

# Kommun sökes för ömsesidigt partnerskap

En studie om svenska kommuners deltagande i  
utvecklingsbiståndsprojekt inom ramen för ICLD:s  
partnerskapsprogram

# Abstract

A small yet substantial share of Swedish municipalities have chosen to engage in development aid projects. While examining the incentives behind local authorities' engagement in non-compulsory projects, this study contributes to the broader research on public policy and organizational theory, as it investigates how reforms are initiated, adopted and spread.

The research process consists of three steps. First, a regression analysis is conducted, that identifies the characteristics distinguishing the municipalities which are associated with the Swedish International Centre for Local Democracy (ICLD) from those which are not. After that, officials in four municipalities that lack association with ICLD are interviewed, so as to determine the cause of their inactivity. Finally, a survey among active municipalities is conducted, in which they are invited to share their views on the motives behind their engagement in development aid projects.

The single most important incentive is the aspiration of the local authorities to find tools to develop their internal business, which appropriately entail certain values which ensure that a good reputation is maintained in relation to other actors. Grants for external funding also play an important role in assuring that new *organizational recipes* are considered attractive enough.

*Nyckelord:* ICLD, kommuner, partnerskapsprogram, internationellt, engagemang  
*Antal ord:* 19 854

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Syfte och frågeställning.....	2
1.2	Disposition .....	3
<b>2</b>	<b>Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>4</b>
2.1	Kommunens plats i statsförvaltningen .....	4
2.1.1	Kommunernas huvudsakliga befogenheter .....	4
2.1.2	Internationellt bistånd i kommunal regi .....	5
2.2	Policyprocess- och organisationsteorier.....	6
2.2.1	John W. Kingdons multipla strömmar .....	6
2.2.2	Teorin om punkterade jämvikter (PET) .....	7
2.2.3	Kjell Arne Røvik om symbolperspektivet.....	8
2.3	Utvecklingsbistånd till lokal demokratiutveckling .....	10
2.4	Sammanfattning .....	11
<b>3</b>	<b>Metod</b> .....	<b>13</b>
3.1	Trestegsraketen.....	13
3.1.1	Regressionsanalys .....	14
3.1.2	Kvalitativ innehållsanalys av intervjudata .....	16
3.1.3	Enkätundersökning.....	17
3.2	Forskningsetik .....	19
<b>4</b>	<b>Resultat</b> .....	<b>21</b>
4.1	Regressionsanalys .....	21
4.2	Kvalitativ innehållsanalys av intervjudata .....	23
4.2.1	Kommunalt engagemang i ICLD .....	23
4.2.2	Kommunens internationella arbete.....	25
4.2.3	Ideellt engagemang .....	30
4.2.4	Kommunal förvaltning, omvärldsstrategi och samverkan .....	31
4.3	Enkätundersökning.....	33
4.3.1	Enkätsvar .....	35
4.3.2	Kommunexempel .....	40

<b>5</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>42</b>
5.1	Förslag på åtgärder .....	45
5.2	Diskussion .....	46
<b>6</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>52</b>
7.1	Bilaga 1: Regressionstabeller .....	52
7.2	Bilaga 2: Intervjuguide och frågeformulär .....	55
7.3	Bilaga 3: Enkätdata .....	58

# 1 Inledning

”Fattigdom bekämpas med demokrati. Vi är övertygade om att kampen för att utrota fattigdom i världen börjar hemma – i byn, staden eller kommunen. Därför arbetar vi på ICLD tillsammans med människor som förändrar världen genom att bygga lokal demokrati.”  
(Internationellt Centrum för Lokal Demokrati 2017)

Internationellt Centrum för Lokal Demokrati (ICLD) är en ideell förening som bildades 2009, med säte i Visby. Föreningen har till uppgift att främja lokal demokratiutveckling i låg- och medelinkomstländer i samverkan med den kommunala sektorn i Sverige. ICLD handlägger s.k. *kommunala partnerskapsprogram*, där en svensk kommun inbjuds att ingå ett utvecklingssamarbete med en motpart i en annat land, i syfte att bygga stabila institutioner på lokal nivå och därigenom bidra till en stärkt demokrati och förbättrad kommunal service *underifrån*. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) är huvudman för verksamheten, som finansieras med statliga medel från Sida.

Kommunerna kan välja att samverka kring alla områden som omfattas av den kommunala kompetensen, exempelvis utbildning, renhållning, planprocesser, kultur, räddningstjänst och näringslivsutveckling. Varje enskilt projekt sträcker sig mellan ett och tre år. Många kommuner genomför flera projekt på samma gång inom olika områden. Samtidigt som projekten fortlöper ska en intensiv dialog om hur den lokala demokratin kan utvecklas föras mellan parterna. På så sätt tillgodoses att samarbetskommunerna kan dela med sig av varandras erfarenheter om hur servicen till invånarna kan förbättras, samtidigt som man kan verka för ett ökat medborgarinflytande och möjlighet till ansvarsutkrävande i båda länder. Utbytet ska vara ömsesidigt. Projektägarskapet delas mellan de båda samarbetskommunerna.

De kommuner som har för avsikt att delta i de kommunala partnerskapsprogrammen måste först genomföra en s.k. *förberedelse*. Parterna får härigenom en möjlighet att stifta bekantskap med varandra och ta fram en gemensam projektplan, med tydliga riktlinjer för hur det fortsatta samarbetet ska gå till. Varje kommun representeras av en liten delegation om fyra personer, varav två politiker. Under förberedelsetiden, som tillåts vara i högst ett år, ska parterna bilda en gemensam styrgrupp i vilken företrädare för såväl majoritet som opposition ska finnas representerade. De båda parterna ska också utse var sin samordnare ur tjänstemannakåren.

Deltagandet i partnerskapsprogrammen medför inga kostnader för kommunerna, mer än att samordnare och politiker måste befrias från andra ansvarsuppgifter för att avsätta tid till handläggande, möten och resor. Ersättningen som betalas ut är strikt reglerad och alla utlägg måste redovisas noggrant.

I dagsläget har 63 kommuner, tre landsting och sex kommunförbund valt att bedriva projekt inom ramen för de kommunala partnerskapsprogrammen. Partnerkommunerna är utspridda i 20 mottagarländer i Asien, Afrika söder om Sahara, samt Östeuropa utanför EU. Utöver projektkommunerna finns i Sverige ytterligare arton kommuner, ett landsting, samt tre kommunförbund som har beviljats anslag för förberedelser och styrgrupper, men som ännu inte har gått vidare med sina projektplaner.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Det tillhör inte en kommuns lagstadgade kärnuppgifter att engagera sig i utvecklingsbiståndsprojekt utanför Sverige. Det är helt och hållet ett frivilligt åtagande. Av Sveriges 290 kommuner har endast en minoritet valt att engagera sig i de kommunala partnerskapsprogrammen.

Syftet med den här undersökningen är att ta reda på hur det kommer sig att vissa kommuner har valt att aktivera sig i utvecklingssamarbetsprojekt i ICLD:s regi, medan den stora majoriteten alltså står utanför. Är det så att en majoritet av Sveriges kommuner inte känner till ICLD:s verksamhet, eller har dessa kommuner gjort ett aktivt och medvetet val att inte delta? Finns det tydliga orsakssamband och gemensamma nämnare som förenar de kommuner som idag är aktiva, eller har engagemanget sin upprinnelse i rena tillfälligheter?

Frågan är principiellt viktig, eftersom den kan överföras på andra områden, där en kommun bestämmer över sin egen medverkan i sammanhang i vilka ett deltagande inte omfattas av den allmänna kommunala kompetensen. Den här undersökningen ska utmynna i ett bidrag till det konventionella studiet av policyprocesser, som tar fasta på de mekanismer som förklarar varför en ny policy kommer till, antas och sprids vidare till andra institutioner. Genom att noggrant studera vad som kännetecknar de kommuner som deltar i partnerskapsprogrammen, respektive de som inte gör det, kan den här undersökningen bidra med nya perspektiv som leder till en ökad förståelse om hur idéer blir till verklighet i offentliga institutioner.

Jag lägger ingen personlig värdering i om att tycker att det är rätt och riktigt att kommun väljer att engagera sig i sådana former av partnerskap eller ej. Det som driver mig är en nyfikenhet inför en mer generell frågeställning om de drivkrafter som avgör om en myndighet, på eget bevåg, väljer att åta sig nya uppgifter.

Frågeställningen som den här undersökningen syftar till att besvara lyder:

***Vilka är de viktigaste incitamenten som förklarar att svenska kommuner väljer att engagera sig i frivilliga samarbetsprojekt?***

Som operationalisering har jag valt att uteslutande tillämpa frågan på ICLD:s kommunala partnerskapsprogram, som blir föremål för en djuplodad analys. Min förhoppning är att jag genom att grundligt studera dessa empiribaserade

incitament inom ett snävt gebit, kommer lyckas generera värdefulla slutsatser som i nästa steg kan omsättas på ett mer generellt plan inom studiet av policyprocesser.

## 1.2 Disposition

I kapitel 2 sker en genomgång av det teoretiska ramverk som ska hjälpa mig besvara ovan nämnda frågeställning. Efter en inledande redogörelse om kommunens formella förpliktelser och möjligheter till frivilliga åtaganden, följer ett avsnitt som ger en översiktlig bild av ett axplock av de policy- och organisationsteorier som förklarar hur ett beslut kommer till, vinner laga kraft och får spridning. En passus om den oberoende forskning som har bedrivits på temat utvecklingsbistånd och lokal demokratiutveckling hinns med, innan kapitlet avslutas med en sammanfattning av det teoretiska ramverket.

I följande två kapitel kommer jag ingående beskriva det tillvägagångssätt som steg för steg ska hjälpa mig att ta fram ett lämpligt urval som genererar tillförlitliga data. Jag kommer använda mig av en tredelad *mixed methods approach*, innehållande en regressionsanalys som följs av semi-strukturella intervjuer och en enkätundersökning. Metod- och resultatkapitlen är strukturerade på likadant sätt, där de tre delmomenten i vad jag har valt att kalla ”trestegsraketen” behandlas separat under var sin underrubrik. Genom att studera dessa båda kapitel parallellt med varandra, ges läsaren en möjlighet att ta del av processen i kronologisk ordning, om så önskas. En kort, men kärnfull, beskrivning av datainsamlingens forskningsetiska avväganden finns medtagen i metodkapitlet, dvs. kapitel 3.

Jag kommer avslutningsvis, i kapitel 5, knyta ihop säcken och utförligt besvara frågeställningen utifrån de upptäckter som har gjorts under resans gång, samt komma med förslag på hur ICLD bör arbeta för att nå ut till fler kommuner. Jag kommer även ta tillfället i akt att utvärdera forskningsdesignen, samt ge förslag på vidare forskning, under avsnittsrubriken 5.2 *Diskussion*.

## 2 Teori och tidigare forskning

I det här kapitlet beskriver jag det teoretiska ramverk som kommer ligga till grund för min undersökning. Kapitlet består av tre delar. I den första delen kommer jag i korthet redogöra för kommunens roll i statsförvaltningen och det mandat som kommunerna har fått av staten att bedriva utvecklingsbistandsprojekt. Därefter kommer jag presentera tre policyprocessteorier som förklarar varför vissa frågor kommer upp på agendan, vinner laga kraft och sprids vidare till andra institutioner. Slutligen kommer jag ge ett axplock av den oberoende forskning som studerar förhållandet mellan utvecklingsbistånd och stöd till lokal demokratiutveckling.

De tre inledande delkapitlen bildar en sammanhängande helhet som kommer ligga till grund för utformandet av en forskningsdesign och ett val av metod, samt redovisningen av empiriska upptäckter. En sammanfattning av de viktigaste lärdomarna från det teoretiska ramverket finns upptecknad i det avslutande delkapitlet.

### 2.1 Kommunens plats i statsförvaltningen

Diskussionen om kommuners huvudsakliga befogenheter och möjligheterna för kommunerna att bedriva utvecklingsbistånd ryms i detta delkapitel.

#### 2.1.1 Kommunernas huvudsakliga befogenheter

I Sverige finns en lång tradition där ansvarsfördelningen mellan stat och kommun har varit tydlig. Kommunerna har två huvuduppgifter. Den ena är att genomföra de särskilda åligganden som riksdag och regering delegerar åt dem genom speciallagstiftning, exempelvis att ha huvudansvar för skolväsendet, äldreomsorgen, miljö- och hälsoskydd, bostadsförsörjning och samhällsplanering (Gustafsson 2009:23, 34-35). Befolknings- och skatteunderlagets storlek skiljer sig mycket åt mellan Sveriges kommuner. Kommuner med ansträngda resurser har därför begränsade möjligheter att tillhandahålla likvärdig kompetens och service (Löfgren 2014:10). Det kommunala utjämningsystemet är tänkt att trygga finansieringen av resurssvaga kommuners implementering av sina kärnuppgifter (Gustafsson 2009:32).

En kommun ska därutöver, som sin andra huvuduppgift, på eget initiativ ombesörja ”angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens [...] område eller [dess] medlemmar och som inte skall handhas



enbart av staten, en annan kommun, ett annat landsting eller någon annan”, enligt ordalydelsen i kommunallagen, KL 2 kap. 1 § (SFS 1991:900). Denna anknytning är av yttersta vikt, men den behöver inte beröra alla delar eller alla invånare i området för att kallas ett allmänintresse. Kommunernas *initiativrätt* utgör en kärna i den kommunala självbestämmanderätten och omfattar vanligen ca 20-25 procent av den enskilda kommunens verksamhet, vilken går under benämningen *den fria sektorn* (Gustafsson 2009:25-26). Kommunallagen medger vidare i 2 kap. 7 § att kommunerna har rätt att idka näringsverksamhet som inte är vinstdrivande, för att tillhandahålla allmännyttiga tjänster åt invånarna (Ibid 2009:24).

Sandra Löfgren har forskat om den allmänna debatten om kommunernas huvudsakliga befogenheter under 2000-talet. Hon konstaterar att de som förespråkar ett utvidgat kommunalt självstyre vanligtvis brukar lyfta fram vikten av en breddad representation, där fler grupper ges tillträde till den politiska processen. På så sätt ges medborgarna bättre möjligheter att påverka den förda politiken i önskad riktning och göra prioriteringar utifrån de olika förutsättningar som finns i kommunerna (Löfgren 2014:12, 33-34).

De som istället argumenterar emot utökade befogenheter för kommunerna, gör det ofta med utgångspunkt i att alla medborgare ska ges samma goda service (Ibid 2014:12, 33-34). En breddad kommunal kompetenscatalog riskerar att förtvina den egna initiativkraften, vilket leder till ett ojämnt utfall, där resurssvaga kommuner inte kommer klara av att leva upp till de ställda målen (Gustafsson 2009:23). En decentraliserad förvaltning medför också en risk att ansvarsstrukturerna dupliceras, där kommunen övertar uppgifter som redan utförs av staten (Löfgren 2014:12, 33-34).

Frågan om kommunens plats i statsförvaltningen och dess befogenheter aktualiseras när staten inte bara upplåter ett spelrum där kommunerna kan utveckla verksamheter inom områden som inte omfattas av lagstadgade kompetensen, utan dessutom uppmuntrar dem till att bli delaktiga inom områden där det primära ansvaret ankommer på staten. Så är fallet med biståndspolitiken.

### 2.1.2 Internationellt bistånd i kommunal regi

De allmänna bestämmelserna om former och villkor för biståndsprojekt i kommunal regi regleras i *Proposition 2002/03:122 Politik för Global Utveckling och Lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter 5 kap. 4-9 §§*.

Av propositionen framgår det att Sveriges kommuner, genom en lång tradition av lokalt självstyre och ansvar för vitala samhällstjänster, har tillförsäkrat sig värdefulla kunskaper och erfarenheter som med fördel kan spridas vidare till politiskt styrda organisationer i andra delar av världen. Därför uppmanas kommunerna att anta en mer aktiv roll i Sveriges utvecklingssamarbeten. Genom att samarbetet förankras på lokal nivå, kan svenska kommuner medverka till en effektiv fattigdomsbekämpning (Internationellt Centrum för Lokal Demokrati 2016).

Lagen om vissa kommunala befogenheter medger att kommuner har möjlighet att ge bistånd i form av utbildning, rådgivning, ny utrustning och på annat sätt

som ej specificeras i lag, till ändamål i de länder som mottar svenskt statligt bistånd. Ekonomiskt bistånd får endast utgå för att genomföra utbildning och bistå med rådgivning. Om den enskilda kommunen önskar lämna bistånd till något annat land måste tillstånd för detta tilltag inhämtas hos regeringen. Utrustning som kommunen önskar avyttra, som inte längre behövs för den egna verksamheten, omfattas av färre restriktioner än ovan nämnda biståndsformer. Kommunerna ska förvissa sig om att medlen kommer till avsedd användning och anmäla åtgärdens omfattning till Sida. Lagen ger också kommuner rätt att lämna bidrag till hjälporganisationer som tillhandahåller humanitärt bistånd enligt samma form och princip (SFS 2009:47).

## 2.2 Policyprocess- och organisationsteorier

I det här delkapitlet sker en genomgång av tre olika teorier inom policyprocess- och organisationsforskning som, utifrån olika infallsvinklar, förklarar de mekanismer som samverkar när ett politiskt beslut kommer till och får spridning.

Medan John W. Kingdon konstaterar att policyformation är ett resultat av strömmar i samverkan, förklarar teorin om punkterade jämvikter (PET) samspelet mellan perioder som präglas av politisk stabilitet och de intensiva faser under vilka en förändring av rådande ordning är möjlig. Kjell Arne Røvik redogör, å sin sida, för en diskussion som alltjämt pågår inom akademien om situationer när symbolfrågor ges en högre politisk prioritet än ärenden av en mer praktisk karaktär.

### 2.2.1 John W. Kingdons multipla strömmar

Ett av de mest återgivna bidragen inom organisationsforskningen till förståelsen om varför vissa frågor kommer upp på dagordningen, medan andra inte gör det, står John W. Kingdon för, som i sin bok *Agendas, Alternatives and Public Policies*, som första gången trycktes 1984, noggrant studerade fenomenet i den amerikanska federala statsapparaten. Enligt Kingdon består policyprocessen av tre strömmar, *problem-*, *policy-* och *politikströmmen* som, om de samverkar, kan agera motor för att ett förslag ska antas inom ramen för den politiska beslutsprocessen (Kingdon 2003:20).

I problemströmmen identifierar beslutsfattare och allmänhet de samhällsproblem som fordrar en lösning. Det kan röra sig om akuta faror som naturkatastrofer, eller allmänpolitiska sakfrågor som ligger och pyr, som ett budgetunderskott eller höga sjukförsäkringspremier. Här samlas de negativa gensvar som har kommit in på förslag som tidigare har implementerats, exempelvis ett missnöje bland allmänheten kring en fråga som de förtroendevalda har valt att driva. Vid allvarliga kriser ges lösningsorienterade förslag hög prioritet och därför kommer dessa frågor upp på agendan i större utsträckning än frågor av låg dignitet (Zahariadis 2014:32-33).

Policyströmmen består av de nätverk av akademiker och tjänstemän inom offentlig förvaltning som för en intern debatt om hur den fortlöpande verksamheten kan organiseras på ett mer ändamålsenligt sätt och hur aktuella samhällsproblem kan få en lösning. En uppsjö av förslag tas fram, som sedan utvärderas av experter på det aktuella området. Det mest spänstiga förslaget, som vanligen genererar störst vinst till lägst kostnad, men ändå är fullt tekniskt genomförbart, är det förslag som vinner och som sedermera blir en punkt på dagordningen (Ibid 2014:33).

I politikströmmen ryms svängningar i den allmänna opinionen och hos intressegrupper och politiska partier, som kan variera i styrka beroende på hur akut ett problem anses vara i de breda lagren. De förslag som bäst passar in i den rådande atmosfären har en större chans att nå dagordningen än andra (Ibid 2014:34).

Dessa tre strömmar verkar oberoende av varandra. När det dyker upp ett förslag som möter den efterfrågan som finns inom alla strömmarna, flödar strömmarna samman i en perfekt storm och bildar ett s.k. *policyfönster*. Detta fönster, eller *katalysator*, anger att tiden är inne att fatta ett beslut i frågan och är bara öppet under en mycket kort tid. Valrörelser är exempel på återkommande sammanflöden av strömmar, då särskilt politikströmmen är påtagligt stark. Policyentreprenörer, dvs. de lobbyister inom politik, näringsliv, media och civilsamhälle som söker driva igenom sina hjärtefrågor, måste nu ta tillfället i akt att *koppla ihop* strömmarna med rätt fönster, så att förslaget vinner laga kraft. Resursstarka entreprenörer med politisk fingerfärdighet och täta band till beslutsfattare har bättre förutsättningar att få sin vilja igenom än andra (Ibid 2014:34-36).

## 2.2.2 Teorin om punkterade jämvikter (PET)

Organisationsforskningen kom under 1990-talet fokusera på samspelet mellan intensiva ögonblick i policyprocessen och långa perioder som präglas av politisk stabilitet. Enligt Frank R. Baumgartner och Bryan D. Jones, vars forskning var banbrytande på området, består policyprocessen av två cykliska faser. Den större delen av tiden sker endast en liten aktivitet, eller ingen aktivitet alls. Policyprocessen befinner sig i en jämviktsperiod, som kännetecknas av statiskhet och politisk stabilitet. Den efterföljs av en kort, men intensiv, period av stora omvälvningar då jämvikten punkteras. Processen återgår sedan till ett nytt jämviktsläge. Utvecklingen sker, på så vis, stötvist. För att bättre förstå de mekanismer som förklarar såväl uppkomsten av förändringsfaser, s.k. *kriser*, som långa perioder av stabilitet, lanserade Baumgartner och Jones en analysmodell 1993, den s.k. *teorin om punkterade jämvikter*, som på engelska benämns som *Punctuated Equilibrium Theory* (PET) (Baumgartner et.al. 2014:59-60).

En viktig bidragande faktor till uppkomsten av fenomenet som beskrivs är att beslutsfattare endast kan fokusera på en begränsad del av alla de frågor som ryms inom vederbörandes ansvarsområde. Frågor som inte bedöms vara av vitalt intresse blir inte föremål för uppmärksamhet och sällas därför bort från

dagordningen. De intressegrupper som gynnas av en redan existerande policy, kommer enligt Baumgartner och Jones verka för att frågan inte blir föremål för exponering och diskussion (Ibid 2014:60, 63-65).

När en fråga väl kommer upp på dagordningen, exponeras den nämligen för nya intryck som kan generera ett nytt förhållningssätt och därmed en potentiell lösning. De aktörer som har ett intresse av att utvecklingen i en samhällsfråga går deras väg, har också ett intresse av att frågan får en lämplig inramning; antingen att frågan redan är löst och att det således inte föreligger ett problem, eller att frågan är olöst och kräver åtgärder (Ibid 2014:67, 83).

När det råder en allmän konsensus bland beslutsfattare att en fråga är löst, uppstår ett *policymonopol* som, om den förses med ett institutionaliserande regelverk, lämnas orörd för en lång tid framöver. Som ett exempel på ett sådant policymonopol nämner Baumgartner och Jones diskussionen om civil kärnkraft i USA under efterkrigstiden. Fram till 1970-talet var kärnkraften vida accepterad som energikälla bland allmänhet och beslutsfattare. Policymonopolet upphörde att existera när miljöriktiga aktivister hittade nya vägar för att kanalisera sitt engagemang för att nå dessa båda grupper. Detta ledde till uppkomsten av ett nytt policymonopol, där kärnkraftsindustrin blev föremål för omfattande regleringar, så att utvecklingen kunde bromsas (Ibid 2014:63-64, 67).

### 2.2.3 Kjell Arne Røvik om symbolperspektivet

I *Moderna organisationer* från 2000 redogör Kjell Arne Røvik för de viktigaste skiljelinjerna i den moderna forskningen om organisationskulturer och hur s.k. *organisationsrecept*, ett slags paketslösning för hur verksamheten ska få en mer ändamålsenlig utformning, sprids. Han menar att den konventionella teorin om att nya idéer används som verktyg för att lösa redan existerande problem, det s.k. *verktygsperspektivet*, alltmer utmanas av dem som menar att moderna organisationer är underkastade starka normer som nödvändigtvis inte tar hänsyn till de mest akuta behoven i verksamheten, utan premierar recept med höga symbolvärden. Denna strömning benämns som *symbolperspektivet* och är en etablerad term inom organisationsforskningen.

Verktygsperspektivet gör, i korthet, gällande att organisationer är statiska till sin natur och endast är benägna till förändring när det uppstår allvarliga problem som avsevärt försvårar det dagliga arbetet. Nya organisationsrecept blir därför värdefulla verktyg som anammas för att lösa redan förutbestämda problem. Recepten väljs ut under stor konkurrens, utvärderas och putsas till för att passa den inramning som redan finns inom organisationen. När ett recept inte längre anses hålla måttet, formuleras det om eller avyttras till förmån för andra verktyg som är mer lämpade att lösa problemet. På så sätt sker en ständig utveckling av organisationsrecepten, som blir alltmer träffsäkra och effektiva och därmed uppmärksammas av andra aktörer (Røvik 2000:36-38).

Symbolperspektivet, å sin sida, tar fasta på att organisationer ständigt konfronteras med normer som anger hur en organisation förväntas vara utformad. Dessa normer är socialt konstruerade, men uppfattas ofta som objektiva och givna

villkor. Organisationer är därför känsliga för trender och måste med jämna mellanrum implementera nya metoder och arbetssätt utifrån de för tillfället rådande institutionaliserade föreställningarna i omgivningen för att inte gå miste om sin *legitimitet*. Dessa normer är inte statiska och skapar ett högt förändringstryck, där organisationen ständigt måste presentera nya förslag till reformer (Ibid 2000:34-35).

Recept som gör anspråk på att stärka organisationens demokratiska värden och som får den att framstå som en modern och progressiv institution gentemot utomstående aktörer, har större chans att bli uppmärksammade än de som fyller ett mer akut, men mindre profilerat, behov (Ibid 2000:35-36). Först när någon i organisationen tar del av ett populärt recept i form av en skraddarsydd lösning med en tidstypisk problemformulering, upplevs det inom organisationen som om man har ett problem som måste lösas. Sökandet efter nya profilområden är, i det här avseendet, inte problembetingat, utan lösningsframdrivet. Dessa recept får snabb spridning när allt fler organisationer i omgivningen uppger sig ha samma typ av problem och beslutar sig för att följa med strömmen (Ibid 2000:38). Ofta ansluter sig organisationer till lösningsframdrivna recept utifrån en icke rationellt och icke vetenskapligt grundad tro på att just dessa recept är rationellt och vetenskapligt grundade, menar Røvik. Han påstår att den västerländska kulturens starka tilltro till rationalitet och vetenskap i det här avseendet bidrar till att övertron till och mytbildningen kring organisationsrecept stärks (Ibid 2000:35).

När en organisation aktivt väljer att anamma ett organisationsrecept, kommer detta att i det långa loppet påverka den egna *självbilden* och *identiteten*. Förnimmelser om vilka andra organisationer man liknar och önskar identifiera sig med, samt de organisationer man vill skilja sig ifrån, stärks (Ibid 2000:35-36).

Recept får ofta spridning genom s.k. *social auktorisering*, dvs. att det förknippas med framgångsrika och väl ansedda auktoriteter, exempelvis företag, forskningsinstitutioner, organisationskonsulter och makthavare. Genom att låta dessa aktörer uttolka budskap och bilda opinion för en viss sak, ökar utsikterna för att ett sådant recept får spridning och blir en institutionaliserad standard. De organisationsrecept som inte blir föremål för en auktoriseringsprocess har sämre utsikter att bli uppmärksammade.

Den inneboende strävan hos moderna organisationer att ständigt utveckla sig och anamma begrepp som av omgivningen uppfattas som nya och framtidsinriktade, får till följd att organisationsrecepten, när de väl är inarbetade, kan komma att förlora sitt symbolvärde och förmågan att väcka uppmärksamhet om de uppfattas som föråldrade och otidsenliga. Med detta resonemang tas det ingen större hänsyn till huruvida receptet har visat sig vara effektivt och ändamålsenligt (Ibid 2000:36-37). Gamla recept har emellertid en tendens att återkomma, om än med en förändrad utformning, inriktning och språkdräkt, i syfte att få dem att framstå som nya. Den främsta anledningen till att gamla idéer återvinns på detta sätt är den stora efterfrågan, men begränsade tillgången, på nya och alternativa tillvägagångssätt att utforma en organisation på. De flesta idéer som förs fram har redan utformats och testats tidigare, menar Røvik (Ibid 2000:37).

På så sätt skapas, sprids och reproduceras recept utifrån normativa föreställningar om vad som bör känneteckna en modern organisation, som inte

enbart tar hänsyn till effektivitet och ändamålsenlighet i det interna arbetet, utan också väger in hur organisationen ska uppfattas utifrån. Organisationen skapar sig en profil och ges legitimitet i förhållande till andra aktörer i sin omgivning, i många fall på bekostnad av att genomföra reformer som internt kan anses vara nödvändiga att få till stånd för att verksamheten ska fortlöpa mer effektivt (Ibid 2000:38).

Inom näringslivsforskning är *företags samhällsansvar*, vilket på engelska benämns som *corporate social responsibility* (CSR) ett väldokumenterat begrepp. Företag förväntas ta ställning i samhällsfrågor ur såväl ett ekonomiskt som ett ekologiskt och socialt perspektiv för att därmed bidra till en *hållbar utveckling*. Att i sin marknadsföring medvetet vilseleda allmänheten och presentera vinklad information om de åtgärder som företaget har vidtagit på miljöområdet, brukar benämnas som s.k. *greenwashing* (Petersson & Dzafic 2016:2).

Forskningen om företags samhällsansvar är sålunda nära sammankopplad med den övergripande teorin om symbolvärdets betydelse för spridningen av idéer inom moderna organisationer, där betydelsen av att det egna anseendet stärks gentemot utomstående aktörer är viktig. Dessa teorier kan med fördel även testas på offentliga institutioner.

## 2.3 Utvecklingsbistånd till lokal demokratiutveckling

Mycket av det demokratibistånd som ges från västerländska demokratier till låg- och medelinkomstländer kanaliseras uppifrån och ned, dvs. utifrån antagandet att stabila *statliga* institutioner är en förutsättning för en starkt demokrati och ett ökat medborgerligt inflytande. Forskningen om bottom-up-strategier för demokratisering, alltså det omvända perspektivet, tenderar att rikta in sig på stöd till civilsamhällesorganisationer, inte till institutionsbyggande på lokal nivå. Det finns emellertid undantag, som på ett adekvat sätt belyser aspekter av den typen av insatser för att främja lokal demokratiutveckling. Här följer tre exempel.

Sophie King konstaterar, utifrån observationer som gjorts under ett fältarbete i västra Uganda, att strävanden att göra landsbygdsbefolkningen mer involverad i formella beslutsprocesser inte nödvändigtvis kommer leda till att denna grupp får ett ökat politiskt inflytande, till skillnad från om en social organisering tillåts ske inom kooperativ och fackföreningar. Ett engagemang i intressegrupper kan, när rätt förutsättningar finns, fostra deltagarna till att bättre tillvarata sina intressen gentemot myndigheterna än om denna organisering sker inom ramen för mer allmänna institutioner. Hon fann att de småbrukare som kanaliserade sitt engagemang genom intressegrupper hade ett större inflytande över resursfördelningen än de som fanns representerade i lokala politiska församlingar. Detta är ett viktigt skifte gentemot tidigare upptäckter och måste, enligt King, adresseras vid utformningen av nya biståndspolicier för Afrika söder om Sahara. I många afrikanska länder är centralmakten stark på de lokala administrativa enheternas bekostnad. Därför är demokratisering av landsbygden avhängig att de

formella maktbefogenheterna decentraliseras, vilket gör lokal demokratiutveckling till en fråga för den nationella politiken (King 2015:741, 754).

Machiko Nissanke och Yasutami Shimomura menar att biståndsprojekt till lokalt institutionsbyggande som tillvaratar endogena intellektuella tillgångar har större chans att bli framgångsrika än de som följer en förutbestämd och från ovan sanktionerad mall. De bygger sitt antagande på data från 1990-talet över utfallet av infrastrukturinvesteringar i Östasien och Afrika söder om Sahara, som finansierades med biståndsmedel. Mängden exempel där projekten medförde en positiv makroekonomisk inverkan på samhället i stort var betydligt fler i Asien än i Afrika. I Afrika var underhållet av transporttjänsterna särskilt eftersatt, medan transportsektorn snabbt lyckades stå på egna fötter och ge metoderna spridning i Asien. De främsta orsakerna till denna märkbara diskrepans består ingalunda i de lokala institutionernas funktionsduglighet, utan i att biståndsprojekt i Afrika inte tenderar att tillvarata kunskaper om lokala förhållanden, samt att de inte uppmuntrar andelsägare på mottagarsidan till långsiktiga engagemang i lika hög utsträckning som i Asien (Nissanke & Shimomura 2013:33-34).

Den konventionella forskning som fokuserar på externa initiativ till liberalt demokratiskt statsbyggande gör i huvudsak gällande att misslyckanden är den mottagande partens fel. Ofta saknas kapacitet och politisk vilja att genomföra de förändringar som kan anses vara nödvändiga och grundar sig i ett förtäckt missnöje över att förslagen kommer från en utomstående auktoritet. Lisa Groß och Sonja Grimm ifrågasätter det påståendet och menar, med grund i forskning som har bedrivits i Kroatien, att den typen av argumentation anges som svepskäl av de externa aktörerna vid en misslyckad implementering, när huvudorsaken till det lokala motståndet mot dylika reformer i själva verket är att de tenderar att bidra till ekonomisk ojämlikhet inom mottagarförvaltningen. Oförmågan att implementera reformer på lokal nivå kan också förklaras med att myndigheterna tvingas köpslå med lokala intressenter, exempelvis fackföreningar, som inte är lika benägna se de positiva aspekterna av administrativa reformer på samma sätt som politiska eliter (Groß & Grimm 2016:139-140).

## 2.4 Sammanfattning

Sveriges kommuner har en kompetenskatalog som dels grundar sig i lag och dels i frivilliga åtaganden. Det förekommer en levande debatt om vad kommuner bör och inte bör ägna sig åt. De kommunala partnerskapsprogrammen är ett utslag av en ambition som visserligen inte är lagstadgad, men ändock innehåller incitament som uppmuntrar till ett engagemang. Regering och riksdag ser kommunerna som en viktig pusselbit i biståndspolitik och de kommunala partnerskapsprogrammen finansieras med offentliga medel.

För att få ett bättre grepp om de mekanismer som förklarar hur ett förslag kommer till, vinner laga kraft och sprids, kommer jag väva in de viktigaste lärdomarna från några av de mer framstående policyprocess- och organisations-teorierna på området.

Kingdons *multiple streams-modell* förklarar hur en agenda sätts samman, hur förslag formeras och hur implementeringen av förslagen kan ge upphov till nya strömningar. Den efterfrågan som finns inom de olika strömmar som tillsammans utgör den politiska beslutsprocessen avgör om tiden är mogen för ett förslag att bli verklighet. Jag kommer ta Kingdons modell som utgångspunkt när jag gräver djupare i på vilket sätt de tre strömmarna har samverkat för att åstadkomma att en enskild kommun fattar beslutet att ansöka om att få delta i de kommunala partnerskapsprogrammen, samt på vilka nivåer policyentreprenörerna har befunnit sig.

Det cykliska samspelet mellan statistiska och dynamiska perioder i policyprocessen, som utförligt beskrivs i *teorin om punkterade jämvikter* (PET), kommer även det vara föremål för min uppmärksamhet i fortsättningen.

Även om engagemang i utvecklingsbiståndsprojekt utanför Sverige inte tillhör en svensk kommuns lagstiftade kärnuppgifter, hänger sig en icke obetydlig andel av kommunerna just åt frivilliga åtaganden av sådant slag. Jag ämnar därför testa om teorin om symbolperspektivet är applicerbar på det internationella arbete som bedrivs ute i kommunerna, med särskild tonvikt på de kommunala partnerskapsprogrammen. Kan det vara så att det främsta skälet till att många kommuner väljer att engagera sig i frågor som rör miljö, jämställdhet och socialt ansvar är att det skänker legitimitet åt den egna kommunen i förhållande till andra kommuner, de egna invånarna och de nya människor som kan tänkas söka sig till dithän? Anser tjänstemännen i svenska kommuner att det är nödvändigt för en kommun att arbeta ingående med internationella frågor, eller görs det mest för syns skull? Jag finner det nödvändigt att testa dessa teser, i ljuset av den forskning som Kjell Arne Røvik har gjort sig till språkrör för.

Forskningen om hur utvecklingsbistånd används för att underlätta demokratisering av lokala institutioner och vilka följdverkningar den typen av insatser kan genomföra, utgör ett värdefullt komplement till de policyprocess- och organisationsteorier som ska hjälpa mig att besvara den mer övergripande frågeställningen om svenska kommuners engagemang i de kommunala partnerskapsprogrammen.

Alla de frågor som jag har redogjort för i detta delkapitel är angelägna och tas därför med i det fortsatta arbetet.



## 3 Metod

I det här kapitlet går jag igenom forskningsdesignens tre steg, *regressionsanalys*, *intervjuer* och *enkätundersökning*, samt delger de viktigaste etiska avvägningarna i forskningsprocessen.

### 3.1 Trestegsraketten

Forskningsdesignen som sådan utgörs av tre *steg*, som metodiskt följer på varandra utifrån en förutbestämd turordning. Först har jag valt att genomföra en regressionsanalys för att se om det finns variabler som förklarar varför vissa kommuner är engagerade i partnerskapsprogrammen, medan andra inte är det. Resultatet av analysen användes för att ta fram ett urval om fem av de kommuner som inte deltar i programmen, men som har egenskaper som i övrigt överensstämmer med dem som är med, till vilka jag sedermera reste för att intervjua tjänstemän på plats. När intervjuerna var klara och genomförda gjorde jag en kvalitativ innehållsanalys av innehållet. Denna analys låg i sin tur till grund för en enkätundersökning, där jag sökte svar från en referensgrupp av kommuner som idag är aktiva i ICLD:s nätverk. Frågeställningen besvaras genom att jag väger ihop svaren från alla respondenter i en slutanalys.

Studien innehåller såväl kvantitativa som kvalitativa moment, där de kvalitativa inslagen främst hämtas från intervjuerna och de kvantitativa från regressionsanalysen och enkätsvaren. På så sätt tillgodoses en bred såväl som en djup ansats för undersökningen.

De kommunala partnerskapsprogrammen riktar sig till (primär)kommuner, landsting och kommunförbund, som alla ges möjlighet att vara delägare i ett eller flera samverkansprojekt. Den här undersökningen riktar sig emellertid uteslutande till kommuner. Jag har valt att exkludera landstingen och kommunförbunden för att de är få till antalet och för att underlätta en jämförande analys av data.

I dagsläget har 63 kommuner valt att engagera sig i de kommunala partnerskapsprogrammen. Utöver dessa finns arton kommuner som har beviljats anslag för förberedelser och styrgrupper, men som ännu inte har gått vidare med sina projektplaner. Dessa kommuner har alla haft en intention att delta i ICLD:s partnerskapsprogram och därför väljer jag att ta med dem i samma urvalsgrupp som de kommuner som har fullföljt processen. Antalet kommuner i den första urvalsgruppen uppgår således till 81 stycken. En fullständig lista över dessa kommuner och de mottagarländer i vilka de är verksamma återfinns i *7.3 Bilaga 3: Enkätdata*. Kommuner som är engagerade i partnerskapsprogram som formellt

ägs av ett landsting eller ett kommunförbund, men som inte har drivit egna projekt eller förberedelser, tas inte med i urvalet.

Övriga 209 kommuner, de som inte har sökt eller beviljats anslag för förberedelser, utgör urvalsgrupp 2.

Regressionsanalysen söker hitta variabler som förklarar hur kommuner i urvalsgrupperna 1 och 2 skiljer sig. Intervjuerna riktar sig till kommuner i urvalsgrupp 2 som i övrigt liknar den typiska grupp 1-kommunen. Urvalsgrupp 1, även kallad *referensurvalet*, inbjuds därefter till en kompletterande enkätundersökning.

Intervjudatan är av primär och överordnad betydelse, då den ger en möjlighet till en djuplodad analys av specifika fall av kommuner som för närvarande inte är aktiva i något partnerskapsprogram. ICLD har för närvarande ytterst lite information om vad som kännetecknar just dessa kommuner, till skillnad från de kommuner som de har gediget utbyte med. Just intervjudatan utgör därför den viktigaste och mest outhärliga komponenten i forskningsdesignen som helhet.

Jag har haft ett induktivt förhållningssätt till forskningsprocessen som sådan. Problemet var redan tydligt formulerat när teorin vävdes in. Forskningsdesignen har inte varit färdig från början, utan har utvecklats med tiden, steg för steg. För att få en kronologisk överblick av hur de olika delmomenten arbetades fram, rekommenderar jag att det här kapitlet läses parallellt med nästa kapitel, 4 *Resultat*, där undersökningens resultat redovisas.

Den här typen av forskningsdesign utgör stommen i en levande forskningsprocess, som har stötts och blötts allteftersom resultaten kommer in. Det har i sin tur gett mig goda incitament att utvärdera den och komma med förslag på förbättringar. Att processen startade med en regressionsanalys beror på att jag i ett tidigt skede ville se om det fanns statistiskt säkerställda samband som kunde förklara varför vissa kommuner är aktiva i partnerskapsverksamheten, medan andra inte är det. Därefter föreföll det naturligt att i nästa steg intervjua företrädare för de kommuner som ICLD har dålig kännedom om, alltså ett urval av inaktiva kommuner, för att därefter göra en kompletterande enkätundersökning som redan aktiva kommuner ombads att delta i. I slutet av den här undersökningen, under rubriken 5.2 *Diskussion*, kommer jag närmare redogöra för vad som hade kunnat göras annorlunda och vilka inverkningsförändringar ett förändrat tillvägagångssätt hade medfört för undersökningen som sådan.

All statistisk data om svenska kommuner som redovisas i undersökningen har hämtats från Statistiska centralbyråns (SCB) öppna databas (Statistiska centralbyråns 2017). 2015 års statistik var den senaste som fanns tillgänglig vid tiden för datainsamlingens genomförande, i februari 2017. Därför kommer all data som redovisas i brödtexten framgent hämtas från 2015.

### 3.1.1 Regressionsanalys

Innan själva regressionsanalysen sattes igång, såg jag till att välja ut ett antal relevanta variabler ur Statistiska centralbyråns databas, som skulle kunna ge mig svar på hur kommuner som är engagerade i ICLD:s verksamhet skiljer sig från

övriga. De variabler jag har valt att utgå ifrån, efter att noggrant ha studerat utbudet i databasen, är folkmängd, andelen utrikes födda av befolkningen, andelen utländska medborgare av befolkningen, skattesats till kommunen, skattekraft, samt andelen invånare med någon form av eftergymnasial utbildning<sup>1</sup>. Dessa variabler lades in i datorprogrammet SPSS, som räknade ut om det fanns signifikanta samband som förklarar variationen mellan dessa grupper, samt hur starka dessa samband är.

Syftet med regressionsanalysen är att få fram ett urval av kommuner som inte är aktiva i ICLD, men som har karakteristika som överensstämmer med kommuner som är aktiva, av vilka fem sedan blev kallade till intervju. För att åstadkomma detta, gjordes en åtskillnad mellan de 81 aktiva och 209 inaktiva kommunerna i min beroende variabel. Variabeln, som jag för enkelhetens skull har valt att döpa till "ICLD", har en nominalskala, där "1" är värdet på de redan aktiva kommunerna och "2" på övriga. SPSS genererar lättöverskådliga tabeller, i vilka läsaren enkelt kan utröna om det finns samband mellan de oberoende variablerna och ett ICLD-engagemang. Dessa tabeller finns att tillgå i *7.1 Bilaga 1: Regressionstabeller*.

SCB har inte tagit fram kvantifierbar data över politiska majoritetsförhållanden i svenska kommuner. En sådan variabel hade varit av stort intresse för undersökningen. Det är svårt att på egen hand konstruera en variabel som tar hänsyn till majoritetsförhållanden och som dessutom är tillämpbar just i det här fallet. Sedan de första kommunala partnerskapsprogrammen i ICLD:s regi utformades 2009 har tre kommunfullmäktigeval följt, varvid politiska majoriteter har skiftat fler än en gång i ett antal kommuner. Det är också svårt att mäta stödet för enskilda partier i regressionsanalysen, just eftersom kommunerna som är aktiva i ICLD har hoppat på tåget vid olika tillfällen. Istället kommer jag väva in aspekter om politisk sammansättning i intervju- och enkät delen av undersökningen.

Region Gotland är en kommun som har utökat ansvar för frågor och uppgifter som normalt hör till landstingen. Skattesatsen för Region Gotland uppgick 2015 till 33,60 % enligt SCB (Statistiska centralbyrån 2017). Sveriges kommuner och landsting uppskattar att två tredjedelar av regionens tillgångar och skulder tillhörde den kommunala verksamheten detta år (Jonsson 2017). Som jämförelsetal redovisas således att skattesatsen till kommunen för 2015 uppgick till 66,67 % av den totala skattesatsen på 33,60 %, dvs. 22,40 %. I övrigt finner jag det inte nödvändigt att göra kompletteringar av den data som finns att tillgå i Statistikdatabasen.

Även om variationer i den beroende variabeln endast skulle kunna förklaras härröra från några få procent av de oberoende variablernas egenskaper, väljer jag ändå att företa den här typen av analys, eftersom jag annars skulle tvingas göra ett

---

<sup>1</sup> I Statistikdatabasen redovisas inte alla invånare med eftergymnasial utbildning som en kategori. De variabler som SCB själva använder sig av är 1) *Eftergymnasial utbildning, mindre än 3 år*; 2) *Eftergymnasial utbildning, 3 år eller mer* och 3) *Forskarutbildning*. Jag har adderat värdet för dessa tre variabler för att få fram ett aggregat för alla invånare som har någon form av eftergymnasial utbildning.

urval som inte baseras på någon data överhuvudtaget. Jag har dock inte för avsikt att dra några stora växlar baserat på utfallet i SPSS, om inte sambanden är mycket väl underbyggda. Endast de oberoende variabler som uppvisar ett statistiskt säkerställt samband med ICLD-variabeln, där sambandet är signifikant på 95 %-nivån enligt rådande konventioner, kommer vara föremål för det urval som tas fram för nästa steg.

### 3.1.2 Kvalitativ innehållsanalys av intervjudata

När regressionsanalysen väl var klar och fem kommuner kvarstod i urvalet, kontaktade jag dessa och bad om att få intervjua en lämplig företrädare, för att låta dem redogöra för om det finns skäl till varför deras egen kommun inte engagerar sig i ICLD:s kommunala partnerskapsprogram. Frågeformuläret innehöll frågeställningar med kopplingar till policyprocessteorier, uppfattningar om vad som är en kommuns kärnuppgifter, samt strategifrågor med bäring på det internationella området. Dessa återfinns, tillsammans med intervjuguiden, i 7.2 *Bilaga 2: Intervjuguide och frågeformulär*. Intervjuerna spelades in med diktafon och beräknades pågå i omkring 20-30 minuter.

Kontakt med de berörda kommunerna togs via mail och, om svar dröjde, per telefon, där jag i korthet redogjorde för ICLD:s verksamhet och syftet med studien. Sedan frågade jag om det fanns en möjlighet för mig att intervjua den tjänsteman som ansvarar för internationella samarbetsfrågor i kommunen. Därefter kom vi överens om en tid för ett, om möjligt, fysiskt möte, samt en lämplig lokal. Om kommunen hade en önskan om att fler än en person skulle intervjuas, skulle detta tillgodoses. I de fall kommunerna saknade en enhet för internationella samarbetsfrågor, skulle intervjuerna företas med de tjänstemän som ansvarar för angränsande frågor, exempelvis omvärldsstrateger, demokrati-strateger, utvecklingschefer och hållbarhetschefer. Genom att ge kommunerna ett stort manöverutrymme i den här delen av processen, tillgodosågs att den eller de tjänstemän som kommunen bedömde ha bäst förutsättningar att svara på intervjufrågorna, blev intervjuade. Detta är i sig ingen garanti för att den som är bäst lämpad är den som svarar, vilket är viktigt för mig att ha i åtanke.

Intervjuerna var semi-strukturerade, där jag utgick från en turordningslista med frågor som var bestämda på förhand, samtidigt som möjligheten för mig som intervjuare att anpassa sina följdfrågor efter respondentens svar togs tillvara. På så sätt tillgodosåg jag dels att olika respondenters svar kan jämföras med varandras, samtidigt som de resonemang som fördes fram blev djupare och mer begripliga, vilket annars kan vara svårt att tillgodose om respondenten måste förhålla sig till ett alltför strikt upplägg (O'Reilly 2008:126).

En nackdel med intervjuer som metod för datainsamling är min framtoning och blotta närvaro i rummet kommer påverka hur respondenten väljer att formulera sina svar. En sådan *observatörseffekt* kan ge upphov till konfirmerings-bias som hotar riskera studiens reliabilitet (Blommaert & Dong 2010:27-28, 49-50). Därför har jag som forskare ett stort ansvar för att minimera min egen påverkan av utfallet för intervjun, genom att vara saklig och ge ett neutralt intryck

i mitt sätt att vara, så långt detta är möjligt. En annan nackdel med intervju-metoden som sådan är att intervjuer tar mycket tid i anspråk och att urvalet blir mindre än om jag hade genomfört en enkätundersökning.

Jag tror att intervjuer är den mest lämpliga metoden i just det här fallet, eftersom den har gett mig en möjlighet att se helheter och ta del av resonemang som inte skulle ha framkommit om jag hade valt att samla in data medelst enkäter eller andra metoder. ICLD har ytterst lite information om varför vissa kommuner inte deltar i de kommunala partnerskapsprogrammen. Genom att genomföra intervjuer har jag försäkrat mig om att jag har kunnat samla in stora mängder kvalitativ data från mina respondenter från just dessa kommuner, givet att dessa har fått möjlighet att förbereda sig. Därför skickades intervjuguiden och frågeformuläret ut i förhand till respondenterna.

De tillfrågade kommunerna fick själva välja om de ville ställa upp på intervju eller inte. Jag ställde mig därför frågan om jag skulle vidga mitt urval, för att undvika ett bortfall om någon av de fem kommunerna skulle tacka nej, vilket också skedde. Jag hade i så fall kunnat skicka ut en förfrågan till ett större antal kommuner än de som ingick i mitt ursprungliga urval och boka tid med de kommuner som svarade fortast. Ett stort urval ger fler respondenter och därmed mer data som kan hjälpa mig att besvara min frågeställning. Ett problem med ett sådant tillvägagångssätt är att ett vidgat urval gör det svårare för mig att påvisa de orsakssamband som skulle kunna ligga till grund för att vissa kommuner väljer att engagera sig i den här typen av projekt. De fem kommuner som utgör mitt ursprungsurval har en viktig gemensam nämnare, nämligen att de alla har en folkmängd som ligger mycket nära medianen, utan att understiga den, för hur många invånare en typisk ICLD-kommun har, vilket framgår av *4.1 Regressionsanalys*.

Efter att ha transkriberat mina intervjuer med kommunföreträdare på olika platser i Sverige, gick jag igenom transkriptionerna noggrant och gjorde en kvalitativ innehållsanalys. Jag undersökte om det gick att skönja mönster i hur mina respondenter valde att formulera sina svar, eller om jag fick helt olika svar på frågorna. Den sammanställningen kom sen att ligga till grund för en enkätundersökning bland kommuner som deltar, har deltagit eller har för avsikt att delta i något av ICLD:s kommunala partnerskapsprogram, som följaktligen utgör ett referensurval.

### 3.1.3 Enkätundersökning

Enkätundersökningen är det sista steget i den trestegsraket som utgör den samlade forskningsdesignen. I utformandet av enkätfrågorna och redovisningen av svaren vägdes lärdomar från tidigare steg in, för att bidra till skapandet en sammanhängande helhet.

Enkäten riktar sig till de 81 kommuner, det s.k. *referensurvalet*, av vilka 63 har genomfört projekt inom ramen för de kommunala partnerskapsprogrammen och ytterligare arton beviljats anslag till förberedelser och styrgrupper. Syftet med enkäten har varit att samla in information om motiv och bakomliggande orsaker

till att just dessa kommuner har valt att engagera sig i ICLD:s kommunala partnerskapsverksamhet. Svaren som kom in på enkäten ska ses som ett komplement till intervjudatan.

Enkäten skickades ut till de lokala samordnare som finns upptecknade i ICLD:s interna register, från en e-postadress som ICLD själva förfogar över. Eftersom vissa kommuner har fler än en samordnare, kom enstaka kommuner att svara på enkäten mer än en gång. Det ser inte jag som ett problem. Detta bidrog till att jag fick en mer nyanserad bild av hur just de kommunerna väljer att lägga upp sin verksamhet.

I 7.3. *Bilaga 3: Enkätdata* återfinns den korta beskrivning av undersökningen som skickades ut med enkätlinken, samt huvuddelen av den data som genererades, vilken redovisas i 4.3 *Enkätundersökning*.

Anledningen till att jag har valt att använda mig av ICLD:s egna e-postsystem för utskicket är att bortfallet torde bli lägre än om jag hade använt mig av min egen mailadress. ICLD har inte haft några invändningar mot att agera mellanhand, eftersom organisationen har ett intresse av att undersökningen når ut till så många respondenter som möjligt. Enkäten var öppen i två veckors tid och inför sista veckan skickades en påminnelse ut till samtliga kommuner som nåddes av det första utskicket.

Jag har valt att inte genomföra intervjuer på plats i referenskommunerna, eftersom intervjuer är tidskrävande och tar mycket resurser i anspråk. Dessa kommuner är just referenskommuner och finns med som ett komplement till de kommuner som ICLD har ytterst lite information om och som således blev föremål för en mer djuplodad analys. Inför genomförandet av enkätundersökningen var det min förhoppning att mina teser om orsakssambanden bakom ett engagemang i ICLD, som jag samlade på mig under intervjuprocessen, skulle komma att bekräftas av enkätundersökningen. Referensurvalet omfattade totalt 81 kommuner och är därmed avsevärt större än mitt intervjuurval. Med facit i hand konstaterar jag att jag lyckades samla in stora mängder värdefull data medelst enkäten.

En insamling av stora datamängder underlättades ytterligare av att det under varje enskild fråga i undersökningen fanns ett kommentarsfält, där den som svarade på enkäten hade möjlighet att inkomma med förtydliganden och anmärkningar. På så sätt försågs den här enkäten med tydligt kvalitativa inslag, vilket var mycket önskvärt. De bristfälliga möjligheterna att ställa följdfrågor och snappa upp kvalitativa resonemang, som annars kännetecknar många enkäter, tillgodosågs nu så långt det var möjligt (Kapiszewski et.al. 2015:270-271).

Då risken att respondenterna skulle utsättas för påtryckningar och anpassa sina svar som en följd av en fysisk interaktion var i det närmaste obefintlig, stärktes mina förhoppningar om att datan som samlades in medelst enkätundersökningen skulle komma att bli mycket användbar.

## 3.2 Forskningsetik

ICLD meddelade mig tidigt att de ville vara behjälpliga och förse mig med material som skulle kunna komma till användning i forskningsprocessen. De har gett mig åtkomst till en bruttolista över alla projekt och förberedelsefaser som har genomförts i deras regi. Den lista som ICLD försåg mig med spelade en avgörande roll i den kedja av urvalsprocesser som sedermera kom att få stor inverkan på resultatet av min undersökning.

ICLD tog därtill på sig att skicka ut den enkät som riktar sig till de kommuner som har genomfört, eller just nu genomför, projekt och förberedelser inom ramen för de kommunala partnerskapsprogrammen. Det bör också nämnas i sammanhanget att ICLD ersatte mina reseutlägg i efterhand, mot uppvisande av kvitton. Det värdefulla utbytet med ICLD utgör emellertid inte på något sätt ett hot mot mitt oberoende som forskare.

Vad intervjurespondenterna beträffar, är det bara jag som har tillgång till deras personliga kontaktuppgifter och transkriptionerna från tillfällena då intervjuerna genomfördes. Endast de delar av intervjuerna som är relevanta för att besvara frågeställningen kommer att återges i undersökningens brödtext. Citat av känslig karaktär, som eventuellt kan komma att undergräva respondentens personliga integritet, får ej återges. De uppgifter som har samlats in får endast användas för forskningsändamål. Intervjuguiden sammanställdes i god tid innan intervjuerna genomfördes och har således inte arbetats fram som ett resultat av hur respondenterna skulle ha valt att besvara frågorna.

Av guiden framgår också att deltagandet i undersökningen har varit frivilligt och att de deltagande kommunerna själva bestämmer över sin medverkan, vilket har gett dem frihet att utse vem eller vilka de vill att besvara mina frågor. Om den enskilde respondenten inte har haft för avsikt att bli intervjuad under ett fysiskt sammanträde, genomfördes intervjun istället per telefon, allt efter respondentens eget önskemål. Vederbörande har också haft rätt att åberopa anonymitet. Faktum är att alla intervjurespondenter har varit tvungna att ge sitt samtycke till att medverka i undersökningen *utan* fingerat namn.

Intervjuguiden arbetades fram för att försäkra respondenterna om att undersökningen företas enligt god forskningssed och vetenskaplig redlighet. Vid utformandet av intervjuguiden har jag därför tagit hjälp av den sammanställning av etiska överväganden i samband med intervjusituationer som återges i metodläraboken *Field Research in Political Science: Practices and Principles* (Kapiszewski et.al. 2015:224-227).

Samma goda forskningssed har legat till grund för mitt arbete med enkätundersökningen. Av enkätbeskrivningen framgår det att det har varit frivilligt för kommunen att svara på enkäten, att uppgifterna endast får användas för forskningsändamål och att undersökningen kommer publiceras i en offentlig databas. Det ankommer på mig som forskare att, precis som i fallet med intervjuerna, återge svaren på ett korrekt och hederligt sätt. I de fall det

förekommer svar som ger uttryck för personliga uppfattningar, redovisas dessa så att enskilda kommuner inte kan identifieras.



## 4 Resultat

I det här kapitlet presenteras resultaten från regressionsanalysen, intervjuerna och enkätundersökningen.

### 4.1 Regressionsanalys

Regressionsanalysen gav ett tydligt utslag. Endast två av de oberoende variablerna uppvisade ett signifikant samband med den beroende, dvs. delaktighet i ICLD, där värdet på *Sig.* understiger ,050. Dessa båda, *Folkmängd* och *Utbildningsnivå*, var också de variabler som uppvisade högst värden på R Square-måtten, som anger förklaringsvariens, där ett högre värde ger en bättre förklaringskraft. Då det finns en tendens att R Square överskattar den förklarade variansen, är Adjusted R Square ett försiktigare mått. Ur tabellen kan vi utläsa att det är statistiskt säkerställt att mellan 8,8 och 9,1 % av variationen i den beroende variabeln *ICLD* kan förklaras av kommunernas folkmängd. För utbildningsnivå återfinns värdena i ett intervall som sträcker sig mellan 5,6 och 5,9 %.

Oberoende variabel	R Square	Adjusted R Square	Sig.
Folkmängd	,091	,088	,000
Utrikes födda	,012	,008	,064
Utländska medborgare	,000	-,003	,989
Skattesats	,006	,003	,180
Skattekraft	,012	,009	,063
Utbildningsnivå	,059	,056	,000

Utfallet av regressionsanalysen ger oss ingalunda ett fullständigt svar på undersökningens frågeställning, utan förklarar endast en bråkdel av variationen mellan variablerna. Det ger oss emellertid en fingervisning om att folkrika kommuner är aktiva i ICLD i högre utsträckning än kommuner med en liten befolkning. Samma förhållande gäller för kommuner med många högutbildade, även om sambandet inte är lika starkt.

Mer detaljerade data om de två signifikanta oberoende variablerna återfinns i *7.1 Bilaga 1: Regressionstabeller*. Där återfinns också en regression som mäter sambandet mellan dessa båda variabler. Omkring en fjärdedel av variationen i utbildningsnivå mellan kommuner kan förklaras av folkmängden. Detta samband är således avsevärt starkare än kopplingen mellan de båda variablerna och ett

ICLD-engagemang. Följaktligen tenderar många kommuner med en stor andel lågutbildade också vara kommuner med ett lågt invånarantal.

Sambandet mellan ICLD-engagemang och folkmängd är, om än inte speciellt stort, avsevärt större än sambandet mellan ett engagemang och utbildningsnivå. Då en stor del av variationen i utbildningsnivå kan förklaras av folkmängden, har jag valt att enbart använda mig av folkmängd som urvalskriterium för intervjuerna.

Baserat på den data som finns att tillgå i Statistikdatabasen, bor det i genomsnitt 67 899 människor i kommuner som är engagerade i ICLD, med en median på 36 651 invånare. För övriga kommuner är motsvarande siffror 20 819 respektive 13 170.

För att lyckas ta fram ett urval som bäst representerar de karakteristika som finns hos redan aktiva kommuner, anser jag att det är bättre att använda sig av medianen som mått än medelvärdet, då en median är mindre känslig mot asymmetriska datamängder. Att medelvärdet för folkmängd är avsevärt högre än medianen för folkmängd i kommuner som är aktiva i partnerskapsprogrammen kan förklaras av att de tre mest folkrika kommunerna, Stockholm, Göteborg och Malmö, utgör extremvärden i datamängden.

Mot bakgrund av att regressionsanalysen har påvisat att sannolikheten för att en kommun är aktiv i ICLD ökar ju större kommunen är, har jag valt att som intervjuurval välja ut de fem idag ej aktiva kommunerna som ligger närmast medianvärdet 36 651 utan att understiga det. Det visade sig att detta urval medförde en stor geografisk spridning. Tre av fem kommuner har lägre andel eftergymnasialt utbildade än vad som gäller för riket som helhet, dvs. 26,05 % (Statistiska centralbyrån 2017). På så sätt har jag lyckats ta fram ett urval som tar såväl *mest lika-* (folkmängd) som *mest olika-designen* för komparativ analys i beaktande (eftergymnasialt utbildade).

Följande kommuner kallades till intervju:

Kommun	Folkmängd	Eftergymn. utbildade (%)
Hudiksvall	36 975	19,61
Partille	36 977	29,16
Lerum	40 181	26,81
Ängelholm	40 732	23,00
Enköping	41 893	20,22

## 4.2 Kvalitativ innehållsanalys av intervjudata

Efter att regressionsanalysen var klar, tog jag omgående kontakt med de fem kommuner som skulle komma att utgöra mitt intervjuurval. Jag mailade respektive kommuns funktionsbrevlåda och bad dem att återkomma med ett förslag på tid och datum för ett möte. Ansvaret låg på den enskilda kommunen att vidarebefordra förfrågan till en lämplig handläggare, företräddelsevis den tjänsteman som hade ansvar för internationella samarbetsfrågor.

Partille kommun meddelade i ett tidigt skede att de inte hade för avsikt att delta i undersökningen. Övriga kommuner tackade ja till förfrågan och kallades till intervjuer som ägde rum under vecka 12 och 13 i mars månad 2017, varav tre fysiska och en per telefon. De fysiska intervjuerna ägde rum på kommunkontoret i respektive kommun. Intervjuguiden och frågeformuläret sändes ut till respektive kommun med god framförhållning. Ingen av respondenterna önskade återropa sin rätt att vara anonym.

I Enköpings kommun intervjuades Christin Tjärnheden, utvecklingschef, och Christina Bringfors Dahlgren, hållbarhetschef, båda verksamma vid Kommunledningskontoret (Tjärnheden 2017; Bringfors Dahlgren 2017).

I Lerums kommun besvarades frågorna av Emma Jessen Krut, som jobbar som verksamhetsutvecklare vid Utvecklingsenheten (Jessen Krut 2017).

I Ängelholms kommun genomfördes intervjun med Dragan Kostić, som är kommunens EU- och mångfaldssamordnare (Kostić 2017). Han är verksam vid HR, alltså Personalavdelningen.

I Hudiksvalls kommun ankommer ansvaret för internationella frågor på kommunchefen Bengt Friberg. Friberg hade ingen möjlighet att ställa upp på en intervju, men besvarande de flesta av mina på förhand utsända frågor skriftligen, för att ge den som skulle svara på intervjun i hans ställe ett gediget underlag. Intervjun genomfördes istället med Pia Embretsén, som jobbar som kommunsekreterare och demokratistrateg (Embretsén 2017). Hon uttryckte en önskan om att intervjun skulle genomföras per telefon, vilket tillgodosågs. Intervjun spelades in med hjälp av en mikrofonförsedd öronsnäcka.

Redovisningen av intervjuerna kommer ske kategorivis, utifrån den indelning som framgår av frågeformuläret; 1) *Kommunalt engagemang i ICLD*; 2) *Kommunens internationella arbete*; 3) *Ideellt engagemang* och 4) *Kommunal förvaltning, omvärldsstrategi och samverkan*. I de fall kommunerna hade övriga kommentarer, vilket de fick chans att påtala i slutet av intervjun, redovisas dessa inte separat, utan är integrerade under någon av de fyra kategorirubrikerna.

### 4.2.1 Kommunalt engagemang i ICLD

Av de kommuner som intervjuades var det bara Enköping som på förhand hade hört talas om ICLD. Christina Bringfors Dahlgren hade så sent som i januari s.å. lyssnat på en dragning under SKL:s internationella dag, där ICLD presenterade exempel på utbyten från olika kommuner som deltar i de kommunala

partnerskapsprogrammen. Bringfors Dahlgren fick ett mycket positivt intryck av det arbete som bedrivs:

”Jag blev jättenyfiken. [...] Vi är väldigt nyfikna nu och vill veta mer för att kunna ta ställning till om vi vill vara med.”

Kommunen var under mitten av 2000-talet engagerad i ett sanitetsprojekt i staden Santa Rosa i Filippinerna, som tillhandahölls av Sala IDA, en av föregångarna till ICLD. ICLD bildades 2009 och övertog Sala IDA:s ansvar för de kommunala partnerskapsprogrammen. Medan Sala IDA var en integrerad del av SKL:s verksamhet och ansvarade för SKL:s internationella arbete i stort, jobbar ICLD främst med partnerskapsprogrammen, dock fortfarande under SKL:s huvudmannaskap (Mynewsdesk 2009). När partnerskapsprogrammen gick över i ICLD:s ägo, fanns inte Enköping längre med på tåget.

Övriga kommuner hade av förklarliga skäl inte kunnat ta ställning till om de skulle vilja engagera sig eller inte, men uttryckte alla ett intresse för att lära sig mer om ICLD och möjligheten att ingå ett kommunalt partnerskap. Emma Jessen Krut inflikade:

”Efter att jag fick frågan om att medverka i den här intervjun, så har jag tittat på ICLD och jag tycker att det ser ut som ett fantastiskt bra initiativ. Jag kan inte personligen se några sakliga skäl till att vi inte skulle vara med. [...] Det ser ju alldeles föredömligt ut, faktiskt.”

Kommunföreträdarna ombads därefter kommentera i vilken utsträckning de tror att rena tillfälligheter avgör om en kommun väljer att engagera sig i frågor som inte omfattas av den allmänna kommunala kompetensen.

I Enköping menade man att om det saknas en aktiv strategi för hur en kommun ska arbeta inom ett visst område, spelar personligt engagemang och förekomsten av eldsjälar inom förvaltningen en viktig roll för att något ska hända. Som exempel nämnde Christina Bringfors Dahlgren att kommunens eget vänortarbete var som mest aktivt när det fanns en individ med ett starkt engagemang, den dåvarande kommundirektören, som drev verksamheten framåt. Christin Tjärnheden konstaterade:

”Om man inte har en strategi där man aktivt har valt att man ska arbeta på det sättet, så är det eldsjälarna som spelar roll för att det ska bli så.”

Emma Jessen Krut var inne på samma spår och menade att det egna internationella arbetet, inom olika verksamheter, är ett resultat av eldsjälares verk och tillfälligheter.

”Jag tror tyvärr att rena tillfälligheter spelar en mycket stor roll om man inte har resurssatt det internationella arbetet och prioriterat det. Jag tror att det behövs att både den politiska sfären och förvaltningsledningen pekar på det internationella arbetet och prioriterar det för att resurser ska allokeras. Och jag tror att resurser är en nödvändighet. [...] Tyvärr sker inte arbetet speciellt systematiskt idag.”

Hon menade vidare att det internationella arbetet har prioriterats ned på bekostnad av andra verksamhetsområden, då endast en liten del av hennes tjänst ägnas åt internationella frågor.

Dragan Kostić påpekade att hans roll inte är att på förväg känna till alla samarbetsprojekt. Hans uppgift är istället att vidareförmedla kontakter efter beställning till kommunens olika verksamheter. Han menade att kommunen i första hand söker utveckla sin verksamhet inom områden där behoven är som störst och att det, tillsammans med slumpen, är en bidragande faktor till att just Ängelholms kommun inte är aktiva i ett, av ICLD initierat, kommunalt partnerskapsprogram. Han efterlyste därför en tydlig strategi från organisationer som vill få kontakt med kommunen i liknande ärenden, att de aktivt tar kontakt och presenterar sina idéer.

”Vi tittar inte på var i världen det behövs hjälp och vem vi kan hjälpa, utan vem som kan hjälpa oss. [...] Alla de som vill nå kommuner måste vara mer tydliga och komma ut till kommunerna, eventuellt boka möte med [dem som kan tänkas] ingå i [deras] intressekrets inom kommunen. Det [behövs] en tydlig kampanj [...] från de organisationer som vill vara synliga inom kommunen. [...] Jag förväntar mig att de som har någonting, vill animera, vill sätta igång vårt arbete, att de blir mer synliga och tydligare och också kommer i kontakt med oss. Vi kan inte bara sitta och gräva efter vad som finns i världen, utan världen måste komma till oss, små kommuner.”

Även Hudiksvalls kommun vidhöll att engagemang i projekt som inte omfattas av den kommunala kompetensen oftast kommer till stånd till följd av att kommunen aktivt har sökt den möjligheten.

#### 4.2.2 Kommunens internationella arbete

Inte i någon av de berörda kommunerna har det under de senaste åren inkommit motioner eller interpellationer som syftar till aktivera kommunen i någon form av biståndsverksamhet utomlands. Bara Enköping har tidigare erfarenhet av den typen av verksamhet, efter att kommunen i Sala IDA:s regi hjälpte staden Santa Rosa i Filippinerna med att rena sitt vatten. Göteborgsregionens kommunalförbund, där Lerums kommun är en av tretton medlemmar, beviljades 2009 anslag till en förberedelse i samarbete med den ugandiska staden Entebbe, som emellertid inte mynnade ut i ett partnerskapsprojekt. På Utvecklingsenheten känner man inte till det specifika fallet.

När kommunerna tillfrågades om det förs en livlig och frekvent debatt om internationella frågor i fullmäktige och nämnder, var det bara Ängelholm som ville tillstå att debatten tidvis har varit just livlig. Anledningen till det är att Ängelholms kommun nyligen genomförde en omorganisation som omfattade samtliga 3200 anställda och som delfinansierades av medel från Europeiska socialfonden, som uppgick till sammanlagt 8 miljoner kr. Projektet, som kommer att bedrivas fram till 2018 i sin nuvarande form, kallas *Agila Ängelholm* och går i

korthet ut på att ge kommuninvånarna bättre service som en följd av ett mer flexibelt och helhetstänkande arbetssätt hos kommunen. Dragan Kostić var säker på att detta även skulle ge ett uppsving åt det internationella arbetet:

”Jag tror att efter att vi har drivit igenom ett så stort projekt, kommer intresset att öka. Man ser att det är någonting som vi har nytta av. Det skulle inte förvåna mig om det kommer flera idéer och initiativ.”

Han ville dock påpeka att en ”projektrötthet” ofta infinner sig efter intensiva perioder av det slag som kommunen just nu går igenom. Därför välkomnade han att kommunstyrelsen, i bred enighet, redan nu har identifierat ett tiotal nya utvecklingsområden som kan bli föremål för delfinansiering med EU-medel.

I Enköping finns det små öar av internationella projekt ute i verksamheten. Varje enskild förvaltningsenhet ansvarar för sin egen internationella verksamhet. Christin Tjärnheden lyfte fram utbildningsförvaltningen som ett gott exempel, som tillhandahåller ett flertal internationella utbytesmöjligheter. Eleverna ges i grundskolan möjlighet att åka på språkresor till England och Spanien. Därutöver har gymnasieelever tidigare fått tillfälle att finnas på plats i Bryssel som utställare, inom ramen för projektet *INFO-Days*, som arrangerades av Sveriges ständiga representation vid Europeiska unionen i samråd med Enköpings och Upplands Väsby kommuner. Personalen har getts möjlighet att åka på studieresor, bland annat till USA, för att studera arbetssätt och metoder för att åstadkomma arbetsro i klassrummen. Just den resan skedde på initiativ av en ambitiös rektor och resan ska ha gett god avkastning, enligt Tjärnheden. I övrigt framgick det av intervjun att samtliga partier i kommunfullmäktige var överens om att kommunen, i sin *Vision 2030*, som antogs 2013, ska ha ett globalt perspektiv på klimatfrågorna.

Hudiksvall svarade, kort och gott, att internationella frågor sällas diskuteras i de beslutande organen och redogjorde inte för några exempel på frågor som har kommit upp på dagordningen under de senaste åren.

2012 gav Lerums kommunfullmäktige Beredningen för näringsliv och turism i uppdrag att utreda kommunens möjligheter att stärka sitt internationella engagemang. Detta arbete resulterade i rapporten *Lerums kommun – en spelare på den internationella arenan?*. I rapporten konstaterades det att kommunen i dagsläget inte bedriver ett aktivt internationellt arbete, men att man har goda förutsättningar att göra det. Rapporten slog fast att internationellt samarbete stärker organisationen och inte bara de individer som är engagerade i arbetet. I rapporten nämns inte ICLD:s partnerskapsprogram eller biståndsverksamhet i övrigt som potentiella utvecklingsområden (Lerums kommun 2013:1-13).

Emma Jessen Krut konstaterade att rapporten, trots ett gediget underlag i övrigt, dessvärre inte har följts upp. Hon funderade på vad detta kunde bero på.

”Kanske väjde frågan inte så tungt där, det är möjligt. [...] Varken kommunstyrelse, kommunfullmäktige eller förvaltningen prioriterar de internationella frågorna speciellt högt. [...] Frågan lever inte speciellt aktivt i Lerum, inte någonstans. Den skulle behöva prioriteras någonstans för att få verklig kraft.”

Hon resonerade vidare om vikten av en mer vital lokaldemokrati för att verksamheten ska ta fart.

”Styrkeförhållandena mellan förvaltning, kommunstyrelse och kommunfullmäktige behöver kanske adresseras. Som politiker har man ansvar för alla frågor; allt och hela tiden, ungefär. Som tjänsteman blir vi väldigt mycket experter inom våra områden och därför finns det alltid en obalans i kunskapsnivå som gör att styrkeförhållanden kan påverkas. [...] Det är inte lätt idag att locka människor att engagera sig i politiska uppdrag i kommunfullmäktige och vi behöver ha ett vitalt kommunfullmäktige för att ha en levande demokrati. När du frågar om ’Hur funkar det internationella arbetet?’, svarar jag: ’Hur fungerar demokratin?’... Men de hänger ihop. Det gör de.”

Hon har därför lagt upp en trestegsplan för hur hon själv, i egenskap av tjänsteman, ska kunna bidra till att kommunen stärker sitt internationella engagemang:

- Hon tänker föreslå för förvaltningsledningen att kommunen endast engagerar sig i internationella samarbeten som bidrar till en ökad social eller ekologisk hållbarhet. I den beskrivningen passar ICLD:s kommunala partnerskapsprogram definitivt in, menade hon. Därför ska hon se efter om hon kan ”komma framåt” och undersöka möjligheterna för Lerum att gå in i ett sådant samarbete.
- Hon sade sig också vilja ta fram riktlinjer för hur ansvarsfördelningen ska se ut när kommunen engagerar sig i nya internationella projekt. Hon tänker sig en handledning som tydligt visar hur ett internationellt projekt går till, från A till Ö, för att sänka tröskeln och därmed underlätta för fler initiativ. Hon menade i intervjun att de kommunaktiva kanske avstår från att ta tag i frågorna, just för att de inte vet vad som kommer krävas av dem för att arbetet ska komma till stånd.
- Utöver detta ska hon göra en ordentlig genomlysning av de internationella samarbeten som redan pågår i kommunen. Denna rapport ska vara klar i höst.

När kommunföreträdarna fick frågan om det finns ett enskilt parti, eller en grupp av partier, som är mer benäget än andra att lyfta internationella frågor upp på dagordningen, svarade alla kommuner nej.

Även om respondenterna från Enköping inte ville dra några generella slutsatser om partiernas engagemang, konstaterade de att den internationella policy som kommunen antog 2013 tillkom på initiativ från Socialdemokraterna, som i en motion från 2011 föreslog att kommunen skulle bli bättre på att ansöka om EU-medel, i syfte att utveckla den egna verksamheten (Enköpings kommun 2011:1). Förvaltningen jobbar just nu med att vidareutveckla denna internationella policy, så att den mer antar formen av en handlingsplan. I den nuvarande policyn

nämns inte ICLD:s partnerskapsprogram eller biståndsverksamhet i övrigt som potentiella utvecklingsområden (Enköpings kommun 2013:1-4).

Varken Lerum, Ängelholm eller Hudiksvall har i dagsläget antagit en internationell policy.

De tillfrågade kommunerna väljer att organisera samordningen av den internationella verksamheten på olika vis.

I Enköping ansvarar Christin Tjärnheden och Christina Bringfors Dahlgren för den delen av det internationella arbetet som rör deras respektive ansvarsområden, där Tjärnheden är utvecklingschef och Bringfors Dahlgren hållbarhetschef. I tillägg till detta har det tillsatts en internationell samordnartjänst på Enheten för hållbar utveckling, med ansvar för EU-ansökningar och arbetet med att utveckla kommunens internationella policy. Av den nu antagna policyn framgår det att den centrala funktionen ska bistå kommunens verksamheter med omvärldsbevakning och information om utbildningsmöjligheter som är kopplade till olika EU-projekt. I övrigt ska det internationella utvecklingsarbetet vara en integrerad del av samtliga nämnders arbete (Ibid 2013:3).

I Lerum sker samordningen av internationella frågor på Utvecklingsenheten. Uppskattningsvis 5-10 % av Emma Jessen Kruts tjänst avsätts till det internationella arbetet, en tjänst som i övrigt vigs åt frågor som rör digitalisering, medskapande och omvärldsrapportering. Utvecklingsenhetens ambition är att stå för ett helikopterperspektiv, där varje enskild verksamhet ska äga sitt eget utvecklingsarbete och därmed ansvara för projektägarskap, process och resultat.

I Ängelholm är Dragan Kostić anställd som EU-samordnare på 20 % vid Personalavdelningen, HR. Resterande tjänsteprocent ägnas åt mångfaldsfrågor. Det står kommunens förvaltningar fritt att kontakta honom för att undersöka möjligheten om det går att utveckla verksamheten med EU-medel. Någon enhet som sysslar med internationella frågor i övrigt finns inte.

Inte heller i Hudiksvall sker en övergripande samordning av internationella frågor, vilket i det här fallet även gäller EU-projekt. Varje förvaltning ansvarar för sin egen verksamhet och det finns i dagsläget ingen förvaltning som äger hållbarhets- eller utvecklingsprojekt utanför EU. Därför ankommer ansvaret för dessa frågor på kommunchefen själv.

Samtliga tillfrågade kommuner är engagerade i ett flertal långtgående EU-projekt. Ingen kommun är i dagsläget aktiv i något samarbete i Nordiska rådets regi.

Endast Ängelholm som har tillsatt något som kan liknas vid en internationell kommitté. *Vänortskommittén* ansvarar för utbyten med tre vänorter; i Lettland, Tyskland och Danmark.

Lerums och Hudiksvalls kommuner bedriver i dagsläget inget aktivt vänortssamarbete.

Enköping har tidvis lagt ned mycket resurser på vänortsverksamheten, som var som mest intensivt omkring år 2002-04. Under den senaste mandatperioden har aktivitetsgraden varit låg. Detta kan dels förklaras med att det skedde en omorganisation för några år sedan, där en handläggartjänst för internationella



frågor försvann, samt att den nuvarande kommundirektören har valt att prioritera andra ansvarsområden. Ett utvecklat vänortsarbete kräver noggrann planering, med en tydlig målsättning som pekar ut på vilket sätt utbytet kan vara till gagn till för kommunen. Christin Tjärnheden kommenterade frågan på följande vis:

”Vad gör vi av våran tid och vad gynnar våran kommun? [...] Ska man jobba med samarbete på det sättet, så får det inte bara vara ett trevligt besök, att man åker och besöker varandra, utan man måste ju komma fram till vad det är vi behöver som kommun som nån annan kan hjälpa oss med och vad kan vi bidra med, så att [...] inte själva vänortskontakten är det som är målet, utan ’Vad ska det leda till?’ [...] Jag tror verkligen att det är en utmaning att få till vad som är nyttan av arbetet och vad ger det oss konkret.”

Utan att ha grävt speciellt djupt i vad ett kommunalt partnerskapsprogram kan innebära för Enköping rent konkret, ansåg både Tjärnheden och Bringfors Dahlgren att konceptet såg ut att vara en bättre och mer tydlig samarbetsform än vänortsarbetet, som kanske inte har gett kommunen så mycket konkret tillbaka.

Kommunföreträdarna fick därefter tillfälle att ge personliga reflektioner som svar på följande frågeställning: ”Anser du att det är nödvändigt att kommunen arbetar ingående med internationella frågor, eller sköts det bäst av andra aktörer?”

I Enköping upprepade respondenterna att ett internationellt engagemang är *viktigt*, om än inte *avgörande*, för utvecklingen av verksamheten som sådan. Christin Tjärnheden gjorde en utläggning:

”Det är klart att det finns vinster med att vi tänker tillsammans kring de stora utmaningarna vi står inför, med andra länder, eller där man har jobbat med metoder och arbetssätt som funkar, som vi kan applicera hos oss. Vi har stora, gemensamma utmaningar för att få till hållbarheten och [vi bör] försöka göra gemensamma insatser för att påverka framtiden så gott det går. [...] Man kan ju fundera på, varför vi ska behöva åka så långt för att ta reda på det (syftandes på rektorn som studerade pedagogiska metoder i USA, min anm.). Vi borde kunna ha den kunskapsbanken inom Sverige, eller inom staden. Men ibland behöver man det där, tror jag, för att man ska fastna för nånting och för att man ska kunna applicera det i verksamheten.”

Christina Bringfors Dahlgren flikade in:

”Jag tycker att det är viktigt om det fyller ett syfte, precis som Christin sade; att det kan ge nånting i andra änden, till exempel att man kan tillföra ett annat land kunskap eller så. Eller att vi kan få ett erfarenhetsutbyte som vi har nytta av, som jag antar sker på skolorna. Jag tycker att det är viktigt att det finns en meningsfullhet i det.”

Bengt Fribergs skriftliga svar på frågeställningen å Hudiksvalls kommuns vägnar löd, kort och gott:

”Det är angeläget att vår kommun agerar mer aktivt när det gäller EU-projekt.”

Pia Embretsén gavs möjlighet att kommentera ärendet ytterligare, vilket hon avstod från att göra.

Dragan Kostić betonade vikten av en ändamålsenlig resurshandling och tips utifrån för att det internationella arbetet ska fungera på bästa sätt:

”Det är definitivt kommunen som ska jobba med internationella frågor, men vi måste också få bra input om [vilka möjligheter] som finns [och hur det ska genomföras]. Samtidigt är det beroende [...] av den tid och arbetsbelastning [som krävs,] som tenderar att bli för hög, i alla verksamheter. Att skapa ett utrymme och befria den potentiella arbetskraften och de människor som behövs för det är inte alltid lätt. Men kommunerna är en bärare av [ett sådant] samarbete, ja.”

Emma Jessen Krut ansåg att internationella samarbetsfrågor måste komma upp på dagordningen i kommunöverskrivande nätverk och fora. Flera av Lerums grannkommuner är redan idag engagerade i ICLD:s partnerskapsprogram och Jessen Krut trodde att Lerum skulle ha mycket att lära av att ta del av hur dessa kommuner har valt att strukturera upp det internationella arbetet:

”Jag tror att internationellt samarbete är något som kommuner behöver samverka kring. [...] Göteborgsregionen har ett nätverk, där jag träffar andra internationellt engagerade människor, folk som har likartade roller. Där ser jag ju också att man ofta har en eller flera heltidstjänster för det internationella arbetet. [...] För processen att ha know-how, att veta hur man gör, vad det är som fungerar i en ansökan och hur man ska se på det mångåriga engagemang som ett EU-projekt ofta innebär, är det, tror jag, jätteviktigt att dela kunskap. [...] Jag tror att det är nödvändigt att en kommun jobbar med internationella frågor, därför att jag inte tror på slutna system. Jag tror att vi är en del av världen och världen är en del av oss och att vi har väldigt mycket att lära på att engagera oss i andra kontexter än vår egen.”

### 4.2.3 Ideellt engagemang

Av de tillfrågade kommunerna är det bara Hudiksvall som har fått påstötningar från ideella föreningar som önskar att kommunen engagerar sig i internationella hjälpinsatser. Kommunen avstod från att kommentera vilket sammanhang det gällde och vilken eller vilka föreningar som hade sökt upp kommunen i detta ärende. De ville inte heller ge några detaljer kring vilka *individer* som aktivt pushar på för att kommunen ska engagera sig i den typen av insatser, men bekräftade att sådana individer finns.

I Enköping kände ingen av respondenterna till att det skulle finnas sådana individer.

De få individer som arbetar för ett fördjupat engagemang för internationella frågor i Ängelholms kommun, önskar, enligt Dragan Kostić, se ett tätare samarbete med kommunens vänorter, som de själva har etablerat kontakter med under årens lopp.

Emma Jessen Krut lyfte fram en kollega på Lerums kommun, som vurmar för att kommunen ska bli mer aktiv i internationella frågor, som ett gott föredöme.

Kommunerna fick sedan chans att kommentera påståendet att det krävs eldsjälars inom förvaltningen, som kan avsätta tid till att ansvara för ett kommunalt partnerskapsprogram, för att en kommun skulle vara beredd att delta i den typen av projekt.

Enköping, Ängelholm och Lerum menade alla, oberoende av varandra, att en verksamhet som saknar inarbetade rutiner och systematik alltid är beroende av eldsjälar engagemang för att saker och ting ska ske. Både Dragan Kostić och Emma Jessen Krut medgav att det fanns en förbättringspotential för arbetet i den egna kommunen, så att verksamheten inte endast drivs framåt av målmedvetna individers förtjänst, vilket ofta är fallet idag. Här är tiden en viktig resurs. Kostić resonerade:

”Eldsjälar behövs alltid. Och ju högre dessa eldsjälars sitter, desto större är sannolikheten att någonting ska hända. Det är bäst om de som leder är eldsjälars. Men samtidigt är jag lite tveksam mot eldsjälars. Eldsjälars finns varje gång när det inte finns inarbetade rutiner. [...] Och så när den personen försvinner, så försvinner hela arbetet. Det är mycket bättre att jobba med principer som ska vara inbyggda i vårt arbete och inte förvänta sig att någon ska brinna och brinna ut. [...] Det finns många områden där vi kan vara mer aktiva. [...] Men då måste det finnas en bättre princip för att kunna ta tillvara det som finns utanför vår kommun. Och det går direkt ihop med hur mycket vi har att göra, arbetsbelastning och så vidare. [...] [Vårt] EU-engagemang beror ganska mycket på den tid som vi har [till vårt förfogande].”

Emma Jessen Krut sammanfattade diskussionen kärnfullt:

”Genom att få systematik i arbetet kan man säkerställa att man får bästa möjliga resultat av ett internationellt arbete. Och då tror jag att det är något av en ledningsfråga. Det tror inte jag att eldsjälars ska ansvara för. Eldsjälars krävs för att det internationella arbetet ska ske, men ledningsprioritet krävs för att det internationella arbetet ska optimeras.”

Bengt Friberg konstaterade att de EU-projekt som idag bedrivs i Hudiksvalls kommun är ett resultat av eldsjälar arbete, utan att närmare besvara frågan om förvaltningen kräver sin eldsjäl för att just Hudiksvall ska vara berett att engagera sig i ett kommunalt partnerskapsprogram.

#### 4.2.4 Kommunal förvaltning, omvärldsstrategi och samverkan

Kommunföreträdarna ombads därefter besvara mer generella frågeställningar om den egna kommunens förvaltning, omvärldsstrategi och samverkan med andra kommuner.

Bengt Friberg var den enda svaranden som ville tillstå att åsikterna mellan majoritet och opposition skiljer sig åt i avgörande strategiska frågor inom sitt ansvarsområde. Det bör dock påpekas att Friberg är kommunchef och därigenom har det yttersta ansvaret för samtliga delar av förvaltningen, medan övriga respondenters ansvarsområden är tydligt avgränsade.

Samtliga kommuner har erfarenhet av ta fram styrgrupper som ansvarar för tidsbegränsade projekt.

Samtliga kommuner lägger också ned resurser på att stärka det egna varumärket i frågor som rör miljö, jämställdhet och socialt ansvar, i syfte att öka kommunens attraktionskraft.

I Enköping har det tillsatts en tjänst med uppdraget att ta fram en ny varumärkesplattform, vilket kommunledningen anser vara en viktig prioritering. Det pågår också ett aktivt arbete med demokratifrågor, både centralt och ute i förvaltningarna, som ska bidra till att ge kommunen ett gott anseende. Kommunstyrelsen har därtill beslutat att det ska finnas ett ledningssystem för social hållbarhet i kommunen, som ska implementeras nästa år. I systemet finns styrdokument som stadfäster hur arbetet med hållbarhetsfrågor ska följas upp.

Lerums kommun jobbar med olika projekt för att stärka kommunens varumärke. Bland annat har man en ambition att bli Sveriges ledande miljökommun 2025, vilket marknadsförs aktivt.

Dragan Kostić påstod att Ängelholms kommun gör mer på området än genomsnittskommunen, åtminstone i Skåne. Det är långtifrån alla kommuner som har en samordnare för mångfaldsfrågor, fastslog han. I sitt uppdrag som mångfaldssamordnare anordnar Kostić föreläsningar för allmänheten och de anställda. Kommunen har för innevarande år avsatt en budget på 400 000 kr som enbart omfattar mångfalds-, jämställdhets- och tillgänglighetsarbetet.

Hudiksvall avböjde att kommentera frågan ytterligare.

Samtliga respondenter gav exempel på en rad nätverk som träffas fysiskt och på regelbunden basis, genom vilka de kommer i kontakt med kollegor i grannkommuner för att ta del av deras erfarenheter och för att bolla idéer, företrädesvis på seminarier eller workshops. Som exempel på sådana nätverk kan nämnas *Familjen Helsingborg*, *Hälsingerådet* och de regionala jämställdhetsnätverken. Dessa nätverk uppstår ofta i redan existerande enheter, exempelvis i SKL:s regi eller inom ett län eller ett kommunförbund. Den typen av nätverk, som ofta finns till för att underlätta samarbete i frågor som rör arbetsmarknad, strategi och turism, kan också vara länsöverskridande, som i fallet med *4 Mälarstäder* och *Sundsvallsregionen*. Kommuner kan också bygga upp nätverk med aktörer utanför den offentliga sektorn, exempelvis civilsamhället och akademien.

Inom Göteborgsregionen och Kommunförbundet Skåne finns det särskilda EU-nätverk, där det skapas möjligheter till informations- och erfarenhetsutbyte i EU-relaterade frågor. Något utbyte med hänsyn till kommunala partnerskapsprogram har emellertid inte förekommit i dessa fora på sistone, såvitt respondenterna känner till. För Enköpings del fanns det för ett antal år sedan goda möjligheter till utbyten med andra kommuner i just EU-frågor, inom ramen för *INFO-Days*. Kommunen är dock inte aktiv i dessa sammanhang nuförtiden. Kommunerna fick därefter möjlighet att redogöra mer konkret för hur de arbetar med omvärldsspaning och strategifrågor.

Hudiksvall arbetar ambitiöst med detta. I kommunen finns det minst sju strategier anställda, för vilka omvärldsspaning utgör en viktig del av tjänsten, med

ansvar för demokrati-, landsbygds-, kvalitets-, IT-, arbetsmarknads-, miljö-, samt ungdomsfrågor. Eftersom ingen av strategierna primärt sysslar med bevakning av internationella frågor, finns det emellertid en risk att dessa hamnar mellan stolarna, menade Pia Embretsén.

Omvärldsbevakning är alltid närvarande inom varje funktion i Ängelholms kommun med övergripande ansvar.

I Lerum följer arbetet inarbetade rutiner och fungerar, enligt egen utsago, väl. På våren söker Utvecklingsenheten finna spårbarhet i olika teman på ett mer generellt plan, för att sedan skriva en omfattande omvärldsrapport om ett specifikt intressant ämne samma höst. Hösten 2016 handlade rapporten om digitalisering.

I Enköpings fall sker det mesta arbetet på länsnivå i Region Uppsala, men också lokalt på Kommunledningskontoret, där kommunen söker finna en helhetssyn på de utmaningar man står inför. Vad det internationella arbetet beträffar, har kommunen åtagit sig att kika närmare på hur andra kommuner lägger upp sin verksamhet och hur utfallet har blivit. De kommunala partnerskapsprogrammen är en komponent som Enköpings kommun är särskilt nyfikna på. Kommunstyrelsens ordförande Helena Proos (S) har nämligen uttryckt en önskan om att förvaltningen ska ”ta tag i” det internationella arbetet någon gång, konstaterade Tjärnheden. Arbetet måste emellertid fylla ett syfte och kommunen måste få ut något konkret av ett samarbete, menade hon:

”Det är en fråga som ligger och bubblar, som vi inte har hunnit med, helt enkelt. [...] Men det får inte ske bara för sakens skull, att det ska se bra ut, att man har ett samarbete där man träffar några utan att ta reda på vad vi behöver och vilken metod vi ska använda oss av.”

### 4.3 Enkätundersökning

Nästa steg i forskningsprocessen var att ta fram ett referensmaterial som skulle utgöra ett fullgott komplement till de fyra intervjuerna. Poängen med den enkät som skickades ut till redan aktiva ICLD-kommuner var därför att få svar på de frågor som fortfarande hängde i luften efter att intervjuerna hade nedtecknats; varför vissa kommuner är aktiva i den typen av samarbeten, medan andra inte är det. På så vis syftade enkäten till att dränera de aktiva kommunerna på så mycket information som möjligt om motiv och bakomliggande orsaker till att just de är eller har varit engagerade i ett kommunalt partnerskapsprogram.

Kommunerna som svarade på enkäten har fått redogöra för hur de kom i kontakt med ICLD, vilka tidigare erfarenheter de har av liknande samarbeten och därtill uppge om något parti kan tänkas vara mer benäget att lyfta internationella frågor upp på dagordningen än andra. Därefter fick kommunerna en chans att beskriva hur det internationella arbetet administreras och hur de egna partnerskapsprogrammen marknadsförs. I slutet av undersökningen fick så alla svaranden möjlighet att tipsa ICLD om hur de bättre kan arbeta för att nå ut till de kommuner som inte deltar i ett partnerskapsprogram idag, samt inkomma med

övriga synpunkter. Dessa båda frågor saknade svarsalternativ och bestod istället av var sitt kommentarsfält.

Enkäten skickades ut genom ICLD:s interna register över samordnare. Dessvärre kom det till min kännedom i efterhand, när enkäten väl hade skickats ut, att databasen bara innehöll kontaktuppgifter till drygt hälften, 50 av 81, av de aktuella kommunerna, detta eftersom systemet, enligt ICLD:s egen utsago, befann sig i en övergångsfas (Eduards 2017). Av kolumnen *Undersökningspopulation* i tabellen i 7.3 Bilaga 3: *Enkätdata* framgår det vilka kommuner som inbjöds att besvara enkäten och vilka som inte gavs den möjligheten. Av de 18 kommuner som endast har beviljats anslag till förstudier och styrgrupper, som i tabellen är markerade med *kursiv stil*, inbjöds sex (6) att svara på enkäten, varav fem (5) av dessa inkom med svar.

I vissa kommuner fanns det mer än en samordnare upptecknad, varvid dessa kommuner gavs möjlighet att besvara enkäten fler än en gång. Detta hade inte någon påverkan på resultaten i övrigt. Enkäten gick ut till sammanlagt 61 samordnare i 50 kommuner. Antalet svar uppgick till 38 stycken, i 36 unika kommuner. De kommuner som svarade på enkäten mer än en gång var Mölndal och Skellefteå. Samtliga svarande kommuner är **gråskuggade** i 7.3 Bilaga 3: *Enkätdata*.

Svarsfrekvensen uppgick således till 62,3 (38/61) och 72,0 % (36/50), där det lägre värdet anger absoluta tal och det högre tar hänsyn till det faktiska antalet kommuner som ingick i och svarade på enkäten (Sunet Survey 2017).

Enkäten konstruerades och sammanställdes i Lunds universitets interna enkätverktyg, *Sunet Survey*. Den kvantifierbara datan återfinns i 7.3 Bilaga 3: *Enkätdata*. De delar av resterande data, dvs. svaren på de skriftliga frågorna, samt de kommentarer till varje enskild kryssfråga som kommunerna hade möjlighet att ge, återfinns i detta kapitel, såvida de av mig anses underlätta besvarandet av undersökningens frågeställning.

Samtliga kommentarer till frågan om hur ICLD ska arbeta för att bättre nå ut till de kommuner som inte deltar i ett kommunalt partnerskap idag återfinns i samma bilaga, detta eftersom frågan var obligatorisk och svaren oumbärliga. Svaren är listade i bokstavsordning, för att enskilda kommuner inte ska kunna identifieras, då svaren kan ge uttryck för personliga uppfattningar.

Regressionsanalysen visade att en liten, om än signifikant, del av variationen i engagemang kan förklaras av folkmängd och utbildningsnivå, samt att en fjärdedel av variationen i utbildningsnivå mellan kommuner kan förklaras av folkmängden. I de fall som tydliga skillnader kan påvisas mellan hur resursstarka kommuner och glesbygdskommuner har svarat, kommer dessa återges i brödtexten.

Många kommuner svarade utförligt på frågorna och redogjorde ingående för hur det kom sig att de blev involverade i de kommunala partnerskapsprogrammen och vad detta beslut har fått för följdverkningar. Dessa svar finns nedtecknade under avsnittsrubriken 4.3.2 *Kommunexempel*.

### 4.3.1 Enkät svar

När de svarande kommunerna inledningsvis ombads redovisa hur de första gången hade hört talas om ICLD, spretade svaren mycket. En knapp majoritet av kommunerna hade antingen blivit tipsade av en grannkommun (10) eller en kontakt inom den ideella sektorn (11). Det bör påpekas att kommuner i två fall kryssade i att de både hade varit i kontakt med en ideell förening (4) och en engagerad eldsjäl (9). Inte i något av dessa fall hade det skett på initiativ av en kristen församling, som på många orter i landet bedriver ett aktivt internationellt arbete.

Sju (7) kommuner uppgav att det inledande mötet innebar en direktkontakt, antingen via mail eller under en konferens där ICLD var utställare. Ett par kommuner som hade kontaktats per mail hade tidigare bedrivit verksamhet som liknade de kommunala partnerskapsprogrammen, exempelvis Hylte, som för 20 år sedan hade varit engagerade i ett projekt i Polen i SKL:s regi, på temat *Agenda 21*.

Endast två (2) kommuner hade fått upp ögonen för ICLD via tidningsmedia eller sociala medier, eller en kombination av dessa.

Nio (9) av kommunerna uppgav i kommentarsfältet att de hade varit engagerade i kommunala partnerskapsprogram långt innan ICLD bildades, dvs. i föregångaren Sala IDA:s regi. Enstaka kommuner har haft samarbeten som sträcker sig så långt som 20 år tillbaka i tiden.

Två (2) kommuner uppgav att den första kontakten togs under en tidigare anställning i annan kommun eller på statlig myndighet.

Många av de respondenter som svarade ”Vet ej” var inte med från starten, utan har blivit delaktiga i samarbetet efter att det tillkom.

Det vägde jämt mellan de kommuner där initiativet till att engagera sig i ett kommunalt partnerskapsprogram huvudsakligen kom från de förtroendevalda, respektive de där det var förvaltningens förtjänst. Av kommentarerna som kom in framgår det att politiker ofta fick upp ögonen för ICLD när de deltog på workshops eller mentorskapsprogram hos SKL, medan förvaltningen ofta tog vid och utvecklade redan existerande samarbeten inom den ideella sektorn. Små kommuner var mer benägna att ge förvaltningen ära än större. Flera svarande kommuner betonade vikten av ett väl fungerande samarbete mellan politiker och förvaltning för att ett internationellt arbete ska komma igång, exempelvis Sandviken:

”Att det finns engagerade personer inom både politik och tjänstemannaled blir absolut nödvändigt om projektet skall bli av. Det krävs mod, motivation och vilja för att kunna lyfta fram de synergieffekter som ett internationellt projekt kan medföra.”

Kommunerna fick därefter en chans att rangordna hur avgörande ett antal faktorer var när de slutligen bestämde sig för att inleda ett partnerskapsarbete.

De kommuner som hade mottagit tips från en grannkommun var benägna att i högre utsträckning än andra svarande kommuner betona att andra kommuners

erfarenheter vägde tungt i det här avseendet. Medelvärde för dessa kommuner var 7,7 och för övriga kommuner 5,3.

ICLD:s kommuner lägger stor vikt vid att båda parter vinner på samarbetet, samt att Sida är med och finansierar projektet. Andelen kommuner som svarade att det var ”mycket viktigt” uppgick till 20 respektive 16 på dessa frågor.

Inte fullt lika viktigt, men ändå en bidragande faktor, ansåg kommunerna det vara att det finns en eldsjäl på förvaltningen som är beredd att lägga ned tid och engagemang på arbetet. Vänersborg, en av två kommuner med helt avvikande uppfattning kommenterade frågan så här:

”Eldsjälar i all ära, men det ger inte långsiktighet och en bred förankring i organisationen.”

Långt ifrån alla kommuner ville tillstå att engagemanget i de kommunala partnerskapsprogrammen är viktigt för att det stärker kommunens varumärke utåt. Det bör dock påpekas att frågan kan tänkas vara känslig för vissa kommuner och att ingen av de svarande avfärdade påståendet. Även om varumärkesfrågan ingalunda är den viktigaste för de flesta kommuner när ett samarbete ska inledas, bidrar ett engagemang i partnerskapsprogrammen ändock till att skapa en positiv bild av kommunen och de värden som kännetecknar verksamheten. Så här kommenterade Västerås stad frågan, som de gav en 4:a på:

”Från början handlade det om tillfälligheter och lokala eldsjälar. Numer är det ett strategiskt varumärkestänk bakom samarbetet. Ökad kunskap och interkulturell förståelse, lärande om internationella partnerskap och samproduktion inom områden viktiga för kommunen. Samtidigt ger det numer mycket mer då projekten är alltmer ömsesidiga.”

Svaren spretade en del just när kommunerna skulle resonera kring vilken roll rena tillfälligheter spelade för att de skulle bli engagerade i projekten. De kommuner som ansåg att så var fallet, lyfte ofta fram vikten av slumpmässiga möten för att en kontakt skulle skapas och för att processen skulle fortlöpa. Andra menade istället att det nog bara hade varit en tidsfråga innan kommunen hade kommit i kontakt med ICLD på annat sätt än det som skedde.

Av de kommuner som hade erfarenhet av andra biståndsprojekt än de kommunala partnerskapsprogrammen i Sala IDA:s och ICLD:s regi, hade fem (5) av dessa varit aktiva i andra samarbetsformer under SKL:s huvudmannaskap. Som exempel på ett sådant engagemang kan nämnas att Åmåls kommun har varit konsult åt SKL International, där de har hjälpt en kommun i sydöstra Turkiet att utvecklas med EU-medel. Tre (3) kommuner har deltagit i skolutvecklingsprojekt, för vilka Atlas partnerskap, som Universitets- och högskolerådet ansvarar för, är den viktigaste samarbetsorganisationen. En handfull kommuner har bedrivit vad som kan liknas vid utvecklingsbiståndsarbete med sina vänorter, i och utanför EU. Ett antal kommuner, däribland Växjö, är aktiva i *Local Governments for Sustainability* (ICLEI), som samlar miljöengagerade kommuner från hela världen.



När respondenterna från båda kategorier ombads delge om det fanns ett visst parti, eller en grupp av partier, i fullmäktige som var mer aktivt i internationella frågor än andra, svarade två (2) kommuner att alla var lika aktiva och ytterligare en (1) ”alla utom Sverigedemokraterna”. Av de sex (6) kommunsvar som var mer detaljerade än så, nämndes Socialdemokraterna fem (5) gånger, Miljöpartiet tre (3), Centerpartiet och Vänsterpartiet två (2) gånger vardera, och Kristdemokraterna, Liberalerna och Moderaterna var sin gång (1).

En stor majoritet av de tillfrågade kommunerna är engagerade i ett flertal EU-projekt och de allra flesta är aktiva i ett eller flera vänortssamarbeten. Ungefär hälften av kommunerna är aktiva i någon form av nordiskt samarbete.

Små kommuner tenderar att i mindre utsträckning än övriga vara engagerade just i vänortsprojekt och nordiskt samarbete, för närvarande.

Sättet att strukturera upp det internationella arbetet skiljer sig åt från kommun till kommun. De flesta kommunerna har en avdelning där internationella åtaganden delar utrymme med andra verksamhetsområden. Det är också de kommunerna som tenderar att avsätta flest tjänster till det internationella arbetet, med ett medelvärde på två heltidstjänster och en median på 115 tjänsteprocent. Här återfinns många stora och medelstora kommuner som ofta har ett brett engagemang inom en rad olika internationella områden, men också de allra minsta. De kommuner i denna kategori som avsätter fyra eller fler heltidstjänster är Borås, Göteborg, Lidköping, Linköping och Växjö. Bland små glesbygdskommuner ligger tjänstegraden ofta runt 50 %. Den förvaltningsenhet som i de flesta fall, ungefär en tredjedel av dessa, ansvarar för internationella frågor är Näringslivs- och tillväxtenheten, eller motsvarande. Därefter följer Kommunledningskontoret och Enheten för miljö- och hållbarhetsfrågor.

Variationer i tjänsteprocent är stor bland de fem kommuner som har en egen avdelning för internationell samordning; från 20 i Herrljunga och Timrå, till 500 i Borlänge. Kalmar avsätter en och en halv heltidstjänst till arbetet. Åmål har totalt två heltidstjänster, varav en är placerad på EU-kommissionens informationskontor på orten.

Kommuner som, enligt egen uppgift, saknar en samordning av det internationella arbetet är också de som är minst benägna att, baserat på urvalet, komma upp i en heltidstjänst. Undantaget som bekräftar regeln är Malmö stad, som bara på Miljöförvaltningen har tillsatt långt fler aggregerade heltidstjänster än de fem som utgjorde maxtaget i enkäten. Därför är det svårt att dra några generella slutsatser om de kommuner som saknar en samordningsenhet för internationella frågor.

De flesta kommunerna har fått möjlighet att dela vidare sina erfarenheter från ICLD till andra kommuner. I arton (18) av dessa fall skedde dessa utbyten i SKL:s och ICLD:s regi, exempelvis på konferenser, seminarier, workshops eller på samordnarträffar för kommuner som redan är aktiva.

Tio (10) kommuner uppgav att möten har skett med grannkommuner eller i redan existerande nätverk. Tre av dessa, Kalmar, Oskarshamn och Vimmerby,

ligger i Kalmar län. Regionförbundet i Kalmar län har ett nätverk för internationella samordnare som träffas regelbundet och utbyter erfarenheter. Det finns två kommunalförbund, däribland ovan nämnda regionförbund, i länet som har bedrivit egna projekt inom ramen för de kommunala partnerskapsprogrammen.

Enstaka kommuner har också haft möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter till statliga myndigheter, såsom den egna länsstyrelsen eller Energimyndigheten, eller i kommunöverskridande nätverk som *Sveriges Ekokommuner*.

En klar majoritet av de tillfrågade kommunerna har valt att marknadsföra sitt engagemang i ICLD till sina invånare. Arbetet sker systematiskt, utifrån de redan inarbetade rutinerna för extern kommunikation som kommunerna använder sig av.

De flesta kommuner marknadsför projekten genom att lägga upp uppdateringar på kommunens hemsida och sociala medier eller genom pressmeddelanden. Flera kommuner har bjudit in media till presskonferenser eller verksamhetsbesök. Ett mindre antal kommuner lägger ut annonser där de informerar om verksamheten och tre, Linköping, Malmö och Åmål, har omnämnt partnerskapsprogrammen i sina hushållsutskick. En handfull kommuner har också bjudit in allmänheten till informationsträffar och skrivit reportage i den egna interntidningen.

Många kommuner svarade utförligt och detaljerat när de tillfrågades om hur ICLD bättre kan arbeta för att nå ut till de kommuner som inte deltar i ett kommunalt partnerskapsprogram idag. Dessa svar återfinns på de sista sidorna i *7.3 Bilaga 3: Enkätdata*.

Tretton (13) kommuner ansåg att ICLD även i fortsättningen ska använda sig av redan etablerade kanaler. Sju (7) av dem nämnde explicit SKL, där de menade att ICLD skulle bli ännu mer aktivt än det är idag. Fyra (4) kommuner hade inga synpunkter alls på ICLD:s sätt att marknadsföra verksamheten på, utan svarade, kort och gott, att den fungerar bra.

Tolv (12) kommuner tryckte hårt på att ICLD bör ägna sig åt mer uppsökande verksamhet och fjorton (14) ansåg att de kommuner som redan är aktiva bör bli mer delaktiga i processen. Fyra (4) svar återfanns i båda dessa kategorier, med specifika önskemål om fler ”ortsnära konferenser” eller ”regionala möten”, där redan aktiva kommuner får möjlighet att presentera sitt arbete och dela med sig av sina erfarenheter till sina grannar i egenskap av ”faddrar”. Att kommunerna själva är bäst på att marknadsföra vad de uppskattar med verksamheten, genomgick i flera svar. En kommun önskade att ICLD i framtiden *uppdrar* åt redan aktiva kommuner att hjälpa ICLD med sin marknadsföring i lokala nätverk, där ICLD kan bistå fadderkommunen med material och utbildning.

En grupp av sex (6) kommuner betonade vikten av aktiva politiker för att en kommun ska välja att aktivera sig. De föreslog därför att ICLD bör ta kontakt med politiker i ledande ställning, exempelvis via brev eller deltagande på konferenser. Att ”skapa politiskt intresse via partistrukturerna från central till lokal nivå” och gå ”via politikernätverk på olika nivåer” nämndes i detta sammanhang.

Fem (5) kommuner önskade ett mer aktivt kommunikationsarbete från ICLD:s sida och några inkom med tips på nya mediestrategier, som inkluderade dokumentärfilmer och inskickande av redaktionellt material till lokalmedier.

En handfull kommuner betonade i sina svar att partnerskapsprogrammen bäst kommer till användning om de fyller ett konkret behov. Dessa kommuner uppmanade därför ICLD att identifiera lokala strategier och problemområden, att bygga vidare på lokala initiativ och eldsjälers engagemang, samt att visa hur de kommunala partnerskapsprogrammen kan vara till nytta för intresserade kommuners olika verksamheter.

Två svar stack ut från mängden, där det i det ena konstaterades att många kommuner redan känner till partnerskapsprogrammen, men saknar tid, engagemang och kompetens att bedriva den typen av projekt. I det andra uppmanades ICLD att lägga ned mer tid på att utveckla verksamheten för de kommuner som redan är engagerade, än att aktivt söka upp nya.

”Jag bedömer som att många kommuner känner till ICLD, men det måste finnas personer i kommunen som är intresserade, har tid och är kompetenta till att driva projekt.”

”Jag tycker faktiskt att man skall fokusera mer på de man redan har och tillvarata de kunskaper som uppstår, genom att sprida dessa får fler kommuner upp ögonen. I dagsläget tar man inte upp möjligheten att låta kommuner som arbetar inom ett land dela sina erfarenheter, utan 5 svenska kommuner kan tillåtas arbeta parallellt i flera år utan att dela sina erfarenheter med varandra och eventuellt också sätta samarbetspartners i mottagarlandet i kontakt med varandra för att ta del av erfarenheter och resultat.”

Avslutningsvis tog två kommuner chansen att inkomma med övriga synpunkter, vilket inte var en obligatorisk uppgift i enkäten. I båda fallen pekade respondenterna på brister i arbetssättet, som beskrivs som statistiskt och komplext.

”Långsiktigheten är viktig, bra att det inte är ’så mycket pengar’ - det blir inte fokus på pengar. Men det skulle vara bra med en högre flexibilitet när det gäller hur en kan använda tilldelade medel. Ex i vilket land insatser genomförs kan ge olika möjligheter beroende var de genomförs. Budgetramarna skapar hinder för utveckling.”

”Kommunala partnerskap är en intressant form av internationellt utbyte där bägge parter kan ha ett stort utbyte genom nya kunskaper och förhållningssätt. Samtidigt är arbetssättet ganska komplex och kräver att det finns en kommunal samordnare som periodvis måste friställas från andra arbetsuppgifter, gäller mindre kommuner som inte har tjänstemän som arbetar heltid med internationella frågor. Politikerrepresentationen är bra men eftersom varje projekt från ax till limpa, tar flera år att genomföra så finns en risk att intresset minskar bland de högsta politikerna att gå in nya projekt, även dom får lägga mycket arbetstid i form av möten och långa resor. Det är en erfarenhet att det infaller sig en trötthet efter genomförandet av ett projekt. Det kan också vara svårt att informera motparten att partnerskapet består av både ett konkret projekt och en dialog om lokal demokrati, där bägge delarna är lika viktiga, och att det är motpartens styrgrupp som tillsammans med den svenska styrgruppen ska leda och samordna bägge dessa delar.”

### 4.3.2 Kommunexempel

I Oskarshamn träffades ett vänortsavtal med Hibiscus Coast Municipality i Sydafrika, där det sedan tidigare fanns kontakter inom civilsamhället. Detta öppnade i sin tur upp dörren för nya samarbetsformer. Kommunen har alltså genomfört sina båda projekt inom ramen för partnerskapsprogrammen i samarbete med sin egen vänort.

2001 blev teknikförvaltningen på Gotland kontaktad av en deltidboende ingenjör som på 1960-talet hade varit delaktig i ett stort biståndsprojekt i Kibaha i Tanzania. Vattenledningarna som hade byggts var då i behov av reparationer. Än idag är Region Gotland engagerad i stadens vattenförsörjning och avfallshantering.

Västerås stad fick en förfrågan från en lokal eldsjäl som arbetade med avfallshantering i Botswanas huvudstad Gaborone, som kommunen nappade på. Förfrågan handlades av en tjänsteman som hade hört talas om ICLD via en tidigare anställning i en annan kommun. Idag är staden aktiv i ytterligare ett projekt i Jinan i Kina, som syftar till en förbättrad dialog mellan medborgare och myndigheter. Goda erfarenheter av tidigare projekt kan således öppna upp möjligheter för nya samarbeten inom helt andra områden, i andra världsdelar.

Att Skövde kommun är aktiva i ICLD är resultatet av en ren tillfällighet. Representanter från kommunen träffade personal från ICLD vid ett seminarium under Almedalsveckan 2015 och fick då frågan om de ville ta emot tjänstemän som gick ICLD:s utbildningsprogram. Vid två tillfällen, 2015 och 2016, besökte dessa tjänstemän Skövde och på så sätt kunde kommunen snabbt komma igång med ansökningsprocessen.

I Eslöv var det ”helt och hållet” det dåvarande kommunalrådet Cecilia Lind (S) som ”drev igenom” att kommunen skulle inleda ett samarbete om miljöfrågor med staden Lugazi i Uganda, på tips från en ideell förening. Efter ett turbulent politiskt år, 2010, öppnades så ett möjlighetens fönster, där en mängd faktorer sammanföll och en ansökan kunde skickas in.

Efter att ha blivit kontaktade av entreprenörer och den lokala företagarföreningen, undersökte Sandvikens kommun de möjligheter som fanns att samarbeta kring näringslivsutveckling med den serbiska staden Subotica. Det visade sig att ICLD:s kommunala partnerskapsprogram var den form som bäst lämpade sig för den typ av samarbete som kommunen ville inleda.

2006 arrangerades *VM i samarbete* i Stockholm, på initiativ av föreningen Globträdet, som arbetar för att tillvarata barns och ungdomars rättigheter i Östafrika. De fem svenska kommunerna Kalix, Robertsfors, Skellefteå, Vimmerby och Värmdö gick samman för att finansiera projektet, i vilket gymnasieelever och lärare inbjöds att delta. Dessa fem kommuner inledde, kort

därefter, partnerskapssamarbeten i Kenya och Uganda i Sala IDA:s regi och fanns alla med i starten av ICLD 2009. Vimmerby har också varit behjälpliga med tips när grannkommunen Kinda uttryckte en önskan att engagera sig en tid senare, vilket också det skedde i Östafrika.

2000 besökte en delegation av namibiska politiker Vänersborgs museum. Tjänstemän inom förvaltningen upptäckte att det inom Sala IDA:s kommunala partnerskapsprogram fanns goda möjligheter till ett fördjupat samarbete mellan Vänersborgs kommun och Municipality of Omaruru.

Växjö kommun är den kommun som har genomfört flest projekt i ICLD:s regi, 23 stycken, varav nio pågår för fullt. Nära 500 tjänstemän och politiker i kommunen har varit inblandade i samarbetet, som startade i Sydafrika och sedermera kom att omfatta även Kosovo, Serbien och Vietnam. I enkäten presenterade kommunen en utförlig bild av hur verksamheten ser ut:

”Vi ser våra kommunala partnerskap som ’verktyg’ i vår verksamhetsutveckling. De kommunala partnerskapen fungerar som plattform för kompetensutveckling av egen personal, bidrar till attraktiviteten i kommunen och fungerar som arena för samverkan mellan olika förvaltningar (vilket smörjer vårt interna arbete). Vidare är det positivt för våra tjänstemän att få chansen att jobba med sina frågor i en internationell kontext. ”-Det blir roligare att göra bra saker om man får chansen att dela med sig av dem”, dessutom lär man sig själv när man lär ut till andra. De internationella projekten bidrar till att bredda perspektiven och ger inspel till idéer. [...] Jag som skriver har jobbat med bistånd i 20 år i FN, EU, Sida mfl. Jag tycker att de kommunala partnerskapsprojekten är ett mycket bra instrument som tillför mycket om projektet är välplanerat och görs seriöst.”

## 5 Slutsats

Det är dags att knyta ihop säcken. Syftet med den här undersökningen har varit att ta reda på hur det kommer sig att vissa kommuner har valt att aktivera sig i utvecklingssamarbetsprojekt i ICLD:s regi, medan den stora majoriteten alltså står utanför. Undersökningen är av allmänt intresse, då den ger ett bidrag till en mer generell frågeställning om hur reformförslag uppstår, vinner gehör och får spridning. Dessa är de incitament som bäst förklarar varför vissa kommuner väljer att engagera sig i frivilliga samarbetsprojekt inom ramen för de kommunala partnerskapsprogrammen.

Den enskilt viktigaste faktorn, som utgör det viktigaste incitamentet för om en kommun väljer att engagera sig i frivilliga samarbetsprojekt, är att samarbetet är ömsesidigt, att båda parter vinner på det och att det finns en tydlig spårbarhet mellan engagemanget och utvecklingen av andra verksamheter i kommunen. Detta bekräftas både av de i ICLD redan aktiva kommunerna, som angav denna förespegling om vinst som den enskilt viktigaste faktorn i sammanhanget, samt av de kommuner som utvärderar möjligheten att engagera sig i framtiden. Kommunerna måste få ut något konkret av samarbetet. Erfarenheter från tidigare samarbeten, som har visat sig vara mindre lyckosamma, har i många fall format kommunernas sätt att resonera i detta avseende.

Möjligheten för kommunen att uppbära extern finansiering av projekten tillmäts också stor betydelse. Att staten genom sponsring uppmuntrar till ett engagemang som i slutändan medför att den egna verksamheten utvecklas, är för Sveriges kommuner ett starkt skäl att engagera sig i de kommunala partnerskapsprogrammen. Åtminstone är det något de inte drar sig för att kommunicera utåt.

Det går emellertid inte att bortse ifrån att ett engagemang i de kommunala partnerskapsprogrammen för många kommuner är en del av en aktiv strategi, där kommunen ska "sättas på kartan". En sådan process är, till stor del, normativt betingad och har ett högt symbolvärde. Många kommuner lägger idag ned mycket resurser på att stärka det egna varumärket i syfte att öka kommunens attraktionskraft, för att visa att de har högre ambitioner för den löpande verksamheten än de minimikrav som lagstiftaren har angivit. Det talas öppet om nya varumärkesplattformar, nya ledningssystem för social hållbarhet, samordnartjänster för mångfaldsfrågor och ambitionen att vara Sveriges ledande miljökommun, för att nämna några exempel. Hur ärligt de tillfrågade kommunerna svarade på mina frågor om nödvändigheten i att kommunen ska framstå i bättre dager när nya samarbeten ingås, samt huruvida kommunalt engagemang i internationella frågor är viktigt kommunalt åtagande, är svårt att svara på. Klart är i alla fall att frågan inte på något sätt är oviktig för förståelsen av de incitament som ligger till grund för ett engagemang i den typen av verksamhet. De aktiva kommunerna lägger,

trots allt, ned tid på att marknadsföra vad de har åstadkommit inom ramen för partnerskapsprojekten.

På så sätt finns det ett tydligt samspel mellan de s.k. *verktygs-* och *symbolperspektiven*, där ett engagemang som syftar till att stödja lokal demokrati blir en viktig värdemätare för det en kommun vill associeras med gentemot andra aktörer. Om en sådan strategi leder till att kommunen lyckas locka till sig fler skattebetalare, låter jag vara osagt. Det råder, hur som helst, delade meningar om hur pass välkänt ICLD är och huruvida den förhållandevis låga aktivitetsgraden bland kommunerna beror på okunskap eller ett genuint ointresse.

De flesta ICLD-kommunerna har haft möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter till andra kommuner, även om tillvägagångssätten har sett lite olika ut. Den marknadsföring som sker sköts enligt gängse rutiner för kommunens verksamhet i övrigt. Att andra kommuner hade positiva erfarenheter tillmättes stor betydelse för de kommuner som blev tipsade av andra, som sedan valde att engagera sig i samarbetet. Spridningsmönstren är komplicerade och varierar från fall till fall. Av kommentarerna som kom in på enkäten, framgår det att politiker ofta fick upp ögonen för ICLD när de deltog på mentorskapsprogram eller workshops hos SKL, medan förvaltningen ofta tog vid och utvecklade redan existerande samarbeten inom den ideella sektorn.

Av enkäten framgår det också att den första kontakten mellan ICLD och den berörda kommunen endast i sju fall skedde utan mellanhänder. Detta ger sken av att det finns en stor kännedom om ICLD i kommunsektorn, som även omfattar ideella aktörer, och att flera kommuner följaktligen aktivt har valt bort ett engagemang. Intervjuerna indikerade istället att kunskapen om ICLD bland kommuner som inte är aktiva är bristfällig och att det, i stor utsträckning, förklarar bristen på engagemang. Inte i något fall med de fyra intervjukommunerna hade ett engagemang i ICLD utvärderats och aktivt valts bort som en följd av ett bristande intresse. Inte i någon av dessa kommuner fanns det gräsrotsinitiativ bland allmänheten som verkade för att kommunen skulle aktivera sig. Kingdons strömmar flöt obemärkt förbi och verksamheten befann sig i ett jämviktsläge, så som det uttrycks av Baumgartner och Jones.

Framtiden får utvisa om min blotta samvaro med företrädare för dessa kommuner kommer öppna upp ett policyfönster och förorsaka en punkterad jämvikt som möjliggör ett engagemang i de kommunala partnerskapsprogrammen. En sådan potentiell process skulle i så fall till viss del förklaras av att jag som forskare har gett *social auktorisering av ett organisationsrecept* i mina kontakter med kommunerna ifråga, som Kjell Arne Røvik skulle ha uttryckt det. Ett indicium som pekar i den riktningen är att alla fyra kommuner sade sig vara intresserade av att lära sig mer om partnerskapsprogrammen. Först identifieras paketlösningen och därefter behovet. Samtliga kommuner var dock angelägna att påpeka att ett sådant behov måste vara av praktisk karaktär. Samarbetet får inte initieras ”bara för sakens skull”, som Christin Tjärnheden uttryckte det. Det finns således goda belegg för att *verktygsperspektivet*, såväl för ICLD-aktiva kommuner som för dem som står utanför, väger tyngre än *symbolperspektivet*. Båda perspektiven samverkar i de allra flesta fall, men ytterst få kommuner är beredda

att ingå nya samarbeten om de inte ger något konkret tillbaka, som ger ett kvitto på att den egna verksamheten kommer att utvecklas.

Kommuner som redan har väl inarbetade rutiner för samordningen av internationella projekt har fler incitament att engagera sig i de kommunala partnerskapsprogrammen än de som har valt att prioritera andra ansvarsområden. Kommuner som är aktiva i ICLD har ofta långtgående vänortssamarbeten och bedriver flera EU-projekt. Många av dem har också erfarenhet av andra verksamheter som liknar partnerskapsprogrammen. Det krävs emellertid ingen stor avdelning för internationella frågor på kommunkontoret för att samarbetet ska flyta på. Det är fullt möjligt för små kommuner att bedriva lyckade projekt, trots att inte ens en heltidstjänst har tilldelats det internationella arbetet. Det är dock viktigt att komma ihåg att en samordnande förvaltning inte alltid har till uppgift att på förhand känna till alla samarbetsprojekt. Istället kan förvaltningen åta sig att vidareförmedla kontakter efter beställning. Omvärldsbevakningen är ofta decentraliserad och sker med utgångspunkt i vad som gynnar den egna verksamhetens funktion och symbolvärde, utan att ta hänsyn till helhetsbilden. Det kan förklara varför vissa kommuner, trots ett väl utvecklat internationellt nätverk i övrigt, inte har fått upp ögonen för ICLD. Här spelar även tidsbrist och arbetsbelastning in, när det internationella samarbetet prioriteras ned till förmån för andra verksamhetsområden. Det är heller ingen tillfällighet att just Enköping, Lerum, Ängelholm och Hudiksvall inte har studerat de kommunala partnerskapsprogrammen med lupp. Ingen av dem har antagit strategidokument där internationell biståndsverksamhet nämns som ett potentiellt utvecklingsområde.

Ambitionsnivån för det internationella arbetet beror mycket på den politiska vilja som finns i kommunerna. En bred politisk enighet är ofta en nödvändighet för att projekt som inte omfattas av den lagstiftade kommunala kompetensen ska bli av. Ett väl utvecklat samarbete mellan förtroendevalda och förvaltning är också en bidragande faktor. Projekten måste ges ledningsprioritet för att inte falla mellan stolarna. Först då sätts strömmarna i rörelse.

I kommuner där det saknas en levande diskussion om internationella frågor finns det få incitament att engagera sig i den här typen av samarbetsprojekt. Baserat på det lilla urvalet av svarande, har vi fått en indikation på att Socialdemokraterna är det parti som mest aktivt driver internationella frågor runt om i kommunerna. Framtida studier får klargöra om det finns substans i detta indicium, att det går att fastslå med stor säkerhet att socialdemokratiskt styrda kommuner i större utsträckning hänger sig åt den här typen av projekt än andra. Den slutsatsen kommer vi inte fram till idag, eftersom det i dagsläget, som jag tidigare har redogjort för, inte finns någon variabel för politiska majoriteter som är tillämpbar på undersökningen.

Det finns gott om exempel på eldsjälar och ideella föreningar som kan ta åt sig äran för att en kommun tog steget och inledde ett partnerskapssamarbete inom ramen för ICLD:s verksamhet. Att en eldsjäl visar initiativförmåga och pekar på de fördelar ett samarbete kan tänkas föra med sig kan i sig självt utgöra ett viktigt incitament för en kommun att engagera sig i sådana projekt. Om tydliga riktlinjer för det internationella samarbetet saknas och projektet inte har en bred förankring i organisationen, finns det emellertid en risk att den typen av projekt går i stå. En



verksamhet som saknar inarbetade rutiner och systematik är beroende av eldsjäalars slit och tjänstemäns personliga engagemang för att saker och ting ska ske. Detta svar återkommer gång på gång, såväl i intervjuerna som i enkäten. Emma Jessen Krut på Lerums kommun sammanfattar diskussionen kärnfullt:

”Eldsjäalar krävs för att det internationella arbetet ska ske, men ledningsprioritet krävs för att det internationella arbetet ska optimeras.”

Det arbete som initierades av eldsjäalar och kom till stånd tack vare en serie av tillfälligheter kan, när det förses med ett reglerande ramverk, ge upphov till stabila institutioner. Det visar erfarenheter från många av de kommuner som är föremål för den här undersökningen. När det saknas aktiva strategier och inarbetade rutiner spelar tillfälligheter en större roll för att en kommun ska gå in i ett nytt projekt. Tillfälligheter tillmäts, just därför, en större betydelse för de kommuner som inte är aktiva i ett kommunalt partnerskapsprogram än de som är det. De kommuner som ansåg att tillfälligheter spelar en viktig roll, lyfte ofta fram vikten av slumpmässiga möten för att en kontakt skulle skapas och för att processen skulle fortlöpa. Många av dessa kommuner är idag mycket aktiva i ICLD:s verksamhet. De som hävdade motsatsen menade istället att det nog bara hade varit en tidsfråga innan kommunen hade kommit i kontakt med ICLD på annat sätt än det som skedde.

Det är också värt att nämna att kommuner som nyss har genomfört stora projekt eller omfattande omorganisationer ofta drabbas av en *projekttrötthet*, vilket minskar incitamenten att åta sig nya uppgifter. Om kommunen får blodad tand, dvs. om projektet, trots ansträngningen, anses ha varit lyckat för kommunen, skulle incitamenten istället kunna tänkas öka.

## 5.1 Förslag på åtgärder

Efter att ha redogjort för de viktigaste incitamenten som förklarar varför vissa kommuner engagerar sig i frivilliga samarbetsprojekt, medan andra inte gör det, ska jag också i korthet redogöra för hur ICLD bäst kan arbeta för att aktivera fler kommuner, baserat på de svar som de kommunala samordnarna kom in med. De flesta kommunerna som svarade på enkäten hade synpunkter på hur ICLD ska arbeta för att bättre nå ut till fler kommuner. Den stora merparten var överens om att arbetet kan skötas bättre än det gör idag, även om de konkreta förslagen spretade en del. Den stora skiljelinjen ligger i om ICLD ska prova nya grepp eller bli vassare på det de redan gör i etablerade kanaler, exempelvis SKL.

Att flera kommuner, till synes oberoende av varandra, föreslog en färdig paketlösning där ICLD ombeds bjuda in kommunförbund till regionala träffar, där redan aktiva kommuner får möjlighet att presentera sitt arbete och dela med sig av sina erfarenheter till förvaltningarna i grannkommunerna, bör ICLD ta till sig. På dessa träffar kan ICLD ge sina synpunkter på hur kommunerna kan tillvarata lokala initiativ och eldsjäalars engagemang och bygga vidare på det. Flera av de

kommunföreträdare som lät sig intervjuas tar gärna emot besök. Det är en bra början.

Förslaget att ICLD ska ge de redan aktiva kommunerna ett formellt uppdrag att hjälpa ICLD med sin marknadsföring i lokala nätverk, där ICLD kan bistå fadderkommunen med material och utbildning, är också det ett rimligt förslag. Att kommunerna själva är bäst på att marknadsföra vad de uppskattar med verksamheten, konstaterades i många svar. För att nå aktiva politiker är det heller ingen dum idé att skapa ett intresse genom partistrukturerna på central nivå, så att detta intresse sedan kan spridas till underliggande enheter i kommunerna. Att medverka som utställare på politiska partiets kommun- och landstingsdagar och stämmor kan vara ett första steg i den riktningen.

I sin iver att nå ut till fler kommuner, är det viktigt att ICLD för den sakens skull inte försummar de synpunkter som kommer in från redan aktiva kommuner. Möjligheten till utbyten mellan svenska kommuner som arbetar i samma land bör bättre tillgodoses. På så sätt kan dessa kommuner ta del av varandras erfarenheter för hur verksamheten kan utvecklas, vilket torde ligga i ICLD:s intresse. Vidare beskrivs arbetssättet av vissa som komplext och tidskrävande, då samordnare och politiker måste friställas från sina ordinarie arbetsuppgifter för att ansvara för projekt som tar mellan ett och tre år att genomföra. Att budgetramarna skapar hinder för utveckling och att kommunerna därför bör ges ett större utrymme att bestämma hur de tilldelade medlen får användas kom också upp.

Jag menar att ICLD bör ta den projekttrötthet som ett par kommuner har gett uttryck för på allvar och internt diskutera hur dessa frågor ska adresseras. Förslaget att ge kommunerna större ekonomisk handlingsfrihet avråder jag emellertid ICLD från att gå vidare med. Att ICLD ska tillvarata de incitament som förklarar att kommuner väljer att engagera sig i frivilliga samarbetsprojekt innebär inte att ICLD ska ge kommunerna incitament att slösa med skattepengar. Det finns bättre sätt att sänka trösklarna på. Den viktigaste utgångspunkten blir att bättre förstå samspelet mellan kommunernas behov av nya verktyg för att utveckla sin verksamhet och symboler som stämmer in på den bild som kommunen önskar förmedla utåt. Genom att ta till sig de många goda förslagen från kommuner som redan är aktiva och som bäst vet vad som går hem, har ICLD kommit en bra bit på vägen.

## 5.2 Diskussion

Genom att studera ICLD och de kommunala partnerskapsprogrammen, har det varit min ambition att ge ett bidrag, eller en pusselbit, till policyprocess- och organisationsforskningen i stort. Därför ligger det nära tillhands att föreslå att det görs en uppföljande studie, där mina slutsatser appliceras på annan, men liknande, empiri. Min förhoppning är att den här undersökningen ska komma fler forskare till del, som intresserar sig för varför nya förslag uppkommer, vinner gehör och sprids.

Det arbetssätt som jag har använt mig av under uppsatsprocessen har fungerat mycket väl. Jag har arbetat utifrån en trestegsraket, i vilken en regressionsanalys efterföljs av en intervjudel, som utgör den viktigaste komponenten i processen och som kompletteras med en enkät. Forskningsdesignen har jag kunnat anpassa och finputs under resans gång. Detta har varit befriande och har underlättat mitt arbete.

De teoretiska utgångspunkterna har utgjort ett värdefullt verktyg som har hjälpt mig besvara min frågeställning på ett utförligt och väl avvägt sätt. Det går naturligtvis att applicera andra, liknande, teorier på materialet. Det arbetet får andra ta vid. Just de teorierna som blev föremål för den här undersökningen passade bra ihop med övriga komponenter, som forskningsdesign och empiri, och bidrog till att skapa en sammanhållande och väl fungerande helhet.

Givetvis går det alltid att göra småjusteringar, särskilt vad gäller metodval. Det visade sig att det inte gick att dra några långtgående slutsatser från regressionsanalysen, annat än att den var behjälplig i själva urvalsprocessen. När det väl uppdagades, gällde det att lösa situationen så gott det gick. Det lyckades jag med.

Jag konstaterar vidare att det hade varit önskvärt om åtminstone ytterligare en kommun hade blivit föremål för en intervju. Fem är fler än fyra. Jag kan emellertid inte tvinga någon kommun att vara med och såg heller ingen anledning att vidga mitt urval och på så sätt göra regressionsanalysen än mindre relevant i sammanhanget. Därför gick jag vidare med de fyra kommuner som fanns kvar och jag har inte ångrat det tilltaget. Det gav mig möjlighet att lägga mer tid på varje enskild kommun och gav den här undersökningen karaktären av något som liknar en fallstudie.

Att enkäturvalet blev mindre än vad som var tänkt, frisäger jag mig allt ansvar från, då ICLD tog på sig att skicka ut enkäten till alla samordnare som fanns nedtecknade i det egna registret. Ju fler kommuner som hade nåtts av enkäten, desto fler förslag på hur ICLD:s verksamhet kan utvecklas hade kommit in. För egen del var den data som enkäten genererade fullt tillräcklig för att jag på ett adekvat sätt skulle lyckas besvara min frågeställning. Ett annat sätt att åstadkomma ett mindre bortfall på hade varit att låta enkäten ligga ute ytterligare en tid och skicka fler än en påminnelse till de tilltänkta respondenterna. Ett sådant tilltag hade gett mig mindre tid att analysera datan, utan att lämna några garantier för att det hade kommit in en strid ström av nya svar. En påminnelse brukar vanligen räcka. Därefter förlorar de tillfrågade intresset.

Som förslag på vidare forskning med kopplingar till just de kommunala partnerskapsprogrammen, skulle det vara angeläget om fallstudie över de kommuner som tidigare har varit aktiva i samarbetet görs, men som av olika skäl inte längre är det. En sådan studie skulle också kunna omfatta de kommuner som har utfört förberedelser, men inte gått vidare med dessa. Den dimensionen har inte belysts i den här undersökningen, just eftersom primärt fokus har legat på de kommuner som aldrig har varit aktiva och hur ICLD bör arbeta för att nå dem.

Jag konstaterar därtill att spridningsvägarna, genom vilka ICLD har lyckats nå nya kommuner, har varierat i uttryck. Dessa vägar skulle kunna kartläggas mer noggrant, med syfte att arbeta fram en diffusionsmodell som skulle kunna komma

inte bara ICLD, utan andra organisationer med liknande utmaningar, till del. En sådan modell bör rimligen ta hänsyn till maktrelationer, något som jag inte har berört speciellt ingående i min forskning. Kan det vara så att de frågor som behandlas i undersökningen kommer upp på dagordningen i större utsträckning ju närmare den aktuella institutionen befinner sig ett maktcentrum? Den här undersökningen är inte på något sätt en slutprodukt. Det finns mycket mer att hämta under den renskrapade ytan.

## 6 Referenser

- Baumgartner, Frank R. – Jones, Bryan D. – Mortensen, Peter B. 2014. *Punctuated Equilibrium Theory: Explaining Stability and Change in Public Policymaking*. I Sabatier, Paul A. – Weible, Christopher, M. (Eds.). 2014. *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press.
- Blommaert, Jan – Dong Jie. 2010. *Ethnographic Fieldwork: A Beginner's Guide*. Multilingual Matters, Short Run Press Ltd.
- Bringfors Dahlgren, Christina; hållbarhetschef, Enköpings kommun. 2017. Fysisk intervju 20 mars på Kommunledningskontoret, Enköping.
- Eduards, Rikard; handläggare vid Avdelningen för kommunala partnerskap, Internationellt Centrum för Lokal Demokrati (ICLD). 2017. E-mail 20 april. <rikard.eduards@icld.se>.
- Embretsen, Pia; kommunsekreterare och demokratistrateg, Hudiksvalls kommun. 2017. Telefonintervju 31 mars.
- Enköpings kommun. 2011. *Motion till kommunfullmäktige i Enköpings kommun: Ta vara på EU:s satsningar (EU 2020 strategi mm) ..* Kommunstyrelsekontoret.
- Enköpings kommun. 2013. *Internationell policy för Enköpings kommun*. Kommunfullmäktige. Ärendenummer: KS2013/135.
- Groß, Lisa – Grimm, Sonja. 2016. *Conflicts of preferences and domestic constraints: understanding reform failure in liberal state-building and democracy promotion*. London: Contemporary Politics, Vol. 22, Issue 2.
- Gustafsson, Agne. 2009. *Kommunal kompetenskatalog : en problemorientering (SOU 2009:17)*. Stockholm: Statens offentliga utredningar. Tillgänglig 2017-01-30 på <<http://www.regeringen.se/49bb8b/contentassets/8d2b1594fbc64e1492105c636431995a/kommunal-kompetenskatalog---en-problemorientering-sou-200917>>.
- Internationellt Centrum för Lokal Demokrati (ICLD). 2016. *Riktlinjer för programmet Kommunalt Partnerskap*. Tillgänglig 2017-05-10 på <<http://icld.se/static/files/kp/riktlinjer-20160101.pdf>>.
- Internationellt Centrum för Lokal Demokrati (ICLD). 2017. *Det här är ICLD*. Tillgänglig 2017-05-09 på <<http://icld.se/det-har-ar-icld>>.
- Jessen Krut, Emma; verksamhetsutvecklare vid Utvecklingsenheten, Lerums kommun. 2017. Fysisk intervju 24 mars i Kommunhuset, Lerum.
- Jonsson, Elisabet; informatör vid Avdelningen för ekonomi och styrning, Sveriges kommuner och landsting (SKL). 2017. E-mail 21 februari. <Elisabet.Jonsson@skl.se>.

- Kapiszewski, Diana – MacLean, Lauren M. – Read, Benjamin. 2015. *Field Research in Political Science: Practices and Principles*. Cambridge University Press.
- King, Sophie. 2015. *Political capabilities for democratisation in Uganda: good governance or popular organisation building?* London: Third World Quarterly, 36:4.
- Kingdon, John W. 2003. *Agendas, Alternatives and Public Policies*. New York: Longman Publishing Group.
- Kostić, Dragan; EU- och mångfaldssamordnare, Ängelholms kommun. 2017. Fysisk intervju 28 mars i Stadshuset, Ängelholm.
- Lerums kommun. 2013. *Lerums kommun – en spelare på den internationella arenan?*. Beredningen för näringsliv och turism. Ärendenummer: KS13.543. Tillgänglig 2017-04-20 på <<http://www.lerum.se/globalassets/documents/forvaltningssidorna/kommun-och-politik/politik-och-demokrati/beredningar/beredningen-for-naringsliv-och-turism/rapport-lerums-kommun-en-spelare-pa-den-internationella-arenan.pdf>>.
- Löfgren, Sandra. 2014. *Maktrelation stat & kommun - Debatten om den kommunala självstyrelsen 2004-2010*. Västerås: Mälardalens högskola. Tillgänglig 2017-01-30 på <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:775679/FULLTEXT01.pdf>>.
- Mynewsdesk. 2009. *Pressmeddelande: Sveriges Kommuner och Landsting – SKL International ersätter Sala IDA*. Tillgänglig 2017-04-20 på <<http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/skl-international-ersatter-sala-ida-286563>>.
- Nissanke, Machiko – Shimomura, Yasutami. 2013. *Institutional Evolution through Development Cooperation*. In Nissanke, Machiko – Shimomura, Yasutami (Eds.). 2013. *Aid as Handmaiden for the Development of Institutions: A New Comparative Perspective*. London: Palgrave Macmillan.
- O'Reilly, Karen. 2008. *Key Concepts in Ethnography*. London: Sage.
- Petersson, Angelica – Dzafic, Jasmin. 2016. *Greenwashing in CSR reports - A case study of two entitites*. Jönköping University. Tillgänglig 2017-05-10 på <<http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:932386/FULLTEXT01.pdf>>.
- Røvik, Kjell Arne. 2000. *Moderna organisationer - trender inom organisationstänkandet vid millenieskiftet*. Stockholm: Liber.
- SFS 1991:900. *Kommunallag*. Stockholm: Finansdepartementet.
- SFS 2009:47. *Lag (2009:47) om vissa kommunala befogenheter*. Stockholm: Finansdepartementet.
- Statistiska centralbyrån (SCB). 2017. *Statistikdatabasen*. Tillgänglig 2017-03-10 på <<http://www.statistikdatabasen.scb.se/>>.
- Suney Survey. 2017. *Enkät om ICLD:s kommunala partnerskapsprogram (10 minuter)*. 38 enkätsvar från samordnare för Kommunala Partnerskap, 31 mars-13 april.
- Tjärnheden, Christin; utvecklingschef, Enköpings kommun. 2017. Fysisk intervju 20 mars på Kommunledningskontoret, Enköping.

Zahariadis, Nikolaos. 2014. *Ambiguity and Multiple Streams*. I Sabatier, Paul A. – Weible, Christopher, M. (Eds.). 2014. *Theories of the Policy Process*. Boulder, CO: Westview Press.

# 7 Bilagor

## 7.1 Bilaga 1: Regressionstabeller

### Regression 1: Samband mellan ICLD-engagemang och folkmängd

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Folkmängd <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ICLD

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,302 <sup>a</sup>	,091	,088	,429

a. Predictors: (Constant), Folkmängd

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,310	1	5,310	28,817	,000 <sup>b</sup>
	Residual	53,066	288	,184		
	Total	58,376	289			

a. Dependent Variable: ICLD

b. Predictors: (Constant), Folkmängd

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,786	,028		63,763	,000
	Folkmängd	-1,932E-6	,000	-,302	-5,368	,000

a. Dependent Variable: ICLD



## Regression 2: Samband mellan ICLD-engagemang och utbildningsnivå

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Utbildningsnivå <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ICLD

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,243 <sup>a</sup>	,059	,056	,437

a. Predictors: (Constant), Utbildningsnivå

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,441	1	3,441	18,042	,000 <sup>b</sup>
	Residual	54,934	288	,191		
	Total	58,376	289			

a. Dependent Variable: ICLD

b. Predictors: (Constant), Utbildningsnivå

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,064	,085		24,340	,000
	Utbildningsnivå	-1,753	,413	-,243	-4,248	,000

a. Dependent Variable: ICLD

## Regression 3: Samband mellan utbildningsnivå och folkmängd

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Folkmängd <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Utbildningsnivå

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,504 <sup>a</sup>	,254	,252	,0538522

a. Predictors: (Constant), Folkmängd

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,285	1	,285	98,267	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,835	288	,003		
	Total	1,120	289			

a. Dependent Variable: Utbildningsnivå

b. Predictors: (Constant), Folkmängd

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,181	,004		51,406	,000
	Folkmängd	4,476E-7	,000	,504	9,913	,000

a. Dependent Variable: Utbildningsnivå

## 7.2 Bilaga 2: Intervjuguide och frågeformulär

### Intervjuguide

ICLD står för Internationellt Centrum för Lokal Demokrati. ICLD:s övergripande mål är att främja utvecklingen av hållbar demokrati på lokal och regional nivå. ICLD tillhandahåller partnerskapsprogram åt ett 60-tal svenska kommuner och deras motparter i ett 20-tal länder i världen. Verksamheten finansieras med statliga medel från SIDA.

En majoritet av Sveriges kommuner, däribland er kommun, har inte engagerat sig i något av ICLD:s kommunala partnerskapsprogram. Syftet med den här undersökningen är att ta reda på varför vissa kommuner är aktiva i partnerskapsprogrammen, medan andra inte är det. Är det så att de inte känner till ICLD:s verksamhet, eller har de aktivt valt att inte delta? För att få fram ett representativt urval av kommuner som inte är eller har varit engagerade i något kommunalt partnerskapsprogram har jag gjort en regressionsanalys av olika data från Statistiska centralbyrån. Analysen gjordes i dataprogrammet SPSS. Ni är en av fem kommuner som har valts ut.

Undersökningen kan bidra till en ökad förståelse om de viktigaste incitamenten för svenska kommuner att engagera sig i frivilliga samarbetsprojekt.

ICLD står för mina resekostnader. Jag står inte i beroendeställning till ICLD och jobbar inte på uppdrag av dem. Jag lägger heller ingen personlig värdering i om en kommun väljer att engagera sig i kommunala partnerskap eller inte. Däremot är jag nyfiken på vad som ligger bakom att vissa kommuner är aktiva i dessa fora, medan andra inte är det.

Det är frivilligt att delta i undersökningen och alla deltagare har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Den som blir intervjuad har rätt att när som helst avbryta intervjun och behöver inte uppge några skäl för det. Den som blir intervjuad har även rätt att avstå från att kommentera enskilda frågor. Det är helt OK att svara: "Jag vet inte." Vissa frågor kan uppfattas som upprepande.

Den som blir intervjuad har rätt att vara anonym. I så fall kommer redovisningen av materialet ske på sådant sätt att enstaka personer inte kan identifieras. Alla citat som återges från den här intervjun måste bedömas vara av icke-känslig karaktär, för att inte inkränka på respondentens personliga integritet.

När intervjun är genomförd kommer den transkriberas. Därefter kommer de delar av den som anses vara relevanta för att besvara frågeställningen återges i uppsatstexten. Uppsatsen kommer att publiceras i Lund University Publications, som är tillgängligt för allmänheten.

Bara jag har tillgång till respondenternas personliga kontaktuppgifter. De uppgifter som samlas in får endast användas för forskningsändamål.

## Frågeformulär

### Kommunalt engagemang i ICLD

Hade förvaltningen i er kommun hört talas om ICLD innan jag tog kontakt med er?

Har er kommun aktivt valt att inte delta i ICLD:s kommunala partnerskapsprogram, eller finns det andra skäl till varför ni inte är med?

Vilken roll tror du att rena tillfälligheter spelar för om en kommun väljer att engagera sig i samarbetsprojekt som inte omfattas av den allmänna kommunala kompetensen?

### Kommunens internationella arbete

Förekommer det en livlig debatt i er kommun om internationella frågor?

Diskuteras internationella frågor på fullmäktigemötena eller i nämnderna?

Finns det något parti – eller en grupp av partier – i kommunfullmäktige som är särskilt benägna att lyfta internationella frågor upp på dagordningen?

Har förvaltningen tagit del av konkreta förslag, exempelvis motioner och interpellationer, som syftar till att aktivera kommunen i någon form av biståndsverksamhet utomlands, på senare tid?

Finns det en förvaltningsenhet i er kommun som ansvarar för internationella frågor eller är frågan uppdelad på flera?

Finns det en internationell kommitté i er kommun?

Har er kommun antagit någon eller några internationella policies?

Är er kommun engagerad i EU- och vänortsprojekt eller nordiskt samarbete?

Har er kommun ingått samarbetsavtal med myndigheter i länder utanför EU?

Anser du att det är *nödvändigt* att kommunen arbetar ingående med internationella frågor, eller sköts det bäst av andra aktörer?

### Ideellt engagemang

Finns det kyrkliga församlingar eller andra civilsamhällesorganisationer i er kommun som aktivt pushar för att kommunen engagerar sig i internationella hjälpinsatser?

Finns det enskilda *individer* i er kommun som aktivt pushar för att kommunen engagerar sig i internationella hjälpinsatser?

Tror du att det krävs *eldsjälar* inom förvaltningen, som kan avsätta tid till att ansvara för ett kommunalt partnerskapsprogram, för att en kommun skulle vara beredd att delta i den typen av projekt?

## **Kommunal förvaltning, omvärldsstrategi och samverkan (i generella termer)**

Råder det en samsyn mellan majoritet och opposition kring vilka prioriteringar som bör göras inom ditt ansvarsområde, eller går åsikterna isär?

Har er kommun erfarenhet av att ta fram styrgrupper som ansvarar för tidsbegränsade projekt?

Lägger er kommun ned mycket resurser på att stärka det egna varumärket i frågor som rör miljö, jämställdhet och socialt ansvar, i syfte att öka kommunens attraktionskraft?

Hur ofta kommer du i kontakt med kollegor i grannkommuner för att ta del av deras erfarenheter i frågor som rör ditt ansvarsområde?

Finns det något forum där er kommun kan bolla idéer och dra lärdomar av hur andra kommuner i ert närområde väljer att utveckla sin verksamhet inom ditt ansvarsområde?

Har du något att tillägga om vad som kännetecknar er kommuns omvärldsstrategiska arbete?

## **Övrigt**

Har du något övrigt att tillägga som inte har framkommit under intervjun, men som skulle kunna vara av intresse för undersökningen?

## 7.3 Bilaga 3: Enkätdata

### **Enkät om ICLD:s kommunala partnerskapsprogram (10 minuter)**

Hej,

Jag heter Carl Olehäll och skriver min masteruppsats i statsvetenskap vid Lunds universitet. Uppsatsen handlar om ICLD:s kommunala partnerskapsprogram och specifikt om varför vissa kommuner är aktiva i den typen av verksamhet, medan andra inte är det. Just den här enkäten skickas ut till de kommuner som har genomfört projekt inom ramen för partnerskapsprogrammen.

Undersökningen kan bidra till en ökad förståelse om de viktigaste incitamenten för svenska kommuner att engagera sig i frivilliga samarbetsprojekt.

Det är frivilligt att delta i undersökningen. De uppgifter som samlas in får endast användas för forskningsändamål. Jag förbehåller mig rätten att ta kontakt med enskilda kommuner för kompletterande frågor, om så behövs. Uppsatsen kommer att publiceras i Lund University Publications, som är tillgängligt för allmänheten.

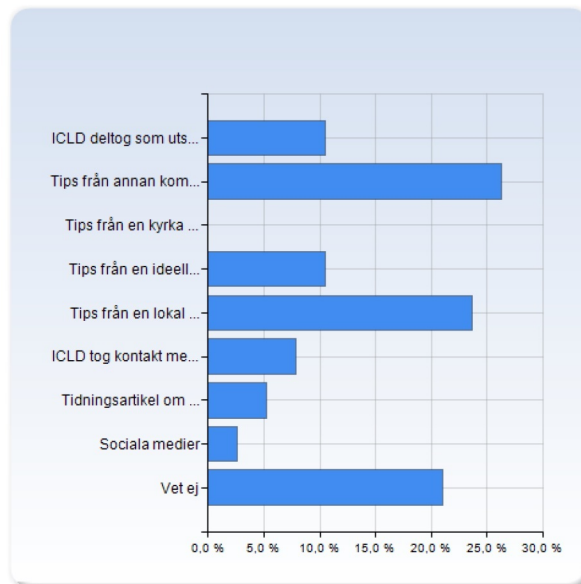
Kommun	Folkmängd	Antal projekt	Mottagarland (ISO 3166)		Undersökningspopulation	Antal svar	
Ale	28862	4	BWA	MDA	1	1	
Alingsås	39602	1	ZMB		1	1	
Arvidsjaur	6471	6	TZA		1	1	
Borlänge	50988	8	CHN	MDA	1	1	
Borås	108488	5	IDN	VNM	3	1	
Botkyrka	89425	3	MKD	TUR	-	-	
Bräcke	6455	1	BLR		-	-	
Eskilstuna	102065	1	IND		-	-	
Eslöv	32438	2	UGA		1	1	
Falköping	32511	2	NAM		1	1	
Falun	57062	4	NAM		-	-	
Filipstad	10625	0	-		1	1	
Forshaga	11379	0	-		-	-	
Gnosjö	9514	2	MDA		-	-	
Gotland	57391	7	IND	TZA	UKR	2	1
Gävle	98877	8	ZAF		1	0	
Göteborg	548190	8	ZAF		1	1	
Halmstad	96952	5	BLR	TZA	-	-	
Haninge	83866	0	-		-	-	
Haparanda	9831	1	BLR		-	-	
Helsingborg	137909	0	-		1	0	
Herrljunga	9349	2	UKR		1	1	
Huddinge	105311	0	-		-	-	
Hultsfred	13919	1	BWA		1	1	
Hylte	10514	0	-		1	1	
Härjedalen	10262	1	UKR		-	-	
Härryda	36651	2	KEN	TUR	1	0	
Hörby	15020	5	KOS/RKS	NAM	1	0	
Höör	15970	2	NAM		-	-	
Kalix	16248	2	CHN	UGA	-	-	
Kalmar	65704	3	TUR	UGA	1	1	
Karlskrona	65380	2	ZAF		1	0	
Karlstad	89245	2	TUR		-	-	
Katrineholm	33462	2	TZA		-	-	
Kinda	9795	3	KEN		1	0	
Kiruna	23178	1	TZA		1	0	
Kumla	21154	0	-		-	-	
Kungsbacka	79144	1	ZAF		-	-	
Leksand	15326	2	UGA		1	1	
Lidingö	46302	0	-		1	1	
Lidköping	39009	1	BIH		1	1	
Linköping	152966	1	VNM		1	1	

Kommun	Folkmängd	Antal projekt	Mottagarland (ISO 3166)			Undersökningspopulation	Antal svar	
Ljungby	27638	0	-			1	1	
Ljusdal	19027	0	-			-	-	
Lund	116834	0	-			-	-	
Malmö	322574	10	CHN	NAM	ZMB	2	1	
Motala	42903	1	BLR			-	-	
Mölnadal	63340	2	GEO	ZMB		2	2	
Nacka	97986	3	KEN	TUR		-	-	
Norrköping	137035	1	KEN			1	0	
Oskarshamn	26450	2	ZAF			1	1	
Piteå	41548	3	VNM	ZMB		1	1	
Robertsfors	6771	5	KEN	UGA		1	1	
Sandviken	38314	1	SRB			1	1	
Skellefteå	72031	4	UGA			2	2	
Skövde	53555	0	-			1	1	
Staffanstorps	23119	4	NAM			-	-	
Stenungsund	25508	0	-			-	-	
Stockholm	923516	0	-			-	-	
Strängnäs	34102	2	TZA			1	0	
Sundsvall	97633	3	TZA	ZAF		2	0	
Säffle	15366	0	-			-	-	
Söderhamn	25785	5	ZAF			1	0	
Södertälje	93202	0	-			-	-	
Timrå	17987	1	IDN			1	1	
Tomelilla	13132	0	-			-	-	
Tyresö	46177	1	ZAF			1	0	
Ulricehamn	23494	1	KEN			-	-	
Umeå	120777	7	CHN	KEN	VNM	1	0	
Vara	15662	4	CHN	IND		1	0	
Vetlanda	26873	3	NAM			1	1	
Vimmerby	15419	2	UGA			1	1	
Vänersborg	38381	7	BWA	NAM		1	1	
Värmdö	41107	1	KEN			-	-	
Västerås	145218	3	BWA	CHN		2	1	
Växjö	88108	23	KOS/RKS	SRB	VNM	ZAF	4	1
Åmål	12601	5	UGA	UKR		1	1	
Älvdalen	7035	0	-			-	-	
Älvsbyn	8183	2	TZA			1	1	
Östersund	61066	3	ZAF			-	-	
Östhammar	21563	4	GEO			1	1	
SUMMA	-	214	-			61	38	
MEDELVÄRDE	67899	-	-			-	-	
MEDIAN	36651	-	-			-	-	



## I vilket sammanhang hörde ni som kommun talas om ICLD första gången? (flera alternativ möjliga)

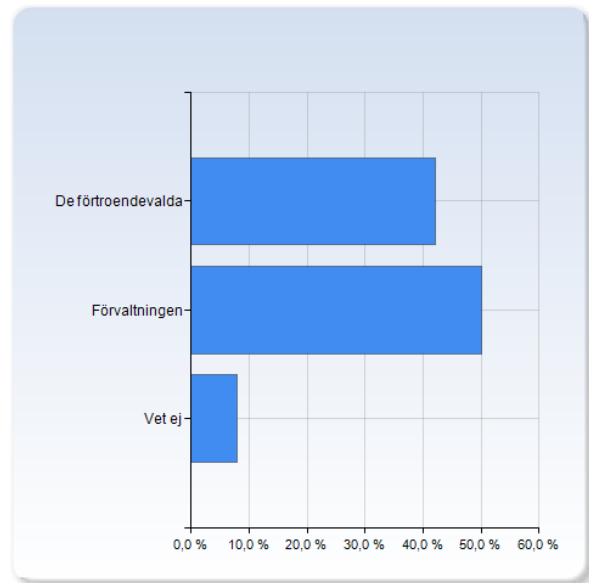
I vilket sammanhang hörde ni som kommun talas om ICLD första gången? (flera alternativ möjliga)	Antal svar
ICLD deltog som utställare på en konferens där jag närvarade	4 (10,5%)
Tips från annan kommun som har varit delaktig i ett partnerskapprogram	10 (26,3%)
Tips från en kyrka som ville att vi skulle aktivera oss	0 (0,0%)
Tips från en ideell förening som ville att vi skulle aktivera oss	4 (10,5%)
Tips från en lokal ellsjäl som ville att vi skulle aktivera oss	9 (23,7%)
ICLD tog kontakt med oss via mail och ville inleda ett samarbete	3 (7,9%)
Tidningsartikel om ICLD	2 (5,3%)
Sociala medier	1 (2,6%)
Vet ej	8 (21,1%)
Summa	41 (107,9%)



I vilket sammanhang hörde ni som kommun talas om ICLD första gången? (flera alternativ möjliga)	Medelvärde	Standardavvikelse
	3,2	1,6

## Varifrån kom det huvudsakliga initiativet till att ni som kommun engagerade er?

Varifrån kom det huvudsakliga initiativet till att ni som kommun engagerade er?	Antal svar
De förtroendevalda	16 (42,1%)
Förvaltningen	19 (50,0%)
Vet ej	3 (7,9%)
Summa	38 (100,0%)

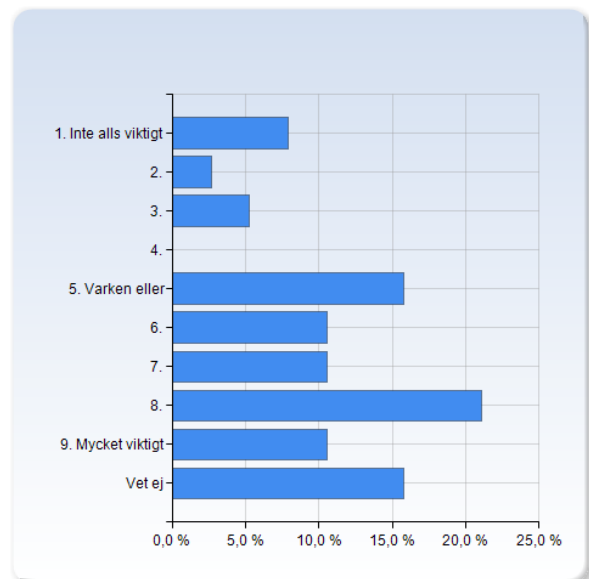


Varifrån kom det huvudsakliga initiativet till att ni som kommun engagerade er?	Medelvärde	Standardavvikelse
Varifrån kom det huvudsakliga initiativet till att ni som kommun engagerade er?	1,5	0,5

## Hur avgörande var dessa faktorer för att ni som kommun valde att inleda ett samarbete i ICLD:s regi?

### Att andra kommuner hade positiva erfarenheter av ICLD

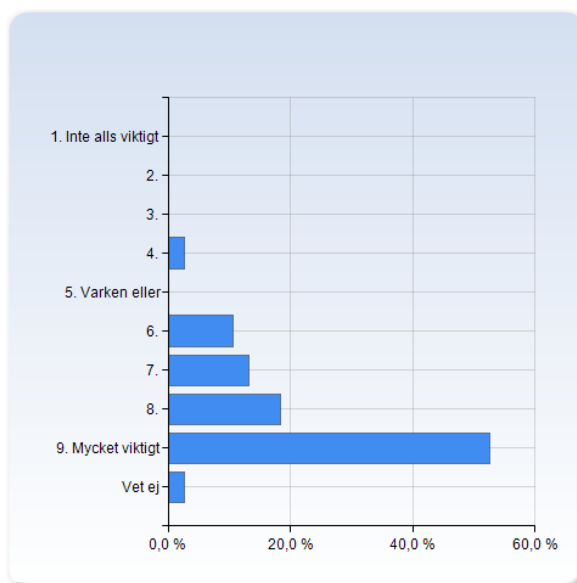
Att andra kommuner hade positiva erfarenheter av ICLD	Antal svar
1. Inte alls viktigt	3 (7,9%)
2.	1 (2,6%)
3.	2 (5,3%)
4.	0 (0,0%)
5. Varken eller	6 (15,8%)
6.	4 (10,5%)
7.	4 (10,5%)
8.	8 (21,1%)
9. Mycket viktigt	4 (10,5%)
Vet ej	6 (15,8%)
Summa	38 (100,0%)



Att andra kommuner hade positiva erfarenheter av ICLD	Medelvärde	Standardavvikelse
Att andra kommuner hade positiva erfarenheter av ICLD	6,0	2,5

## Att båda parter vinner på att samarbeta

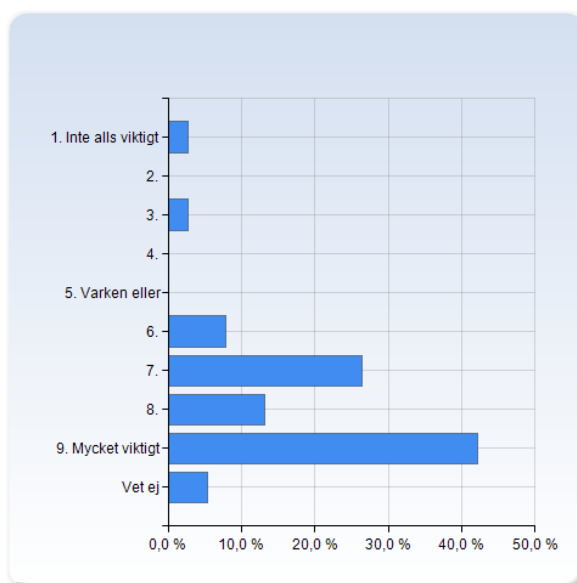
Att båda parter vinner på att samarbeta	Antal svar
1. Inte alls viktigt	0 (0,0%)
2.	0 (0,0%)
3.	0 (0,0%)
4.	1 (2,6%)
5. Varken eller	0 (0,0%)
6.	4 (10,5%)
7.	5 (13,2%)
8.	7 (18,4%)
9. Mycket viktigt	20 (52,6%)
Vet ej	1 (2,6%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
Att båda parter vinner på att samarbeta	8,1	1,3

## Att SIDA är med och finansierar projektet

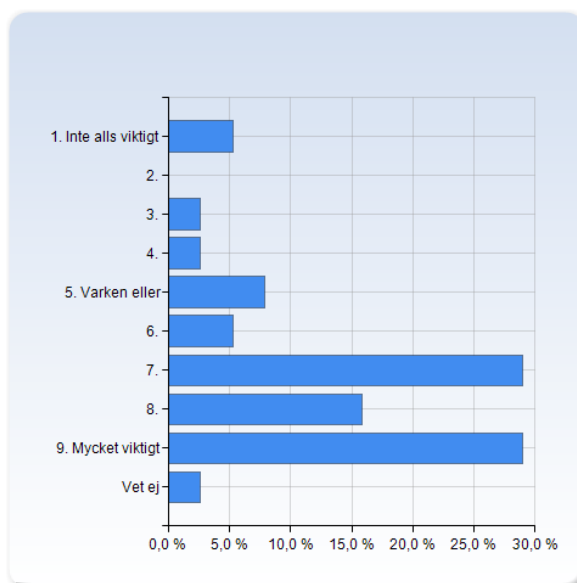
Att SIDA är med och finansierar projektet	Antal svar
1. Inte alls viktigt	1 (2,6%)
2.	0 (0,0%)
3.	1 (2,6%)
4.	0 (0,0%)
5. Varken eller	0 (0,0%)
6.	3 (7,9%)
7.	10 (26,3%)
8.	5 (13,2%)
9. Mycket viktigt	16 (42,1%)
Vet ej	2 (5,3%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
Att SIDA är med och finansierar projektet	7,7	1,8

## Att en eldsjäl på förvaltningen ville ta på sig arbetet

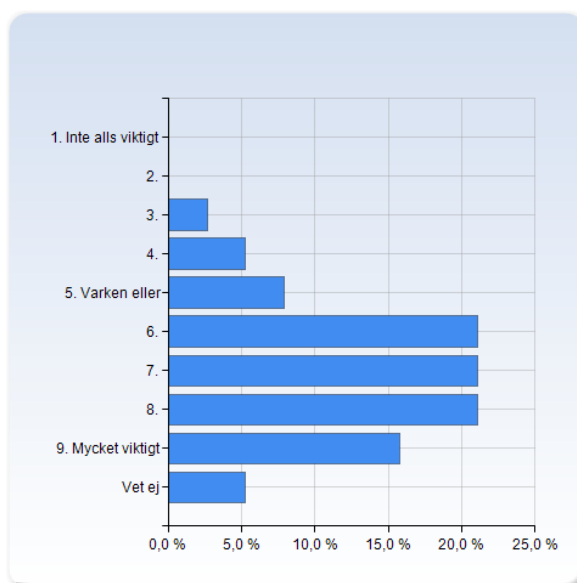
Att en eldsjäl på förvaltningen ville ta på sig arbetet	Antal svar
1. Inte alls viktigt	2 (5,3%)
2.	0 (0,0%)
3.	1 (2,6%)
4.	1 (2,6%)
5. Varken eller	3 (7,9%)
6.	2 (5,3%)
7.	11 (28,9%)
8.	6 (15,8%)
9. Mycket viktigt	11 (28,9%)
Vet ej	1 (2,6%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
Att en eldsjäl på förvaltningen ville ta på sig arbetet	7,0	2,1

## Att det stärker kommunens varumärke utåt

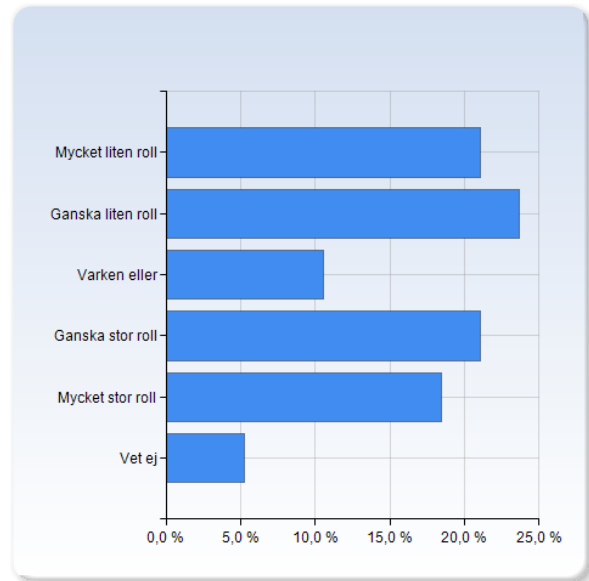
Att det stärker kommunens varumärke utåt	Antal svar
1. Inte alls viktigt	0 (0,0%)
2.	0 (0,0%)
3.	1 (2,6%)
4.	2 (5,3%)
5. Varken eller	3 (7,9%)
6.	8 (21,1%)
7.	8 (21,1%)
8.	8 (21,1%)
9. Mycket viktigt	6 (15,8%)
Vet ej	2 (5,3%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
Att det stärker kommunens varumärke utåt	6,9	1,6

## Vilken roll spelade rena tillfälligheter för att ni kommun engagerade er i partnerskapsprogrammen, tror du?

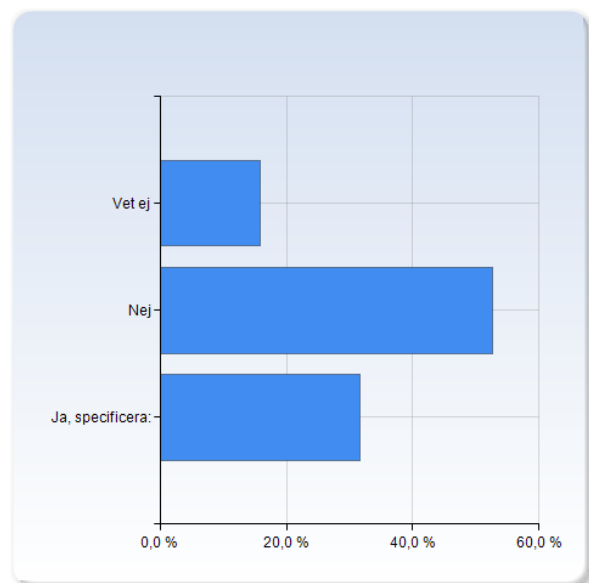
	Antal svar
Mycket liten roll	8 (21,1%)
Ganska liten roll	9 (23,7%)
Varken eller	4 (10,5%)
Ganska stor roll	8 (21,1%)
Mycket stor roll	7 (18,4%)
Vet ej	2 (5,3%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
	2,9	1,5

## Har er kommun erfarenhet av andra projekt inom utvecklingsbistånd i någon annans regi än ICLD:s?

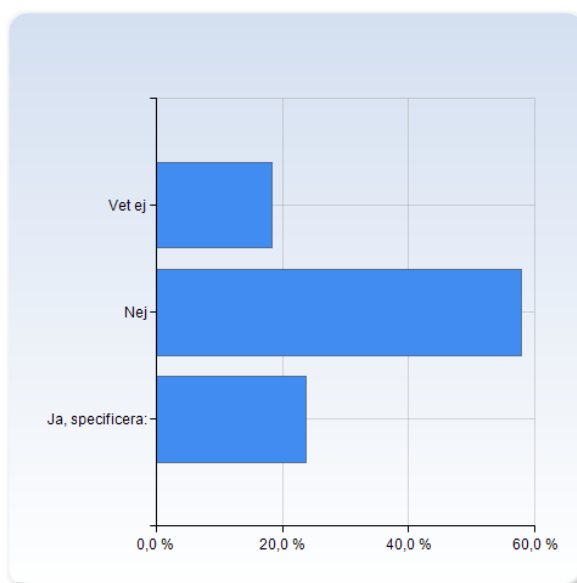
Har er kommun erfarenhet av andra projekt inom utvecklingsbistånd i någon annans regi än ICLD:s?	Antal svar
Vet ej	6 (15,8%)
Nej	20 (52,6%)
Ja, specificera:	12 (31,6%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
Har er kommun erfarenhet av andra projekt inom utvecklingsbistånd i någon annans regi än ICLD:s?	1,2	0,7

## Finns det något parti – eller en grupp av partier – i kommunfullmäktige som är särskilt benägna att lyfta internationella frågor upp på dagordningen?

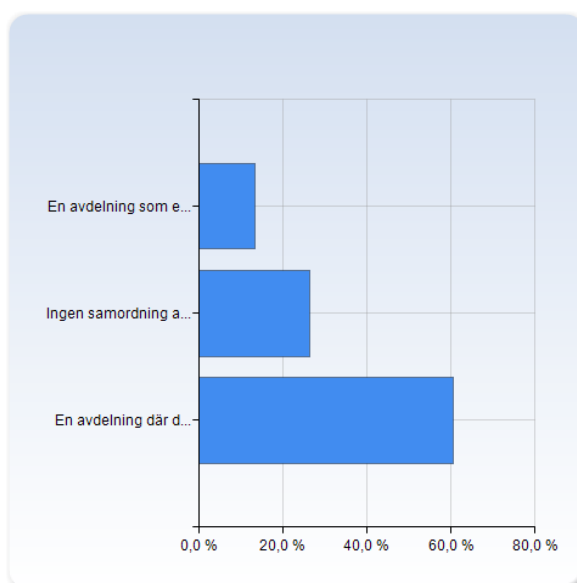
Finns det något parti – eller en grupp av partier – i kommunfullmäktige som är särskilt benägna att lyfta internationella frågor upp på dagordningen?	Antal svar
Vet ej	7 (18,4%)
Nej	22 (57,9%)
Ja, specificera:	9 (23,7%)
Summa	38 (100,0%)



Finns det något parti – eller en grupp av partier – i kommunfullmäktige som är särskilt benägna att lyfta internationella frågor upp på dagordningen?	Medelvärde	Standardavvikelse
	1,1	0,7

## Vilket alternativ stämmer bäst in på hur ni som kommun har valt att organisera ert internationella arbete?

Vilket alternativ stämmer bäst in på hur ni som kommun har valt att organisera ert internationella arbete?	Antal svar
En avdelning som enbart sysslar med samordning av internationella frågor	5 (13,2%)
Ingen samordning av internationella frågor, då varje förvaltningsenhet ansvarar för sin egen verksamhet	10 (26,3%)
En avdelning där det internationella arbetet delar utrymme med andra verksamhetsområden (namnge den)	23 (60,5%)
Summa	38 (100,0%)

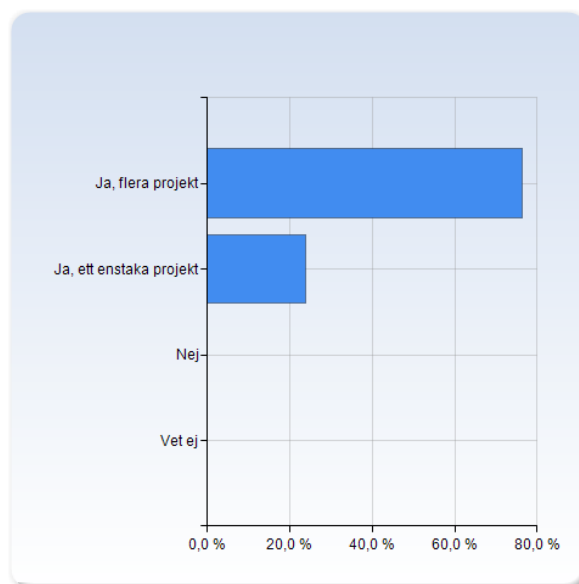


Vilket alternativ stämmer bäst in på hur ni som kommun har valt att organisera ert internationella arbete?	Medelvärde	Standardavvikelse
	2,5	0,7

## Är er kommun engagerad i följande verksamhetsområden?

### EU-projekt

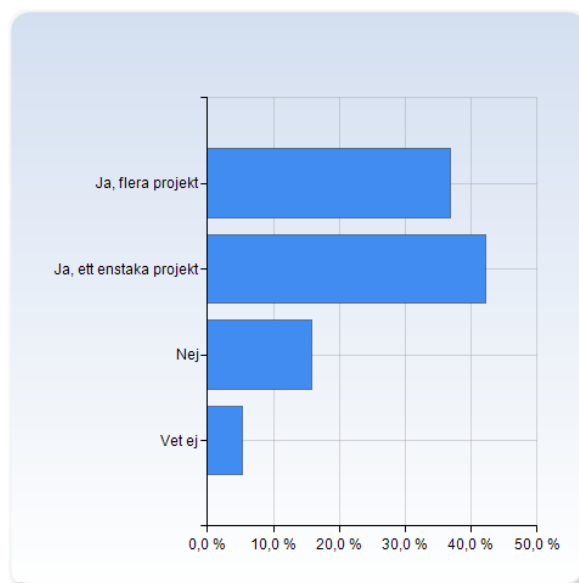
EU-projekt	Antal svar
Ja, flera projekt	29 (76,3%)
Ja, ett enskilda projekt	9 (23,7%)
Nej	0 (0,0%)
Vet ej	0 (0,0%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
EU-projekt	1,2	0,4

### Vänortssamarbete

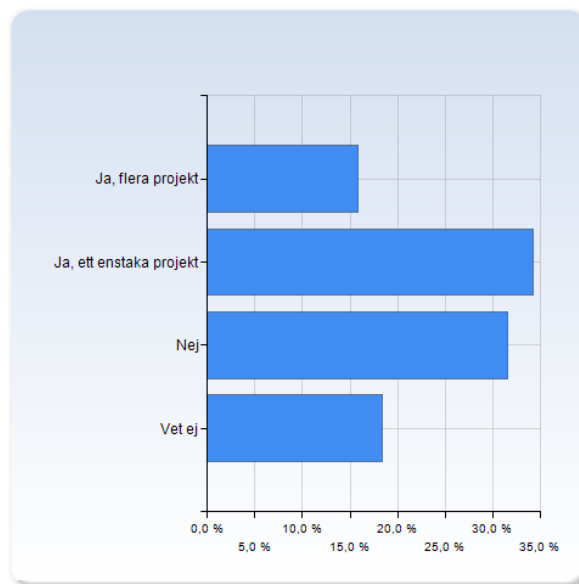
Vänortssamarbete	Antal svar
Ja, flera projekt	14 (36,8%)
Ja, ett enskilda projekt	16 (42,1%)
Nej	6 (15,8%)
Vet ej	2 (5,3%)
Summa	38 (100,0%)



	Medelvärde	Standardavvikelse
Vänortssamarbete	1,8	0,7

## Nordiskt samarbete

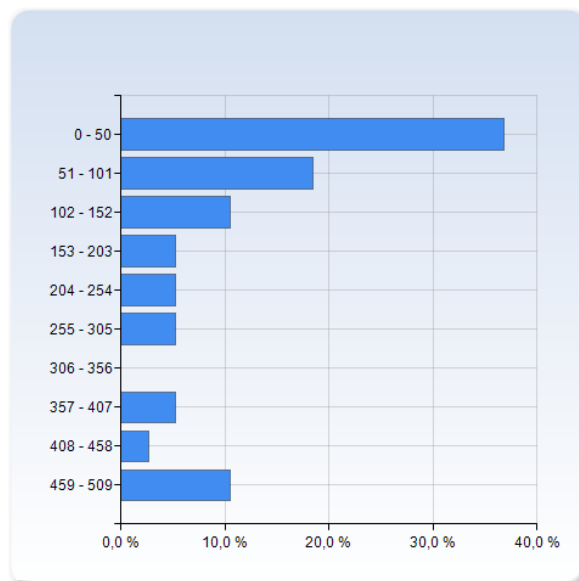
Nordiskt samarbete	Antal svar
Ja, flera projekt	6 (15,8%)
Ja, ett enstaka projekt	13 (34,2%)
Nej	12 (31,6%)
Vet ej	7 (18,4%)
Summa	38 (100,0%)



Nordiskt samarbete	Medelvärde	Standardavvikelse
	2,2	0,7

## Hur många tjänsteprocent avsätter ni till det internationella arbetet, där 100 % motsvarar en heltidstjänst?

Hur många tjänsteprocent avsätter ni till det internationella arbetet, där 100 % motsvarar en heltidstjänst?	Antal svar
0 - 50	14 (36,8%)
51 - 101	7 (18,4%)
102 - 152	4 (10,5%)
153 - 203	2 (5,3%)
204 - 254	2 (5,3%)
255 - 305	2 (5,3%)
306 - 356	0 (0,0%)
357 - 407	2 (5,3%)
408 - 458	1 (2,6%)
459 - 509	4 (10,5%)
Summa	38 (100,0%)

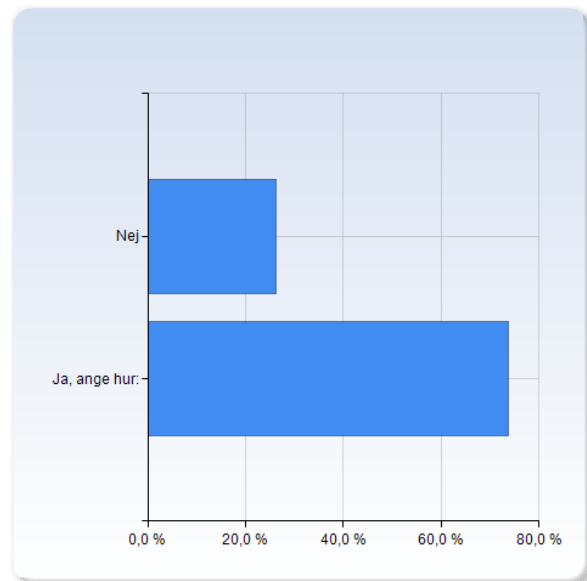


Hur många tjänsteprocent avsätter ni till det internationella arbetet, där 100 % motsvarar en heltidstjänst?	Medelvärde	Standardavvikelse
	160,6	163,9



## Har ni fått möjlighet att dela med er av era erfarenheter från ICLD till andra kommuner?

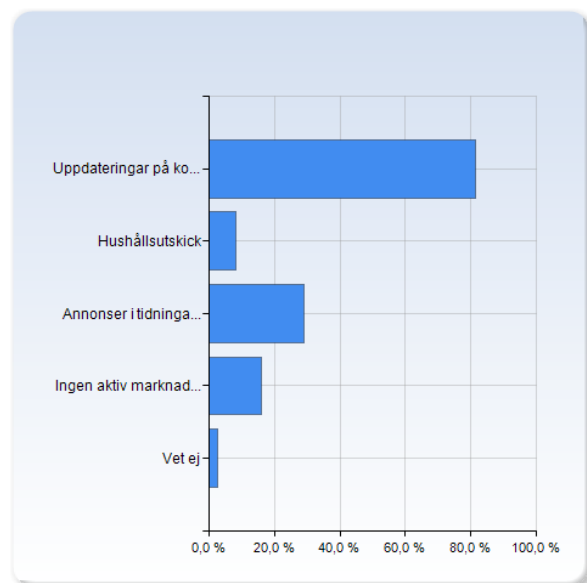
Har ni fått möjlighet att dela med er av era erfarenheter från ICLD till andra kommuner?	Antal svar
Nej	10 (26,3%)
Ja, ange hur:	28 (73,7%)
Summa	38 (100,0%)



Har ni fått möjlighet att dela med er av era erfarenheter från ICLD till andra kommuner?	Medelvärde	Standardavvikelse
	1,7	0,4

## Hur marknadsför ni som kommun ert engagemang i ICLD:s kommunala partnerskapsprogram till era invånare? (flera alternativ möjliga)

Hur marknadsför ni som kommun ert engagemang i ICLD:s kommunala partnerskapsprogram till era invånare? (flera alternativ möjliga)	Antal svar
Uppdateringar på kommunens hemsida	31 (81,6%)
Hushållsutskick	3 (7,9%)
Annonser i tidningar	11 (28,9%)
Ingen aktiv marknadsföring sker	6 (15,8%)
Vet ej	1 (2,6%)
Summa	52 (136,8%)

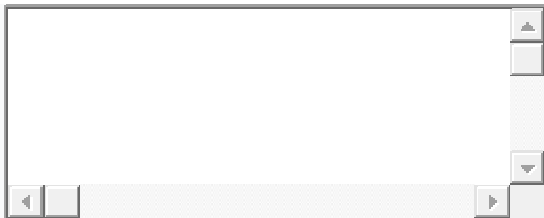


Hur marknadsför ni som kommun ert engagemang i ICLD:s kommunala partnerskapsprogram till era invånare? (flera alternativ möjliga)	Medelvärde	Standardavvikelse
	1,8	1,1

**Hur ska ICLD arbeta för att bättre nå ut till de kommuner som inte deltar i ett kommunalt partnerskapsprogram idag, anser du?**

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it is a multi-line text area.

**Övriga kommentarer**

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features standard scrollbars on the right and bottom edges, indicating it is a multi-line text area.

## **Hur ska ICLD arbeta för att bättre nå ut till de kommuner som inte deltar i ett kommunalt partnerskapsprogram idag, anser du?**

Använd de kommuner som deltagit mer. Ambassadörer.

Använda sig av de som faktiskt genomför dessa typer av samarbeten

Arbeta via de redan aktiva kommunerna "de marknadsför fördelarna bäst"

Be aktiva kommuner om tips

Delta på redan inplanerade träffar som tex SKL anordnar för oss som arbetar med internationell verksamhet, sådana träffar som vi har regelbundet tex Nätverk för medelstora städer.

Det finns naturligtvis många sätt, men ett sätt är att samverka med andra aktörer som riktar sig till kommunsektorn, t ex SKL.

Finnas med på chefsdagar, politikerkonferenser. Samverkan med SKL?

För det första tala om att man finns! För det andra ge oss som idag är involverad ett uppdrag(material och utbildning) att hjälpa ICLD att marknadsföra ICLD och kommunalt partnerskap mm i våra nätverk. Skaffa ambassadörer i oss redan engagerade! Besök Regionförbunden och kommunförbunden i landet och informera!

Genom att ordna träffar inga stora nationella konferenser utan kanske regionvis bjuder in kommuner samt till dessa träffar låter en kommun/-er berätta om sina erfarenheter

Genom brev till kommunstyrelsen i alla kommuner.

Göra personliga besök till kommunledningarna.

Via SKL

Redaktionellt material kommun och landstingsmedier

Dokumentärefilm med goda exempel.

Ha mer kontakter med kommuner som har potential. Troligen behövs informationsmöten i kommunen. Finns det internationella samordnare är det en bra väg in. Deltagande i möten såsom SKLs internationella dag är ett bra forum.

Identifiering av om huruvida kommunen vill engagera sig i ett KP. Ta reda på kommunernas strategier. Se om det finns något lokalt initiativ som ni kan bygga vidare på. Identifiera eldsjälar. Gå via engagerade politiker.

Ja det skulle väl vara någon form av uppsökande verksamhet

Jag bedömer som att många kommuner känner till ICLD, men det måste finnas personer i kommunen som är intresserade, har tid och är kompetenta till att driva projekt.

Jag tycker att de gör ett bra jobb i sin spridning. Bra att ICLD har informationsdagar och kurser. Det är också viktigt att de som nu marknadsför de kommuner som redan deltar i partnerskapen.

Jag tycker att ICLDs utåtriktade arbete fungerar bra idag.

Jag tycker faktiskt att man skall fokusera mer på de man redan har och tillvarata de kunskaper som uppstår, genom att sprida dessa får fler kommuner upp ögonen. I dagsläget tar man inte upp möjligheten att låta kommuner som arbetar inom ett land dela sina erfarenheter, utan 5 svenska kommuner kan tillåtas arbeta parallellt i flera år utan att dela sina erfarenheter medvarandra och eventuellt också sätta samarbetspartners i mottagarlandet i kontakt med varandra för att ta del av erfarenheter och resultat.

Mer aktiv kommunikation

Mässor.

nå ut kanske via SKL

Om en vill ha fler aktiva kommuner kan en möjlighet vara att arrangera regionala möten där aktuella involverade kommuner deltar tillsammans med ICLD centralt. Centralt är aktiva politiker!

Ortsnära konferenser med flera kommuner och presentation av medverkande länder

Reportage i media om goda exempel

Skapa politiskt intresse via partistrukturerna från central till lokal nivå.

Sociala medier

Sprida erfarenheterna från aktiva partnerskapskommuner. Gärna via SKL och det sker redan till viss del.

Säkra att målsättningen är att nå ut till än fler först, att det inte blir ev konflikt kvantitet/kvalitet. Synliggör pågående arbete via etablerade kanaler (skapa inga nya), såsom ex Almedalen (under lämpligt tema och område), Bok&Bibliotek i Göteborg (under lämpligt tema, visa att ICLD är en drivkraft att nå ett mål) osv.

Ta kontakt med dom och bjuder dom till konference

Tycker de marknadsförs sig bra redan nu.

Uppsökande verksamhet

utgå från kommunernas faktiska behov. Tydliggöra hur ICLD-projekt faktiskt kan bidra till att lösa dem. Kan tänkas vara svårt att förstå hur ömsesidigheten de facto kan skapas.

Visa på goda, praktiska exempel. De som deltagit får beskriva vad och hur de gjort. Kan ske i olika kanaler. Kanske kan nyfikna kommuner få en kontakt med en närliggande (eller utifrån andra faktorer passande t ex storlek, tematik etc) kommun? Ett slags "fadderskap".

Vet ej

Vet ej

Via politikernätverk på olika nivåer.

Visa p goda exempel, på hur givande de deltagande kommunerna tycker att de här samarbetena är.

Workshops och informationsdagar

....