

Samverkan mellan  
**CIVILSAMHÄLLET  
OCH SVERIGES REGIONER**

– det finns outnyttjad potential

**mucf**

Myndigheten för ungdoms-  
och civilsamhällesfrågor



© Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) 2023

**Uppdragsansvarig:** Johan Lidmark  
**Webb:** [www.mucf.se](http://www.mucf.se)

# Förord

Den här rapporten ger röst åt civilsamhället. Rapporten är en av flera som ingår i myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) uppföljningssystem för civilsamhällespolitiken. Myndighetens förhoppning är att rapporten bidrar till en fylligare uppföljning av civilsamhällets villkor i Sverige och till att inspirera både civilsamhället och Sveriges regioner i deras fortsatta samverkan.

Inom politiken för det civila samhället är samverkan central. Rapporten visar att det finns en potential att utveckla samverkan mellan civilsamhället och Sveriges regioner. Båda parter skulle tjäna på att bättre nyttja denna potential. Myndigheten ser att civilsamhället kan bli ännu bättre på att beskriva sin kompetens och sin särart och det mervärde som samverkan med civilsamhället kan ge. Myndigheten ser också att regionerna kan bli ännu bättre på att strategiskt diskutera nyttan med samverkan och därefter göra nödvändiga prioriteringar. Rapporten har tagits fram på avdelningen för utredning av Johan Lidmark (uppdragsansvarig) och Vanessa Sevedag.

**Lena Nyberg**, generaldirektör  
Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>6</b>
<b>Inledning</b>	<b>8</b>
Syfte	10
Avgränsningar	10
Genomförande	10
<b>Alla vill samverka men framgång är inte självklar</b>	<b>11</b>
Samverkan är central i civilsamhällespolitiken och i regionala överenskommelser	11
De idéburna organisationernas utgångspunkter	12
Överenskommelsekansliet, ett initialt stöd i arbetet	12
Överenskommelse på lokal/regional nivå	12
Samverkan betonas i styrdokument	12
Samverkan, ett bidrag till och resultat av sociala innovationer	13
Viktiga erfarenheter från svenska samverkansprojekt	14
Viktiga erfarenheter kring utmaningar för samverkan	14
<b>Röster från civilsamhället och regionerna om samverkan</b>	<b>18</b>
Relationer behöver utvecklas och vårdas	18
Kunskap och förståelse är avgörande för samverkan	20
Ömsesidig dialog och delaktighet önskas	23
Mer struktur önskas	30
Styrdokument visar riktningen framåt	33
Utveckling som utmanar	39
Båda parter tjänar på stärkt samverkan	43

<b>Avslutande diskussion</b>	<b>49</b>
Dialog är kärnan i samverkan	49
Kunskap behöver fyllas på löpande	49
Samverkan är tvetydig och komplex	49
Maktobalans råder mellan civilsamhället och regionerna	50
Alltför personbunden samverkan en utmaning	50
Mer utmaningsdriven samverkan en möjlighet	51
Samverkan kan förankras i olika styrdokument	51
Avslutning	52
<b>Referenser</b>	<b>54</b>
<b>Bilagor</b>	<b>56</b>
Bilaga 1 – Intervjuade regioner och föreningar	56
Bilaga 2 – Förekomsten av regionala överenskommelser (RÖK) och Idéburet offentligt partnerskap (IOP)	57

# Sammanfattning

Det finns begränsat med kunskap om hur samverkan mellan civilsamhället och Sveriges regioner fungerar. Denna rapports syfte är därför att öka kunskapen om civilsamhällets förutsättningar med fokus på hur samverkan mellan civilsamhället och Sveriges regioner fungerar. Rapporten belyser även betydelsen av formella regionala överenskommelser som slutits mellan civilsamhället och offentliga aktörer. Den data som ligger till grund för rapporten har samlats in via enskilda och gruppintervjuer med företrädare från civilsamhället respektive regionerna. Utöver intervjuer genomfördes en analys av regionala styrdokument.

Samverkan är centralt i civilsamhällespolitiken nationellt och regionalt. Detta är också synligt i regionala styrdokument. Civilsamhället och regionerna samverkar inom såväl hälso- och sjukvård som kultur och regional utveckling. Samverkan är även den vanligaste formen av idéburen innovation (Lindberg & Nahnfeldt 2017). Att samverkan är vanligt och att det är en stor bredd på innehållet visar på att samverkan både innebär många möjligheter och har stor samhällelig betydelse.

Denna studie har genererat resultat som speglar förutsättningarna för samverkan, identifierar hinder och utmaningar och pekar på ett antal framgångsfaktorer. Relationer mellan parterna är ett tema som står i centrum när olika samhällsaktörer ska försöka samverka. Det är grundläggande att parterna lär känna varandra för att kunna utveckla fungerande relationer och tillit. Kunskap och förståelse är också avgörande för en god samverkan. Det handlar dels om att det behövs kunskap inom ett sakområde och om de relevanta styrdokumenterna och dels om behovet av förståelse och kunskap om varandra och varandras förutsättningar att samverka.

En ömsesidig dialog och delaktighet under hela arbetet med samverkan har stor betydelse. Fyra teman för dialog mellan parterna blev synliga under intervjuerna; om själva verksamheten, om bidragsgivningen, om styrdokument och om särskilda frågor inför politiska beslut. De olika temana för dialog ställer olika krav och kan därför behöva hanteras i separata processer med olika metoder och syften.

Det råder en maktobalans mellan civilsamhället och regionerna och det utgör en naturlig förutsättning för samverkan. Regionerna har en mycket starkare ekonomi och många fler medarbetare vilket innebär att de självständigt fattar för samverkan nödvändiga beslut och även kan utföra nödvändiga arbetsuppgifter. Maktobalansen behöver hanteras på bästa möjliga sätt för att samverkan ska bli så jämbördig som möjligt.

Denna studie visar att samverkan är alltför beroende av personerna som deltar och har för lite struktur. Risken med en alltför personbunden samverkan är att det uppstår osäkerhet så fort någon individ byts ut och att det kan vara svårare för de samverkande organisationerna att uppnå en samsyn i arbetet.

Rapporten visar att både en regional överenskommelse och en regional utvecklingsstrategi kan fungera som hemvist för ambitionerna med samverkan. En viktig funktion som dessa har är att presentera en strategi för hur samverkan långsiktigt ska stärkas.

Civilsamhället står inför en rad utmaningar som påverkar förutsättningarna för samverkan. Det finns en oro hos både civilsamhället och regionerna för hög medelålder och ett förestående generationsskifte i civilsamhället. Människors engagemang tar sig också nya uttryck, de efterfrågar att vara mer digitala, ingå i lösare sammanslutningar och de utgår mer från individuella drivkrafter. Om inte tillräckligt många yngre vill bli medlemmar riskerar det att påverka både ekonomin och möjligheterna att besätta styrelseposter. Det skulle försämra civilsamhällets förutsättningar att samverka.

Rapporten pekar både på att samverkan mellan civilsamhället och regionerna är komplex och svårmanövrerad men även på att det finns en outnyttjad potential. Civilsamhället kan och vill gärna bidra mer med sin unika kompetens och stora inslag av ideellt arbete. Regionerna ser också möjligheterna med stärkt samverkan och behöver för sin del göra prioriteringar som gör önskvärd samverkan möjlig. I samverkan kan civilsamhället och regionerna ge ett stort bidrag till den regionala samhällsutvecklingen.

## Begrepp

### Civilsamhället

I den här rapporten betraktas civilsamhället som; En arena, skild från staten, marknaden och det enskilda hushållet – där människor, grupper organisationer agerar tillsammans för gemensamma intressen (prop. 2009/10:55). Som synonymer till civilsamhället används vid några tillfällen idéburen sektor och ideell sektor även om dessa begrepp har en smalare innebörd än civilsamhället. Förening används också i rapporten men civilsamhället omfattar även flera andra associationsformer<sup>1</sup>.

### Samverkan

Samverkan förstås i den här rapporten i ett brett perspektiv och som en långsiktig process mellan parterna som även kan innehålla avgränsade projekt. Det kan handla om återkommande dialog, verksamhetsavtal samt andra beslutsprocesser där civilsamhället kan bidra.

<sup>1</sup> Civilsamhället omfattar följande associationsformer; aktieföretag med särskild vinstutdelningsbegränsning, ekonomiska föreningar (inte alla), ideella föreningar, registrerade trossamfund, samfälligheter och samfällighetsföreningar samt stiftelser.

# Inledning

Det övergripande målet för civilsamhällespolitiken är “att villkoren för det civila samhället som en del av demokratin ska förbättras”. Det poängteras också att arbetet för att nå målet på olika sätt ska ske i dialog med civilsamhällets organisationer. Andra viktiga delar av politiken är en ökad kunskap om civilsamhällets förutsättningar, roll och mervärde hos offentliga aktörer samt en förmåga till samverkan mellan offentliga aktörer och civilsamhället (skr. 2017/18:246).

Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF) har regeringens uppdrag att verka för att förbättra och att följa upp civilsamhällets villkor. Uppdraget omfattar en uppföljning med olika tematiska inriktningar och olika metoder. Tillsammans utgör olika rapporter ett uppföljningssystem för civilsamhällespolitiken. MUCF har sedan 2012 följt upp civilsamhällets villkor utifrån de sex vägledande principerna; dialog, kvalitet, långsiktighet, mångfald, självständighet och oberoende, öppenhet och insyn, (se MUCF 2023b). Denna årliga enkätuppföljning kompletteras med andra undersökningar som ger ytterligare sifferunderlag eller som ger beskrivningar av civilsamhällets villkor i ord. För att kunna presentera beskrivningar i ord ska röster från civilsamhället samlas in och det kan göras genom intervjuer, enskilda eller i grupp, samt vid andra mötestillfällen där civilsamhället deltar. Beskrivningarna i ord bidrar till att ge en fylligare och mer nyanserad bild av civilsamhällets situation. Den här rapporten är en del av uppföljningssystemet för civilsamhället och ett exempel på en rapport där röster från civilsamhället utgör underlag för rapporten. Denna gång ingår även röster från regionerna i underlaget.

## **Inom politiken för det civila samhället har MUCF de senaste åren tagit fram rapporter med olika teman;**

- [Samverkansmodell. För offentliga aktörer och civilsamhället.](#) (MUCF, 2021a)
- [Regionerna och civilsamhället. Stöd och samverkan.](#) (MUCF, 2021b)
- [Samverkan mellan kommun och civilsamhälle. En inspirationsskrift med exempel från sex kommuner.](#) (MUCF, 2021c)
- [Engagemang och inflytande för unga från de nationella minoriteterna.](#) (MUCF, 20)
- [Kartläggning av hot och hat mot det civila samhället.](#) (MUCF, 2022b)
- [Digitalisering för alla?](#) (MUCF, 2022c)
- [Kommunala stöd och bidrag till civilsamhällesorganisationer.](#) (MUCF, 2023a)
- [Ett år med nya utmaningar. Uppföljning av ideella föreningars villkor 2022.](#) (MUCF, 2023b)
- [Nya sätt att organisera sig i civilsamhället.](#) (MUCF, 2023c)
- [Digitalisering i ideella föreningar. Före, under och efter covid-19 pandemin.](#) (MUCF, 2023d)
- [Digitalisering i ideella föreningar. Hinder och utmaningar.](#) (MUCF, 2023e)



Samverkan är centralt i civilsamhällespolitiken och MUCF har ett långsiktigt uppdrag att främja samverkan mellan offentliga aktörer och det civila samhället. Samverkan är också något som präglar det vardagliga arbetet för många organisationer i civilsamhället. Samverkan kan utgå från bidragsprocesser på kommunal, regional eller statlig nivå. Den kan också handla om utveckling av allmännyttiga verksamheter, upphandling av en tjänst eller om ett idéburet offentligt partnerskap, framtagande av strategiska styrdokument och så vidare.

Regeringen beslutade år 2008 om Överenskommelse mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och SKR<sup>2</sup>. Målet var att underlätta för ideella organisationer att agera utförare av social service samt att ha ett system med två likvärdiga parter som tillsammans bidrar till att öka kvaliteten i vården och mångfalden i utbudet (Johansson m.fl. 2019). Samverkan är en förutsättning för att parterna ska kunna utveckla verksamheten och komma närmare målet.

Samverkan mellan kommuner eller regioner och civilsamhället framstår som stabil under de senaste decennierna. Det går dock att se en trend för innehållet i samverkan. Trenden handlar om att offentlig sektor vill få mer värde för pengarna, det vill säga att en ökad effektivitet från civilsamhällets sida efterfrågas. Det blir i och med det mer fokus på vad en civilsamhällesorganisation gör. Samtidigt uppmanade dåvarande regering i sin politik att andelen organisationsbidrag bör öka och att andelen projekt- och verksamhetsbidrag bör minska (skr. 2017/18:246). Organisationsbidraget ges utan att särskilda uppdrag är kopplade till det vilket sätter fokus mer på vilka civilsamhället är. Det blir motsägelsefullt när staten, kommunerna och regionerna i olika grad betonar vad civilsamhället förväntas göra respektive vilka de förväntas vara. Det blir motsägelsefullt eftersom civilsamhället ofta har kontakt med mer än en offentlig aktör. Kommuner och regioners inställning verkar främst handla om att de genomgår en undermedveten oartikulerad utveckling mot mer företags- och marknadslogik (Johansson m.fl. 2019). Det verkar dock inte påverka den ideella sektorns röstfunktion i någon större utsträckning utan organisationernas traditionella och demokratiska funktioner verkar ha en stark lokal ställning (Ibid.).

Delar av kommunsektorn börjar, enligt SOU 2016:13, se samverkan med civilsamhällets organisationer ur ett mer strategiskt och långsiktigt perspektiv. Vissa kommuner och regioner verkar ha en förståelse för att det inte alltid går att möta utmaningar i samhället på egen hand eller i traditionella strukturer. Det finns också en insikt om att organisationerna bidrar med olika värden till samhället samt med kompetens som kommuner och regioner saknar (SOU 2016:13). En god samverkan mellan civilsamhället och offentliga aktörer är därför en viktig förutsättning för samhällsutvecklingen. Det pågår mycket samverkan men det finns begränsat med kunskap om hur olika samverkansprojekt har fungerat och vilka lärdomar som kan dras utifrån dessa. Den nationella överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer och SKR upprättades 2008 och därefter slöts många regionala och kommunala överenskommelser. Det finns fortfarande begränsat med kunskap om hur samverkan med överenskommelsen som bas verkligen fungerar. Mot denna bakgrund

---

<sup>2</sup>När överenskommelsen slöts 2008 hette organisationen Sveriges kommuner och landsting men bytte 2019 namn till Sveriges kommuner och regioner.

har MUCF valt att genomföra en fördjupad studie av samverkan, inklusive överenskommelsers roll, mellan civilsamhället och offentliga aktörer.

## Syfte

Syftet med denna rapport är att öka kunskapen om civilsamhällets förutsättningar med fokus på hur samverkan mellan civilsamhället och Sveriges regioner fungerar. Rapporten ska även belysa betydelsen av formella regionala överenskommelser som slutits mellan civilsamhället och offentliga aktörer. Rapporten utgår från följande två övergripande frågeställningar:

- Hur beskrivs och förstås samverkan mellan civilsamhället och regionerna?
- Hur beskriver parterna behovet av och förutsättningarna för överenskommelser?

## Avgränsningar

Rapporten undersöker inte samverkan mellan civilsamhället och staten eller kommuner.

## Genomförande

De övergripande frågorna i studien besvaras genom:

- Intervjuer/gruppintervjuer med företrädare för civilsamhället
- Intervjuer/gruppintervjuer med företrädare för regionerna
- Dokumentanalys av ingångna överenskommelser och andra styrdokument som kan förväntas ta upp samverkan med civilsamhället såsom folkhälsostrategier, kulturstrategier och regionala utvecklingsstrategier.

Åtta av 21 regioner valdes ut för att ingå i studien. Urvalet gjordes med målet att; få en geografisk spridning över hela landet, inkludera befolkningmässigt både små och stora regioner samt inkludera regioner både med och utan en regional överenskommelse. Med varje region genomfördes en digital gruppintervju med mellan två och sex personer vilket innebär åtta gruppintervjuer med sammanlagt 29 personer. Intervjupersonerna hade erfarenhet av folkhälsoområdet, kulturområdet och regional utveckling. Regionerna informerade MUCF om organisationer som de hade haft samverkan med. Utifrån de föreslagna organisationerna försökte MUCF få till en så varierad blandning av organisationer att intervjuas som möjligt. Det var många föreningar som inte besvarade MUCFs förfrågan om en intervju eller som valde att tacka nej till att delta. MUCF bokade in två intervjutillfällen i respektive region. Det deltog mellan en och fyra organisationer i varje intervju och totalt genomfördes 15 digitala intervjuer med 33 organisationer. Varje organisation representerades av en person. Vilka regioner och vilka organisationer som intervjuades redovisas i bilaga 1. Studiens resultat ger en bild av hur samverkan fungerar i de utvalda åtta regionerna och de 33 intervjuade organisationerna. Resultatet beskriver förutsättningar och begränsningar för de regioner och civilsamhällesorganisationer som ingår i studien och det kan vara applicerbart på andra regioner och civilsamhällesorganisationer som befinner sig i liknande situationer.

# Alla vill samverka men framgång är inte självklar

Samverkan är central i civilsamhällespolitiken. I detta kapitel beskrivs först viktiga delar av politiken och därefter vilket utrymme samverkan får i regionala styrdokument. Kapitlet fortsätter med en beskrivning av hur samverkan och sociala innovationer hänger ihop. De två sista delarna tar upp sådant som visat sig viktigt att tänka på dels för att uppnå bästa möjliga samverkan utifrån svenska erfarenheter och dels för att hantera utmaningar som finns med samverkan.

## Samverkan är central i civilsamhällespolitiken och i regionala överenskommelser

Den nationella överenskommelsen (skr. 2008/09:207) var central för civilsamhällespolitiken och samverkan är en förutsättning för att civilsamhället och det offentliga ska kunna utveckla verksamheten i överenskommelsens anda. I de förberedande diskussionerna fanns en målsättning att identifiera principer för det kommande förslaget till överenskommelse. De principer som kom att formuleras i den slutgiltiga versionen har sitt ursprung i de problembilder som framkom vid dialogmötena mellan överenskommelsens parter.

**Principerna som identifierades i arbetet med nationella överenskommelsen och därefter blev centrala för hela politiken för civilsamhället (prop. 2009/10:55) var;**

- självständighet och oberoende
- dialog
- kvalitet
- långsiktighet
- öppenhet och insyn
- mångfald

Huvudmålet med överenskommelsen var att stärka de idéburna organisationernas självständiga och oberoende roll som röstbärare och opinionsbildare, samt att stödja framväxten av en betydligt större mångfald av utförare och leverantörer inom hälso- och sjukvården och omsorgen. Det fanns en politisk önskan hos dåvarande regering att överenskommelsen skulle bidra till en mindre välfärdsstat och ett större välfärdssamhälle med fler utförare av tjänster från civilsamhället (Johansson m.fl. 2019).

## De idéburna organisationernas utgångspunkter

En överenskommelse ska enligt den nationella överenskommelsen på det sociala området utgöra en plattform för fortsatt dialog mellan parterna. Det innebär att dialog- och överenskommelseprocesser intar en central roll i den lokala och regionala strukturen för att möjliggöra civilsamhällets deltagande och inflytande (SOU 2016:13). De idéburna organisationerna betonade bland annat betydelsen av samverkan för att förverkliga överenskommelsen. De formulerade som en av sina utgångspunkter för att ta på sig ansvar för överenskommelsen, att det är deras övertygelse att överenskommelsens betydelse och möjlighet att förverkligas ökar genom att söka och etablera fördjupad samverkan mellan de ingående parterna.

## Överenskommelsekansliet, ett initialt stöd i arbetet

Parterna i den nationella överenskommelsen hade fram till 2018 ett kansli som stöd i arbetet med att sprida kunskap och informera om överenskommelsen. Kansliet planerade och genomförde det parterna beslutat. Enligt kansliet definierades en överenskommelse med att den utgår från regelbunden dialog mellan det offentliga och civilsamhället. Syftet är att överenskommelsen ska verka som en plattform för fortsatt dialog mellan parterna. När den nationella överenskommelsen avslutades 2018 bildades istället NOD, nationellt organ för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället och det är en struktur för samverkan (Kulturdepartementet 2018).

## Överenskommelse på lokal/regional nivå

SKR:s definition av en överenskommelse är; en lokal/regional överenskommelse mellan civilsamhället och kommun/region avser ett dokument som tagits fram tillsammans och med utgångspunkt i lokala/regionala behov och frågor som deltagande parter identifierar. I utredningen, SOU 2016:13, framförs att den nationella överenskommelsen och de sex principerna utgör inspiration till kommunala och regionala överenskommelser. I utredningen betonas att det är parterna i varje överenskommelse som äger den och gemensamt ska komma överens om hur den ska omsättas i konkreta planer samt hur den ska följas upp. Även om samverkan och dialog betonas olika av olika aktörer är det en ofrånkomlig del av civilsamhällespolitiken, av framväxten av överenskommelser och av genomförandet av uppsatta mål.

## Samverkan betonas i styrdokument

Alla de intervjuade regionerna beskriver i olika styrdokument<sup>3</sup> som MUCF tagit del av att civilsamhället är viktigt och att samverkan med civilsamhället

<sup>3</sup> Folkhälsoplaner/strategier, kulturplaner/strategier, regionala utvecklingsstrategier, regionala överenskommelser i de fall det finns sådana samt en del andra närliggande dokument.

är viktigt. En region formulerade sig så här, ”Det är i samspelet mellan det offentliga och de ideburna organisationernas olika roller och funktioner som ett mervärde uppstår”. I några styrdokument konstateras mycket kortfattat betydelsen av civilsamhället och samverkan, ”Många samhällsaktörer liksom civilsamhället har viktiga roller och samverkan är centralt”.

I andra styrdokument beskrivs även att antingen samråd eller samverkan är viktigt i både framtagandet av styrdokumentet och i genomförandet av uppsatta mål. Samråd innebär här att processen styrs mer ensidigt av regionen och att civilsamhället deltar sent i processen medan samverkan betyder här att civilsamhället varit med i ett tidigare skede och varit mer delaktigt under arbetets gång. Partnerskapet eller det gemensamma ansvaret i samverkan mellan civilsamhället och regionerna betonas i flera exempel. Så här beskrivs ambitionen i en överenskommelse, ”Skapa en jämbördig dialog och gemensam viljetrytning för en stärkt samverkan mellan parterna”. De här variationerna i hur samverkan beskrivs i regionernas styrdokument antyder att det finns en variation också i ambitionsnivå eller insikt i vad som behövs vad gäller samverkan.

## Samverkan, ett bidrag till och resultat av sociala innovationer

Civilsamhället har alltid haft en inneboende innovationskraft och sociala innovationer är ett mervärde av detta (SOU 2016:13). Samverkan är också den allra vanligaste formen av ideburen innovation (Lindberg & Nahnfeldt 2017). Samverkan kan med andra ord fungera både som en plattform för innovation och vara ett resultat av innovation. Det visar på att samverkan innebär många möjligheter och har stor samhällelig betydelse. Innovationer kan i en bred bemärkelse handla om många aspekter av samverkan. Det kan vara nya produkter, tjänster, koncept, metoder, arbetssätt, processer, strategier, organisation, struktur med mera. Det nya kan vara nytt just i ett nytt sammanhang eller nytt som kombination, nytt för en viss organisation inom ett visst verksamhetsområde eller nytt för en viss målgrupp. Innovationen kan ligga både i processen och i resultatet. Samverkan kan innebära en innovation i processen genom att informella möten arrangeras mellan parterna i samverkan som bidrar till ökad samsyn och energi i ett projekt (MUCF 2021c). Samverkan mellan civilsamhället och offentliga aktörer kan betraktas som en arena för sociala innovationer. Sociala innovationer skapas sällan av en enskild individ eller organisation utan i samverkan mellan olika berörda grupper och aktörer (Lindberg & Nahnfeldt 2017). När nya behov i samhället identifieras är civilsamhället ofta involverat i att utveckla lösningar och ofta i samverkan med andra. Historiskt har civilsamhällets organisationer stått bakom många sociala innovationer som offentliga aktörer senare tagit över ansvaret för, till exempel barn- och äldreomsorg, bibliotek, studiecirklar, folktandvård, hemtjänst och lokala servicepunkter.

## Viktiga erfarenheter från svenska samverkansprojekt

I ett antal svenska forskningsprojekt framkommer sådant som är viktigt för bra samverkan. Några av dessa resultat redovisas här. Samverkan har en stark dragningskraft på organisationer när de inser att det är möjligt att åstadkomma mer tillsammans med andra än vad de kan göra på egen hand. Samtidigt är det viktigt att kunna förlösa de fördelar med samverkan som parterna har identifierat. Det är inte självklart att samverkan blir framgångsrik. Grundläggande för att samverkan ska lyckas och överleva på lång sikt är att det finns organisatoriska förutsättningar för att kunna samverka. Det handlar framför allt om ekonomiska möjligheter och organisatoriska förmågor (Ekholm 2019; Tillmar m.fl. 2018). Finns inte förutsättningarna på plats måste respektive part fundera på om det är rätt att överhuvudtaget påbörja ett samverkansprojekt. Ett exempel på en situation när detta blir aktuellt är om en civilsamhällsorganisation upplever att den offentliga parten förväntar sig en helhetslösning men bara vill finansiera en snabb enkel lösning (Norbäck & Zapata Campos 2022).

Parterna behöver ha kunskap om varandras förutsättningar men även kunskap om hur samverkan praktiskt kan bedrivas. Särskilt viktiga i samverkansprojekt är personer som har kunskap om olika sektorer, de kallas ibland gränsgångare (Tillmar m.fl. 2018). Att delta i nätverk är en viktig aktivitet i samverkan och gränsgångarna har goda förutsättningar för det. På det sättet kan relationer och allianser byggas upp som stärker samverkan. Struktur kan innebära att följa en processmodell där olika faser ska gås igenom. MUCF har tillsammans med civilsamhället och offentliga aktörer tagit fram ett exempel på en processmodell för samverkan; Samverkansmodell för offentliga aktörer och civilsamhället (MUCF 2021a). Att arbeta med strukturen kan också innebära att göra en tydlig gemensam planering som beskriver hur; en gemensam syn på nyttan med samverkan skapas, kompetens rekryteras, förståelse och tillit byggs upp, arbetet fördelas mellan parterna, kontinuitet upprätthålls, projektet skapar nytta för målgruppen och så vidare (Tillmar m.fl. 2018; Ekholm 2020; Jonsson m. fl. 2021). Att planera utifrån vad som skapar bästa möjliga förutsättningar för att samverkan ska fungera är på många sätt ett naturligt angreppssätt. Det kan dock behöva kompletteras med att proaktivt ta sig an potentiella utmaningar.

## Viktiga erfarenheter kring utmaningar för samverkan

Det kan vara ett bättre angreppssätt att fokusera på de utmaningar som dyker upp under en samverkansprocess än att försöka skapa det optimala arbetssättet. Som röda trådar genom samverkansprocessen är det vanligt med upplevelsen av att det; är rörigt, finns spänningar och dilemman kring sakfrågor, finns olika ståndpunkter, finns en ständig dynamik samt att det finns intentioner med förhinder (Huxham & Vangen, 2005). Att ha fokus på utmaningar med samverkan är ett komplement till att ha fokus på att skapa bästa möjliga samverkan och kan bidra till att stärka samverkan. Om det i strävan mot bästa tänkbara samverkan diskuteras olika faser att förhålla sig till och tas sig igenom

så är det istället teman, negativa och positiva, som står i centrum i ett mer utmaningsdrivet arbetssätt.

Olika organisationslogiker hos det offentliga respektive civilsamhället är till exempel något som kan bli en utmaning. Både det offentliga och civilsamhället ska leva upp till demokratiska principer. Civilsamhället å sin sida drivs utöver det av en vision eller idé om något allmännyttigt att långsiktigt sträva mot medan offentliga aktörer drivs av att utföra sin verksamhet effektivt och rättssäkert. Skillnaderna kan behöva balanseras genom att hitta en gemensam position som ligger mellan de två logikerna (Jönsson & Scaramuzzino, 2016). Skillnaderna mellan logikerna kan i en samverkansprocess handla om att parterna skiljer sig åt vad gäller, regelverk, målgruppsengagemang, syn på ekonomi med mera (Tillmar m. fl. 2018). En generell risk och ett vanligt förekommande problem i samverkan är att arbetet blir alltför beroende av vissa individer. Samverkan blir personberoende snarare än organisationsbaserad (Ekholm 2020; Jonsson m. fl. 2021). Det kan bero på att det finns för lite struktur på plats som stöttar samverkan.

En annan utmaning som kan behöva ägnas uppmärksamhet är att det kan finnas motstånd mot samverkan i parternas organisationer och att motstrategier utvecklas. Detta gör att det kan vara bra att tillsammans utforska det som kan orsaka motstånd mot samverkan (Forkby, 2020). Det skulle kunna leda till en mer nyanserad och realistisk utgångspunkt för samverkan. För att bidra till att uppnå nytta med samverkan kan det vara viktigt att bekräfta den tröghet som samverkan ofta är förknippad med och stimulera reflektion över komplexiteten och vad som behöver hanteras. Huxham & Vangen (2005) har formulerat en teori om samverkan som bygger på 15 års forskning om samverkan. Några centrala element i teorin som kan vara till praktisk nytta redovisas i faktaruta på nästa sida.

## Centrala element i Huxham & Vangens teori om samverkan

**1) Praktiker brottas ofta med att parterna i ett samverkansprojekt har svårt att komma överens om målet för samverkan.** Deltagare från olika organisationer kommer med sina respektive organisationers mål och ibland individuella mål. Deltagare byts även ut och organisationer ändrar mål vilket innebär att mål för samverkan ofta är i ständig rörelse. Teorin hjälper då till med att konstatera att det snarare är att hantera skiftande mål som är den viktiga uppgiften i samverkan och inte att nå enighet kring ett mål. Det är enligt teorin en extrem ståndpunkt att börja med att formulera tydliga gemensamt överenskomna mål. Det är också extremt att sätta igång gemensamma aktiviteter utan att ha kommit överens om mål. Det finns en position där emellan som är att rekommendera och det är att söka tillräcklig samsyn och en gemensam bas.

**2) I praktiken spelar utövande av makt en roll i samverkansprojekt.** Att försöka dela makten är viktigt men människor betar sig som om all makt utgår från den som har pengarna. Det finns dock många tillfällen under ett projekt för alla deltagare att kunna utöva makt och lite försök att påverka i den riktning du själv tror på, behöver inte vara fel om du samtidigt klarar att balansera innanför ramarna för vad som gynnar samverkansprojektet i stort.

**3) Tillit är nödvändigt för framgångsrik samverkan men i praktiken är vi misstänksamma mot varandra.** Det kan också finnas spänningar mellan vilka inslag i samverkan som bör hanteras först t ex, bygga tillit först, komma överens om mål först eller börja med gemensamma aktiviteter först. Ibland kan det vara bäst att börja med någon mindre konkret aktivitet för att börja bygga tillit. När behovet att nå vissa mål är stort måste förväntningar och risker hanteras samtidigt oavsett hur mycket tillit som hunnit byggas upp. Komplexiteten kan därför vara stor.



**4) Praktiker kan vara trötta på partnerskap och att bli dragna i olika riktningar.** Det är viktigt att lära sig att identifiera, leva med och utvecklas trots, de tvetydigheter och den komplexitet som kan finnas.

**5) Allt förändras hela tiden.** Organisationsförändringar hos partnerorganisationer och utbyte av representanter påverkar samverkan, gör den skör. Därför är det viktigt att hela tiden ge näring åt samverkan.

**6) Ledarskap är inte alltid i händerna på medlemmarna i projektet**  
Strukturer, processer och deltagare i allmänhet påverkar hur ledarskap utövas i samverkan och är utanför den enskilda organisationens medlemmars påverkan. Ledare måste därför arbeta med strukturer, processer och arbetsformer.

**7) Utövande av ledarskap möter hela tiden dilemman och svårigheter.** En extrem ledarstil är att försöka vara en ensam stark hjälte och en annan extrem stil är en romantisk inkluderande ledare. Teorin rekommenderar att hantera spänningen i samverkansprojektet genom att mixa de två stilarna eller växla till självstyrande grupper eller liknande. Ledarskapet kan tillåtas vara lite ovisst och behovsstyrt. Framgångsrika ledare verkar använda två strategier samtidigt, att omsorgsfullt nära samverka och att pragmatiskt göra det som behövs för att förflytta samverkan framåt (ibland innebär det att styra och ställa och vara lite bufflig).

# Röster från civilsamhället och regionerna om samverkan

I detta kapitel redovisas resultatet från intervjuer med företrädare från 33 organisationer i civilsamhället respektive 29 företrädare från åtta regioner. Kapitlet är uppdelat i sju teman som präglade intervjuerna och dessa teman har fått var sin rubrik och ett antal underrubriker.

## Relationer behöver utvecklas och vårdas

Relationer står i centrum när olika samhällsaktörer ska försöka samverka. I detta avsnitt beskriver intervjupersonerna att det är grundläggande för samverkan att utveckla fungerande relationer. De tar också upp att när relationer utvecklas så byggs tillit mellan parterna vilket förbättrar chanserna att lyckas med samverkan. Den maktobalans som finns mellan de stora regionerna med finansiella muskler och de jämförelsevis mindre civilsamhällesorganisationerna måste, enligt de intervjuade, hanteras så att själva relationen trots allt upplevs som jämbördig.

### Avsnittet har underrubrikerna;

- Lära känna varandra är grundläggande
- Viktigt med tillit
- Maktobalansen är ständigt närvarande

## Lära känna varandra är grundläggande

Både intervjupersoner från civilsamhället och från regionerna talar mycket om relationen sinsemellan. De tar upp att det är viktigt att lära känna varandra för att kunna samverka på ett bra sätt. Det finns oftast flera avdelningar på regionerna som var och en har sina relationer med civilsamhället. Det innebär att civilsamhället måste utveckla flera olika relationer med sin region. I många fall utgör bidragsgivningen grunden för relationerna och bidrar till att det finns en naturlig kontaktväg. Intervjupersonerna beskriver att de allra flesta sådana grundläggande relationer fungerar väl. En regionföreträdare upplever att dessa basrelationer kopplade till bidragsgivningen är värdefulla, ”så får man en naturlig dialog och en mer naturlig relation, men också ganska bra koll på vad det är som händer och vilka behov som finns, och hur vi kan stötta”.

Arbetet med regionala överenskommelser och även dialoger om andra styrdokument utgör också sammanhang där relationer mellan civilsamhället och regionerna kan utvecklas. I dessa sammanhang sker dialogen mer kring övergripande och strategiska frågor men behovet av fungerande relationer kvarstår. I och med att det finns en överenskommelse argumenterar en regionföreträdare för att det, ”institutionaliserat den ömsesidigheten i och med att den är

politiskt beslutad”. Samma argument kan även användas när det står inskrivet att civilsamhället ska delta i framtagandet av andra styrdokument. När det gäller regionernas syn på relationerna till civilsamhället är en regionföreträdare självkritisk och beskriver att det finns tjänstepersoner och politiker som ”tycker ändå att det civila samhället, de är bara ute efter att söka pengar”. Intervjupersonerna beskriver överlag goda relationer mellan civilsamhället och regionerna samt att det är viktigt att vårda dessa. En företrädare från regionerna pekar på att individer byts ut och att arbetet med att utveckla och vårda relationer aldrig tar slut:



Man bygger ju relationer, men det byts också individer i de relationerna, både hos oss och hos liksom mottagaren där ute. Så det är färskvara, tänker jag, med samverkan. Det är väldigt viktigt att ha med sig ... man kan inte luta sig tillbaka och tro att det händer av sig självt.

Röst från regionerna

### Viktigt med tillit

När civilsamhället och regionerna träffas har också en mötesplats skapats. Den ger deltagarna en möjlighet att komma till tals, att få inblick i regionens och även andra verksamheter samt att få prata om samverkansidéer. Intervjupersonerna beskriver att det är betydelsefullt hur ofta och på vilket sätt mötesplatser av olika slag skapas.

Företrädare från civilsamhället önskar att det var lättare att komma till tals med regionerna kring utveckling av verksamheten och nya idéer. De argumenterar för att i takt med att tillit byggs upp mellan parterna så påverkar det möjligheterna att kunna utveckla verksamheten i samverkan med regionerna. Företrädarna från civilsamhället önskar att regionerna ska välkomna en höjd ambitionsnivå. Samtidigt säger en från civilsamhället att ”den är väldigt, väldigt skör ... så är det väldigt lätt att rycka undan mattan för den tilliten”. Förutom en önskan om större tillit och att den kan vara skör så betonar en företrädare från civilsamhället att det bör vara en balans i graden av tillit. Intervjupersonen tar utgångspunkt i hur hen upplever utvecklingen av synen på civilsamhället:



Tack för vilka ni är, ni gör så fantastiska saker, vi stödjer det”, till att: ”Nu får ni pengar om ni gör exakt den här insatsen.” Och det finns någonting i det där som jag tycker att pendeln behöver svänga tillbaka kring, jag tycker kanske inte att det ska vara det ena eller andra, utan det kan säkert vara båda delar.

Röst från civilsamhället

## Maktobalansen är ständigt närvarande

Det finns en inneboende obalans mellan civilsamhället och regionerna där regionerna är den part som besitter mest makt. Det är naturligt eftersom regionerna har större finansiella muskler och delar ut bidrag till civilsamhället. Regionerna har också en stor verksamhet som civilsamhället ofta behöver förhålla sig till och önskar komplettera på olika sätt. Under intervjuerna tar personer från både civilsamhället och regionerna upp olika sätt som maktobalansen kan yttra sig på. Regionen kan medvetet eller omedvetet;

- vara passiv i samverkan med civilsamhället
- vara svår att få kontakt med
- ha långa handläggningstider
- avsätta lite tid för samverkan
- ensidigt sätta agendan
- använda det egna språkbruket
- inte ta hänsyn till den verksamhetslogik som präglar civilsamhället
- låta civilsamhället komma in sent i utvecklings- och beslutsprocesser

Hur relationen mellan parterna ser ut påverkar möjligheterna att hantera maktobalansen. En regionföreträdare beskriver relationens betydelse så här, ”Vi måste ha en relation för att man ska förstå att: Ja, men nu för vi ett samtal, liksom att vi är på samma nivå”. Det som beskrivs under intervjuerna handlar inte om att det kan skapas en helt jämlik relation men att den ojämlika maktbalansen kan hanteras bättre eller sämre.

## Kunskap och förståelse är avgörande för samverkan

I detta avsnitt beskrivs att företrädare från både civilsamhället och regionerna poängterar behovet av kunskap och förståelse för en god samverkan. Det var vanligt att intervjupersonerna beskrev kunskap som ett grundläggande behov i en samverkansprocess. Det handlar dels om att det behövs kunskap inom ett sakområde och om de relevanta styrdokumenterna dels behovet av förståelse och kunskap om varandra och varandras förutsättningar att samverka. Några av de intervjuade framhåller även att det behövs förståelse och kunskap om den egna organisationen. Förståelse och kunskap hjälper också till att undvika fallgropar för den egna organisationen såväl som för en samverkansprocess. Det kom upp under intervjuerna att det finns många olika former av samverkan och att det skulle behövas mer kunskap om dessa för att bättre förstå och ta ställning till om samverkan är aktuell överhuvudtaget eller vilken form av samverkan som skulle kunna fungera. Under intervjuerna kom behovet av att kunna presentera civilsamhället i stort med siffror och fakta på ett sätt som liknar hur näringslivet beskrivs upp flera gånger.

### Avsnittet har underrubrikerna;

- Förståelse och kunskap betonas
- Kunskap om varandra fås på många sätt
- Kunskap om styrdokument behövs
- Kunskap om civilsamhället efterfrågas

## Förståelse och kunskap betonas

Kontakterna mellan parterna stärks av att parterna har relevant kunskap för aktuell samverkan, till exempel kunskap om varandras organisationer och förutsättningar. En företrädare från civilsamhället uttrycker ”att kunskap är grunden för att kunna fatta goda beslut, att ha konstruktiva, bra diskussioner”. En regionföreträdare tar upp fördelen med att det finns personer som har förståelse och kunskap om både det offentligas och civilsamhällets villkor:



...att alla socionomer skulle göra minst en av sina praktikperioder hos det civila samhället. Jag skulle önska att vi hade mycket bredare utav det ... alltså, vi skulle bredda kunskaperna om varandra mycket, mycket mer. Vi skulle förstå varandras språk mycket, mycket mer. För det behövs, alltså, det handlar inte om ovilja, det handlar om brister i kunskap från båda sidor. Så det skulle jag vilja...

Röst från regionerna

Det behövs kunskap om olika sakområden; folkhälsa, idrott, kultur, nationella minoriteter, vård, regional utveckling med mera. Regionerna arbetar med många olika sakområden medan de flesta föreningar är inriktade mot ett av dessa. Brister det i kunskap om vad respektive förening har för inriktning kan det uppstå märkliga situationer. En företrädare för civilsamhället ger det här exemplet där organisationen menar att det var fel av regionen att ha förväntningar på att idrotten ska hålla på med läsfrämjande aktiviteter:



där man egentligen inte vet hur ... idrottsrörelsen ser ut, utan man är väldigt inne på kulturen, va. Vi har fått uppdrag ... att vi skulle behöva utveckla läsfrämjande inom idrottsrörelsen liksom, då backar ju vi lite ... Men när det blir de här större civilsamhällesträffarna ... så är ... regionen ganska spretig och stor ... den som håller de här samtalen, bjuder in till de här samtalen, det är ingen som kan idrottsbiten”.

Röst från civilsamhället

Inom delar av civilsamhället har det bildats branschspecifika regionala paraplyorganisationer och i en del regioner har det bildats regionala övergripande paraplyorganisationer kopplade till arbetet med regionala överenskommelser. Branschspecifika regionala paraplyorganisationer är verksamma inom samma område som sina medlemsorganisationer men flera av dem bedriver ingen egen verksamhet. Företrädare för civilsamhället berättar att detta är något som kan skapa missförstånd när försök till samverkan diskuteras. Missförstånd uppstår när regionen förväntar sig att sluta ett avtal om att paraplyorganisationen själva ska utföra efterfrågad verksamhet när det är dess medlemsorganisationer som har möjlighet att göra det.

De intervjuade tar upp att vid förändring av rutiner och regelverk blir kunskapsbrister om respektive part i samverkan tydliggjord. Ett exempel på att detta kan bli tydligt är att kunskapsnivåerna skiljer sig åt mellan olika föreningar. En regionföreträdare exemplifierar med att om kunskap saknas om att det finns stora skillnader mellan föreningar finns en risk att minsta felaktighet i hanteringen av bidrag från en förening präglar bilden av alla föreningar och att tilliten till civilsamhället därmed minskar, ”**man flaggar upp stort när det är ... när det blir felaktigheter, när organisationer hanterar medel på ett felaktigt sätt, och att då drar man alla över en kam**”. En annan effekt av kombinationen ändrade regler och bristande kunskap som togs upp under intervjuerna är att det kan bli så att föreningar med ett nytt regelverk inte längre är berättigade att söka bidrag och då inte klarar sig och att detta kanske inte var regionens avsikt.

## Kunskap om varandra fås på många sätt

När civilsamhället och regionerna aktivt bestämmer sig för att få mer kunskap om varandra finns det enligt intervjupersonerna många olika former av kunskap. Kunskap fås inte endast av att ta del av föreläsningar eller informationsmaterial av olika slag utan också genom att parterna träffas och utbyter erfarenheter. Ytterligare ett sätt att löpande investera i kunskap är enligt en företrädare för civilsamhället att ta del av varandras månadsbrev. Om parterna ökar sin kunskap om varandra förbättras förutsättningarna för en bra dialog när de träffas. En effekt av att träffas är en ökad förståelse vilket en intervjuperson lyfter som något positivt:



...de här träffarna som hålls inom ramen för överenskommelsen ... det finns utrymme för nätverksbygge och samtal. ... varenda gång så är det samtal i grupper ... är väldigt duktiga på att se till så att vi är blandade, så att vi är regionföreträdare och företrädare för idéburna som sitter tillsammans och pratar. Jag tror att det är vid de tillfällena som man kan skapa grund för en förståelse för varandras förväntningar, jag tror det är ett jättebra sätt.  
Röst från civilsamhället

En ökad kunskap om varandra leder också till en större ömsesidighet i relationerna och minskar risken för missförstånd. En återkommande kommentar under intervjuerna är att regionerna är stora organisationer som det kan vara svårt att få överblick över och veta var i regionen en förening ska vända sig.

Såväl företrädare från civilsamhället som från regionerna lyfter att det hade varit hjälpsamt om regionerna kunde bli tydligare på denna punkt i sin kommunikation med föreningarna och på så sätt öka deras kunskaper. Det viktigaste som tas upp är att regionerna försöker samordna sitt arbete mot civilsamhället internt mellan sina olika avdelningar och försöker erbjuda "en väg in".

### **Kunskap om styrdokument behövs**

Styrdokument pekar ut den riktning som en organisation önskar att en verksamhet ska utvecklas i. För att utvecklingen ska gå i önskad riktning krävs först och främst kunskap om att styrdokumentet överhuvudtaget existerar och sedan kunskap om innehållet. Saknas kunskap om dessa blir riktningen otydlig och kommer att påverkas av andra önskemål och blir lättare omtvistad av rivaliserande ståndpunkter. I regionala överenskommelser och i en hel del andra styrdokument tas samverkan upp som viktigt och något som är önskvärt. Det har betydelse för att peka ut riktningen framåt men då krävs kännedom om dokumenten. På frågan om en civilsamhällesföreträdare som deltagit i olika möten under minst ett års tid kände till syftet med den regionala överenskommelsen blir svaret, "Nja, det skulle jag inte vilja påstå, för jag tror att när vi var på den här dialogträffen och det, så var det nog första gången jag hörde talas om den [regionala] överenskommelsen". Citatet är ett exempel på att kunskapen bland de intervjuade om hur samverkan beskrivs i styrdokument varierar.

### **Kunskap om civilsamhället efterfrågas**

En kunskapsbrist som kom upp under flera intervjuer var data kring civilsamhället. Detta skiljer civilsamhället från flera andra sektorer i samhället. En regionföreträdare gör den här jämförelsen, "det finns hur många indikatorer och hur många databaser som helst om näringsliv, men det finns väldigt, väldigt lite uppgifter och data kring civilsamhället". Intervjupersonerna beskriver att allt det som civilsamhället gör inte är allmänt känt och önskar därför ökad kännedom om vad civilsamhället gör och har gjort hos allmänheten i stort. De önskar mer data på nationell, regional och lokal nivå som kan beskriva civilsamhället ur olika aspekter och bidra till att peka ut en önskad riktning för framtida samverkan mellan civilsamhället och regionerna.

## **Ömsesidig dialog och delaktighet önskas**

Dialog är en av principerna som arbetades fram i samband med den nationella överenskommelsen och är central för civilsamhällespolitiken. I detta avsnitt beskrivs att intervjupersonerna betonar behovet av en ömsesidig dialog. De lyfte även upp att det behövs både information mellan parterna och en ömsesidig dialog samt att det finns en risk att blanda ihop information med dialog. De intervjuade beskriver att det finns fyra vanliga teman för dialog mellan parterna; om själva verksamheten, om bidragsgivningen, om styrdokument och om särskilda frågor inför politiska beslut. De intervjuade beskriver att det i dialogen om verksamheten och bidragsgivningen blir tydligt att regionerna har ett maktövertag som måste hanteras för att samverkan ska kunna utvecklas. I dialog om styrdokument och inför politiska beslut kan civilsamhället bidra generellt till kloka beslut utan att det nödvändigtvis bottenar i direkta erfarenheter från

den egna verksamheten. Oavsett vad dialogen handlar om beskriver intervjupersonerna en önskan om mer rutiner för hur det ska gå till och för återkoppling.

### Avsnittet har underrubrikerna;

- Dialog är efterfrågad
- Risk att blanda ihop dialog med information
- Dialog om verksamhet och bidragsgivning är grundläggande
- Dialog om bidragsgivning tydliggör maktobalans
- Dialog om styrdokument också vanligt
- Civilsamhällets röst är inte integrerad i de politiska beslutsprocesserna.

## Dialog är efterfrågad

En löpande dialog med regionerna efterfrågas av de intervjuade företrädarna för civilsamhället. Nära sammankopplat med dialog är information. Civilsamhällets företrädare uppskattar att få relevant information från regionerna. Både information och dialog värdesätts av civilsamhällets företrädare men dialogen upplevs som viktigare. En dialog efterfrågas där båda parter kan ta upp utmaningar såväl som nya idéer. Så här konkretiserar en företrädare från civilsamhället sina önskemål kring kommande dialog:



Ännu mer dialog, tätare kanske. Man kanske kan ha fler och mindre träffar, det går ju att komplettera fysiska träffar med digitala ... även om information inte är dialog, så kanske man kan komplettera med lite månadsbrev eller dylikt också, där regionen kan informera vad de pysslar med mellan varven, då behöver man kanske inte lägga så mycket tid på det när man väl träffas, utan då kan man använda det till något vettigare. Då kan man föra dialog och prata med varandra och ha resonemang runt liksom aktuella samhällsfrågor och problem och vice versa.

Röst från civilsamhället

De intervjuade regionföreträdarna uppskattar också dialog. En av de intervjuade säger så här om en lyckad dialoginsats som fick många att delta, ”**och hade liksom dialoger på kvällstid för att så många som möjligt skulle kunna vara med, och det var också [digitalt]**”. Exemplet visar på att intervjupersonen betonar att avsätta tid för att arrangera bra dialogmöten och att vara flexibel och kunna erbjuda mer än ett sätt eller en tidpunkt att träffas.

## Risk att blanda ihop dialog med information

För att samverkan ska fungera behövs ett ständigt pågående informationsutbyte mellan parterna. Här finns en risk att information misstas för dialog. Att mötas och prata om verksamheten är grundläggande för att få till samverkan, det var företrädare från såväl civilsamhället som regionerna överens om. De var lika



överens om att det även behövs informationsinsatser från regionens sida. Så här uttrycker en intervjuperson från civilsamhället beröm till regionens information, ”de är väldigt duktiga att lyfta in nyheter och hålla informationsträffar, så att man har en möjlighet att ställa frågor och få mer information”. Eftersom det innebär mindre arbete att informera och inte lämna så mycket utrymme för dialog finns det en risk att insatserna stannar vid information. Så här krasst uttrycker sig en företrädare från civilsamhället:



Det pratas mycket om dialoger från regionen, och det kommer ni få höra också från dem, det är jag ju övertygad om, att de har dialoger och bjuder in till dialoger. Vi kallar inte de dialogerna för dialoger utan det är informationsmöten.

Röst från civilsamhället

Oavsett varför regionen agerar på ett visst sätt beskriver de intervjuade att hur den hanterar dialog respektive information har stor betydelse för relationerna mellan civilsamhället och regionerna.

## Dialog om verksamhet och bidragsgivning är grundläggande

Dialog kan föras om en organisations verksamhet eller om bidragsgivning, strategier och viktiga beslut med mera. Intervjupersonerna beskriver sina erfarenheter av att föra dialog om verksamheten i en organisation. En företrädare för civilsamhället säger så här, ”Absolut så känner vi att regionen lyssnar, och att vi har möjlighet att föra fram vad vi tycker och tänker”. Företrädare från civilsamhället berättar om att ha en bra dialog med tjänstepersoner på regionen och möjligheten att påverka beslut som rör den egna verksamheten. De tar även upp att de kan skriva till regionen och känna sig trygga med att brevet hanteras korrekt och tas upp i en nämnd. Precis som för samhället i stort ändras förutsättningarna för civilsamhället löpande och ibland uppstår behov av tydliga korrigeringar av verksamheten. En företrädare för civilsamhället berättar att de ville ta upp och justera inriktningen på arbetet som var avtalat med regionen, ”Vi vill hellre omprioritera och göra det här i stället” och var nöjd med att regionen gick med på det. En företrädare från regionerna lyfter även fram den demokratiska aspekten av att civilsamhället för fram sina synpunkter i samband med dialog om verksamheten:



det är en viktig roll i civilsamhället, alltså, vara den kritiska och lite granskande rösten och att det är någonting positivt i det, det finns liksom en demokratisk kraft i det som inte offentlig sektor behöver vara så himla rädd för.

Röst från regionerna

Samtidigt som de intervjuade från civilsamhället tar upp goda erfarenheter av dialog om verksamheten tar de också upp sådant de är mindre nöjda med och skulle vilja se förbättrat. De tar till exempel upp att de inte vet hur deras synpunkter tas om hand och hur rutinerna för det ser ut. Återkopplingen saknas av företrädarna från civilsamhället:



det är att det blir mycket dialog, och att det inte blir så mycket utav det, utan det är rätt så mycket möten, men resultatet av mötena blir liksom inte omsatt i verksamhet bara för det.

Röst från civilsamhället

Intervjuerna visar att dialog om bidragsgivningen är något som både civilsamhället och regionerna tjänar på. Det står också klart att det görs och kan göras på många olika sätt. För regionerna är det en basverksamhet att dela ut bidrag till civilsamhället och det är många organisationer inom civilsamhället som får någon typ av bidrag. Det innebär att det finns många erfarenheter att ta del av och en naturlig grund för att föra en dialog och ha samverkan med civilsamhället. Sedan varierar det hur ofta och hur regelbundet dialogen förs. Formerna och innehållet för dialogen varierar också;

- Skriftlig dialog om verksamhet och bidrag
- Fysiska möten med enskilda föreningar om verksamhet och bidrag
- Fysiska möten gruppvis med samma föreningstyp om verksamhet och bidrag

Dialog om verksamhet och bidrag kan även kombineras med annat såsom;

- Dialog om regionala styrdokument
- Dialog om regionala utvecklingsbehov

Angående bidragsgivningen tar intervjupersoner från civilsamhället upp att en dialog innan nya riktlinjer beslutas är önskvärt det vill säga att civilsamhället kan bidra i det arbetet tidigt i processen.

## **Dialog om bidragsgivning tydliggör maktobalans**

I dialog om verksamhet och bidrag blir det tydligt att det är den offentliga parten som förfogar över de pengar som betalas ut i bidrag och den som bestämmer. Detta är en förutsättning för dialogen som behöver hanteras och blir särskilt viktig i de fall en civilsamhällesorganisation framför kritiska synpunkter. Civilsamhället har en viktig roll, enligt den svenska civilsamhällespolitiken, att framföra sina medlemmars röster. Det blir därför viktigt för parterna att samtidigt kunna hantera civilsamhället som bidragsmottagare och röstbäare. Företrädare från civilsamhället tar upp detta exempel där synpunkter utifrån en specifik men befintlig regel fick genomslag i regelverket. Föreningen ifråga drivs inte i syfte att maximera antalet medlemmar utan strävar efter att hjälpa alla som är intresserade av föreningens tjänster. Så här beskriver företrädaren dialogen och resultatet av den:



jag vet inte om det är på grund av vad vi har sagt, eller om att där flera som har sagt samma sak, men innan var det här verksamhetsbidraget från regionen var att man var tvungen att ha 1 000 medlemmar och sen finnas i 3 kommuner. Men nu har de tagit bort det, så nu är det bara att man har verksamhet i 3 kommuner, för att vi påvisade att vi är ingen medlemsförening, vi bryr oss inte om medlemmar, utan vi gör aktiviteter och alla är välkomna, och vi vill inte bli en medlemsförening som ska jaga medlemmar.

Röst från civilsamhället

Exemplet visar att även om det inte finns en rutin för att samla in synpunkter på bidragsgivningens regelverk är det möjligt att genomföra löpande justeringar.

Företrädare för en region berättar under intervjun om ett spretigt och otydligt bidragssystem med olika regler på olika förvaltningar. Regionen tog därför ett beslut att systemet behövde revideras i grunden för att bli tydligare, mer transparent och mer rättvist. Regionen tog chansen att ta del av civilsamhällets erfarenheter och som regionens företrädare uttrycker det, ”**då hade vi väldigt mycket dialog med de som hade fått stöd från oss tidigare på olika sätt**”. Förändringsarbetet ledde fram till nya riktlinjer där dialogens betydelse i bidragsgivning tydliggjordes, ”**i det nya arbetssättet så ligger det också att vi ska ha löpande dialog**”.

Det ligger en utmaning i att civilsamhället har en dubbel roll i att samtidigt vara mottagare av bidrag för en viss verksamhet och vara röstbärare och föra fram synpunkter. En intervjuperson från civilsamhället visar på en medvetenhet om risken att idka själv censur och gjorde den här reflektionen:



röstbärarroll eller vad ska man säga, funktion av att också tala om när saker inte blir som det var tänkt ... så det är väl också någonting som alltid kan bli ännu bättre, och som man får se upp med också som civilsamhällesorganisation, att inte bara, vad kan man säga, ta emot pengar ... de får inte vara så villkorade att man inte kan stå upp för det man tycker är rätt.

Röst från civilsamhället

## Dialog om styrdokument också vanligt

Det finns en skillnad i civilsamhällets roll när det gäller att föra dialog om den egna verksamheten respektive om ett styrdokument. Dialog om den egna verksamheten utgår från de erfarenheter som organisationen fått av att bedriva sin verksamhet. När civilsamhället för dialog om styrdokument kan de botten både i sina erfarenheter från den egna verksamheten och i mer generella erfarenheter. När civilsamhället har möjlighet att delta både i dialog om den egna verksamheten och om samhällsutvecklingen fyller de en viktig funktion i demokratin.

Det finns en stor variation i hur de intervjuade regionerna involverar civilsamhället i att lämna synpunkter på styrdokument såsom verksamhetsplaner,

folkhälsoplaner/strategier, kulturplaner/strategier, regionala utvecklingsstrategier (RUS) och så vidare. En företrädare för regionerna reflekterar över hur civilsamhället bör involveras och är självkritisk:



Jag tänker bara att det är ju en sak att vi sitter och säger så här: *”Ja, men vi möjliggör att man lämnar in liksom sina synpunkter på strategidokument och så”*, men bara genom att vi skickar ut det så kanske vi inte säkerställer att vi får in ett svar. ...man kan ju inte bara vila i att man har lagt den offentlig på webbplatsen och sagt: *”Varsågod, kom och lämna synpunkter.”* ... vi behöver fortsätta jobba med det, så att de känner att det är värt besväret att läsa vår RUS för att vi, vi lyssnar på vad de säger och vi bygger in det, de synpunkterna, i nästa version...men vi kanske inte är där fullt ut redan i dag.

Röst från regionerna

Vissa regioner tar med civilsamhället tidigt i en process att skriva en strategi men det är vanligare att involvera civilsamhället längre in i processen. Ofta innebär det att det blir när ett förslag till dokument är färdigt, det vill säga civilsamhället får rollen som en remissinstans. En företrädare för civilsamhället beskriver skillnaden mellan att delta tidigt i en process och att vara remissinstans så här, **”det är bra att vara tidigt med i processen, om man ska förstå helheten och så, i stället för att bli en remissmottagare, och svara på, där man inte riktigt förstår hur man har tänkt, så. Det blir lätt en strategisk plan som man inte förstår”**.

Förutom att vara med tidigt i en process, ha rollen som remissinstans finns det även en genomförandefas för ett strategidokument. Civilsamhället kan även bidra i denna fas. En intervjuperson från civilsamhället uttrycker det så här:



säger att vi från idéburna ska vara en viktig aktör och finnas med i den demokratiska processen, ... när vi ska ta dessa stora planer, men sen är ju verkstaden däremellan, och då hörs vi efter väldigt lite. Och alltså, om man säger nu att man har en kulturplan som ska gälla i x antal år, då får vi vara med i remissen och kanske samråd före, men sen ska ju den genomföras, och genomföra den diskussionen, där finns vi ju liksom inte riktigt med i de samtalen...

Röst från civilsamhället

Företrädare från regionerna berättar att de ofta bjuder in civilsamhället som remissinstans men att det kan variera hur många föreningar som bjuds in. Röster från civilsamhället beskriver att det är positivt att få möjligheten att lämna synpunkter. De understryker samtidigt att de inte vet på vilket sätt deras synpunkter tas om hand och att de hoppas att det görs på ett bra sätt och att deltagandet är meningsfullt.

## Civilsamhällets röst är inte integrerad i de politiska beslutsprocesserna

I avsnitten ovan har intervjupersonerna beskrivit sina erfarenheter av information och dialog för att ha en väl fungerande samverkan med regionerna. Den egna verksamhetens villkor har stått i centrum samt möjligheten att lämna synpunkter på styrdokument. Detta avsnitt beskriver dialogens koppling till och integrering i politiska beslutsprocesser.

Intervjupersonerna har olika förväntningar på kopplingen till beslutsprocessen. En vanlig reaktion hos företrädarna från civilsamhället är, **”att påverka de politiska processerna i samhällsutvecklingen, där är det svårt”**. De tar upp att dialogen med enskilda tjänstepersoner fungerar och att de får möjlighet att lämna synpunkter på olika planer. De återkommer också till det som de inte är nöjda med. De intervjuade från civilsamhället understryker just att det är bättre att involveras tidigt i olika beslutsprocesser. De intervjuade saknar även återkoppling på vad som händer med deras synpunkter som är kopplade till politiska beslutsprocesser. Så här uttrycker sig en företrädare från civilsamhället, **”vi har ju en bra dialog med de tjänstemän som sitter på regionen, men vi vet ju inte hur mycket som kommer fram, eller vad som kommer fram till politiken”**. De tar även upp att en beslutsprocess fortsätter efter beslutet, när det beslutade ska genomföras och att civilsamhället även då har möjlighet att bidra. En företrädare från civilsamhället formulerar det så här **”ska vi kunna vara en medspelare för att genomföra kulturplaner och andra planer, så behöver vi ju ha dialogen kontinuerligt”**.

De intervjuade från regionerna arbetar i den organisation som fattar de politiska besluten vilket ger de ett inifrån perspektiv på civilsamhällets roll i den politiska beslutsprocessen. Regionföreträdarna lyfte fram att det är bra att civilsamhället ofta involveras i remissrundor och i framtagandet av en del styrdokument. En säger så här, **”Och vi har ju också haft en väldigt bred samverkansprocess, skulle jag ändå vilja påstå, när vi tog fram vår senaste plan som började gälla i år, med civilsamhället, att vi hade ju ... ja, väldigt många deltagare i våra träffar och dialoger där”**.

Under samtalet om behov av dialog tar regionföreträdarna även upp att för vissa verksamheter är de beroende av att civilsamhället är operativa och utför avtalade uppgifter så behovet av dialog är uppenbart. De tar även upp att det saknas en tydlig väg in och utan det är det svårt för civilsamhället att veta hur de kan föra fram synpunkter på eget initiativ det vill säga när inte regionen bjudit in på något sätt. De lyfter också upp att utan en tydlig väg in riskerar delaktigheten att bli mer ojämlig och en företrädare från regionerna säger så här, **”det ska inte spela någon roll om du har rätt kontakter eller, du vet, skriker högst”**. En beskriver att det finns en medvetenhet hos regionen om problematiken:



i våra handlingsplaner och i våra strategier kring civilsamhället så pratar vi hela tiden om de olika rollerna för civilsamhället och de olika värden som civilsamhällespolitiken bottenar i, och där är ju demokrativärdet givetvis fundamentalt, och en av de grundläggande rollerna för civilsamhället är ju att fungera som en demokratiskola på något sätt. ... vi bjuder oftast in civilsamhället med skohorn ibland, och vi tänker nog kanske inte alltid på hur vi ska liksom tillvarata och föra civilsamhällets röst vidare in i den formella beslutsprocessen. Det är ju svårt, för att den politiska processen, den är ju trång, det är många prioriteringar som hela tiden ska göras, och utan att tveka skulle jag vilja hävda att det finns andra politikområden, andra verksamhetsfält, som prioriteras avsevärt hårdare än vad röster från civilsamhället görs, definitivt.

Röst från regionerna

En annan företrädare från regionerna betonar att delaktigheten aldrig kan handla om själva besluten, ”**De politiska besluten är de politiska besluten, det ska inte vi gå in i**”. Samma företrädare konstaterar även att, ”**om en politiker får mer kunskaper, allmänt sett, så kommer det att påverka vilka beslut han eller hon fattar därefter**”. Det var tydligt under intervjuerna att även civilsamhällets företrädare menar just det, att det handlar om att lämna synpunkter och att dela med sig av erfarenheter och kunskap. Det handlar inte om att civilsamhället bör ha en direkt kanal för att påverka vissa beslut utan det är formerna för en indirekt påverkan inom ramen för den representativa demokratin som intervjupersonerna har tankar kring.

## Mer struktur önskas

Samverkan kan vara mer eller mindre personbunden respektive mer eller mindre strukturerad. Intervjupersonerna återkom till att samverkan är alltför beroende av personerna som deltar. De uttryckte uppskattning för de ramar de upplever finns men önskar mer struktur. Platser och sammanhang där möten och dialog förs återkommande är ett exempel på en struktur som uppskattas och stärker förutsättningarna för att utveckla samverkan.

### Avsnittet har underrubrikerna;

- Samverkan är alltför personbunden
- Regionerna skapar mötesplatser
- Regionerna vill ge mer stöd
- Det finns möjligheter att ge mer stöd

## Samverkan är alltför personbunden

Det är en återkommande kommentar bland intervjupersonerna att samverkan är alltför personbunden. Det innebär att hur samverkan mellan civilsamhället och regionerna fungerar beror mer på vilka personer som är involverade än på den befintliga strukturen för samverkan. Ett uttryck för detta är att det pratas om eldsjälarna som arbetar för att samverkan ska fungera. En alltför personbunden samverkan riskerar att försvåra en samsyn. En företrädare för civilsamhället formulerar sig så här, ”**jag tror vi har väldigt många olika bilder av vad samverkan innebär**”. Att det är personberoende innebär också att strukturen runt samverkan inte är tillräckligt robust. En konsekvens av detta blir att det uppstår en osäkerhet när någon person byts ut. En intervjuperson uttrycker det så här:



det är alldeles för personberoende, om det fungerar eller inte och hur samverkan ser ut ... det är inte formaliserat eller del av ett strukturellt, strategiskt arbete, utan om det fungerar råkar bero på vem som jobbar där och har ansvar för frågorna och vilka perspektiv den personen tar med sig in i det uppdraget.

Röst från civilsamhället

En regional överenskommelse, en regional utvecklingsstrategi, kultursamverkansmodellen<sup>4</sup> eller någon mer avgränsad överenskommelse kan utgöra en struktur att hänga upp samverkan kring. En intervjuperson från civilsamhället betonar att det är viktigt hur arbetet görs inom strukturen, ”**det visar sig vara ganska personberoende på vilket sätt man utför det där. Men ramen finns, den är ändå bra**”. En företrädare från civilsamhället betonar också att för att en struktur eller modell ska fungera behövs, ”**den här återförankringen med jämna mellanrum**”. Återförankringen som intervjupersonen kallar det kan vara att delar av den information som spreds eller den utbildning som gavs i samband med att en modell eller struktur infördes återkommer med jämna mellanrum för att hålla medvetenhet och kunskap vid liv.

## Regionerna skapar mötesplatser

Mötesplatser är ett exempel på strukturella insatser som regionerna står för. Regionerna skapar mötesplatser på olika sätt genom att arrangera möten om den regionala överenskommelsen, om andra styrdokument, om projekt, om bidragsgivningen och så vidare. I vissa regioner har det bidragit till att övergripande paraplyorganisationer för civilsamhället bildats. Företrädare från civilsamhället uppskattar mötesplatser och möjligheten att knyta nya kontakter och utbyta erfarenheter. En civilsamhällesföreträdare ser det som en

<sup>4</sup> En modell för att fördela statliga medel via Kulturrådet till regionerna som i sin tur fördelar dessa vidare till regionala kulturverksamheter i sina län. Medlen fördelas med utgångspunkt i regionala kulturplaner och i samråd med andra kulturmyndigheter och organisationer. Utöver statens medel i modellen bidrar regioner och kommuner med en väsentlig del av den totala finansieringen av verksamheterna i modellen.

viktig kunskapshöjande aktivitet, ”Den här utbildningen som de här träffarna utgör, känner jag är väldigt viktig för oss som förening, för att vi ska kunna utvecklas”. Ur regionernas perspektiv är det inte lätt att erbjuda mötesplatser för alla föreningar eftersom civilsamhället är så varierat. En regionföreträdare som reflekterat kring detta önskar att regionen försöker utveckla detta:

”

Jag skulle ju vilja att vi ... skulle kunna utveckla ett forum där vi möter inte bara de här stora, lite bredare, organisationerna, paraplyorganisationer, utan även de små föreningarna i länet på ett mer systematiskt och strukturerat sätt... Jag skulle vilja att vi som regionorganisation också kunde ha ett lite mer djupare länsperspektiv ... och att vi möter civilsamhällesorganisationer i hela länet.

Röst från regionerna

## Regionerna vill ge mer stöd

Företrädare från regionerna önskar att de hade mer resurser till sitt förfogande, som skulle kunna användas till att ge ett utvidgat stöd till civilsamhället för att dels söka regionens bidrag och dels söka den internationella finansiering som finns tillgänglig. Det finns även en önskan från civilsamhällets företrädare att arbeta mer med förutsättningsfrågor, det vill säga hur strukturen ser ut i de sammanhang civilsamhällets organisationer verkar. En företrädare från regionerna önskar en större budget för att kunna ge mer stöd, ”mer regionala utvecklingsmedel så att vi kunde ge stöd till civilsamhället, som ju vill ta del och de vill ju vara en del av den positiva utvecklingen av den regionala utvecklingen, men de kanske inte har möjligheten”.

Ett annat exempel på att det saknas struktur i samverkan mellan civilsamhället och regionerna är den återkommande jämförelse mellan regionens relationer med näringslivet (och andra aktörer) respektive med civilsamhället. Så här säger en företrädare för civilsamhället:

”

... när man nu skriver sina kommunala budgetar och planer och dokument, då står det jämt hur viktigt det är att samverka med näringslivet, men man nämner inte civilsamhället i de här dokumenten.

Röst från civilsamhället

## Det finns möjligheter att ge mer stöd

I civilsamhällespolitiken betonas civilsamhällets förutsättningar att verka och det kan betyda olika saker. Under intervjuerna tog intervjupersonerna upp flera saker som utgör viktiga förutsättningar. Om regionerna vill ha med civilsamhället i exempelvis utvecklingsarbete eller att de ska kunna lämna in mer omfattande ansökningar till nationella och internationella utlysningar är en



möjlighet att avsätta en summa pengar för detta. En intervjuperson beskriver denna möjlighet:



Vi har lyckats avsätta resurser från nämnden så att vi kan avsätta planeringstid, alltså, pengar ... så att ... civilsamhället kan avsätta tid för att delta i våra samtal och att delta i utvecklingsarbeten som de inte har finansiering för.

Röst från regionerna

Organisationer med anställda har bättre möjligheter att delta eller skriva ansökningar men för de som inte har anställda kan det vara omöjligt utan ett ekonomiskt stöd. Ett annat exempel handlar om finansiering och att regionerna framför allt ger bidrag till själva verksamheten men att det kan vara svårt att hitta finansiering till lokaler och investeringar som behövs för att utveckla verksamheten. När det gäller lokaler framhåller en företrädare från civilsamhället ”att man behöver hitta ett mycket bättre samarbete mellan det offentliga och idéburna kring lokaliseringen, för att mycket står ju tomt”. En annan förutsättning är regionernas handläggningstider som många i civilsamhället upplever som långa. Om det till exempel tar upp till ett år att få svar på en bidragsansökan finns en risk att verksamheten som bidraget skulle stödja inte längre är aktuell att genomföra. En av de intervjuade anser att det går att göra saker snabbare:



Man önskar att man skulle kunna speeda upp tempot i många processer, och jag vet av erfarenhet av ett långt liv i både privat och offentlig och ideell sektor, det är möjligt, bara man vill och skapar sig de rätta verktygen för att jobba effektivt.

Röst från civilsamhället

Ett avtal kan fungera som förutsättning för att skapa utveckling. I ett avtal kan skrivas in saker som stimulerar till samverkan och utveckling vilket en företrädare för civilsamhället uppskattar, ”Det här avtalet nu då som vi har tecknat. Så det är jättepositivt, alltså, det är ju ... en liksom morot för oss verkligen att samverka”.

## Styrdokument visar riktningen framåt

I avsnittet beskrivs att samverkan kan förankras i olika styrdokument. Oavsett vilket visar de vad som är beslutat och ska gälla framåt i tiden. Den regionala överenskommelsen är ett styrdokument som kan utgöra ett riktmärke för den framtida utvecklingen. Den regionala utvecklingsstrategin är ett annat och det finns fler. De intervjuade önskar att formerna för hur samverkan långsiktigt ska stärkas kan utvecklas. Det uttrycks en önskan från civilsamhällets sida att bidra mer. Civilsamhällets företrädare framför att det har betydelse hur mycket

resurser som prioriteras för arbetet med samverkan. Idéburet offentligt partnerskap (IOP) är ett sätt att förankra samverkan som väcker stort intresse bland intervjupersonerna men också en hel del frågor.

### Avsnittet har underrubrikerna;

- Överenskommelsen är ett riktmärke
- RUS:en är också ett övergripande dokument
- Formerna för civilsamhällets involvering kan utvecklas
- Civilsamhället vill bidra mer
- Mer resurser till samverkan efterfrågas
- Många frågetecken kring IOP

## Överenskommelsen är ett riktmärke

I de regioner som tecknat en överenskommelse står regelbundna dialogmöten i centrum. På dessa möten förs i första hand en strategisk dialog kring hur samverkan mellan parterna ska utvecklas, hur förutsättningarna ser ut och kan förbättras. Det strategiska och långa perspektivet hjälper till att få syn på möjligheter. En regionföreträdare säger följande:



den samverkan som är i överenskommelsen, den bygger vi ju hela tiden med väldigt långa perspektiv, den är långsiktig och strategisk och vi försöker att ha lite mer höjd och ibland har vi mer kort och avgränsad samverkan. Jag tror att vi inte har börjat att nudda ens över vad vi skulle kunna göra i samverkan.

Röst från regionerna

Ambitionen i arbetet med överenskommelserna är att identifiera områden där samverkan kan fördjupas och bli till konkreta aktiviteter. Dessa aktiviteter kan sedan komma att ingå i en handlingsplan. Utöver den strategiska diskussionen har dessa dialogmöten använts bredare och även tagit upp större dagsaktuella frågor som hanteringen av pandemin och mottagandet av flyktingar från Ukraina.

De intervjuade som arbetar i en region där det finns en regional överenskommelse är överens om att dessa är bra som riktmärken för samverkan med civilsamhället. En företrädare för regionerna tycker att överenskommelserna är bra att kunna hänvisa till, ”Titta här vad vi har kommit överens om tillsammans och har för avsikt ”Nu tycker jag, så som ni agerar, det liksom rimmars dåligt med det och vi behöver följa den här andan eller liksom avsikten och visionen som överenskommelsen andas”.

Företrädarna från civilsamhället instämmer i att överenskommelser är viktiga att kunna hänvisa till. Det löpande arbetet med överenskommelserna leds vanligtvis av en styrgrupp med politiker och företrädare från civilsamhället.

Att det finns en formell överenskommelse och att politiker deltar aktivt höjer statusen och ger mandat till arbetet. Ett delat ledarskap för arbetet är också en viktig symbol för arbetets status. Att arbetet ges viss status är viktigt för civilsamhället och deras tillit till att arbetet de lägger ned är meningsfullt. Under intervjuerna var det tydligt att det varierade mellan regionerna vilket som var det centrala styrdokumentet för samverkan, en regional överenskommelse eller om det var något annat styrdokument.

## **RUS:en är också ett övergripande dokument**

I regioner som saknar övergripande regionala överenskommelser resonerar intervjupersonerna kring att motsvarande behov av struktur för samverkan kan lösas på andra sätt även om en företrädare från en region tycker så här, **”Så även om vi inte har överenskommelser så har vi ju sett vikten av det väldigt tydligt”**. Det som företrädarna från regioner utan överenskommelser framför allt pekar på är att den regionala utvecklingsstrategin (RUS) som alla regioner måste skriva är ett strategiskt och långsiktigt styrdokument. Intervjuade från civilsamhället i dessa regioner håller med om att det inte är nödvändigt med en regional överenskommelse. Till exempel säger en företrädare från civilsamhället: **”Ja, men vi har ju då, som jag sa, två områden där vi har skrivna överenskommelser som är specifika, och där tänker jag att jag har inte saknat någon övergripande sån”**. De olika företrädarna tar upp flera andra styrdokument utöver RUS:en där samverkan kan ges stor betydelse för att nå uppsatta mål såsom kulturplan, folkhälsoplan och kompetensförsörjningsplan. En företrädare från civilsamhället betonar att regionala utvecklingsstrategin är lämplig för att dokumentera ambitionerna med samverkan:



Jag tycker att det viktigare att ha liksom utgångspunkten i RUS:en, alltså den regionala utvecklingsstrategin, och att det nämns där ... det har ju egentligen en större tyngd, tycker jag, än ett särskilt samverkansdokument.

Röst från civilsamhället

## **Formerna för civilsamhällets involvering kan utvecklas**

Intervjupersonerna tycker att de regionala överenskommelserna och de regionala utvecklingsstrategierna är välskrivna och fungerar som riktmärken för hur arbetet med samverkan ska utvecklas framåt. Det intervjupersonerna från civilsamhället även betonar är att formerna för arbetet inte fungerar fullt ut som de skulle önska. Företrädarna från regionerna lyfter fram att civilsamhället faktiskt deltar i olika processer och mer än tidigare.

Regionerna är också, åtminstone delvis, medvetna om behovet av att utveckla formerna för dialog och samverkan men har inte lika höga ambitioner som civilsamhället. En från regionerna resonerar om att involvera civilsamhället oftare:



det vi ska försöka göra den här gången, det är ju att ta fram handlingsplaner till RUS:en, och i de är ju tanken att man ska, så att säga, vinnlägga sig om att hitta strukturer för hur man kan ha återkommande dialoger. Det fungerar inte att ha liksom: "Ja, välkomna en gång var tredje år." [skrattar] Det gick förr, men nu går det jävligt mycket fortare.

Röst från regionerna

RUS:en är det centrala dokumentet för regionernas regionala utvecklingsarbete. Det som står i den ska sedan vägleda vad det står i andra styrdokument. Arbetet innebär ett stort förankringsarbete med olika aktörer som ges möjlighet att påverka, civilsamhället är en av dessa aktörer. En av de intervjuade från regionerna beskriver processen:



det är färre representerade från idéburen sektor eller civilsamhällen, men de har ändå funnits med i processerna och det har vi ju jobbat för att de ska kunna vara en del av den processen, så att de också ska kunna vara med och påverka det som pekas ut i strategin, så att de sedan kan vara en del i att arbeta med det som pekas ut i strategin.

Röst från regionerna

Flera regionföreträdare är medvetna om att civilsamhället inte är helt inkluderade i de olika processerna och i mindre grad än många andra aktörer i samhället. De tar upp risken att civilsamhället är med för syns skull eller för att regionerna ska kunna bocka av att de varit med. De resonerar kring hur civilsamhället kan spela en strategisk roll för regional utveckling.

### Civilsamhället vill bidra mer

Civilsamhället är överlag nöjda med de övergripande dokumenten, regional överenskommelse och regional utvecklingsstrategi. De lyfter också upp att regionerna och civilsamhället kompletterar varandra med sina respektive styrkor. Det de skulle vilja utveckla är formerna för dialog och samverkan så att de kan bidra mer. De tar också upp att civilsamhället kanske har större förväntningar på regionen än tvärtom samtidigt som de i sina resonemang i hög grad utgår från det som står i regionernas styrande dokument. I ett resonemang kring relationerna med regionerna säger en intervjuperson från civilsamhället, "Men över tid så har ju vi inte varit den logiska speaking partnern till regionen, och vi får också vara lite självkritiska, vi har väl också lobbats för dåligt på den frågan". Ett exempel på att företrädare från civilsamhället upplever att den egna regionen har en lägre ambitionsnivå än vad de själva har är när regionen inte satte av tillräckligt med resurser ens för ett grundläggande dialogmöte med en grupp organisationer.

## Mer resurser till samverkan efterfrågas

Intervjupersoner från civilsamhället upplever att regionerna inte riktigt lever upp till de ambitioner som formuleras i de regionala överenskommelserna. Det yttrar sig exempelvis i hanteringen av viktiga beslutsprocesser där de upplever att de inte har en roll under hela processen utan det stannar mer vid punktinsatser. Regionerna tar också genvägar i beslutsprocesser i relation till den ambition som beskrivs i överenskommelserna. En erfarenhet som visar att civilsamhället inte alltid har en självklar roll och lätt kan bli exkluderade när de anser att de har saker att bidra med i genomförandet av planer och strategier, ”den dialogen är väldigt svår att ta ... vi kan få frågan ifrån handläggare på de som jobbar med företagsidan, att: ”Varför finns ni?”, [skrattar] ungefär. Ja, det är sant, det hände förra året”.

De handläggare som ska utföra det praktiska arbetet för regionernas sida har inte heller alltid de bästa förutsättningar förutom att det kan vara alltför lite pengar avsatt för arbete blir tiden lätt en bristvara när mycket annat samtidigt ska göras. Resursbrist är en förklaring till att arbetet inte har den hastighet som de övergripande styrdokumenterna ger sken av. För lite avsatta pengar och för lite arbetstid bidrar till att företrädarna från civilsamhället får en känsla av att vara underprioriterade. En intervjuperson tar upp att det är stor skillnad på om en regionanställd har en deltidstjänst eller en heltidstjänst för att arbeta med civilsamhället. Med en deltidstjänst kommer det hela tiden vara annat som konkurrerar om tid och uppmärksamhet.

Ur civilsamhällets synvinkel blir resurserna för att kunna arbeta med samverkan med regionen också en avgörande faktor. En organisations företrädare beskriver det negativa av att behöva söka projektmedel av regionen för att kunna samverka: ”när vi då söker projektmedel av regionen, då blir vi en part som ska leverera, vi ska leverera, alltså, det blir inte rätt samverkan”. Det kan även uttryckas som att det skapas en obalans i relationen, ett ni och ett vi.

## Många frågetecken kring IOP

**Ett idéburet offentligt partnerskap (IOP)** är en överenskommelse om samverkan mellan offentlig och idéburen sektor i syfte att uppnå ett visst allmännyttigt samhälleligt mål. Ett IOP måste vara förenligt med upphandlings- och statsstödsreglerna. Det innebär att en överenskommelse om ett IOP inte får utgöra en otillåten direktupphandling eller ett otillåtet statsstöd.

Ett idéburet offentligt partnerskap (IOP) är en överenskommelse om samverkan mellan offentlig och idéburen sektor i syfte att uppnå ett visst allmännyttigt samhälleligt mål. Ett IOP måste vara förenligt med upphandlings- och statsstödsreglerna. Det innebär att en överenskommelse om ett IOP inte får utgöra en otillåten direktupphandling eller ett otillåtet statsstöd.

Många av intervjupersonerna hade erfarenhet av att diskutera möjligheten att starta ett IOP. Erfarenheterna var mycket varierande. Några hade erfarenhet av ett pågående arbete i positiv anda samt ytterligare några av att det har funnits

eller finns IOP i regionen. En intervjuperson betonar att det behövs kunskap och en regionföreträdare berättar att regionen satt ihop en skrift om IOP riktad till civilsamhället samt en webbutbildning som riktar sig både till offentlig sektor och civilsamhället. Många intervjupersoner visar också ett stort intresse för IOP, besitter en hel del kunskap och beskriver de försök de varit involverade i. Intervjuerna pekar på att IOP varit föremål för mycket uppmärksamhet men att det går att sammanfatta med att det finns ett stort intresse men också många frågetecken och att utvecklingen med att skapa nya IOP går långsamt.

En otydlighet som tas upp är varför ett IOP ska väljas framför att driva samverkan antingen som ett projekt, en överenskommelse, en upphandling eller något annat. Gränsdragningen mot både projektstöd och upphandling gör flera tveksamma till IOP, åtminstone just nu. En intervjuperson från civilsamhället föreslår, som ett sätt att hitta rätt i valet av IOP eller inte, att först driva den tänkta verksamheten gemensamt i ett projekt några år för att därefter eventuellt påbörja ett IOP. En företrädare från civilsamhället konstaterar skeptiskt: **”Och alltså, jag skulle säga så länge som det fortsättningsvis finns en del juridiska oklarheter i ansvarsfrågor och så vidare, kring IOP-modellen, så säger jag: Nej, tack”**. Upphandling är ett alternativ till IOP vilket flera tar upp. En tveksam intervjuperson från en region framhåller: **”Och här ger upphandlingslagstiftningen fantastiska möjligheter egentligen att handla upp tjänster och service från civilsamhället, även om vi kanske inte riktigt har gjort det nu än”**.

I något fall hade inte regionen alls varit intresserad när civilsamhället önskat ett IOP, i en region ligger arbetet för tillfället nere och en annan person berättar att regionen var positiv men att förankringen möter olika utmaningar. En person från civilsamhället ger sin bild av vad som bör styra, **”för mig blir det så konstigt att: ”Vi ska ha ett IOP, välkomna”, ”Vad?”, det är väl liksom: ”Vad är det för behov?”, det måste vara grunden, tänker jag. Så det pratar vi mycket om, att börja snacka om verkstaden först och sen liksom modellen för att få till det”**. Ett annat argument från en intervjuperson är risken att regionen lägger ut en del av sin verksamhet i ett IOP när tanken är att ett IOP ska utföras i samverkan som ett partnerskap.

En viktig faktor att ta hänsyn till är de resurser som ett IOP kräver. Den offentliga parten, till exempel en region kan se fördelarna och har kanske möjlighet att hantera ett IOP inom befintlig verksamhet. För ideellt arbetande i civilsamhället kommer ett IOP ovanpå det ideella arbete som människor redan utför på sin fritid. Resurser ska, förutom till själva verksamheten i ett IOP, räcka till administration och dokumentation. För civilsamhället blir resursfrågan så pass stor att den kan vara tillräcklig för att hindra ett i övrigt önskvärt IOP från att bli verklighet.

## Utveckling som utmanar

Det finns flera utvecklingstendenser som påverkar och utmanar många av civilsamhällets organisationer och deras förutsättning att samverka. Många intervjupersoner oroas av en hög medelålder och ett förestående generationsskifte i civilsamhället. För många organisationer snabbade pandemiåren på den här utvecklingen eftersom ovanligt många medlemmar försvann under de åren. En god återväxt av aktiva medlemmar behövs men när en förening redan uppnått en hög medelålder har det också blivit svårare att locka nya yngre medlemmar. Utmanande är också att det inte är självklart för alla yngre att ta på sig styrelsearbete som föreningsformen kräver. Människors engagemang tar sig nya uttryck, de efterfrågar att vara mer digitala, ingå i lösare sammanslutningar och de utgår mer från individuella drivkrafter.

### Avsnittet har underrubrikerna;

- Generationsskifte i civilsamhället oroar
- Pandemin innebar ett permanent tapp av aktiva och verksamhet
- Medlemsrekrytering är en utmaning
- Föreningsformen utmanas
- Människors engagemang tar sig nya former

### Generationsskifte i civilsamhället oroar

En grundläggande förutsättning för att en enskild förening ska kunna gå in i samverkan med en region är att de har de organisatoriska förmågor som krävs. I flera av intervjuerna tas generationsskifte i civilsamhället upp av företrädare från såväl civilsamhället som regionerna. De konstaterar att medelåldern ofta är hög. En av intervjupersonerna tycker att det är naturligt med en viss övervikt av pensionärer i en förening eftersom du som pensionär har mer tid. Personen framhåller att det behövs en mix av personer med olika ålder och bakgrund. Situationen utgör en grogrund för oro och intervjupersonen fortsätter med att ställa sig frågan vad regionen kan göra för att det civila samhället ska finnas kvar. Regionen å sin sida menar att oron bottnar i att de är beroende av samverkan med civilsamhället för att kunna fullfölja sina uppdrag. Men det finns också ett mer renodlat egenintresse bakom oron vilket en regionföreträdare uttrycker som, ”Hur ser vi till att liksom ... att det här ..., ja, men det civila samhället i samhället finns kvar och utvecklas framåt i den takt vi vill och vi behöver?”.

### Pandemin innebar ett permanent tapp av aktiva och verksamhet

Pandemin innebar enligt några intervjupersoner ett tapp av äldre aktiva medlemmar men även ett tapp av medlemmar generellt. Det som först var ett påtvingat krav att stanna hemma innebar också att människor vände sig vid att vara hemma och en del upptäckte att de uppskattade det. För vissa innebar det att de aldrig kom tillbaka till sin tidigare roll i civilsamhället. En företrädare

för civilsamhället argumenterade för att detta var mycket tufft för små kulturföreningar ute på landsbygden. Publiken försvann helt under pandemin och då försvann alla intäkter från försäljning av biljetter och fika vilket utgjorde hela basen för verksamheten. En annan företrädare för civilsamhället beskriver en av effekterna så här, ”**många av våra äldre medborgare lämnade den aktiva föreningsverksamheten, och de utgör ofta ryggraden i de lokala kulturföreningarna**”. Effekten för föreningarnas verksamhet var stor även om regionen försökte ge visst stöd och en del också klarade sig. Bland de medlemmar som försvinner finns eldsjälar som bär på mycket erfarenheter och som varit drivande och så här beskriver en företrädare från civilsamhället sin oro för vad som kommer att hända då:



Vad händer nu när vi kommer in mot ett generationsskifte, kommer vi tappa inom en tioårsperiod, tappa sånt som har varit självklart sedan 1960-, 1970-talet, och sen helt plötsligt, i och med att vi förändrar samhället ... eller prioriterar olika, att saker och ting försvinner, för att liksom de här eldsjälarna lämnar.

Röst från civilsamhället

## Medlemsrekrytering är en utmaning

När såväl eldsjälar som andra medlemmar försvinner, oavsett ålder, uppstår ett behov av att rekrytera nya medlemmar. I sina reflektioner om vad som händer när eldsjälar försvinner och vem eller vilka som ska ta över, ställer en företrädare från civilsamhället frågan, ”**hur ska man jobba med nyrekryteringar, för det tycker jag känns som en väldigt utmaning ... vi har väldigt många som liksom har brunnit väldigt länge i de här föreningarna och ... vad händer sen liksom när de inte finns där på plats? Vilka ska ta över?**”. Under flera intervjuer konstaterades att återväxten är svag och att eldsjälar lämnar ett tomrum efter sig och att yngre som är den grupp som föreningarna önskar rekrytera, upplever att de inte passar in. En företrädare från regionerna reflekterar så här, ”**Och återväxten är inte alls bra, och då känner man ju säkert som ung människa att: Jag inte känner mig riktigt hemma heller i det sammanhanget**”. Det blir en ond cirkel, ju sämre återväxt desto mindre känner yngre att de passar in.

En företrädare för civilsamhället fortsätter på temat och hävdar att unga nuförtiden är mindre vana vid föreningsliv och mindre benägna att binda upp sin tid på det sättet. I flera intervjuer med såväl regioner som med civilsamhället tar de upp en företeelse som varit vanlig och en styrka hos civilsamhället och det är mötet över generationsgränser. En av dem säger:





Sen är det ju fantastiskt bra det här mötet mellan generationer som oftast sker, men lite det som jag ser i min orosbubbla är ju också att det är väldigt uppdelat vilka föreningar man tillhör. Det är inte den här mixen längre ... det kanske finns några få såna som lockar både unga och gamla, men väldigt många är väldigt inriktade på en specifik målgrupp eller ett specifikt tema.

Röst från regionerna

Intervjupersonerna resonerar kring att många föreningar idag har en inriktning mot mer specifika målgrupper vilket gör dem smalare när det gäller vilka som deltar i verksamheten. De beskriver att precis som bristande återväxt så bidrar smalare föreningar till färre möten mellan generationer.

### Föreningsformen utmanas

I intervjuerna togs olika aspekter av föreningsformen upp och intervjupersonerna förde resonemang kring de krav som formen ställer på medlemmarna i en förening. Det måste till exempel finnas kandidater som ställer upp på att ingå i en styrelse och tillräckligt många unga som har skaffat sig erfarenhet av det och som vill sitta i en styrelse. En företrädare för regionerna säger så här, ”**Och just det här nyrekrytering eller få in unga och nya människor, hur binder man upp unga som kanske inte ... vad ska vi kalla det, föreningsdrivna eller föreningsvana, eller liksom vill binda upp sin tid på det viset**”. De intervjuade konstaterar även att ung i detta sammanhang kan vara personer som är 40 plus eller 50 plus och ändå innebära en väsentlig förnyring. Svårigheten att hitta medlemmar som vill sitta i en styrelse gäller inte bara de yngsta utan även medelålders. Den här svårigheten har förstärkts av att äldre som försvunnit från föreningslivet under pandemin även hade styrelseposter.

Ytterligare en aspekt av att föreningsformen är så styrande togs upp under intervjuerna och det är att det måste vara en förening som söker ekonomiska bidrag. En företrädare för civilsamhället betonade att proceduren att först ansöka om olika bidrag för att sedan återrapportera verksamheten kan av många upplevas som en besvärlig tröskel att ta sig över. Intervjupersonerna resonerade även kring att vissa yngre idag föredrar lösare sammansättningar och grupperingar men att när det kommer till bidragsansökningar har ett nätverk inte den formella status som krävs. En regionföreträdare tar upp flera aspekter av att driva förening:



Nej, men vi träffade ju en förening som sa liksom: Vår ungdomsorganisation består ju av liksom 65 plus. Vi tar de som precis har kommit [skrattar] in i pensionsåldern. Och det är ... vi kan ju sitta och skratta åt det, men det är ju också lite oroväckande att ... hela det här systemet är ju på gång att inte finnas kvar sen liksom. Och är det för att ungdomar i dag inte vill organisera sig i föreningar utan har mer liksom såna här lösa sammansättningar, eller är det för att man inte känner att: Ja, men här har jag någonting att bidra med. Eller liksom vad kan det bero på? För ibland tänker jag att det kan vara bra nog att man sitter i en styrelse ett eller två år, för det var vad man liksom som ung person hann med ... sen kom det ett barn och då hann man inte någonting ...

Röst från regionerna

Som en förlängning av de intervjuades reflektioner kring svårigheter med återväxt och att besätta styrelseuppdrag tog de upp hur frivillighetsarbetet i stort kan komma att utvecklas. Några frågade sig om det kommer att minska som ett resultat av dessa svårigheter.

## Människors engagemang tar sig nya former

Intervjupersonerna beskrev att sociala medier och digital teknik blir vanligare men att alla föreningar inte är med i den utvecklingen. De tog även upp att det blir vanligare med lösare sammansättningar och grupperingar utanför föreningsformen. Att arbeta med att göra samhällsnytta är fortfarande engagerande men idag är det inte lika självklart att det ska ske ideellt eller som en regionföreträdare ger som ett tankeväckande exempel, ”**Nu vill man helst ha en anställning liksom för att göra någonting**”. Samma regionföreträdare menar att nu för tiden engagerar man sig utifrån individuella behov och vill ha kompensation för sitt engagemang. Hon säger, ”**What’s in it for me? vi behöver liksom undersöka hur ska vi få tillbaka det intresset**”.

I olika intervjuer fördes resonemang om hur utvecklingen kan vändas och hur civilsamhällets arbete kan göras mer attraktivt. En civilsamhällesföreträdare förespråkade utbildning av föreningens personal för att dessa skulle kunna göra ett bättre jobb och föreningen på så sätt bli mer attraktiv. En regionföreträdare tog upp att sociala medier och att arbeta mer digitalt antagligen kommer att utvecklas och användas mer framöver. Det skulle bland annat kunna bidra till att det blir lättare att visa upp allt som händer i civilsamhället och på så sätt stärka dess status. Ytterligare ett perspektiv som intervjupersonerna tar upp är att lyssna mer på föreningens målgrupper och fråga vad de vill ha. En intervjuperson hade erfarenhet av att bredda sin verksamhet och börja ordna verksamhet även för barn som ett sätt att utveckla och stärka sin förening. Intervjupersonerna oroar sig för färre medlemmar och färre föreningar i civilsamhället. Om det skulle bli så finns det en risk att något förloras, en civilsamhällesföreträdare säger, ”**det är risk att det blir fattigare**”. En regionföreträdare gjorde en liknelse som gick ut på att precis som demokratin tas för självklar tas också civilsamhället för självklart:



lite grann som att man tar demokratin för självklar, man behöver inte kämpa för den, vi tar civilsamhället för självklart. Det bara finns. Men det kanske det inte gör om vi inte hittar andra sätt att liksom verka och det kanske vi också måste göra tillsammans med civilsamhället.

Röst från regionerna

## Båda parter tjänar på stärkt samverkan

Under detta tema redovisas stödjande funktioner och förändringar som skulle kunna stärka samverkan. Civilsamhället genererar ideellt arbete och har ett arbetssätt som kompletterar regionerna. De möjligheter som detta rymmer kan i högre grad nyttjas av parterna. Civilsamhället önskar vara en mer självklar part i utvecklingsprocesser, lika självklar som andra samhällsaktörer. Detta kräver att regionerna ser civilsamhället i nytt ljus. Samverkan kan bli mer utmaningsdriven och en del i en sådan utveckling är att se mer till samverkans innehåll och mindre till arbetsformerna. Mer struktur skulle kunna möta ett behov av att utveckla samverkan. Struktur ger samverkan bättre förutsättningar och det önskas av företrädare från både civilsamhället och regionerna. Plattformar för dialog och samverkan efterfrågas och dessa ska vara återkommande. Som ett sätt att stärka samverkan behöver kunskap både utvecklas och spridas. Det är viktigt att hitta lämpliga former för detta. Ekonomiskt stöd har betydelse och bidrar till att skapa goda förutsättningar för samverkan.

### Avsnittet har underrubrikerna;

- Det finns en outnyttjad potential
- En mer självklar roll för civilsamhället
- Samverkan kan bli mer utmaningsdriven
- Det finns behov att utveckla samverkan
- Plattformar för dialog och samverkan efterfrågas
- Utveckling och spridning av kunskap behövs
- Ekonomiskt stöd har betydelse

### Det finns en outnyttjad potential

Många av de intervjuade från både civilsamhället och regionerna målar upp en bild av att det finns en outnyttjad potential i samverkan mellan parterna. De intervjuade från regionerna ser mycket av civilsamhällets potential men det innebär inte alltid att deras regionala kollegor ser den. En företrädare från civilsamhället berättar om en beräkning av omfattningen av civilsamhällets arbete i regionen och att han kunde konstatera i samband med sin presentation för regionen, ”De hade inte en aning om hur mycket och med vilken bredd som civilsamhällets aktörer levererar olika typer av verksamhet”.

Civilsamhället skulle kunna bidra mer på strategisk nivå om de fick möjligheten att delta under hela framtagandet av olika styrdokument. Den outnyttjade potentialen handlar också om att civilsamhället har sin delvis unika kompetens och sätt att arbeta som kompletterar regionerna. Så här uttrycker sig en av de intervjuade:



Vi som jobbar i civilsamhället, vi vet ju att vi löser frågor väldigt snabbt, väldigt bra och väldigt resurssnålt, och vi är fantastiskt duktiga på det. Och där vore det ju bra att få mer underlag för vår del, för att visa på gentemot regionerna, om man ger civilsamhället mer uppdrag och möjligheter, så kommer man få väldigt mycket gjort för få skattepengar.

Röst från civilsamhället

Civilsamhället har möjlighet att erbjuda sitt stora nätverk av organisationer och människor som lägger väldigt många timmar på ideellt arbete. En företrädare från civilsamhället beskriver möjligheten för regionerna att vända sig till hennes organisation, ”För varje anställd hos oss så går det en handfull ideella, och det är en ganska bra utväxling att ha, en bra investering helt enkelt”.

### En mer självklar roll för civilsamhället

En förändring som civilsamhällets företrädare efterfrågar och menar skulle bidra till att stärka samverkan är att civilsamhället får en mer självklar roll i relation till regionerna och till andra aktörer i samhället. Det handlar om att vara en naturlig part i utvecklingsprocesser där olika organisationer kan bidra i olika processer. Civilsamhället önskar också kunna vara den part som först tar ett initiativ och blir lyssnad på, tagen på allvar. Flera intervjupersoner från regionerna håller med om den önskan och instämmer i att så som arbetet är organiserat och strukturerat nu så är det sällan möjligt. En intervjuperson tror att det behövs en större förändring i synsätt hos de regionala kollegorna och uttrycker det så här:



Jag önskar att offentlig sektor hade civilsamhället i huvudet hela tiden, att man tänkte på civilsamhället som den aktör som civilsamhället är, och med det menar jag att, ja, men vi har så enkelt att relatera till universitetet och länsstyrelsen och andra aktörer, för de fungerar som vi gör, att relatera till civilsamhället som aktör, det kräver lite mer ... Jag tror att det krävs en hel del av regionen eller av offentlig sektor för att göra den här förflyttningen, att få ett annat mindset där man faktiskt uppvärderar värdet av civilsamhället, inte bara skriver det, utan faktiskt på riktigt visar värdet av civilsamhället.

Röst från regionerna

Regionerna tillskriver civilsamhället ett stort värde i och med att de i sina styrdokument skriver att civilsamhället är viktigt. Det är när nästa steg ska tas och omsättas i det dagliga arbetet som det verkligen behövs en förändring. En företrädare från civilsamhället säger så här:



Civilsamhället är viktigt, för det har man fått till sig. Det står överallt. Men om jag skulle fråga dem: Hur gör du i ditt uppdrag?, så är det inte så många som vet det.

Röst från regionerna

## Samverkan kan bli mer utmaningsdriven

De intervjuade från civilsamhället och regionerna berättar om sin samverkan och att formerna för hur samverkan ska gå till diskuteras en hel del. Formerna för samverkan ges större utrymme än innehållet. Det innebär också att aktuella samhällsutmaningar ges mindre utrymme än arbetsformerna. Samverkan sker inom många olika områden och sker ofta inom den ram för samverkan som är bestämd, exempelvis bidragsgivning, regional överenskommelse, regional utvecklingsstrategi eller specifika projekt. Om formerna för samverkan tillåts styra i alltför hög grad försvårar det att få till en utmaningsdriven samverkan. En företrädare för civilsamhället argumenterar för att formerna för samverkan ska komma i andra hand och behovet i första hand:



Vad är det för behov?, det måste vara grunden, tänker jag. Så det pratar vi mycket om, att börja snacka om verkstaden först och sen liksom modellen för att få till det.

Röst från civilsamhället

Ett annat dilemma som behöver hanteras är om regionen själv väljer vad de ser som utmaning medan civilsamhället och andra aktörer bjuds in i ett senare skede när de egentligen vill vara med och prioritera den utmaning som väljs.



Jag tänker att det kan vara en bra kombination att både jobba utmaningsdrivet ... och samtidigt behöver vi stödja liksom civilsamhället ... vi behöver kunna göra både och, liksom hålla koll på våra utmaningar, kraftsamla kring dem och erbjuda plattformar där då aktörer som behöver vara med tillsammans kan mötas och dela erfarenhet och skapa insikter och lärande tillsammans.

Röst från regionerna

Civilsamhället har en historia av att möta olika samhällsutmaningar. En företrädare från civilsamhället beskriver det, ”Vi jobbar med de utmaningar som finns, ... de gör ju det varje dag, det är liksom pågående arbete hela tiden”. Så som många intervjupersoner från både civilsamhället och regionerna beskriver det kan samverkan mellan parterna synkroniseras mer och bli mer utmaningsdriven.

### **Det finns behov att utveckla samverkan**

Syftet med denna rapport är att öka kunskapen om civilsamhällets förutsättningar med fokus på hur samverkan mellan civilsamhället och Sveriges regioner fungerar. Utöver att fråga om hur samverkan upplevs och fungerar ur olika perspektiv frågade MUCF också om det finns behov av stöd som skulle kunna förbättra möjligheterna till en framgångsrik samverkan. I det här sammanhanget kan stöd till exempel vara; aktiviteter som påverkar attityder till den andra parten till det bättre, kunskapshöjande insatser, metoder och modeller för samverkan eller finansiellt stöd. Det var upp till intervjupersonerna att identifiera eventuellt behov av stöd utifrån sina erfarenheter och sin aktuella situation.

Under intervjuerna resonerar både företrädare från civilsamhället och från regionerna om att ambitionerna med samverkan inte ges realistiska förutsättningar. Samverkan har utifrån det potential att utvecklas. En företrädare från civilsamhället använder liknelsen med att det sker för mycket arbete i avgränsade stuprör och att det istället skulle behövas fler hängrännor mellan olika arbetsuppgifter, personer och organisationer för att gynna samverkan, ”Vi har inte byggt tillräckligt med hängrännor, och ibland har vi dessutom snarare skapat tomma stuprör där vi skickar ner folk i, där det liksom inte finns något att hämta”.

### **Plattformer för dialog och samverkan efterfrågas**

Företrädare från både civilsamhället och regionerna som redan deltar i sammanhang för dialog och samverkan beskriver nyttan med sådana plattformar. Det handlar om att vara delaktig och ha tillgång till en plattform där olika kompetenser och olika grupper kan mötas. Faller det väl ut kan nya idéer utvecklas. De intervjuade är också medvetna om att de mindre föreningar som huvudsakligen måste förlita sig på ideellt arbete inte har tillgång till sådana plattformar eller sammanhang för dialog och samverkan i samma utsträckning som föreningar med fler medlemmar eller anställd personal. De mindre föreningarna har svårt att på egen hand skapa dessa plattformar. En regionföreträdare ser det som regionens uppgift att hjälpa till:



jag tror att stödja plattformar då är det viktiga vi kan göra. Vi kan stödja liksom flera organisationer i deras egna skapande och ha tillit till att det kan bidra till ... att förstärka liksom de här positiva och innovativa processerna.

Röst från regionerna

Bland de intervjuade finns en efterfrågan på att offentliga aktörer på kommunal, regional och statlig nivå utvecklar sina befintliga plattformar och skapar nya där det finns behov.

## Utveckling och spridning av kunskap behövs

Kunskap beskrivs som modeller och metoder, rapporter, statistik och processledning för att både använda och ta fram kunskap. De intervjuade för fram att det redan finns kunskapsstöd för den som vill samverka med andra aktörer men samtidigt efterfrågas en utveckling av det befintliga utbudet. Lyckade modeller för att samverka är en form av kunskap som efterfrågas och behöver spridas. Det ger trygghet, struktur och en status att arbeta efter en modell som andra använt. En företrädare från civilsamhället menar att kunskap som förs in i centrala dokument blir en del av strukturen för samverkan, **”Hur upprättar man en typ utav samverkansstruktur med civilsamhället?, tänker jag, det är sånt som jag ser efterfrågas i alla fall, att den typen utav dokument man kan snekla på för att inspireras och sen kunna hitta egna formaliseringar”**. Intervjupersonerna inser att det är svårare för mindre kommuner att ta fram sådana stödjande dokument precis som det är svårare för mindre föreningar att få till samverkan med begränsade resurser så förslaget är mer riktat mot större aktörer. Andra intervjupersoner framhåller att det kan bli för teoretiskt med modeller och verktyg som ska följas. Det är, enligt dem, bättre att få ta del av lyckade exempel och ha möjligheten att ställa frågor, **”Hur har de jobbat med det och det?”** eller **”Hur gjorde ni med det här i det här projektet?”**.

Det kommer rapporter av olika slag med ny kunskap hela tiden och det kan vara svårt att hinna ta till sig allt. Ett förslag från en företrädare från regionerna för att underlätta är att en offentlig aktör tar på sig rollen att bevaka ny kunskap och skriva **”en slags kondenserad sammanfattning”** som också kan innehålla **”analyser, tankar och förslag”**. Det finns statistik om civilsamhället på nationell nivå och det går att få fram generell kunskap utifrån den. Däremot menar en företrädare från regionerna att det går **”inte att bryta ner det på regional nivå eller på kommunal nivå”** vilket efterfrågas som ett stöd i arbetet. Ett annat kunskapsområde som de intervjuade tog upp är processledning. Alla aktörer har inte kompetens eller resurser för att leda processer. En företrädare från civilsamhället säger, **”jag tror vi skulle behöva stöttning i, det är processtöd, att när någon annan kommer utifrån”**.

## Ekonomiskt stöd har betydelse

Det är en del av politiken för det civila samhället att kommuner, regioner och staten fördelar medel både som generella verksamhetsbidrag och som riktade bidrag. Dessa bidrag är viktiga för många föreningar vid sidan av andra större inkomstkällor som medlemsintäkter och försäljningsverksamhet. De ekonomiska förutsättningarna har också betydelse för vilka föreningar som kan delta i samverkan och på vilket sätt. Intervjupersonerna resonerade kring ekonomins betydelse och pekade på att förutsättningarna skiljer sig mellan olika föreningstyper.

En företrädare från civilsamhället tar upp behovet av stöd för nätverkskanslier eller gemensamma paraplyorganisationer och efterfrågar **”någon typ av stöd för den här typen av organisationer som arbetar för att samordna och**

samverka, och skapa, så att säga, bättre förutsättningar för dialog med offentligheten via att man samorganiserar sig”. Flera andra civilsamhällesföreträdare tog upp de skilda modellerna för att fördela medel som finns för idrottsrörelsen, där riksidrottsförbundet ansvarar för att fördela de statliga pengarna, och kulturlivet, där kultursamverkansmodellen har blivit dominerande för fördelning av statliga medel. Resonemanget fortsätter med att föreningar som inte kvalificerar sig som idrotts- eller kulturförening utan har någon form av social inriktning och ger stöd till människor i olika livssituationer inte ingår i någon motsvarande modell för fördelning av bidrag, ”**de här som hamnar där emellan, som har också väldigt svårt att få verksamhetsbidrag**”. Ett sätt att stärka förutsättningarna för samverkan, menar dessa intervjupersoner, vore därför att arbeta för att möjligheterna till ekonomiskt stöd blev så lika som möjligt för olika typer av föreningar.



# Avslutande diskussion

I detta kapitel lyfts några utmaningar med samverkan fram samt dras några slutsatser inom centrala teman, utifrån undersökningens resultat.

## Dialog är kärnan i samverkan

Samverkan behöver ges näring löpande för att fungera väl och utvecklas. I undersökningen har det betonats att det är önskvärt att hålla igång en ömsesidig dialog mellan parterna i samverkan för att lära känna varandra och utveckla relationerna. Ett sätt att skapa förutsättningar för en kontinuerlig dialog är att skapa mötesplatser för dialog som är återkommande och blir en del av en infrastruktur för samverkan. Att parterna informerar varandra om sina respektive verksamheter är viktigt men behöver kompletteras med att föra dialog. Det finns annars en risk att information förväxlas med dialog. Information kännetecknas av att en part informerar ensidigt medan dialog kännetecknas av att det krävs två aktiva parter som ömsesidigt möts i en dialog. Ömsesidigt behöver inte innebära jämbördigt men att båda parter har en tydlig roll. Civilsamhällets önskemål är att få till stånd mer dialog och i förlängningen komma närmare en både ömsesidig och jämbördig dialog. Oavsett var på skalan av dialog en samverkansprocess befinner sig är det möjligt att ha en fungerande samverkan men det är viktigt att inställningen upplevs som seriös från båda parter och att det finns möjlighet till utveckling av dialogen och relationerna.

## Kunskap behöver fyllas på löpande

Civilsamhället och regionerna arbetar efter olika logiker vilket måste accepteras som en förutsättning för samverkan. Dessutom är varje organisation unik och har sina speciella karaktärsdrag så det finns inte ett sätt att beskriva en civilsamhällesorganisation eller en region men skillnaderna dem emellan behöver tas hänsyn till i respektive samverkansprocess. Organisationerna kan behöva mötas någonstans mellan sina respektive utgångspunkter (Jönsson & Scaramuzzino, 2016). Under intervjuerna poängterade både civilsamhället och regionerna behovet av kunskap för att kunna göra detta, kunskap om varandras villkor, om samverkan och om det specifika område organisationerna försöker samverka kring. Tanken som förs fram är att mer kunskap som är relevant för aktuell samverkan förbättrar möjligheterna att få samverkan att fungera väl. Eftersom organisationer hela tiden utvecklas och förändras, får nya medarbetare och så vidare behöver kunskap fyllas på löpande. Rapportens resultat pekar på behovet av att inkludera behovet av kunskapspåfyllnad i planeringen av samverkan.

## Samverkan är tvetydig och komplex

Behovet att föra dialog för att utveckla samverkan och att organisationer utvecklas och förändras löpande bidrar bådadera till att samverkan är svår att förutsäga och styra. Samverkan upplevs därför ofta som tvetydig och komplex. Exempel på förändringar som sker i civilsamhället och kan ändra förutsättningarna är

generationsskiftet, tapp av medlemmar och människors nya sätt att organisera sig. Det finns risk att komplexiteten bidrar till att det uppstår konflikter mellan de samverkande parterna kring behovet av att bygga tillit, få en samsyn kring mål och vilka aktiviteter som är mest angelägna (Huxham & Vangen, 2005). En annan tänkbar orsak till konflikter är att det finns en obalans mellan civilsamhället och regionerna. Regionerna är större organisationer med större resurser i form av ekonomi och personal. Denna obalans ingår i förutsättningarna för samverkan och måste hanteras på bästa sätt. Obalansen blir ännu tydligare i relation till mindre föreningar som saknar personal och inte har något kapital och till föreningar som verkar geografiskt långt från de regionala centralorterna.

## **Maktobalans råder mellan civilsamhället och regionerna**

Rapporten visar att mycket samverkan och dialog mellan civilsamhället och regionerna sker i en god anda men också att mycket sker på regionernas villkor. Regionernas ekonomi och stora personalstyrka medför att de har större makt i relationen till civilsamhället. Detta är en naturlig förutsättning som gör sig påmind på olika sätt i en samverkansprocess. Civilsamhället argumenterar för att de kan bidra under hela processen med att ta fram styrdokument i de fall de har relevant kompetens eller i de fall de är direkt påverkade. Det är just kombinationen av att civilsamhället bjuds in att delta, både i beslutsprocesser som rör respektive förenings egen verksamhet och i andra beslutsprocesser där deras erfarenheter och kompetens kan bidra, som utgör civilsamhällets röst i demokratin. De vill bidra mer än att endast komma in i en remissrunda när ett beslutsförslag redan är framtaget eller att inte inkluderas alls. Önskemålet är att få en mer självklar roll i relation till regionen något som civilsamhället upplever att myndigheter, kommuner, lärosäten och näringslivet har i mycket högre grad. Resultatet visar att det finns en hel del röster i regionerna som ser både behov och möjligheter att involvera civilsamhället mer. I vilken grad det sker kan förstås som att det handlar om att en regions resurser alltid måste prioriteras mellan många olika behov. De besluten involverar många fler än de som arbetar med regionens samverkan med civilsamhället.

## **Alltför personbunden samverkan en utmaning**

Ett av undersökningens resultat är att mycket samverkan i de undersökta regionerna beskrivs som alltför personbunden. Den är beroende av de personer som är involverade och deras personliga synsätt istället för att vara organisationsbaserad (Ekholm 2020; Jonsson m. fl. 2021). Personberoendet kan minskas genom att arbeta med och komma överens om hur processer och arbetsformer ska se ut. På så sätt kan en utvecklad struktur stärka samverkan. Det är de som leder en samverkansprocess som behöver arbeta med att hitta lämplig struktur för sin samverkan. Att få till mer struktur kan också kräva organisationernas resurser i någon form, tid eller pengar. Därmed kopplar detta tillbaka till att användningen av resurser måste prioriteras och att det framför allt är regionerna som gör den prioriteringen.

## Mer utmaningsdriven samverkan en möjlighet

Intervjupersonerna har mycket fokus på formerna för samverkan och hur dessa kan utvecklas. Det finns ett stort intresse från både civilsamhället och regionerna för att utveckla samverkan även om det också är svårt och kräver en del resurser. Intervjupersonerna beskrev många exempel på angelägen samverkan och samtidigt beskrevs att under pandemin fick civilsamhället möjlighet att visa upp sin innovativa förmåga att snabbt utveckla sin verksamhet utefter de samhällsutmaningar som pandemin medförde. Förmågan till sociala innovationer har alltid varit ett framträdande kännetecken för civilsamhället (Lindberg & Nahnfeldt, 2017; SOU 2016:13). Den stora skogsbranden i Västmanland 2014, den stora flyktingströmmen 2015 och covid-19-pandemin är exempel på när behov och innehåll fått större fokus än arbetsformerna. I samband med dessa händelser visade civilsamhället och offentliga aktörer att ett annat och snabbare arbetssätt är möjligt. Det som kännetecknade samverkan under dessa händelser ännu mer än formerna för samverkan var att det var just samhällsutmaningen som drev på arbetssättet och att det inte föregicks av en lång process för att hitta rätt arbetsformer. Det pekar på att en i högre grad utmaningsdriven samverkan skulle kunna stärka samverkan och även underlätta att hitta de arbetsformer som respektive utmaning kräver.

## Samverkan kan förankras i olika styrdokument

Oavsett om regionen har en regional överenskommelse eller inte visar denna rapport att samverkan med civilsamhället är något självklart för regionerna. Hur samverkan upplevs varierar mellan de undersökta regionerna men resultatet visar inte några riktigt tydliga mönster. Det är åtminstone självklart för alla att ha samverkan på en basnivå och möjligen framkommer ömsesidigheten i relationen mellan civilsamhället och regionerna tydligare i befolkningsmässigt mindre regioner. Överenskommelsen fungerar som en plattform att knyta samverkan till och kunna hänvisa till och på motsvarande sätt kan den regionala utvecklingsstrategin eller andra liknande styrdokument fungera. I denna studie framgår inte att något särskilt styrdokument skulle fungera bättre än något annat för förankring av samverkan. Det är en fråga som behöver undersökas mer. En särskild form av samverkan har diskuterats mycket på senare år nämligen, idéburet offentligt partnerskap (IOP). Resultatet visar att det finns mycket kunskap och även en del erfarenhet av IOP i regionerna och delvis hos civilsamhället. Det finns många tankar och funderingar kring IOP och det framstår som att många är osäkra på juridiken kring IOP och även nyttan med det. Bland de intervjuade fanns det väldigt många olika uppfattningar om IOP och det framstår därför som att mer kunskap och även mer erfarenhet skulle vara hjälpsamt framöver.

## Avslutning

Rapporten pekar både på att samverkan mellan civilsamhället och regionerna är komplex och svårmanövrerad men även på att det finns en outnyttjad potential. Civilsamhället kan och vill gärna bidra mer med sin unika kompetens och stora inslag av ideellt arbete. Regionerna ser också möjligheterna med stärkt samverkan och behöver för sin del göra tydliga prioriteringar. I samverkan kan civilsamhället och regionerna ge ett stort bidrag till den regionala samhällsutvecklingen. För inspiration läs gärna sammanställningen av de framgångsfaktorer som rapportens resultat pekar på. Sammanställningen finns på nästa sida.



## Framgångsfaktorer för hållbar samverkan – som identifierats under arbetet med denna rapport

Rapportens resultat rymmer indirekt ett antal framgångsfaktorer. De presenteras här. Ambitionsnivån bestämmer varje organisation men att följa råden kan bidra till att stärka såväl nyligen påbörjade samverkansprocesser som sedan länge pågående.

- Planera för informella aktiviteter eller aktiviteter som stärker tilliten och utvecklar relationerna mellan organisationerna.
- Säkerställ att kunskap tillförs samverkansprocessen. Det behövs kunskap i olika grad; om respektive samverkansparts organisation, om styrande dokument, om olika sätt att samverka, om temat för samverkan och så vidare.
- Skapa en systematik för möten och mötesplatser där civilsamhället kan möta regionen men även andra civilsamhällesorganisationer och andra samhällsaktörer. Var noga med att ange syftet med respektive aktivitet. Ha olika systematik för olika syften. Det kan behövas separata processer för dialog om en organisations verksamhet, om bidragsgivning, om styrdokument, om särskilda frågor inför politiska beslut och så vidare.
- Minska personberoendet genom att skapa mer struktur för samverkan. Struktur kan skapas genom; att inrätta en rådgivningsfunktion, att teckna avtal för samverkan som specificerar ramar som ska gälla, systematiska mötesaktiviteter, enklare finansiering för deltagande i samverkan och så vidare.
- Välj styrdokument där det som gäller för samverkan ska stå. Var noga med att formulera det som är strategiskt viktigt och det som är viktigt att konkret uppnå. Följ upp och utvärdera hur det gått med samverkan.
- Kommunicera vad civilsamhället gör i ord och siffror, vad som är unikt med civilsamhället och varför det är viktigt med ett starkt civilsamhälle.
- Diskutera på en strategisk nivå vad det finns för potential med att utveckla och prioritera samverkan mellan civilsamhället och regionen högre.
- För att stärka er kunskap om samverkan finns olika stöd och verktyg att ta del av exempelvis MUCF:s [Samverkansmodell](#) för offentliga aktörer och civilsamhället.

# Referenser

Ekholm, D. (2019). *Idrott som lokal socialpolitik. Kommun och civilsamhälle i samverkan*. Rapport 2019:2. Norrköping. Linköpings universitet, Centrum för kommunstrategiska studier.

Ekholm, D. & Svensson, E (2021). *En strategi för samverkan och rörelse: Om Region Östergötlands folkhälsost strategi Sätt Östergötland i rörelse*. Rapport 2020:2. Norrköping. Linköpings universitet, Centrum för kommunstrategiska studier.

Forkby, T. (2020) Organisational exceptions as vehicles for change: collaborative strategies, trust, and counter strategies in local crime prevention partnerships in Sweden. *European Journal of Social Work*, 23:4, 580-593. DOI: 10.1080/13691457.2018.1512474

Huxham, C & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate. The theory and practise of collaborative advantage*. Abingdon. Routledge.

Johansson, H., Arvidsson, M., Johansson, S & Nordfeldt, M. (2019). *Mellan röst och service. Ideella organisationer i lokala välfärdssamhällen*. Lund. Studentlitteratur.

Jonsson, C., Taripanah, C. & Örnerheim, M. (2021). *Polisens samverkan med civilsamhället*. Rapport nr 2, Centrum för polisforskning och utveckling. Växjö. Linnéuniversitetet.

Jönsson, A. & Scaramuzzino, R. (2016). *Samverkan mellan stat, region och civilsamhälle för nyanländas etablering. En utvärdering av projektet NAD i Skåne*. Lund. Lunds universitet.

Kulturdepartementet (2018). *Överenskommelse om en stödstruktur för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället på nationell nivå*. Diarienummer: Ku2018/00152/D

Lindberg, M & Nahnfeldt, C. (2017). *Idéburen innovation. Nyskapande lösningar på organisatoriska och samhälleliga behov*. Stockholm. Idealistas förlag.

MUCF, 2021a. *Samverkansmodell. För offentliga aktörer och civilsamhället*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2021b. *Regionerna och civilsamhället. Stöd och samverkan*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2021c. *Samverkan mellan kommun och civilsamhälle. En inspirationskrift med exempel från sex kommuner*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2022a. *Engagemang och inflytande för unga från de nationella minoriteterna*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2022b. *Kartläggning av hot och hat mot det civila samhället*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2022c. *Digitalisering för alla*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2023a. *Kommunala stöd och bidrag till civilsamhällesorganisationer*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2023b. *Ett år av nya utmaningar. Uppföljning av ideella föreningars villkor 2022*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2023c. *Nya sätt att organisera sig i civilsamhället*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2023d. *Digitalisering i ideella föreningar. Före, under och efter covid-19-pandemin*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

MUCF, 2023e. *Digitalisering i ideella föreningar. Hinder och utmaningar*. Växjö. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor.

Norbäck, M. & Zapata Campos, M. J. (2022). The market made us do it: Public procurement and collaborative labour market inclusion governance from below. *Social Policy & Administration*, 56(4), 632–647. <https://doi.org/10.1111/spol.12787>

Regeringens proposition 2009/10:55. *En politik för det civila samhället*.

Regeringens skrivelse 2008/09:207. *Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting*.

Regeringens skrivelse 2017/18:246. *En politik för engagemang. Långsiktighet och oberoende för civilsamhället*.

SOU 2016:13. *En palett för ett stärkt civilsamhälle*. Stockholm. Wolters Kluwer.

Tillmar, M., Gustavsson, M., Högberg, L., Rosell, E. & Svensson, L. (2018). *Sektorsöverskridande samverkan. En studie av organisering för välfärd mellan olika samhällssektorer*. Helix rapport 18:002. Linköping. Linköpings universitet.

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjuade regioner och föreningar

Regioner
Region Halland
Region Kalmar län
Region Norrbotten
Region Stockholm
Region Värmland
Region Västernorrland
Region Örebro län
Västra Götalandsregionen

Föreningar	Inriktning
Activa	Arbetsmarknad för funktionsnedsatta
Amatörteaternas riksförbund, Västernorrland	Teater
Awesome people	Informellt lärande och personliga utveckling
Bildningsförbunden i Halland, Stockholm och Örebro	Folkbildning
Coompanion i Kalmar, Norrbotten och Örebro	Kooperativt företagande
Friskvården i Värmland	Friskvård
4H i Halland	Odling, djur, idrott, teater m.m
Hela Sverige ska leva, Norrbotten	Landsbygdsutveckling
Grödinge hembygdsförening	Kulturarv
Kalmar läns hemslöjdsförening	Hemslöjd
Stiftelsen Nämforsen	Kulturarv
Idéburna nätverket Kalmar län	Förutsättningsfrågor
Ideell kulturallians i Kalmar och Stockholm	Kultur
IGITEGO	Integration
Junis Västernorrland	Nyktighet, demokrati och solidaritet
Kvinnojouren & ungdomsjouren Kalmar	Jourverksamhet för våldsutsatta och kunskapsspridning
NTF Väst	Trafiksäkerhet
RF-SISU (Riksidrottsförbundet och SISU idrotts- utbildarna) i Stockholm, Västernorrland och Örebro	Idrott och utbildning
Riksteatern Norrbotten	Teater
Noerhtenaestie, Västernorrlands Sameförening	Nationella minoriteter
Samforma	Förutsättningsfrågor
Hallands scoutdistrikt	Friluftsliv
Social ekonomi Sjuhärad	Social ekonomi
Stockholms läns hembygdsförbund	Kulturarv
Svenska kyrkan, Luleå	Trossamfund
Tjejjouren väst	Digitalt stöd angående våld, utsatthet, psykisk ohälsa samt kunskapsspridning



## Bilaga 2 – Förekomsten av regionala överenskommelser (RÖK) och Idéburet offentligt partnerskap (IOP)

MUCF har tidigare publicerat rapporten Regionerna och civilsamhället (MUCF, 2021b). I den presenterades förekomsten av RÖK och IOP. I samband med att åtta regioner intervjuades på djupet ställdes även frågor till de tretton andra regionerna om förekomsten av RÖK och IOP. Här presenteras både resultatet från 2020 och från 2023.

Region	RÖK 2020	RÖK 2023	IOP 2020	IOP 2023
Blekinge	Nej	Nej	Nej	Nej
Dalarna	Nej	Nej	Nej	Nej
Gotland	Nej	Nej	Ja	Ja
Gävleborg	Nej	Nej	Ja	Ja
Halland	Ja	Ja	Ja	Nej
Jämtland Härjedalen	Nej	Nej	Nej	Nej
Jönköping	Nej	Nej	Nej	Ja
Kalmar	Nej	Ja	Nej	Nej
Kronoberg	Nej	Nej	Nej	Nej
Norrbottnen	Ja	Ja	Ja	Nej
Skåne	Ja	Ja	Ja	Ja
Stockholm	Nej	Nej	Nej	Nej
Sörmland	–*	Nej	–*	Ja
Uppsala	Nej	Nej	Ja	Ja
Värmland	Ja	Ja	Ja	Ja
Västerbotten	Ja	Nej	Ja	Ja
Västernorrland	Ja	Nej	Nej	Nej
Västmanland	Nej	Nej	Nej	Nej
Västra Götaland	Ja	Ja	Ja	Ja
Örebro	Ja	Nej	Nej	Nej
Östergötland	Ja	Ja	Ja	Ja

\* Sörmland deltog inte i undersökningen år 2020.

**mucf**  
Myndigheten för ungdoms-  
och civilsamhällesfrågor

