellt samarbete mellan MAH och RUC var ett sådant projekt, där ett center för samarbete har upprättats mellan de båda lärosätena och som kommer fortsätta att arbeta med att främja samarbetet och det gränsöverskridande mervärdet. På samma sätt har Reprosund bidragit till

att skapa ett embryo av formaliserat samarbete, även om det är först efter fortsättningsprojektet Reprohigh som Öresund kan förvänta sig ett verkligt institutionaliserat samarbete.

- **Fortsatt projektbaserat samarbete:** Många Interreg-projekt fortsätter i nya projekt, ofta med samma partners igen och med liknande idé och syfte. Detta är det vanligaste sättet för projekten att bidra till fortsatta samarbetsstrukturer. Många projekt anser att den ordinarie projekttiden är alltför kort för att åstadkomma permanenta och varaktiga strukturer av samarbete. Därför blir fortsättningsprojekt ofta en smidig väg för fortsatt samarbete. Det finns både fördelar och risker med ett sådant förfarande. Fördelen är att partnererna får mer tid för att fördjupa samarbetet, och ofta är fortsättningsprojektet snävare och bättre definierat. Risken är att samarbetet aldrig formaliseras, och när projektbehovet är uttömt finns inget strukturellt eller institutionaliserat samarbete kvar. Risken blir därmed också att samarbetet över gränserna blir onödigt avhängigt på de individer som deltagit i projekten. CCS är ett exempel på projekt som nu ska fortsätta som Interreg-projekt i en ny generation, och där aktörerna får tillfälle att ytterligare fördjupa samarbetet, men också att bredda det eftersom det nya projektet har delvis andra syften. CCS är också ett exempel på att samarbetet kan fortsätta genom projekt utan att det nödvändigtvis är just Interreg som står för finansieringen, projekt som härstammar från CCS fortsätter genom stöd från Nordiska ministerrådet, Interreg IV B, Norska forskningsmedel och så vidare. COINCO North är ett exempel på fortsättningsprojekt och det kommer också att följas av ytterligare ett projekt.
- **Kunskapsunderlag för att skapa samsyn:** En kategori av projekt syftar till att skaffa fram kunskapsunderlag som sedan samarbete kan bygga vidare på. IBU-Öresund är ett exempel på ett mycket stort projekt som syftar till att skapa bättre förutsättningar för samarbete genom bättre kunskapsunderlag. IBU-Öresund är också den tredje generationen av fortsättningsprojekt med liknande syfte. Det visar delvis att det kunskapsunderlag som tas fram förr eller senare blir inaktuellt. IBU-Öresund har producerat väldigt stora mängder information som kommit till stor nytta på båda sidor av Öresund och även för gränsöverskridande arbete. Men den typ av varaktiga och permanenta strukturer för sammanbindning av regionen som åsyftas i denna rapport har inte tillkommit som ett resultat av projekten. Kanske finns en risk att Öresundsaktörer skapar ett nytt Interreg-projekt när nytt kunskapsunderlag behövs, istället för att dessa projekt skapar hållbara strukturer som sedan kan användas för att utveckla kunskapsunderlag.
- **Projekt som i nuläget inte resulterar i varaktiga och permanenta strukturer:** Det finns naturligtvis också exempel på projekt som inte lyckas skapa embryon av permanenta och hållbara strukturer. Det kan dels bero på att själva projektet inte fungerar av olika skäl, men det kan också bero på att projektet inte arbetar med att omvandla projektets i sig framgångsrika resultat till hållbara strukturer. Effekten av ett sådant projekt blir att resultaten, om än aldrig så intressanta, rinner ut i sanden och att regionen därmed inte binds samman. Bristen på varaktiga och permanenta strukturer efter projektet kan också bero på att det gränsöverskridande mervärdet inte var tillräckligt starkt. Här kan man ange STRAKKS och i mindre utsträckning Nordiske Cykelbyer som exempel. Dessa projekt åstadkom intressanta resultat på lokal nivå, men det finns inte mycket som talar för att projekten leder till permanenta och hållbara gränsöverskridande strukturer (förutsatt att inte Nordiske Cykelbyer får ett fortsättningsprojekt).

3.2 Hur kan permanenta och varaktiga strukturer skapas?

Fallstudierna i denna studie visar att frön till permanenta och varaktiga strukturer mellan olika aktörer har såtts med hjälp av Interreg IV A ÖKS. Sätten på vilka permanenta och mer varaktiga strukturer kan skapas skiljer sig åt men utifrån de projekt som studeras i denna rapport och de fallstudier som har gjorts inom ramen för delrapport ett och två kan ett antal framgångsfaktorer listas för att permanenta och varaktiga strukturer kan växa fram.

- **Fortsättningsprojekt ger fördjupade samarbeten:** Ett av de vanligaste sätten att fördjupa gränsöverskridande samarbeten mellan aktörer är att initiera fortsättningsprojekt. I denna studie är samtliga projekt antingen fortsättningsprojekt eller projekt som har gett upphov till fortsättningsprojekt. Fortsättningsprojekten ger möjligheter att fördjupa samarbetet som skapats i tidigare projekt och binder parterna än närmare. Som vi har resonerat kring ovan finns det även en risk med fortsättningsprojekt på så sätt att samarbetet aldrig formaliseras utan istället är fortsatt beroende av enstaka personliga relationer.
- **Utnyttjande av redan befintliga formella samarbeten:** Ett sätt för projekten att säkra fortlevnad och skapa mer permanenta samarbeten är att utnyttja de etablerade gränsöverskridande samarbetsstrukturer som finns. I våra fallstudier finns två exempel på projekt som har kopplat upp sig med befintliga samarbetsstrukturer för att kunna skapa större genomslag för projektet och för att säkra fortlevnad. IBU-Öresund har aktivt använt sig av Öresundskommittén för att skapa en bra förankring bland regionens politiker samt för att sprida projektets resultat. I COINCO North och i fortsättningsprojektet COINCO North II är den politiska styrgruppen den samma som i samarbetsorganisationen Den Skandinaviska Arenan. Detta innebär att sammankallande till möten underlättas samt att projektets resultat per automatik ges politisk förankring.
- **God bemanning:** En avgörande framgångsfaktor för att säkra fortlevnad av projektets resultat är en god bemanning. Framgångsrika projekt, i förhållande till måluppfyllelse och upparbetande av budget, som har studerats i denna och de tidigare delrapporterna har i högre utsträckning haft åtminstone en heltidsanställd projektledare. Undantag finns givetvis. Reprosund är ett projekt utan någon heltidsanställd i projektet men med hög måluppfyllelse. Dock har fortsättningsprojektet Reprohigh anställt en projektledare på heltid för att kunna säkra Reprosunds och Reprohighs fortlevnad genom att bland annat undersöka alternativa finansieringslösningar för det fortsatta arbetet. Nordiske Cykelbyer är ett projekt som löst bemanningen delvis genom att ett konsultföretag har skött mycket av den administrativa projektledningen, som rapportering, innehåll på konferenser och liknande. Det har fungerat på ett tillfredsställande sätt och alla parter är nöjda med upplägget.
- **Plan för fortlevnad:** Tidigare rapporter har visat att projekten inte alltid i tillräcklig utsträckning arbetar med att säkerställa att projektresultaten fortlever efter projektperioden. Då de studerade projekten i denna delrapport syftar till att skapa eller fördjupa gränsöverskridande samarbeten har flera av dem arbetat aktivt med att fundera ut hur resultaten ska tas till vara. Detta går att koppla till punkten ovan där COINCO North och IBU-Öresund medvetet använt sig av formella, befintliga samarbetsstrukturer för att sprida sina resultat i kombination

med en ambitiös kommunikationsstrategi. IBU-Öresund slog också fast tidigt att projekthemsidan skulle ligga uppe i åtminstone två år efter projektslut för att säkerställa att materialet i projektet skulle kunna spridas även efter projektfinansiering upphört.

- **Nytänkande kring fortsatt samarbete:** Projektens framgång att skapa varaktiga och permanenta strukturer är många gånger avhängigt fortsatt finansiering av samarbetet. Projekt som aktivt och nytänkande försöker ta reda på vilka möjligheter till fortsatt finansiering som finns har goda möjligheter att skapa fortlevnad. Ett exempel som togs upp i delrapport två är projektet MARKIS som aktivt undersöker vilka andra program som kan finansiera nya projektidéer som uppstår i projektet. Förfarandet är att en av MARKIS partners utses till projektledare i utvecklingsprocessen fram till dess att processen kan spinnas ut från MARKIS som innovationsprojekt med finansiering av parterna själva eller med stöd som söks från andra nationella eller regionala program för FoU och företagsutveckling.
- **Tydligt gränsöverskridande mervärde:** För att kunna skapa goda förutsättningar för formella och permanenta samarbeten måste det i projekten finnas ett tydligt gränsöverskridande mervärde. Om det går att genomföra delaktiviteter i projekten i enbart ett land och hos enbart en projektpartner blir behovet av att skapa gränsöverskridande permanenta samarbeten lågt. I våra fallstudier är STRAKKS ett projekt där det gränsöverskridande mervärdet är lågt och förutsättningarna för att det ska bildas formella och permanenta strukturer är därmed dåliga.

Kapitel 4. Rekommendationer

Graden av fortsatt samarbete och förutsättningar för varaktigt och permanent samarbete varierar mellan fallstudierna i denna delrapport. Trots att alla tvingas skriva en plan för hur projektets resultat ska leva vidare finns det faktorer som gör att graden av fortlevnad varierar. Nedan listas sex rekommendationer för att fortlevanden av projektets resultat ska vara så höga som möjligt och därigenom skapa en ökad sammanbindning av regionen.

- **Utnyttja redan befintliga formella samarbeten:** Ett sätt för projekten att säkra fortlevnad och skapa mer permanenta samarbeten är att utnyttja de etablerade gränsöverskridande samarbetsstrukturer som finns. En förbättrad omvärldsanalys i projektansökningarna av vilka projekt, program och samarbeten som finns inom projektets intressesfär bör därför krävas.
- **Kräv aktivt ägarskap:** En avgörande framgångsfaktor för att säkra fortlevnad av projektets resultat är en god bemanning. Framgångsrika projekt, i förhållande till måluppfyllelse och upparbetande av budget, som har studerats i denna och de tidigare delrapporterna har i högre utsträckning haft åtminstone en heltidsanställd projektledare. Att projektpartners och framförallt lead partner tar ett aktivt ägarskap i projektet och bemannar projektet ordentligt är därför av hög vikt för att säkra goda projektresultat och i förlängningen fortlevnad av dessa. Krav på att budgeterad tid i projektansökan verkligen upparbetas kan vara ett sätt att komma runt problemet med att vissa projektpartners har svårt att prioritera projekt inom Interreg IV A ÖKS i förhållande till sin ordinarie verksamhet.
- **Utveckla en tydlig plan för fortlevnad:** Tidigare rapporter har visat att projekten inte alltid i tillräcklig utsträckning arbetar med att säkerställa att projektresultaten fortlever efter projektperioden. Då de studerade projekten i denna delrapport syftar till att skapa eller fördjupa gränsöverskridande samarbeten har flera av dem arbetat aktivt med att fundera på hur resultaten ska tas till vara. Rekommendationen blir således att i högre utsträckning kräva realiserbara planer för fortlevnad av projektresultaten.
- **Kontrollera det gränsöverskridande mervärdet noggrannare:** Naturligtvis är det så att i projekt där alla inblandade aktörer känner att projektet är absolut avgörande för att lösa det problem som de brottas med, så blir resultaten per automatik viktigare att bevara för framtiden. Samtidigt kan inte Interreg finansiera ordinarie verksamhet. Det är därför en viktig balansgång för programmet att prioritera projekt där aktiviteterna är viktiga för projektpartners utan att för den skull vara något som ingår i partnernas ordinarie verksamhet. Detta hänger på ett tydligt sätt samman med det gränsöverskridande mervärdet, som måste illustreras tydligt i projekten för att resultaten ska bli permanenta strukturer. Kommande program måste bli bättre på att identifiera projekt där det gränsöverskridandet brister och där resultaten i hög grad tas tillvara lokalt och nationellt istället för gränsöverskridande.

- **Rätt partners måste ingå:** Det har visat sig oerhört viktigt i alla projekt att ansökan föregås av en strategi kring vilka partners som bör ingå i projektet för att resultaten ska ha möjlighet och mandat att bli hållbara på längre sikt. Ibland måste nationella myndigheter till exempel ingå för att det problem som ska lösas ska komma upp på rätt beslutsnivå. Programmet måste därför se till att projektsökningar innehåller en god omvärldsanalys av vilka aktörer som agerar i det område som projektet rör sig inom och vilka aktörer, nationella, regionala och lokala, som har rådighet över de urmaningar som avses lösas.
- **Förbättra informationen om vad som händer sen:** Denna utvärdering likt halvtidsutvärderingen inom Interreg III A genomförs under programperioden. Vi kommer därför ha dålig kunskap om vad som faktiskt kommer bli av alla de projekt som har genomförts inom Interreg IV A ÖKS. För att få bättre kunskap om huruvida projekten har lyckats skapa hållbara resultat och permanenta, varaktiga strukturer och för att få viktig information om vilka aktörer och typer av aktörer som har förutsättningar att skapa detta måste uppföljning ske något eller några år efter programperiodens slut. Publikationen *När gränser brydes*, som följde upp projekt inom Interreg III A Öresund, var ett försök till att ta reda på vad som faktiskt finns kvar av projekten när finansieringen har upphört men lyckades inte täcka in alla projekt. Informationen om vad som händer med tidigare projekt kan vidare ge handläggare på det tekniska sekretariatet och andra berörda aktörer information om vad som har gjorts och vilka projekt som har lyckats skapa permanenta och varaktiga strukturer.

Referenser

Intervjupersoner

Respondent	Projekt	Organisation	Roll i projektet	Tidpunkt	Intervju
Finn Rasmussen	Nordiske Cykelbyer	Fredrikshavn kommun	Lead Partner	20/9 13.00	Personlig
Ulf Bredby	Nordiske Cykelbyer	Mölnåls kommun	Svensk samordnande part	18/9 10.00	Telefon
Brian Høj	STRAKKS	Aalborg kommun	Lead Partner	20/9 09.00	Personlig
Andreas Bjørnnes	STRAKKS	Skedsmo kommun	Norsk projektägare	17/9 14.00	Telefon
Dag Bjørnsen	CCS	Teltek	Norsk projektägare	25/9 10.00	Telefon
Jan Kjærstad	CCS	Chalmers	Lead Partner	21/9 10.00	Personlig
Floire Nathanael Daub	COINCO	Oslo Teknopol	Lead Partner	28/2 10.30	Personlig
Aleksander Giwercman	Reprosund	Lunds universitet/Öresunduniversitetet	Lead Partner	19/9 14.00	Personlig
Marie Brobeck	MAH-RUC	Roskilde Universitetscenter	Lead Partner	18/9 15.00	Personlig
Charlotte Lindström	IBU-Öresund	Region Skåne	Lead Partner	18/9 10.00	Personlig

Tryckta källor

Interreg IV A ÖKS 2010. *Gränslös utveckling i Öresund, Kattegat och Skagerrak*

Interreg IV A ÖKS 2011. *Projekthåndbok v. 5.0*

Interreg IV A 2008. *Program för europeiskt territoriellt samarbete: Interreg IV A ÖKS 2007-2013*

Interreg IV A Projektansökningar och statusrapporter från de sju studerade projekten

Interreg III A Öresund 2009. *När gränser brydes – en överblick över Interreg III A Öresundsregionen*

Oxford Research 2011. *Tillväxt genom näringslivssamarbete*

Oxford Research 2012. *Gränsöverskridande forskning, innovation och utveckling*

Ramböll Management 2009. *Samarbete kring Öresund, Kattegat och Skagerrak: Hur fungerar det nya EU-programmet?*

Ramböll Management 2010. *Samverkan kring Öresund, Kattegat och Skagerrak: gränsöverskridande mervärde i sex projekt*

Ramböll Management 2011. *Uppnådda resultat ÖKS-programmet*

Region Hovedstaden 2012. *Regional utvecklingsplan 2012*

Malmö stadsbyggnadskontor 2009. Malmö stad 2009. *Malmös översiktsplanering - underlag för beslut om översiktsplanens aktualitet*

Bilaga 1. Intervjuguide

Intervjuguide Delrapport 3 Utvärdering Interreg IVA ÖKS

Respondenten

Bakgrund

Roll i projektet

Introduktion

Introduktion till utvärderingen:

- Berätta kort om syfte, utvärderingens faser och målgrupp

Projektets idé och syfte

- Hur uppkom idén till projektet?
- Vilket problem förväntade ni lösa?

Projektets partners

- Vilka partners var mest aktiva i projektet?
 - På vilket sätt var de aktiva?
 - Vem/vilka var drivande i uppstarten?
 - Var det de partners som förväntades vara aktiva
- Saknades någon partner?
 - Om ja: Hade projektet fått bättre resultat om denna partner hade varit med?
 - Är vissa partners viktigare för projektets fortlevnad än andra?

Projektets resultat

- Vika var projektets viktigaste tänkta resultat?
- Har projektet nått sina tänkta resultat?
- Om inte: Varför har inte projektet lyckats nå sina målsättningar?
- Har projektet skapat formellt strukturellt samarbete över gränserna?
 - Hur ser detta samarbete ut?
 - Varför/varför inte har det kommit till?

Projektets indikatorer

- Har projektets kvantitativa indikatorer uppnåtts?
 - Varför/varför inte?
- Har projektindikatorerna använts för att styra projektet mot sina mål?
- Hade projektindikatorerna någon relevans för projektgenomförandet?
- Hur skulle man kunna förbättra indikatorsystemet?
 - Mer kvalitativa?

Projektets fortlevnad

- Vad anser ni krävs för att lärdomarna från ert projekt ska bibehållas?
- Hur har ni arbetat med att omvandla projektets metod och resultat till permanenta strukturer?
- Skulle projektet genomförts även utan finansiellt stöd från Interreg?
- Används några formella gränsöverskridande samarbeten (ex Helsingborg-Helsingör, Öresundskommittén) för att säkra projektets fortlevnad?

Det gränsöverskridande mervärdet

- Vad har länderna kunnat lära av varandra?
 - Arbetsätt?
 - Organisation?
 - Olika innovationssystem?
 - Stödstrukturer?
 - Samarbete med näringslivet?
- Bygger projektet på tidigare gränsöverskridande samarbeten?
- Hur organiserade ni er i projektet för att kunna arbeta gränsöverskridande?
 - Styrgrupp med flera nationaliteter?
 - Regelbundna möten på olika ställen i programgeografin?
 - Andra arbetsätt?
- Vad hade skett om projektet inte fått medel genom interreg, hur hade det gränsöverskridande samarbetet i så fall sett ut?

- Vilka fördelar och nackdelar har det funnits med att samarbeta över nationella gränser?

Målgruppen

- Vilka är målgruppen för projektet?
- Hur har målgruppen nåtts?
- Varför har man lyckats nå den/inte lyckats nå den?
- Har några andra än den ursprungliga målgruppen berörts av projektet?

Hinder och möjligheter

- Finns skillnader inom programgeografin (KASK/Öresund) som påverkar projektet?
 - Gränshinder?
 - Kulturella skillnader?
 - Samarbetsvana?
 - Annat?
- Vilka faktorer påverkade projektets genomförande?
- Hur upplever ni interreg-programmet som helhet?
- Har ni stött på andra hinder i ert arbete med att nå projektets mål?

Samspel med andra nationella och europeiska FoU-program

- Har ni ansökt om medel från andra stödprogram/åtgärder?
- Varför valde ni Interreg för detta projekt? Hade ett annat program kunnat ge samma ekonomiska stöd?
- Kommer projektet söka stöd från andra nationella och europeiska FoU-program/-verktyg under eller efter projektperioden?
 - Varför/hur?



VARAKTIGA OCH PERMANENTA SAMARBETEN

december 2012

Oxford Research finns i:

SVERIGE

Oxford Research AB
Box 7578
Norrandsgatan 11
103 93 Stockholm
Telefon: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

DANMARK

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4. sal
2000 Frederiksberg C
Danmark
Telefon: (+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Telefon: (+47) 40 00 57 93
post@oxford.no

BELGIEN

Oxford Research
c/o ENSR
5, Rue Archimède, Box 4
1000 Brussels
Phone +32 2 5100884
secretariat@ensr.eu