

Utvärdering av Skåne Nordost och dess nätverk

Professor Thomas Polesie
Institutionen för företagsekonomi
Handelshögskolan Göteborg
Bitr. forskare Maja Wallin
Institutionen för företagsekonomi
Handelshögskolan Göteborg
2010-10-14



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

| | |
|--|----|
| 1. Utvärdering av Skåne Nordost | 4 |
| 2. Teori | 5 |
| Tillit som grund för samverkan..... | 5 |
| Ett socialt kapital i nätverken..... | 5 |
| Nätverkets olika stadier..... | 6 |
| Nätverkets förutsättningar..... | 6 |
| Nätverkets värde..... | 6 |
| Platsens strukturella förutsättningar..... | 7 |
| Lokal utveckling..... | 7 |
| 3. Enkäten | 9 |
| Hur mycket tid lägger man på Skåne Nordost samarbetet?..... | 9 |
| Hur stora intäkter/kostnadsbesparingar kan Skåne Nordost samarbetet bidra till?..... | 9 |
| Vilka är intäkterna/kostnadsbesparingarna?..... | 10 |
| 4. Intervjuerna | 11 |
| Varje kommun har egna förutsättningar..... | 11 |
| Utbyte av erfarenheter..... | 11 |
| Att bygga på förtroende..... | 12 |
| Olika nivåer i nätverket..... | 13 |
| Att inte uppfinna hjulet en gång till..... | 15 |
| Vad kan vi annars göra?..... | 15 |
| Värden som lyfts fram..... | 16 |
| Vem är dragare?..... | 17 |
| Platsen har betydelse..... | 18 |
| Lokal utveckling..... | 19 |
| 5. Analys | 21 |
| Nätverket idag..... | 21 |
| Nätverket är värdeskapande..... | 23 |
| Att hitta gemensamma nämnare..... | 23 |
| Platsens betydelse för utveckling..... | 24 |
| Att bygga tillit och förtroende..... | 25 |
| Koppling socialt kapital, resurser och förtroende..... | 26 |
| 6. Slutsatser | 28 |
| Starka och svaga sidor..... | 28 |
| Viktigt att lyfta fram goda exempel..... | 28 |
| Att leda nätverket..... | 29 |
| Mätbarhet, vad säger det?..... | 30 |

| | |
|--|-----------|
| Att ta sikte på för framtiden | 31 |
| Vidare forskning | 32 |
| Källor..... | 33 |
| Bilaga 1 – Mer om studien..... | 34 |
| Bilaga 2 – intäkter/kostnadsbesparingar | 35 |

1. Utvärdering av Skåne Nordost

Samarbetskommittén Skåne Nordost är ett samarbete i nätverksform mellan sju kommuner nämligen Bromölla, Hässleholm, Hörby, Kristianstad, Osby, Perstorp samt Östra Göinge. Kommunerna samarbetar samtidigt med geografiskt angränsande kommuner vilket är ett samarbete som uppmuntras och som är välutvecklat. Samarbete mellan kommuner i nordöstra Skåne är inget nytt fenomen, men under andra hälften av 90-talet ökade dessa aktiviteter. Detta med syfte att skapa en attraktiv region samt att med kvalitet höja effektivitet i kommunal verksamhet.

Att nätverket skall fortgå är politiskt beslutat av styrelsen och Skåne Nordosts styrelse består av både kommunstyrelsens ordförande samt oppositionsrådet i respektive kommun. Presidiet består utav representant från Kristianstad, Hässleholm och ordförandekommunen. Ordförandeskapet roterar mellan kommunerna och man sitter som ordförande i två år innan ordförandeskapet lämnas vidare. Arbetet inom Skåne Nordost sker med egna kompetenser och syftar till att skapa en attraktiv region där det är bra att leva, studera, arbeta och komma på besök i.

Samarbetskommittén Skåne Nordost och dess nätverk skall nu utvärderas för att skapa en bild av:

- Kommunernas tids och resursinsats i förhållande till de nyttoeffekter de ger.
- Undersöka om det finns några alternativ till samarbetet.
- Hur ser förankringen av samarbetet ut?
- Vad bidrar dragarrollen med?

Utvärderingen startar med en teorigenomgång där teorier för nätverk, platsens betydelse för utveckling och socialt kapital presenteras. Därefter redovisas utvärderingens resultat, först utifrån enkätsvar och därefter genom en sammanställning av de genomförda intervjuerna. Resultaten analyseras och slutligen avrundas utvärderingen genom att slutsatser dras och intressanta aspekter lyfts fram.

2. Teori

Nedan följer en teorigenomgång rörande socialt kapital, nätverk och platsens betydelse för lokal utveckling.

Tillit som grund för samverkan

Tillit och socialt kapital kan finnas som en grund för samverkan. Detta behövs för att man skall se fördelarna och inte förstärka nackdelarna som kan komma ut av nätverket (Rothstein, 2003).

Rothstein beskriver i sin bok *Sociala fällor och tillitens problem* olika strategiska situationer och sociala fällor som olika aktörer i ett nätverk kan råka ut för. Det som är ett centralt moment i samtliga situationer är att aktörernas beteende bestäms av deras egen bedömning av hur andra parter kommer att agera i framtiden. Rothstein beskriver en situation utifrån följande kriterier:

- 1- Alla vinner på att alla väljer att samarbeta.
- 2- Men om man inte litar på att alla andra samarbetar är det meningslöst att själv välja att samarbeta, eftersom det som ska åstadkommas kräver att åtminstone nästan alla samarbetar.
- 3- Det innebär att det kan vara rationellt att inte samarbeta om man bedömer att de andra inte kommer att samarbeta.

Detta betyder att ett effektivt samarbete för gemensamma ändamål enbart kan komma till stånd om parterna litar på varandra, har tillit, och väljer att samarbeta med varandra. Om tillit inte skulle finnas mellan parterna slår den sociala fällan igen. Detta till trots att parterna egentligen vet att de skulle tjäna på att samarbeta.

Ett socialt kapital i nätverken

En annan aspekt som förs fram i diskursen kring det sociala kapitalet är att det utvecklas genom handling. Det är i samspelet, interaktionen mellan människor som det sociala kapitalet genereras. Coleman (1988) anser att det sociala kapitalet naturligt stärks alternativt försvagas som en följd av aktiviteter mellan människor.

Att bygga socialt kapital. Går det att medvetet bygga upp ett socialt kapital? Ja, det menar Cohen (2007). Det sociala kapitalet ser han som en organisatorisk resurs vilken går att utveckla genom att systematiskt låta människor träffas samt att försäkras sig om att det finns tid att bygga relationer där ömsesidighet är det som präglar interaktionen. Cohen betonar att det är av vikt att belöningar fördelas på ett sätt som uppfattas som rättvist inom gruppen av människor för att ett socialt kapital skall kunna byggas upp. Detta kan i sin tur leda till ett större engagemang. Även Lin (2001) tillhör dem som menar att det sociala kapitalet kan odlas fram och förstärkas genom målmedvetna handlingar.

Ett kontextberoende kapital. En annan aspekt av socialt kapital som framför allt Coleman (1988) har framhållit är att det definieras utifrån den funktion kapitalet har för att underlätta handling. För Coleman så ses inte det sociala kapitalet som en sammanhållen enhet utan innehåller olika former som skapar förutsättningar för att agera. En sådan form är exempelvis information. Just möjligheten att få tillgång till information

via kontakter är en viktig beståndsdel för att kunna agera. Genom relationer kan man ofta på ett relativt enkelt och billigt sätt få tag på värdefull information som i sin tur kan leda till kunskap och ökat värde. En följd av detta synsätt är också det sociala kapitalet är kontextberoende. Det kapital som går att nyttja i en situation behöver inte alls vara verksamt i en annan situation. En person som på senare tid har hamnat i rampljuset kring teorier om socialt kapital är Elinor Ostrom, 2009 års nobelpristagare i ekonomi. Enligt henne finns följande ingredienser i det sociala kapitalet: *Trovärdighet, Nätverk och formella, informella regler och institutioner.*

Frågor som är spännande att ställa sig är på vilket sätt värde skapas i relationer mellan människor, under vilka förutsättningar, och hur det kanaliseras till samhället. Svaren på dessa frågor kan ge en antydan om hur socialt kapital kan nyttjas som resurs i lokal utveckling.

Nätverkets olika stadier

Det finns olika stadier i nätverkande. Det startar i att synliggöra, att känna till varandra. I det här stadiet är det viktigt att man skapar en dialog, att man kommunicerar med varandra. Därifrån kan man komma till ett kunskapsutbyte. Man kan lära sig om varandra och lära sig av varandra. Utifrån detta kan en samverkan med ett mervärde ske. För att det skall vara effektivt behövs en vinna-vinna situation. Alla parter i nätverket skall få ut något av samverkan.

Att vara aktiv part i ett nätverk innebär att man för en dialog med andra parter samt att man har ett kunskapsutbyte där man lär sig om varandra.

Nätverkets förutsättningar

Jakobsson, Svensson & Åberg (2001) framhåller fyra faktorer som avgörande för att samverkan ska fungera. Att ett klimat skapas i nätverket som möjliggör för att förtroende kan utvecklas är kanske den viktigaste faktorn. Utöver förtroende kräver en god samverkan också att relationerna är jämlika. Eftersom nätverk per definition kan ses som i hög grad frivillig sammanslutning krävs det att ingen i gemenskapen dominerar agendan för mycket. Föreligger den situationen har det visat sig att nätverket kan lamslås. Tiden är dem tredje faktorn. Att frigöra tid för att låta nätverket utvecklas är av vikt. Det som i grunden möjliggör att resurser kan skapas genom relationer är utbytet av erfarenheter och information. Den fjärde och avslutande faktorn utgjordes av externa stöd. Denna externa resurs i form av administrativa tjänster vad också något som bidrog till nätverkets utveckling i de utvecklingsprojekt som utvärderades.

Nätverkets värde

Nätverkets funktion är att det möjliggör koordinering av människors handling. En vanlig idé är att det därigenom har kapaciteten att generera värde. Ett värde är inget enkelt begrepp, det är omdiskuterat och kan sättas i relation till olika saker. Om först uppdelningen görs i ekonomiska och sociala värden så syns redan där en skillnad. Utifrån ett ekonomiskt perspektiv kan exempelvis värde handla om det pris en vara erhåller på en marknad mellan producent och konsument. Sociala värden handlar mer om saker såsom kunskapsutveckling, gemenskap, status, och annat. Vilka värden som aktörer strävar efter handlar därför mycket om vilka mål och intentioner man har. Lind (2002) har ingående studerat de egenskaper och funktioner som nätverket har. Lind påvisar ett antal värden

som skapas genom, i första hand, företagsnätverk: Minskade transaktionskostnader, samordningsvinster, bufferteffekter, andras kapacitet blir egen kapacitet, andras kunder blir egna kunder, sociala vinster, kompetensutveckling och innovationskapacitet, flexibilitet och anpassningsförmåga och slutligen förmåga att förena småskalighet med stordriftsfördelar samtidigt.

Platsens strukturella förutsättningar

Begreppet rationaliteter för Gibson (2006) fram som ett utmärkande drag på vilka värdesystem som dominerar en plats. Det är avgörande att man förstår vilka strukturer som begränsar respektive möjliggör utveckling av platsen för att utveckling skall komma till stånd menar hon. Gibson tar som exempel Jukkasjärvi och Ishotellet. Där lyckades man bryta en norm som gick ut på att snö och mörker är något problematiskt och vände det till en möjlighet istället. Enbart detta var inte tillräckligt för att skapa en utveckling. Läget var sådant att turister inte per automatik besökte platsen. Istället för att vänta på att turisterna själva skulle ta sig till platsen så tog man själv initiativet till att arrangera resor till Jukkasjärvi. De hinder som fanns, strukturella, geografiska och tankemässiga, överkom man.

Lokal utveckling

Åke E Andersson (2004) har utformat den nya regionalekonomiska teorin med utgångspunkt ur det traditionella industrisamhällets avveckling. Det nya ekonomiska systemet växer istället fram i ekonomiska avancerade länder och regioner. Åke E Andersson ser Sverige som ett land som är på väg in i detta nya system, ett K-samhälle. I K-samhället inriktas analysen på regioners föränderliga tillgång på kunskap, deras tillgänglighet med moderna kommunikationer, den kreativa potentialen och de kulturella resurserna.

Andersson sätter upp ett par punkter för den framtida ekonomiska utvecklingen i länder eller regioner.

- Infrastrukturens kvalitet och utbyggnad
- Arbetskraftens utbildningsnivå
- Omfattningen av forskning, utveckling och annan kreativ verksamhet
- Entreprenörskapet och nyföretagandet
- Regionernas storlek och mångfald

Infrastrukturen är en kollektiv resurs. Den har inverkan på beslut i företag, hushåll och offentliga institutioner. En liten förändring i viss infrastruktur kan påverka stora förändringar i lokaliseringmönster, transport-, kommunikations- och handelsflöden. Idag ökar efterfrågan på högt utbildad arbetskraft. Detta är enligt Andersson en konsekvens av näringslivets allt större kunskapsintensitet i produktionen, men också av en allt mer decentraliserad organisation. Beslutsfattandet i många företag kräver en kreativ förmåga och formell kompetens. För detta krävs givetvis kunskaps och utbildningsresurser, men även tillgänglighet till dem. Tillgängligheten länkar samman till infrastrukturen. Tillgängligheten bör vara hög till lärosäten men även en hög tillgänglighet till forskning, utveckling och annan kreativ verksamhet spelar roll. Ytterligare en viktig faktor för ett K-samhälle är ett omfattande entreprenörskap, enligt Andersson en av de viktigaste förutsättningarna för ekonomisk utveckling och tillväxt. Nyföretagande är det kanske viktigaste exemplet på entreprenörskap. Entreprenörskap är förmågan att agera på marknaden för att skapa eller upptäcka situationer som – åtminstone på lång sikt – kan ge

vinst. Andersson menar att det är pendlingsregionens storlek som bestämmer mångfalden i serviceutbudet och möjligheterna på arbetsmarknaden. De fasta kostnadernas roll i produktionen och efterfrågan per invånare är den avgörande faktorn vid beslut om etablering av en serviceanläggning i en region.

3. Enkäten

Enkäten skickades ut till deltagarna i Skåne Nordost nätverket. Lite drygt 200 st. 76% svarade på enkäten, en mycket hög svarsfrekvens. Enkäten innehöll två delar där den ena delen behandlar sådant som hur mycket tid och resurser man lagt på nätverket. Denna del kompletteras med frågor där skriftliga svar krävs vilket ger en något mer fördjupad bild. Den andra delen av enkäten innehåller påståenden som besvaras inom ramen för ett intervall där: 1=tar mycket starkt avstånd ifrån, 7=instämmer mycket väl, 8=kan inte svara på frågan.

43,5% av de svarande var kvinnor, således var 56,5% män. Åldersfördelningen visar att största delen, 45,5% ligger i intervallet 55-65 år. 29,2% ligger i intervallet 45-55 år, 16,2 är 35-45 år. I intervallet 25-35 år finns 7,1% av de svaranden och 1,9% är över 65 år.

De flesta deltar i ett Skåne Nordost nätverk, 65,1%. 30,1% deltar i 2-3 nätverk och 4,8% deltar i fler än tre. Övervägande delen har deltagit i mer än 5 år i nätverket, 48,7%. 14,9% har deltagit under 3-5 år, 19,5% har deltagit i 2-3 år. I 1-2 år har 9,1% deltagit och 7,8% har deltagit i mindre än 1 år.

Över lag uppvisar svaren stor variation. En viss tveksamhet finns till varför enkäten genomförs och även sättet den genomförs på. Många respondenter visar sitt missnöje med att Skåne Nordost skall värderas i ekonomiska termer, eller på detta ”kamrersaktiga sätt” som en respondent uttryckte det. Svaren skiljer sig inte mycket åt vad gäller om svaren kommer från en respondent i en stor respektive liten kommun. I några få frågor finns dock en viss variation. De mindre kommunerna anser att kunskapsutbytet varit något större än vad de stora anser. De stora kommunerna tenderar att lägga ner något mer tid på samarbetet än de små enligt enkätsvaren. De små kommunerna är i något högre grad mer nöjda med resultatet som uppnåtts medan de stora kommunerna i högre utsträckning anser att nätverket bidragit till att lyfta vissa specifika frågor.

Hur mycket tid lägger man på Skåne Nordost samarbetet?

Respondenterna lägger varierande antal timmar på Skåne Nordost samarbetet. Under år 2008 och 2009 varierade antalet timmar från 0 till 500. Medelvärdet för 2008 uppgick till ca 67, typvärdet var 40 timmar. 2009 ökade medelvärdet till ca 74 timmar och typvärdet här var 50 timmar.

Hur stora intäkter/kostnadsbesparingar kan Skåne Nordost samarbetet bidra till?

0 till 25 mkr är de intäkter/kostnadsbesparingar som respondenterna i enkäten anser att Skåne Nordost samverkan har bidragit till. Betänkas bör att 115 personer svarade 0 kronor. Detta kan tolkas som att samarbetet är svårt att sätta en siffra på, att man inte vill sätta en siffra eller att man inte förmår se värdet av det.

Vilka är intäkterna/kostnadsbesparingarna?

Denna fråga engagerade många, här kom det många förslag.¹ Nedan följer att axplock av respondenternas svar på vilka intäkts/kostnadsbesparingar som kunnat göras genom Skåne Nordost samarbetet.

Utbildningar har kunnat genomföras, erfarenhetsutbyte, gemensam IT nämnd och andra gemensamma IT förbättringar, gemensam VA-taxa, gemensamma upphandlingar, gemensamt material har tagits fram till exempel inom turismbranschen, Pågatåg, större gensvar från omvärlden eftersom man är fler, en starkare röst, bättre kvalitet pga. mer genomtänkta beslut.

Sammanfattande kommentarer kring enkäten beskrivs bäst med följande citat.

- *”Ett naturligt forum för erfarenhetsutbyte.”*
- *”Ett enat uppträdande i olika frågor har en enorm genomslagskraft och ger fördelar för den egna kommunen som inte kan uppskattas.”*
- *”Det kamrersaktiga synsättet som frågorna visar ger ingen rätt bild av vårt engagemang.”*

Att enbart mäta nyttan av nätverket genom att mäta tidsinsats och på så vis insatta resurser upplevs inte som ett rättvisande sätt. Ca 1/3 av svarande på enkäten har gett uttryck för att nyttan är större än vad som kan mätas genom tid och pengar.

¹ Se fler svar i bilaga 2

4. Intervjuerna

Den andra delen av utvärderingen bestod av intervjuer med personer som medverkar i Skåne Nordost.

Jag har intervjuat 13 politiker ur styrelsen i Skåne Nordost, samtliga kommunchefer, det vill säga 7 stycken, och även intervjuer med 13 enhetschefer. Under intervjuernas gång har ett mönster utkristalliserat sig. Det är detta mönster jag vill beskriva i följande kapitel.

Varje kommun har egna förutsättningar

Varje kommun har olika förutsättningar. Stadsbyggnaden skiljer sig åt, vissa kommuner präglas av landsbygd andra av stadskänsla. Någon kommun är bruksort medans en annan präglas av småföretag.

Företagen skiljer sig åt i de olika kommunerna. Utbildningsnivån varierar. Befolkningsstrukturen ser olika ut – demografin varierar. Även storleken på kommunerna i Skåne Nordost skiljer sig åt och således också invånarantalet.

Vad som binder kommunerna samman är det geografiska läget. Det är ett faktum att kommunerna ligger där de ligger och har den struktur de har. Att vara medveten om kommunernas olika förutsättningar underlättar ett framtida samarbete. Många utmaningar som dyker upp i kommunerna är på många sätt likartade men det finns ändå lokala skillnader som kan påverka prioriteringarna av frågor, engagemanget och delaktigheten i nätverket. I varje kommun finns just deras resurser. Dessa resurser kan användas och nyttjas på olika sätt i olika konstellationer och på så vis få varierande utfall.

Utbyte av erfarenheter

Flertalet respondenter påpekar att Skåne Nordost nätverket är väldigt värdefullt i den mening att det skapas ett informationsutbyte.

”Nätverket kan skapa en dialog. Finns inte den så kommer man ingen stans”.

Dialogen kan finnas inom nätverket, men också mellan nätverken. Inom nätverken kan ett värdefullt informationsutbyte ske då man får tillfälle att diskutera liknande problem rörande verksamheten. Snabba svar kan då fås från kollegor i nätverket om hur de har behandlat likande ärenden förr. Olika infallsvinklar kan vara värdefullt. De bygger på olika erfarenheter.

Denna dialog och detta utbyte av kunskap kan vara en oerhörd resurs om man nyttjar den väl. Informationsutbyte ger underlag för ställningstaganden och beslut. Diskussionerna kan ta lite längre tid, men problem tas upp och diskuteras utifrån olika synvinklar och med olika erfarenheter och kunskap. Besluten kan då fattas utifrån ett bredare underlag och har potential att bli ”bättre”.

Nätverket kan genom dialog också bygga upp en gemensam referensram vilket kan bidra till att förståelsen för varandra ökar, att man respekterar varandra och på så vis bygger ett förtroende.

Att alla måste tjäna på att vara involverade i Skåne Nordost är en återkommande åsikt under intervjuerna. Om inte alla tjänar på det menar respondenterna att det inte är någon idé att fortsätta. Varje individ i nätverket har ett område som den är riktigt bra på och kompetenser av detta slag kan utvecklas inom ramen för nätverket. Kunskapen som en viss person har kan delas till de övriga i nätverket. Istället för att var och en själv skall tillskansa sig denna kunskap kan den delas och resurser i form av tid och energi kan nyttjas till andra ändamål. Flera respondenter har berättat att nätverket används på det här sättet idag.

”Om jag är riktigt bra på att tolka nya lagar till exempel så kan jag göra det. Så gör jag en liten skrift som jag sprider till alla i nätverket.”

Viljan att dela med sig behöver inte vara helt självklar, men i ett nätverk där man vet att man kommer att få tillbaka den möda man själv har lagt ner så är förutsättningarna goda.

Informationen kan även utbytas över olika nivåer i nätverket. De olika fokusgrupperna som ingår i Skåne Nordost har möjlighet att informera Skåne Nordost styrelsen om sitt arbete och styrelsen har i sin tur möjlighet att ge sin syn på arbetsgången.

”Vi kan informera om vad som är på gång och styrgruppen kan informera om vad som är på gång och vi får då en möjlighet att få ut information. Vid dessa tillfällen så framgår det hur bra de flesta tycker att det är att detta samarbete finns.”

Nätverket är en viktig kanal för att nå ut med information. Samtidigt bör man tänka på vilka man kommunicerar med och på vilket sätt man gör det. Flera respondenter ger uttryck för att man måste bli ”lyssnad på”. Kommunikationsvägarna i nätverket har lyfts fram som viktiga. Som exempel kan nämnas att ett flertal respondenter framför att chefsgruppen och styrelsen brister i bedömningen av vilka som skall involveras i ett ärende.

Inget samarbete står helt för sig själv, alla är på ett eller annat vis beroende av varandra. Kommunikationsbehovet inom Skåne Nordost behöver därför vara omfattande och ”rätt personer” behöver kontaktas i ”rätt frågor”. Respondenter menar att det här finns en brist. Det är inte alltid beslutsgången fungerar, det är inte alltid ”rätt personer” blir tillfrågade eller involverade i beslut som berör dem. Detta berör kommunikationen mellan grupper, chefsgrupp och styrelse, dvs. vertikalt. Inom grupperna, horisontellt, verkar kommunikationen fungera väl. Att lyssna och kommunicera nedåt och utåt i organisationerna upplevs som betydelsefullt. Även då det upplevs som betydelsefullt är det inte alltid något som fungerar. Flera politiker vittnar om att det är svårt att förankra Skåne Nordost tankar i den egna kommunen.

Att bygga på förtroende

Samtliga respondenter är överens om att ett nätverk är något som måste byggas på förtroende. Det tar tid att bygga upp ett förtroende samtidigt som det går fort att radera. Tiden är också det som respondenterna menar är det största hindret för att få ett fungerande nätverk.

”Man måste arbeta mycket med nätverk. Det kan ta tid att bygga upp ett fungerande nätverk. Svårt att bygga upp i början, men sedan känner den ena den andre och den tredje och så rullar det på.”

För att man skall komma dit hän att förtroende skapas så måste man börja med att förstå bakgrunden hos de olika parterna i nätverket. Ett fungerande nätverk ger förtrogenhet med rådande attityder. Det är grunden för att nätverket skall fortsätta utvecklas.

"Vi är olika och vi har olika förutsättningar och det skall man acceptera och respektera."

Många påpekar att man måste lära känna varandra i början av ett nätverksbygge och att de personliga egenskaperna och den personliga inställningen till nätverket är viktig. Man kan inte få ett bättre nätverk än de personer som ingår i det, det blir inte starkare än kedjans svagaste länk.

"Ett nätverk blir inte bättre än de som finns i själva nätverket."

Inom de flesta nätverken i Skåne Nordost har man högt förtroende för varandra. Man har ett gott och öppet klimat. Däremot kan förtroendet svikta något mellan nätverken. Somliga respondenter ger uttryck för detta då de menar att styrelsen inte uppfattas som tillräckligt engagerade. Nedifrån uppfattas det av vissa som att styrelsen inte tar tillräckligt stort ansvar och inte prioriterar Skåne Nordost nätverket i önskad utsträckning. Det är när spänningar uppstår som nätverket verkligen sätts på prov. Är nätverket då byggt på ömsesidighet och förtroende är chanserna att lyckas större.

Olika nivåer i nätverket

I nätverket kan tre olika nivåer identifieras. Den kollegiala nivån, den nivån där nätverket blir en genomförare och den strategiska nivån.

1) En kollegial gemenskap, att inte känna sig ensam. Nätverket har förmågan att skapa en kollegial gemenskap, speciellt i en liten kommun. Är man ensam på sin post i kommunen så kan det vara mer värdefullt att få prata med kollegor i en annan kommun än att tala med t.ex. sin chef. Detta är något som har lyfts fram som något odelat positivt, framförallt hos de intervjuade tjänstemännen.

"Man är så ensam på sin post i en liten kommun så det är viktigt att man knyter kontakter."

Det framhölls att det i många fall bara kan vara kollegor på samma post som har kunskap och idéer kring hur man skall lösa ett specifikt problem. Man kan få input och värdefull information som man annars inte hade kunna få tillgång till. Information kan delas. Nätverket kan också bidra med värdefullt stöd.

Eftersom man i Skåne Nordost byggt upp nätverken utifrån den position man har i kommunen så ingår man oftast i en ganska liten grupp. Detta medför att det inte är så långa kontaktvägar, svar från andra i nätverket kommer fort.

Kollegorna i nätverket fyller en viktig funktion då det skapar en gemenskap. Man kan ventilera och diskutera känsliga frågor i nätverket.

"Ofta när chefer pratar med varandra så är det ju i känsliga frågor. Då är det viktigt att man kan lita på varandra."

I de allra flesta nätverk framhåller man att detta fungerar väl och att man kan lita på sina kollegor i nätverket.

2) Nätverket som genomförare. Det har skett mycket inom nätverket under den tid Skåne Nordost har funnits. Skåne Nordost är ett nätverk som går till handling. Respondenterna vittnar om en mängd olika projekt vilka har genomförts inom ramen för Skåne Nordost.

Nedan listas några av de återkommande projekt som lyfts fram:

- Kompetens/livslångt lärande,
- EU-kontor i Hässleholm,
- IT-frågor och en gemensam IT-nämnd
- Infrastrukturfrågor, Pågatåg och E22an bland annat,
- Turismen har samverkat i mycket,
- En gemensam grafisk profil för Skåne Nordost finns,
- Det finns viss samverkan kring gemensam VA-taxa,
- Gemensamma upphandlingar,
- Samverkan kring säkerhet,
- Book-it gemensamt lånesystem för biblioteken,
- Överförmyndarverksamhet.

Det är mycket som har utträttats inom Skåne Nordost, säkert är det mer än det som kommit fram här. Många tror på att samarbetet kommer att fördjupas. Eftersom nätverket faktiskt genomför en mängd projekt så är det också viktigt att lyfta fram detta som någonting positivt. Att lyfta fram goda exempel är ett sätt att öka självförtroendet och den positiva bilden av Skåne Nordost kan förstärkas. Man är ett nätverk som går till handling i många fall.

3) Strategi och politiska beslut. Skåne Nordost fogar över en budget som baseras på ”25-kronan”. Tjugofem kronor från varje medborgare i de sju kommunerna går till den gemensamma potten för Skåne Nordost. Det är styrelsens uppgift att fördela potten, att göra en budget och således en prioriteringsordning. Eftersom man fogar över skattemedel väcks frågan om vad som bör vara projekt inom Skåne Norsost och vad som bör hållas på en kommunal nivå.

”Där kommer demokratiaspekten in. En svår fråga. För det är ju så att det är presidierna i respektive kommun som utgör styrelsen. Och om vi tittar på hur de ser ut, inte bara genusperspektivet utan också ur partiperspektivet. Det finns inget demokratiskt underlag för en sådan konstellation om det är så att man tar över mer och mer av besluten. Dels så representerar man inte sin kommun och sina medborgare. Dels så har medborgarna ingen insyn.”

Demokratiaspekten lyfts fram då organisation är uppbyggd på ett sätt som inte är representativt utifrån medborgarnas politiska val. Styrelsen i Skåne Nordost måste förankra besluten hemma i sin respektive kommun innan de kan gå vidare med frågan för Skåne Nordosts räkning. En konflikt ligger häri då det efterfrågas tydligare, klarare och snabbare beslut och prioriteringar underifrån. Flera respondenter gav uttryck för att styrelsen inte var tillräckligt lyhörd eller drivande.

En ytterligare aspekt på det strategiska planet är att genom att representera Skåne Nordost utåt så blir man större gentemot sin omgivning.

”Ju större man är, desto bättre påverkansmöjligheter har man utåt sätt.”

Med denna tanke som utgångspunkt startades samarbetet Skåne Nordost. Man såg ett yttre hot, sydvästra Skåne, och ville positionera sig gentemot dem. Tidigt började man

arbete med infrastrukturfrågor vilket idag har resulterat i Pågatåg nordost. Man blev en gemensam och starkare röst.

Det finns stora möjligheter att använda sig av Skåne Nordost som en strategi gentemot sin omvärld i och med lobbying. Lobbying kan vara ett viktigt verktyg för att göra sin röst hörd och att skapa ett intresse för plasten nordöstra Skåne.

Att inte uppfinna hjulet en gång till

Ett återkommande samtalsämne under intervjuernas gång är att nätverket Skåne Nordost är något som används för att man inte skall behöva uppfinna hjulet på nytt i varje kommun. Inom den kommunala verksamheten finns det en tradition av att man tittar på varandra och drar lärdom av varandra. Man delar gärna med sig av kunskap och information.

”En fördel i den offentliga världen är att man inte har några hemligheter för varandra utan man hjälper varandra. Man ska inte uppfinna hjulet mer än en gång utan man hjälper varandra och tar de bra bitarna.”

Att man kan dela med sig av kunskap är något respondenterna ser som en styrka. Det visar på att kommunerna besitter en stor kunskap och att det fogar över stora resurser. Det betyder också att man inte skall behöva sitta på var sitt håll och göra precis samma sak. Detta är något som sker i Skåne Nordost. Man delar gärna med sig av sin kunskap och således sker ett kunskapsutbyte.

Samtidigt som man gärna delar med sig så förväntar man sig också någonting tillbaka. Det behövs ett jämlikt förhållande.

”Samverkan är att dela på sysslorna och om man inte gör det så fungerar det inte.”

I intervjuvären framkommer det en skillnad i synen på samverken beroende av om man är en liten eller stor kommun. Det förefaller så att de små kommunerna anser att de stora inte ger tillräckligt i förhållande till deras resurskapacitet. De lite större kommunerna å andra sidan kan ge uttryck för att de mindre kommunerna inte kan förstå deras situation när allt mer arbete i nätverket faller på deras lott bara för att de är större.

Vad kan vi annars göra?

Att nätverka, att vidga sina vyer och att ta hjälp av andra verkar vara något som kommunerna i Skåne Nordost ser som en självklarhet och nästan som en överlevnadsfråga. Man gör det man måste, man måste samverka och detta gör man för att överleva helt enkelt.

”Vad hade hänt om vi inte hade gjort det här? Hade det varit så att vi haft en ökad utflyttning, sämre förutsättningar för högskolan, hade vi haft företagsnedläggningar och gått miste om företagsetableringar. Så att jag menar att det här är ett nödvändigt utvecklingsarbete som bedrivs här som är svårt att sätta kronor och ören på men som ger en identitetsskapande balans.”

Respondenterna menar att alternativet att inte samverka är värre, det finns egentligen inget alternativ. Många saker hade inte den enskilda kommunen klarat av på egen hand varför samverkan kan vara helt avgörande.

”Vi kanske hade förlorat miljarder om vi inte hade gjort något, det hade i alla fall inte blivit några Pågatåg. Man måste göra något för att gå framåt, måste driva framåt och hjälpa varandra.”

Ett utvecklingsarbete bedrivs med de resurser man har. Gemensamt kan man dock göra saker som man inte kunnat göra ensam. Skåne Nordost är därför värdefullt, men vad menar respondenterna att man uppnår med samverkan?

”Öka kvaliteten och minska kostnaderna, bättre driftsäkerhet och minskad sårbarhet, öka påverkansmöjligheter och minska marginalisering.”

Detta är ett exempel på vilka förbättringsmöjligheter samverkan kan ge. Respondenterna skiljer sig dock något åt i synen på vilka områden man bör eller kan samverka kring. Några var tydliga med att ingen samverkan skulle ske kring politiska frågor medan andra respondent menade att man kan samverka kring i stort sett allt.

Kan man då gå för långt i samverkan, kan man samverka för mycket? I nästan samtliga intervjuer så berördes ämnet kommunsammanslagningar. Å ena sidan så ses Skåne Nordost som ett alternativ till kommunsammanslagningar. Å andra sidan ses det som ett steg in i kommunsammanslagningarna.

”Skåne Nordost är ett alternativ till en kommunsammanslagning, som jag ser det.”

Ett annat citat som beskriver samma tanke är:

”Skall de mindre kommunerna kunna finnas kvar så måste man samverka och samarbeta och tillsammans göra bra saker. Där kompetensen är bäst så skall man erbjuda den servicen inom Skåne Nordost.”

Här handlar det om att samordna kompetenser och att ge varandra service mellan kommunerna inom Skåne Nordost. Detta kan vara ett steg i en riktning mot att samverka kring varandras kommunala arbetsuppgifter. I det här sammanhanget har flera respondenter uttryckt att de ser kommunsammanslagningar som något oundvikligt. Något som kommer att komma i sinom tid.

Värden som lyfts fram

Frågan i enkäten ”Uppskatta vilka intäkter/kostnadsinbesparingar, kvantitativt, Skåne Nordost samarbetet som du deltagit i givit kommunen?” fick en mängd varierande svar – allt från 0 kr till 25 mkr. Vid en fördjupning under intervjuerna blir svaren liknande. Svaren är lite trevande. Det är svårt att sätta siffror på samverkan, men många tror att samverkan kan ge stora ekonomiska utslag. Många vill inte mäta värdet av nätverket i ekonomiska termer då de menar att det inte går eller helt enkelt inte är relevant.

Samtliga respondenter är övertygade om att det finns ett värde i någon form i nätverket idag. Det är inte självklart att värdet är ekonomiskt, det kan finnas andra typer av värden. Värdet av ett samarbete är inte självklart men man kan tänka sig att man behöver väga insättningarna mot utfallet. Många respondenter lyfter fram tiden som den resurs som man sätter in mest av. Kortsiktigt kan samverkan ta mycket tid, och med de en kostnad, men långsiktigt kan det innebära att man sparar tid.

Ett värde som ligger i nätverket kan vara att man gentemot omvärlden kan sätta sig själv på kartan. Att delregionen nordöstra Skåne synliggörs. Man kan också se följande citat

som ett sätt att tydligare försöka visa på nyttan med Skåne Nordost. Man kan koppla det som görs i nätverket till en målparagraf och lyfta fram goda exempel.

”Att man bevisligen kan se att intresset för den här Skåne Nordost regionen, med Kristianstad i centrum, faktiskt ökar på olika sätt. Att man får fler besökare, man får fler företag och så vidare, befolkningmängden ökar. Lyfter vi ut dessa parametrar och mäter dem även i Skåne Nordost så kan man se nyttan tycker jag.”

Detta är ett arbete som faktiskt redan har påbörjats i viss mån. Man har utgått från skriften, ”Hur har det gått i Skåne”, för att sedan bryta ner de parametrar som finns där på kommunnivå i Skåne Nordost. Det finns även en ambition om att få det så detaljerat som på ortsnivå. Detta kan vara ett värdefullt arbete så tillvida att synligheten gentemot omvärlden ökar. En gemensam identitet kan byggas upp, vilken kan ge en positiv laddning till Skåne Nordost. Det kan fylla ett behov av att känna sig sedd och bekräftad, att verka i en attraktiv region.

Kollegial samverkan, kunskapsutbyte, sociala kontakter och gemenskap är ytterligare värden som lyfts fram vilka respondenterna inte finner något intresse i att värdera utifrån ekonomiska termer.

Ekonomiska värden kan dock härledas till nätverket. Infrastruktursatsningarna är ett sådant värde, vilken också skapar nya möjligheter för nordöstra Skånes egen utveckling. Även inom upphandling så finns det möjlighet att göra rent ekonomiska vinster vid samverkan. Många respondenter lyfter fram just upphandling, att man ökar kvantiteterna, som en stor potentiell källa för att minska kommunens kostnader.

”Livsmedelsupphandlingen är ett bra exempel på detta. Vi hade aldrig fått så bra priser annars om vi inte hade samverkat kring det.”

Respondenterna vittnar om att det finns värden i nätverket Skåne Nordost, både sociala värden samt ekonomiska värden. Det finns också exempel på hur man skulle kunna mäta nyttan av nätverket.

Vem är dragare?

Många respondenter uppfattar att samarbetet har stagnerat, att det saknas en glöd och ett driv. Fart, riktning och energi efterfrågas.

”Vad som är viktigt i Skåne Nordost är nu att man övergår till handling. Man kan inte bara snacka längre, utan vi måste gå från ord till handling.”

Att gå från ord till handling är något som återkommer under intervjuerna. Mycket har genomförts i nätverket redan, trots detta önskas mer. Man vill inte stanna upp utan ta nätverket vidare. För detta efterfrågas någon som leder och tar Skåne Nordost ett steg längre.

Ett svar på varför man inte i större utsträckning kommer till handling kan hänga ihop med nätverkets uppbyggnad.

”Det skulle kunna vara mera samverkan men när det kommer till kritan så är det ju politiska beslut och då är hembygden kanske kärast.”

Citatet ger uttryck för flera respondenters syn på varför styrelsen inte kommer till handling. Frågor inom Skåne Nordost måste inte bara förankras i styrelsen utan också i

varje kommun då de måste förankras politiskt. Detta kan vara en anledning till varför beslut kan vara både tidskrävande och svåra att fatta. Utifrån detta är frågan om det hade varit lättare att fatta beslut om styrelsen hade tydliga prioriteringar om vad som var Skåne Nordost frågor och vad som var frågor som skulle behandlas kommunalt.

Flertalet respondenter efterfrågar en motor, en dragare som kan utveckla och föra Skåne Nordost framåt. Formellt är Kristianstad och Hässleholm dragare idag då de är det två största kommunerna. Många efterfrågar en mer framträdande roll från Kristianstad, mer ansvarstagande och pådrivande. Som det varit nu har de uppfattats som väldigt avvaktande.

”Om inte ledaren kommer till träningarna så slutar ju snart spelarna att dyka upp också.”

Det märks av i de övriga kommunerna att Kristianstad inte är riktigt så drivande som det förväntas av dem. Känslan som många har visas av följande citat:

”Kristianstad inom sig verkar inte helt övertygande om hur de vill ha det, har jag en känsla av. Politiken där är nog inte helt samspelt. Om det ska bli något så måste man enas kring detta.”

Vilja och engagemang från alla parter är en viktig faktor för att få ett fungerande nätverk. Kanske blir det skillnad nu när Kristianstad tar över ordföranderollen. Det återstår att se.

Just ordförandeskapet och det faktum att det är roterande är ett ämne som kommit upp under intervjuernas gång. Det råder delade meningar kring huruvida det är en fördel eller nackdel med roterande ordförandeskap. Detta är en fråga som tas upp framför allt av politiker och kommunchef, men inte i lika hög utsträckning bland övriga intervjuade.

”Vill man vara lyssnade och inkluderande så är det en fördel att man alternerar, men i ärlighetens namn så när en liten kommun har det här så blir det här den kommunens största händelse. Det är jättekänsligt men det handlar om professionaliteten och den kompetensen och skall vi jobba utåt, att omvärlden skall intressera sig för det vi gör så måste vi fundera över hur det här skall fungera.”

De som förespråkar ett fast ledarskap menar att det medför professionalitet, kraft och kontinuitet. De som förespråkar ett roterande ordförandeskap menar istället att ett engagemang, ett synliggörande och delaktighet är viktiga värden som skapas.

Man är dock överens om att för att få fart framåt så behövs det någon som leder samarbetet åt ett gemensamt håll, annars blir övriga parter tveksamma. Det måste finnas en samsyn inom nätverket och ingen rivalitet. Om det inte finns en tro på att samarbetet kommer att leda till goda resultat blir det svårt att entusiasmera andra. Det behövs någon form av injektion, en nystart för att kicka igång det. Entusiasm, vilja och lite jäklar anamma önskas det mer av.

Platsen har betydelse

”Det är viktigt att vi skaffar oss organisationer så att vi kan sköta vårt kommunala uppdrag. Så att vi på eget håll kan fixa en utveckling, kompetensutveckling, eller utveckling på annat håll istället för att vi skall vara beroende av t.ex. Malmö.”

Här beskrivs egentligen kärnan i nätverket Skåne Nordost - att inte göra sig beroende av andra, att nyttja det som finns på platsen samt att fokusera på det man är bra på och låta de utvecklas.

Man har de resurser man har, och dem kan man använda på olika sätt. Man ligger på den geografiska plats man gör och det är ett faktum som inte går att ändra.

”Det är mycket att vinna på att använde de personer och de personella resurser vi har. Att samordna dem så att vi får bättre slagkraft och kan använda dem på hemmaplan.”

En viktig del i arbetet med Skåne Nordost är att få folk att stanna kvar i nordöstra Skåne. Man bör fundera över vilken målgrupp man vänder sig till, vilka vill man attrahera. Att behålla kompetensen på platsen är också det avgörande för platsens utveckling och för det krävs det arbetstillfällen.

I grunden är styrelsens mål att utveckla kommunerna och det geografiska område de tillhör.

”Styrelsens mål är något diffusa men de finns en paragraf, att vi skall öka attraktiviteten i vår region, och med allt vad det innebär i livskvalitet, boende och företagande och så. Den är vi i grunden väldigt överens om.”

Det är inte frågan om att bli någon annan, utan det gäller att ta tillvara på det man är bra på och utveckla det. Alla kan bidra med något till delregionens attraktivitet. Man måste ge och ta i ett samarbete. Finna gemensamma kontaktytor kan vara ett verktyg för att utveckla de kompetenser som finns inom nordöstra Skåne och nätverket kan vara en plattform för detta. För att utveckla platsen krävs också att investeringar görs i den. Genom att investera i det befintliga på platsen kan man skapa en utväxling – en utveckling av platsen.

Lokal utveckling

Många respondenter menar att man måste samordna sina resurser för att gemensamt kunna driva regionen framåt. Geografisk är man sammanbunden och det bästa av situationen måste göras för att driva den lokala utvecklingen. Varje kommun kan inte göra detta helt själv. Att stärka de resurser som finns på platsen är en viktig del i nätverkets arbete. Många respondenter talar om att den som är bra på någonting skall fortsätta med det arbetet och sedan dela med sig av resultat, kunskap eller arbetsinsats till övriga. Då skulle resurserna utnyttjas effektivt.

För att gemensamt föra den lokala utvecklingen framåt, att skapa en delregional utveckling är något som det underifrån uppfattas som att politikerna måste göra. Det är politikerna som måste sätta en tydlig agenda och visa vilka områden som är prioriterade.

”Avgränsning och agenda är något styrelsen bör sätta. Det är möjligt att politikerna borde sätta detta lite tydligare. Vi har ju en blandning politiker, rött och blått, så det är kanske svårt att enas kring tydliga mål.”... ” Jag tror att för att man skall ha en organisation som är slagkraftig så måste det finnas politiska mål som man har enats runt. Jag tror att så inte är fallet nu.”

Enighet, tydligare ledning och en riktning på var man skall gå efterfrågar flera respondenter av politikerna. Drivet för att skapa en utveckling efterfrågas. Styrelsen måste driva på för att en utveckling skall komma till stånd, för detta krävs en vilja och en

tro på att Skåne Nordost kan åstadkomma något och att det är viktigt. Det finns något som grov i kommunerna och för att få effekt av det måste alla resurser tas tillvara.

”Vi hade 2000 studerande, sedan flyttade högskolan över till ett regemente och nu har vi 12 000 studenter, en fantastisk utveckling. Vi brukar säga att till detta fick vi inte en statlig krona. Så det har inte byggts på subventioner och stöd utan det har byggts på någonting som vi gör här.”

Det är detta ”någonting vi gör” som är värdefullt att identifiera. Att se de resurser och tillgångar man har på just den plats man befinner sig. Att utnyttja och underblåsa det man är bra på för att därefter kunna gå vidare.

När Skåne Nordost gör värdefulla saker intresserar sig även andra delar av kommunen för det. Näringslivets roll är synlig i fallet med Pågatågen.

”Vi har ett konkret fall med Pågatågen. Där använde vi oss av både nätverk och samverkan. Detta är ett bra exempel på att man måste gå ihop för att få resultat. Vi fick också in näringslivet. När de gick med och började snacka och skriva, då fick vi fart på det hela.”

Utveckling av en plats kan byggas på samverkan. Skåne Nordosts påverkan på den lokala utvecklingen kan synliggöras med det här exemplet. Infrastruktur är en stor faktor för att utveckla en plats och genom att man investerar får man också tillbaka. Man går då från ord till handling.

Gemensamma BoDagar är en återkommande aktivitet i Skåne Nordost. Boende är också det en central del i den lokala utvecklingen. Genomslaget för dessa BoDagar utanför delregionen nordöstra Skåne blir större om Skåne Nordost agerar gemensamt än om varje kommun skulle göra det var för sig.

5. Analys

Respondenterna är överens om att nätverk är viktigt och att Skåne Nordost är värdefullt. Däremot är inte alla nöjda med hur nätverket rent konkret fungerar. Några är missnöjda med kommunikationsvägarna i nätverket, andra är missnöjda med farten och drivet i nätverket. Att nätverket som sådant fyller en funktion och att det kan skapa något för regionen är man dock enig om.

Nätverket idag

Man har kommit långt i arbetet med nätverket i Skåne Nordost. Utgår vi från Rothsteins (2003) steg för nätverk så ser vi att nätverket är synligt, man känner varandra väl inom nätverket och har en dialog. Det finns en god dialog inom nätverket, nätverket träffas regelbundet och minnesanteckningar förs kring mötena. Många nätverk vittnar också om ett kunskapsutbyte vilket är det som Rothstein menar gör att man går framåt i nätverket. Rothstein påpekar också den vinna-vinna situation som skapar effekter av samverkan. Samtliga parter inom nätverket måste vinna på att vara en del utav det. Respondenterna visar en bild av att detta kanske inte alltid är fallet då man som stor kommun uppfattar att man ger mer än vad man får. Detta tar sig uttryck i tveksamhet om huruvida alla är villiga att ge hundra procent. Om tveksamheten infinner sig så kan den sociala fällan, som Rothstein beskriver, slå igen. Då hamnar man i en situation där man får det sämre fast man vet att man egentligen skulle tjänat på att samarbeta.

Skåne nordost befinner sig idag relativt långt fram i utvecklingen av nätverket. Det är dock vid konflikter som man får reda på hur stabilt nätverket egentligen är.

Att bygga ett socialt kapital. Skåne Nordost är ett mycket bra forum för människor att träffas och att bygga relationer. Enligt Cohen (2007) är detta en bra grund för att bygga ett socialt kapital. Nätverket måste då präglas av ömsesidighet för att något sådant skall vara möjligt. Alla nätverk inom Skåne Nordost är inte där än, men många är det. Även mellan nätverken finns behov av att utveckla ömsesidigheten.

Det är också viktigt att belöningar fördelas på ett sätt som uppfattas som rättvist inom gruppen för att ett socialt kapital skall kunna byggas upp. Det finns en nytta och ett värde i nätverket och respondenterna vill att det skall utvecklas. Man är enig om att alla måste vinna på att vara en del av nätverket. I Skåne Nordost finns dock en konflikt om huruvida alla vinner på nätverket. Den ligger mångt och mycket i om man är en stor eller liten kommun. De stora kommunerna uppfattar i högre grad att de får ge mer än vad de får. Här behövs en balans, en förändrad syn för att komma vidare. Det är viktigt att hitta den gemensamma nyttan i nätverket för att få alla inblandade parter att vilja gå tillsammans åt ett håll.

Olika användningsområden/nivåer i nätverket. Utvärderingen visar att vissa nätverk fungerar bättre än andra, vilket inte är förvånande. Några är väldigt konkreta och handlingsinriktade i sina nätverk medan andra har en mer kollegial inriktning.

1) Kollegialt. Det finns också olika nivåer i nätverket. Det är tydligt att det finns ett kollegialt användningsområde där värden i form den positiva känslan i att ha kollegor, information och kunskapsutbyte samt andra sociala värden som kan finnas i denna typ av gemenskap. I ett kollegialt nätverk finns en trygghet, man kan få utlopp för sina tankar

och funderingar vilket kan ha stor betydelse. Genom att lägga ner tid och engagemang i ett sådant nätverk kan förtroende skapas vilket är en god förutsättning för att bygga upp ett socialt kapital.

2) Handlande. Det finns också en form där nätverket är med och skapar och driver gemensamma projekt exempelvis inom utbildningsområdet, där ett synligt resultat av arbetet är lärcentra och validering. Även ett gemensamt gymnasieintag är ett konkret resultat av detta nätverks arbete.

Skåne Nordost har numera en grafisk profil vilket också det är ett konkret resultat av handlingskraften inom nätverket. Flera exempel kan nämnas såsom EU-kontoret, BoDagarna, samarbetet inom turismen, infrastrukturfrågor. Detta är något som kommer samtliga kommuner till gagn och samtliga intervjupersoner framhåller detta som viktigt i samarbetet.

3) Strategiskt. Ytterligare en nivå är den strategiska nivån där styrelsen för Skåne Nordost ingår. Styrelsen har en utmaning i att komma överens om vad man vill göra, vem som skall göra vad och hur man skall gå vidare. Att bedriva ett strategiskt arbete gentemot omvärlden ger Skåne Nordost en möjlighet att visa sig stark och enad gentemot densamma.

Man får också betänka att nätverket består av människor med olika roller. Politikerna har en roll, kommuncheferna en annan. Tjänstemännen har en tredje roll. Vissa är mer initiativtagare, andra mer genomförare.

Nätverkets olika roller. Det finns vissa skillnader i hur man svarar i intervjuerna vilka är beroende av vilken roll man har i nätverket. Verksamhetscheferna har ofta en verkställande roll. De har också en mer direkt syn på Skåne Nordost samarbetet, en syn där nätverket har ett stort inflytande. Det är mycket mer av ett kollegialt nätverk där man diskuterar faktiska problem och lösningarna för dessa. Nätverket är i många fall ett stöd i arbetet.

Kommuncheferna ger också en bild av att nätverket är ett kollegialt stöd, men även en arbetsgrupp då de är beredande organ för styrelsen samt för presidiet. Kommunchefens roll är förmedlande, de vidarebefordrar styrelsens beslut nedåt i organisationen samt utövar övergripande ledning av övriga nätverk.

Politikerna har en mer direkt beslutande roll, dock måste besluten vara förankrade i den egna kommunen. De ger också i högre grad uttryck för de demokratiska aspekterna, till exempel att Skåne Nordosts styrelse inte har någon politisk beslutanderätt. Om man nedifrån önskar tydligare direktiv vad gäller mål och riktning i nätverket så ser politikerna en fara i att fatta beslut i styrelsen innan det förankrats i den egna kommunen.

Ytterligare en skillnad man finner i intervjuerna är huruvida man är verksam i en stor eller liten kommun. De mindre kommunerna efterfrågar i högre grad ett tydligare ”dragande” från de stora kommunerna. De stora kommunerna å andra sidan vet att de är större, starkare och har större kapacitet men samtidigt vill de inte få en extra börda av samarbetet. I stort sett samtliga respondenter menade att samverkan måste bygga på att alla som ingår i samverkan måste vinna på det. Är det så att de stora kommunerna de facto inte vinner på att samverka med de mindre eller är det bara så att de inte ser vinsterna eller värdet av att samverka?

Nätverket är värdeskapande

Det är intressant att ställa sig frågan om nätverket Skåne Nordost är värdeskapande eller ej. På vilket sätt kan värde skapas genom relationer med människor? Under vilka förutsättningar skapas det och hur kanaliseras det?

En sak är nätverken överens om, man samverkar inte för samverkandets skull, utan man samverkar för att kommunerna skall bli bättre.

Ett nätverk koordinerar människors handling (Lind 2002). Därigenom skulle det kunna generera ett värde vilket är ett brett begrepp, ett begrepp som kan sättas i relation till olika saker. Ekonomiska värden kan vara priset på en vara. Sociala värden däremot kan handla om kunskapsutveckling och gemenskap. Både enkäten och intervjuerna visar att ekonomiska värden finns i Skåne Nordost, men de är svåra att sätta siffror på och det har funnits en stor tveksamhet till att göra det. Ekonomiska värden kan dock ses utifrån den infrastruktursatsning som gjorts i regionen. Flera projekt inom nätverket har bidragit till att det har satsats pengar i regionen. Exempel på detta är EU kontoret och fokusgruppen kompetens/livslångt lärande. Skåne Nordost besitter stora sociala värden, under intervjuerna har dessa värden beskrivits och det är mycket uppskattade värden av respondenterna. Kunskapsutveckling sker i hög grad inom nätverken liksom gemenskap inom nätverket ses som värdefull. Gemensamt agerande ger styrka i samband med gemensamma yttranden då man lyssnar mer till sju kommuner än till en enskild kommun.

Lind menar vidare att vilka värden man som aktör strävar efter varierar beroende av de mål och intentioner man har. Upptakten till denna utvärdering var att man ville jämföra kommunernas tids och resursinsats i förhållande till de nyttoeffekter de genererar vilket skulle bestämma nätverkets värde. Utifrån detta synsätt gav en stor grupp respondenter uttryck för att deras syn på vad ett värde är inte skulle framhållas eller kunna mätas inom ramen för utvärderingen. Respondenterna menade att det var omöjligt att uppskatta värdet av nätverket. En av anledningarna till varför man var så tveksamt inställd till enkäten och dess utformning, samt utvärderingen i stort, kan vara att respondenters syn av nätverkets mål och intentioner inte sammanfaller med styrelsens synsätt. Målet kan ha varit det samma för styrelsen och ett flertal av respondenterna ute i organisationen, nämligen att synliggöra värdet. Man har bara inte varit överens om vilka värden och på vilket sätt de skall synliggöras på. I denna utvärdering har ett antal sociala värden i nätverken lyfts fram och synliggjorts. Det är möjligt att synliggöra värden även då de inte mäts i ekonomiska termer.

I Skåne Nordost finns det mycket av Colemans (1988) synsätt på sociala kapital. Det sociala kapitalet ser han inte som en enhet utan utifrån den funktion kapitalet har för att underlätta handling. Ett exempel på detta är hur information hanteras. Tillgången till information kan leda till ökad kunskap och således ett värde. Många respondenter har vittnat om att nätverket är ett bra forum för kunskapsutbyte, man delar gärna med sig av den kunskap man har. På detta sätt är Skåne Nordost ett mycket bra redskap för att generera ett värde.

Att hitta gemensamma nämnare

Olika förutsättningar speglar de olika kommunerna men geografin förenar dem. Man kan skapa en utväxling och utveckling av platsen genom att nyttja de resurser man har på ett mer effektivt sätt.

Man kan hitta en gemensam nämnare i Åke E Anderssons (2004) teori kring den nya regionalekonomiska teorin, K-samhället. Andersson har fyra viktiga förutsättningar för att regionen skall kunna utvecklas i positiv riktning. Dessa är regionens föränderliga tillgång på kunskap, deras tillgänglighet med moderna kommunikationer, den kreativa potentialen och de kulturella resurserna. Här kan kommunerna i nordöstra Skåne hitta gemensamma nämnare. Det pågår nu en samverkan kring satsning på ett gemensamt tillväxtarbete inom Skåne Nordost, grundad i Anders Wigrens rapport *Tillväxten i Skåne Nordost – nuläge och framtid*. Inom ramen för detta tillväxtarbete har fyra drivkrafter valts ut nämligen:

- Infrastruktur
- Utbildning
- Entreprenörskap och nyföretagande
- Boendeutveckling

Dessa punkter följer sydsvenska Industri- och Handelskammarens handlingsprogram för östra Skåne som Handelskammaren lanserades hösten 2001. Detta handlingsprogram utkristalliserades ur studien *Grogrund för tillväxt – östra Skånes utveckling*. Vilket har sin grund i Åke E Anderssons *Den nya regionalekonomiska teorin och K-samhällets framväxt*. Andersson sätter upp ett par punkter för den framtida ekonomiska utvecklingen i länder eller regioner.

- Infrastrukturens kvalitet och utbyggnad
- Arbetskraftens utbildningsnivå
- Omfattningen av forskning, utveckling och annan kreativ verksamhet
- Entreprenörskapet och nyföretagandet
- Regionernas storlek och mångfald

Här finns något som alla kommuner kan relatera till. Det finns goda möjligheter att arbeta gemensamt med frågorna i Skåne Nordost samtidigt som man kan arbeta väldigt lokalt med dem. Som respondenterna har vittnat om så måste man göra något för att överleva men de har samtidigt funnits olika åsikter om hur långt man kan gå i samverkan. I hur hög grad kan man samarbeta kring kommunala verksamheter innan tankarna går till kommunsammanslagningar?

De här frågorna berör sådant som varje kommun var för sig kan fördjupa sitt arbete med, samtidigt som mycket av detta kan göras i samverkan med andra kommuner. En kommun kan bidra med viktig kompetens till en annan. Gemensamma översiktsplaner kan vara av nytta för delregionens totala planering och utveckling. Styrelsen kan utifrån detta bedöma vad som är Skåne Nordost frågor och vad som skall behandlas på kommunal nivå.

Relevanta frågor för alla i nordöstra Skåne, frågor att samlas kring, har efterfrågats inom nätverket. Infrastruktur, boende, arbete och utbildning är frågor som förenar och är viktiga för den lokala utvecklingen. Detta är möjliga frågor att samlas kring och att göra gemensamma insatser inom.

Platsens betydelse för utveckling

Kraften till förändring kommer inte utifrån, den kommer inifrån. Det går att åstadkomma en förändring, om man vill. Det gäller att hitta möjligheterna och skapa ett engagemang. Det går att skapa en utveckling och ändra en riktning om det finns vilja. Bra ledare vågar ta ansvar, de vågar fatta beslut samtidigt som de vågar låta andra låta sina tankar.

Det är intressant att se hur människor kan agera tillsammans. Att se vilka hinder och möjligheter som finns för att utifrån detta komma fram till någon form av utveckling. En utveckling som skapar någon form av värde, ett värde man inte skulle kunna uppnå genom att handla ensam.

Platsen och dess struktur har betydelse för utvecklingen. De sju kommuner som ingår i Skåne Nordost ligger på samma geografiska plats och detta var början till starten av Skåne Nordost. Man ville inte bli ett bortglömt hörn av Skåne, berättar respondenterna, därför fanns en vilja och ambition att positionera sig gentemot Skånes sydvästra del.

Den kompetens och de resurser man har tillgång till är knutna till den plats man befinner sig på. Nätverket kan bli en plattform för att frigöra och mer effektivt nyttja dessa resurser. Närheten till varandra blir i många fall avgörande huruvida en samverkan kan komma till stånd. Geografiskt är man bunden till platsen även om man ser andra kommuner utanför nordöstra Skåne som mer lika.

Det finns en platsbundenhet kopplad till regional utveckling. Gibson (2006) pratar här om begreppet rationaliteter som ett utmärkande drag på de värdesystem som dominerar en plats. Hon menar vidare att det är avgörande för platsens utveckling att man förstår vilka strukturer som begränsar eller möjliggör utveckling. Kommunerna i Skåne Nordost kan kartlägga sina strukturella förutsättningar för att se hur, och inom vilka områden, platsen kan utvecklas. Står man på samma utvecklingsfas inom alla kommuner? Hur ser näringslivsstrukturen ut? Kommer samarbetet att ge det alla vill, har man samma mål? Hur lika eller olika är egentligen de sju kommunerna i Skåne Nordost?

Att gräva där man står. Platsens struktur visar vad som finns, vad man är bra på och vilka kompetenser man besitter. Genom att kartlägga dessa kompetenser, dessa resurser, kan man finna kommande investeringsmöjligheter. Om kommunerna investerar i dessa verksamheter finns möjligheten att de växer sig starkare. Fokus måste ligga på platsen och de resurser som finns där och inte någon annanstans. Då platsen fungerar och tillvaratar de värden som finns på den så kommer det att ge ringar på vattnet. Det är avgörande att man förstår vilka strukturer som begränsar respektive möjliggör utveckling av platsen för att utveckling skall komma till stånd. Man måste kartlägga platsens strukturella förutsättningar för att se på vilket sätt den kan utvecklas vidare.

Att bygga tillit och förtroende

För att utveckla nätverket vidare är det viktigt att man kommer till den punkt då man litar på varandra, att man litar på att alla parter bidrar med vad de kan. Att ingen information undanhålls och att det finns en öppenhet. Jakobsson, Svensson & Åberg (2001) framhåller ett par faktorer som de menar är avgörande för om samverkan skall fungera. Ett klimat där förtroende kan skapas är den mest avgörande faktorn. Detta är viktigt att fundera över i Skåne Nordost. I de allra flesta nätverk, på det personliga planet, inom Skåne Nordost så finns ett stort förtroende, det vittnar både intervjuer och enkät om. Däremot saknas förtroende mellan nätverken i vissa fall. Här finns en utvecklingspotential.

En god samverkan kräver också jämlika relationer. Ingen i nätverket får dominera agendan för mycket. Här är det viktigt att påpeka att dominera agendan och att leda nätverket är olika saker. Under intervjuernas gång har ledarskapet kommit upp, dragaroller har diskuterats. Att vara en dragare samtidigt som man har förtroende hos alla i nätverket är en viktig förutsättning för att samarbetet skall få effekt. Finns det inte en jämlik relation mellan de olika aktörerna i nätverket finns en risk att nätverket lamslås.

Även externa resurser kan bidra till nätverkets utveckling (Jakobsson, Svensson & Åberg, 2001). I Skåne Nordost har man en koordinator som i mångt och mycket bidrar till att nätverken träffas, att de får en kontinuitet och att information mellan nätverken möjliggörs.

Att bygga upp det sociala kapitalet i nätverket är möjligt om, liksom många respondenter tidigare påpekat, deltagarna i nätverken träffas under förutsättningen att det finns tid för att bygga upp relationer där ömsesidighet präglar relationen. Det sociala kapitalet kan då ses som en organisatorisk resurs (Cohen 2007). Tidsaspekten har betydelse och således också mandatet att nätverket får lov att ta tid. Att frigöra tid för att låta nätverket utvecklas är betydelsefullt. I enkäten framkommer det att det är oerhört svårt att uppskatta hur mycket tid man egentligen lägger på nätverket. I intervjuerna beskrivs också tiden som den faktor som hindrar utvecklingen i och av nätverket.

Utbytet av erfarenheter och information som möjliggör att resurser kan skapas genom relationer tar tid att bygga upp. Och det måste få ta tid. Belöningarna som uppkommer i nätverket bör fördelas på ett sådant sätt så att det uppfattas som rättvist av människorna i nätverket. Detta har påpekats av i stort sett alla respondenter i form av att man måste få tillbaka någonting, man kan inte bara ge eller bara ta i ett fungerande nätverk. Cohen (2007) menar att denna rättvisa i nätverket behövs för att bygga det sociala kapitalet. Det sociala kapitalet som sedan blir en byggsten för att utveckla samarbetet.

Koppling socialt kapital, resurser och förtroende

Att man genom möten med människor kan skapa någon form av värde är samarbetet Skåne Nordost ett tydligt tecken på. Genom nätverkandet har kunskapsnivån höjts. Man har utbytt tankar och idéer, tillskansat sig ny kunskap och delat med sig av sin egen. Att lyfta fram och öka kunskapen i en region kan leda till regional tillväxt och utveckling. Att mänskliga relationer skapas, att ett förtroende byggs upp är något som i sin tur kan skapa ett värde, ett kapital. Detta kapital är något som finns mellan människor och som byggs upp över tid. När ett förtroende finns mellan människor kan det vara ett uttryck av socialt kapital. Genom att bygga strukturer utifrån socialt kapital, som tar sig uttryck i förtroendet mellan människor, skapar man en värdefull resurs. En resurs som är skapad genom handling.

I Nordöstra Skåne finns bara det kapital och de resurser som är kopplat just till den platsen. Man har bara de resurser man har. Det är på plats man får arbeta med att frigöra resurser för att skapa utveckling. Frågan är hur man nyttjar de resurser som finns? Det finns lokala värden och genom samverkan kan man växla upp dessa värden. Samverkan ger en möjlighet till detta, men bara om man är beredd att göra det.

Utvärderingen visar att det finns mycket kompetens inom Skåne Nordost. Alla som blivit intervjuade har varit engagerade och haft åsikter om nätverket. Det finns en vilja och en möjlighet till att göra Skåne Nordost till en stark aktör. Det är viktigt att använda sina resurser på bästa och mest effektiva sätt. Utvärderingen visar på vikten av:

- Att stärka relationerna internt
- Att arbeta med frågor kring en gemensam värdegrund
- Att arbeta fram gemensamma målbeskrivningar
- Att arbeta fram planer för att nå de uppsatta målen

Vidare så pekar evidensen på att det finns goda möjligheter för att Skåne Nordost kan bli en stark aktör i Skåne.

Kan det sociala kapitalet som skapas i nätverket utvecklas till möjligheter baserade på en värdegrund som alla parter kan ställa upp på? Det återstår att se.

6. Slutsatser

Skåne Nordost besitter både styrkor och svagheter. De som ingår i nätverket är var och en resurser för kommunerna men kan i samverkan med andra skapa synergier. Det är viktigt att kunna ta tillvara Skåne Nordosts styrkor och möjligheter och motverka risker och svagheter.

Starka och svaga sidor

Starka sidor. En styrka i Skåne Nordost är att det har hänt många bra och positiva saker inom nätverket, det är ett handlande nätverk. En rad exempel har lyfts fram i rapporten. Nätverket inte bara pratar, utan övergår också till handling.

Nätverket innehåller också kunskap och kompetens. Kunskapen finns inom nätverket och samtliga respondenter delar gärna med sig av denna kunskap, tillsammans är man en resurs. Tonen inom nätverket är sådan att man litar på varandra, har förtroende för varandra, det finns en god kollegial samverkan.

Man har en relativt lång historia då nätverket har byggts upp över tid. Man känner varandra och vet var man har varandra. Attityder och värderingar överförs genom nätverkandet.

Engagemanget inom Skåne Nordost är stort och slår igenom både hierarkiskt och över samtliga kommuner. Engagemanget kring samverkan är något som genomsyrar hela nätverket, det är brett.

Svaga sidor. Man saknar idag en dragare i nätverket. Kristianstad och Hässleholm har dragarollen men delar av nätverket, framförallt de mindre kommunerna, upplever att de inte anammat den fullt ut. Frågor kring det roterande ordförandeskapet har också diskuterats under intervjuerna. Skulle ett fast ordförandeskap innebära mer kontinuitet och tydlighet och inge mer förtroende gentemot omvärlden? Blir nätverket starkare och får det mer fart på detta sätt eller utesluter man andra och minskar öppenheten?

Från politikernas håll har också frågan om den demokratiska aspekten av nätverket lyfts som en svag sida. Styrelsen anses inte representativ och det saknas en demokratisk insyn i styrelsens beslut.

Enkäten som genomförts visade på en relativt jämn könsfördelning inom nätverken i Skåne Nordost. Den balansen saknas dock i både styrelsen och i chefsgruppen vilket medför att man tappar flera andra och nya infallsvinklar och angreppssätt.

Viktigt att lyfta fram goda exempel

Inom Skåne Nordost har samverkan inom gymnasieskolans område skett under flera år. Genom denna samverkan blev resultatet ett gymnasieavtal inom Skåne Nordost där man hade gemensamt gymnasieintag. Detta har sedan utvecklats till ett liknande avtal inom hela Skåne.

Många lyfter också fram infrastrukturen som en viktig del av Skåne Nordosts framgångar. Här lyfter man fram vikten av att alla varit enade och jobbat för helheten i Skåne Nordost. Även om en viss kommun i nätverket inte har varit direkt berörd så har den ändå slutit upp bakom förslagen gällande infrastrukturen och sett fördelar med att hela det geografiska området nordöstra Skåne drar nytta av en totalt sett bättre infrastruktur. Detta har gjort att man fått positivt gensvar från region och stat i viktiga infrastruktursatsningar.

De här två företeelserna är goda exempel på när Skåne Nordost har nått framgång. Gemensamt för dem båda är att man varit enig i att arbetet kommer att ge ett positivt utfall för samtliga inblandade. Om än inte direkt, en viss väg eller tågsträcka kanske inte berör den egna kommunen, så har man ändå sett ett värde i att hela regionen som sådan drar fördelar av en bättre infrastruktur.

Det har hänt, och händer, mycket inom nätverket. Utbyggnad av Pågatågen är ett exempel, det har bildats ett EU kontor, ett IT samarbete finns med en gemensam IT-nämnd. Inom IT samarbetet har bland annat ett pilotprojekt genomförts rörande samverkan mellan bibliotekens bokningssystem, BookIT. Diskussioner förs även kring samverkan rörande överförmyndarverksamhet och samverkan kring gemensamma upphandlingar vilka har pekats ut som potentiella utvecklingsområden.

Det är viktigt att lyfta fram goda exempel för att bygga upp en självkänsla där nätverket ses som en viktig pelare. Ibland upplevs det som att nätverket har en svag förankring i kommunerna, både politiskt och på tjänstemanna nivå. Nätverket kan fyllas med fart och energi om man förmår lyfta fram det som man har gjort bra. Således ger det även en legitimitet till fortsatt nätverkande.

Att leda nätverket

Under utvärderingen har ledningen av nätverket framkommit som en viktig fråga. Det är en fråga som har en starkt påverkande faktor. Beroende på vilket sätt man väljer att leda nätverket, så kommer det att påverka resultatet. Kristianstad är den största kommunen och övertar nu ordförandeskapet för två år framöver. Frågan är om de kan fylla Skåne Nordost med den kraft som efterfrågas och att leda arbetet med att stärka de interna relationerna, de gemensamma målbeskrivningarna och arbetet med värdegrunden.

Dragarrollen. Det roterande ordförandeskapet är intressant utifrån vad det ger för förutsättningar för att leda och att dra nätverket framåt. Dragaren är inte oberoende av övriga aktörer. Den som drar måste vara lyhörd för hur övriga aktörer reagerar. Dragaren kan ha en roll i att leda och fördela arbetet, inte nödvändigtvis utföra arbetet själv. Att se vem som kan bidra med vad och på vilket sätt är nog så viktigt att ha klart för sig. En utvecklad dragarroll får inte innebära att eldsjälar från mindre kommuner negligeras.

Styrelsens roll. Det är inte bara dragarna som skall föra Skåne Nordost framåt utan det är även styrelsens roll och uppgift. I dagsläget synes styrelsen inte uppfylla detta då det efterfrågas ledning och klara besked från dem underifrån. Styrelsen har möjlighet att skapa en inriktning för Skåne Nordost. Styrelsen har möjlighet att göra detta genom att ta fram en agenda och mål.

Städernas roll. Kristianstad och Hässleholm är stora städer i förhållande till de fem övriga kommunerna. Däremot är de inte stora i jämförelse med Malmö eller Lund. Man bör se det som en fördel att ha två lite större städer i nordöstra Skåne med de resurser och fördelar städer kan generera.

Mätbarhet, vad säger det?

Beroende på vilka parametrar man väljer att mäta så får man olika svar. Denna utvärdering utgår från teorier om social kapital vilka på olika sätt försöker synliggöra förtroende, normer och gemensamma värderingar mellan människor. Utvärderingen lyfter fram nätverkens sociala värden såsom kollegialitet, förtroende, möjligheten till kunskapsutbyte, informationsutbyte, hinder och möjligheter i organisationer. Genom detta visar utvärderingen på värden som är viktiga för den lokala utvecklingen.

Genom den kollegiala samvaro som nätverket ger kan man tänka sig att det sociala kapital som nätverket skapar leder till att arbetssituationen, framförallt i de mindre kommunerna, blir mer attraktiv. Man kan anta att man i de små kommunerna skulle känna sig mer ensam utan nätverket och risken med detta skulle vara att man ser arbetsmiljön som oattraktiv.

Ett annat sätt att mäta nyttan av Skåne Nordost skulle kunna vara genom att visa på intresset för området utifrån ett urval parametrar såsom ökad inflyttning, ökade investeringar, antal hotellnätter eller liknande. Mätningar av detta slag kan vara värdefulla i sig då de faktiskt säger någonting om den nuvarande situationen.

Dessa två olika sätt att mäta på kompletterar varandra. Att enbart mäta Skåne Nordost framgång utifrån hårda mätetal vore olyckligt då nätverket är fyllt av ett flertal andra värden som mäts efter andra parametrar. Utvärderingen har pekat på flera värden som finns idag i nätverket, värden som man inte får bortse ifrån bara för att det inte går att mäta med en siffra. Genom att lyfta fram dessa värden som positiva kan man sprida en positiv självbild, bygga upp en stark gemensam identitet skapad kring de goda kvaliteter som finns i nätverket.

Genom att mäta nätverkets nytta med flera parametrar får man en helhetsbild då parametrarna kompletterar varandra. Det ena sättet att mäta på utesluter således inte det andra. Tvärtom kan man genom att använda statistik för att ge en bild av utvecklingen i nordöstra Skåne skapa en utgångspunkt och plattform för vidare åtgärder och utformanden av mål. Samtidigt bör man värdesätta de sociala delarna av nätverket för att ge en balanserad bild.

Samhällsbyggande på lokal nivå – ett värde som nätverket kan generera. För att skapa en plats dit människor vill flytta, en plats där man vill stanna kvar på och då även en plats där barn föds bör man attrahera målgruppen kvinnor mellan tjugo till fyrtio år. Om dessa kvinnor trivs på platsen så är sannolikheten för att de också skall stanna kvar större. Trivs man inte så flyttar man. Vill man bo kvar på platsen behöver man också jobba i närheten.

Nätverket Skåne Nordost kan frigöra resurser på just denna plats. Genom att samordna sina resurser genom nätverket kan man frigöra andra som kan användas till annat. De resurser som kan frigöras är inga resurser man kan förvänta sig att få från annat håll vilket innebär att nätverket fyller en viktig funktion och genererar ett betydelsefullt värde. Platser är uppbyggda av människors sociala handlingar och interaktioner. Även deras relation till den materiella omgivningen spelar in. Just platsens betydelse, dess särart har tidigare lyfts som en viktig komponent av lokal utveckling. Att skapa en så attraktiv plats som möjligt för:

- Att få människor att stanna kvar
- Att därefter skapa arbetstillfällen
- Att öka inflödet av kapital till platsen genom investeringar

Det är först därefter som potential för inflyttning och nyetableringar kan komma att förverkligas.

Investeringar. Kommunerna i nordöstra Skåne har möjligheten att möta de företag som ligger på platsen. Att utgå från dessa företag, att göra en kartläggning av dem, att se deras behov och önskemål kan vara en grund för investeringar. Genom att ta reda på de spänningar som finns, den osäkerhet företagen har gällande de kommunala möjligheterna till investeringar skulle man kunna skapa en trygghet genom att komma med åtgärder. Kommunerna har möjlighet att påverka vissa faktorer, till exempel hur och i vad man skall investera. Det kan vara lokaler, kommunikationer m.m. Det gäller att man matchar de befintliga företagens förväntningar för att reducera osäkerheten.

Fysik geografisk närhet och social tillit är två faktorer som finns i Skåne Nordost. Det är också två viktiga faktorer som underlättar hanteringen av osäkerhet och risk. Motstånd, resurser och önskemål är viktiga nycklar i hur framgången och riktningen på delregionen nordöstra Skåne kan se ut.

Att ta sikte på för framtiden

För att ta sikte på framtiden behöver man börja med att se var man står. Man bör kartlägga sina styrkor, men även sina svagheter för att se sin utvecklingspotential. Genom att tillsammans mobilisera sina resurser har man möjlighet till en bättre utväxling.

Utbildning och infrastruktur är två viktiga faktorer bakom ekonomisk tillväxt då de tenderar att ge större skatteunderlag per invånare i kommuner. För att dessa två faktorer skall kunna utnyttjas krävs även ett boende. Detta är faktorer som kommunerna har möjlighet att påverka. Därefter kommer arbetsplatser. Det finns olika typer av arbete, arbete i offentlig sektor och arbete i privat sektor. Kristianstad är en gammal residensstad och Skåne Nordost bör ha en pågående diskussion med staten för att knyta offentliga jobb till delregionen. En balans mellan privata och offentliga arbeten är betydelsefullt.

Att arbeta med Skåne Nordost utifrån frågor där man har en gemensam nämnare skulle kunna vara ett sätt att fylla nätverket med en positiv känsla. För framtiden är det viktigt att styrelsen är strategisk i sina prioriteringar av frågor och att de skapar en känsla av att Skåne Nordost är starkare gemensamt än vad varje kommun är var för sig. Vill man sikta framåt behöver man måla upp en vision, en målbild och ta fram en handlingsplan för att nå dit. Genom att använda sig av Skåne Nordost i lobbysammanhang så skapar man en styrka och man bygger upp en identitet kring platsen. Det gäller att fylla platsen med innehåll. Att se helheten, att värdesätta alla olika värden i nätverket och att lyfta det som är bra kan vara ett sätt att ta sig framåt. Utifrån detta kan man ta ett avstamp och sikta framåt.

Gemenskapen inom Skåne Nordost är viktig. Det är viktigt att ta tillvara på det engagemang som skapas inom Skåne Nordost. Genom att relatera engagemanget till en kollektiv bild, en identitet, kan engagemanget också kopplas till platsen. Den gemensamma bilden som Skåne Nordost kan skapa tillsammans på den plats där de sju kommunerna ligger kan genom en gemensam identitet öka förutsättningarna för att en hållbarhet kan nås i den lokala utvecklingsprocessen.

Framtidstron är viktig, att se hur den unga befolkningen bildar sig en uppfattning om framtiden och i vilken mån kommunerna kan påverka detta. Det finns en stor potential i nätverket som troligtvis inte är utnyttjad till fullo. Att visa upp sig som Skåne Nordost

och att utnyttja den styrkan som det finns i att vara en större geografisk enhet, med då också en större total befolkning kan vara någonting att jobba vidare på.

Det gäller att se alla kommuner i Skåne Nordost som att de var och en för sig bidrar med viktiga bitar till helheten. Att tillsammans jobba för lokala utvecklingen ger mycket mer än att göra det ensam. Tillsammans kan man åstadkomma något värdefullt för alla som deltar i nätverket Skåne Nordost som var och en inte skulle kunna klara av att åstadkomma på egen hand.

Vidare forskning

Det finns mycket att gå vidare med och att studera närmare i Skåne Nordost och i nordöstra Skåne. Under utvärderingens gång väcktes flera frågor och tankar.

Det hade varit intressant att gå vidare med en kartläggning av de resurser som finns idag, hur företagsstrukturen ser ut, vad företagen efterfrågar för att se vilka investeringar som kommunerna kan/bör göra för att minska osäkerheten och risken för företagen.

En grundläggande fråga som bör diskuteras kontinuerligt inom nätverket är Vad bör nätverket göra? Vilka frågor är Skåne Nordost frågor och vilka är det inte? Hur utnyttjar vi vår potential på bästa sätt?

Att underhålla och samordna nätverk är ofta något som är svårt, men i Skåne Nordost verkar detta fungera mycket bra. Däremot hade det varit intressant att undersöka hur man fångar upp och drar lärdom av nätverket. Hur förvaltas intressanta idéer? Vilket utrymme finns för att gå vidare med dessa tankar? Ytterligare en intressant fråga är att identifiera vem som tar initiativ i nätverket? Hur tas initiativen till vara? Hur uthålligt är nätverket?

Vidare vore det också intressant att ställa de olika mätparametrarna mot varandra. De ekonomiska parametrarna mot de sociala. Vilka frågor ställer vi? Vilka svar får vi? Vad är det egentligen vi vill mäta?

Att göra en uppföljning om två år när Kristianstad lämnar över sitt ordförandeskap hade också det varit intressant. Är det så att farten och inriktningen har förändrats något? Har Kristianstad prioriterat andra frågor? Hur har övriga kommuner påverkats av Kristianstads ordförandeskap?

Källor

Tryckta källor:

Andersson, Å, E. Andersson, D, E. Holmberg, I. (2001) *Grogrund för tillväxt – östra Skånes utveckling*, Simrishamn, Grafo Tryck AB.

Cohen (2007) i Styhre, A. (2008) The role of social capital in knowledge sharing: the case of a specialist rock construction company, *Construction Management and Economics*, 1466-433X, Volume 26, Issue 9.

Coleman, J.S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, Volym 94.

Gibson, L. (2006) Learning Destinations – The complexity of tourism development, *Karlstad University Studies*, 2006:41.

Jakobsson, E. Svensson, L. & Åberg, C. (2001) *Utvecklingskraften i nätverk: om lärande mellan företag*, Stockholm, Santérus.

Lin, N. (2001) *Social Capital – A theory of Social Structure and Action*, New York, Cambridge University Press.

Lind, M. (2002) *Det svårgripbara nätverket – En sociologisk studie av företagare i nätverk*, Örebro Studies in Sociology 3, Örebro, Örebro Universitet.

Ostrom, E. i Svendsen, G.T. & Svendsen, G,L,H. (2009) (red) *Handbook of Social Capital: the Troika of Sociology, Political Science and Economics*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, Inc.

Rothstein, B (2003) *Sociala fällor och tillitens problem*, Stockholm, SNS Förlag.

Rapporter:

Andersson, Å, E. (2007) *Den nya regionalekonomiska teorin och K-samhällets framväxt*, Hässleholm

Wigren, A. (2006) *Tillväxten i Skåne Nordost – nuläge och framtid*. Inregia AB

Bilaga 1 – Mer om studien

Studiens genomförande. Utvärderingen är uppdelad i tre delar, en teoridel, en webbaserad enkät samt personliga intervjuer. Enkäten skickades ut till de som ingick i nätverket Skåne Nordost och svarsfrekvensen på enkäten uppgick till 76% vilket jag bedömer som mycket högt för en webbenkät. Utifrån enkätsvaren valdes personerna ut för intervjuer. Intervjuerna har följt en frågemall och tagit 30-60 minuter. Intressanta aspekter i enkäten kunde på så vis följas upp och fördjupas i intervjuerna. Utvärderingen är på individnivå. Det är utifrån de individer som ingår i nätverket som utvärderingen har byggts upp och utifrån dessa åsikter som slutsatser har dragits.

Utvärderare. Utvärderingen är genomförd av Maja Wallin, biträdande forskare på institutionen för Företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg. Ansvarig för utvärderingen är professor Thomas Polesie, institutionen för Företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg. För frågor rörande utvärderingen kontakta Maja Wallin på maja.wallin@handels.gu.se eller på telefon 0736-247311.

Initiativ. Initiativ till utvärderingen togs av Skåne Nordosts styrelse. För mer information ang Skåne Nordost och dess arbete kontakta koordinator Lars Johnsson på lj@skanenordost.se eller på telefon 0734-253543.

Bilaga 2 – intäkter/kostnadsbesparingar

Svar på frågan: Beskriv med ord vilka intäkter/kostnadsbesparingar inom ditt arbetsområde, som är svåra att kvantifiera, men som du anser Skåne Nordost samarbetet givit din kommun.

Gemensamt kursutbud inom vuxenutbildningen

Inte så mycket kostnadsbesparingar som mer effektivt nyttjande av varandras kompetenser.

Gemensamma diskussioner kring studie- och yrkesvägledning samt utbudet av utbildningar i kommunerna ger en bättre förståelse för våra olika villkor samt möjlighet till mer lika rutiner och synsätt.

Samarbete inom inköpsområdet med samordnade upphandlingar. Gemensamma utbildningar/föreläsningar.

Jag kunde inte sätta något värde - men jag tror inte det blir 0 - som svarsruta 9 säger. Jag är aktiv i kommunikationsgruppen, där värdet är svårt att mäta i pengar. Gruppen har jobbat ihop sig och lagt en grund under 2009 med kostnader som ger utdelning på sikt och kommer i år att producera mer material med konkret nytta och värde.

Ett naturligt forum för erfarenhetsutbyte Ett enat uppträdande i olika frågor har en enorm genomslagskraft och ger fördelar för den egna kommunen som inte kan uppskattas.

Gemensamt informationsmateriel, utbildningar och stordriftslösningar

Samverkan inom Skåne Nordost (Kristianstad, Hässleholm, Bromölla/Sölvesborg, Ö. Göinge, Osby, Hörby och Perstorp) är mycket omfattande. Samarbetet omfattar bl.a. följande: - Utveckling av kommunal lärcentra - Distansutbildning på högskole- och gymnasienivå - Utveckling och genomförande av validering - Gemensamt kursutbud på flex-området - Gemensam interkommunal taxa - Gemensam strategi för kartläggning av utbildningsbehov - Initiering av gemensamma KY-utbildningar - Lärlingsutbildning inom VVS och måleri

Upphandlingsomkostnader sparas in. Kompetensutveckling och erfarenhetsutbytet uppfattar jag kan bidra till ökad effektivitet i en del frågor.

Samarbetet inom säkerhet och beredskap har gjort att vi kunnat dela upp uppgifter emellan oss för att sedan kunna anpassa planer m.m. till den egna kommunen.

Kostnadsbesparingen är att flera kan dela på arbetsbördan, kvaliteten blir bättre. Fler blir större och mer tyngd i samverkan med andra delar i Skåne, myndigheter etc. än om var och en ska driva frågan.