

Slututvärdering av Glasrikeuppdraget

En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete



Slututvärdering av Glasrike- uppdraget

Mars 2018

En rapport till Tillväxtverket

Kontaktperson

Ylva Grauers Berggren

E-post

ylva.grauers@oxfordresearch.se

Telefonnummer

070-296 54 49

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research är specialister på analyser, utvärderingar och strategier med fokus på välfärds-, närings- och regional utveckling.

Oxford Research genomför skräddarsydda analyser, resultat-, process-, och effektutvärderingar för departement, myndigheter, stiftelser samt privata och civila organisationer. Vi ger också råd om strategiutveckling, faciliterar utvecklingsprocesser och förmedlar våra resultat genom föreläsningar och seminarier. Vi kombinerar akademisk forskning, strategisk förståelse och god kommunikation – på det sättet skapar vi ett användarorienterat resultat som kan göra skillnad.

Oxford Research grundades 1995 och har verksamhet i Danmark, Norge, Sverige, Finland och Lettland. Oxford Research är en del av Oxford Group.

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93, Stockholm
Sverige
(+46) 08 24 07 00
office@oxfordresearch.se
www.oxfordresearch.se

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	2
1.1 Glasrikeuppdraget	2
1.1.1 Tillväxtverkets roll i Glasrikeuppdraget	3
1.2 Tillvägagångssätt och frågeställningar	3
1.2.1 Frågeställningar	4
1.2.2 Metod och material	4
1.2.3 Avgränsningar	5
1.3 Disposition	5
2. Teori	7
2.1 Regional utveckling – ett tredje generationens politikområde	7
2.2 Vad är och gör en intermediär?	8
3. Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbetssätt i Glasrikeuppdraget	10
3.1 Tillväxtverkets arbete i Glasrikeuppdraget	10
3.1.1 Tillväxtverkets organisering i arbetet med Glasrikeuppdraget	10
3.1.2 Tillväxtverkets dialogrundor 2013 och 2015	10
3.2 Kartläggning av Tillväxtverkets finansiering	12
4. Resultat av det process- och dialogbaserade arbetssättet	15
4.1 Det process- och dialogbaserade arbetssättets bidrag	15
4.1.1 Den kommunala samverkan har ökat	15
4.1.2 Förändrade arbetsprocesser inom kommunerna	16
4.1.3 Förbättrat kommunalt självförtroende	16
4.1.4 Legitimering av insatser och aktiviteter	16
4.1.5 Konstruktiv dialog har bidragit till positiva attityder	16
4.2 Uteblivna bidrag av det dialogbaserade arbetssättet	17
4.2.1 Ingen enighet om kommundemensam projektsamordnare	17
4.2.2 Bristande ansökningar om medel från öronmärkta och konkurrensutsatta utlysningar	17
4.2.3 Begränsad anknytning till det ordinarie regionala utvecklingsarbetet	18
4.2.4 Begränsad kapacitetsuppbyggnad för vidare arbete med regionsöverskridande behov	18
4.3 Nyckelkomponenter i ett framgångsrikt process- och dialogbaserat arbete	19
4.3.1 Stor lokal närvaro	19
4.3.2 Individuellt engagemang och ledarskap	19
4.3.3 Tillgång till finansiella medel	20
4.3.4 Öppet induktivt tillvägagångssätt	21
5. Analys och diskussion	22
5.1 Tillväxtverket som lokal och regional intermediär i Glasrikeuppdraget	22
5.2 Tillväxtverkets funktioner som intermediär	23
5.2.1 Underlätta för samverkan	23
5.2.2 Konfigurera samarbete	23
5.2.3 Mäkla mellan aktörer	24
6. Slutsatser och rekommendationer	25

6.1	Centrala grundförutsättningar för process- och dialogbaserat arbete	25
6.2	Tillväxtverket som intermediär	26
6.2.1	Process- och dialogbaserat arbete och rollen som regional intermediär	27
6.2.2	Process- och dialogbaserat arbete och rollen som lokal intermediär	27
	Referenslista	29
	Bilagor	35

Sammanfattning

I denna rapport presenteras slututvärderingen av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete i Glasrikeuppdraget (2012–2017). I utvärderingen knyts resultaten av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete till teorin om intermediärers roller och funktioner i regional utveckling, för att på så sätt kunna dra slutsatser och lärdomar inför myndighetens framtida dialogbaserade arbete.

De huvudsakliga lärdomarna och rekommendationerna som presenteras i slututvärderingen kan sammanfattas som följer:

- Det induktiva tillvägagångssättet vid process- och dialogbaserat arbete förutsätter ett brett uppdrag och gynnas av avsaknaden av allokerade statliga medel. Arbetssättet gynnas även av ett tydligt mandat för Tillväxtverkets tjänstepersoner, stort personligt ledarskap och förkunskaper om regionen. Tillväxtverket rekommenderas därför att tillsätta personer med förkunskaper om den region som arbetet sker i. Samtidigt bör flera personer från myndigheten kopplas in i arbetet för att minimera sårbarhet till följd av individberoende.
- Dialogarbetets bidrag till att förankra projektidéer lokalt har visat sig viktigt för långsiktigheten i utvecklingsarbetet. Tillväxtverket rekommenderas därför att genomföra grundliga analyser av resultatet av dialogrundor för att säkerställa att djup lokal förankring finns för de projektidéer som genereras. Det är även viktigt att Tillväxtverket arbetat kapacitetsbyggande gentemot lokala aktörer i syfte att öka deras förmåga till projektutveckling och att producera kvalificerade ansökningar.
- Tillväxtverket har genom det process- och dialogbaserade arbetet fyllt flera av de centrala roller och funktioner som förutsätts av en intermediär, bland annat genom att peka på gemensamma behov samt genom att bidra med finansiering. Tillväxtverket rekommenderas att fortsätta arbeta process- och dialogbaserat där det lämpar sig utifrån de grundförutsättningar som finns i ett uppdrag.
- Tillväxtverket har i Glasrikeuppdraget tagit rollen som lokal intermediär och har därigenom tagit en större roll än vad som förväntas av myndigheten. Ett alltför stort lokalt engagemang medför risker om kapaciteten att driva arbetet framåt saknas hos de genomförandet parterna. Tillväxtverket rekommenderas därför att delegera ansvar för den operativa framdriften av utvecklingsprocesser till lokala och regionala aktörer.
- En genomgripande överlämning av den regionala samordningen är nödvändigt för att möjliggöra långsiktiga effekter av utvecklingsprocesser. Tillväxtverket rekommenderas att tidigt etablera kontakt med de regionalt utvecklingsansvariga för att främja att tillräcklig mottagarkapacitet finns för en genomgripande överlämning av rollen som intermediär.

1. Inledning

Utvärderingen av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete i Glasrikeuppdraget har genomförts i två övergripande etapper. Resultatet av den första etappen presenterades för Tillväxtverket i en halvtidsutvärdering i augusti 2016.¹ Halvtidsutvärderingen fokuserade på konkreta resultat och rekommendationer för Tillväxtverkets fortsatta arbete i Glasrikeuppdraget.

Slututvärderingen bygger vidare på halvtidsutvärderingen men fokuserar i större utsträckning på generella slutsatser om Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete samt lärdomar och rekommendationer för framtida dialogbaserat arbete. Rekommendationerna som presenteras i slututvärderingen bygger på en sammantagen analys av Tillväxtverkets insatser under båda Glasrikeuppdragen (2012–2014 och 2015–2017). Författare till rapporten är August Olsson, Roe Langaas, Hjalmar Eriksson och Ylva Grauers Berggren, samtliga på Oxford Research.

1.1 GLASRIKEUPPDRAGET

Glasriket i Småland är ett område som innefattar fyra kommuner - Uppvidinge och Lessebo i Kronobergs län samt Nybro och Emmaboda i Kalmar län. Glasbruk har funnits i området sedan mitten av 1700-talet och området har haft ett starkt varumärke kopplat till glas. Glasnäringen i regionen är idag en del av kulturarvet och besöksnäringen snarare än en storskalig tillverkningsindustri.

Flera näringspolitiska uppdrag har lanserats för att främja utvecklingen i Glasriket under 2000-talet i syfte att stötta regionen i den strukturomvandling som pågår. Till exempel pågick under 2006–2008 regeringsuppdraget ”Uppdrag att främja utvecklingen av Glasriket som besöksmål” som varade under två år och finansierades med 4 miljoner kronor från staten.^{2, 3}

I mars 2012 gav regeringen Länsstyrelserna i Kronoberg respektive Kalmar län i uppdrag att genomföra insatser för industriell utveckling och stärkt besöksnäring i Glasriket. Även de dåvarande regionförbunden i Kalmar och Kronobergs län bjöds in att delta i arbetet. Tillväxtverket fick i uppdrag att bistå länsstyrelserna och regionförbunden i deras arbete.⁴ Unikt för denna regeringssatsning i Glasriket var att regeringen inte bidrog med några medel till Glasrikeuppdraget.

I formuleringen för det nya Glasrikeuppdraget 2012–2014 har regeringen lämnat öppet vilken typ av insatser som skulle genomföras.⁵ I uppdragsbeskrivningen specificeras inte heller vilka näringsgrenar inom industrin som avses, vilket har gett aktörerna inom uppdraget möjligheten att arbeta med näringar och aktiviteter utanför besöksnäringen.

¹ Oxford Research. 2016. *Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012–2016.*

² Regeringsbeslut II. 2006. *Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål.* N2006/6162/RUT.

³ Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2014. *Rapport från Glasrikeuppdraget.* NT2012/1667/RT.

⁴ Regeringsbeslut. 2012. *Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket.* N2012/1667/RT.

⁵ Näringsdepartementet. 2014. *Uppdrag att fortsätta insatserna för att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket.* N2014/5023/RT.

Glasrikeuppdraget förlängdes i december 2014 till och med den 31 december 2017.⁶ Länsstyrelsen i Kronobergs län fick fortsatt samordningsansvar för uppdraget. Arbetet med Glasrikeuppdraget har styrts av en styrgrupp bestående av åtta beslutande ledamöter. Representanter från Tillväxtverket har varit ständigt adjungerade i styrgruppen. En beredningsgrupp har hanterat ansökningar om medfinansiering under uppdragets första del, förberett styrgruppsmöten, sorterat bland aktiviteter och samordnat arbetsgrupper.⁷

1.1.1 Tillväxtverkets roll i Glasrikeuppdraget

Tillväxtverket har valt att arbeta process- och dialogbaserat i stödet till länsstyrelserna, regionen och regionförbundet samt kommunerna i Glasrikeuppdraget. Det dialogbaserade arbetet utgår från en modell för dialogrundor för att kartlägga behov och sedan – med utgångspunkt i de identifierade behoven – genomföra strategiska satsningar inom regeringsuppdragets fokusområden. Arbets sättet kan ställas i kontrast till mer förutsättningslösa öppna utlysningar där olika typer av projekt konkurrerar om medel. I perioderna mellan och efter dialogrundorna har Tillväxtverket deltagit i arbetsmöten och i styrningen av uppdraget samt fört dialog och mäklat mellan aktörer inom och utanför uppdraget.

Inom Tillväxtverket finns sedan tidigare erfarenhet av att arbeta dialogbaserat. Till exempel kan nämnas myndighetens arbetssätt i ett uppdrag för tvärsektoriell samverkan för regional tillväxt⁸ där en representant från dåvarande Nutek (Verket för näringslivsutveckling) fanns med i arbetsgruppen *Dialog som verktyg*. Tjänstepersonen som arbetade i uppdraget för tvärsektoriell samverkan har även koordinerat Tillväxtverkets insatser i Glasrikeuppdraget. Det process- och dialogbaserade arbetssättet i Glasrikeuppdraget bygger därför på lärdomar från det tidigare uppdraget.

1.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Föremålet för slututvärderingen är Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete i Glasrikeuppdraget. Arbetet omfattar att i en regionalt gränsöverskridande delregion – kommunerna Uppvidinge och Lessebo i Kronobergs län samt Nybro och Emmaboda i Kalmar län – samverka med nationella, regionala och lokala aktörer samt samordna befintliga resurser och insatser på nationell, regional och lokal nivå för att i enlighet med uppdragsbeskrivningen arbeta för att stärka besöksnäringen och den industriella utvecklingen i Glasriket. Vad denna stödjande roll innebär mer konkret har inte definierats i regeringsuppdraget.

Slututvärderingen omfattar uppföljning och utvärdering av Tillväxtverkets stöd och insatser i Glasrikeuppdraget (2012–2017). Slututvärderingen bygger vidare på och utvecklar Oxford Researchs halvtidsutvärdering till Tillväxtverket⁹ som omfattade perioden 2012-juni 2016. Utvärderingens tyngdpunkt ligger på perioden 2012 – juni 2016 då Tillväxtverket aktivitet i uppdraget varit som högst.

⁶ Näringsdepartementet. 2014. *Uppdrag att fortsätta insatserna för att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2014/5023/RT.

⁷ Glasrikeuppdragets övergripande struktur beskrivs Bilaga 1. En sammanställning av de aktörer som har varit aktiva i insatser inom ramen för Glasrikeuppdraget görs i Bilaga 2.

⁸ Näringsdepartementet. 2007. *Tvärsektoriellt samarbete för regional tillväxt – Tematiska myndighetsgrupper*. N2007/5727/RT.

⁹ Oxford Research. 2016. *Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012–2016*.

Metodvalet har vägletts av följande uppgifter där fokus för slututvärderingen varit den sistnämnda uppgiften:

- Kartlägga och dokumentera myndighetens process- och dialogbaserade utvecklingsarbete för stöd till länsstyrelserna i framdriften av regeringsuppdraget ”Glasrikeuppdraget”.
- Analysera resultat och effekter av Tillväxtverkets stöd och insatser i regeringsuppdraget.
- Presentera generella erfarenheter, lärdomar och rekommendationer från Tillväxtverkets dialogbaserade arbetssätt för tillämpning i andra uppdrag.

1.2.1 Frågeställningar

Uppgifterna ovan har operationaliserats i följande frågeställningar:

1. Vilket process- och dialogbaserat arbete har utförts för att stödja länsstyrelserna, region och regionförbund, landstingen och kommunerna i framdriften av Glasrikeuppdraget?
2. Vilka resultat och effekter av Tillväxtverkets stöd och insatser har dokumenterats?
3. På vilket sätt har Tillväxtverkets dialogbaserade arbetssätt bidragit till framtida resultat och effekter gentemot till uppdragets mål?
4. Vilka generella slutsatser, lärdomar och rekommendationer kan ges baserat på Tillväxtverkets dialogbaserade arbete i Glasrikeuppdraget?

1.2.2 Metod och material

Utvärderingsuppdraget (halvtidsutvärdering och slututvärdering) bygger på dokumentstudier och intervjuer med samverkansparter inom Glasrikeuppdraget. Dokumentstudierna utgör det mest omfattande momentet i utvärderingen medan intervjustudien har syftat till att validera och komplettera resultatet av dokumentstudierna. Intervjuer har genomförts med deltagande aktörer från statliga myndigheter, regioner och kommuner samt representanter från det lokala näringslivet.

1.2.2.1 Dokumentstudier

I dokumentstudien ingår material i form av relevanta del- och slutrapporter, utvärderingar av uppdraget och området i stort samt arbetsdokument och relevant rapportering från tidigare satsningar i Glasriket.¹⁰ Materialet kan delas in i följande kategorier:

- Förstudie inför Glasrikeuppdraget.
- Länsstyrelsen i Kronobergs läns rapportering av Glasrikeuppdragets olika delar till regeringen.
- Tidigare utvärderingar av satsningar och analyser av Glasriket som delregion.
- Slutrapportering från genomförda projekt och insatser.

¹⁰ En fullständig förteckning över det material som har analyserats återfinns i slutet av rapporten.

- Minnesanteckningar från Glasrikeuppdraget¹¹.
- Loggböcker förda vid möten mellan Tillväxtverket Länsstyrelsen i Kronoberg¹².

1.2.2.2 Intervjustudier med aktörer i uppdraget

Som komplement till dokumentstudierna har intervjustudier genomförts i två omgångar med för utvärderingen relevanta aktörer. I respektive intervjuomgång har material även insamlats till den parallellt löpande utvärdering av Glasrikeuppdraget som Oxford Research genomfört på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg¹³. Intervjuerna har syftat till att validera resultat från dokumentstudierna samt att tillföra information om intressenternas upplevelser av och uppfattningar om Tillväxtverkets roll och funktion i uppdraget. Intervjuerna har vidare undersökt hur enskilda aktörer upplever att deras åsikter har tagits till vara samt resultaten av det process- och dialogbaserade arbetet. Intervjuerna har genomgående varit semistrukturerade. Det semistrukturerade upplägget har möjliggjort en anpassning till information som framkommit för att på så sätt nå djupare insikt om det process- och dialogbaserade arbetets betydelse. Totalt har 44 aktörer intervjuats i arbetet med utvärderingen.¹⁴

1.2.3 Avgränsningar

Slututvärderingen syftar till att analysera Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbetssätt inom ramen för Glasrikeuppdraget. Utvärderingen har avgränsats till projekt finansierade av Tillväxtverket samt projekt som myndigheten stöttat genom deltagande i arbets- och/eller styrgrupper. Utvärderingen har framför allt undersökt effekter av det dialogbaserade arbetssättet i form av förändrade attityder och beteenden hos aktörer i Glasriket. Projekt som enbart har beröringspunkter med satsningar inom uppdraget har inte ingått i slututvärderingen. Eventuella projekt som inte är en del av Glasrikeuppdraget, men som Tillväxtverket har deltagit i eller stöttat på grund av Glasrikeuppdraget, har följts upp översiktligt.

1.3 DISPOSITION

Rapporten inleds med en redogörelse för teori om intermediärers roller och funktioner i regional utveckling. I kapitel 3 beskrivs Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbetssätt i Glasrikeuppdraget, inklusive en kartläggning av de insatser som myndigheten varit med och finansierat. I kapitel 4 redogörs för centrala resultat av det process- och dialogbaserade arbetet. I kapitlet redogörs även för uteblivna resultat i syfte att kunna peka ut ett antal nyckelkomponenter för ett framgångsrikt process- och dialogbaserade arbete. I kapitel 5 kopplas resultatet och de nyckelkomponenter som identifierats till det teoretiska ramverket för intermediärers roller och funktioner i syfte att kunna dra generella

¹¹ Detta innefattar protokoll från möten med styrgruppen för Glasrikeuppdraget samt protokollsanteckningar från andra grupperingar där Tillväxtverket varit närvarande så som arbetsgruppen för Glasets arkiv och samlingar samt arbetsgruppen för innovativ sanering.

¹² Loggböckerna är dokument där utveckling och aktivitet inom projekt och insatser inom – eller kopplade till – Glasrikeuppdraget har stämts av mellan Tillväxtverket och Länsstyrelsen i Kronoberg.

¹³ Oxford Research. *Haltidsutvärdering* respektive *Slututvärdering av Glasrikeuppdraget* på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg.

¹⁴ En fullständig förteckning över samtliga respondenter som ingår i intervjustudierna återfinns i slutet av rapporten.

lärdomar av Tillväxtverkets arbete med dialogrundor. Slutligen presenteras slutsatser och rekommendationer för Tillväxtverkets framtida process- och dialogbaserade arbete.

2. Teori

Utvärderingen av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbetssätt i Glasrikeuppdraget utgår från ett teoretiskt ramverk med grund i statsvetenskapen. Ramverket bidrar med förståelse för den komplexa styrningskontext som omger Glasrikeuppdraget inom vilken Tillväxtverkets arbete kan placeras. Kapitlet börjar med en karaktärisering av tredje generationens politikområden. Därefter presenteras hur en organisation kan ta rollen som intermediär. Rollen som intermediär knyts i analysen an till Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete och fungerar som en modell för att kunna dra lärdomar av myndighetens process- och dialogbaserade stöd till Glasrikeuppdraget.

2.1 REGIONAL UTVECKLING – ETT TREDJE GENERATIONENS POLITIKOMRÅDE

Glasrikeuppdraget är ett uppdrag inom politikområdet regional utveckling. Stig Montin har beskrivit regional utvecklingspolitik som ett tredje generationens politikområde, vid sidan av områden som hållbar utveckling, jämställdhetspolitik, (stor)stadspolitik, folkhälsopolitik och klimatpolitik.¹⁵ I första respektive andra generationens politikområden ingår statens grundläggande demokratiska institutioner och välfärdsstatens framväxt och organisering. Tredje generationens politikområden präglas av att den offentliga sektorn är en aktör bland flera och att de politiska områdena på ett avgörande sätt påverkas av omvärldsfaktorer.¹⁶ Johansson har sammanfattat Montins (2010) fyra kännetecken för styrning inom tredje generationens politikområden:

1. Styrning sker genom samordning av olika typer av resurser vilket leder till, om samordningen fungerar, att resultatet blir mer än summan av delarna. Statens styrning handlar inte i första hand om styrning via rättsregler och budgetmedel utan om institutionellt kapacitetsbyggande.
2. Den politiska styrningen karakteriseras av en administrativ pluralism där olika enheter agerar som mer eller mindre självständiga aktörer.
3. Den politiska styrningen bygger på ett samarbets- eller partnerskapstänkande.
4. Den politiska verksamheten kännetecknas av en dominans för projektpolitik. Politiken bygger på medel som skall användas i ett visst syfte och under en begränsad tid.¹⁷

Samtliga punkter i Johanssons sammanställning är kännetecknande för hur Glasrikeuppdraget har utformats och genomförts. Punkt två, som är något kortfattad, avser hur olika myndigheter agerar som representanter för skilda intressen och agendor, snarare än som en samlad aktör som representerar en enhetlig offentlig sektor.

¹⁵ Montin. 2010. *Kommunerna och fjernivåstyrningen inom EU. Inflytande, anpassning eller inbäddning.*

¹⁶ Montin. 2007. *Kommunerna och klimatpolitiken.*

¹⁷ Johansson. 2011. *Samordning av regionalt utvecklingsarbete. PM till Utredningen om den statliga regionala förvaltningen.* Fi 2009:07.

Utöver dessa kännetecken karaktäriseras den regionala utvecklingspolitiken av ett utpräglat flernivåstyre.¹⁸ Flernivåstyre innebär att olika administrativa och politiska nivåer interagerar inom samma politikområde. Inom regional utvecklingspolitik i Sverige ligger det formella ansvaret på regional nivå, men politiken bedrivs även på andra styrningsnivåer. Staten agerar exempelvis genom att utforma övergripande strategier för den regionala utvecklingen¹⁹ och genom specifika uppdrag som Glasriksuppdraget. På överstatlig nivå agerar EU genom sammanhållningspolitiken och strukturfonderna för att explicit främja flernivåstyre i regional utvecklingspolitik. Även kommunerna bedriver utvecklingspolitik genom insatser inom näringslivspolitik, arbetsmarknadspolitik och utbildningspolitik.

Modeller för styrning i regional utvecklingspolitik studeras ibland under rubriken *metastyrning*²⁰ (eng. metagovernance). Metastyrning har ännu inte konsoliderats som kunskapsområde men generellt handlar det om ”styrning av styrning” - det vill säga olika perspektiv på hur en politisk aktör främjar sina syften genom att påverka andra aktörer samt deras interaktioner och ekonomiska och politiska förutsättningar. Ett teoretiskt ramverk för hur metastyrning kan gå till i praktiken är organisationer som fungerar som mellanhänder – så kallade intermediärer - som koordinerar aktörer och intressenter i ett sammanhang med komplexa styrningsstrukturer.²¹

Intermediärer har framför allt studerats inom forskning om regioner, näringsliv och innovationssystem. Intermediärer betraktas där som en länk i en kedja som översätter strategi till praktik och som främjar implementering av politik på regional nivå.²² Ur det perspektivet kan organisationer som fungerar som intermediärer ses som verktyg för mjuk styrning av politik som bidrar till regional utveckling. Intermediärbegreppet har också använts inom studier av regional utvecklingspolitik i Sverige²³ med fokus på genomförandet av EU:s strukturfondsprogram. Kock och Wallo identifierar en typ av regionala/kommunala intermediärer, vilket är organisationer som får i uppdrag från olika styrningsnivåer att arbeta med regional utveckling, däribland kommun-/regionförbund, utvecklingspartnerskap eller rena projekt.²⁴

Analysen av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete ställs i kapitel 5 mot teorin om intermediärers roller och funktioner. Det process- och dialogbaserade arbetssättet ses således som ett exempel på hur det i praktiken går att förverkliga rollen som intermediär.

2.2 VAD ÄR OCH GÖR EN INTERMEDIÄR?

I den teoretiska litteraturen finns ingen vedertagen definition av begreppet intermediär. Begreppet syftar i grunden på funktionen som mellanliggande förbindelse mellan olika parter. Jönsson m.fl. har dragit slutsatsen att intermediärer spelar en allt viktigare roll i regionernas arbete med tillväxtfrågor - även för att driva utveckling.²⁵ De pekar vidare på att intermediärer fyller en viktig funktion om det

¹⁸ Montin. 2010. *Kommunerna och flernivåstyrningen inom EU. Inflytande, anpassning eller inbäddning.*

¹⁹ Regeringen. 2015. *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020.*

²⁰ Montin och Hedlund. 2009. *Governance på svenska.*

²¹ Abbott, Genschel & Duncan. 2015. *International Organizations as Orchestrators.*

²² Laur. 2015. *Cluster initiatives as intermediaries: A study of their management and stakeholders.*

²³ Ljungzell. 2013. *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär.*

²⁴ Kock & Wallo. 2013. *Begreppet intermediär.*

²⁵ Kock & Wallo. 2013. *Begreppet intermediär.*

behövs en sammanhållande part i utvecklingsarbetet. Hur intermediären organiseras är mindre viktigt - det som är avgörande för ett framgångsrikt utvecklingsarbete är vilka roller intermediären kan fylla.

En intermediär kan vara en organisation, en institution eller en individ och kan verka på olika styrningsnivåer. Ett ramverk för att karaktärisera intermediärer och deras roller finner vi i forskning om regionala innovationssystem. Smedlund²⁶ delar in intermediärer efter nationell-, regional- och lokal nivå och beskriver att de har följande uppgifter:

1. Nationella intermediärer skapar ramvillkoren för näringslivets och regioners utveckling genom att utmana och katalysera andra att agera.
2. Regionala intermediärer koordinerar nyckelaktörerna i en region och försäkrar att regionala strategier är aktuella och relevanta. De regionala intermediärerna spelar också en viktig roll som länk mellan lokal och nationell nivå.
3. Lokala intermediärer bidrar med ökad kunskap och personliga relationer mellan dem som är föremål för politiken: individer, företag eller andra lokala organisationer. De främjar även operativa processer inom det aktuella politikområdet.

Stewart och Hyysalo²⁷ har sammanställt resultat från forskning om intermediärer i innovationssystem. De identifierar tre generella funktioner en intermediär bör fylla för att den ska vara framgångsrik. De tre rollerna innebär att lösa följande uppgifter:

1. I att *underlätta samverkan* ingår att bidra till gynnsamma förutsättningar för relationerna mellan de relevanta aktörerna. Det handlar om att anpassa och skapa regler och ramverk för utbytet, att utbilda aktörerna och att bidra med resurser för grundläggande mötesplatser.
2. Att *konfigurera samarbetet* innebär att säkra en gemensam bild av den aktuella strategin med syfte, mål och former för samarbetet. Här ingår också att anordna de praktiska och tekniska lösningar för där samarbetet sker.
3. Att *mäkla* avser att förmedla kontakter och förhandla med dem som kan stötta genomförandet av politiken genom finansiering, sponsring eller tjänster.

Ramverket för intermediärer hjälper oss att förstå, förklara och värdera Tillväxtverkets roll och funktioner i arbetet med Glasrikeuppdraget (2012–2017).

²⁶ Smedlund. 2006. *The roles of intermediaries in a regional knowledge system.*

²⁷ Stewart & Hyysalo. 2008. *Intermediaries, users and social learning in technological innovation.*

3. Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbetsätt i Glasrikeuppdraget

Detta kapitel innehåller en översiktlig redogörelse för Tillväxtverkets arbete med Glasrikeuppdraget. Först redogörs för Tillväxtverkets interna organisation. Därefter redogörs för Tillväxtverkets insatser och de dialogrundor som hölls under 2013 och 2015. Slutligen presenteras en kartläggning av Tillväxtverkets finansiering av insatser som i många fall har sitt ursprung i dialogrundorna.

3.1 TILLVÄXTVERKETS ARBETE I GLASRIKEUPPDRAGET

3.1.1 Tillväxtverkets organisering i arbetet med Glasrikeuppdraget

Tidigt under Glasrikeuppdraget upprättades kontakt mellan Tillväxtverket och aktörer som arbetade med Glasrikeuppdraget. Efter att en förstudie genomförts 2012 formerades en styrgrupp för Glasrikeuppdraget till vilken Tillväxtverket adjungerades i maj 2013. I samband med detta tillsatte Tillväxtverket även en koordinator med ansvar för myndighetens insatser i Glasriket. Under 2013 formerade Tillväxtverket en intern arbetsgrupp med representanter från tre enheter²⁸. Arbetsgruppens syfte var bland annat att inventera Tillväxtverkets resurser för att möta de behov och önskemål som identifierats i dialogrundorna samt att föra en diskussion om vilka insatser som borde prioriteras.

I februari 2013 möttes Tillväxtverket med Länsstyrelsen i Kronobergs län och redogjorde för ett antal möjliga insatsområden som identifierats av Tillväxtverkets interna arbetsgrupp. De första dialogrundorna organiserades under maj 2013 parallellt med förarbetet inför företagsstödet Glasrikesmiljonen²⁹. Efter genomförda dialogrundor började Tillväxtverket succesivt ta plats i allt fler utvecklingsprocesser inom ramen för Glasrikeuppdraget och bidrog även med finansiering till strategiskt utvalda projekt.

Tillväxtverket har inte utgått från en intern projektplan i arbetet med Glasrikeuppdraget. Däremot har uppdraget ingått i myndighetens verksamhetsplan³⁰. Tillväxtverkets representant från enheten Entreprenörskap har varit koordinator för myndighetens arbete med Glasrikeuppdraget och är den på myndigheten som haft klart mest samröre med aktörer och projekt inom ramen för uppdraget. Tyngdpunkten för slututvärderingen ligger på perioden fram till det att Tillväxtverkets koordinator byttes ut under sommaren 2016. I samband med bytet togs även ett strategiskt beslut internt på myndigheten att minska engagemanget i Glasrikeuppdraget.

3.1.2 Tillväxtverkets dialogrundor 2013 och 2015

I arbetet med Glasrikeuppdraget har Tillväxtverket genomfört dialogrundor. Dialogrundorna kan bäst beskrivas som en mötesserie där tjänstepersoner från Tillväxtverket tillsammans med medbudna regionala och nationella aktörer besökt kommunerna i Glasriket för att diskutera respektive kommuns

²⁸ Enheterna som ingick i Tillväxtverkets interna arbetsgrupp var enheten Entreprenörskap under avdelningen Näringsliv, enheten Kapitalförsörjning under avdelning Företag och enheten Regionala miljöer²⁸ under avdelning Näringsliv.

²⁹ Processen bakom Glasrikesmiljonen beskrivs närmare i Oxford Researchs halvtidsutvärdering till Tillväxtverket.

³⁰ Tillväxtverkets verksamhetsplan 2016, 2017.

förutsättningar och behov. Syftet med dialoggrundorna har varit att skapa dialog om möjliga lösningar och insatser. Tillväxtverkets dialogrundor i Glasrikekommunerna genomfördes under 2013 och 2015. Dialoggrundorna ämnade utöver att inventera kommunernas behov till att presentera Tillväxtverket som myndighet, att etablera kontakt mellan kommunerna och regionala och nationella parter, matcha identifierade behov mot Tillväxtverkets och andra myndigheters stödsystem samt att generera nya idéer och aktiviteter.

Den första dialogrundan genomfördes i maj 2013. På samtliga dialogmöten deltog representanter från Tillväxtverket, Stiftelsen svensk industridesign (SVID), Länsstyrelsen i Kronoberg, representanter från näringslivsenheten hos den region som besöktes samt kommunalråd och tjänstepersoner från respektive kommun. Deltagandet från tjänstepersoner och politiker varierade mellan kommunerna. I alla kommuner undantaget Uppvidinge deltog även aktörer från näringslivet eller civilsamhället. Totalt deltog 8–11 personer på respektive dialogmöte. I den första dialogrundan diskuterades en mångfald av utmaningar som kommunerna står inför. Några exempel på utmaningar som diskuterades var bostadsbrist, behovet av integrationssatsningar samt problem kopplade till låg utbildningsnivå och hög arbetslöshet. I den första dialogrundan lyftes även flera exempel på potential till utveckling. Som exempel kan nämnas förslag på arbete för att lyfta det offentliga rummet, möjligheter till internationell marknadsföring av Glasrikets produkter, inkubatorer för företag inom glasnäringslivet samt utvecklingspotential kopplad till det glasrelaterade kulturarvet. Under dialogmötena kom Tillväxtverket även med konkreta förslag på lösningar så som möjligheten att etablera ett sommardesignkontor samt att söka integrationsfinansiering inom programmet för sociala innovationer.

Den andra dialogrunda genomfördes under hösten 2015, med i stort sett samma upplägg som den första dialogrundan. I samtliga fyra Glasrikekommuner deltog två representanter från Tillväxtverkets nationella kontor samt en representant från myndighetens regionala kontor i Jönköping. Även Länsstyrelsen i Kronoberg deltog vid samtliga möten. I övrigt deltog kommunrepresentanter, representanter från Tillväxtanalys samt Regionförbundet i Kalmar län vid några av mötena. I den andra dialogrundan diskuterades i huvudsak pågående satsningar inom integrationsområdet, företagsstödet Glasrikesmiljonen samt ett antal kommunspecifika behov och satsningar. Tillväxtverket bidrog även i den andra dialogrundan med konkreta förslag på satsningar så som en fortsättning på Glasrikesmiljonen, vidare satsningar inom integrationsområdet samt innovativ upphandling kopplat till pågående saneringsarbete i Glasriket. På några av mötena diskuterades även möjligheten för kommunerna att enas om en gemensam projektsamordnare för ansökningar och koordinering av framtida utvecklingsprojekt.

Under 2015 genomfördes regionala dialogrundor som även inkluderade kommunerna Högsby, Tingsryd, Finspång och Tranemo. Tillväxtverket deltog på samtliga möten. Även Länsstyrelsen i Kronoberg deltog på samtliga möten med undantag för mötet som hölls i Högsbo. Representationen från övriga aktörer och kommunerna varierade.

Dialoggrundorna som hölls 2013 och 2015 mynnade ut i ett antal konkreta projekt och insatser i Glasriket för vilka en redogörelse görs i tabell 1.

3.2 KARTLÄGGNING AV TILLVÄXTVERKETS FINANSIERING

Nedan presenteras en översikt av de projekt som Tillväxtverket har stöttat med medel inom ramen för Glasrikeuppdraget. Flera av projekten har sitt ursprung i dialogrundorna 2013 och 2015³¹. För perioden 2013–2015 togs beslut ad hoc om öronmärkning av medel för strategiska satsningar från KKN-programmet³². För år 2016 fanns ett beslut om en öronmärkning av 1 miljon kronor för satsningar i Glasriket. Tillväxtverket har även finansierat integrationsprojekt och det företagsstödet Glasrikesmiljonen.

Tabell 1. Tillväxtverkets finansiering av insatser inom ramen för Glasrikeuppdraget.

Projekt (projektområde)	Medel från Tillväxtverket (Total budget)	Källa	Tidsperiod	Typ av projekt	Tillväxtverkets roll
Konferens – Design Action I Växjö (övrigt)	86 658 (230 552)	Strategisk satsning KKN-prog. 2013–2015	Sep 2013	Event	Finansiär, bollplank för konferensens upplägg.
Design i Glasriket på export (Besöksnäring)	50 000 (350 000)	Strategisk satsning KKN-prog. 2013–2015	Nov 2013	Event	Finansiering och legitimering.
Glasrikesmiljonen 1.0 (Incitament för utveckling)	6 000 000 (12 000 000)	Regionalt bidrag för företagsutveckling (FUB)	Nov 2013 – okt 2016	Företagsstöd	Idégenerering, finansiering, samordning
SVID:s insatser i Glasriket: Sommar-designkontor (SDK); Design för nya lösningar (DNL) 2014. (Incitament för utveckling)	1 000 000 (1 526 000)	Muntlig öronmärkning från befintligt verksamhetsbidrag	SDK 2013 DNL 2014	SDK: Utvecklingsprojekt DNL: Kunskapsunderlag	Etablera kontaktytor, underlätta och konfigurera samverkan samt bidra med finansiering (indirekt via verksamhetsbidrag till SVID)

³¹ Utöver de projekt som Tillväxtverket har varit med och finansierat har flertalet andra insatser ingått i Glasrikeuppdraget. En fullständig kartläggning av Glasrikeuppdragets insatser görs i Oxford Researchs slututvärdering av Glasrikeuppdraget på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg.

³² KKN står för "Kulturella och Kreativa Näringar".

Designregion Småland (<i>Incitament för utveckling</i>)	200 000 (553 000)	Strategisk satsning KKN-prog. 2013–2015	Sep 2013 – aug 2014	Utvecklingsprojekt	Underlätta och konfigurera samarbeten mellan Glasrikekommunerna och övriga Smålandskommuner samt finansier.
New Glass (<i>Incitament för utveckling</i>)	100 000 (715 000)	Strategisk satsning KKN-prog. 2013–2015	Maj 2014 – dec 2014	Utvecklingsprojekt	Förmedla kontakter, finansiera och legitimera
Förstudie: Glasriksarkivet & samlingar (<i>Kulturarv</i>)	100 000 (250 000)	Strategisk satsning KKN-prog. 2013–2015	Nov 2014 – Mars 2015	Utvecklingsprojekt	Skapa förutsättningar för uppstart av arbetet, konfigurera samarbetet, mäkla mot nationella aktörer samt bidra med finansiering
Utveckling av Glasets Hus och samverkan med Glasriksarkivet. (<i>Incitament för utveckling</i>)	100 000 (200 000)	Öronmärkt medel KKN-prog. 2016	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Finansiering. Underlätta för och konfigurera samarbete mellan Glasets Hus och Reijmyre glasbruk i Finspång.
Ny resurs i Emmaboda (<i>Integration</i>)	700 000 (1 475 000)	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.
Föreningen mötesplats: förena idrott/kultur/språk (<i>Integration</i>)	356 000 (356 000)	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.
Klöverforsprojektet (<i>Integration</i>)	850 000 (850 000)	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.
Svets & Svenska - En ljusnande framtid (<i>Integration</i>)	500 000 (500 000)	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.

Integration genom socialt företagande (<i>Integration</i>)	700 000 (990 000)	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.
Kompetens Kooperation Kraft (<i>Integration</i>)	300 000 (400 000)	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.
Akademiker blir legitimerade lärare och ungt företagande (<i>Integration</i>)	500 000 (500 000)	Öronmärkt utlysning inom ”Öppet Näringsliv”	Jan 2016 – dec 2016	Utvecklingsprojekt	Skapat förutsättningar för satsningen genom idégenerering och stöd, kontaktvägar till nationella aktörer samt finansiering.
GAS 2018 (<i>Incitament för utveckling</i>)³³	20 000 (126 500)	Öronmärkta medel KKN-prog. 2016	April 2016	Event	Finansiering och legitimering.
KKN-Konferens 2016 (<i>Incitament för utveckling</i>)	232 078 (685 000)	Strategisk satsning KKN-prog. 2013–2015	Okt 2015 – Sep 2016	Event	Initiativtagande, idégenerering och finansiering.
Glasrikesmiljön 2.0 (<i>Incitament för utveckling</i>)³⁴	6 000 000 (12 000 000)	Regionalt bidrag för företagsutveckling (FUB)	Aug 2016 – mars 2020	Företagsstöd	Idégenerering, finansiering, samordning
Barnens Glasrike (<i>Incitament för utveckling</i>)	370 000 (930 000)	n/a	Feb 2017 – okt 2017	Utvecklingsprojekt	Idégenerering, finansiering. Underlätta för och konfigurera samarbete mellan Glasets hus och aktörer i Glasriket
New Glass 2.0 (<i>Incitament för utveckling</i>)	400 000 (1 975 000)	n/a	Jan 21 – jan 2019	Utvecklingsprojekt	Finansiering. Fortsättning på projektet New Glass från 2014.
Sammanlagt	18 474 736 (36 612 052)				

³³ Vid tidpunkten för Glasrikeuppdragets slut hade en arbetsgrupp tillsatts för att ta fram en preliminär budget och planera inför en eventuell GAS-konferens år 2020.

³⁴ Vid tidpunkten för Glasrikeuppdragets slut fanns fortfarande 3 miljoner kronor kvar att söka.

4. Resultat av det process- och dialogbaserade arbetssättet

Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete i Glasrikeuppdraget har fungerat som en metod för att inventera behov, generera idéer för satsningar samt för att presentera möjligheter till insatser och finansiering. Eftersom myndigheten valt att arbeta ad hoc med insatser baserade på resultaten av dialogrundorna finns ingen övergripande strategi eller projektplan med mål att analysera. I kapitlet redogörs därför för de generella bidragen samt uteblivna resultat av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbetssätt.³⁵ Slutligen görs en sammanställning av ett antal nyckelkomponenter som har varit centrala i Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete.

4.1 DET PROCESS- OCH DIALOGBASERADE ARBETSSÄTTETS BIDRAG

Nedan sammanställs bidraget från Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete i Glasrieket. Sammanställningen bygger på upplevelser från relevanta aktörer i Glasrikeuppdraget.

4.1.1 Den kommunala samverkan har ökat

Den generella bilden som de intervjuade aktörerna ger är att den kommunala samverkan har ökat under Glasrikeuppdragets gång. Det finns vidare en enighet bland de kommunala aktörerna att flera av de stora utvecklingsprocesserna inte hade kunnat uppkomma utan Glasrikeuppdraget. Även den breda uppslutningen kring företagsstödet Glasrikesmiljonen härrör från Glasrikeuppdraget. Flera aktörer lyfter att Glasrikesmiljonen haft så kallade ”spill-over”-effekter på andra samverkansområden till följd av att ett gott samarbete uppstått mellan de kommunala tjänstepersonerna i arbetet med Glasrikesmiljonen.

Att regionala och nationella aktörer bidragit med styrning och konfigurering av den kommunala samverkan upplevs av lokala aktörer ha varit avgörande för att samverkan ökat under uppdragets gång. Flera respondenter uppger att Tillväxtverket har bidragit genom att peka på kommunernas gemensamma möjligheter och vinsterna med att samverka i frågor. Som exempel nämns att dialogrundorna fungerat som ett verktyg för att lyfta fram kommungemensamma utmaningar, behov och intressen – vilket sedan har lett vidare till konkreta utvecklingsinsatser som kommunerna har kunnat samverkat kring.

³⁵ För dokumenterade resultat och effekter hänvisas till Oxford Researchs halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. I halvtidsutvärderingen görs även en djupdykning och analys av företagsstödet Glasrikesmiljonen som genomfördes som en del av Glasrikeuppdraget. Se: Oxford Research. 2016. Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012–2016.

4.1.2 Förändrade arbetsprocesser inom kommunerna

Intervjumaterialet visar att Tillväxtverkets dialogbaserade arbete bidragit till att utveckla befintliga kommunala arbetsprocesser och i enstaka fall även till tillsättning av nya tjänster i kommunerna. Några av kommunerna har på ett tydligt sätt samordnat sig internt för att motta stöd från Tillväxtverket. De interna omorganisationerna upplevs bland annat ha lett till ökade effekter av dialoggrundorna men också till större intern samordning och kapacitetsuppbyggnad inom kommunerna, vilket i sin tur har förbättrat möjligheterna att agera inom Glasrikeuppdraget. En kommun har till följd av arbetet i Glasrikeuppdraget avsatt en tjänst för att söka medel från Tillväxtverket och andra myndigheter.

Tillväxtverkets dialogbaserade arbete har även bidragit till kapacitetsuppbyggnad både i kommunerna och hos Länsstyrelsen i Kronoberg. Aktörerna har bland annat fått en ökad förståelse för och kunskap om Tillväxtverkets begreppsapparat samt kännedom om tillväxt som en dimension som kan genomsyra allt från insatser inom kulturmiljö till saneringsarbete. Flera respondenter lyfter att Tillväxtverket har bidragit till att vidga de kommunala kontaktnäten – både horisontellt på regional nivå – och vertikalt till aktörer på nationell nivå.

4.1.3 Förbättrat kommunalt självförtroende

Tillväxtverket har genom sin lokala närvaro bidragit till ett förbättra självförtroendet i flera kommuner i Glasriket. Intervjumaterialet visar att det skett en tydlig attitydförändring till följd av Tillväxtverkets engagemang i regionen, där kommunerna fått en ökad tro på möjligheten att agera och utvecklas. Tillväxtverket och länsstyrelsernas besök i kommunerna har även understrukt allvaret i regeringsuppdraget. Flera aktörer menar att de på grund av Tillväxtverkets lokala närvaro själva har insett allvaret och därmed ökat sin egen aktivitetsnivå.

4.1.4 Legitimering av insatser och aktiviteter

Tillväxtverket har genom sitt aktiva deltagande i uppdraget fyllt en symbolisk roll och bidragit med legitimitet till såväl enskilda satsningar som till uppdraget i stort. I intervjumaterialet framgår tydligt att Tillväxtverkets närvaro och aktivitet signalerat uppdragets vikt till kommunala aktörer, vilket i vissa fall katalyserat en högre grad av aktivitet bland kommunerna. Tillväxtverket har vidare genom finansiering av och medverkan i projekt bidragit till såväl medfinansiering från andra regionala aktörer som deltagande från nationella aktörer.

4.1.5 Konstruktiv dialog har bidragit till positiva attityder

Tillväxtverkets dialogbaserade arbete har i sig inte syftat till att marknadsföra eller skapa en positiv bild av myndigheten. Från intervjuer med respondenter i regionen framgår dock att regionala och framförallt kommunala aktörer varit positivt överraskade av myndighetens flexibilitet, närvaro och förståelse för respektive kommuns förutsättningar. Flera respondenter lyfter att de genom arbetet i Glasrikeuppdraget fått en ökad förståelse för hur Tillväxtverket arbetar och att en närmare kontakt etablerats med myndigheten vilket bidragit till att skapa bättre förutsättningar för deltagande i konkurrensutsatta utlysningar framöver. Ingenting tyder på att aktörernas inställning till Tillväxtverket påverkats negativt av myndighetens byte av koordinator under sommaren 2016. Flera respondenter lyfter

istället att Tillväxtverket varit tydliga i kommunikationen om att man i och med bytet ämnat ta en mindre aktiv roll i uppdraget – och att detta därför inte haft någon större negativ påverkan.

4.2 UTEBLIVNA BIDRAG AV DET DIALOGBASERADE ARBETSSÄTTET

Nedan sammanfattas resultat som har uteblivit i Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete i Glasrikeuppdraget. De uteblivna resultaten utgör underlag för de lärdomar som kan dras inför framtida dialogbaserat arbete.

4.2.1 Ingen enighet om kommungemensam projektsamordnare

Behovet av en gemensam projektsamordnare eller EU-samordnare³⁶ i Glasriket har lyfts av flera kommunala och regionala aktörer i intervjuer samt i framför allt den andra dialoggrundan. Citatet nedan kan ses som illustrativt för det behov som flera aktörer pekar på i intervjuerna:

Ibland ser aktörerna inte poängen med samverkan, det är nästan som att det blir konkurrens istället. En fråga som pågått länge är den om en gemensam EU-samordnare, men det har aldrig kommit till skott. Det är svårt att komma åt resurserna som finns där ute utan någon som är projektledare och kan skriva ansökningar till EU-fonderna. Pengarna har funnits men inte tiden att söka dem. – Kommunal aktör

Frågan om en kommungemensam projektsamordnare var även uppe för diskussion på ett kommungemensamt möte som hölls under hösten 2017. Samtliga kommuner pekade där på behovet av en gemensam projektsamordnare, även om bilden av vad en sådan funktion skulle omfatta varierade något mellan kommunerna. Vid tidpunkten för Glasrikeuppdragets slut fanns fortfarande ingen enighet bland kommunerna om hur en gemensam projektsamordnartjänst skulle utformas.

4.2.2 Bristande ansökningar om medel från öronmärkta och konkurrensutsatta utlysningar

Kommunerna i Glasriket har haft svårt att ta egna initiativ för att söka konkurrensutsatta medel från Tillväxtverket och andra myndigheter. Ett fåtal ansökningar har tagits fram men utdelningen har generellt sett varit dålig på de ansökningar som har skickats in. Detta gäller även de öronmärkta medel som Tillväxtverket avsatte för projekt i Glasriket under 2016. Tillväxtverkets andra koordinator för Glasrikeuppdraget pekar själv på att den öronmärkta potten inte har fungerat optimalt, bland annat eftersom genomförandekapaciteten saknats i kommunerna att komma in med tillräckligt kvalificerade ansökningar.

I arbetet med de sju parallellt löpande integrationsprojekteten anordnade Tillväxtverket avslutande möten för erfarenhetsbyte mellan kommunerna med förhoppningen att kommunerna tillsammans skulle inspireras att gå vidare med en ansökan om ESF-finansiering. Någon ansökan blev inte av och

³⁶ Projektsamordnare och EU-samordnare omnämns mer eller mindre synonymt av aktörer i Glasriket som en funktion som samordnar projektansökningar till EU:s strukturfonder.

även här pekar såväl kommunala aktörer som regionala aktörer och Tillväxtverkets koordinator på att bristande kommunala resurser låg bakom att någon gemensam ansökan inte togs fram.

4.2.3 Begränsad anknytning till det ordinarie regionala utvecklingsarbetet

Tillväxtverkets främsta motpart i arbetet med Glasrikeuppdraget har varit Länsstyrelsen i Kronoberg. En önskan om större samordning med de regionalt utvecklingsansvariga lyftes tidigt i uppdraget av ett par regionala aktörer. Aktörerna pekade bland annat på möjligheter till ökad samsyn och att fler synergieffekter kunde uppnås genom bättre samordning med det ordinarie regionala utvecklingsarbetet.

Företagsstödet Glasrikesmiljonen har i större utsträckning än andra insatser knutit an till de regionalt utvecklingsansvariga genom styrningen av satsningen. Samtidigt har den finansiering som beviljats inom ramen för Glasrikesmiljonen enligt flera respondenter varit dåligt samordnad med övriga satsningar i Glasrikeuppdraget, vilket potentiellt lett till uteblivna effekter av finansieringen. Andra större utvecklingsprocesser så som arbetet med saneringen vid före detta glasbruksområden och samordningen av Glasets arkiv och samlingar har haft få naturliga beröringspunkter med regionernas ansvarsområden vilket har försvårat möjligheten att länka samman arbetet i Glasrikeuppdraget med det ordinarie utvecklingsarbetet i regionerna.

4.2.4 Begränsad kapacitetsuppbyggnad för vidare arbete med regionsöverskridande behov

I och med att Tillväxtverket beslutade att ta ett steg tillbaka i uppdraget under sommaren 2016 har den huvudsakliga överlämningen av det operativa ansvaret för utvecklingsprocesser skett från Länsstyrelsen i Kronoberg till kommunerna i Glasriket. Tillväxtverkets andra koordinator för uppdraget pekar själv på att möjligheten att lämna över ansvaret för operativ drift och samordning varit begränsad till följd av att myndighetens aktivitetsnivå i Glasrikeuppdragets varit betydligt lägre under uppdragets sista år.

Vid tidpunkten för uppdragets slut fanns det lite som tydde på att regionerna fullt ut kommer att fylla de samordnande roller som Länsstyrelsen i Kronoberg och Tillväxtverket haft under stora delar av uppdraget. Detta antyder att tillräcklig kapacitet inte byggts upp inom de regionalt utvecklingsansvariga under uppdragets gång för att de ska kunna överta ansvaret för de regionsöverskridande behov som finns i Glasriket efter uppdragets slut. Samtidigt har flera aktörer lyft en tydlig önskan om att de regionalt utvecklingsansvariga går in och tar en sådan roll efter uppdragets slut. I ljuset av att kommunerna inte enats om en gemensam projektsamordnare samt med den begränsande anknytningen till det ordinarie regionala utvecklingsarbetet finns således en risk att helhetsgreppet för Glasriket som delregion försvinner efter uppdragets slut.

4.3 NYCKELKOMPONENTER I ETT FRAMGÅNGSRIKT PROCESS- OCH DIALOGBASERAT ARBETE

I avsnittet presenteras ett antal nyckelkomponenter som kännetecknar Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete i Glasrikeuppdraget. Nyckelkomponenterna har identifierats som avgörande för att uppnå de resultat och bidrag som redogjorts för tidigare i kapitlet. I avsnittet framförs även potentiella risker med Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete.

4.3.1 Stor lokal närvaro

Genom att befinna sig på plats i Glasriket har Tillväxtverket kunnat etablera samverkan mellan nationella aktörer och kommunerna i Glasriket. Såväl det ökade kommunala självförtroendet som kommunernas positiva inställning till Tillväxtverket är nära kopplade till den lokala närvaro som Tillväxtverket har haft. Den lokala närvaron har även bidragit till att legitimera insatser i uppdraget samt visat på det allvar som Tillväxtverket tillskrivit uppdraget, vilket i sin tur katalyserat kommunerna att agera i större utsträckning. För att förstå de rent kvalitativa och sociala faktorerna som utgör kontexten för samverkan i Glasriket har en nära kontakt mellan Tillväxtverket och aktörerna i regionen varit nödvändig - och en sådan förståelse har i sin tur möjliggjort arbete med specifika insatser utefter kommunernas olika behov och förutsättningar.

4.3.1.1 Risker kopplade till alltför stor lokal närvaro

Tillväxtverkets arbete i Glasrikeuppdraget har visat att det finns en risk förknippad med alltför stor lokal närvaro eftersom myndigheten då riskerar att tappa det övergripande strategiska perspektivet. För Tillväxtverkets engagemang i uppdrag som Glasrikeuppdraget finns en ständig avvägning mellan att behålla ett strategiskt perspektiv och att gå in på djupet i de operativa processerna. För ett lyckat dialogarbete är det centralt att Tillväxtverket behåller det strategiska perspektivet även när myndigheten visar upp stor närvaro också i den lokala miljön. Detta kan säkerställas genom samverkan med strategiska resurser inom den egna myndigheten samt genom att regioner, regionförbund eller andra regionala aktörer tar en större roll lokalt i den operativa framdriften av enskilda utvecklingsprocesser.

4.3.2 Individuellt engagemang och ledarskap

Det går inte att bortse från den betydelse som enskilda individer har haft för de resultat Tillväxtverket har uppnått i arbetet med Glasrikeuppdraget. Lokala och regionala aktörer ställer sig genomgående positiva till Tillväxtverkets representanter - deras engagemang, kompetens och närvaro i regionen. Att Tillväxtverkets representanter själva har rötter i Småland och därmed också haft förkunskap om regionen går inte heller att bortse från. Flera kommunala aktörer har specifikt lyft hur öppna, förstående och engagerade Tillväxtverkets representanter har varit i dialogen med olika aktörer i Glasriket. Förståelsen för bruksmiljön och de utmaningar den står inför kan inte enbart kopplas till myndigheten utan även till tjänstepersonernas egna bakgrunder och tidigare erfarenheter.

Det individuella engagemanget som Tillväxtverket har visat i arbetet med Glasrikeuppdraget har även bidragit till att knyta ihop de olika projekten och aktiviteterna inom uppdraget. Att Tillväxtverket tagit

plats i flera olika arbetsgrupper beror till stor del på personligt engagemang, då flera områden i strikt bemärkelse inte fallit inom ramen för Tillväxtverkets verksamhetsområden.

Genom Tillväxtverkets breda engagemang i uppdraget har myndigheten kunnat bidra med en översyn och sammankoppling mellan flera av utvecklingsprocesserna. Detta har förbättrat myndighetens möjligheter att koppla samman nationella och kommunala aktörer samt att hålla ihop olika grupperingar inom uppdraget. Flera aktörer beskriver att de tydligt uppfattat att Tillväxtverkets koordinator företrätt myndigheten i arbetet i Glasriket. Samtidigt pekar flera aktörer även på att det inte går att bortse från personen i sig och dennes personliga engagemang för Glasriket som region.

4.3.2.1 Risker med för stort individberoende

Tillväxtverkets första koordinator för Glasrikeuppdraget byggde under uppdragets gång upp ett stort kontaktnät och arbetade inom såväl nya som i redan etablerade nätverk. Möjligheten att förstå insatser och koordinera aktörer utgår i flera fall från dessa nätverk. De kontaktytor tjänstepersonen byggde upp försvårade för en överlämning till en ny koordinator under sommaren 2016. I och med överlämningen fattades också det strategiska beslutet att Tillväxtverket skulle ta ett steg tillbaka i arbetet med Glasrikeuppdraget.

Individberoendet har även visat sig i att de kommunala aktörerna i Glasriket sett en större närhet till Tillväxtverkets kontor i Stockholm än till Tillväxtverkets regionala kontor i Jönköping. Tillväxtverkets koordinator har till exempel tagit plats i arbetsgrupper där denne istället kunnat tillsätta andra personer – både från det regionala kontoret och från andra enheter på myndigheten - för att undvika ett alltför stort individberoende samt för att tillföra annan relevant kompetens.

4.3.3 Tillgång till finansiella medel

Tillväxtverket har utöver att bidra med kompetensstöd, information och kontaktytor även bidragit med öronmärkt finansiering till satsningar inom Glasrikeuppdraget. Finansieringen har i flera fall fungerat som ett smörjmedel för att aktivera kommunerna att engagera sig i större utsträckning, att vinna deras förtroende och för att engagera nationella aktörer att engagera sig i uppdraget. Symbolvärdet i att Tillväxtverket bidragit med öronmärkt finansiering har haft stor betydelse för att aktivera kommunerna och att katalysera olika utvecklingsprojekt.

Att Tillväxtverket kunnat frigöra öronmärkt finansiering för insatser i Glasriket har varit en nödvändig förutsättning för myndighetens induktiva tillvägagångssätt. Tillgången till öronmärkt finansiering har haft ett värde inte bara kopplat till uppstarten av de enskilda projekten utan har även lett till såväl en positiv attitydförändring till myndigheten som till ett ökat kommunalt självförtroende. Tillväxtverket har via sin finansiering legitimerat enskilda satsningar samt bidragit till att andra aktörer medfinansierat olika utvecklingsprocesser. Uppdraget har visat att även små investeringar om 50 000 kronor kan vara relevanta för att få andra aktörer att finansiera satsningar.

4.3.3.1 Risker med oriktad medfinansiering

De uteblivna ansökningarna till Tillväxtverkets öronmärkta pott under 2016 har visat att det kan finnas risker förknippade med oriktad finansiering om de lokala aktörernas genomförandekapacitet är för låg. Tillväxtverkets andra koordinator har själv pekat på att det ibland kan vara bra att myndigheten

går före och visar vägen genom att peka på konkreta områden för insatser istället för att de lokala aktörerna ges helt fria tyglar att själva ansöka om finansiering. Alternativet hade varit att genomföra en grundlig analys av resultatet av dialoggrundorna, både av behov och av de lokala aktörernas genomförandekapacitet, för att sedan satsa på riktade insatser utefter de förutsättningar som råder lokalt.

4.3.4 Öppet induktivt tillvägagångssätt

Glasrikeuppdraget har visat att ett process- och dialogbaserat arbetsätt lämpar sig väl i när ett uppdrags innehåll inte är tydligt specificerat. Då innehållet i ett uppdrag redan på förhand är bestämt finns mindre utrymme att genom dialog arbeta sig fram till behov och lämpliga lösningar. För ett framgångsrikt dialogbaserat arbete förutsätts vidare ett öppet induktivt tillvägagångssätt där behov inventeras och lösningar sökes i en verktygslåda av insatser. Detta har Tillväxtverket lyckats väl med i arbetet med Glasrikeuppdraget.

För att möjliggöra en induktiv process krävs ett starkt mandat för de personer som genomför dialogen. Detta har varit fallet i arbetet med Glasrikeuppdraget. Deltagarna i dialoggrundorna har i flera fall uppfattat det som att Tillväxtverket har kunnat fatta beslut om satsningar direkt på plats med finansiering från de öronmärkta medel som funnits tillgängliga. Att Tillväxtverket visat på handlingskraft har inte bara ökat tilltron till myndigheten utan även främjat en högre aktivitetsnivå hos övriga aktörer. Viktigt är emellertid att initiativ till nya insatser inte enbart hamnar hos Tillväxtverket eller deltagande regionala parter utan att kommunala aktörer sporras att själva driva fram initiativ.

4.3.4.1 Risker med en induktiv process

En induktiv process för att identifiera utmaningar och inventera behov förutsätter att intresse, inspiration och drivkraft finns hos samtliga involverade aktörer – såväl lokala som regionala och nationella aktörer. Förknippat med detta finns en risk i att resultatet av dialogprocessen blir knapphändigt och inte mynnar ut i konkreta aktiviteter och insatser. Denna risk knyter nära an till risker förknippade med bristande mandat och ledarskap hos de som leder dialoggrundorna samt bristfälliga resultat kopplade till oriktade satsningar.

5. Analys och diskussion

I föregående kapitel redogjordes för bidragen samt de uteblivna bidragen av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete i Glasrikeuppdraget. Vidare sammanställdes ett antal nyckelkomponenter som identifierats som centrala för att Tillväxtverket nått framgång i arbetet med Glasrikeuppdraget. I det här kapitlet knyts resultaten i föregående kapitel till teorin om intermediärers roller och funktioner i regional utveckling.

5.1 TILLVÄXTVERKET SOM LOKAL OCH REGIONAL INTERMEDIÄR I GLASRIKEUPPDRAGET

Glasrikeuppdraget har utgjort ett regeringsuppdrag inom politikområdet regional utveckling. Tidigare forskning visar att intermediärer behövs i regional utveckling för att omsätta strategi till praktik samt för att implementera politiken på regional nivå.³⁷ Området regional utveckling karaktäriseras av ett utpräglat flernivåstyre där olika administrativa och politiska nivåer interagerar inom samma politikområde.³⁸ En av intermediärens funktioner är att inom detta område koordinera aktörer och intressenter inom de komplexa styrningsstrukturer som förekommer.³⁹

Med utgångspunkt i Smedlunds kategorisering av intermediärer som antingen nationella, regionala eller lokala ser vi att Tillväxtverket främst har tagit rollen som regional intermediär. Dialoggrundorna har fungerat som ett verktyg för att inventera behov utifrån vilka Tillväxtverket har kunnat koordinera aktörerna inom regionen samt länkat samman aktörer på lokal och nationell nivå. Genom att ta rollen som regional intermediär har Tillväxtverket bidragit till att skapa förutsättningar för samverkan mellan aktörer på lokal nivå i Glasriket och aktörer på nationell nivå. Tillväxtverket har ibland även rört sig utanför myndighetens kärnområden i arbetet med att attrahera nationella aktörer att engagera sig i utvecklingsprocesser i Glasrikeuppdraget.

Tillväxtverket har genomgående under uppdragets gång pekat på möjligheter till finansiering inom myndighetens egna stödsystem såväl som från öronmärkta potter och ekonomiska utlysningar från andra myndigheter. Att på detta sätt peka på möjligheter till finansiering, både på regional nivå och mellan lokala och nationella aktörer, visar tydligt på att Tillväxtverket tagit en regional intermediär roll. Tillväxtverkets möjlighet till egen finansiering har utgjort en viktig förutsättning för det process- och dialogbaserade arbetet. Samtidigt har bristande ansökningar till de utlysningar som funnits pekat på behovet av en grundlig analys av resultat av dialogmötena för att på ett mer välriktat sätt kunna möta de behov och förutsättningar som finns lokalt.

Tillväxtverket har i viss utsträckning även tagit rollen som lokal intermediär genom att i nära samarbete med både Länsstyrelsen i Kronoberg och de lokala aktörerna verkat för att främja lokala operativa processer. Tillväxtverket har bland annat arbetat för att etablera samverkan mellan aktörer i Glasriket och utanför Glasriket samt varit pådrivande aktör i flera arbetsgrupper för utvecklingsprocesser. Som

³⁷ Laur. 2015. *Cluster initiatives as intermediaries: A study of their management and stakeholders.*

³⁸ Montin. 2010. *Kommunerna och flernivåstyrningen inom EU. Inflytande, anpassning eller inbäddning.*

³⁹ Abbot m.fl. i Abbott, Genschel och Duncan. 2015. *International Organizations as Orchestrators.*

tidigare poängterats kan det finnas en avvägning mellan att ta rollen som lokal intermediär och att samtidigt bibehålla det strategiska perspektivet som regional intermediär. Här har resultaten bland annat pekat på en begränsad anknytning till det ordinarie regionala utvecklingsarbetet och att ingen fullständig överlämning skett av samordningen till andra aktörer, med eventuella negativa konsekvenser för möjligheten att åstadkomma mer långsiktiga effekter.

5.2 TILLVÄXTVERKETS FUNKTIONER SOM INTERMEDIÄR

Resultatpresentationen har visat att Tillväxtverket haft en betydligt mindre roll i genomförandet av utvecklingsprocesser i Glasrikeuppdraget jämfört med myndighetens roll i uppstarten och möjliggörandet av processerna. Detta ligger helt i linje med den teoretiska litteraturen om intermediärer som föreskriver att intermediärens roll är som viktigast för att möjliggöra och konfigurera ett samarbete kring en utvecklingsprocess, inte minst genom att förmedla kontakter till relevanta samarbetspartners och stödjande aktörer. Dialoggrundorna har således fyllt en tydlig funktion som intermediär genom att inventera behov som sedan har mynnat ut i konkreta satsning.

Nedan redogörs för analysen av hur Tillväxtverket fyllt de olika funktionerna som Stewart och Hyy-salo⁴⁰ menar att en intermediär bör anta för att den ska vara framgångsrik.

5.2.1 Underlätta för samverkan

Tillväxtverket har bidragit till att den kommunala samverkan har ökat i Glasriket genom att bland annat bidra med finansiering till gemensamma utvecklingsprocesser som aktörerna i regionen har kunnat samverka kring. Myndighetens strategiska finansiering av utvecklingsprojekt har underlättat för samverkan samt skapat mötesplatser i form av arbetsgrupper som även möjliggör framtida samverkan. Tillväxtverkets finansiering av utvecklingsprocesser har även i sig fungerat som en möjliggörare av samverkan genom att bidra med incitament för samarbete. Vidare har finansiering bidragit med legitimitet till projekt och på så sätt möjliggjort medfinansiering från andra aktörer.

Dialogmötena som hölls på kommunerna 2013 och 2015 har fungerat som grundläggande mötesplatser som legat till grund för och underlättat samverkan i de utvecklingsprocesser som dialoggrundorna mynnat ut i. Det stora individuella engagemang och ledarskap som Tillväxtverkets representanter visat har bidragit till att facilitera gynnsamma förutsättningar för operativ samverkan mellan lokala och regionala aktörer. Samtidigt finns risker förknippat med detta och Tillväxtverkets exit som intermediär i och med att kommunerna inte kunnat enas om en gemensam projektsamordnare som kan driva det operativa samarbetet framåt.

5.2.2 Konfigurera samarbete

Tillväxtverket har konfigurerat samarbete genom att i dialoggrundorna identifiera gemensamma behov och utmaningar samt utifrån behoven koppla samman olika aktörer på lokal, regional och nationell nivå i konkreta satsningar för utveckling. Att flera utvecklingsprocesser har fortsatt även efter Glasrikeuppdragets slut utgör ett tydligt exempel på hur Tillväxtverkets engagemang i Glasrikeuppdraget

⁴⁰ Stewart & Hyy-salo. 2005. *Intermediaries, users and social learning in technological innovation.*

bidragit till att lägga grunden för samverkan även på längre sikt. Tillväxtverket har genom dialogrundorna bidragit till att identifiera gemensamma utmaningar som kommunerna står inför och på så sätt medverkat till configurationen av en gemensam bild av strategin och syftet för samverkan. Att dialogmötena bidragit till ett förbättrat kommunalt självförtroende och en tro på att utveckling är möjlig har haft betydelse för den enighet som uppnåtts kring en gemensam målbild.

Tillväxtverket har även konfigurerat samverkan genom finansiering av insatser. Den konfigurerande rollen har inneburit att myndigheten villkorat finansiering med att specifika aktörer ska medverka eller att samverkan ska ske på visst sätt. I arbetet med integrationsprojekten har Tillväxtverket både mobiliserat kommunerna att agera samt samlat kommunerna i ERFA-möten för gemensamma lärdomar om arbetet med integration. På så sätt har Tillväxtverket bidragit med praktiska och tekniska lösningar för att konfigurera samarbete mellan aktörer.

Resultatpresentationen har samtidigt visat att anknytningen till det ordinarie regionala utvecklingsarbetet varit begränsad och att ingen genomgripande överlämning skett av den regionala samordningen för utvecklingsprocesser. Tillväxtverkets exit som intermediär riskerar således att få negativa effekter på möjligheten att bibehålla samsynen kring strategi, syfte, mål och formerna för samarbetet.

5.2.3 Mäkla mellan aktörer

Den huvudsakliga funktionen som intermediär som Tillväxtverket har haft – och som i stor utsträckning sammanfaller med rollen som regional intermediär - är den som mäklare och kontaktyta mellan aktörer på olika styrningsnivåer. Det finns inom flera fokusområden goda exempel på där Tillväxtverket mäklat kontakt horisontellt mellan aktörer på regional nivå samt på vertikal nivå mellan å ena sidan lokala och regionala aktörer i Glasriket och å andra sidan nationella myndigheter och institutioner. Tillväxtverket har även förmedlat kontakter till olika enheter och avdelningar inom den egna myndigheten.

Den mäklande rollen tar sin utgångspunkt i dialogrundorna som har fungerat som motiv och legitimitet för att koppla in nya aktörer i Glasrikeuppdraget - och i vissa fall även för att utveckla samarbeten kopplade till projekt med möjliga synergier med Glasrikeuppdraget. Det dialogbaserade arbetssättet har motverkat att stuprör uppstår i Tillväxtverkets arbete och har således fungerat som ett verktyg för att överbrygga och länka samman olika satsningar. Samtidigt har resultatpresentationen pekat på brister i myndighetens helhetssyn och vikten av att bibehålla ett övergripande strategisk paraply i samtliga insatser för att uppnå effekter på lång sikt.

6. Slutsatser och rekommendationer

Parallellt med denna utvärdering har Oxford Research arbetat med en utvärdering av Glasrikeuppdraget på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg⁴¹, där fokus legat på uppdragets implementering. I utvärderingen konstateras att Glasrikeuppdraget – bland annat genom Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete – haft avgörande betydelse för möjliggörandet av flera av de stora utvecklingsinsatserna i regionen så som arbete med sanering vid före detta glasbruk, samlade insatser inom kulturarvsområdet samt gemensamma insatser för destinationsutveckling⁴².

I saneringsarbetet har Sveriges Geologiska Institut (SGU) gått in som huvudman, vilket underlättat implementeringen och den operativa framdriften av saneringsarbetet. Vidare har pengar beviljats från Vinnova för fortsatta insatser för att hitta en miljömässigt hållbar lösning för hanteringen av glasavfall. Inom kulturarvsområdet har nätverket Swedish Glass Net fått finansiering för en processledare under 2018, vilket markant förbättrat nätverkets möjligheter att nå det långsiktiga målet att på sikt få till ett nationellt ansvar för de samlingar med glas och arkiv och som finns i Glasriket. Slutligen har också kommunerna i Glasriket, efter flera utdragna processer, enats i en projektansökan för finansiering för gemensamma satsningar inom destinationsutveckling, med ett fortsatt samlat grepp kring Glasriket som turistdestination.

Det här kapitlet tar, med utgångspunkt i effekterna som uppnåtts vid uppdragets slut, fasta på de generella slutsatser och lärdomar som går att dra från Tillväxtverkets process- och dialogbaserade arbete i Glasrikeuppdraget i form av slutsatser och rekommendationer för framtida process- och dialogbaserat arbete.

6.1 CENTRALA GRUNDFÖRUTSÄTTNINGAR FÖR PROCESS- OCH DIALOGBASERAT ARBETE

Ett induktivt tillvägagångssätt förutsätter ett brett uppdrag och kan även gynnas av avsaknaden av allokerade statliga medel. Process- och dialogarbetet gynnas vidare av ett tydligt mandat för Tillväxtverkets tjänstepersoner, stort personligt ledarskap och goda förkunskaper om de regionala förutsättningarna. Samtidigt finns en sårbarhet förknippad med att alltför stort ansvar knyts till en och samma person på Tillväxtverket, både sett till externa relationer och sett till möjligheten att överlämna ansvar internt. Mot bakgrund av detta rekommenderas för framtida process- och dialogbaserat arbete att:

- Tillväxtverket tillsätter personer med förkunskaper om regionen och det kunskapsområde inom vilket insatser ska genomföras att leda det process- och dialogbaserade arbetet. Det är en fördel om Tillväxtverkets tjänstepersoner har lokal förankring och/eller god kännedom om lokala och regionala förutsättningar och utmaningar.

⁴¹ Oxford Research. 2018. *Slututvärdering av Glasrikeuppdraget*. Länsstyrelsen i Kronoberg.

⁴² För en närmare beskrivning av insatserna, se Oxford Researchs slututvärdering av Glasrikeuppdraget på uppdrag av Länsstyrelsen i Kronoberg.

- För att minska sårbarheten i myndighetens arbete och risken för att ett för stort individberoende utvecklas bör fler individer från myndigheten kopplas in i arbetet efter hand. Tillväxtverket bör även säkerställa att relevanta enheter aktiveras per fråga, detta för att på optimera nyttjandet av intern kompetens, men också för att motverka risker med individberoende.
- Tillväxtverket bör tydligt kommunicera till lokala aktörer den ansvarsfördelning som finns mellan myndigheten nationellt och ett eventuellt regionalt kontor. Det finns annars en risk att lokala aktörer inte får kännedom om de resurser som finns på Tillväxtverkets regionala kontor.

Dialogarbetets bidrag till att förankra projektidéer har visat sig viktigt för långsiktigheten i utvecklingsarbetet. Utvärderingen noterar att de utvecklingsprocesser som pågår efter regeringsuppdragets slut är processer för vilka idéer skapats i kommunikationen mellan Tillväxtverket och de lokala och regionala aktörerna. Samtidigt har utvärderingen pekat på bristande ansökningar från såväl konkurrensutsatta som öronmärkta medel. Tillväxtverket rekommenderas därför att:

- Säkerställa att projektidéer med sitt ursprung i en dialoggrunda är djupt förankrade hos de genomförande parterna, då detta borgar för att projekt och insatser lever vidare efter att Tillväxtverket klivit av sitt uppdrag.
- Genomföra grundliga analyser av resultatet av dialoggrundorna för att, om behov finns, kunna erbjuda insatser riktade mot specifika utvecklingsområden. En grundlig analys utgör även en grundförutsättning för myndighetens förmåga att kunna samordna satsningar i syfte att uppnå synergier och ett samlat helhetsgrepp för flera satsningar.
- Arbeta kapacitetsbyggande gentemot lokala aktörer genom utbildning och informationsinsatser som ökar förmågan till projektutveckling och att producera kvalificerade projektansökningar.

6.2 TILLVÄXTVERKET SOM INTERMEDIÄR

Tillväxtverket har genom det process- och dialogbaserade arbetet i Glasrikeuppdraget fyllt flera av de centrala roller och funktioner som förutsätts av en intermediär. Myndigheten har bland annat bidragit till att skapa förutsättningar för samverkan, exempelvis genom att peka på gemensamma behov och utmaningar, genom att bidra med finansiering till utvecklingsprojekt som skapar förutsättningar för samverkan samt genom att mäkla mellan lokal och nationell nivå. Att Tillväxtverket har fyllt rollen som regional intermediär i Glasrikeuppdraget har varit centralt för att uppdraget utnyttat i en stor mängd insatser. Tillväxtverket rekommenderas därför att:

- Fortsätta arbeta process- och dialogbaserat där det lämpar sig utifrån de grundförutsättningar som finns. Arbetet kan lämpligen utgå från de roller och funktioner som en intermediär bör ta i syfte att systematisera insatser med ursprung i det dialogbaserade arbetet. Intermediärens roller och funktioner kan även ligga till grund för framtida strategiska analyser och planering inför process- och dialogbaserade insatser.

6.2.1 Process- och dialogbaserat arbete och rollen som regional intermediär

Genom att agera som regional intermediär har Tillväxtverket bidragit med kontinuitet och ett tillväxtperspektiv. Tillväxtverkets medfinansiering av insatser i Glasriket har främjat samverkan i olika utvecklingsfrågor. Tillväxtverket har även mäklat mellan aktörer samt överfört kontakter, information och kunskap såväl horisontellt mellan grupperingar som vertikalt mellan lokal och nationell nivå. Utvärderingen har samtidigt pekat förbättringspotential för den övergripande strategiska analys som legat till grund för myndighetens insatser i Glasrikeuppdraget och den begränsade anknytningen till det ordinarie regionala utvecklingsarbetet. Tillväxtverkets stödarbete hade kunnat gynnas av en mer utvecklad strategi för hur flera insatser tillsammans kan bidra till regional utveckling och ekonomisk strukturuomvandling på lång sikt. Tillväxtverket rekommenderas därför att:

- I ett tidigt skede genomföra en strategisk analys av hur myndighetens olika insatser i en region kan bidra till näringslivsutveckling och strukturuomvandling. Erfarenheter från Glasrikeuppdraget visar att potential för synergier kan finnas genom ökad samordning mellan olika insatser.
- Med utgångspunkt i resultatet av dialoggrundorna – och i dialog med strategiska resurser hos regionala aktörer – lägga upp en plan för strukturuomvandlande arbete på medellång och lång sikt.

En genomgripande överlämning av den regionala samordningen är nödvändig för att möjliggöra långsiktiga effekter. Det finns en risk att en lucka uppstår i samordningsansvaret när Tillväxtverket kliver av ett uppdrag avseende framför allt de konfigurerande och mäklade funktionerna hos en regional intermediär. Tillväxtverket rekommenderas därför att:

- Tidigt etablera kontakt med och främja att tillräcklig mottagarkapacitet finns hos de regionalt utvecklingsansvariga för en genomgripande överlämning av rollen som regional intermediär. Kapacitet kan exempelvis avse resurser i form av personal, utbildning i vad rollen och arbets sättet innebär samt säkerställandet av att ett tydligt mandat för att överta samordningsansvaret.
- Bistå de regionalt utvecklingsansvariga i rollen som regionala intermediärer efter avslutat uppdrag. Tillväxtverket bör även uppmana de regionalt utvecklingsansvariga att fortsätta lyfta behov och insatser i dialog med Tillväxtverket, särskilt i fall där det handlar om regionöverskridande kommunsamverkan.

6.2.2 Process- och dialogbaserat arbete och rollen som lokal intermediär

Tillväxtverket har i Glasrikeuppdraget tagit rollen som lokal intermediär och har därigenom tagit en större roll än vad som förväntas av myndigheten. Som lokal intermediär har Tillväxtverket inte bara bidragit med operativt processtöd utan också brett mobiliserat aktörer i och utanför Glasriket. En genomgripande överlämning av det operativa utvecklingsansvaret har skett till kommunerna i Glasriket. Ett stort lokalt engagemang medför samtidigt risker, om kapaciteten att driva arbetet vidare saknas hos de genomförande parterna. Tillväxtverket uppmanas därför att:

- Inte engagera sig för djupt på ett operativt plan utan istället delegera det operativa ansvaret till lokala och regionala aktörer.
- Säkerställa att en genomgripande överlämning sker av det operativa ansvaret för utvecklingsprocesser till de lokala och regionala genomförandeparter som ansvarar för utvecklingen. Detta förutsätter att Tillväxtverket främjar intern kapacitetsuppbyggnad hos de genomförande parterna genom utbildning och anpassning av organisationsstruktur och/eller tillsättning av tjänster för att hantera den fortsatta driften av utvecklingsprocesser.
- Institutionaliserade utvecklingsprocesser som har visat sig avgörande, för att främja kontinuitet och långsiktighet samt motverka individberoende.
- Stötta lokala aktörer att enas om formen för en gemensam projektsamordnare som kan fylla den lokala intermediärens funktion som samordnare av den operativa driften utvecklingsprocesser. Detta behov gäller i synnerhet för regionsöverskridande kommunal samverkan. En möjlighet är att samlas kring en gemensam utvecklingssamordnare som kan administrera gemensamma utvecklingsprojekt och fungera som samordnare för ansökningar och genomförande av gemensamma EU-finansierade projekt.

Referenslista

Tryckt material

Del- och slutrapportering från projekt

AB Glasriket. 2013. *Slutrapport: Design i Glasriket på export.*

Akka. 2008. *Ett ljusare Glasrike? – Utvärdering av resultat och effekter av ”Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål”, 4Mkr till Glasriket 2006–2008.*

Arbetsgruppen Glasrikes arkiv och samlingar. 2014. *Minnen blir till framtid.*

Arbetsgruppen Kompetenscentrum Pukeberg. 2014-01-22- *Kompetenscentrum Pukeberg.*

Cesspool. 2015. *Förstudie kring Glasrikets arkiv och samlingar inför ett framtida nationellt uppdrag.*

David Isberg och Fredrik Hellström. 2014. *Boda Glasbruk – en designprocess rörande Fytoremediering som ett arbetsverktyg för landskapsarkitekten.* Sveriges Lantbruksuniversitet.

Designregion Småland. 2013. *Slutrapport: Designregion Småland.*

Designregion Småland. 2014. *Slutrapport: Nätverksförening – Designregion Småland.*

Glasrikeuppdraget. 2012. *Delrapport 1 – Förstudie Glasriket.*

Glasrikeuppdraget. 2016. *Förstudie Innovativ Sanering.*

Kalmar Konstmuseum. 2014. *Glasarvet – En förstudie Slutrapport.*

Kalmar läns museum & Kulturparken Småland (2013) *Glasriket är HÄR – en vård och åtgärdsstrategi.*

Kultur 1740. 2016. *Lägesrapport – Förstudie om utveckling av Glasets Hus samverkan med Glasriket.*

Kemakta. 2007. *Slutrapport Glasbruksprojektet 2006–2007.*

Läges- och slutrapporter från integrationsprojekten.

Länsstyrelsen i Kronoberg. 2013. *Delrapport 2 Glasrikeuppdraget.*

Länsstyrelsen i Kronoberg. 2014. *Delrapport 3 Glasrikeuppdraget.*

Länsstyrelsen i Kronoberg. 2014. *Rapport från Glasrikeuppdraget N2012/1667/RT.*

Länsstyrelsen i Kronoberg. 2016. *Delrapportering Glasrikeuppdraget – Fokus på sanering och samlingar.*

Länsstyrelsen i Kronobergs län och Länsstyrelsen i Kalmar län. 2014. *Glasriket – Förstudie om möjligt riksintresse för kulturmiljövården*.

Regionförbundet i Kalmar län. 2016. *Slutrapport: Konferens inom kulturella och kreativa näringar*.

Sveriges Geologiska Institut. 2015. *Glasbruksprojektet – Förstudie rörande avfallsbaktering vid Sanering av glasbruksområden*.

Sveriges Designer. 2013. *Slutrapport: Design Action 13*.

SVID. 2013. *Design för nya lösningar*.

SVID. 2013. *Destination Glasriket – Sommar-designkontor 2013*.

The Glass Factory. 2014. *Slutrapport: Förstudie, New Glass, forum innovativa production-workshops*.

Teoretiskt bakgrundsmaterial

Abbott, Genschel och Duncan (red.). 2015. *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge, UK.

Johansson, Jörgen. 2011. *Samordning av regionalt utvecklingsarbete*. PM till Utredningen om den statliga regionala förvaltningen (Fi 2009:07).

Kock, Henrik, Wallo, Andreas. 2013. Begreppet intermediär. I: Ljungzell, Malin (red.). 2013. *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10.

Laur, Inessa. 2015. *Cluster initiatives as intermediaries: A study of their management and stakeholders*. Linköping Studies in Science and Technology, Dissertations, No. 1690.

Ljungzell, Malin. (red.). 2013. *Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär*. SPeL-rapport nr 10, 2013.

Montin, Stig. 2007. Kommunerna och klimatpolitiken. I: *Statsvetenskaplig Tidskrift* 2007, årg 109, nr 1.

Montin och Hedlund (red.). 2009. *Governance på svenska*. Santérus Förlag.

Montin, Stig. 2010. Kommunerna och flernivåstyrningen inom EU Inflytande, anpassning eller inbäddning. I: *Flernivåstyrning, framgångsfaktorer för kommuner, regioner och staten*. Utgiven av: Region Skåne, Västra Götalandsregionen, Regionplanekontoret vid Stockholms läns Landsting och Sveriges Kommuner och Landsting.

Oxford Research. 2014. *Kommunalt samarbete på näringsfeltet*.

Oxford Research. 2016. *Halvtidsutvärdering av Glasrikeuppdraget. En utvärdering av Tillväxtverkets process- och dialogbaserade utvecklingsarbete 2012–2016*. Tillväxtverket.

Oxford Research. 2018. *Slututvärdering av Glasrikeuppdraget. Länsstyrelsen i Kronoberg*.

Regeringen 2015. *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020*.

Smedlund. 2006. The roles of intermediaries in a regional knowledge system *Journal of Intellectual Capital* 7(2). 204-220.

Stewart och Hyysalo. 2008. Intermediaries, Users and Social Learning in Technological Innovation. I: *International Journal of Innovation Management* Vol. 12, No. 3, pp. 295–325.

Tillväxtverket. 2007. *Tematisk myndighetsarbete, Dialog som verktyg* Dnr 012-2007-2625. N2007/5727/RT.

Mötesprotokoll, arbetsmaterial, ansökningar och dylikt

Ansökan och beslut för projekten ”Design action in Växjö”, ”Design i Glasriket på export”, ”Designregion Småland”, ”Förstudie av Glasets hus samverkan med Glasriket” och ”KKN-Konferens 2016”.

Ansökningar från företag vilka fått stöd från Glasrikesmiljonen.

Avsiktsförklaring Kompetenscentrum Pukeberg (2013-02-21).

Diverse presentationer, mötes- och minnesanteckningar kopplade till projekt och aktiviteter inom Glasrikeuppdraget.

Dokumentation från styrgruppen för Glasrikesmiljonen samt beredning av företagsstödet.

Haider m.fl. 2012. *Glasriket måste räddas*. Smålandsposten.

Loggböcker förda vid möten mellan Per-Olof Remmare och Malin Bendz Hellgren.

Länsstyrelsen i Kronobergs län. 2013. *Glasrikesmiljonen – strukturomvandling i Glasriket med hjälp av företagsstöd*.

Mötesanteckningar från projektet ”Glasets arkiv och samlingar”.

Mötesprotokoll från Glasrikeuppdragets styrgrupp.

Minnesanteckningar från dialogrundor 2013 och 2015 samt sammanfattningar.

Regeringsbeslut II 9. 2006-08-31. *Uppdrag att främja Glasriket som besöksmål*. N2006/6162/RUT.

Regeringsbeslut I 5. 2012-03-22. *Uppdrag att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2012/1667/RT.

Regeringsbeslut IV 8. 2014-12-04. *Uppdrag att fortsätta insatserna för att utveckla glasindustrin och besöksnäringen i Glasriket*. N2014/5023/RT.

Regionförbundet i Kalmar län. 2013. *Ansökan om projektmedel. Glasrikesmiljonen*. Dnr 2013/638–203.

Svensk författningssamling 2007:61.

Svensk författningssamling 2000:283.

Tillväxtverket. 2013. *Beslut om projektmedel*. Diarienummer 2013004555.

Tillväxtverket. 2016. *Regionala företagsstöd – Glasrikesmiljonen 2 samt efterkommande samarbetsmodeller. Föredragningspromemoria veckoberedning*.

Tillväxtverkets verksamhetsplan 2016.

Tillväxtverkets verksamhetsplan 2017.

Respondenter

Anders Flanking, Länsstyrelsen i Kronoberg

Anders Unger, Region Kronoberg

Andreas Ek, Tillväxtverket

Andreas Ekberg, Royal Design Group

Ann-Marie Fagerström, Emmaboda kommun

Ann-Christine Torgnysson, Emmaboda kommun

Anne Kolmodin, Tillväxtanalys

Anneli Sjögren, Tillväxtverket

Björn Lindbom, SGU

Camilla Håkansson, Regionförbundet i Kalmar län

Caroline Arvill, Lessebo kommun

Christina Davidsson, Nybro kommun

Christina Nyqvist, Lessebo kommun

Claes-Göran Nilsson, Projektledare ”Innovativ sanering”

Conny Olander, tidigare SVID

Daniel Fahlander, Tillväxtverket

Erika Lagerbielke, Linnéuniversitetet

Eva Wängelin, Designarkivet

Göran Johansson, ESS-ENN Timber

Heidi Vassi, Länsstyrelsen i Kronoberg

Helena Nilsson, Regionförbundet i Kalmar län

Helena Nyberg Brehnfors, Tillväxtverket

Henrik Blomberg, Tillväxtverket/ERUF (Småland och Öarna)

Jan Darrell, Nybro kommun

Joanna Sandell, Kalmar konstmuseum

Jimmi Olsson, Uppvidinge kommun

Karin Bergman, Länsstyrelsen i Kalmar län

Kjell Svensson, Glasets hus

Kristina Alsér, Länsstyrelsen i Kronobergs län

Lennart Johansson, Kulturparken Småland

Linnea Ax, Tillväxtverket

Maja Heuer, The Glass Factory

Malin Bendz-Hellgren, Länsstyrelsen i Kronobergs län

Maria Agestam, Landstinget i Kalmar län

Mats Persson, Regionförbundet i Kalmar län

Monica Widnemark, Lessebo kommun

Olof Björkmager, Region Kronoberg

Per-Olof Remmare, Tillväxtverket

Roland Hjalmarsson, Örsjö Belysning

Roland Johansson, Börjes Logistik och Spedition

Stefan Carlsson, Länsstyrelsen i Kalmar län

Stine Breum-Appelqvist, AB Glasriket

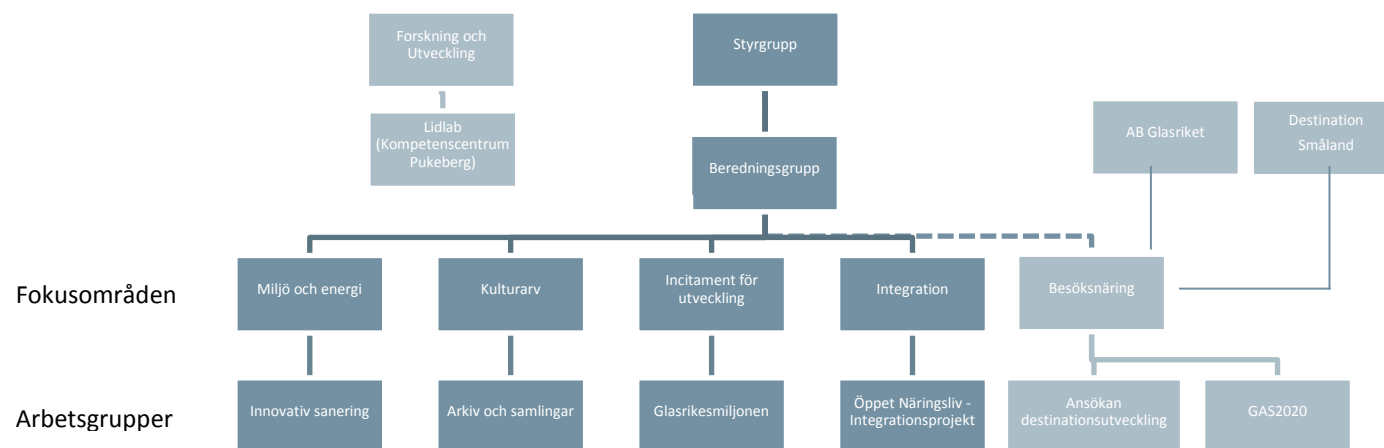
Tomas Magnusson, ABM Industri

Åke Carlsson, Uppvidinge kommun

Bilagor

Bilaga 1

Organisationschema för Glasrikeuppdraget ⁴³



⁴³ Detta organisationsschema bygger dels på förslaget på organisationsschema från beredningsgruppens möte den 29/4 2015 samt på information från loggböcker, styrelsegruppsmöten och intervjuer för att definiera vilka projekt som utgår ifrån Glasrikeuppdraget. I arbetet med Glasets arkiv och samlingar har det funnits både en styrgrupp där nationella aktörer har deltagit och en arbetsgrupp. Under arbetets gång har aktörerna tillsammans bildat nätverket Swedish Glass Net. Arbetsgrupperna för integrationsprojekten var aktiva mellan 2015–2016.

Bilaga 2

Aktörer inom Glasrikeuppdragets olika fokusområden.

Arkiv och samlingar			Sanering			Besöksnäring		Integration	Incitament för utveckling		FoU
Nationella styrgruppen/arbetsgrupp	Regionalt nätverk	Intressenter	Projektet sanering av glasbruk	Innovativ sanering arbetsgrupp	Samverkanspartners	Aktörer	Finansiärer	Aktörer, finansiärer och samarbetspartners	Glasrikesmiljön	Övriga projekt	Kompetenscentrum Pukeberg/Lidlab
Länsstyrelsen i Kronoberg, Linnéuniversitetet, Tillväxtverket, Nationalmuseum, Riksarkivet, Arkitektur- och Designcentrum.	Kulturparken Småland, Designarkivet i Pukeberg/Kalmar Konstmuseum, The Glass Factory/Emmaboda kommun, Emmabodabyggdens arkivförening och Linnéuniversitetet.	Glasriks skatter, Glasbruk och glashyttor samt regionala och nationella glasarkiv och samlingar.	SGU, Naturvårdsverket, Länsstyrelsen i Kalmar län, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Glasrikskommunerna.	SGU, Länsstyrelsen i Kalmar län, Länsstyrelsen i Kronobergs län, Naturvårdsverket, SGI, Tillväxtverket Upphandlingsmyndigheten, Marksanering Sydost, Tillväxtanalys, Vinnova, Glasrikekommunerna	, Chalmers, RISE Glas (tidigare Glafo)	AB Glasriktet, Målerås glasbruk, Orrefors Kosta Boda, The Glass Factory, Destination Småland, samt glashyttor och glasdesigners i Glasriktet m.fl. Limmared, RFKL.	Glasrikekommunerna, Region Kronoberg, Regionförbundet i Kalmar Län, Tillväxtverket Visit Sweden, Business Sweden, Sveriges ambassad i Köpenhamn.	Glasrikekommunerna samt Högsby och Tingsryd, Tillväxtverket, ESF, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen. Näringslivsföreningar i kommunerna, lokala företag, gymnasier och studievägledning, arbetsmarknadscentrum och arbetsförmedlingar, Linnéuniversitet, Fryshuset, AB Glasriktet, Komvux, SFI och Ungt företagande i Kronoberg m.fl..	Glasrikekommunerna samt Högsby och Tingsryd. Region Kronoberg, Regionförbundet i Kalmar län, Tillväxtverket. Länsstyrelsen i Kronoberg	SVID; Glasrikekommunerna samt Finspång och Tranemo kommun; Glasetts hus; Reijmyre Glasbruk; The Glass Factory; Region Kronoberg; Regionförbundet i Kalmar Län; Västra Götalands län; Regionförbundet Jönköpings län; Almi m.fl.	Linnéuniversitet, Nybro kommun, Regionförbundet i Kalmar län, Tillväxtverket, ERUF.

**DANMARK**

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE

Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE

Oxford Research AB
Norrländsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND

Oxford Research Oy
Fredrikinkatu 61a
00100 Helsinki
Finland
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES

Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA

Baltijas Konsultācijas, SIA
Vilandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com