



**LUNDS**  
UNIVERSITET

## EU — en spelförändrare på den kommunala arenan

En fallstudie om möjligheterna och utmaningarna som uppstår i samband med den interna förankringen av Kommun X EU-projekt

## **Förord**

Uppsatsen hade inte blivit densamma utan stöttningen och hjälpen jag har fått under arbetets gång. Därför vill jag passa på att framföra ett varmt tack till alla er som har underlättat arbetet med uppsatsen. Först och främst vill jag rikta ett stort tack till intervjupersonerna från Kommun X. Tack för att ni tog er tid, visade intresse och ville ge mig en inblick i ert arbete med EU-projekt! Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Dalia Mukhtar-Landgren. Tack för din uppmuntran, konstruktiva kritik och tilltro till min förmåga att ro uppsatsen i land!

Lund, maj 2021

Ellen Broqvist

## Abstract

Although the EU has substantial influence over how and with what Swedish municipalities work, the national level still tends to be the point of departure for the EU cooperation and analysis thereof. This qualitative single case study intends to abandon that tradition through investigating the consequences of EU projects at the local administrative level. Due to a lack of earlier research about the subject, interviews have been conducted with seven representatives from *Municipality X* who in different ways work with, or whose department is involved in, the EU projects that the municipality owns or participates in. The analysis proceeds from Ahrne and Brunsson's operationalization of the concept 'partial organizations', which can be described as non-formal organizations that arise within, between or outside already existing organizations. This thesis aims to test whether the municipality's EU projects can be regarded as partial organizations and what opportunities and challenges it, in that case, brings. The result indicates that the projects analysed meet certain operational indicators and therefore can be perceived as partial organizations. Finally, it is possible to conclude that the municipality has to accept new challenges in order to take part of the new opportunities that the projects have potential to generate.

*Nyckelord:* partiella organisationer, projektifiering, EU-projekt, kommunal förvaltning, intern förankring.

*Antal ord:* 9986

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Syfte och frågeställning	5
<b>2. Teori</b>	<b>7</b>
2.1 Tidigare forskning	7
2.2 Partiella organisationer	9
<b>3. Forskningsdesign</b>	<b>11</b>
3.1 Metod och design	11
3.2 Materialinsamling	12
3.2.1 Intervjufrågor	14
3.3 Operationalisering	15
3.4 Val av fall	17
<b>4. Kommun X</b>	<b>18</b>
4.1 Bakgrund	18
4.2 Kommun X arbete med EU-projekt	18
4.3 EU-projektexempel från Kommun X	20
4.3.1 Fall I	20
4.3.2 Fall II	22
4.3.3 Fall III	23
4.4 Förankring i den permanenta verksamheten	25
4.5 Sammanfattning av empirin	27
<b>5. Analys</b>	<b>29</b>
<b>6. Resultat</b>	<b>33</b>
<b>7. Referenser</b>	<b>35</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>41</b>
A. Intervjuguide för projektsamordnaren	41
B. Intervjuguide för projektledarna och projektekonomen	42
C. Intervjuguide för förvaltningschefen	43
D. Samtycke till deltagande i forskningsstudien	44

## 1. Inledning

När Sveriges EU-minister Hans Dahlgren angav 2021 års EU-deklaration i riksdagen underströks Sveriges beroende av EU, särskilt i förhållande till den rådande världspandemin och hanteringen av den. Bortsett från “vägen ur pandemin” (Dahlgren 2021:1) lyftes andra av regeringens prioriteringar i EU-arbetet, vilken funktion EU har att fylla, samt hur Sveriges relation till unionen bör se ut nu och framåt. Vad som däremot lös med sin frånvaro var en redogörelse kring vilken betydelse regionerna och kommunerna har i Sveriges EU-arbete (jfr. Dahlgren 2021).

Fokuset i EU-deklarationen tydliggör därmed det som har påpekats och ifrågasatts av teoretiker sedan en längre tid tillbaka, nämligen att medlemsstaterna fortsatt är den givna utgångspunkten för såväl EU-samarbetet som analys därav (jfr. Dahlgren 2021, Mukhtar-Landgren & Fred 2018:488, Cort 2010:332). Det problematiska med detta är att andra frågor, som hur adderandet av ytterligare en politisk och administrativ nivå ovanför den nationella har påverkat den subnationella nivån, hamnar i skymundan (jfr. Mukhtar-Landgren & Fred 2018). Avsaknaden av kunskap kring hur EU påverkar den subnationella nivån är oroande av flera anledningar. Först och främst för att två tredjedelar av alla beslut som fattas på regional och kommunal nivå direkt eller indirekt påverkas av EU-lagstiftning, vilket i sin tur har en inverkan på hur och med vad regionerna och kommunerna kan arbeta (Zimmermann 2006:27, Marshall 2005:672). EU utövar inte enbart inflytande över regionerna och kommunerna genom sin lagstiftning, utan också i andra sammanhang och forum.

Utöver unionens kärninstitutioner finns nämligen strukturfonder och ramprogram, vilka finansieras med över 76% av EU:s totala budget och “[delvis] förvaltas i partnerskap med nationella och regionala myndigheter” medan “[a]nnan finansiering sköts direkt av EU” (Europeiska Unionen 2021, jfr. Mukhtar-Landgren & Fred 2018:489). Från dessa fonder och program kan alla medlemsländer, inklusive deras regioner, kommuner och andra aktörer (som ideella organisationer, småföretag och lärosäten), ansöka om EU-medel för att bedriva projekt på egen hand eller gemensamt med andra aktörer inom eller mellan nationsgränserna. EU-projekten bedrivs inom en rad områden och är tänkta att underlätta uppnåendet av de mål som unionens medlemsländer gemensamt har kommit fram till (Europeiska Unionen 2021, jfr. Dodd & Moody

2011:120, Baxter 2014:371, Certoma et al. 2020:2, Mukhtar-Landgren & Fred 2018:489). Beroende på vilken fond eller program aktören ifråga har sökt projektmedel från kan projekten därför beröra allt från “sysselsättning och social integration” till “forskning och innovation” (Europeiska Unionen 2021). Även om EU-projekt har blivit ett allt vanligare sätt för organisationer att utveckla och finansiera delar av sin verksamhet, finns det en brist på kunskap gällande vilka konsekvenser användandet av dem får i praktiken (jfr. Mukhtar-Landgren & Fred 2018). I följande uppsats kommer detta att undersökas genom att se över vilka möjligheter och utmaningar EU-projekt har inneburit för *Kommun X* — en svensk kommun vars egentliga namn har anonymiserats (se *avsnitt 3.2* för vidare motivering av beslutet).

## 1.1 Syfte och frågeställning

Uppsatsen syftar till att utforska hur användandet av EU-projekt som organisationsform påverkar kommuners utrymme att organisera och styra sitt eget arbete. Beslutet att undersöka just detta grundar sig i tidigare forskningsoutput, vilken indikerar att projekt inom offentlig sektor tenderar att frikopplas från organisationen de har uppstått inom. Företeelsen kan även förstås som en framväxt av *partiella organisationer* (‘partial organizations’), vilket enkelt förklarar innebär att de inte är organisationer *per se*, men ändå har karaktärsdrag som liknar sådana. Exempelvis kan det handla om att en partiell organisation, fastän den inte behöver, är väldefinierad, har en tydlig ansvars- och rollfördelning, egna regler, rutiner för att kontrollera att de efterlevs och mandat att besluta kring sanktioner. Dock saknas det inlägg om hur och varför sådana organisationer uppstår och vad de får för konsekvenser (jfr. Ahrne & Brunsson 2011:96). Förutsatt att EU-projekt kan betraktas som partiella organisationer, finns det även en brist på kunskap gällande om och hur de påverkar den ordinarie verksamheten i kommunerna som driver dem (jfr. Abrahamsson & Agevall 2009:54). Syftet med uppsatsen är därför att bygga vidare på tidigare projekt- och organisationsforskning genom att undersöka huruvida EU-projekten som bedrivs i *Kommun X* kan betraktas som partiella organisationer, samt vilka möjligheter och utmaningar det i sådana fall medför för kommunen ifråga.

För att göra syftesformuleringen forskningsbar kommer uppsatsen ha sin utgångspunkt i den deskriptiva frågeställningen: *Vilka möjligheter och utmaningar ställs Kommun X inför när deras EU-projekt ska förankras i den permanenta verksamheten?*

## 2. Teori

### 2.1 Tidigare forskning

Till en början användes projektformen mestadels av aktörer inom den privata sektorn (Forssell et al. 2013:40). Detta kan förklaras av att projektidén i mångt och mycket överensstämmer med de ideal som organisationer inom den privata sektorn drivs av och eftersträvar, såsom effektivitet, lönsamhet och flexibilitet (Abrahamsson & Agevall 2009:39, jfr. Fred & Mukhtar-Landgren 2019:75). I samband med övergången från weberiansk byråkrati till *New Public Management* (NPM), som påbörjades under 1980-talet, skedde en markant ökning av antalet projekt även inom offentlig sektor. Skiftet kan således påstås sammanhånga med den allt mer påtagliga projektifieringen av offentlig sektor, vilket har resulterat i att “offentliga organisationer alltmer betraktas som organisationer i allmänhet” (Abrahamsson & Agevall 2009:37, jfr. Hall 2007, Brunsson 1991, DiMaggio & Powell 1991).

Projektifiering bör inte enbart förstås som förekomsten av fler projekt utan också som en process där offentliga organisationer försöker “bryta de byråkratiska och ibland stelbenta traditionerna för att kunna verka mer flexibelt och nyskapande” (Forssell et al. 2013:40, Blomberg 2003:63, Sahlin-Andersson & Söderholm 2002:17, jfr. Fred & Mukhtar-Landgren 2019). I tidigare forskning har detta ofta förklarats som ett försök att sammanföra *permanent* och *temporära verksamheter*, vilka vanligen brukar beskrivas som varandras motsatser. Att kombinera verksamhetstyperna är därför omständligt, särskilt med tanke på att permanenta och temporära verksamheter drivs av vitt skilda organisationslogiker. Permanent verksamheter, å ena sidan, präglas i regel av en produktionslogik som lägger stort värde i “effektivitet och stabilitet”, samt ett utförande som är “snabbt och effektivt utifrån befintliga rutiner” (Forssell et al. 2013:40, jfr. Fred 2015). Temporära verksamheter, å andra sidan, utgår istället från utvecklingslogik som uppmuntrar att “ifrågasätta den existerande praktiken och hitta nya lösningar” (Forssell et al. 2013:40, jfr. Fred 2015).

Även om projektformen och projektifieringen av offentlig sektor anses ha fördelar som ökad effektivitet, lönsamhet och flexibilitet, har arbetsformen och utvecklingen mötts av kritik



från såväl teoretiker som praktiker. I en artikel av Abrahamsson och Agevall konstateras exempelvis att “[p]rojekts välklingande mål kan [...] vara ett sätt att *slippa* verkställa de förändringar man är överens om” (2009:51). Andra kritikpunkter som har framkommit i tidigare forskning är svårigheten att överföra projekten och deras resultat till de permanenta verksamheterna. När Forssell et al. observerade projektverksamheter i Malmö stad genom att delta i möten och intervjua personal som arbetade med projekten, uppgav flera intervjupersoner att det inte fanns något egentligt samband mellan projektens framgång och överlevnad (Forssell et al. 2013:41). Till följd av implementeringssvårigheterna uppger en av intervjupersonerna att projekten snarare ses som ett sätt att “erhålla finansiering för kortare tid” än en möjlighet att testa nya lösningar som, i bästa fall, skulle kunna implementeras i den permanenta verksamheten (Forssell et al. 2013:43).

Implementeringsproblematiken är på inget sätt unik för Malmö stad utan är ett mönster som har observerats i kommuner överlag och offentlig sektor i stort. Svårigheten att ta tillvara på projekt brukar hänvisas till att de är tidsbegränsade, vilket många gånger resulterar i att mer fokus hamnar på genomförandet än hur lärdomarna och resultaten ska tillvaratas efter att projektperioden har avslutats (Forssell et al. 2013:42-3). Abrahamsson och Agevall påpekar att detta är riskabelt eftersom det kan resultera i att “den legitimitet som skapas över tid vänds till en minskad legitimitet och misstillit” (2009:54). Följaktligen riskerar projekt att endast bli sidovagnar till den permanenta verksamheten om det saknas en plan för hur lärdomarna ska tillvaratas och implementeras (jfr. Fred 2018). Överlag har tidigare forskning därför många gånger landat i att projekt i allmänhet, och EU-projekt i synnerhet, inte har någon direkt effekt på den permanenta verksamheten, men indirekt påverkar hur arbetet inom den organiseras, kompetensen hos medarbetarna och hur de utför sitt arbete (Fred 2015:63).

Utifrån denna kritik dras i regel slutsatsen att projekt inte tillför något konkret till de permanenta verksamheterna och, i värsta fall, kan störa kontinuiteten i deras dagliga arbete (jfr. Fred 2015, Abrahamsson & Agevall 2009:46). I senare forskning har det dock påvisats att så inte alltid behöver vara fallet. I “miljöer som har utvecklat hög projektansökningskompetens” har projektforskare nämligen fastslagit att projekt kan “ha stabiliserande effekter” (Forssell et al.

2013:55, Fred 2015:61). Med andra ord handlar det inte att projektförmen i sig är bristfällig, utan att den offentliga sektorn många gånger saknar den kapacitet och kunskap som krävs för att dra nytta av projekten som drivs (Forssell et al. 2013:56).

## 2.2 Partiella organisationer

Som nämnt i ovanstående avsnitt betraktas ofta permanenta och temporära verksamheter som varandras motpoler. Detta är dock en teoretisering och grov förenkling av hur verkligheten ser ut för dagens organisationer. Istället för att tala om verksamheter som antingen permanenta eller temporära, bör de två organisationsformerna snarare förstås som idealtyper. Dels för att ytterst få verksamheter är antingen permanenta eller temporära i praktiken, dels på grund av att organisationsformerna går in mer i varandra än vad man kan tro vid en första anblick. Dessutom öppnar en sådan nyansering upp för diskussion kring *partiella organisationer* ('partial organizations'), det vill säga organisationer som har karaktärsdrag från båda organisationslogikerna och uppstår inom, mellan eller utanför redan befintliga organisationer (jfr. Mukhtar-Landgren 2021). Ahrne och Brunsson, som har bedrivit forskning kring partiella organisationer, menar att de bör förstås som en kontrast till *kompletta organisationer* ('complete organizations') — formella organisationer som är juridiska personer. Temporära verksamheter skulle kunna klassas som en partiell organisation om de, till skillnad från permanenta verksamheter, endast använder sig ett eller ett fåtal av de organisatoriska element som definierar en komplett organisation. Till sådana organisatoriska element hör mandat att bestämma vilka som ska ingå i organisationen, en hierarkisk struktur, regler som styr hur arbetet ska genomföras, rutiner för att kontrollera att de regler och mål som satts upp efterlevs, samt rätt att besluta kring sanktioner i både positiv och negativ bemärkelse (jfr. Ahrne & Brunsson 2011, 2019).

Från början användes begreppet 'partiella organisationer' för att definiera temporära verksamheter med inslag från kompletta organisationer oavsett sektor (jfr. Ahrne & Brunsson 2011, 2019). I uppsatsen kommer begreppet 'partiella organisationer' att sättas i relation till Kommun X EU-projekt för att se om de kan betraktas som detta, samt vilka möjligheter och utmaningar det i sådana fall medför. För att kunna säga något om huruvida Kommun X

EU-projekt kan ses som partiella organisationer eller inte, kommer uppsatsens analysdel ta sin utgångspunkt i Ahrne och Brunssons operationalisering av begreppet. I sin operationalisering hänvisar de till fem karaktärsdrag som en temporär verksamhet ska uppvisa ett eller flera av för att klassificeras som en partiell organisation. Dessa är *membership*, *hierarchy*, *rules*, *monitoring* och *sanctions*, vilka fortsättningsvis kommer att benämnas som *medlemskap*, *hierarki*, *regler*, *kontroll* och *sanktioner* (jfr. 2011, 2019).

Med medlemskap syftar Ahrne och Brunsson på att organisationer har beslutanderätt om vem som ska få tillträde till den. Vidare menar de att detta ger organisationen en viss identitet vilken tydliggör vem som befinner sig i respektive utanför den. Organisationer har även en intern hierarki som medför en rätt att tvinga medlemmarna att förhålla sig till besluten som fattas inom den. Den interna hierarkin innebär också att organisationen präglas av en tydlig ansvarsfördelning och maktstruktur. Något annat som är kännetecknande för kompletta organisationer är att de är regelstyrda. För att kunna styra organisationens arbete så att det sker enligt överenskomna regler finns det även rutiner i syfte att kontrollera detta. Slutligen kan organisationer också besluta kring sanktioner i både positiv och negativ bemärkelse (Ahrne & Brunsson 2011:86-7). Hur Ahrne och Brunssons operationalisering kommer att användas i uppsatsen redogörs för mer ingående i *avsnitt 3.3*.

## 3. Forskningsdesign

### 3.1 Metod och design

I uppsatsen kommer en kvalitativ enfallsstudie av Kommun X att genomföras. Detta i syfte att pröva om kommunens EU-projekt kan betraktas som partiella organisationer, samt vilka möjligheter och utmaningar det, i sådana fall, innebär för kommunen ifråga.

Bakgrunden till metodvalet har flera förklaringar. En av anledningarna till varför fallstudiemetoden kommer att användas handlar om tidsbegränsningen för uppsatsen. Genom att endast fokusera på en analysenhet blir det enklare att göra en djupgående analys, vilket möjliggör en bättre överblick av Kommun X organisation, deras arbete med EU-projekt och hur de förankras i den permanenta verksamheten. Ett alternativ hade varit att genomföra en komparativ studie där fler svenska kommuner som aktivt driver eller deltar i EU-projekt hade jämförts. Sannolikt hade detta bidragit till ett mer generaliserbart resultat. I det här fallet saknar dock urvalet — det vill säga svenska kommuner som ägnar sig åt EU-projekt — en naturlig avgränsning eftersom mer än hälften av alla 290 kommuner på något sätt är, eller har varit, involverade i EU-projekt på lokal, regional, nationell eller transnationell nivå (Fred 2015:53). Troligen hade användningen av en komparativ metod därför bidragit till 'selection bias' och försvårat motiveringen av varför fallen vore intressanta att undersöka i sig själva och i förhållande till varandra (Geddes 1990). Därutöver hade det resulterat i en ytligare bild av kommunerna som analyserats, vilket hade fått implikationer för analysens djup.

I uppsatsen syftar fallstudiemetoden till att öppna upp för en diskussion kring EU-projekt på lokal förvaltningsnivå, samt vad förankringen av dem får för konsekvenser. Detta kommer att leda vidare till en prövning av huruvida Kommun X EU-projekt uppfyller kriterierna för att klassas som partiella organisationer, samt vilka möjligheter och utmaningar det medför. Fastän fallstudiemetoden har tillkortakommanden som begränsade generaliseringsmöjligheter, kan analysen av Kommun X ge en indikation på hur det ser ut i populationen som helhet.

### 3.2 Materialinsamling

Materialet som använts för teori- och metoddelen är hämtat från vetenskapliga artiklar, böcker och rapporter. I avsnittet som avhandlar tidigare forskning har jag använt mig av referenser som lyfter olika aspekter av projektifiering inom offentlig sektor i allmänhet, och kommuner i synnerhet (se *avsnitt 2.1*). Det efterföljande avsnittet, 'Partiella organisationer', tar avstamp i Ahrne och Brunssons operationalisering av begreppet (2011, 2019), men kompletteras även med en artikel från Mukhtar-Landgren där deras operationalisering diskuteras i relation till EU-projekt (2021). Uppsatsens metodkapitel utgår från böcker och artiklar om samhällsvetenskaplig metodologi, såsom *Att fråga och att svara* (2007) och *Metodpraktikan* (2017).

Huvuddelen av uppsatsens empiri har samlats genom att genomföra kvalitativa samtalsintervjuer, men har därtill kompletterats med material från Kommun X, projektens och EU-programmens hemsidor. Bakgrunden till varför materialet till empiridelen har samlats in på detta vis grundar sig, som tidigare tidigare nämnt, i bristen på forskning om hur EU-projekt påverkar kommuner och deras verksamhet (jfr. Abrahamsson & Agevall 2009, Mukhtar-Landgren & Fred 2018). Intervjuerna har genomförts med tjänstepersoner från Kommun X vilka på olika sätt är involverade i de EU-projekt som kommunen driver. Att exkludera Kommun X kommunpolitiker och kommunalråd från urvalet har varit ett aktivt val eftersom dessa sällan är involverade i själva organiseringen och styrningen av projekten (jfr. Strömvik 2018). Motiven för att hålla fast vid denna linje stärktes av att ett antal intervjupersoner bekräftade att politikens inblandning i EU-projekten är begränsad (Intervju 1, 4, 5, 7).

När intervjufrågningarna skickades ut via mail i början av april 2021 inriktade jag mig på tjänstepersoner med yrkestitlar som projektsamordnare och projektledare. I mailen som skickades ut presenterade jag mig kort, förklarade varför just hen blivit tillfrågad, vad syftet med uppsatsen var och hur intervjusvaren var tänkta att användas i den. I slutet av varje mail frågade jag även om tjänstepersonen ifråga kunde hänvisa mig till någon annan inom kommunen som kunde vara relevant sett till uppsatsens syfte. Genom mailen och tipsen de genererade fick jag

slutligen ihop sju intervjupersoner från Kommun X, varav en projektsamordnare, fyra projektledare, en projektekonom och en förvaltningschef. Projektsamordnaren, projektledarna och projektekonomerna är relevanta intervjupersoner på så sätt att de besitter kunskap om hur kommunens arbete med EU-projekt organiseras och styrs, både vad gäller inom Kommun X som organisation och i enskilda projekt. Förvaltningschefen, å andra sidan, är en relevant intervjuperson eftersom förvaltningen hen leder är, och har varit, involverade i flera av kommunens EU-projekt och kan därmed bidra med information om hur projekten har förankrats i den permanenta verksamheten.

Inför att respektive intervju skulle äga rum skickade jag ut en intervjuguide. På den första av intervjuguidens två sidor sammanfattade jag 'den övergripande planen för forskningen', 'huvudsakliga intervjufrågor' och 'metoder' (se *bilaga A, B, C*). På intervjuguidens andra sida bifogade jag en blankett för 'samtycke till deltagande i forskningsstudien', vilka intervjupersonerna ombads att skriva på och skicka tillbaka till mig inför intervjutillfället (se *bilaga D*). Detta för att säkerställa att de var införstådda med alla detaljer, som varför intervjuerna skulle spelas in. När intervjuerna väl genomfördes via Zoom, inledde jag med att introducera mig själv och kortfattat återge det som stod i intervjuguiden. I samband med att jag påbörjade inspelningen frågade jag om de ville ha sina namn anonymiserade. Eftersom merparten av intervjupersonerna ville vara anonyma, men kunde tänka sig att framträda i sin yrkesroll, har jag valt att anonymisera alla sju intervjuerna. För att göra det än svårare att koppla intervjupersonerna till "rätt" kommun har jag också valt att ändra dess egentliga namn till 'Kommun X.' Detta förklarar även beslutet att utelämna projektens egentliga namn, samt frånvaron av länkar till kommunens och projektens hemsidor i referensförteckningen.

Utifrån ett metodologiskt perspektiv hade anonymiseringen kunnat få implikationer för uppsatsens trovärdighet om organisationen eller intervjupersonerna som representerar den hade haft en ledande samhällsposition (Esaiasson et al. 2017:267). Eftersom så inte är fallet är beslutet försvarbart, samtidigt som det innebär en lägre risk för att organisationens och intervjupersonernas integritet tar skada (jfr. Teorell & Svensson:19-20, Hollis 2002:204).

### 3.2.1 Intervjufrågor

Som framgår av det föregående avsnittet rör det sig i det här fallet om informantintervjuer. Med andra ord kommer informationen som intervjupersonerna har delgett att användas som empiriskt underlag.

Med tanke på att det rörde sig om just informantintervjuer formulerade jag frågorna på ett sätt som gav upphov till svar på *hur något är*, snarare än *hur något upplevs* (jfr. Esaiasson 2017:272). Något annat jag eftersträvade var att formulera icke-ledande frågor i hopp om att få så uttömmande och tillförlitliga svar som möjligt. I förberedelsen av intervjufrågorna lade jag dessutom stor vikt vid att disponera frågorna på ett sätt som skulle uppfattas som strukturerat och sammanhängande (Teorell & Svensson 2007:89-91, jfr. Kvale & Brinkmann 2014:99). Slutligen landade jag i en frågedisposition där jag inledningsvis lät intervjupersonerna att berätta om sin yrkesroll, vilken del av kommunens organisation hen tillhör och vad hens huvudsakliga arbetsuppgifter är. Därefter övergick jag till att ställa mer tematiska frågor med utgångspunkt i Ahrne och Brunssons operationalisering av begreppet 'partiella organisationer'. Intervjufrågorna delades sedermera in i tre block och anpassades efter vilken yrkesroll intervjupersonerna ifråga har.

I det första blocket fokuserade jag på 'medlemskap' genom att, bland annat, fråga efter vem eller vilka som har tagit initiativ till kommunens EU-projekt, vilka aktörer som ingår i dem, om det finns några externa samarbetspartners och vilka slags aktörer det i sådana fall rör sig om. Det efterföljande blocket berörde företeelser som kan kopplas till 'hierarkin' inom projekten, såsom ägandeskap, hur resonemanget går när man sätter samman interna styr- och arbetsgrupper, vilka som brukar ingå i dem och om arbetsfördelningen tenderar att vara tydlig eller ske mer organiskt. Eftersom 'regler', 'kontroll' och 'sanktioner' var svåra att särskilja, fokuserade det sista frågeblocket på alla delar. Här lyftes frågorna: *Hur styrs arbetet med projekten?*, *Vilka aktörer styr?*, *Finns det rutiner för att kontrollera att projekten sker i linje med uppsatta mål och regler?*, *Hur ofta brukar projekten följas upp under själva projektperioden?*, *Vad ligger fokus på i uppföljningarna?*, och *Hur styrande är kraven i projektansökan och (eventuella) partnerskap för projektens innehåll?*

Med dessa frågor som utgångspunkt hade såväl jag som intervjupersonerna goda förutsättningar att följa med i intervjuerna, men också att ställa följdfrågor ifall det var något som inte uppfattades eller behövde utvecklas. I andra ord kan samtalsintervjuerna därför betecknas som semi-strukturerade informantintervjuer (jfr. Teorell & Svensson 2007:89).

### 3.3 Operationalisering

Ambitionen med uppsatsen är, som tidigare nämnt, att kvalitativt undersöka vilka möjligheter och utmaningar som har uppkommit när Kommun X EU-projekt ska förankras i den permanenta verksamheten. Beslutet att undersöka detta kvalitativt, istället för kvantitativt, har flera förklaringar. Först och främst grundar sig beslutet i avsaknaden på måttstockar som har god överensstämmelse med Ahrne och Brunssons operationalisering. Om index eller dylikt, trots detta, hade använts för att göra de operationella indikatorerna mätbara hade det sannolikt resulterat i begreppstänjning, vilket i sin tur hade genererat lägre validitet och reliabilitet (Teorell & Svensson 2007:237). Sedan är Ahrne och Brunssons operationalisering av 'partiella organisationer' tydlig och täckande i sig själv. Att göra avsteg från deras operationalisering är därför inte nödvändigt. Dessutom är uppdelningen mellan partiella och icke-partiella organisationer dikotom, vilket innebär att det hade blivit omständligt och inte tjänat något syfte att mäta 'medlemskap', 'hierarki', 'regler', 'kontroll' och 'sanktioner' för att avgöra huruvida projekten kan klassas som partiella organisationer eller inte. Enligt ursprungsoperationaliseringen räcker det nämligen, som nämnt i *avsnitt 2.2*, att en temporär verksamhet uppvisar ett av dessa karaktärsdrag för att kunna benämnas som en partiell organisation. Sist men inte minst, öppnar en kvalitativ studie upp för att frångå variabeltänkandet. I just det här fallet är det tacksamt med tanke på att det dels är svårt att hitta index som har god överensstämmelse med de operationella indikatorerna, dels inte tjänar något syfte eftersom värdena är dikotoma. Följaktligen kommer jag hålla mig till Ahrne och Brunssons operationalisering, inte göra indikatorerna mätbara eller försöka att belägga ett samband mellan en oberoende och beroende variabel, vilket förklarar frånvaron av ett variabelavsnitt i uppsatsen. Det kvalitativa förhållningssättet kommer däremot att ge mig möjlighet att, genom analysen av



Kommun X, ge en bättre helhetsförståelse till *varför* ‘möjligheterna’ och ‘utmaningarna’ uppstår i samband med förankringen av EU-projekten.

Fastän det saknas index, indelningen är nominell och det därmed saknas underlag för att belägga ett kausalt samband, behövs det emellertid en operationalisering för att tydliggöra vad som menas med ‘möjligheter’ och ‘utmaningar’. Delvis till följd av att båda begreppen är vaga, men främst för att ge läsaren en förståelse för hur begreppen är tänkta att användas i uppsatsen och vad de kommer att syfta på (jfr. Teorell & Svensson 2007:39).

I uppsatsen kommer begreppen att syfta på konsekvenserna som uppstår när EU-projekten ska förankras i Kommun X. Begreppen är en anpassad översättning av ‘institutional enablers and barriers’ som brukar användas implementeringssammanhang för belysa hur lagar, regleringar och policys kan underlätta, alternativt försvåra, en förankringsprocess (Karlsson et al. 2017:3). Som går att skönja av namnet härrör konceptet från institutionell teori, vilket är en teoribildning som fokuserar på institutioner och hur de formas av den omgivning de befinner sig i (Kuhlmann och Wollmann 2019:59). Institutioner kan beskrivas som “a relatively stable collection of rules and practices, embedded in structures of resources that make action possible” (March & Olsen 2011:480). Vidare kännetecknas institutioner också av att de har “regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life” (Scott 2014:56). Kommun X organisation kan således betraktas som en institution i och med att den har relativt fasta regler och praktiker, kapacitet att genomdriva förändringar, samt inkorporerar regulativa, normativa och “cultural-cognitive” element (Scott 2014:56, jfr. March & Olsen 1989). Därmed är ‘institutional enablers and barriers’ en lämplig utgångspunkt för operationaliseringen av ‘möjligheter’ och ‘utmaningar’. I uppsatsen kommer ‘möjligheter’ och ‘utmaningar’ primärt att diskuteras i förhållande till de operationella indikatorerna: ‘medlemskap’, ‘hierarki’, ‘regler’, ‘kontroll’, ‘sanktioner’, i syfte att smalna av begreppen ytterligare.

### 3.4 Val av fall

Den analysenhet som uppsatsen avser att studera och analysera med utgångspunkt i Ahrne och Brunssons operationalisering av 'partiella organisationer', är Kommun X. Enligt *Sveriges Kommuner och Regioners* (SKR) kommungruppsindelning kan kommunen klassificeras som en 'större stad'. Detta innebär att kommunen har "minst 50 000 invånare varav minst 40 000 invånare i den största tätorten" (SKR 2021). Att kommunen klassas som en 'större stad' gör att den har förutsättningar som rimligen skiljer sig från andra kommuners. Exempelvis kan det tänkas medföra att Kommun X har lägre ekonomisk och operationell kapacitet än 'storstäder', men samtidigt har högre ekonomisk och operationell kapacitet än 'mindre städer/tätorter' (SKR 2021, jfr. Denters et al. 2014). Detta kan få implikationer för möjligheten att dra slutsatser som är generaliserbara till populationen i sin helhet (dvs. svenska kommuner). Den djupgående analysen av kommunen kan däremot bidra med en nyanserad bild av hur det ser ut inom Kommun X, och därmed ge en indikation på vilka möjligheter och utmaningar andra, större eller mindre, kommuner står inför vad gäller förankring av EU-projekt. Därmed har uppsatsen alltjämt potential att bidra med nya insikter som kan användas som utgångspunkt i framtida forskning (jfr. Teorell & Svensson 2007:281-2).

Anledningen till varför det blev just Kommun X grundar sig främst i att de har en framträdande internationell profil och har lång erfarenhet av att driva EU-projekt (Kommun X 2021a, Intervju 1). En annan parameter som gör att Kommun X utmärker sig är att deras EU-projekt, i jämförelse med många andra kommuners, är inriktade på ett specifikt område, nämligen miljö- och klimatrelaterade frågor (Kommun X 2021a). Att majoriteten av kommunens EU-projekt berör ett och samma område har gjort det enklare för mig att koppla dem till en specifik förvaltning. Denna förutsättning har varit gynnsam på så sätt att det har inneburit en avsmalning, vilken har möjliggjort att en mer samlad bild av hur projekten förhåller sig till, och förankras i, den permanenta verksamheten. Sist men inte minst, grundar sig valet av fall också i att deras arbete med EU-projekt är tämligen utforskat i relation till andra svenska kommuners. Att det förefaller så underlättar uppnåendet av ett kumulativt resultat, samtidigt som det stärker motiven för genomförandet av informantintervjuer (Teorell & Svensson 2007:87, 281-2).

## 4. Kommun X

### 4.1 Bakgrund

Kommun X ligger i södra Sverige och räknas som en ‘större stad’ enligt SKR:s kommungruppsindelning (SKR 2021). I kommunen finns över 7000 personer anställda. Majoriteten av dessa tillhör Kommun X åtta förvaltningar och arbetar med att planera och implementera de politiska beslut som fattas. Varje förvaltning ansvarar för ett specifikt område, däribland miljö, utbildning, vård och omsorg. Förvaltningarna är i sin tur underställda kommunens politiska organisation, vilken utgörs av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder med specifika ansvarsområden. Nämnderna har ett särskilt ansvar för att kontrollera att deras respektive förvaltningars arbete sker i linje med de politiska beslut som har fattats och att det förverkligas i enlighet med dem (Kommun X 2021b).

När EU-projektens förankring i den permanenta verksamheten beskrivs i avsnitt 4.4 kommer den dock inte göra det i relation till hela Kommun X organisation, utan i förhållande till Tekniska förvaltningen som, sett till helheten, har tydligast koppling till projekten som lyfts i avsnitt 4.3.1-4.3.3.

### 4.2 Kommun X arbete med EU-projekt

Kommun X började arbeta med EU-projekt i samband med att Sverige gick med i unionen 1995. Kommunens arbete med EU-finansierade projekt tog dock fart på riktigt först under 00-talet. Under den här perioden drev kommunen främst projekt inom EU-programmen LIFE (*L'Instrument Financier pour l'Environnement*) — “the EU’s funding instrument for the environment and climate action” (Europeiska kommissionen 2021, Intervju 1, 5) — och sjätte och sjunde ramprogrammet som sedermera har blivit *Horizon* — ett EU-program som ska främja forskning och innovation (European Commission 2021, Intervju 5). Ett projekt som lyfts fram som särskilt betydande för kommunens fortsatta arbete med EU-projekt, är ett innovationsfondsprojekt som initierades under mitten av 00-talet. Tack vare finansieringen projektet gav kunde Kommun X bland annat bygga passivhus, sätta upp solceller och utveckla

sitt fjärrvärmesystem. Detta bidrog till att kommunen på riktigt såg och förstod nyttan av EU-projekt. Delvis för att projektet innebar att Kommun X fick projektmedel på flera miljoner. Utöver det blev det också tydligt att projektet ifråga hade öppnat upp samverkan mellan olika delar av kommunens organisation och externa aktörer, såsom andra kommuner runtom i Europa (Intervju 1). Över tid har projekten inte enbart utvecklat Kommun X ekonomiska och operationella kapacitet, utan beskrivs även ha gjort kommunen mer attraktiv — både som arbetsplats och bostadsort, men också som en potentiell samverkanspartner i en europeisk kontext (Intervju 1, 5, 7).

Parallellt med att EU-projektarbetet har växlats upp, har Kommun X utvecklat en alltmer tydlig struktur för att kunna hantera projekten. I arbetet med och runt EU-projekten spelar kommunens projektsamordnare en central roll eftersom hen har huvudansvaret för projektutvecklingen, att omvärldsbevaka och knyta kontakter med potentiella samverkanspartners. Genom att fånga upp olika möjligheter, såsom utlysningar och samarbetsförfrågningar, kan projektsamordnaren enklare matcha dem med utmaningarna och behoven som kommunen har (Intervju 1, 5). Framväxten av en alltmer tydlig struktur sägs också ha underlättat förankringen av projekten. Bland annat lyfts det fram att Kommun X erfarenhet har inneburit att man “inte är rädd för att kasta sig in i EU-projekt eller leda dem”, samtidigt som kommunen har blivit bättre på att inte initiera eller delta i ett projekt för sakens skull och finansieringen som kan komma därav (Intervju 5). Kommunens inställning till drivandet av EU-projekt framgår tydligt av intervjuerna och lyfts fram av samtliga intervjupersoner (Intervju 1-7). Alla intervjupersoner delar nämligen uppfattning om hur kommunen ska förhålla sig till, och använda sig av, EU-projekt. Kommun X inställning till EU-projekt kan sammanfattas genom följande citat:

Vi ska inte hitta på ett projekt bara för att vara med i ett EU-projekt eller få finansiering från ett EU-program. Det är snarare så att det ska ses som en möjlighet till finansiering för saker och ting som vi ändå hade tänkt att genomföra och planerat för, men som tack vare finansieringen kan genomföras bättre, mer kraftfullt eller tidigare (Intervju 5).

## 4.3 EU-projektexempel från Kommun X

### 4.3.1 *Fall I*

Det första av exemplet på Kommun X EU-projekt är ett transnationellt sådant. Projektet finansieras genom *Interreg Europe* (IE) som är ett program inom en av EU:s största strukturfonder, vilken heter *European Regional Development Fund* (ERDF). IE:s främsta målsättning är att stötta regionala och lokala myndigheter runtom i Europa i deras utveckling och framtagande av policys. Mer specifikt syftar IE till att säkerställa att de policys som myndigheterna tar fram främjar investeringar, innovation och implementeringar som i slutändan resulterar i “integrated and sustainable impact for people and place” (IE 2021). Syftet med IE är också att programmet ska underlätta samarbete och erfarenhetsutbyte mellan europeiska regioner och kommuner. För att få finansiering från programmet behöver flera aktörer gå samman, identifiera en gemensam utmaning och formulera en handlingsplan för hur man tillsammans och individuellt planerar att lösa den (IE 2021). I just det här projektet ingår åtta partners, inklusive Kommun X, vilka delar på en total budget på 1,3 miljoner € (EUR) augusti 2019-januari 2023 (Projekthemsida 1 2021).

Initiativet till projektet togs av en annan europeisk kommun, vilken kontaktade Kommun X projektsamordnare för att höra om de var intresserade av att ingå som samarbetspartner i projektet. Efter att diskuterat frågan internt beslutade sig kommunen för att delta i projektet. Beslutet att delta grundade sig dels i att kommunen har uttalat höga miljömål, dels i att det låg i linje med den satsning på ekosystemtjänster — “alla produkter och tjänster som ekosystemen ger människan” (Naturvårdsverket 2021) — som kommunen ändå hade tänkt att genomföra (Intervju 2). I projektet ligger huvudfokus på att ta fram policys och strategier som ska stärka blågröna strukturer “som integrerar vattendrag och grönska” (Wingren et al. 2015:156, Intervju 2). Fastän alla projektpartners har detta som målsättning, har de samtidigt utrymme att arbeta med frågan utefter sina egna behov. I Kommun X fall har projektet främst använts för att ta fram en plan för ekosystemtjänster i samhällsbyggnadsprocessen och revidera sitt grundstrukturprogram som är ett policydokument (Intervju 2).

Arbetet med projektet inleddes dock tidigare än så. Uppstartsmötet ägde rum redan under hösten 2017 och ägnades åt att forma projektet, tolka ut vad samarbetsparterna ville åstadkomma och hur utbytet mellan dem skulle ske. I det här stadiet sattes även ramarna för hur arbetet skulle organiseras och vilken partner som skulle leda projektet. Parallellt satte Kommun X samman en intern styrgrupp och arbetsgrupp för projektet. För Kommun X del leds det interna arbetet av en projektledare som avsätter 50% av sin tjänst åt projektet. Förutom att vara projektledare fungerar hen som kommunens expert i gröna frågor, såsom biologisk mångfald. Utöver projektledaren har kommunens miljöstrateg och en av kommunekologerna lagt 30% vardera av sin arbetstid i projektet. Dessutom har kommunen en referensgrupp för projektet där tjänstepersoner från flera förvaltningar och avdelningar ingår. Även dessa har fått avsatt tid för att arbeta med projektet, men inte i samma utsträckning som ovan nämnda tjänstepersoner. Kommun X projektledare menar att man internt har lyckats skapa en tydlig struktur för projektet där alla vet vilken roll de har, vilka mål som finns och hur de ska uppnås. Däremot upplever hen att arbetsfördelningen har varit mindre tydlig i projektet som helhet och att det har resulterat i viss ineffektivitet, men framhåller samtidigt att detta kan sammanhånga med att man har tvingats göra omställningar på grund av den rådande världspandemin (Intervju 2).

Hur arbetet med projektet genomförs i praktiken, styrs i mångt och mycket av hur projektansökan har formulerats, samtidigt som det finns utrymme för tolkning inom den. Huvudpartnern för hela projektet har också en styrande roll på så sätt att den håller ihop det och skickar ut information om vad som ska rapporteras när. För att underlätta rapporteringen har projektpartnerna en gemensam sida där huvudpartnern för projektet kan kontrollera att det som alla projektpartners har sagt att de ska genomföra också sker i praktiken. Internt har även Kommun X satt upp en egen struktur, samt en tidsplan som följs upp veckovis och utgår från de olika faser som projektet är indelat i. Detta för att säkerställa att rätt saker görs och de får den output som eftersträvas (Intervju 2).

#### 4.3.2 *Fall II*

I likhet med det föregående exemplet är även detta projekt transnationellt. Projektet finansierades genom *Interreg Baltic Sea Region (IBSR)*, som även det är ett program inom strukturfonden ERDF. Till skillnad från IE omfattar det transnationella samarbetsprogrammet IBSR endast Danmark, Estland, Finland, Lettland, Litauen, Polen, Sverige och norra Tyskland. Även partners från nordvästra Ryssland och Norge har möjlighet att delta i IBSR-projekt fastän länderna inte är medlemmar i EU. Programmet i sig syftar till att stärka den territoriella utvecklingen och samarbetet i Östersjöregionen för att göra den mer innovativ, tillgänglig och hållbar. För att få finansiering från programmet måste projekten genomföras med minst tre projektpartners från tre olika länder (IBSR 2021a). Utöver Kommun X ingick sex andra partners i projektet, vilka delade en total budget på 3,1 miljoner € oktober 2017-mars 2021 (Projekthemsida 2 2021).

Initialt lades projektidén fram av en projektpartner till Kommun X och resulterade så småningom i ett projekt med målsättningen att testa piloter för hållbar pendling. Att Kommun X beslutade sig för att gå in som partner i projektet hade dels att göra med att kommunen ändå hade planerat att uppdatera sin transportplan, dels att det sågs som en möjlighet att skynda på arbetet med detta. Under själva projektet låg huvudfokus på att underlätta pendlingen från omkringliggande orter in till centralorten, samt erbjuda fler och mer miljömässigt hållbara sätt att resa på. Även om Kommun X och deras projektpartners arbetade mot samma mål hade alla möjlighet att testa och satsa på olika lösningar. I Kommun X fall valde man bland annat att satsa på ett cykelbibliotek där kommuninvånarna skulle kunna låna olika sorters cyklar (Intervju 3).

Redan i projektansökan behövde parterna beskriva vem som skulle “äga” och ha det övergripande ansvaret för projektet, samt besluta kring vilka ansvarsområden övriga parter skulle ha. Kommun X interna arbete med EU-projektet leddes av en heltidsanställd projektledare som från början upphandlades som konsult, men numera är anställd inom kommunens tekniska förvaltning för att kunna driva vidare arbetet. Under projektets gång ansvarade denna för att hålla ihop arbetet och rapportera in det som gjordes till projektägaren, som i sin tur rapporterade vidare till programmets *joint secretariat* — de som “assists the Programme’s Managing Authority” (IBSR 2021b). I jämförelse med strukturen i projektet som helhet upplever

projektledaren att kommunens interna arbetsfördelningen för projektet var mindre tydlig. Att det blev så beskrivs som en konsekvens av att projektledaren har arbetat heltid med projektet och därför har gjort mycket på egen hand. Projektledaren involverade andra medarbetare i viss mån, men tyckte det var svårt att avgöra vilken roll de skulle tilldelas och vad de skulle bidra med (Intervju 3).

Hur arbetet med projektet skulle genomföras i praktiken styrdes dels av IBSR:s regler och riktlinjer, dels av hur projektansökan utformades. I reglerna och projektansökan var det även fastställt vilka kontrollmekanismer som fanns för att se över att projektet skedde i enlighet med det som avtalades med IBSR och övriga projektpartners. Under projektperiodens gång skedde kontrollen mestadels genom att göra avrapporteringar till huvudpartnern och ha avstämningsmöten såväl med övriga projektpartners som internt. I rapporteringarna och mötena låg huvudfokus på att beskriva hur allt ligger till budget- och resultatmässigt. Av kommunens projektledare framkommer det även att det inom projektet fanns utrymme att sanktionera mot enskilda projektpartners när de inte kunde uppfylla det som avtalats. Som exempel nämner hen att en partner valde att dra sig ur och sedermera ersattes av en annan från samma region. När det framkom att denna inte kunde leverera samma sak som den tidigare projektpartnern, till följd av att denna inte hade tillgång till samma trafikmodell, krymptes deras budget och omfördelades till andra projektpartners (Intervju 3).

#### 4.3.3 *Fall III*

Till skillnad från de två tidigare projektexemplena från Kommun X, drivs detta i samverkan mellan lokala aktörer. Projektet har fått sin finansiering genom *Urban Innovative Actions* (UIA), vilket är ett EU-initiativ “that provides urban areas throughout Europe with resources to test new and unproven solutions to address urban challenges” (UIA 2021). Likt IE och IBSR, finansieras UIA med medel från strukturfonden ERDF. UIA:s grundkrav är att den som ansöker om finansiering därigenom måste vara en “urban authority” med mer än 50 000 invånare och ligga i ett av EU:s medlemsländer. Dessutom ställs krav på att själva projektidén ska vara “innovative”, “participative”, “of good quality”, “measurable och “transferable” (UIA 2021). Om projektidén



uppfyller alla ovanstående krav medfinansierar UIA 80% av projektet (UIA 2021) Kommun X, vars projekt levde upp till kravbilderna, beviljades en budget 3,6 miljoner € som delas mellan kommunen, ett universitet, en ideell organisation, en organisation för företagsstöd, ett privat företag och tre SMF (små och medelstora företag) (Projekthemsida 3 2021). Projektet inleddes under 2019 och kommer att pågå under en treårsperiod (Intervju 6).

Initiativet till projektet togs av kommunen själva eftersom organisationen behöver genomgå en omställning för att kunna leverera mer tjänster till fler personer för samma resurser. Kommun X såg ett UIA-projekt som en möjlighet att finansiera satsningen och därigenom hitta nya smarta lösningar. I ansökningsstadiet valde man även att tillfråga och involvera aktörer från det lokala näringslivet. Dels för att stärka ansökan och det eventuella projektet, dels för att öppna upp för närmare samverkan med dem. Projektet tänktes även skapa bättre förutsättningar för att upphandla mer innovativt. Genom att hitta nya entreprenörer, och därmed även nya lösningar, ville Kommun X skapa en win-win-win situation som i slutändan gynnar kommunen själva, kommuninvånarna, det privata näringslivet och de enskilda entreprenörerna. Exempelvis kan det handla om att kommunen vill innovera sina befintliga metoder för snöröjning och halkbekämpning. I sådana fall annonserar kommunen detta, entreprenörer skickar en intresseanmälan och därefter upphandlas ett partnerskap med den som kan erbjuda den smartaste lösningen. Partnerskapet innebär dels att kommunen kan nyttja en produkt eller tjänst som de annars inte hade fått tillgång till, dels att entreprenören får ta del av kommunens expertis och samtidigt kan sälja produkterna eller tjänsten till andra kunder, samt får behålla rättigheterna till dem (Intervju 6).

Redan i ansökningsförfarandet började projektparterna formulera vem som skulle ha det övergripande ansvaret för projektet och besluta kring vilka roller övriga parter skulle ha. Eftersom Kommun X var initiativtagare till projektet bestämdes det att de skulle ta rollen som huvudpartner. Projektledaren för hela projektet kommer från kommunens egen organisation, tillhör Kommunledningsförvaltningens utvecklingsavdelning och arbetar främst med IT- och innovationsfrågor i vanliga fall. I projektet ansvarar hen för att leda och samordna allt arbete. Till sin hjälp har hen även en projektgrupp (där alla projektparters ingår), intern styrgrupp och

arbetsgrupper som leds av arbetspaketsledare. Projektledaren upplever att arbetsfördelningen i projektet som helhet och internt har varit har haft drag av både otydlighet och tydlighet. Otydligheten förklaras som en konsekvens av att inget liknande projekt har gjorts tidigare, vilket gör att kommunen inte har kunnat ta rygg på någon. Detta har i sin tur ställt krav på att medarbetarna har viss kompetens, erfarenhet och behöver ta reda på saker själva. Samtidigt finns målen angivna i projektansökan, där det också framgår vilka resultatindikatorer projekt har, samt hur och när de ska vara uppnådda. Med andra ord finns det en tydlighet i vad som ska göras, medan det är mindre tydligt hur allt ska genomföras (Intervju 6).

Hur arbetet med projektet sker i praktiken styrs dels av UIA:s regelverk, dels av hur projektansökan är formulerad. I reglerna och projektansökan är det även fastställt vilka kontrollfunktioner som bör finnas för att säkerställa att projektarbetet sker i linje med det som har avtalats med UIA och övriga projektpartners. Kontrollen sker främst genom månatliga projektgruppsmöten där alla projektpartners samlas för att delge de resterande hur man ligger till tids-, resultats- och budgetmässigt. Sedan förväntas projektledaren rapportera in outputen av aktiviteterna 2-3 gånger per år till UIA. Utöver det sker även viss kontroll genom den interna styrgruppen och gentemot arbetspaketsledarna (Intervju 6).

#### 4.4 Förankring i den permanenta verksamheten

Som nämnt i *avsnitt 4.2* har kommunen gjort ansträngningar för att ge en struktur åt arbetet med EU-projekten. Detta för att säkerställa att projekten som genomförs sker i linje med de politiska beslut som fattats, och att outputen av dem kan tillvaratas av den permanenta verksamheten efter det att projektperioden har avslutats. Tekniska förvaltningen i Kommun X arbetar med områden som trafikplanering, naturvård, vatten- och avlopp (Kommun X 2021c). Av den anledningen har de varit involverade i flera av de miljö- och klimatrelaterade EU-projekt som kommunen driver (Intervju 4).

Hur projekten som förvaltningen involverar sig uppstår och organiseras varierar från fall till fall beroende på varifrån initiativen till dem kommer. I vissa projekt, såsom det om hållbar pendling, har initiativet till deltagandet kommit från tjänstepersoner inom förvaltningen och

inneburit att det är de som har haft huvudansvaret att driva och sätta upp den interna organisationen för det. Förvaltningen har även ingått i förvaltningsövergripande projekt som de inte har haft en lika ledande roll i. I de fallen har det ofta varit så att kommunens projektsamordnare har frågat om förvaltningen är intresserade av , och har möjlighet till, att bidra med sin expertis och tid in i projektet. Om förvaltningen har valt att ingå i ett sådant projekt har, exempelvis, kommunledningen tagit ett större ansvar för att “muskla upp” det medan Tekniska förvaltningen egentligen “bara är med” (Intervju 4). Med andra ord ser Tekniska förvaltningens roll i projekten olika ut beroende av var initiativen till dem kommer från och huruvida de äger frågan eller endast är en deltagande part (Intervju 4).

När förvaltningen väl är ansvariga för ett projekt som drivs inom kommunen, utgår de från en särskild projektmetodik inom vilken det finns befintliga styrgrupper. I den mån det går används även dessa styrgrupper för EU-projekten istället för att upprätta nya. Om det inte är möjligt att använda befintliga styrgrupper eller om projekten sker i samverkan med andra förvaltningar, brukar styrningen av dem däremot lyftas till en högre nivå inom kommunen. Efter att ett beslut väl har fattats brukar ledningen av projektet överlämnas till en projektledare som, med stöd av en styrgrupp och arbetsgrupp, sedermera leder och samordnar arbetet. Styrgrupperna brukar vanligtvis bestå av sex högre tjänstepersoner vilka har mandat att besluta hur resurserna inom projektet ska fördelas. Arbetsgrupperna har ett mer operativt ansvar och varierar i storlek beroende på vad projekten handlar om och vilka kompetenser man vill ha in. Förvaltningen är vanligtvis som mest involverade i samband med att beslut ska fattas om huruvida man faktiskt ska ansöka om projekt och formulera vad syftet med det, i sådana fall, ska vara. När arbetet med projektet väl har tagits över av projektledaren, styr- och arbetsgruppen, är förvaltningen mindre involverade, men får ta resultaten som har åstadkommit i samband med de avrapporteringar som görs under projektens gång och efter att projektperioden har avslutats (Intervju 4, 7).

Trots Kommun X ansträngningar att involvera och förankra EU-projekten i den permanenta verksamheten, upplever förvaltningschefen att projekten stundtals “tappas bort” bland allt annat arbete (Intervju 4). “I den bästa av världar” har förvaltningen “ett ordentligt syfte och en ordentlig tanke med alla projekt” de går in i (Intervju 4). Enligt förvaltningschefen saknas

det ibland dock förankring till varför förvaltningen går med i projekten och vad man vill få ut av dem. Särskilt i de fall när “det kommer en förfrågan som måste besvaras innan veckans slut” (Intervju 4). Vidare menar hen att tidspress många gånger resulterar i att det inte finns tid för att förankra projektet i förvaltningen, utan att man snarare “kastar sig in och hoppas att det ska gå vägen” (Intervju 4). Problematiken gällande förankring av projekten i den permanenta verksamheten bekräftas av en annan intervjuperson. Hen intygar att oväntade förfrågningar ofta resulterar i att hela beslutsvägen inte hinns med och menar att det ökar risken för att projekten inte förankras ordentligt i den permanenta verksamheten (Intervju 5). Hur välförankrade projekten har varit sammanhänger, i sin tur, med i vilken utsträckning förvaltningen har kunnat dra nytta av projekten efter att de avslutats. Här framhåller förvaltningschefen att projekten i vissa fall har inneburit att förvaltningen har kunnat “flytta fram positionerna” och “fått hjälp att komma ett steg längre”, men att de i andra fall inte har genererat någonting (Intervju 4).

#### 4.5 Sammanfattning av empirin

Sedan Kommun X började använda sig av EU-projekt som arbetsform under slutet av 1990-talet, har kommunen successivt utvecklat en struktur för att kunna hantera och få ut så mycket som möjligt av dem (Intervju 1, 5, 7). Detta tydliggörs bland annat av att Kommun X, över tid, har börjat lägga större vikt vid att EU-projekten som kommunen initierar eller går in i ska vara i linje med de politiska beslut som fattats och förankras i den permanenta verksamheten (Intervju 5). Fastän projektexemplena skiljer sig åt sett till finansieringskälla, budget och innehåll, förenas de i att det framgår vilka som är medlemmar i projekten, hur hierarkin ser ut, samt hur arbetet som utförs i samband med projekten regleras och kontrolleras (Intervju 2, 3, 6). Trots att Kommun X arbetar aktivt för att integrera projekten i kommunen som helhet och hos enskilda förvaltningar, såsom den Tekniska, upplevs de ibland försvinna bland allt annat arbete i den permanenta verksamheten (Intervju 4). I vissa fall har det inte funnits tid att avhandla huruvida man ska gå in i ett projekt, vad man vill få ut av det och hur det ska förankras i den permanenta verksamheten. Hur projekten sedermera faller ut skiljer sig från fall till fall. Med hjälp av somliga projekt, som

det om hållbar pendling, har Tekniska förvaltningen kunnat “flytta fram positionerna” medan andra projekt inte har lett någonstans (Intervju 4).

## 5. Analys

Beskrivningen av Kommun X arbete med EU-projekt överensstämmer i mångt och mycket med resultaten av tidigare projekt- och organisationsforskning. Återkommande framställs kommunens projekt som ett tillvägagångssätt för att uppnå värden som ökad effektivitet, lönsamhet och flexibilitet (Intervju 1-7). Dessutom har kommunen även gjort ansträngningar för att sammanföra permanenta och temporära verksamheter, bland annat genom att förankra EU-projekten brett inom organisationen. Fastän de två verksamhetstyperna drivs av separata organisationslogiker, och av förklarliga skäl därför är svåra att förena, tycks Kommun X ha utvecklat en tillräckligt "hög projektansökningskompetens" för att projekten på det stora hela ska "ha stabiliserande effekter" (Forssell et al. 2013:55, jfr. Intervju 1, 5). Fastän kommunen har arbetat fram en intern struktur för att underlätta och tydliggöra förankringen av EU-projekten i den permanenta verksamheten, medger ett antal av intervjupersonerna samtidigt att problematik kring detta kvarstår i viss utsträckning (Intervju 4, 5). Frågan är om svårigheterna att förankra projekten i den permanenta verksamheten beror på att de har frikopplats från den och därmed blivit partiella organisationer.

Som betonades i avsnitt 4.5 finns det faktorer som både särskiljer och förenar EU-projektexemplena från Kommun X. Till skillnader hör tidigare nämnda aspekter som finansieringskälla, budget och innehåll. På grund av att projekten har egna rättesnören att förhålla sig till, skiljer de sig även i den mån att de har organiserats och styrts på olika sätt. Samtidigt går det att observera att kommunens EU-projekt, trots detta, har liknande drag. I alla tre fall framgår det vilka som är medlemmar i projekten, hur hierarkin ser ut, samt hur arbetet som utförs i samband med projekten regleras och kontrolleras (jfr. Intervju 2, 3, 6). I empirin framkommer vissa aspekter som kan anses vara sanktioner, men fränsett *Fall II* finns det få tydliga exempel på hur de kan ta sig uttryck (jfr. Intervju 3).

I de projektexempel som lyfts i uppsatsens empirikapitel går det att observera en rad olika uttryck för 'medlemskap' som helt eller delvis överensstämmer med Ahrne och Brunssons definition av den operationella indikatorn. Vilket utrymme Kommun X har att besluta kring vilka som ingår i EU-projekten på ett övergripande plan, tycks sammanhänga med om de har varit

initiativtagare till dem eller inte. När kommunen, som i de två första exemplena, har fått förfrågningar från externa organisationer har dessa många gånger haft huvudansvaret för att besluta kring vilka som ska ingå. I det tredje exemplet, projektet som kommunen själva tog initiativ till, hade man däremot större mandat att besluta kring vilka medlemmar som skulle ingå. Internt har Kommun X haft större befogenhet att besluta kring vilka som ska få tillträde till projekten. Samtidigt är det svårt att dra en generell slutsats kring huruvida projekten har en identitet som tydliggör vem som befinner sig i respektive utanför den. I såväl de transnationella som i det lokala projektet, finns det en tydlighet i vilka partners som ingår på ett övergripande plan. Gränsdragningen mellan medlem och icke-medlem tenderar dock att vara mer flytande i kommunens interna organisering av projekten (jfr. Intervju 2, 3, 6).

Alla tre projekt kan däremot påstås ha någon form av intern hierarki som medför en rätt att tvinga medlemmarna att förhålla sig till besluten som fattas inom den. Hur tydlig hierarkin och ansvarsfördelningen är inom projekten skiljer sig från fall till fall och mellan projektens nivåer. Sett till det första projektexemplet, beskrivs ansvarsfördelningen vara tydligare internt jämfört med hur det ser ut i projektet som helhet. I det andra projektexemplet är förhållandena de motsatta. Där framställs istället ansvarsfördelningen som tydligare i projektet som helhet, medan den interna strukturen är mindre väldefinierad. I det tredje projektet upplevs arbetsfördelningen vara tydlig både i projektet som helhet och internt. Fastän projekten skiljer sig åt vad gäller hierarkins utformning, var den är som tydligast och var den brister, går det att i alla tre fall att observera projekten innefattar en huvudpartner, en projektgrupp för alla projektpartners, en intern styrgrupp, arbetsgrupp(er) och projektledare (jfr. Intervju 2, 3, 6).

En faktor som framstår som avgörande för hur projekten organiseras, och sedermera genomförs, är hur regelverket de ska följa är utformat. Som konstaterats tidigare har de tre projekten fått EU-medel från olika program, vilket innebär att man i respektive projekt har egna regler att förhålla sig till. Något annat som verkar fungera som ett slags regelverk, och därmed har en inverkan på hur projekten styrs, är projektansökan som sedermera blir en projektbeskrivning. Samtliga intervjupersoner påtalar nämligen att formuleringen av den, i mångt och mycket, sätter ramarna för projekten (Intervju 1-7). Hur pass styrande projektbeskrivningen

upplevs vara skiljer sig dock. Exempelvis uppger en av projektledarna att projektbeskrivningen är styrande på så sätt att den specificerar vad som ska göras, samtidigt som det finns tolkningsutrymme inom den. Med andra ord har projektbeskrivningen, i det fallet, snarare fungerat som riktlinjer för arbetet (Intervju 2). Av en annan projektledare uppfattas projektbeskrivningen, tillsammans med programmets regler, vara det som styr hela projektet (Intervju 3). Finansieringskällan och formuleringen av projektbeskrivningen är även styrande på så sätt att de statuerar vilka rutiner som finns för att kontrollera att projekten sker i linje med beslutade regler och överenskomna målsättningar. Allt som oftast kontrolleras detta genom projektgemensamma och interna avstämningsmöten, samt del- och slutrapporteringar. Hur ofta uppföljningarna och avrapporteringarna sker, samt vad fokus ligger på i dem, är något olika mellan projekten. Oberoende av vilket projekt det handlar om tycks medlemskapet och hierarkin inom projekten också ha betydelse för hur kontrollen utövas (jfr. Intervju 2, 3, 6).

Uppföljningarna fyller en viktig funktion eftersom de blir ett kvitto på om projekten sker i linje med projektbeskrivningen och om de enskilda projektpartnerna har genomfört det de avtalat. Om det framkommer att projekten eller att någon av partnererna inte kan genomföra det som bestämts, finns möjligheten att besluta kring, och genomföra, sanktioner. Sanktionerna kan genomföras både mot projektet och inom det. När sanktioner riktas *mot* projektet kan det, exempelvis, handla om att finansiären anser att projektet har tilldelats en för stor eller liten budget. Om sanktioner istället sker mot enskilda partners *inom* projektet kan det, som i *Fall II*, föranledas av att denna inte längre har möjlighet att genomföra det som utlovats på förhand. Alltså kan det handla om sanktioner i både positiv och negativ bemärkelse. Som konstaterades i inledningen av analysen saknas det dock mer konkreta exempel på hur de kan ta sig uttryck.

Med tanke på att kommunens EU-projekt är: (1) temporära verksamheter som (2) delar ett eller flera karaktärsdrag med kompletta organisationer, kan de därmed klassificeras som partiella organisationer enligt Ahrne och Brunssons operationalisering av begreppet (jfr. 2011, 2019). Huruvida benämningen som partiell organisation bör ses som eftersträvansvärd eller inte är högst subjektivt och kommer därför inte att diskuteras. Emellertid går det att utgå från de



operationella indikatorerna för att belysa vilka organisatoriska möjligheter och utmaningar som följer när projekt i allmänhet, och EU-projekt i synnerhet, blir partiella organisationer.

Projektet har underlättat samverkan mellan Kommun X förvaltningar och samarbetet med externa aktörer. Genom EU-projekten har kommunen kunnat utbyta och inhämta kunskap i en större utsträckning än tidigare. Även om kunskapen som samlas in via projekten kan generera utveckling, tenderar ibland lärdomarna att isoleras till projekten och personerna som är involverade i dem. Detta kan förklaras av att EU-programmen ställer krav på en väldefinierad arbetsfördelning där det tydligt framgår vilken roll och uppdrag alla involverade projektpartners och personer har. Fastän kraven innebär att projekten avskärmas från den permanenta verksamheten i viss mån, tycks avgränsningen samtidigt innebära att arbetet kan genomföras mer koncentrerat och effektivt i relation till vad som annars hade varit möjligt. Programmens regler och formuleringen av projektbeskrivningen har också en inverkan på projektorganisationernas handlingsutrymme. Regelverket och ramarna för projektet är dessutom avgörande för hur kontrollen, samt sanktioner mot och inom projektet, sker. EU-programmens regler och projektbeskrivningen både underlättar och försvårar projektarbetet. Å ena sidan ger de tydlig struktur åt det, å andra sidan begränsar de handlingsutrymmet i vissa hänseenden.

För att anknyta till uppsatsens titel och inledning, finns det med andra ord många aspekter i analysen som pekar mot att EU-projekten har ändrat spelreglerna på den kommunala arenan. Vidare indikerar analysen av Kommun X att deltagande i projekten många gånger resulterar i att partiella organisationer uppstår inom och mellan redan befintliga organisationer. Uppkomsten av projektorganisationerna medför nya möjligheter, men har samtidigt ställt kommunen inför nya utmaningar. Om projekten är välförankrade i den permanenta verksamheten finns det potential att hitta bättre lösningar, genomföra något mer kraftfullt eller tidigare än planerat (jfr. Intervju 5). Att EU-programmen ställer krav på tydlighet underlättar struktureringen, planeringen och genomförandet av projektarbetet, men riskerar att försvåra förankringen av projekten om arbetet begränsas till projektorganisationerna.

## 6. Resultat

Kommun X EU-projekt har öppnat upp för nya möjligheter, men också för nya utmaningar. Möjligheterna och utmaningarna som har uppstått i samband med förankringen kan i flera avseenden förklaras av att projekten kan klassificeras som partiella organisationer vilka har uppstått inom och mellan redan befintliga organisationer. Projektorganisationerna har i vissa fall hjälpt den permanenta verksamheten att genomföra sitt arbete "bättre, mer kraftfullt eller tidigare" än planerat (Intervju 5). EU-programmens regler, och ramarna som projektbeskrivningen skapar, ger en tydlig struktur åt arbetet. Den tydliga strukturen kan dock vara på bekostnad av att lärdomarna isoleras till projektorganisationen, vilket i sin tur gör projekten svårare att förankra i den permanenta verksamheten.

Vad detta kommer att få för konsekvenser på längre sikt är ovisst och går endast att spekulera om. Vidare resonemang kring detta kommer därför att utebli. Fastän det inte går att förutse de långtgående konsekvenserna, ger preciseringen av möjligheterna och utmaningarna goda förutsättningar för kommunen att ta de i beaktning och hantera dem. Resultatet är inte bara relevant för Kommun X, utan kan dessutom ge en fingervisning till andra kommuner som använder sig av EU-projekt. Detta eftersom Kommun X EU-projekt, trots deras olika finansieringskällor, budget och innehåll, tycks möta liknande möjligheter och utmaningar när projekten ska förankras i den permanenta verksamheten.

Något som är värt att understryka är att Kommun X visar på medvetenhet kring utmaningarna som projekten medför och aktivt arbetar för att motverka dem. Exempelvis lägger kommunen stor vikt vid att EU-projekten ska förankras och vara i linje med de politiska beslut som fattats. EU-programmens kravbilder gör det dock svårt för kommunen att gå till botten med utmaningarna. Om kommunen, eller andra organisationer som ansöker om EU-projekt, inte redogör för något tillräckligt tydligt riskerar de att inte få ta del av projektmedel överhuvudtaget. Att gå miste om projektmedel innebär inte enbart en ekonomisk förlust, utan bidrar också till att organisationen ifråga inte får ta del av de möjligheter som ett projekt har potential att generera. Med andra ord är utmaningarna en förutsättning för att få ta del av möjligheterna som projekten

kan skapa. För om projektansökningarna inte når upp till EU-programmens krav, får Kommun X och andra organisationer inte tillträde till EU-projekten och förlorar därmed möjligheten att använda dem för att “flytta fram positionerna” i en viss fråga (Intervju 4).

Till följd av att uppsatsen endast har undersökt en analysenhet saknas tillräckliga belägg för att dra en generell slutsats kring hur och varför partiella organisationer uppstår, samt vad förekomsten av dem får för effekter (jfr. Ahrne & Brunsson 2011:96). Däremot kan uppsatsen ge en bild av hur och varför partiella organisationer har uppstått, och fått för konsekvenser, i fall där kommuner driver EU-projekt. I kontexten som uppsatsen har undersökt har partiella organisationer växt fram inom och mellan redan befintliga organisationer för att både möta de krav som EU-programmen ställer och för att få ta del av de möjligheter som ett EU-projekt kan innebära. EU-projektens utformning gör de svåra att förankra, men möjliggör samtidigt ökad effektivitet, lönsamhet och flexibilitet. Eftersom Kommun X, liksom organisationer i stort, eftersträvar kontinuerlig utveckling motiveras användningen av projekt ofta med hänvisning till deras potential att förbättra den permanenta verksamheten ytterligare. Det finns emellertid lite som tyder på att EU-projekten har haft en direkt effekt på den permanenta verksamheten i kommunen. Däremot går det att uttyda att de indirekt påverkar hur arbetet inom den organiseras. Det kortfattade svaret på hur projekten påverkar den permanenta verksamheten i kommuner som driver dem är därmed att de har viss inverkan på den, men inte förändrar dess grunduppdrag.

Sammanfattningsvis har förankringen av EU-projekten inneburit nya möjligheter och utmaningar för Kommun X, vilka kan förstås som en konsekvens av att projekten kan klassas som partiella organisationer. Som tidigare delar av resultatkapitlet beskriver, tycks utmaningarna vara en förutsättning för att få del av möjligheterna. Detta ställer organisationer, liksom Kommun X, inför ett dilemma där de kan välja mellan att driva EU-projekt ändå eller att avstå, men då gå miste om EU-medel som potentiellt kan utveckla deras verksamhet. För att minimera utmaningarna och underlätta förankringen av EU-projekt framgent, behöver framtida projekt- och organisationsforskning undersöka och jämföra andra organisationer för att få en bättre överblick.

## 7. Referenser

Abrahamsson, Agneta & Agevall, Lena . 2009. "Välfärdssektorns projektifiering - kortsiktiga lösningar av långsiktiga problem." *Kommunal ekonomi och politik*, 13:4, s. 35-60.

Ahrne, Göran & Brunsson, Nils. 2011. "Organization outside organizations: the significance of partial organization". *Organization*, 18:1, s. 83-104.

Ahrne, Göran & Brunsson, Nils (red.). 2019. *Organization outside Organizations: The Abundance of Partial Organization in Social Life*. Cambridge: Cambridge University Press. 454 s.

Baxter, Sue. 2014. "The new European funding landscape: What are the opportunities for urban regeneration?" *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, 7:4, s. 370-377.

Blomberg, Jesper. 2003. *Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber. 320 s.

Brunsson, Nils. 1991. "Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld" i Arvidsson, Göran & Lind, Rolf (red). *Ledning av företag och förvaltningar: förutsättningar, former, förnyelse*. Stockholm: SNS förlag. s. 20-41.

Certoma, Chiara — Corsini, Filippo — Frey, Marco. 2020. "Hyperconnected, receptive and do-it-yourself city. An investigation into the European "imaginary" of crowdsourcing for urban governance." *Technology in Society*, vol. 61, s. 1-14.

Cort, Pia. 2010. "Europeanisation and Policy Change in the Danish Vocational Education and Training System." *Research in Comparative and International Education*, 5:3, s. 331–343.

Dahlgren, Hans. 2021. *EU-deklarationen 20 januari 2021*. [PDF-format]. 8 s. URL: <https://www.regeringen.se/48f283/contentassets/83f17dd6957349419df1a2ab7a69103a/eu-deklarationen-2021.pdf> (Hämtad: 2021-04-08).

Denters, Bas — Goldsmith, Michael — Ladner, Andreas — Mouritzen, Poul Erik — Rose, Lawrence E. 2014. *Size and Local Democracy*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing. 480 s.

DiMaggio, Paul, J. & Powell, Walter W. 1991. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" i DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 63-82.

Dodd, John Alan & Moody, Rory. 2011. "Outcomes, Not Process: Towards New Model for European Funding in an Age of Austerity." *Journal of Contemporary European Research*, 7:1, s. 120-128.

Esaiasson, Peter — Gilljam, Mikael — Oscarsson, Henrik — Towns, Ann — Wängnerud, Lena. 2017. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5:e uppl. Stockholm: Norstedts juridik. 401 s.

European Commission. 2021. *Horizon Europe*. URL: [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en) (Hämtad: 2021-05-18).

Europeiska kommissionen. 2021. *LIFE Programme*. URL: [https://cinea.ec.europa.eu/life\\_sv](https://cinea.ec.europa.eu/life_sv) (Hämtad: 2021-05-18).

Europeiska Unionen. 2021. *EU:s stöd och program*. URL: [https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_sv](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_sv) (Hämtad: 2021-05-04).

Forssell, Rebecka — Fred, Mats — Hall, Patrik. 2013. "Projekt som det politiska samverkanskravets uppsamlingsplatser: en studie av Malmö stads projektverksamheter." *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17:2, s. 37-59.

Fred, Mats. 2015. "Projectification of Swedish Municipalities A Case of Porous Organizations." *Scandinavian Journal of Public Administration*, 19:2, s. 49–68.

Fred, Mats. 2018. 'Projectification - The Trojan horse of local government', Doktor, Statsvetenskapliga institutionen. 249 s.

Fred, Mats & Mukhtar-Landgren, Dalia. 2019. "Projektifiering - Hur stora förhoppningar översätts till svensk kommunal praktik" i Godenhjelm, Sebastian — Jensen, Christian — Sjöblom, Stefan (red.), *Innovation och projektifiering: att styra och leda handlingskapaciteten i moderna och offentliga organisationer*. Lund: Nordic Academic Press, s. 75-99.

Geddes, Barbara. 1990. "How the cases you choose affect the answers you get: Selection bias in comparative politics", *Political Analysis*, 2:11, s. 131-150.

Hall, Patrik 2007. "Byråkratisering som konsekvens av företagisering inom offentlig förvaltning?" *Statsvetenskaplig tidskrift*, 109:2, s. 143-149.

Hollis, Martin. 2002. *The Philosophy of the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press. 268 s.

IBSR (Interreg Baltic Sea Region). 2021a. *About the Programme*. URL: <https://www.interreg-baltic.eu/about-the-programme.html> (Hämtad: 2021-05-04).

IBSR (Interreg Baltic Sea Region). 2021b. *Managing Authority/Joint Secretariat*. URL: <https://www.interreg-baltic.eu/contacts/ma-js.html> (Hämtad: 2021-05-07).

IE (Interreg Europe). 2021. *What is Interreg Europe?*. URL: <https://www.interregeurope.eu/about-us/what-is-interreg-europe/> (Hämtad: 2021-05-05).

Intervju 1 = Projektsamordnare i Kommun X. Intervju 21 april 2021.

Intervju 2 = Projektledare för *Fall I*. Intervju 22 april 2021.

Intervju 3 = Projektledare för *Fall II*. Intervju 22 april 2021.

Intervju 4 = Förvaltningschef på Kommun X Tekniska förvaltning. Intervju 27 april 2021.

Intervju 5 = Projektkononom på Kommun X. Intervju 30 april 2021.

Intervju 6 = Projektledare för *Fall III*. Intervju 4 maj 2021.

Intervju 7 = Projektledare inom Trafik- och gatuenheten, Tekniska förvaltningen. Intervju 7 maj 2021.

Karlsson, Marianne — Koglin, Till — Kronsell, Annica — Lund, Emma — Mukhtar-Landgren, Dalia — Sarasini, Steven — Smith, Göran — Sochor, Jana. 2017, 28-29 november.

*Understanding institutional enablers and barriers to the dissemination of MaaS: A tentative framework* [Paper presentation]. 1st International Conference on Mobility as a Service (ICOMaaS), Tammerfors tekniska universitet; Aalto-universitetet; ITS Finland; finska Transportstyrelsen; finska Kommunikationsministeriet; Tammerfors, Finland. 5 s.

Kommun X. 2021a.

Kommun X. 2021b.

Kommun X. 2021c.

Kuhlmann, Sabine & Hellmut Wollman, 2019. *Introduction to Comparative Public Administration - Administrative Systems and Reforms in Europe*. 2:a uppl.

Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing. 431 s.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur. 412 s.

March, James G. & Olsen, Johan P. 2011. "The Logic of Appropriateness" i Goodin, Robert E. (red.), *The Oxford Handbook of Political Science*. Oxford: Oxford University Press, s. 479-497.

Marshall, Adam. 2005. "Europeanization at the urban level: local actors, institutions and the dynamics of multi-level interaction." *Journal of European Public Policy*, 12:4, s. 668-686.

Mukhtar-Landgren, Dalia. 2021. "Local Autonomy in Temporary Organizations: The Case of Smart City Pilots." *Administration & Society*, advance online publication, s. 1-27 (i nedladdat format). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00953997211009884> (Hämtad: 2021-04-22).

Mukhtar-Landgren, Dalia & Fred, Mats. 2018. "Re-compartmentalizing local policies? The translation and mediation of European structural funds in Sweden." *Critical Policy Studies*, 13:4, s. 488-506.

Naturvårdsverket. 2021. *Ekosystemtjänster*. URL:  
<https://www.naturvardsverket.se/ekosystemtjanster> (Hämtad: 2021-05-06).

Projekthemsida 1. 2021.

Projekthemsida 2. 2021.

Projekthemsida 3. 2021.

Sahlin-Andersson, Kerstin & Söderholm, Anders. 2002. "The Scandinavian School of Project Studies" i Sahlin-Andersson, Kerstin & Söderholm, Anders (red.), *Beyond project management. New perspective on the temporary – permanent dilemma*. Malmö: Liber, s. 11-24.

Scott, W. Richard. 2014. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4:e uppl. Thousand Oaks, Kalifornien: Sage Publications. 360 s.

SKR (Sveriges Kommuner och Regioner). 2021. *Kommungruppsindelning*. URL:  
<https://skr.se/skr/tjanster/kommunerochregioner/faktakommunerochregioner/kommungruppsindelning.2051.html> (Hämtad: 2021-05-04).

Strömvik, Maria. 2018. "Kunskap och demokrati i EU-kommuner." *Statsvetenskaplig tidskrift*, 120:5, s. 13-39.

Teorell, Jan & Svensson, Torsten. 2007. *Att fråga och att svara - Samhällsvetenskaplig metod*. Stockholm: Liber. 296 s.

UIA (Urban Innovative Actions). 2021. *What is Urban Innovative Actions?*. URL:  
<https://www.uia-initiative.eu/en/about-us/what-urban-innovative-actions> (Hämtad: 2021-05-05).

Wingren, Carola — Alsanius, Beatrix — Karlén, Helena — Lidström, Viveka. 2015. *Urbana nyanser av grönt - Om grönskans roll i en förtätad klimatsmart stad*. Uppsala: Movium. 258 s.



Zimmermann, Uwe. 2006. "Die Europäische Verfassung — Eine Bilanz aus kommunaler Perspektive" i von Alemann, Ulrich & Münch, Claudia (red.), *Europafähigkeit der Kommunen: Die lokale Ebene in der Europäischen Union*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, s. 25-47.

## 8. Bilagor

### A. Intervjuguide för projektsamordnaren

## Intervjuguide

### Den övergripande planen för forskningen

Intervjusvaren kommer att utgöra delar av materialet i mitt examensarbete som skrivs inom ramen för kandidatkursen i statsvetenskap som ges vid Lunds universitet.

Syftet med uppsatsen är att undersöka om, och i sådana fall hur, kommunalt drivna EU-projekt påverkar hur den ordinarie verksamheten är organiserad. I syfte att avgränsa uppsatsen kommer fokus att ligga på projekt med koppling till miljö- och klimatrelaterade frågor.

### Huvudsakliga intervjufrågor

- Hur organiseras EU-arbetet i kommunen?
- Hur ser organisationen ut inom projekten?
- Hur styrs EU-arbetet? Vilka aktörer styr?
- Hur styrande är kraven i projektansökan och (eventuella) partnerskap för projektens innehåll?

### Metoder

Jag kommer att genomföra samtalsintervjuer med kommunanställda som på olika sätt arbetar med eller berörs av EU-projekten som drivs. Bland de tillfrågade finns personer med tjänster som projektutvecklare och projektledare, samt företrädare för förvaltningar som omfattas av projekten som drivs. Intervjusvaren kommer sedan analyseras med utgångspunkt i organisationsteorier som fokuserar på hur projekt används inom offentlig förvaltning och kan påverka hur arbetet organiseras.

Uppsatsen kommer handledas och läsas av min uppsatshandledare, andra föreläsare vid Statsvetenskapliga institutionen och mina medstudenter. När uppsatsen väl har lämnats in, opponerats på och bedömts kommer den att läggas upp på LUP-SP (*Lund University Publications Student Papers*), en sida där alla uppsatser från Lunds universitet finns samlade. Länk till LUP-SP finns [här](#).

## B. Intervjuguide för projektledarna och projektekonomen

# Intervjuguide

### Den övergripande planen för forskningen

Intervjusvaren kommer att utgöra delar av materialet i mitt examensarbete som skrivs inom ramen för kandidatkursen i statsvetenskap som ges vid Lunds universitet.

Syftet med uppsatsen är att undersöka om, och i sådana fall hur, kommunalt drivna EU-projekt påverkar hur den ordinarie verksamheten är organiserad. I syfte att avgränsa uppsatsen kommer fokus att ligga på projekt med koppling till miljö- och klimatrelaterade frågor.

### Huvudsakliga intervjufrågor

- Hur har EU-projektet/projekten du leder organiserats?
- Hur ser projektorganisationen ut?
- Hur styrs arbetet med projektet? Vilka aktörer styr?
- Hur styrande har kraven i projektansökan och partnerskapen varit för projektets innehåll?

### Metoder

Jag kommer att genomföra samtalsintervjuer med kommunanställda som på olika sätt arbetar med eller berörs av EU-projekten som drivs. Bland de tillfrågade finns personer med tjänster som projektutvecklare och projektledare, samt företrädare för förvaltningar som omfattas av projekten som drivs. Intervjusvaren kommer sedan analyseras med utgångspunkt i organisationsteorier som fokuserar på hur projekt används inom offentlig förvaltning och kan påverka hur arbetet organiseras.

Uppsatsen kommer handledas och läsas av min uppsatshandledare, andra föreläsare vid Statsvetenskapliga institutionen och mina medstudenter. När uppsatsen väl har lämnats in, opponerats på och bedömts kommer den att läggas upp på LUP-SP (*Lund University Publications Student Papers*), en sida där alla uppsatser från Lunds universitet finns samlade. Länk till LUP-SP finns [här](#).

## C. Intervjuguide för förvaltningschefen

# Intervjuguide

### Den övergripande planen för forskningen

Intervjusvaren kommer att utgöra delar av materialet i mitt examensarbete som skrivs inom ramen för kandidatkursen i statsvetenskap som ges vid Lunds universitet.

Syftet med uppsatsen är att undersöka om, och i sådana fall hur, kommunalt drivna EU-projekt påverkar hur den ordinarie verksamheten är organiserad. I syfte att avgränsa uppsatsen kommer fokus att ligga på projekt med koppling till miljö- och klimatrelaterade frågor.

### Huvudsakliga intervjufrågor

- Hur organiseras arbetet med EU-projekt inom förvaltningen?
- Hur ser organisationen ut inom projekten?
- Hur involverade är ni i styrningen av projekten?

### Metoder

Jag kommer att genomföra samtalsintervjuer med kommunanställda som på olika sätt arbetar med eller berörs av EU-projekten som drivs. Bland de tillfrågade finns personer med tjänster som projektutvecklare och projektledare, samt företrädare för förvaltningar som omfattas av projekten som drivs. Intervjusvaren kommer sedan analyseras med utgångspunkt i organisationsteorier som fokuserar på hur projekt används inom offentlig förvaltning och kan påverka hur arbetet organiseras.

Uppsatsen kommer handledas och läsas av min uppsatshandledare, andra föreläsare vid Statsvetenskapliga institutionen och mina medstudenter. När uppsatsen väl har lämnats in, opponerats på och bedömts kommer den att läggas upp på LUP-SP (*Lund University Publications Student Papers*), en sida där alla uppsatser från Lunds universitet finns samlade. Länk till LUP-SP finns [här](#).

## D. Samtycke till deltagande i forskningsstudien

### **Samtycke till deltagande i forskningsstudien**

*Nedan ger du ditt samtycke till att delta i studien,*

*Läs igenom detta noggrant och ge ditt medgivande genom att signera längre ned på sidan.*

#### Medgivande

- Jag har tagit del av informationen kring studien och är medveten om hur den kommer att genomföras.
- Jag har fått tillfälle att få mina frågor angående studien besvarade innan den påbörjas och vet hur jag komma i kontakt med uppsatsförfattaren för att få dem besvarade.
- Jag deltar i studien helt frivilligt, har blivit informerad om varför jag har blivit tillfrågad och vad syftet med mitt deltagande är.
- Jag är medveten om att jag när som helst under studiens gång kan avbryta mitt deltagande utan att jag behöver förklara varför.
- Jag är medveten om att intervjun kommer att spelas in och transkriberas.

Datum och signatur:

#### **Kontakt:**

Ellen Broqvist  
[el1751br-s@student.lu.se](mailto:el1751br-s@student.lu.se)