

# Utveckla samverkan med civilsamhället

*Inspiration, idéer och metoder*



# Förord

Intresset för samverkan med civilsamhället blir allt tydligare. Civilsamhällets potential som förnyare av välfärden, som en kraft i den lokala utvecklingen och som en arena för en stark och vital demokrati lyfts fram. I landets kommuner pågår utvecklingsarbeten för att involvera ideella krafter i samhällsbygget. Samverkan genom partnerskap, uppdrag och olika typer av överenskommelser med ideella organisationer, sociala företag och frivilliga krafter är vanligt förekommande. Samlat finns omfattande erfarenheter i landets kommuner. Denna skrift lyfter fram och sammanfattar en del av dessa utvunna kunskaper.

Skriften har producerats inom ramen för projektet Samspel med Civilsamhället vid Sveriges Kommuner och Landsting. Den riktar sig främst till kommuner, men kan också vara en inspiration för landsting och regioner.

Vår förhoppning är att skriften ska fungera som ett stöd för kommuner som vill orientera sig, diskutera och kanske påbörja ett mer helhetsorienterat samverkansarbete med civilsamhällets olika aktörer. Ett centralt kapitel i skriften behandlar hur man kan arbeta strategiskt med civilsamhälles-samverkan inom den egna kommunala organisationen. I boken behandlas vidare olika tema som; dialog och stödformer, frivilligt arbete och volontärverksamhet, civilsamhället som uppdragstagare, partnerskap och samverkan i stadsdelsutveckling och landsbygdsutveckling.

Skriften sammanfattar erfarenheter, tankar och idéer från ett 30-tal intervjuer som genomförts under våren 2007. Dessa intervjuer med kommunpolitiker, tjänstemän, forskare, praktiker, företrädare för föreningar och sociala företag samt med sakkunniga vid Sveriges Kommuner och Landsting, utgör vid sidan av litteratur på området, grunden för boken. Tack alla ni som har bidragit med era kunskaper och erfarenheter!

Skriften har författats av Anna-Karin Berglund. Cecilia Berglin har bidragit med idéer och råd under arbetets gång. Texterna har faktagranskats av medverkande. Kiran Maini Gerhardsson har gjort illustrationerna.

*Stockholm i december 2007*

**Lennart Hansson**

Sektionschef

Sektionen för Demokrati och styrning

Sveriges Kommuner och Landsting  
118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20  
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50  
info@skl.se, www.skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting

*Grafisk form och produktion* KLF Grafisk Produktion

*Illustratör* Kiran Maini Gerhardsson

Tryck Edita, Stockholm 2007

ISBN 978-91-7164-306-3

# Innehåll

Samverkan med civilsamhället.....	4
Föreningsformer.....	7
Strategiska steg för bättre samverkan.....	9
Ledarskap – samtalspartner och brobyggare.....	15
Arenor för dialog och samverkan.....	17
Stöd till föreningslivet.....	20
Civilsamhället som uppdragstagare.....	27
Sociala entreprenörer och sociala företag.....	33
Frivilligt arbete och volontärverksamhet.....	36
Partnerskap.....	43
Samverkan i staden och på landsbygden.....	48
Bilaga.....	56

## Samverkan med civilsamhället

För det stora flertalet kommuner och landsting är samspelet med frivilliga och ideella krafter något som har pågått så långt det går att minnas.



*Valborgsmässofirandet är ofta ett samarrangemang mellan föreningarna och kommunen.*

Lokala föreningar, samfund och organisationer är självklara samspeletpartners vid olika tillfällen. Vid till exempel Valborgsmässofirandet bidrar en rad föreningar tillsammans med kommunen till ett trivsamt familjearrangemang. Det har under årens lopp fungerat som ett tillfälle för scouterna att visa fram sin verksamhet, för idrottsklubben att sälja lotter, för hembygdsföreningen att hålla hembygdsgården öppen och sälja kaffe med hembakat, för manskören att göra årets stora framträdande, för gatu- och parkförvaltningen att ställa i ordning och tända majbålet osv.

I denna skrift används civilsamhälle som ett samlande begrepp för såväl organiserade aktiviteter och verksamheter som aktiviteter i lösliga grupper och nätverk. Civilsamhället omfattar föreningslivet, ideella organisationer och frivilliga krafter, men även ekonomiska verksamheter som inte främst är vinstutdelande utan snarare drivs utifrån ideella mål och ett engagemang för en viss fråga i samhället. Civilsamhällets aktiviteter och verksamheter bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn.

Kommunernas och landstingens samverkan med civilsamhällets olika aktörer är mångsidig och omfattande. Även om kultur- och fritidsfrågor är frivilliga kommunala verksamhetsområden är man högst närvarande på detta fält med stöd till det lokala föreningslivet. Inom vård och omsorg sker samverkan mellan ideella och offentliga aktörer. Vidare pågår mycket samverkan mellan ideella, offentliga och privata parter kring lokala och regionala utvecklingsprojekt.

Runt om i landet finns stor erfarenhet av samverkan och många lokalt utvecklade metoder liksom mycket strategiskt tänkande om samverkan med civilsamhället. Denna skrift ger en introduktion till hur kommuner kan arbeta med samverkan utifrån ett helhetsperspektiv och med specifika frågor. Skriften vänder sig främst till politiker och tjänstemän i kommuner,

men innehållet kan i vissa delar även vara relevant för landsting och regioner. Skriften baserar sig på intervjuer med forskare, förtroendevalda, tjänstemän, verksamhetsansvariga och företrädare för organisationer, samt på litteratur.

Syftet med denna skrift är att ge inspiration, idéer och förslag på metoder för att utveckla kommunens samverkan med civilsamhället.

## Det ideella engagemanget i samhället

I Sverige är en stor majoritet av befolkningen på något sätt ansluten till en förening eller större organisation.<sup>1</sup> Utanför själva föreningslivet pågår också ett myller av aktiviteter på informell basis. Man räknar med att drygt 50 procent av befolkningen i åldrarna 16-84 år utför frivilliga insatser i samhället.<sup>2</sup> Att vara med i föreningslivet och att ägna sig åt ideellt arbete betyder oerhört mycket för många människor. Men vad är det som driver människor? Handlar det kanske om ett djupt mänskligt behov av gemenskap, vänskap och lojalitet eller om moralisk plikt-känsla, eller handlar det kanske om att förbättra livsvillkoren såväl för sig själv som för andra för att kanske i förlängningen skapa ett gott samhälle?

Det är i föreningslivet som många människor utvecklar olika slags kompetens och blir aktiva och delaktiga i samhället. För att använda forskaren Johan von Essens ord: "Som ideellt engagerad kan man vara en autentisk människa i det offentliga".<sup>3</sup> I civilsamhället skapas kontakt och gemenskap.



*I föreningslivet får man träning i att tala inför andra och säga sin mening om sådant som är viktigt.*

1 Nära 90 procent av befolkningen i åldrarna 16-84 år var ansluten till en förening år 2001 (SCB Rapport 102, 2003).

2 Olsson, Svedberg, Jeppsson Grassman (2005).

3 Johan von Essen doktorerar vid Uppsala Universitet och är knuten till Ersta Sköndal Högskola.

Människor utvecklar gemensamma intressen och löser problem och det byggs förtroende mellan dem. Här stärks det sociala kapitalet och människor utvecklar social intelligens, dvs. bättre och bättre förhållnings-sätt och metoder för att samarbeta. Det är också i civilsamhället som många utvecklar självförtroende genom att känna sig betydelsefulla och vara till nytta för andra, ta ansvar, lösa gemensamma uppgifter och vara ledare för olika aktiviteter. I föreningslivet lär sig många både att tala inför andra och uttrycka sin mening om sådant som är viktigt och om mötesteknik och demokratiska metoder.

## Lästips

Sveriges Kommuner och Landsting (2006)  
*Samspel med civilsamhället.*

Wijkström, Filip och Einarsson, Torbjörn (2006)  
*Från nationalstat till näringsliv. Det civila samhällets organisationsliv i förändring.* Handelshögskolan i Stockholm, Elanders Gotab, Stockholm.

Olsson, Lars-Erik, Svedberg, Lars och Jeppsson Grassman, Eva (2005) *Medborgarnas insatser och engagemang i civilsamhället – några grundläggande uppgifter från en ny befolkningsstudie*, Sköndalsinstitutet, Stockholm.

Vogel, Joachim, Amnå, Erik, Munch, Ingrid och Häll, Lars (2003)  
*Föreningsliv i Sverige. Välfärd, Socialt kapital, Demokratiskola.*  
Levnadsförhållanden Rapport 98, Statistiska centralbyrån 2003, SCB-Tryck Örebro.

Kulturdepartementet (1999) *Social ekonomi – en tredje sektor för välfärd, demokrati och tillväxt.* Rapport från en arbetsgrupp.

# Föreningsformer

De olika föreningsformerna i civilsamhället beskrivs ofta i sin renodlade form. Det talas om ideella föreningar, ekonomiska föreningar, kooperativ eller stiftelser. Verkligheten kan vara betydligt mer komplicerad. Det är inte ovanligt att en förening ändrar skepnad och övergår i en ny organisationsform och/eller bildar underavdelningar, sidoverksamheter eller bolag. Det sker när föreningen utvecklar sin verksamhet, eller kanske påbörjar samverkan med andra aktörer i den lokala miljön.

Ett exempel: Den ideella föreningen Byalaget driver den lokala lanthandeln och vandrarhemmet. Föräldrarna i byn väljer att starta ett föräldrakooperativt daghem (ekonomisk förening), och senare också en friskola i form av ett aktiebolag som ersättning för den kommunala skola som lagts ned. Jordbruksföretagarna (enskilda firmor och handelsbolag) i bygden går över till ekologisk odling och satsar på gemensam marknadsföring genom en ekonomisk förening för lokala ekologiska produkter. De satsar dessutom på att få till stånd ett bygdemuseum som förmedlar kulturhistoria och utgör ett kunskapscenter för ekologisk odling. Genom satsningarna får bygdens ungdomar såväl kompetensutveckling som arbete i en bygd med vanligtvis hög arbetslöshet. Jordbrukarna blir naturliga leverantörer till lanthandel, skola, daghem och äldreboende. Alla parter ser vinsterna av att starta ett gemensamt aktiebolag som kan fungera som bygdens utvecklingscenter och vara en pool för lokala satsningar.

**En förening** är en sammanslutning av människor. Föreningar utgörs av sina medlemmar som kan delta vid årsmöte och där använda sin rösträtt för att påverka föreningens verksamhet. En person kan få medlemskap eller gå ur föreningen när som helst. Detta skiljer föreningar från bolag där inflytandet över verksamheten bygger på en ekonomisk insats och från stiftelser som är självstyrande. Föreningar som baserar sig på andra föreningar kallas ofta förbund.

**En ideell förening** syftar till att främja sina medlemmars ideella intressen. Den grundas genom att personer går samman och skriver stadgar för föreningen. En ideell förening behöver inte registreras. Politiska partier och fackföreningar är exempel på ideella föreningar.

**En ekonomisk förening** syftar genom sin verksamhet till att främja sina medlemmars (konsumenter eller producenter) ekonomi.



Överskottet i den gemensamma näringsverksamheten fördelas i allmänhet mellan medlemmarna. Enligt lagen måste en ekonomisk förening registreras som ett företag enligt liknande bestämmelser som gäller för bolag.

**Ett kooperativ** är en sammanslutning som gemensamt äger ett företag. Företaget är vanligtvis en ekonomisk förening men det förekommer även att det är ett aktiebolag.

**En stiftelse** är juridiskt sett en självständig tillgång eller förmögenhet som förvaltas för ett speciellt ändamål.

### Social ekonomi

Den vedertagna definitionen för begreppet social ekonomi är formulerad år 1999 av regeringskansliets arbetsgrupp:

”Med social ekonomi avses organiserade verksamheter som primärt har samhällliga ändamål, bygger på demokratiska värderingar och är organisatoriskt fristående från den offentliga sektorn. Dessa sociala och ekonomiska verksamheter bedrivs huvudsakligen i föreningar, kooperativ, stiftelser och liknande sammanslutningar. Verksamheten inom den sociala ekonomin har allmännyttan, inte vinstintresse, som främsta drivkraft.”

# Strategiska steg för bättre samverkan

Det är många kommuner som på olika sätt arbetar för att förbättra samverkan med civilsamhället. Många kommuner utvecklar dialogformer och allt bättre stödfunktioner inom den kommunala organisationen, och tillsammans med föreningslivet. Debatten är livlig och nya metoder och idéer utvecklas. För kommuner som önskar att arbeta mer strategiskt med samverkan är det viktigt att utveckla ett helhetsperspektiv. I de följande avsnitten beskrivs därför några steg på vägen mot en större helhetssyn.

## Politiskt ställningstagande skapar tydlighet

Hur ser samverkan med civilsamhället ut i kommunen idag? Vad har kommunen satt upp för ambitioner och mål? Vilka behov uttrycker civilsamhället? Erfarenheter och utvärderingar runt om i landet visar att en framgångsrik kommunal samverkan med föreningslivet baserar sig på ett politiskt ställningstagande. Det finns många goda skäl för en kommun att noggrant tänka igenom i vilken riktning den vill att samverkan med civilsamhället ska utvecklas och vilka konkreta mål som ska uppnås. Framför allt handlar det om att skapa tydlighet inom den kommunala organisationen och i relationen till civilsamhällets aktörer.

## Motiv till samverkan med civilsamhället

Vad vill vi i vår kommun uppnå tillsammans med civilsamhället? Ett beslut om en strategisk samverkan med civilsamhället syftar kanske till ökad delaktighet, att stimulera till fler alternativa utförare eller till att stimulera utvecklingskraften lokalt och regionalt. Finns det ytterligare motiv som bör föras fram? Vad behövs i just din kommun?

**Demokrati och delaktighet.** Medborgarnas demokratiska delaktighet i samhället behöver kanske öka. Det kan den t.ex. göra genom arbete för ett bredare medborgarengagemang för lokala frågor i föreningslivet eller genom att kommunen stödjer människor att gemensamt ta ansvar för att förbättra den lokala livskvaliteten och boende- och stadsmiljön. Att stärka individens egenmakt och bekämpa utanförskap är andra sätt liksom att helt enkelt stärka människors känsla av att höra till och att känna glädje och stolthet över den plats där de lever och verkar.

**Alternativa utförare.** Kommunen kan behöva stödja föreningar som vill pröva sin idéburna verksamhet och nyskapande metoder inom t.ex. äldreomsorgen och kanske göra det möjligt för orter i periferin att

i samverkan med ideella krafter behålla samhällsservicen lokalt. Kommunen kanske vill underlätta för lokala föreningar och organisationer att fungera som alternativa utförare av välfärdsuppdrag. Kommunen kan med hjälp av civilsamhällets organisationer skapa större mångfald bland uppdrags-tagarna och därmed ge medborgarna större valfrihet.

**Utvecklingskraft.** Civilsamhället kan behöva mobiliseras för att bidra till lokal och regional utveckling. Kommunens uppgift blir att aktivera många aktörer; offentliga myndigheter, företag, organisationer, intresseföreningar och medborgargrupper – och att bygga partnerskap kring utvecklingsprojekt och långsiktiga investeringar där det breda engagemanget skapar en plattform för fortsatta satsningar.

Utifrån de motiv som framkommer behöver flera frågor diskuteras:

- Vad behöver vi veta om civilsamhället i vår kommun?
- Vad behöver föreningslivet veta om oss?
- På vilka områden bör vi samverka?
- På vilka områden bör vi inte samverka?
- Vilka samverkansformer ska vi välja?
- Vilken roll ska kommunen spela i olika samverkanslösningar?
- Hur kan vi bidra till att skapa förtroendefulla och bra relationer till civilsamhället?
- Hur ska vi organisera samverkan internt i den kommunala organisationen?

## Nulägesbeskrivning

En kartläggning av nuvarande samverkansformer kan ge en bra gemensam plattform att stå på. Det kanske redan finns en mängd samverkansrelationer med föreningar ute i de kommunala verksamheterna, utan att dessa har kunskap om och kan dra nytta av varandra. Med hjälp av en kartläggning får alla en gemensam bild inför ett strategiskt samarbete med föreningslivet. Gör exempelvis en inventering i förvaltningen och verksamheterna för att se omfattningen av samverkan. Fånga upp nämndernas och de förtroendevaldas samverkan och träffar med civilsamhället. Ta gärna hjälp av redan befintliga uppgifter och register. Det kan vara ett stöd att formulera en enkel enkät som kan besvaras av arbetsgrupperna vid de olika kommunala verksamheterna. Intervjua eventuellt även chefer, verksamhetsledare och handläggare.

En kartläggning kan visa vilken kommuninformation som riktas till organisationer, föreningsliv och grupper och användningen av föreningsregister och webbplatser för föreningsverksamhet liksom vilka former av föreningsstöd som tillämpas och förekomsten av rådgivning och samordning för föreningar i kommunen. Kartläggningen kan också visa

förekomsten av möten mellan kommunen och föreningarna, olika typer av mötesformer och antalet besök i föreningarna liksom samrådsparter och remissinstanser i föreningslivet.

Inventera eventuella volontärverksamheter och partnerskap där en förening eller en organisation ingår, och vilka kommunalt finansierade projekt som bedrivs av föreningslivet. Kartlägg också vilka bidragsfinansierade verksamheter och kommunala uppdragsverksamheter som drivs av ideella och frivilliga organisationer.

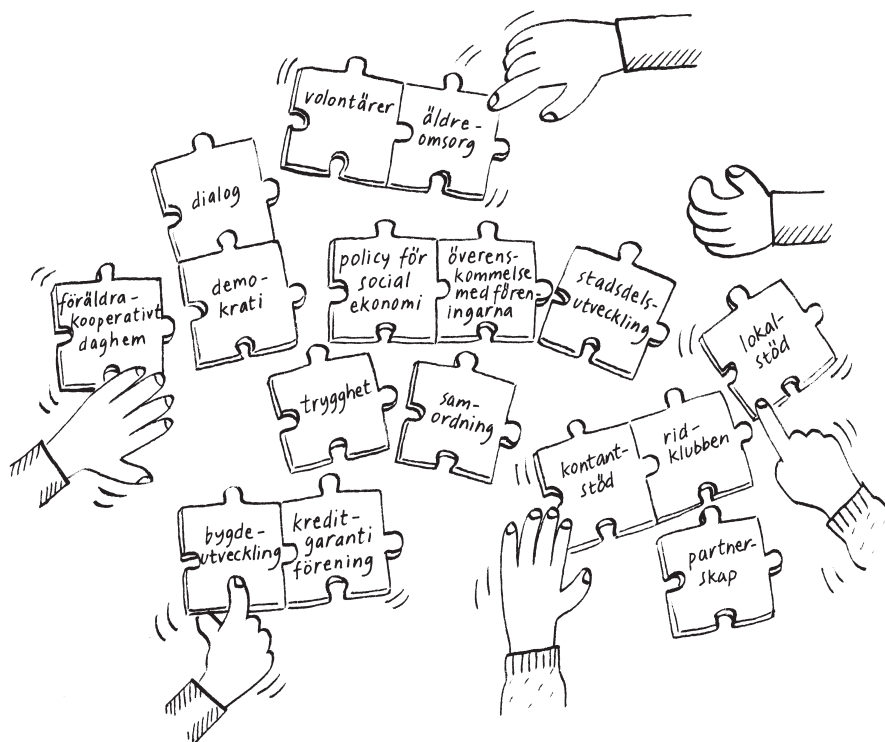
Föreningar signalerar ofta med sina namn att de har en viss verksamhetsinriktning. Samtidigt kan det inom ramen för en förening försiggå ett brett spektrum av aktiviteter. De kan ha beröringspunkter med flera kommunala verksamheter och förvaltningar. Fånga upp vilka verksamheter och förvaltningar varje förening samverkar med.

## Analys av nuläget

Överensstämmet samverkansrelationerna med kommunens politiska mål och riktlinjer? En analys av detta kan ge en väldigt spännande bild. Kanske framstår vissa mönster tydligt med en gång. Kanske framgår det att några föreningar har goda relationer med det offentliga och har kompetens på flera områden. Vissa offentliga lokaler visar sig kanske vara underutnyttjade medan det sker mer frivilligt arbete än förväntat. Vissa samhällsnyttiga och kompetenta intressegrupper kanske visar sig leva helt i skymundan. Kanske kan kommunens samverkansrelationer organiseras på ett effektivare sätt i framtiden.

Exempel på diskussionsfrågor är:

- Hur kan kommunen bättre ta till vara engagemanget och de mänskliga resurserna i civilsamhället?
- Hur kan kommunen utveckla en bra kommunikation och dialog med olika organisationer och grupper?
- Hur kan stödformer för civilsamhället utvecklas?
- Hur kan kommunen fånga upp nätverk och grupper som bedriver aktiviteter men som inte har etablerat sig formellt i t.ex. föreningsregister?
- Hur kan kommunen stödja det frivilliga arbetet?
- Vilka utvecklingsprojekt i civilsamhället ska kommunen främja och hur ska de stödjas?
- Vilka partnerskap kan utvecklas tillsammans med civilsamhället?
- Vilken utveckling vill kommunen se när det gäller civilsamhället som alternativ uppdragstagare?
- Vilken samverkan och utveckling ska kommunen stimulera i stadsdelarna och på landsbygden?



*Hur kan samverkan med civilsamhället samordnas och bättre ta till vara engagemanget och de mänskliga resurserna?*

## Programarbete

Runt om i landet finns kommuner som utvecklar program och policy-dokument för att främja civilsamhället, den sociala ekonomin, det ideella och frivilliga arbetet i samhället. Det finns många sätt att beskriva och benämna civilsamhället och dess aktörer. Under arbetet med ett program eller en policy är det viktigt att utveckla en gemensam förståelse kring de begrepp kommunen väljer att använda.

Resultatet av programarbetet utgör en plattform och anger färdriktning för den fortsatta samverkan med civilsamhället. Bland de olika motiven till programarbete som förekommer, återfinns ofta det ideella och frivilliga engagemangets egenvärde och dess betydelse som utvecklingskraft i samhället. Det handlar t.ex. om att förbättra folkhälsan, stärka demokratin och delaktigheten, utveckla välfärden, stödja en hållbar utveckling i vid bemärkelse, bekämpa utanförskap i dess olika former och att se civilsamhället som en betydelsefull resurs för den lokala utvecklingen.

Att utveckla en god dialog med berörda parter under programarbetets gång, såväl i den kommunala organisationen som med föreningslivet, är en framgångsfaktor. Ett fortsatt informations- och förankringsarbetet när dokumentet väl är fastställt av kommunen stärker också möjligheterna att leva upp till programförklaringen. (Läs vidare om dialog s. 17 samt Umeå kommuns programarbete s. 36)

## Intern organisering

Kommunens interna organisering har betydelse för hur väl den lyckas med att etablera civilsamhällesperspektivet i den kommunala organisationen. Det har visat sig vara bra att utse en kommunal projektledare/arbetsgrupp med ett tydligt uppdrag och mandat. Det är även positivt om projektledaren och/eller gruppen är centralt placerad i den kommunala organisationen med en styrgrupp som har beslutsbefogenheter och kan ge legitimitet åt arbetet.

Ett exempel på en sådan intern organisering skapades i Täby kommun. Där fattades ett beslut om ett tvåårigt strategiskt projekt (2005-2007) för att kommunen skulle få mer kunskap om och kunna utveckla samverkan med den ideella sektorn. Projektledaren Jenny Risfelt berättar: Här i Täby sa man att det handlar om hela kommunens relation till den ideella sektorn. Alltså tekniska kontoret, kultur och fritid, social och omsorg, skolan osv. Projektet placerades strategiskt under kommunstyrelsen. Kommunledningsgruppen är min styrgrupp, förklarar Jenny Risfelt. Den strategiska placeringen gör det möjligt att arbeta tillsammans med tjänstemännen i de olika verksamheterna och på så sätt driva ett utvecklingsarbete inifrån organisationen själv. Placeringen påverkar projektets möjligheter, anser Jenny. När projektet är klart ska jag lägga fram en policy och en organisation för hur det kontinuerliga arbetet kan se ut. Det här är ett pilotprojekt, ett lärandeprojekt, säger Jenny Risfelt.

## Civilsamhällets roll i förändring

Det är viktigt att återkommande föra en diskussion om det frivilliga – ideella – arbetet och civilsamhällets roll i samhället. En fördjupad samverkan kan ha stor påverkan på föreningslivets utveckling. Civilsamhället har ett egenvärde för alla de människor som engagerar sig i ideellt och frivilligt arbete. Civilsamhället i stort representerar en arena i samhället med en annorlunda logik än såväl den offentliga som den privata sektorn. Samtidigt förändras olika föreningars verksamhetsinnehåll över tid och aktörer och organisationer med nya ambitioner tillkommer. Synen på föreningslivets och de stora ideella organisationernas roll i samhället förändras. Med nya samverkansrelationer mellan kommunen och frivilliga och ideella krafter uppstår också nya frågor att diskutera:

Vilken roll ska civilsamhällets aktiviteter och verksamheter ha i kommunen? Hur kan kommunen stödja föreningslivet på ett sådant sätt att värden som idealitet och frivillighet stärks i samhället? Vad betyder ett ökat inslag av volontärarbete i en kommunal verksamhet? Vilken roll får det ideella arbetet i en förening när denna samtidigt anställer personal för en uppdragsverksamhet? Hur beroende kan en förening bli av verksamhetsbidrag utan att mista möjligheten att vara en spjutspets i debatten? Hur professionell och marknadsmässig kan en ideell förening vara utan att bli ett bland andra företag? Förändras gränssnittet mellan ideell, privat och offentlig sektor?

## Lästips

Värmdö kommun (2006-04-26) *Social ekonomi i Värmdö. Program för att främja den sociala ekonomin och partnerskap i Värmdö kommun.*

Norrköpings kommun (2006-03-27) *Program för välfärd och hållbar utveckling.*

Umeå kommun (2005-03-29) *Avsiktsförklaringar och riktlinjer. Umeå kommuns samverkan med den sociala frivilligsektorn.*

Lindberg, Camilla (2005) *Mötet mellan individ och samhälle. Uppsala i samverkan.* Sandvikens Tryckeri AB.

# Ledarskap – samtalspartner och brobyggare

En strategisk samverkan med civilsamhället ställer det politiska ledarskapet inför nya utmaningar. Lena Lindgren som arbetar med ledarskapsfrågor vid Sveriges Kommuner och Landsting ger följande svar på frågan:

*Vad det är för utmaningar som kommuner och landsting står inför och hur kommer de att påverka ledarskapet?*

Ett starkt ledarskap, berättar Lena Lindgren, har tidigare handlat mycket om att ha svar på alla frågor direkt. Så tror inte jag det kommer att vara i framtiden, säger Lena. Det kommer att vara så komplexa utmaningar att man inte kan veta alla svar, utan man måste lösa dessa tillsammans.

Hur kan man kommunicera på ett bra sätt? Lena Lindgren menar att som ledare kan man inte ha svar på allt utan man måste se sig som brobyggare mellan olika grupper och åsikter. Det nya ledarskapet handlar bland mycket annat om att hålla i processer, möta människor, vara i dialog, visa närhet och skapa goda relationer. En ledare behöver såväl kunna förklara för att skapa förståelse som kunna lyssna för att öka sin egen förståelse.



*I det nya politiska ledarskapet handlar det bl.a. om att våga lyssna på olikheter, att mötas i dialog och att bygga relationer.*



I det politiska ledarskapet, förklarar Lena, handlar det om att våga lyfta frågor, prata om svåra saker, att skapa mötesplatser, att bjuda in till och våga lyssna på olikheter som kommer att präglade vårt samhälle. För det krävs mycket mod att sätta sig i grupper där man kanske inte känner sig riktigt trygg för att man kanske inte kan frågan, eller för att det kanske handlar om att fatta ett svårt beslut. Man vet kanske inte svaret ännu och då gäller det att våga lyssna. Det kan innebära att man går till ett möte och lyssnar och avslutar med att säga att "jag har hört vad ni har sagt, men nu måste jag gå hem och fundera och reflektera".

Hur mötet fungerar kan vara avgörande för om man kommer vidare i frågan eller inte. Det handlar om att bygga tillit, understryker Lena Lindgren. Ska man skapa samverkan med nätverk och grupper så har det stor betydelse vilket förhållningssätt man har vid mötet och hur man är med och bygger relationen till gruppen.

*Ur ett demokratiskt perspektiv krävs det att ledarskapet står för ett tolerant förhållningssätt. Det ska finnas rum för många och fria åsikter i samspelet mellan kommunen och föreningslivet. Det ska finnas möjlighet att bedriva aktiviteter, projekt och verksamheter på andra sätt än de gängse i kommunen.*

*(Lars-Erik Olsson, fil.dr. sociologi)*

Lena förklarar att dialogen är ett förhållningssätt och en livsstil där jag som ledare tror på att människor har något att bidra med. Det lyser igenom om man inte har ett sådant förhållningssätt, och då passar det bättre att föra en diskussion där olika åsikter förs fram. Dialogen är ett verktyg för att skapa tillit och tilltro. Det kan vara svårt för människor som inte är vana att ställa krav och att uttrycka sig. Då är det lättare att ha något konkret (en fråga) att jobba kring. Man kan utgå från deras verklighet och samtala om det som berör dem. Det skapar alltid energi och kreativitet. Det nya moderna ledarskapet handlar mycket om att låta andra människor växa, avslutar Lena Lindgren.

# Arenor för dialog och samverkan

Under ett utvecklingsarbete med sikte på bättre samverkan med civilsamhället behöver många samtal föras. Det kan inte nog understrykas hur viktigt det är att vara öppen och tydlig med kommunens uppdrag och ansvar och samtidigt föra dialog och utbyta tankar och idéer med civilsamhällets aktörer.

Erfarenheten visar att dialog i en anda av ömsesidig respekt har stor betydelse för ett fortsatt samarbete - oavsett om samverkan initieras av kommunen eller föreningslivet. Det är mödan värt att skapa goda förutsättningar kring dialog och mötesplatser genom att göra dem till fora för gemensamt erfarenhetsutbyte och inhämtande av nya kunskaper. Ett sätt att skapa ömsesidig respekt och en bra utgångspunkt för t.ex. dialogmötet är att agendan för mötet utformas gemensamt. Ambitionen vid möten bör vara att alla deltagare ges möjlighet att vara aktiva och komma till tals. Var mötet sker och vilken part som är sammankallande kan ha stor betydelse och symbolvärde. Likaså är valet av tidpunkt för mötet viktigt. Deltagarna från föreningslivet kan t.ex. ha svårigheter att mötas på dagtid.

## Mötesplatser

Olika metoder för dialog utvecklas samtidigt som en ny infrastruktur av mötesplatser och funktioner växer fram. Här följer några idéer:

**Möten.** Möten kan hållas där den ansvariga politiska nämnden och/eller dess tjänstemän får samtala med föreningen om verksamheten och de problem och behov föreningen har.

**Föreningsbyrå.** Föreningsfrågorna kan organiseras i en föreningsbyrå eller ett föreningskontor. Ofta kan nämndernas föreningsstöd kanaliseras via denna byrå. Föreningsbyråerna/förenings servicen kan även fungera som kansli för lokalbokning och arrangemang av kurser och informationsträffar för föreningslivet.

**Föreningskonferens.** En årlig föreningskonferens kan utgöra ett gemensamt forum för kommun och föreningsliv där information utväxlas och samtal kan leda framåt. Föreningskonferensen utgör dessutom en mötesplats där föreningar i kommunen kan lära känna varandra.

**Föreningservice och rådgivning i föreningsregi.** Kommunen kan finnas med och stödja verksamheten. Förenings servicen kan handla om föreningarnas arbetsgivaradministration, ekonomisk rådgivning m.m. En föreningsdriven föreningspool kan vara en annan lösning och fungera som stöd för föreningarnas personal.

**Föreningsråd.** Rådet organiseras av föreningslivet i kommunen. Dess uppgift kan bl.a. vara att samla det lokala föreningslivet för att driva gemensamma frågor och vara en röst för föreningspolitiska frågor i kommunen.



*Mötesplatser mellan kommun och föreningsliv ger möjligheter att lära känna varandra.*

## Kommunen som rådgivare och samordnare

Behovet av kommunala rådgivare, samordnare och lotsar har ökat under senare år. Framför allt behöver nya föreningar och nya föreningsledare rådgivning då de kanske inte har byggt upp kunskap och arbetsrutiner. En kommunal "lots" eller samordnare för föreningslivet kan vara ett bra stöd för dem för att få kontakt och utveckla samverkan med olika kommunala verksamhetsområden. Föreningar kan ha bristande kunskap om de juridiska krav som ställs på dem och kan inte alltid de ekonomiska förehavandena kring skatter osv. Många kommuner vittnar om en minskad kunskap bland föreningarna i dessa frågor. Föreningar som äger egna anläggningar får ofta stöd vid skötseln av dessa. Vanligast är att kommuner ger föreningarna administrativt stöd med medlemsregister och lokalbokningssystem. Många kommuner tillhandahåller lokaler för föreningskanslier, ofta samlade under ett tak. Vidare hjälper många kommuner föreningarna med information, både genom att förse den enskilda föreningen med viktig kunskap och genom att hjälpa föreningarna att nå ut med information om deras verksamhet till befolkningen i kommunen.

## Information och utbildning

Information och utbildning i grundläggande föreningskunskap kan ges till ledare och styrelser i föreningslivet. Även ledarskap, administrativa rutiner, EU-bidrag, statsbidrag, folkhälsofrågor m.m. kan vara tema för träffar, kurser och seminarier för föreningslivet. Dessa utbildningstillfällen fungerar dessutom som en mötesplats där föreningsrepresentanter lär känna kollegor i andra föreningar, vilket i sig har stor betydelse för nätverksbyggandet och ökad samverkan i kommunen.

### Lästips

Svenska Kommunförbundet (2004), *Föreningspolitik och föreningsstöd*. Stockholm.

## Stöd till föreningslivet

Kommunalt och statligt föreningsstöd utifrån fasta bidragsregler har under många år utgjort en viktig grund för föreningslivets aktiviteter, speciellt inom ramen för föreningar som sorterar under kultur-, idrotts- och fritidssektorerna. Parallellt har många andra stödfunktioner vuxit fram utifrån lokala behov i kommunerna där föreningar och organisationer får betydelse också inom välfärden och den lokala utvecklingen. Det handlar inte enbart om ekonomiska resurser för aktiviteter, projekt och verksamheter, utan också om lokaler och hjälp vid arrangemang. Under senare år har även frågan om hur kommunen kan stödja aktiviteter utanför föreningslivet aktualiserats. Allt oftare förekommer att stöd kombineras med dialog och överenskommelser.<sup>4</sup>

”*Offentligt stöd har varit gynnsamt för föreningslivets utveckling. Det gäller framför det offentliga bidraget till en infrastruktur genom det generella föreningsbidraget och stöd till föreningslokaler. I forskningen kan vi se att i de områden där denna infrastruktur svajar där svajar också föreningslivet. Välmående områden med bra föreningsinfrastruktur har även ett livaktigt föreningsliv. Då får man också ”spillovereffekter” dvs. mer aktiva medborgare som även engagerar sig i fler sammanhang och i till exempel politiken.*

(Lars-Erik Olsson, fl.dr. sociologi)

### Normerat stöd

Kontantstödet är viktigt eftersom det ger föreningarna självständighet och valfrihet. Bidraget går mest ut som aktivitetsstöd, antingen grundat på antalet deltagare eller på antalet sammankomster eller både och. Fullmäktige och nämnder har stora möjligheter att utforma sin egen modell för föreningsstöd. Många kommuner har differentierade bidrag för att stimulera en viss inriktning bland föreningar. Vanligast är att kommunen ger olika bidragsbelopp för olika målgrupper som pojkr- respektive flickverksamhet, funktionshindrade eller invandrare, och gör skillnad på åldrar. Vissa kommuner tillämpar t.ex. en lägre bidragsnivå för medlemmar över en viss ålder, till exempel för vuxna. En del kommuner ger ett högre aktivitetsstöd till föreningar som äger och

<sup>4</sup> Texten är en nybearbetning av kap. 3 i Föreningspolitik och föreningsstöd (2004) Svenska Kommunförbundet, Stockholm.

använder sina egna anläggningar än till föreningar som utnyttjar kommunala anläggningar. Några kommuner ger högre kontantstöd till föreningar som inte tillhör en riksorganisation än till sådana som är anslutna till en riksorganisation. Speciellt stödet till studieförbunden är av tradition styrt av regler och normer. Studieförbunden spelar, kanske särskilt i mindre kommuner, en mycket viktig roll som stöd för amatörculturen. En annan viktig uppgift för dem är att vara ett stöd åt medlemsföreningar. Bidragen till studieförbunden grundas på antalet studietimmar i studiecirklar och på gruppverksamhet som bedrivs i friare former.

## Stöd till anläggningar, lokaler och utrustning

En stor del av lokaler och anläggningar ägs av föreningarna själva. Många av dem har kommunalt stöd. Av t.ex. landets 30 000 idrottsanläggningar ägs eller drivs ca 50 procent av föreningar. En viktig uppgift för kommunen är att samverka med föreningarna om lokalfrågan och tillsammans förlöpande inventera föreningarnas behov och det lokal- och anläggningsbestånd som finns i kommunen. Det ekonomiskt största kommunala föreningsstödet ges för närvarande i form av subventioner. Det handlar om fria (nolltaxa) eller rabatterade lokaler, utrustning och material. Ett krav för stödet till en förening som har en lokal är att lokalen ska vara öppen för övrigt föreningsliv och invånare i kommunen. Många av föreningarna har dock ofta fått stöd även om det bara är föreningen som har använt lokalerna. Kommunens uppgift skulle här kunna vara att föra en dialog med dessa föreningar för att åstadkomma ett bredare utnyttjande av deras lokaler.

Kommunen har själv, tillsammans med större organisationer, stora resurser i form av utrustning och material som skulle kunna utnyttjas mer. Många kommuner vittnar om föreningarnas ökade behov av just utrustning och material. Ett sätt för kommunerna att möta detta behov är att hjälpa till att förmedla lån eller byte av utrustning och maskiner mellan föreningarna.

## Stöd vid evenemang

Föreningarna står ofta som arrangörer av större evenemang, t.ex. vid högtider, idrottstävlingar, festivaler, marknader och andra större sammankomster. För sådana evenemang krävs en relativt stor apparat och tillgång till många olika typer av resurser. På många håll har det utvecklats ett nära samarbete mellan kommunen och föreningarna, där kommunen ofta har den nödvändiga tekniska utrustningen och där personalens kunskap kan utgöra ett stöd för föreningarna vid evenemangen. Många kommuner ställer också upp med förlustgarantier, t.ex. vid kulturarrangemang.

## Projektstöd

Projekt kan initieras av en ideell organisation som vänder sig till kommunen med en ansökan om stöd till en aktivitet eller ett utvecklingsarbete. Projekt kan även initieras av kommunen själv. Generellt är projekt avgränsade i tid, har ett definierat syfte, ett mål och en målgrupp. Ofta innehåller de idéer med olika innovativa inslag, ny metodik eller en inriktning mot nya målgrupper. För föreningar kan möjligheten att få projektmedel ha en avgörande betydelse för organisationens utveckling. Samtidigt finns vissa som menar att det finns risker för att en så kallad projektkultur uppstår. En sådan kultur innebär att mycket av föreningens verksamhet baserar sig på tidsavgränsade projekt och att mycket av föreningens resurser går åt till att administrera projekt och söka nya projektmedel.

## Bidragsfinansierad verksamhet

Bidragsfinansierad verksamhet har under senare år kommit att fungera som ett alternativ till upphandlad verksamhet. Bidragsfinansierad verksamhet innebär att en ideell organisation får ett generellt bidrag för att driva en verksamhet, men behåller samtidigt sin självständighet och styr själv verksamhetens innehåll och genomförande. Föreningen jobbar då inte på uppdrag av kommunen utan är själv huvudman och ansvarig för sin verksamhet.

Kommunen kan t.ex. säga att den skulle vilja att en organisation i kommunen arbetar för att stötta äldre så att de får ett rikare socialt liv. Målet kan vara att äldre blir mindre isolerade. Hur organisationen lägger upp sin verksamhet, i vilka lokaler det sker och med vem organisationen samarbetar, kan kommunen inte styra. Om kommunen börjar detaljstyra och reglera verksamheten börjar den närma sig krav på upphandling. Om kommunen vill styra mer är det inte bidrag utan upphandling som är aktuellt. Det här är en balansgång såväl för kommunen som för den ideella organisationen. Generella verksamhetsbidrag är många gånger en bra stödform för föreningen så att den fritt får genomföra sin idé. Samtidigt kan det vara otryggt med sådana eftersom föreningen inte kan räkna med att stödet ska fortsätta år efter år, som det gör när det finns ett avtal för ett visst antal år.

## Stöd till lösliga grupper och nätverk

Det finns ett stort intresse och många erfarenheter av att stödja också aktiviteter som sker i grupper utanför föreningslivet. Ett viktigt motiv är att nå ut till nya nätverksbildningar, grupper som kanske generellt uppfattas som resurssvaga och sådana som kanske inte har kunskap nog för att organisera sig som förening och som därmed inte nås av vanligt

föreningsstöd. Genom specialdesignade satsningar på tillfälliga grupperingar, projekt och nätverk kan dessa grupper nås.

De traditionella föreningarna styrs många gånger av en äldre generation. Ungdomars inflytande blir på så sätt ytterst litet och kanske blir dessa föreningar i förlängningen mindre attraktiva för unga. Allt fler kommuner utvecklar därför nya verktyg för att nå ut till ungdomsgrupper. Ett sådant som rönt stora framgångar är Piteå kommuns arbete Pengar i påse. Det är ett flexibelt arbetssätt som har blivit stilbildande för att stödja nya ungdomsaktiviteter. Motsvarande s.k. fri pott eller snabb peng för unga finns nu i bland annat Stockholm och Jönköping. Arbetssätten varierar men några gemensamma nämnare finns för hur ett arbete för oorganiserade grupper kan byggas upp:

- Kommunerna avsätter ett relativt stort belopp för ändamålet (för att det ska finnas flexibilitet)
- Stödet marknadsförs aktivt till de grupper som man vill nå
- Handläggningen av och beslutet på ansökan sker snabbt (ofta inom någon vecka)
- Hanteringen av stödet är i regel delegerat till en tjänsteman med speciellt uppdrag
- Stödet ges till grupper
- Aktiviteten syftar till att engagera fler än de som ansöker om stöd

Allt fler kommuner inrättar också olika typer av trappsystém. På så vis kan ungdomar som inte är föreningsaktiva ändå genomföra sina aktiviteter i sin grupp och kanske så småningom "hitta in" i en förening. I några kommuner förs register över aktiva grupper för att kommunen på det sättet löpande ska kunna stödja nya aktiviteter.

Björn Gardarsson, föreståndaren i Folkets husföreningen i Rinkeby, berättar om sin syn på ungas engagemang och hur man kan agera för att stödja dem. Han säger: Bland de unga finns det väldigt mycket informella strukturer som, om de ges utrymme, kan ge fantastiska resultat. Om man verkligen öppnar sig för ungas engagemang och ger sig tid till att lyssna och uppmuntra istället för att ifrågasätta, trots att det kanske kostar några tusenlappar och man kanske inte har förstått riktigt hur de tänker, så kan man bli positivt överraskad. Björn Gardarsson fortsätter: Det visar sig att de kände folk, som kände folk, som hade resurser som jag inte anade fanns. Och helt plötsligt så ställdes de här resurserna på fötter i stora salen i Folkets hus. Det dyker upp etablerade musiker som engagerar sig för en symbolisk summa för att vara domare i en tävling. Det riggas upp en ljudutrustning för väldigt låg hyra och det tillverkas en jättetjusig affisch med små medel. Så kan det fungera.



Björn Gardarsson menar att när ungdomarna märker att man engagerar sig i dem och de blir involverade, så blir det ju en form av samhällsskola, eller demokratiskola. När deras idéer förverkligas skapas ett förtroende och en motivation, förklarar Björn. I vissa kommuner, fortsätter han, har man ju jobbat mycket med att snabbt kunna möta de ungas initiativ. I Piteå heter det "en påse pengar". Jag tycker det är fantastiskt att man som ung, relativt snabbt ska kunna förverkliga en idé, säger Björn. Samtidigt får man inte glömma att alla unga inte har samma driv, och då måste det också finnas en möjlighet till stöd och handledning, menar Björn Gardarsson.

## Från fasta bidragsregler till dialog och överenskommelse

Det finns en tendens till att det normerade stödet minskar i betydelse jämfört med andra stöd till verksamheter, specificerade målgrupper, projekt och aktiviteter. Det tycks också bli allt vanligare att stöd kombineras med dialog och överenskommelser.

Det finns idag två sätt att arbeta med det kommunala föreningsstödet. Det traditionella är lokala bidragsregler. Kommunen beslutar om vilka kriterier som ska gälla för föreningsstöd, exempelvis antalet medlemmar eller deltagare, antal aktiviteter, ledarutbildning, anläggningsstöd osv.



Föreningarna ansöker genom ansökningsformulär och rapporterar sina verksamhetsresultat. Bidragen utbetalas i efterskott.

En nyare modell bygger på överenskommelser med föreningarna. Metoden lanserades på 1990-talet av Sandvikens kommun och en rad kommuner har tagit till sig den. I praktiken innebär det att politiker och tjänstemän genom dialog med varje förening gör en överenskommelse om föreningsstödet storlek och inriktning.

*Genom dialog med varje förening kan en överenskommelse träffas om det kommunala föreningsstödet inriktning.*

Kommun och förening kommer överens om föreningens verksamhetsinriktning för kommande period och vad det kommunala stödet ska användas till. Stödet går därmed till den planerade verksamheten. För kommunen blir uppföljningen viktig för att se hur föreningens verksamhet faktiskt blev och hur väl den stämde med överenskommelsen. Kommuner som arbetar med överenskommelser framhåller fördelar som en förbättrad dialog och förbättrad precision i stödet. Det är inte ovanligt att kommuner blandar överenskommelsemodellen med det traditionella bidragsregelsystemet.

### Lagar som rör föreningsstöd

Kommunallagen ger kommunen många möjligheter att ge föreningsstöd så länge den följer lokaliseringsprincipen och likställighetsprincipen. Lokaliseringsprincipen (2 kap. 1§) innebär att allt vad en kommun gör ska vara knutet till den egna kommunen eller de egna invånarna. Kommunen kan därför i princip inte ge ekonomiskt stöd till en förening som har sitt säte och sin verksamhet i grannkommunen. Likställighetsprincipen (2 kap. 2§) innebär att kommunen måste behandla alla medborgare lika, om det inte finns sakliga skäl för något annat. Har t.ex. fullmäktige fastslagit kriterier för den kommunala bidragsgivningen ska samtliga föreningsansökningar hanteras efter dessa kriterier. Lagen om kommunalt stöd till ungdomsorganisationer (1989:977) säger dessutom att "Kommuner och landstingskommuner får lämna ekonomiskt stöd till ungdomsorganisationer. Ett sådant stöd får också omfatta politisk verksamhet."

En kommun får i princip inte lämna understöd till en enskild person utan stöd i lagen. Kommunen får heller inte lämna individuellt riktat stöd till enskilda näringsidkare. Likställighetsprincipen har ändå inte hindrat att anslag för ett visst ändamål betalas till en enskild organisation. Kommunen kan i praktiken forma ett särskilt stöd för vissa föreningar, för delar av föreningslivet eller för delar av föreningsverksamheten. Begränsningarna ligger i huvudsak i att föreningen ska höra hemma i kommunen, att verksamheten i princip ska vara ideell och öppen för alla intresserade på lika villkor. Fördelningen av det ekonomiska stödet beslutas av den ansvariga nämnden eller förvaltningen, eller på delegation av nämnden.

Utöver detta finns lagar som främst reglerar avtalsmässiga förhållanden mellan den kommunala organisationen och föreningslivet som t.ex. upphandlingslagstiftningen.

## Lästips

SOU: 2007:66 *Rörelser i tiden. Slutbetänkande av utredningen om den statliga folkrörelsepolitiken i framtiden.*

Sveriges Kommuner och Landsting & Folkbildningsrådet (2007) *Kommunerna och studieförbunden.*

Roland Cox, red. (2006) *Våga Öppna!* Integrations- och jämställdhetsdepartementet, Lunds Universitet.

Johansson, Staffan (2005) *Kommunalt stöd till sociala ideella organisationer – Omfattning, utveckling och former.* Socialstyrelsen, Stockholm.

Svenska Kommunförbundet (2004), *Föreningspolitik och föreningsstöd.* Stockholm.

SOU 2004:30 *Folkbildning i brytningstid – en utvärdering av studieförbund och folkhögskolor.*

# Civilsamhället som uppdragstagare

Det finns ett växande intresse för att anlita idéburna organisationer som kan driva verksamheter och tillhandahålla tjänster på uppdrag av kommunerna och landstingen.<sup>5</sup> Organisationer startar verksamheter och påtar sig uppdrag inom traditionell kommunalteknik och allt från skötsel och underhåll till drift av förskolor, äldreomsorg och särskilt boende. Även inom vårdsektorn förekommer ideella aktörer.

## Valfrihetssystem

I flera av landets kommuner införs olika former av valfrihetssystem. För mindre aktörer som t.ex. ideella föreningar och kooperativ kan valfrihetssystem skapa möjligheter att bli utförare av välfärdstjänster som t.ex. hemtjänst. Valfrihetssystem innebär att brukaren av tjänsten själv väljer vilken utförare man vill ha. I ett valfrihetssystem får därför utföraren kompensation för antalet brukare av tjänsten. Ännu finns få dokumenterade erfarenheter av vilka konsekvenser ett valfrihetssystem i praktiken får för civilsamhällets aktörer.<sup>6</sup>

## Upphandling

I ett upphandlingsförfarande vänder sig kommunen till marknaden med ett förfrågningsunderlag. Avsikten är att en given tjänst ska utföras av någon annan aktör än kommunen som begär in och får olika anbud. Oavsett om det är en ideell förening, en ekonomisk förening, ett personalkooperativ, en stiftelse, ett handelsbolag eller ett aktiebolag som lämnar ett anbud så ska alla behandlas utifrån samma kriterier. För närvarande pågår en diskussion om hur ideella organisationer ska kunna konkurrera på samma villkor som privata företag.

5 Entreprenad och köp av huvud- och stödverksamhet från föreningar och stiftelser uppgick till ca 10,5 miljarder kronor år 2005. Ideella verksamheter i bolagsform är inte inräknade, eftersom de inte går att skilja ut bland de registrerade företagen i statistiken. SCB-statistiken baserar sig på inrapporterade årsräkenskaper från kommuner och landsting.

6 Den statliga utredningen Fritt val inom äldre- och handikappomsorgen, Dir. 2007:38, kommer 2008 att redovisa förutsättningarna för ökad valfrihet och möjligheterna att främja en mångfald av utförare när det gäller vård, omsorg, stöd, service inklusive särskilt boende för äldre och personer med funktionshinder.

## Arbeta med förfrågningsunderlaget

Kraven ställs när förfrågningsunderlaget formuleras. Allt arbete som är viktigt i upphandlingen ligger i detta. Det är utifrån förfrågningsunderlagen som anbudena ska värderas. Där anges vilka krav som ska uppfyllas, t.ex. att ha personal med en viss utbildning, eller att tillgodose specificerade behov hos brukare. Det är i förfrågningsunderlaget som de s.k. "skall-kraven" ska skrivas in.

Om politiken ska kunna ge principiell vägledning så ska det ske när förfrågningsunderlaget tas fram. Det kan t.ex. gälla speciellt angivna kvalitetskrav på servicen till en viss målgrupp, brukarinflytande, hållbarhetsperspektiv eller ett ekologiskt arbetssätt. I förfrågningsunderlaget beskrivs även de krav kommunen har på uppföljning av verksamheten eller uppdraget.

För Erik Amnå, professor i statskunskap vid Örebro universitet, handlar kommunernas vilja att ge uppdrag till civilsamhällets organisationer framför allt om att nå fram till befolkningsgrupper som det är speciellt angeläget att nå med service. Men Erik Amnå tycker att kommunerna kanske borde ställa större krav på att föreningarna redovisar vilka i befolkningsgruppen som de faktiskt når ut till. Amnå menar att kommunerna inte bara ska nöja sig med formuleringar från föreningar som säger att "vi verkar i det här området" utan att de från offentligt håll borde kräva lite mer bestämda besked. Föreningarna, anser Erik Amnå, är ju i och för sig i sina bästa stunder inkluderande och toleranta, men de bygger ju till syvende och sist på en partikulär idé, en särskiljande idé. I upphandlingsskedet, tycker Amnå att kommunerna ska se till att de klargör de fundamentala rättvisepinciperna i sitt underlag. Därigenom blir de som kontrakteras också medvetna om att de kommer att kunna bli granskade på detta.

## Små uppdragstagares villkor

Det kan behövas speciella åtgärder som kan underlätta för små uppdragstagare. Det kan vara svårt att värdera t.ex. den ideella organisationens kvaliteter om kraven i förfrågningsunderlaget är enbart strängt affärs-mässiga. Föreningen kanske är ekonomiskt mer sårbar och har som liten aktör en betydligt svagare kreditvärdighet än ett större företag med

Som uppdrags-  
tagare ställs nya  
krav på den ideella  
organisationen.  
En utmaning är  
att svara upp till  
professionalitet  
och kvalitetskrav  
och samtidigt  
behålla den  
ideella andan.



verksamhet över hela landet. Den föreningsdrivna verksamheten kan också visa sig vara mer beroende av enstaka nyckelpersoner än vad som är vanligt inom offentliga verksamheter. Nykomlingar och mindre aktörer har ofta också betydligt mindre kompetens när det gäller hanteringen av en upphandling.

Om kommunen upphandlar äldreomsorg i stora geografiska områden kanske den behöver tänka på att dela upp upphandlingen i mindre enheter så att även en liten organisation kan ta mindre uppdrag. Det är också viktigt att arbeta långsiktigt. En ny aktör inom t.ex. särskilt boende behöver längre kontrakt för att kunna göra större investeringar och över tid bygga upp sin verksamhet. Aktören behöver kanske veta att systemet kommer att hålla i ett antal år så att de ekonomiska förutsättningarna blir lite mer förutsägbara. Vid tjänsteupphandlingar brukar det för närvarande handla om uppdrag på tre till fyra år. När det handlar om personnära tjänster kan korta perioder vara ett stort problem, när relationer mellan personal och brukare som har byggts upp kanske tvingas avbrytas efter tre år när kontraktet löper ut. Kortare upphandlingsperioder skapar helt enkelt en ryckighet och kan ge en sämre kvalitet.

Det är viktigt att uppdragsgivare är tydliga med vad det är för ekonomiska förutsättningar som gäller. Om uppdragstagaren t.ex. får betalt i efterskott betyder det att man som ny och liten måste börja med att ligga ute med anställdas löner och löpande kostnader. Kraven ska vara klara och tydliga. När kommunen skickar ut förfrågningsunderlaget skickar den ofta även med ett kontraktsförslag för att göra det extra tydligt.

## Bedömning av anbud

När kommunen väl får in anbud finns det vissa grundkrav som alla anbudsgivare ska klara. Det spelar ingen roll vilken typ av företag eller organisation det är, men det ska vara seriöst och betala skatter och ha en viss likviditet osv. Detta kallas för kvalificeringsfasen. Vilket anbud som därefter väger tyngst beror helt på vad kommunen har bestämt i förväg. Det finns i princip två utgångslägen. Det ena är det billigaste. Det andra är det ekonomiskt mest fördelaktiga. I det senare fallet kan kommunen arbeta med kvartilitetsindikatorer. I förfrågningsunderlaget kan det t.ex. stå att priset kommer att värderas till 40 procent och kvaliteten till 60 procent.

Här sammanfattas några idéer<sup>7</sup> för att stödja nya och små aktörer:

- Förenkla förfrågningsunderlaget.
- Använd längre anbudstider.
- Skapa möjligheter att lägga anbud på avgränsade delar av en verksamhet.
- Utveckla genomtänkta krav och värderingsgrunder i förfrågningsunderlaget.
- Minska behovet av startkapital och skuldsättning för små aktörer genom att kommunen t.ex. behåller ägandet av lokaler och utrustning medan det som läggs ut på anbud är driften av verksamheten.
- Etablera längre avtalstider för att ge små aktörer möjlighet att långsiktigt utveckla sin verksamhet.

En brasklapp: Kommunen får inte gynna enskilda föreningar eller företag. Ett företag långväga ifrån måste ha samma möjligheter som t.ex. ett personalkooperativ på orten som kanske har drivit verksamheten i fem år. Även om en kommun har upphandlat företagshälsovård av samma utförare i många år och alla parter är nöjda, måste företaget eller organisationen ändå tävla på samma villkor under upphandlingen. Vitsen med en upphandling är att få in nya och kanske bättre leverantörer.

## Samtala med de ideella organisationerna om uppdraget

Kommunen kan fungera som ett stöd genom att föra dialog med de ideella organisationerna innan de går in i upphandlingsprocesser för att klara ut vad uppdraget innebär. Det kan vara lockande att som förening få ett avtal och bli garanterad pengar till en verksamhet i kanske fyra år. Samtidigt är det viktigt för den ideella organisationen att skaffa sig insikt om vad ett uppdrag inom t.ex. äldreomsorgen innebär. I själva upphandlingen betraktas den ideella organisationen som en marknadsaktör bland andra. Som leverantör av en tjänst förväntas kanske en annan typ av

<sup>7</sup> Coompanion (centralorganisationen för kooperativa företag) lyfter bland annat fram dessa idéer.

*Ju mer beroende en förening blir av kommunen, desto mer lydlig blir den gentemot den kommunala organisationen. I den stund föreningen börjar göra avtal och affärer med kommunen sker en anpassning.*

*(Lars-Erik Olsson, fil.dr. sociologi)*

rationalitet än enbart ideella strävanden. Den ideella organisationen kan komma att genomgå en professionalisering och avkrävas en specificerad kvalitet i arbetet och större effektivitet än när organisationen utövar sina idéburna aktiviteter. Alla dessa yttre krav påverkar organisationens inre liv. Hur ska den ideella andan leva vidare? Kan viljan att delta i frivilligt arbete bevaras? Vad händer när en del av medlemmarna blir anställda? Hur ska föreningen kunna fortsätta vara en kritisk röst när föreningen själv är en del av etablissemangen? Hur kan föreningen undvika att kompromissa med sina ideal när det är omvärldens krav som styr den egna verksamheten? Dessa är exempel på frågor som kan vara aktuella att diskutera inom de ideella organisationerna.

**Upphandlingsreglerna** (omfattande lagändringar träder i kraft 2008-01-01) Upphandlingslagstiftningen omfattar bland annat statliga myndigheters, kommuners och landstings inköp av varor och tjänster från externa företag och från annan kommun eller landsting. Det råder osäkerhet om en kommuns eller landstings köp från egna bolag omfattas av upphandlingsreglerna. En upphandlande enhet får som huvudregel inte vända sig till enbart en leverantör för att köpa varor eller tjänster, så kallade direktupphandling. Undantag gäller endast ett fåtal speciella fall. En anbudsgivare som anser att upphandlingen inte har gått korrekt till kan ansöka om överprövning hos länsrätten eller vända sig till tingsrätten och begära skadestånd.

**Lagen om ingripande mot otillbörligt beteende avseende offentlig upphandling, LIU** är ett komplement till lagen om offentlig upphandling och konkurrenslagen. LIU kan tillämpas om kommuner, landsting eller statliga myndigheter beter sig otillbörligt vid upphandlingen till exempel genom att gynna den egna verksamheten på utomstående företags bekostnad.



**Konkurrenslagen** innehåller två förbud; dels mot samarbete mellan företag, dels mot missbruk av dominerande ställning. Konkurrenslagen gäller för varje form av verksamhet av ekonomisk eller kommersiell natur, oavsett organisationsform. Små och medelstora företagen kan ändå behöva samarbeta för att kunna bli en motvikt till stora företag. Konkurrenslagen ger relativt stort utrymme för små företag att samarbeta utan att det strider mot förbudet mot konkurrensbegränsande samarbete.

## Lästips

SOU 2007:37 *Vård med omsorg – möjligheter och hinder.*

Sveriges Kommuner och Landsting (2005), *Bästa förfrågningsunderlag – Erfarenheter från utmärkelsen Bästa förfrågningsunderlag.*

Sveriges Kommuner och Landsting (2005), *Kvalitetssäkring av upphandlingsprocessen.*

<http://www.konkurrensverket.se/>

# Sociala entreprenörer och sociala företag

Sociala entreprenörer och sociala företag är relativt nya beteckningar för personer och organisationer med entreprenörsegenskaper inom civilsamhället och den sociala ekonomin. Sociala företag och socialt entreprenörskap handlar om organisationer



*Sociala företag är affärsverksamheter som ofta startas av besjälade entreprenörer för att lösa gemensamma problem och samhällsproblem.*

som startats i ett socialt syfte. Syftet uppnås genom att organisationen säljer varor och tjänster. Dessa organisationer och personer ägnar sig mindre åt att söka bidrag på olika håll. Det är en typ av företag som skiljer sig från såväl traditionella ideella organisationer som traditionella företag.

Allt fler verksamheter betraktas numera som allt mindre renodlat privata, offentliga eller ideella. Kooperativ<sup>8</sup> sorteras vanligen in bland sociala företag/entreprenörer. Socialt ansvarstagande företag inom privat näringsliv uppfattas ibland som sociala entreprenörer. Det gör även företag inom sociala verksamhetsområden, oavsett om drivkraften är social nytta eller mer fokuserad på vinstintresse. Det pågår en diskussion om i hur hög grad ett företag ska vara icke-vinstutdelande för att vara en social entreprenör. Det finns ytterligare en diskussion som gäller vilka företagsformer som ska räknas som sociala företag. Det finns t.ex. aktiebolag som inte delar ut vinst och som betraktas som socialt företag.

Det gör även företag inom sociala verksamhetsområden, oavsett om drivkraften är social nytta eller mer fokuserad på vinstintresse. Det pågår en diskussion om i hur hög grad ett företag ska vara icke-vinstutdelande för att vara en social entreprenör. Det finns ytterligare en diskussion som gäller vilka företagsformer som ska räknas som sociala företag. Det finns t.ex. aktiebolag som inte delar ut vinst och som betraktas som socialt företag.

8 Till kooperativ räknas brukarkooperativ, personalkooperativ, sociala (arbets)kooperativ, samhällskooperativ byakooperativ, bostadskooperativ, äldrekooperativ och föräldrakooperativ men också stora konsumentkooperativ som KF och producentkooperativ som LRF och Arla.

Den kanske mest omtalade sociale entreprenören Muhammad Yunus, ledare för Grameen Bank, mottog Nobels fredspris 2006. Yunus har utvecklat ett speciellt mikrokreditkoncept som kallas för Grameencredit. Det fungerar som en väg ut ur fattigdom och skuldberoende hos ockrare.

Grameencredit innebär att banken lånar ut en liten summa pengar till fattiga personer, ofta kvinnan i familjen. Mikrokrediten går till investeringar för att hon ska kunna komma i gång med en egen verksamhet. Det ges inga lån till konsumtion. De som vill bli låntagare ska gå med i en grupp av låntagare, ofta en bygemenskap. Möjligheten att få lån är inte som i andra banker baserad på formell kreditvärdighet, utan på det förtroende man som låntagare bygger upp i gruppen. Grameencredit-systemet har stort fokus på utvecklingen av det sociala kapitalet i samhället. Det sker genom att systemet stödjer föreningsliv och möteslokaler, utvecklandet av lokalt ledarskap och utvecklingen av demokratisk styrning där människor tillsammans utformar den lokala agendan och tar ansvar för utvecklingen i sitt samhälle.

Lisa Fröbel vid Skandinaviska institutet för social och offentlig ekonomi (SISE) och Social Ekonomi och regional utveckling i Skandinavien (SERUS) arbetar både som stöd i konkreta etableringar av sociala företag och bedriver ett strategiskt arbete med social ekonomi i ett lokalt och regionalt utvecklingsperspektiv. Hon ger följande checklista för att identifiera vilka verksamheter i den egna kommunen eller regionen som skulle kunna betraktas som sociala företag/sociala entreprenörer. Dessa sociala företag och sociala entreprenörer:

- Driver affärsverksamhet där medarbetarna och deras förutsättningar står i centrum.
- Har en affärsidé. De marknadsför och tjänar pengar på sin produktion, anställer medarbetare och betalar skatt och arbetsgivaravgifter.
- Säljer sina varor och tjänster både på den privata och offentliga marknaden.
- Startas ofta utifrån föreningslivet eller lokalsamhället. Där finns besjälade entreprenörer som kanske tillsammans med brukare utvecklar en företagsidé.
- Kan även initieras genom projekt av en kommun, landsting, region, privata företag eller större organisationer.
- Vill lösa egna eller gemensamma problem eller samhällsproblem genom att organisera en egen verksamhet.
- Föräns av ett behov som inte har tillgodosetts vare sig av den offentliga sektorn eller på marknaden.

## Lästips

Nutek (2006) *Hur få fler sociala företag som utförare av offentliga tjänster?*  
– en guide om offentlig upphandling, Stockholm.

Alec Carlberg (2001) *Socialt företagande – Om den sociala ekonomins dynamik. Exemplet Basta Arbetskooperativ*, Socialstyrelsen.

<http://www.nutek.se/>

<http://www.grameen-info.org/>

## Frivilligt arbete och volontärverksamhet

Det pågår frivilligt arbete i stor omfattning runt om i landet, såväl i informella sammanhang som i organiserade former. Informellt frivilligt arbete kan t.ex. handla om att hjälpa och stödja grannen i vardagen eller att ingripa i en nödsituation där handgriplig hjälp behövs. Oavsett om en person är föreningsaktiv eller inte är frivilligt arbetet en konkret möjlighet att visa ett personligt engagemang och göra en frivillig insats. I allt fler kommuner skapas möjligheter att arbeta som volontär. Volontärförmedlingar och frivilligcentraler fungerar som stöd för såväl volontärer som för dem som behöver frivilligt arbete. Verksamheten finansieras och drivs antingen i föreningsregi, i kommunal regi eller gemensamt.

**Frivilligarbete – volontärbete.** Oavlönade arbetsuppgifter som är fritt valda och bedrivs inom något slags formaliserad ram inom frivilliga organisationer, offentlig sektor eller företag.

**Frivilligt socialt arbete.** Uppgifter som har en primär välfärdsinriktning och som utförs som oavlönade insatser inom en organisatorisk ram eller som en arvoderad tjänst i en frivilligorganisation (SOU 1993:82, s 39- 41)

### Umeås samverkan om volontärverksamhet

Umeå kommun bedriver en omfattande volontärverksamhet. Kommunens utvecklingsarbete utgör ett exempel på hur en man kan bygga upp samverkan med frivilligsektorn. På Umeå kommuns webbplats finns följande att läsa:

**"Vill du bli volontär?** Det finns många anledningar att bli volontär: för att få nya erfarenheter och prova nya saker, för att hjälpa någon annan och göra något meningsfullt, för att utvecklas som person, eller för att få insyn och erfarenheter i verksamheter som man tänkt jobba med i framtiden. Med volontär menas någon som på

sin fritid engagerar sig frivilligt och där innefattas även begrepp som frivilliga, ideella, aktiva medlemmar eller förtroendevalda. Olika uppdragsgivare kan ställa krav på viss erfarenhet eller viss ålder, men i övrigt kan alla delta som volontärer. I Umeå finns idag flera möjligheter att engagera sig som volontär (frivilligarbetare).

**Umeå volontärförmedling.** I Umeå finns bl.a. en volontärförmedling, som drivs av KFUM, där föreningar, organisationer och kommunala verksamheter annonserar efter volontärer till större och mindre uppdrag i Umeå med omnejd. Läs mer på volontärförmedlingens hemsida.

**Frivilligcentralen.** I Umeå finns även Frivilligcentralen som i organiserade former arbetar för att bryta ensamhet och skapa gemenskap bland människor. Läs mer på Frivilligcentralens hemsida.”

Bakom texten på Umeå kommuns webbplats döljer sig ett långt utvecklingsarbete. Kommunens utvecklingschef inom socialförvaltningen, Christer Jilder, berättar att fullmäktige redan 2003 gav socialnämnden i uppdrag att utveckla samverkan med frivilligsektorn. Ett nätverk med representanter för de olika förvaltningarna, kommundelarna och pågående projekt inom socialförvaltningen samlades. Detta nätverk ägnade sig åt kunskapsuppbyggnad och åt att diskutera hur volontärverksamhet skulle kunna utvecklas i Umeå kommun, med sikte på det dokument som i Umeå fastställdes av kommunfullmäktige (2005-03-29).

## Programarbetet

Dokumentet Avsiktsförklaring och riktlinjer – Umeå kommuns samverkan med den sociala frivilligsektorn säger att kommunen vill samverka och utveckla frivilligsektorn genom ekonomiska bidrag till föreningar och aktiviteter som seminarier, utbildning, mässor och manifestationer. Det står vidare att kommunen vill ha en öppen attityd och en aktiv samverkan. Här slås viktiga principer fast som att den volontära insatsen som den enskilde eller föreningen gör är oavlönat arbete, att det handlar om ömsesidiga överenskommelser och inte om anställning, att den volontära insatsen inte får ersätta det arbete som utförs av anställda, att volontärinsatser förutsätter en förankring bland personal och ledning i verksamheten, att volontären ska känna sig välkommen och respekterad och att det ska pågå en ständig dialog om var gränsen för den frivilliga insatsen ska gå och var professionen tar över.

Själva tankeprocessen startade med en resa till Kanada för att ledande nämndpolitiker, tjänstemän, verksamhetsansvariga och anställda skulle få studera volontärverksamheten där. De samlade intrycken från Kanada kom att bli en inspiration under det fortsatta arbetet. Nu inleddes en omfattande dialog med berörda parter i kommunen för att diskutera hur en volontärverksamhet skulle kunna utformas i Umeå. Fackföreningarna bjöds in och kom tidigt med på banan, likaså verksamhetsanställda och chefer samt inte minst föreningarna. Man samlades i rådslag och möten för information och diskussioner. Föreningslivets representanter samlades t.ex. vid fem möten och utifrån skilda intresseriktningar. Socialnämndens ordförande var hela tiden inblandad i processen, och steg för steg rapporterades arbetet i socialnämnden.

När väl det preliminära dokumentet för avsiktsförklaringen hade skrivits fram 2004 följde en lång förankringsprocess. Och det var det värt, menar Christer Jilder. Närmare 35 olika instanser svarade på remissrundan. Tillsammans utgjorde svaren underlag till de slutgiltiga formuleringarna. Idag känns det att dokumentet verkligen fungerar och ger stöd i det konkreta samspelet med frivilligsektorn. Arbetet med att kommunicera avsiktsförklaringen och förankra den hos nyanställda, chefer i kommunen, fackföreträdare och föreningar fortsätter. Även samverkansformerna utvecklas och fördjupas stadigt då nya volontärer och föreningar engageras i olika verksamheter.

## Volontärförmedling

En volontärförmedling som den som drivs i Umeå är, precis som namnet säger, framför allt en förmedling för att underlätta kontakten mellan volontärer, frivilligorganisationer och offentlig verksamhet. Volontärförmedlingar startas och drivs av kommuner, kommuner och föreningar gemensamt, eller inte sällan av en lokal förening med stöd av kommunen. Volontärförmedlingen är en lokal förmedling för frivilliga insatser inom kommunens gränser.

Volontärförmedlingen stödjer och hjälper de som vill arbeta frivilligt att hitta meningsfulla arbetsuppgifter. Volontärförmedlingen kan också bedriva rådgivning samt utbilda och utveckla kompetensen hos enskilda och grupper. Det finns inte minst en ambition att stödja ideella och frivilliga organisationer i kommunen. På volontärförmedlingen kan föreningar och kommunala verksamheter söka volontärer till olika verksamheter. Dock finns ofta ett uttalat krav på att en förening som vill använda volontärförmedlingen själv ska leva upp till demokratiska värderingar i sin föreningsverksamhet. Det finns även möjlighet att driva en volontärförmedling via Internet. Volontärbyrå är en sådan internetbaserad förmedling för frivilligt arbete. Kommuner har möjlighet

att teckna avtal med Volontärbyrån och dess huvudman, Forum för frivilligt socialt arbete.

## Frivilligcentral

Frivilligcentralens huvuduppgift är att fungera som ett informationskontor för frivilliga uppgifter. Frivilligcentralerna bedriver förmedling av kontakter mellan personer som vill ge respektive ta emot frivilliga insatser. De frivilliga insatserna består av dels kontinuerliga insatser av såväl yngre som äldre, dels punktinsatser som ledsagning till läkare, affär eller post, promenadsällskap, bokläsningsgrupper, tidningsläsningsgrupper, läxläsning, klassmormor i skolan, frågesportstunder, praktisk handräckning och "hemmafixare". Det kan handla om sociala aktiviteter inom frivilligcentralens väggar som kaféverksamhet, bingo, handarbete, måleri, sång, tidningsläsning, läxläsning och aktiviteter som riktar sig till invandrare, studiecirkel, föreläsningar. Frivilligcentralen ordnar också utflykter och studiebesök. Det är också vanligt med s.k. självhjälpgrupper i frivilligcentralens regi. Självhjälpgruppen är en deltagarstyrd grupp som regelbundet träffas för att bearbeta gemensamma problem genom ömsesidigt stöd. Deltagarna kanske delar med sig av sina erfarenheter och tillsammans gör något åt sin situation. Annan verksamhet som bedrivs är t.ex. upplysningstjänst och telefonrådgivning, enskilda samtal, uppsökande verksamhet och aktiviteter på särskilda boenden.

Socialstyrelsen gjorde en undersökning 2005. Då fanns det 69 frivilligcentraler i Sverige. De flesta startades på 1990-talet. Ytterligare ett antal har kommit igång under 2000-talet. Nästan hälften av alla frivilligcentraler har startats av kommuner. Men många har även startats av kommunen och frivilligorganisationer tillsammans.



Oavsett om en person är föreningsaktiv eller inte är frivilligt arbete en konkret möjlighet att visa ett personligt engagemang och göra en frivillig insats.

En frivilligcentral är till för alla åldrar. Det är de lokala behoven som styr verksamheten. Pensionärsorganisationer, Röda Korset och kyrkor har



varit speciellt engagerade i arbetet. I synnerhet många äldre har tagit emot frivillig hjälp och de har hittills också varit en viktig målgrupp för frivilligcentralerna. Även personer med fysiska funktionshinder och/eller psykiska problem får hjälp. Det händer också att barn och ungdomar, asylsökande, anhöriga, våldsutsatta kvinnor och personer med missbruksproblem är målgrupp och tar emot frivilliga sociala insatser.

## Finansiering och drift

Frivilligcentralerna finansieras i ganska stor utsträckning av kommunerna eller av kommuner och frivilligorganisationer gemensamt. Även näringslivet bidrar som sponsor i verksamheten. Rent konkret kan kommunen stå för t.ex. personalkostnader, lokalhyra, telefon, städning och liknande. Den ideella organisationen kanske bidrar med att rusta upp lokalen och inreda med skänkta möbler. Ytterligare någon organisation bidrar med utrustning, musikinstrument eller kaffebröd. Kostnader för föreläsare eller underhållare kanske delas av kommun och frivilligorganisationer. Andra finansörer kan vara landstinget, arbetsförmedlingen, försäkringskassan och företag. Flera kommuner både finansierar och driver frivilligcentraler, men det är också ganska vanligt att driften sköts tillsammans med eller enbart av en förening.

## Samordnare

Vanligtvis är en s.k. frivilligsamordnare anställd som föreståndare för verksamheten. Frivilligsamordnarna får i viss utsträckning utbildning och fortbildning i arbetet, i regel genom kommunen eller den frivilligorganisation som driver verksamheten. Men många samordnare uttrycker behov av mer handledning och stöd i arbetet.

## Frivilligintroduktion, etik, försäkringar och fack

Förutom yrkesaktiva och studenter är det främst pensionärer och personer med sjuk- eller aktivitetsersättning som utför frivilliga insatser liksom arbetsökande. Flertalet är inte föreningsaktiva. De frivilliga kommer även från olika frivilligorganisationer. Det vanligaste sättet att rekrytera frivilliga är tips från andra frivilliga, frivilligorganisationer och genom annonser.

De frivilliga får ofta någon form av utbildning eller handledning av frivilligsamordnare. Flertalet frivilligcentraler har någon form av försäkring för sina frivilliga, vanligen en olycksfallsförsäkring och en ansvarsförsäkring, antingen genom kommunen eller genom den förening som driver frivilligcentralen.

Frivilligcentralerna informerar också om etiska frågor som tystnadsplikt. De frivilliga får vanligen underteckna en tystnadsförsäkran och lämna referenser. Etiska frågor som bemötande, förhållningssätt och gränsdragning är viktiga och diskuteras vid frivilligträffar och under introduktionsutbildningen. Ett antal frivilligcentraler för dessutom samtal med fackliga organisationer. Dessa samtal handlar om var gränserna går för frivilliga sociala insatser så att de frivilliga inte utför avlönat arbete eller tjänster som är kommunens ansvar.

Signe Isaksson är strategisk samordnare för frivilligt arbete i Norrköpings kommun. Hon är också en av de pionjärer som började jobba med frivilligcentraler redan i början av 1990-talet.

En frivilligcentral, berättar Signe, kan drivas såväl av kommunen som av en frivillig organisation. Men grundtanken är egentligen att den ska drivas tillsammans av många aktörer. Det finns olika åsikter om detta, säger Signe Isaksson. Organisationen Forum för frivilligt socialt arbete har t.ex. tagit fram en policy som säger att det ska vara frivilligorganisationer som ska sköta frivilligheten så långt det är möjligt, och att det bara är i nödfall som kommunen ska gå in. I Norrköpings kommun säger man att vi stöttar, men vi ska inte driva! Den föreningsdrivna frivilligcentralen här i Norrköping får bidrag från kommunen för att sköta förmedlingen. Kommunen erbjuder också utbildningar. Jag som tjänsteman här i kommunen är ute och informerar, förklarar Signe Isaksson och fortsätter; Vi arrangerar seminarier och försöker på olika sätt att stimulera det frivilliga arbetet. Vi hade t.ex. en kväll i Norrköping när kommunen bjöd in alla de kvälls- och nattaktiva frivilligorganisationer som rör sig ute på stan. Det kom jättemycket folk och de var hur glada som helst. Vi hade föreläsningar, presenterade olika delar i kommunen, och så fick föreningarna presentera sin verksamhet så att vi fick veta vad de gör för frivilligarbete – det vet ju inte vi. Polisen var också där, som man kunde ställa frågor till. Vi samlade upp alla aktörer med kontaktuppgifter så att de kan ringa varandra. Det var toppen!, berättar Signe Isaksson.

## Tips och ideer

Det finns många erfarenheter av att bygga upp volontärverksamheter i kommuner. Här följer några idéer och tips:

**Dialog.** Informera och för dialog om samverkan med frivilligsektorn i de politiska församlingarna, tjänstemannaledningen, förvaltningarna, verksamheterna och hos anställda, brukare, fackföreningar och föreningsliv.

**Principiella ståndpunkter.** Utveckla principer för samverkan med frivilligsektorn och volontärer. Det är ett viktigt stöd för förvaltning och kommunala verksamheter.

**Roller och relationer.** Tydliggör det frivilliga arbetet och volontärens roll och uppgift i kommunal verksamhet, relationen mellan professionella och volontärer, samt frågor som rör ansvar, säkerhet, sekretess, försäkringsfrågor (t.ex. olycksfalls- och ansvarsförsäkring).

**Kontaktperson/ansvarig.** En centralt ansvarig tjänsteman i kommunen kan ansvara för en kontinuerlig kommunikation mellan de berörda parterna. Därmed kan en öppenhet och flexibilitet i frivilligverksamheterna skapas.

### Lästips

Socialstyrelsen (2007), *Frivilligcentraler i Sverige – en kartläggning*.

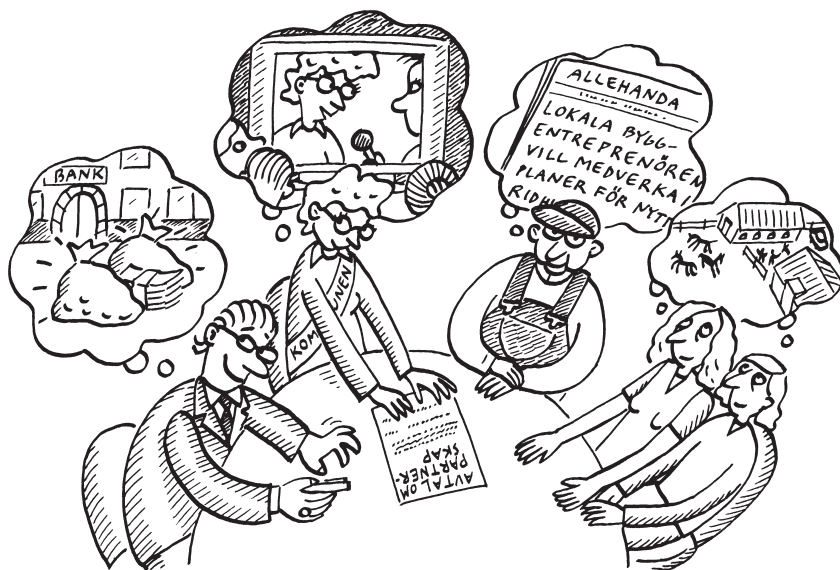
Hans Nordén (2006), *Fri och villig. Om ideellt arbete i välfärdslandet*.  
Premiss Förlag.

Umeå kommun (2005-03-29) *Avsiktsförklaringar och riktlinjer*.  
*Umeå kommuns samverkan med den sociala frivilligsektorn*.

<http://www.volontarbyran.org/>

## Partnerskap

Offentligt-privat partnerskap OPP blir allt vanligare i Sverige. Det initieras ofta genom projekt där kommunen eller landstinget, ideella organisationer och företag ingår. Inom ramen för det som nu definieras som en OPP-lösning är partnerskap en reglerad form av samverkan. Det kan vara i form av ett avtal, en koncession, ett kontrakt eller något annat. Partnerskapet handlar ofta om ett konkret projekt, en konkret fråga, något som ska lösas och göras tillsammans. Alla parter har dessutom ett gemensamt intresse av att det genomförs.



*Parterna i ett partnerskap har olika drivkrafter. Det viktiga är att vara överens om målet och tron på att om vi gör saken gemensamt så blir resultatet bättre för alla.*

Parterna har olika drivkrafter. Den ideella föreningen kanske behöver en anläggning för att vidareutveckla sin verksamhet medan kommunen ser ett allmänintresse, att kommunen kanske blir synligare och mer profilerad och att kanske också skolor, barnomsorg och fritidsverksamhet kan utnyttja anläggningen. Huvudentreprenören i sin tur ser för sig en god intäkt och kanske prestige och goodwill medan slutligen banken och andra investerare kalkylerar med en långsiktig vinst och är beredda att ta en viss risk för att genomföra projektet. Kommuner och landsting betraktas som solida parter. Typiska OPP-lösningar är många av de konsert- och arenabyggen som pågår runt om i Sverige. Det handlar om ett stort intresse från byggare, investerare, banker och delar av idrotten.

Det viktiga är att vara överens om målen och att tro att om vi gör det gemensamt så blir det mycket bättre än om var och en skulle göra det själv. Många gånger kan det vara den privata eller ideella parten som kommer med idén och ser möjligheter.

### **Mer governancestyrning, styrning genom partnerskap och nätverk**

När Erik Amnå, professor i statskunskap vid Örebro universitet, talar om ökad governancestyrning i samhället menar han att det är en naturlig utveckling. I ett läge av ökad komplexitet, där ingen aktör ensam har de resurser som fordras för att iscensätta en reform eller ens en mindre åtgärd, är det inte konstigt att det uppstår, säger han. För Erik Amnå handlar det om en utveckling där man rör sig från ett styrningssystem med flera nivåer av representativa demokratier till mer samhällstyrda system med inflytande från andra aktörer i samhället. Det kan röra sig om ideella organisationer, företag eller lobbyister som genom olika nätverk är med och styr samhället.

Men governance är också demokratiskt bökigt, resonerar Erik Amnå. Det skapar i sämsta fall en fördunkling av ansvaret. Det kan bli svårt att lokalisera och att demokratiskt hämta hem ansvarsutkrävandet. Det kan brista i transparens, och offentlighetsprincipen kan man förr eller senare få tulla på. I sina bästa stunder menar Erik Amnå, ligger det positiva i att man just drar in fler parter. Man får in både kunskap och representativitet som de gamla representativa demokratiska systemen inte lyckades leverera. Så man får akta sig för att jämföra idealbilden av det gamla styrsystemet med nitbilder av det nuvarande. Man måste jämföra med hur det faktiskt var. De gamla korporativistiska arrangemangen var ju på intet sätt bättre, i många fall. Så jag är ambivalent, säger Erik Amnå.

## Tips och råd inför partnerskap

Vad är viktigt att tänka på när det gäller partnerskap? Här följer några saker att fundera över och kanske ta ställning till.

### Gemensam plattform

Man har glädje av att lära känna de olika parternas egenskaper, resurser, syfte och mål i partnerskapet. Vilka motiv har kommunen för att gå in i ett partnerskap? Vilka är de andra parternas drivkrafter? Lär känna varandra och försök att förstå varandras roller. Det kan göras i form av ett gemensamt lärande genom seminarier eller studieresor tillsammans.

Vad är det gemensamma intresset och behovet? Identifiera vad som ska åstadkommas, mål och delmål, utformning, innehåll och genomförande, olika projektfaser samt uppföljning och utvärdering. I partnerskapet handlar det både om att enas kring en gemensam projektidé och plan och om att projektet överensstämmer med den egna organisationens mål. Alla ska i någon mån vinna på samarbetet.

### Tänk långsiktigt

Hur överensstämmer partnerskapet med kommunala policydokument, program och övriga framtidsplaner? Kommunen låser alltid pengar när den lånar och ska bygga eller investera själv i ett långsiktigt projekt. Men en ensam ägare har ändå en större handlingsfrihet. Om kommunen vill ha en fortsatt hög kontroll på ett område ska den inte gå in i partnerskap.

Kommer kommunen att behöva den planerade investeringen, anläggningen eller infrastrukturen också om 25 år? Är kommunen beredd att betala t.ex. för en förenings drift och tjänster i anslutning till en idrottsanläggning även om tio år?

### Nytto- och riskbedömning

Vad kan vi lyckas uppnå tillsammans och vad kan gå fel? En gemensam nytto- och riskanalys är en viktig del av förberedelserna inför ett partnerskap.

En gemensam bedömning av projektets affärsrisker innebär att tillsammans undersöka vilket utbud som redan finns på marknaden och hur stor efterfrågan på projektet och dess produkter som finns och/eller kan skapas. Ringa in de omvärldsfaktorer som skulle kunna påverka det gemensamma projektet i negativ riktning, t.ex. ny lagstiftning och andra politiska beslut som "slår in" i projektet. Vilka operationella risker finns, t.ex. snäva tidsplaner och koordinering. Identifiera andra eventuella

svaga punkter i utförandet. Gör t.ex. en analys av inneboende styrkor och svagheter i projektet och yttre krafter i form av möjligheter och hot (en s.k. SWOT-analys). Det kan också vara bra att utarbeta en gemensam åtgärdsplan, en plan B. En sådan kan i förhållande till en riskanalys visa sig bli en styrka i genomförandet och minska eventuella negativa effekter under projektets gång.

### Ansvarsfördelning

Vem har ansvaret? Hur fördelas det ekonomiska risktagandet? Med utgångspunkt i en riskanalys kan ansvaret på ett tydligt sätt fördelas mellan parterna. Här bestäms vem som bär ansvar för de olika momenten i processen. Här specificeras ansvarsdelar och hållpunkter i en tidsplan. Här fördelas även risktagandet liksom förmåner och eventuella vinster.

### Demokratiaspekter

Hur mycket kommer föreningslivet, organisationen eller företaget att kunna påverka det som ska genomföras och hur vissa tjänster ska levereras? Hur stort inflytande bör olika intressenter ha om det berör kommunala verksamheter? Hur fungerar den demokratiska insynen?

Partnerskap fungerar som en mötesplats för offentliga, privata och ideella intressen. Var noga med att klara ut vilket mandat såväl partnerskapet som den kommunala representanten i partnerskapet ska ha. Partnerskap i ett projekt kan innebära att vissa beslut fattas utanför demokratiskt valda beslutsorgan. Den som sitter i en styr- eller ledningsgrupp är tillförsäkrad insyn. Däremot kan intressenter som står utanför och medborgare generellt få sämre möjligheter till insyn i partnerskapsarbetet. Skapa ett återrapporteringssystem till fullmäktige eller nämnd som ger alla en reell möjlighet att följa partnerskapets arbete och som också ger politikerna en möjlighet att reagera under projektets gång.

### Partnerskap för lokal och regional utveckling

Många lokala och regionala partnerskap byggs upp kring EU:s strukturfonder som t.ex. Leader. Det görs också genom nationella landsbygdsprogram, regionala stödformer och lokala handlingsprogram. Mycket av EU-medlen är villkorade på så vis att det också måste finnas en privat eller ideell deltagare för att stöden ska delas ut. Då blir det automatiskt partnerskap. Ofta står EU för en tredjedel, näringsliv och organisationer för en tredjedel och kommunen för en tredjedel.

Lisa Fröbel ledare för SISE och SERUS berättar: Här i Jämtlands län har vi ett enormt sprudlande lokalt utvecklingsliv. Sakta men säkert håller vi nu på att bygga samman lokala partnerskap. Lisa ser en outnyttjad potential i de partnerskap och stödstrukturer som byggs med EU-medel och i utvecklingsprogram. Hon menar att det kan vara att gå över ån efter vatten när det ständigt skapas nya stödstrukturer och nya projekt. Det finns redan allianser och partnerskap på olika områden, och vi borde använda dessa på fler sätt, hävdar Lisa Fröbel. Just nu tycker jag att det sker en fantastisk mobilisering som vi inte har sett i det här landet på år och dagar via LEADER-grupperna, säger hon och fortsätter: Det kommer att finnas en struktur, pengar, sekretariat och partnerskap mellan offentliga, privata och ideella aktörer över hela landet. Vi skulle kunna använda den här typen av plattformar till något mer än att bara kanalisera EU:s landsbygdspengar. Det är ju så mycket tid, kraft och möda som går åt för att få ihop alla dessa människor, menar Lisa Fröbel.

## Lästips

Sveriges Kommuner och Landsting (2007),  
*Offentligt privata partnerskap – Erfarenheter från samverkan i fyra kommuner.*

Sveriges Kommuner och Landsting (2007),  
*Landsbygdsutveckling med Leader – Goda exempel från fyra kommuner.*

Sveriges Kommuner och Landsting (2005),  
*Offentligt – privat partnerskap. Lägesbeskrivning.*



## Samverkan i staden och på landsbygden

Samverkan i kommundelar, bostadsområden och på landsbygden kan syfta till allt ifrån att skapa trivsel och trygghet i boendemiljön till att utveckla samhällsservicen och skapa arbetstillfällen och lokal utveckling. Det handlar om att spela på många strängar. Att till att börja med skapa en bra dialog mellan samverkansparterna, att involvera befolkningen i området, att tillsammans identifiera problem och finna lösningar, att mobilisera resurser och att avvärja hinder på vägen. Ofta tycker man sig vinna små segrar för att strax därpå ställas inför nya och svåra utmaningar. Samverkansarbetet ställer krav på en flexibel hållning och öppenhet inför nya situationer, influenser och aktörer med olika drivkrafter.

Här följer två exempel på hur lokala samverkansprocesser kan se ut dels i stadsmiljö, Varberga och Vivalla i Örebro kommun, dels på landsbygden, Gunnarsbyn i Bodens kommun och Niemisel i Luleå kommun. Exempelen utgör ögonblicksbilder från det pågående samverkansarbetet.

### Samverkan för stadsdelsutveckling i Örebro

I Örebro pågår sedan många år en stadsdelsutveckling som grundar sig på lokala initiativ i civilsamhället i samverkan med kommunen och andra myndigheter. Detta framgår av Örebro kommuns demokratiutvecklingsprogram, Medborgarnas Örebro, antaget av kommunfullmäktige (1997-04-16). Johnny Andersson (s) som var ordförande i den parlamentariska gruppen som arbetade fram dokumentet berättar: Det är i civilsamhället som så mycket som möjligt ska hanteras. Där ska medborgarna ta hand om och värna om varandra på ideell basis, säger Johnny och fortsätter; Men när de ideella krafterna känner att de inte riktigt orkar med det, går de till kommunen, och då går kommunen in och stöttar. Det är principen i Medborgarnas Örebro, förklarar Johnny Andersson. Utmaningen ligger i att skapa en förståelse för civilsamhällsperspektivet i den kommunala organisationen. För att klara detta krävs politiker som är beredda att gå in och verka såväl på uppdragsnivå som på praktisk nivå, menar Johnny Andersson. Örebro kommun har anställt sex processledare för att stötta stadsdelsutvecklingen. Dessa är placerade i de stadsdelar som kommunen vill prioritera. Våra processledare ska göra så lite som möjligt själva när det gäller att organisera. Det är de lokala föreningarna och grupperna som ska ta initiativ och skapa utveckling, berättar Johnny Andersson.

## Attraktiva Vivalla är visionen

Stadsdelen Vivalla ligger i Örebro kommun. Här finns en av kommunens processledare. Att fungera som processledare i ett bostadsområde är en grannliga uppgift. Det handlar om att söka upp olika lokala grupper, att vara lyssnande och att balansera och hjälpa till att bygga broar och skapa mötesplatser mellan olika lokala intressen. Det handlar om att stödja. Dessutom gäller det att kunna vara en lots in i kommunorganisationen, skapa dialog mellan förvaltningar och ideella krafter.

Processledaren Johan Westblad berättar: Vivalla har ett väldigt livaktigt föreningsliv. Det finns säkert ett 40-tal mer eller mindre aktiva föreningar här ute. Alltifrån pensionärerna som spelar minigolf till idrottsföreningar och kulturorganisationer.

Kommunen samarbetar mycket med Nerikes internationella förening som består av flera olika invandrarföreningar som har sin bas här. Dessa grupper är väldigt stora och starka i området och det är många engagerade människor i föreningarna. De jobbar med idrottsverksamhet och kultur. De etniska föreningarna riktar sig till sina landsmän med allt från att ge stöd till skolbarn och hjälpa till i praktiska frågor till att försöka lära nykomlingar att förstå hur det svenska samhället fungerar. Röda Korset syns dock inte här i området. De hade ett lokalkontor, men de la ner det. De brukar gå ut och annonsera efter samtalsledare som kan leda grupper, men mer än så är det inte. Det finns en liten spirande frivilligcentral. Kommunen stödjer verksamheten.



Min roll som processledare, säger Johan Westblad, är att försöka stödja de lokala samverkansprocesserna som pågår. Det utgår från människors frivilliga engagemang. I mitt arbete i Vivalla utgår jag från områdesgruppen som är ett forum där vi försöker ha med nyckelverksamheter i området. Där ingår det civila samhällets aktörer. I områdesgruppen finns hyresgästföreningen, ordföranden i borådet, den stora idrottsföreningen IF Eker och ordföranden i Nerikes internationella förening (NIF), en person som även jobbar som språklärare i skolan och ser barnens behov. Där sitter en representant för en blandad etnisk förening som heter

Sveriges invandrare mot narkotika (SIMON). Också kyrkan är med och HSB. Sedan är de kommunala verksamheterna i området representerade. Det kommunala bostadsföretaget ÖBO, en lärare från skolan, tjänstemän från kultur och fritid, stadsbyggnad m.fl. är med. Vårdcentralen och ungdomshandläggaren från socialtjänsten sitter också med i områdesgruppen.

Gruppens huvudsakliga uppgift är att vara en plattform för samarbete, berättar Johan. Det viktigaste momentet i träffarna är kanske ändå kaffepausen då alla dessa människor möts och lär känna varandra. Rent konkret jobbar vi ganska aktivt med att skapa en handlingsplan som ska fungera som en gemensam referensram, där vi ur ett områdesperspektiv försöker identifiera vad som är den viktigaste frågan. Vi har nu en vision och vi har bestämt en del grundkoncept och viktiga mål med gruppens arbete. Nu jobbar vi med den fråga som gruppen tycker är viktigast just nu. Det är synen på Vivalla, både den egna synen och vad andra säger. Det finns inget konkret att ta på, men själva känslan av hur man ser på Vivalla är den viktigaste frågan. Det handlar om att våga stå upp för att det är helt okej att bo här. Samtidigt vill man påverka andras syn. Alltså, man vill inte behöva försvara att man bor i Vivalla. Attraktiva, aktiva Vivalla är visionen. Sedan jobbar ju gruppen med ungdomsfrågor och trygghetsfrågor, kulturfrågor och möten, men det är ett kontinuerligt arbete, avslutar Johan Westblad.

### Syrianska föreningen – ett nav i Varberga

Behcet Barsom (kd) är ordförande i Kultur- och medborgarnämnden i Örebro kommun. Han är också mycket engagerad i stadsdelen Varberga och i Syrianska föreningen som har sitt säte där. Behcet Barsom ser en stor potential i Syrianska föreningen.



Inte minst handlar det om att verksamheten och föreningens medlemmar representerar en bred kompetens som kan komma samhället till nytta, inte minst när det gäller integration. Behcet Barsom anser att politiken behöver våga släppa ifrån sig lite av makten, och förklarar; Man behöver sprida insikten att det civila samhället kan driva vissa verksamheter minst lika väl som kommunen. Det är det viktigaste budskapet. Behcet hävdar bestämt att detta är något man ständigt

måste arbeta med inom politiken. Jag tror att man vill väl, men man vågar inte släppa kontrollen, säger Behcet Barsom. Syrianska föreningen har verkat under många år i Varberga. Successivt har verksamheter byggts upp, såväl inom den syrianska kyrkans församlingsarbete som i sekulär verksamhet. Idag är föreningen och dess förgreningar centrala aktörer för stadsdelsutvecklingen i området. Örebrobostäder, hyresgästföreningen och andra kyrkliga församlingar vill ha med oss i sportlovsaktiviteter, sommarkollo och andra aktiviteter som är till gagn för invånarna i området. Det är Syrianska föreningen som ordnar midsommarfirandet, men vi bjuder in alla, berättar Behcet. Vi är också med när det är Valborg och när det är festivaler i området. Föreningen driver en öppen förskola och har aktiviteter som kvinnogymnastik och barn gymnastik. Alla som bor i området är välkomna. Detta bedriver vi i egen regi och på ideell basis. Vi tar in kursledare och cirkelledare via studieförbund. Det finns även tre anställda. En kanslist och två som jobbar med kaféet. De anställda behövs för den dagliga verksamheten och för att hålla lokalerna öppna. Föreningen omsätter 1,8 miljoner kronor och har råd att avlöna dem, berättar Behcet Barsom.

En viktig del av Syrianska föreningens arbete syftar till att stärka människors kompetens i det svenska samhället. Föreningen arrangerar bland annat undervisning i svenska. Integration är för mig ett samspel mellan människor, säger Behcet Barsom, och fortsätter: Jag är helt övertygad om att Syrianska föreningen skulle kunna sköta SFI-undervisningen och att vi dessutom skulle kunna sköta introduktionen för invandrare. Vi vet vilka behov nykomlingar har. Vi vet vilka problem de kommer att stöta på. Vi kan förebygga! Vi kan förklara på deras eget språk så att de fullt ut förstår hur samhället fungerar, menar Behcet Barsom.

## Samverkan för landsbygdsutveckling i Gunnarsbyn och Niemisel

Gunnarsbyn i Bodens kommun och grannbyn Niemisel på andra sidan kommungränsen i Luleå kommun har gått samman om ett projekt och arbetssätt som kallas EnVis bygd. Syftet är att skapa tillväxt, företagande, inflyttning och att utveckla den offentliga samhällsservicen. Bakgrunden är, som för så många andra glesbygder, en oro för en ökad centralisering av samhällsservice samt en åldrande och minskande befolkning i området. Projektet har en lokal operativ ledning med fyra representanter och koordinators från respektive bygd och en styrgrupp där kommunalråd, kommunchefer och utvecklings- och näringslivschefer från de båda kommunerna sitter med. Bygdernas befolkning deltar också i arbetet genom arbetsgrupper och möten. Det gränsöverskridande samverkansprojektet är nytänkande på många sätt och ställs också inför stora utmaningar för att förena de båda bygdernas olika intressen och hitta goda lösningar.

Projektet En Vis bygd har pågått i ett par år nu och Bernt Grahn, kommunchefen i Luleå, berättar om sina tankar:

Det långsiktiga syftet med projektet är att få en ökad ekonomisk aktivitet, som stärker samhällsutvecklingen i Niemisel och Gunnarsbyn, säger Bernt Grahn. Men initiativen måste komma från ett underifrånperspektiv. De måste drivas fram inifrån bygden själv och den egna befolkningen. Jag tror att man från Niemisel och Gunnarsbyn behöver precisera lite tydligare vad som är problemen och hindren för en ökad samverkan. Detta är viktigt när man formulerar frågor och möter den kommunala organisationen så att de lokala frågorna tas på allvar och når fram i politiken, menar Bernt Grahn.

Kommunchefen Bernt Grahns erfarenhet är att projektets styrgrupp fungerar utmärkt. Där finns en samsyn. Men, som Grahn säger, det är kanske så att vi ibland förenklar svåra frågor under styrgruppens diskussioner. För när vi sedan går tillbaka till våra egna kommunorganisationer med förslagen så möts vi emellanåt av ett antal rationella motargument från professionernas sida. Det är inte fråga om öppet motstånd, men förvaltningen kan till exempel peka på att det behövs ytterligare utredningar och då börjar det gå långsamt, vilket byarepresentanterna tycker är irriterande.

Luleå- och Bodensamarbetet fungerar mycket bra och projektet har finansierats med gemensamma kommunala projektmedel. Det finns en vilja hos kommunledningarna att fortsätta stödja En Vis bygd. Vi ser ju från bägge sidor att vi har allt att vinna på ett ökat samarbete i dessa frågor, menar Bernt Grahn.

### **Råek - en samlande kraft i Gunnarsbyn**

Gunnarsbyn med omnejd har cirka 750 invånare och ligger i Bodens kommun. I byn finns en byggnad som tidigare har varit kommunens lokala företagarcener. Den har nu övertagits av Råek, den ekonomiska föreningen för Gunnarsbyn med omnejd som har till uppgift att ta tillvara bygdens möjligheter och utveckling. Verksamhetsledaren Bertil Degerlund berättar:

Vi har fått köpa de lokaler vi sitter i nu av kommunen för en krona, säger Bertil och fortsätter; Vår ekonomiska förening Råek har sitt säte i Gunnarsbyn, med en styrelse som är sammansatt av människor som vill gagna bygden och som geografiskt är plockade från de olika byar som ligger i området. Föreningen har en årsstämma, likställt med ett företag. Det finns sju anställda. Det finns en utegrupp med fyra karlar som har serviceuppgifter. De sköter bemanningen på vår återvinningsstation i byn och är vaktmästare på skolan. De åker runt i bygden och hjälper till lite här och där och hjälper även enskilda personer, men det är inte formellt

en uppgift. I Råek jobbar Marit med ekonomi och jag är verksamhetsledare förklarar Bertil. Dessutom, fortsätter han; jobbar Gunilla och Elisabeth med samhällsservicekontorets alla möjliga uppgifter; de är tusenkonstnärer. De serverar bygden med information och allt ifrån att kopiera till att ta emot samtal, ordna guidade turer i bygden, informationsblad och sköta hemsidan.

Bertil berättar att Råek hela tiden söker nya uppdrag. Samlingslokalen i Råeks hus är till för kurser och träffar på såväl dagtid som kvällar med olika intressenter som kommer dit. Bertil fortsätter: JAK-banken har varit här och senast igår hade vi gäster från Kalix som berättade om ett samåkningsprojekt. Hela tiden får vi impulser utifrån. Möteslokalen används också som vänt- rum till distriktssköterskemottagningen som också finns i huset. Råek har ett entreprenadavtal med kommunen när det gäller återvinningsstationen med öppetid tre dagar i veckan. Vi har också entreprenad på samhällsservicekontoret som vi kan fakturera kommunen. På det viset har vi byggt upp organisationen, säger Bertil Degerlund.



I Bodens kommun finns en positiv hållning till såväl den ekonomiska föreningen Råek i Gunnarsbyn som till samverkansprojektet En Vis bygd. Kommunalrådet Olle Lindström (m) i Boden vill stödja de initiativ som tas lokalt och är också positiv till eventuella alternativa driftsformer: Olle Lindström tvekar inte att fatta politiska beslut att stödja Råek och dess arbete. Socialtjänstlagen lyfts ofta fram som ett hinder, till exempel i fråga om hemtjänsten, men hinder är ju till för att överkommas, säger han. Även om det i ett inledningsskede skulle kosta några kronor mer innan man får det att fungera, så är vi beredda att ta den extra kostnaden. Olle Lindström understryker att om viljan finns går det att hitta lösningar. Råek har också funderingar på om skolan i Gunnarsbyn skulle kunna drivas som en lokal intraprenad. I kommunen har vi inget emot en sådan lösning, säger han och menar att skolan kommer att finnas kvar under överskådlig tid, oavsett i vilken form den kommer att drivas. Råeks initiativ och samverkanslösningar för skolans framtid är bara positiva, menar Olle Lindström.

## Niemisel – En bygd med stort engagemang

I Niemisel med omnejd bor ungefär 480 invånare. Niemisel med kringliggande byar hör till Luleå kommun. Marja-Leena Tallus Johansson representerar Niemisel och fungerar tillsammans med Bertil Degerlund som lokal koordinator i samverkan kring EnVis bygd. Marja-Leena berättar om Niemiselbygdens eget arbete och om idéerna som utvecklas i samverkansprojektet: Vi arbetar intensivt för att behålla och utveckla

kommersiell- och offentlig service. Våren 2007 tog Niemisels intresseförening, fiskevårdsföreningen och

Niemisels AIK ett initiativ för att öka inflyttning till bygden.

Föreningarna utlovar att stå för barnomsorgsavgift till alla barn som flyttar till Niemisel bygden och skriver in sig på förskolan. Det här har blivit väldigt uppmärksammat i media och satsningen har ju fått respons! Två veckor efter det vi gick ut med det här så var det två familjer som visade sig intresserade. En familj har flyttat in med tre barn och ytterligare en familj är på väg att hyra bostad i bygden. Nu är det sagt att skolan ska ligga högst upp på alla

föreningars dagordning. För har vi ingen skola så är det ingen levande by och då spelar det ingen roll hur mycket vi har i våra kassakistor.

Föreningskassorna ska gå tillbaka till bygden! Det är social ekonomi, menar Marja-Leena.

Vi jobbar ju också för att ta fram nya, intressanta idéer berättar Marja-Leena. I Niemiselområdet var vi några kvinnor som tog initiativ till att skapa ett kvinnligt nätverk som man tidigare har efterlyst. Vi fick ett enormt gensvar från de 37 kvinnor, alla från EnVis bygd-området, som deltog i vårt första seminarium under temat Släpp drömmarna loss! En föreläsare höll en workshop med deltagarna där vi pratade om kvinnor och företagande, om drömmar och idéer man har och om att våga satsa på sin dröm och starta eget.

Genom samverkan i EnVis bygd vill de lokala representanterna öka det lokala inflytandet över utvecklingen i Gunnarbyn- och Niemiselområdet, berättar Marja-Leena. Vi vill visa på och påminna om landsbygdens speciella förutsättningar samt ge förslag till aktiva åtgärder. Man måste



tänka annorlunda och innovativt när man berör landsbygdfrågor, säger Marja-Leena. För att skapa hållbara lösningar så måste kommunernas förvaltningar tänka mer horisontellt, dvs. "hängränna" där olika landsbygdfrågor ses i ett helt sammanhang. Kommunerna behöver komma bort ifrån det stuprörstänkande som nu finns, där olika förvaltningar behandlar enskilda frågor. Det gäller att se på såväl ekonomiska som ekologiska och sociala effekter för landsbygden när man fattar olika beslut, avslutar Marja-Leena Tallus Johansson.

Hela tiden pågår idéutveckling och dialog mellan de två bygderna Gunnarsbyn och Niemisel. Det är många frågor som rör den egna byn, men samtidigt vill man försöka tänka på helheten och arbeta gränsöverskridande. Visionen med projektet EnVis bygd är ju att få till stånd en lokal utveckling som kan gynna de båda bygderna och skapa en positiv befolknings- och näringsutveckling för alla. Det går inte att skygga för att Råek i Gunnarsbyområdet är den organisatoriskt starkare parten och att Niemiselsbygden är mindre befolkningsmässigt och har svårare att hävda sig när man till exempel ska behålla offentlig samhällsservice. Detta är en utmaning och balansakt för alla parter och som man hela tiden arbetar med i samverkansprojektet.



# Bilaga

## Intervjuer

*Erik Amnå*, professor i statskunskap, Örebro Universitet.

*Johnny Andersson (s)*, ledamot i Kultur och Medborgarnämnden, Örebro kommun.

*Behcet Barsom (kd)*, ordförande i Kultur och Medborgarnämnden, Örebro kommun & *Georg Barsom*, företrädare för Syrianska föreningen i Varberga.

*Micke Bohl & Stefan Höglund*, ansvariga för ungdomsverksamheten Brygghuset, Stockholm.

*Bertil Degerlund*, verksamhetsledare Råek/koordinator i Gunnarsbyn, Boden kommun.

*Lisa Fröbel*, ledare för Skandinaviska institutet för social och offentlig ekonomi (SISE)/ Social Ekonomi och regional utveckling i Skandinavien (SERUS), Östersund.

*Julio Fuentes*, företrädare för Samarbetsorgan för etniska organisationer i Sverige (SIOS)

*Björn Gardarsson*, föreståndare för Rinkeby folkets husförening, Stockholm.

*Malin Gawell*, filosofie doktor i företagsekonomi, Stockholms Universitet.

*Bernt Grahn*, kommunchef i Luleå kommun.

*Katarina Grut*, forskare vid Skandinaviska institutet för social och offentlig ekonomi (SISE).

*Tomas Gustafsson*, processledare i Varberga, Örebro kommun.

*Signe Isaksson*, frivilligsamordnare i Norrköpings kommun & *Margareta Magnusson*, enhetschef för volontärsamverkan i Uppsala kommun.

*Christer Jilder*, utvecklingschef vid socialförvaltningen i Umeå kommun.

*Marja-Lena Tallus Johansson*, koordinator i Niemisel, Luleå kommun.

*Hans Jonsson* (verksamhetsansvarig), *Mattias Aronsson*, *Martin Aronsson*, *Jessica Olofsson*, *Helena Sundvisson* & *Ulf Forseth*, delägare i Personalkooperativet Lofota i Östersund.

*Lena Lindgren*, ledarskapsfrågor, Sveriges Kommuner och Landsting.

*Olle Lindström (m)*, kommunstyrelseordförande i Bodens kommun.

*Henry Magnusson*, kommunchef i Bodens kommun.

*Lars-Erik Olsson*, filosofie doktor i sociologi, Sköndalsinstitutet, Stockholm.

*Karl Petersén (s)*, kommunstyrelseordförande i Luleå kommun.

*Jenny Risfelt*, projektledare i Täby kommun.

*Marita Sirviö*, tjänsteman i Värmdö kommun.

*Lena Svensson*, konkurrens- och upphandlingsfrågor, Sveriges Kommuner och Landsting.

*Hans Westlund*, professor vid Arbetslivsinstitutet, Östersund.

*Ants Viirman*, folkrörelsefrågor, Sveriges Kommuner och Landsting.

*Berith Wikström*, företrädare för Coompanion, Stockholm.

*Johan Västblad*, processledare i Vivalla, Örebro kommun.

## Utveckla samverkan med civilsamhället

### *Inspiration, idéer och metoder*

Många kommuner arbetar idag med att utveckla samverkansrelationerna med föreningar, sociala företag och frivilliga krafter. Det handlar om att stärka deltagandet och demokratin, att förnya välfärden, eller att stödja utvecklingskraften i samhället. Debatten är livlig och nya metoder och idéer testas. Samtidigt kan det vara viktigt att stanna upp en stund och fundera över helheten, strategin och arbetsformerna.

Vad har Din kommun för målsättning med samverkan med civilsamhället? Vilken strategi, vilka samverkansformer och vilka metoder bör utvecklas? Förhoppningen är att denna skrift ska fungera som inspiration och stöd i utvecklingsarbetet i Din kommun.

Förbundets trycksaker kan beställas eller laddas ner som pdf-fil från [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer). Beställning kan även göras på tfn 020-31 32 30.

Pris: 1-4 ex. 100 kr/st., 5-9 ex. 85 kr/st., 10 ex. eller fler 75 kr/st.  
Moms, porto och expeditonsavgift tillkommer.

För ytterligare information om skriften kontakta Anna-Karin Berglund tfn 08-452 79 26, e-post: [anna-karin.berglund@skl.se](mailto:anna-karin.berglund@skl.se) eller Cecilia Berglin tfn 08-452 79 31, e-post: [cecilia.berglin@skl.se](mailto:cecilia.berglin@skl.se)

ISBN 978-91-7164-306-3



118 82 Stockholm, Besök Hornsgatan 20  
Tfn 08-452 70 00, Fax 08-452 70 50  
[info@skl.se](mailto:info@skl.se), [www.skl.se](http://www.skl.se)

