



# Strategisk samverkan för ett hållbart samhälle

---

En guide till god samverkan över sektorsgränserna

**NÄTVERKET**  
Idéburen sektor Skåne

## Varför samverkan?

Vår tids samhällsutmaningar är kanske mer komplexa och genomgripande än någonsin tidigare. På vissa områden går utvecklingen åt rätt håll. Det gäller inte minst på det sociala området, där till exempel en ökad läskunnighet bland flickor ger löfte om ett mer jämlikt ledarskap i framtiden.

Samtidigt börjar tiden för åtgärder på klimatområdet rinna ut. Ojämlikheten mellan olika befolkningsgrupper när det gäller inkomst, hälsa och inflytande är påtaglig, liksom den psykiska ohälsan hos inte minst barn, unga och människor på flykt. En snabb omställning till en hållbar livsstil är ingenting mindre än nödvändigt för vår överlevnad.

Agenda 2030 och de 17 globala utvecklingsmålen har vuxit fram i den andan. Mål 17 slår fast att målen bara kan förverkligas genom långsiktiga partnerskap och samarbete.

Det finns ett brett intresse för och vilja till samverkan som kommer ur insikten att ingen samhällsaktor eller aktör kan lösa ens en av dessa utmaningar på egen hand. Framväxten av olika samverkansformer såsom regionala och lokala överenskommelser, Idéburet Offentligt Partnerskap och innovationsbaserad upphandling vittnar om det.



### Så här är guiden upplagd

Den här guiden riktar sig i första hand till idéburna aktörer men kan även användas av offentliga aktörer som vill utöka sin samverkan. Syftet är att ge en vägledning till när det är lämpligt att samverka - och i vilken form. Ni går igenom tre grundläggande steg som kan tjäna som underlag för en förberedande diskussion inför en samverkansprocess.

**Steg 1 - förutsättningar** ställer ett antal grundläggande frågor att diskutera igenom i er organisation. Skriv gärna ner svaren!

**Steg 2 - former** ger en översiktlig bild av de viktigaste samverkansformerna och beskriver kortfattat när en viss form kan vara lämplig eller inte.

**Steg 3 - förverkligande** föreslår ett innehåll för det goda samtalet som leder fram till ett samarbete.

Förutsättningar  
för samverkan

Former  
för samverkan

Förverkligande  
av samverkan

Samhällsförändring uppstår ofta som ett resultat av att människor löser problem tillsammans. Men för att samarbetet ska bli smidigt är det bra att först formulera sin egen startposition: varför ni vill samverka? Det kan handla om att skapa något helt nytt tillsammans, eller att utveckla en befintlig metod, lösning eller verksamhet. Ställ de här frågorna i er egen organisation innan ni inleder samtalet med er samverkanspartner.

## Var börjar vi?

### Analysen

Vilket är ert huvudsakliga motiv till att samverka?

Anteckna här!

Det finns olika skäl att samverka. Är det för att hitta finansiering till er verksamhet? Är det för att lösa en samhällsutmaning? Finns det externa krav på att ni ska samverka är det bra att fundera på varför dessa finns.

### Aktörerna

Vem eller vilka vill/behöver ni samarbeta med?

Anteckna här!

Ska fler idéburna aktörer vara med? Fler offentliga? Ska de aktuella aktörerna delta från början eller koppas in senare?

### Affären

Vilka resurser kan ni bidra med?

Anteckna här!

Ofta går parterna i en samverkan in med någon typ av resurser, som pengar, kompetens, ideella krafter eller personal. Vilka resurser kan ni bidra med, och vilka resurser förväntar ni er av er motpart?

### Arbetsättet

Hur hanterar ni ägandeskap och flexibilitet i samarbetet?

Anteckna här!

Går det att på förhand definiera vad samverkan ska handla om eller befinner ni er i ett starkt föränderligt fält? Vet ni redan hur verksamheten ska utformas eller ska ni hitta formerna tillsammans?

### Avkallet

Vad är ni beredda att kompromissa med?

Anteckna här!

Vad är ni beredda att kompromissa med för att få samverkan att fungera, och vad är så viktigt att ni inte är beredda att kompromissa med det? Vad vill ni samarbeta om och vad vill ni inte samarbeta om?

# 2 Former



## Samtal

*Samtal, samverkan eller partnerskap? De olika formerna innebär både vinster och utmaningar och ställer olika krav på de som ingår i processen. I den här guiden har vi delat upp samarbetet i tre olika nivåer: samtal, samverkan och partnerskap. Samtal är en enklare typ av samarbete, medan samverkan och framförallt partnerskap ställer högre krav på parterna. Samtal lägger ofta grunden till samverkan och partnerskap. Men ibland kan samtalet i sig räcka. Det är genom samtalen man lär sig mer om varandra och kanske bestämmer sig för att samordna sina insatser.*

### Exempel på former för samtal

#### Överenskommelse eller annan form av viljeyttring

Överenskommelser är en viljeyttring om att utveckla bättre samverkan mellan en eller flera parter i offentlig och idéburen sektor som följer ett antal gemensamt överenskomna principer.

Samtalsformen möjliggör breda samarbeten med flera idéburna parter på olika sakområden

##### Att tänka på

Processen kräver tid, tillit och politisk vilja. Det är betydligt enklare att nå bra resultat om den idéburna sektorn är organiserad och samverkar internt.

##### Passar

- när det finns politisk vilja att fördjupa samverkan med idéburen sektor.
- för idéburna paraply- och intresseorganisationer.
- när ni vill prata om förutsättningsfrågor.

##### Passar inte

- för enskilda idéburna organisationer som vill samverka med offentlig sektor inom sitt sakområde.

#### Representation eller olika forum för dialog

Idéburen sektor tar plats i det offentliga genom representation i styrande organ, arbetsgrupper eller i olika forum och råd. På motsvarande sätt kan representanter för det offentliga delta i den idéburna partens forum.

Samverkansformen möjliggör fördjupade relationer genom att viktiga perspektiv lyfts fram och parterna får en ökad förståelse för varandras verksamheter.

##### Att tänka på

Parterna behöver sträva efter att förstå varandras förutsättningar, till exempel när det gäller mötestider och ekonomiskt handlingsutrymme. Den idéburna parten kan lätt hamna i beroendeställning vilket gör det svårt att samverka på lika villkor.

En samordnad idéburen sektor underlättar valet av representant till ett forum. Det är viktigt att dessa representerar hela sektorns behov och inte bara den egna organisationens.

##### Passar

- när parterna vill äga och driva verksamheten själv men behöver få in fler perspektiv.
- när idéburen sektor är organiserad och kan företräda ett bredare perspektiv.

##### Passar inte

- När det saknas flexibilitet i organisationen och intresset är lågt för att göra förändringar av verksamheten.

Det finns många sätt att samverka och ofta är samverkan nästa naturliga steg efter samtal. I samverkan genomför aktörerna konkreta aktiviteter tillsammans som på ett eller annat sätt involverar bådas organisationer, medarbetare, medlemmar, resurser, målgrupper och liknande. Vanligen hittar man ett smidigt sätt att fördela ansvar och resurser, exempelvis genom att det offentliga står för kostnaderna och det idéburna står för kompetens och personella resurser.

## Exempel på former för samverkan

### Projektmedel

Projektmedel söks av den idéburna organisationen för ett avgränsat projekt. Medlen gör det möjligt att testa en ny idé kring en framtida samhällsutmaning.

#### Att tänka på

Parterna behöver komma överens om hur verksamheten ska bli långsiktigt hållbar. För att projektmedel ska beviljas krävs en plan för hur projektet ska avvecklas eller fortsätta i en annan form.

#### Passar

- för organisationer som vill testa något nytt

#### Passar inte

- för organisationer som redan har hittat formerna för att bedriva ett långsiktigt arbete.

### Verksamhetsstöd

Verksamhetsstöd ges till en specifik verksamhet, ofta på ettårsbasis. Stödformen gör det möjligt för idéburna organisationer att bedriva olika typer av verksamhet utifrån de behov som organisationen själv har definierat.

#### Att tänka på

Parterna bör sträva efter att komma överens om hur verksamheten ska bli långsiktigt hållbar och undersöka om det finns förutsättning-  
ar att ingå i en avsiktsförklaring för en flerårig finansiering.

#### Passar

- för organisationer som har en klar uppfattning om vad de vill/behöver göra för att möta en samhällsutmaning och behöver finansiering till en avgränsad del av sin verksamhet.

#### Passar inte

- när det är särskilt viktigt för organisationen att behålla sin självständighet gentemot det offentliga i styrningen av sin verksamhet.

### Generellt organisationsstöd

Den idéburna organisationen får ett generellt organisationsstöd för att kunna bedriva sin verksamhet. Stödet beviljas vanligen för ett år i taget och möjliggöra för den idéburna organisationens att bedriva verksamhet för att möta behov som organisationen själv har definierat.

Stödformen medger en flexibilitet att förändra verksamheten utifrån behov utan att behöva fokusera på finansieringen.

#### Att tänka på

Parterna bör sträva efter att komma överens om hur verksamheten ska bli långsiktigt hållbar och kan eventuellt ingå en avsiktsförklaring för en flerårig finansiering.

Den offentliga parten behöver visa tillit till den idéburna parterns förmåga att utföra sitt uppdrag och att organisera arbetet därefter.

#### Passar

- när det finns en stabilitet hos den idéburna aktören och en ömsesidig tillit mellan organisationerna.
- när den idéburna parten vill värna sin självständighet och själva styra över vad pengarna ska användas till.

#### Passar inte

- när verksamheten ska bedrivas långsiktigt (vilket kräver en avsiktsförklaring för en längre tid).
- kortfristiga projekt.

## Uppdrag eller upphandling

Idéburna organisationer kan sälja tjänster till offentliga organisationer. Uppdragen kan vara stora och vinnas i konkurrens med företag och andra organisationer, eller mindre och endast intressanta för den berörda idéburna organisationen. Under en viss beloppsgräns kan uppdraget direktupphandlas, över en viss beloppsgräns måste det konkurrensutsättas i en regelrätt upphandling.

### Att tänka på

Vid en idéburen upphandling ligger fokus på samhällsnyttiga mervärden och kvalitet framför pris och vinsttänkande.

Det kan vara bra att undersöka möjligheterna till förenklade former för upphandling, reserverad upphandling, direktupphandling, kvalitetsfokuserad upphandling eller innovations- eller dialogupphandling.

Juridisk kompetens eller rådgivning till idéburna organisationer kan bli nödvändig.

### Passar för

- Arbetsintegrerande sociala företag eller andra idéburna företag som säljer tjänster eller varor.

### Passar inte

- för idéburna organisationer som är lite ostadiga och kan få svårt att leverera under hela kontraktstiden.

*I ett partnerskap driver och äger parterna verksamhet tillsammans. Det formella ägarskapet kan varas hos en av organisationerna, men båda parter deltar i verksamheten på lika villkor och bidrar med sin erfarenhet, sina resurser och sin kompetens. Partnerskap ställer högre krav på parterna än i en samverkan och utgår ofta från en specifik sakfråga - men kan utformas på olika sätt.*

## Exempel på former för partnerskap

### Idéburet Offentligt Partnerskap

Idéburet Offentligt Partnerskap (IOP) är en form av partnerskap som utgår från en specifik samhällsutmaning där en eller flera offentliga aktörer går ihop med en eller flera idéburna aktörer för att tillsammans hitta en lösning.

Partnerskapet ska vara jämbördigt och långsiktigt och parterna bidrar med resurser, ofta personella från den idéburna sidan och ekonomiska från den offentliga.

IOP är inte en finansieringsmodell för ett redan pågående arbete utan i första hand en möjlighet att gemensamt och resurseffektivt lösa komplexa samhällsutmaningar på olika innovativa sätt.

### Att tänka på

Ett IOP ställer höga krav på tillit, politisk vilja och ömsesidig förståelse för varandras förutsättningar. Parterna behöver klargöra de juridiska förutsättningarna för att inte riskera krav i efterhand på att en verksamhet borde ha upphandlats.

### Passar

- när parterna har en gemensam problem- och målbild.
- för komplexa samhällsutmaningar där parterna behöver lägga samman sin kunskap och sina resurser för att hitta lösningar.
- när parterna vill ha kontinuerligt samarbete under hela partnerskapet.

### Passar inte

- när initiativet kommer från offentlig sektor.
- när ömsesidig tillit saknas.
- när det finns en marknad.

När förutsättningarna är klarlagda och formen för samverkan är bestämd är det dags att förverkliga samarbetet. All god samverkan bygger på ömsidig förståelse och respekt för den andre partens verklighet, värdegrund och sätt att fungera. Desto djupare samverkan, desto viktigare är det att processen förbereds väl och att relationen präglas av jämbördighet, ödmjukhet och långsiktighet. Det goda samtalet ligger till grund för ett hållbart partnerskap, helt enkelt.

Diskutera gärna igenom målbild, värdegrund, problemlösning, arbetsformer och värdemätning med er motpart innan ni sätter igång samarbetet. Den samverkansform ni har valt gör att vissa frågor troligen redan är besvarade medan andra frågor kräver mer diskussion.

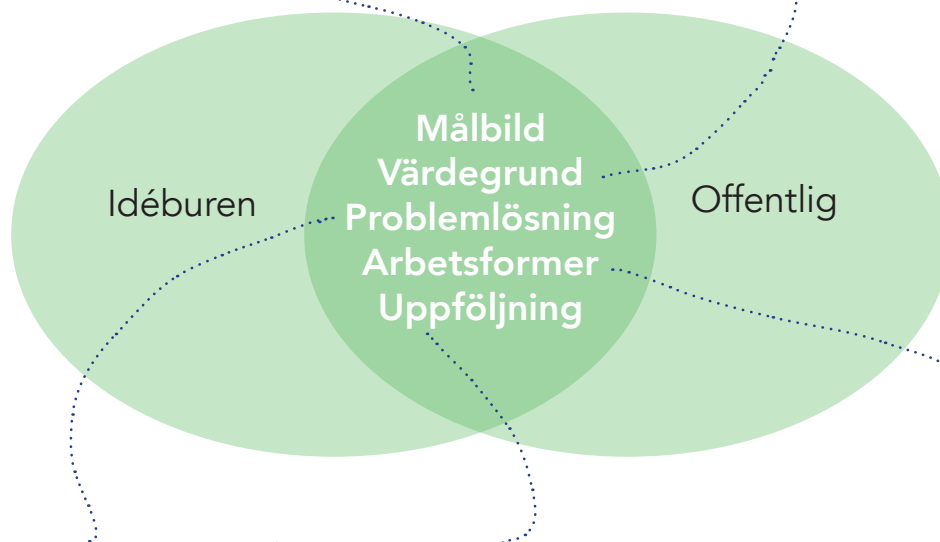
# 3

## Förverkligande

Med en tydlig **målbild** för samarbetet är det lätt att staka ut riktningen för det gemensamma arbetet - det vill säga en strategi som parterna kommer överens om att följa. Steget innan är att parterna först blir klara över vilken vision de själva har för samarbetet, så att den stämmer överens med det man vill åstadkomma tillsammans.

En gemensam **värdegrund** gör det lättare att till exempel komma överens om arbetsformer, stämma av förväntningar och hantera meningsskiljaktigheter. Ett tips är att utgå från Överenskommelsen Skånes sex principer för samverkan.

1. Självständighet och oberoende
2. Dialog
3. Kvalitet
4. Långsiktighet
5. Öppenhet och insyn
6. Mångfald



Olika parter bidrar med olika kompetens, drivkrafter och syner på människan, samhället och framtiden. Bilden av vad som behöver göras kan skifta. Den gemensamma **problemlösningen** blir ändamålsenlig först när alla parter får komma till tals i ett jämbördigt samarbete av givande och tagande.

Ni behöver komma fram till vad samarbetet ska leda till och hur effekterna av arbetet ska **följas upp** och mätas. Det är viktigt att även mjuka värden får plats, såsom mått/indikatorer på ökad social sammanhållning.

Bestäm i förväg hur arbetet ska **organiseras** rent praktiskt. Hur ofta kommer ni att ses? Vem tar ansvar för att organisera och leda sammankomsterna? Krävs någon form av gemensam processledning eller kompetensutveckling? Hur ska arbetet dokumenteras?

## Idéburen sektor i Skåne i siffror

26 800 idéburna organisationer  
varav

- 14 432 är ideella föreningar
  - 5 147 är ekonomiska föreningar
  - 3 372 är stiftelser
  - 2 637 är samfälligheter
  - 199 är registrerade samfund
  - 13 är aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning
- med
- totalt 22 978 anställda
- och
- 17 miljarder kronor i omsättning

siffrorna gäller 2015

