

# Framtidens samhällen

## Verktyg för att främja samverkan mellan lokala myndigheter och ungdomsverksamheter



2023



# Innehåll

Introduktion .....	3
<b>Del 1:</b> Identifierade problem .....	4
<b>Del 2:</b> Steg för att adressera de identifierade problemen .....	4
<b>1.</b> Definiera och artikulera ett gemensamt mål .....	4
'HUB Nicosia' case (CY)	
<b>2.</b> Etablera gemensamma strategier .....	7
'Cosumes Convergentes' case (PT)	
<b>3.</b> Sätt roller och ansvarsområden .....	10
Brīnumiņš case (LV)	
<b>4.</b> Etablera policy, processer och andra sätt att samverka mellan verksamheter .....	12
Šv. Jono Vaikai case (LT)	
Utveckla metoder för att utvärdera och rapportera resultat	
<b>5.</b> Ung Företagsamhet Dalarna case (SW) .....	14
<b>Del 3:</b> Samarbetsmöjligheter .....	16
<b>1.</b> Offentlig upphandling .....	16
Sodžiaus meistrai case (LT)	
<b>2.</b> Kommunen står för lokaler och resurser .....	18
Cidade Curiosa case (PT)	
Precious Plastic case (CY)	
<b>3.</b> Projektfinansiering .....	20
Tjejjouren Dalia case (SW)	
ZIEMELKURZEME OK case (LV)	
<b>Del 4:</b> Vad ska man undvika? .....	22
Källor .....	24

# Introduktion

Lokala myndigheter och lokala ungdomsverksamheter har ofta gemensamma mål, såsom att öka livskvalitet och välmående hos den lokala befolkningen, samtidigt som man skapar nya möjligheter. Ett tydligt sätt att arbeta mot detta mål är genom stark samverkan där meningsfulla synergier skapas för båda sidor. Detta är särskilt effektivt då det handlar om komplexa samhällsutmaningar som behöver lösas systematisk, särskilt då avsaknad av samverkan skulle kunna öka svårigheterna att lösa existerande sociala utmaningar.

Detta dokument är skapat för att erbjuda rekommendationer, riktlinjer och goda exempel relaterade till samverkan mellan lokala organisationer och lokala myndigheter. Genom att utforska goda och dåliga exempel, kan man skapa mer effektiv samverkan, som leder till bättre processer och tydligare resultat som gynnar lokala organisationer, de lokala myndigheterna, liksom invånarna och samhället i stort.

Fördelarna med stark samverkan mellan lokala myndigheter och lokala organisationer är många, och bör gynna alla involverade såsom lokala verksamheter, kommuner/regioner och intermediärer. En sammanställning av fördelarna finns [här](#).

Projektparterna har tagit fram en behovsanalys för att identifiera behov och utmaningar när det kommer till samverkan mellan lokala organisationer som arbetar med unga eller för att skapa bättre förutsättningar för unga, och lokala myndigheter. I följande del sammanställer vi dessa behov och utmaningar, tillsammans med de fördelar och potentiella svårigheter som kommer med ett partnerskap. Fler detaljer inom respektive område kan hittas via de länkade dokumenten i varje del.

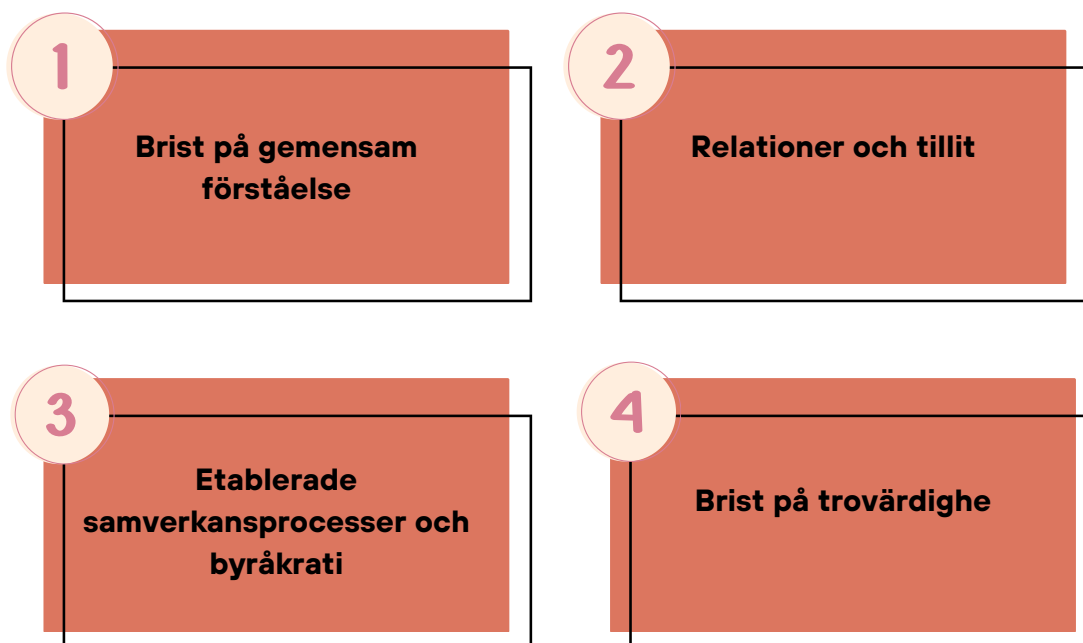
## Goda exempel: lärdomar och god praxis

De följande delarna kommer innehålla flertalet goda exempel från våra partnerområden i fem länder (Portugal, Sverige, Cypern, Lettland och Litauen), som visar på modeller och fördelar för respektive organisation, samt effekten på samhället. Vi har inkluderat två goda exempel från respektive land.



## Steg för att adressera de identifierade problemen

I denna del sammanställer vi råd från civilsamhällesaktörer, med erfarenhet av samarbeten med offentlig sektor, och stor kunskap inom området. Genom en analys av existerande litteratur har vi identifierat några specifika punkter som är relevanta till våra egna insikter. Här förklarar vi dessa punkter för att visa på hur starka samarbeten utvecklas och de är även länkade till de fyra huvudproblem (se nedan) som vårt tidigare arbete har identifierat. Där relevant, länkar vi även till externa hjälpverktyg.



### Hur man utvecklar en gemensam vision för partnerskapet

#### **1** Definiera och artikulera ett gemensamt mål

Det är absolut nödvändigt att tydlig kommunikation genomsyrar partnerskapet, med regelbundna diskussioner och inspel från intressenter på båda sidor. Detta ger goda förutsättningar för att skapa ett gemensamt mål som kan användas för att sätta riktlinjer för alla delar av samarbetet

Det finns en mängd verktyg man kan använda till detta – se exempel i slutet av denna del.

Genom att fokusera på detta steg, kan båda parter få en tydlig bild av vad som förväntas, och research visar även att samarbeten har större chans att lyckas och hålla längre om båda parter redan från början har en gemensam förståelse för samarbetet. Detta minskar risken för orealistiska förväntningar eller oenighet kring ansvar. Det ger även båda parter specifika riktlinjer att komma tillbaka till om oenighet uppstår.

### **Detta steg är relevant för problem 1: brist på gemensam förståelse**

#### **Nedan finnes ett flertal rekommendationer för att utveckla en delad vision kring ett partnerskap:**

Kommuner bör tillsätta resurser för att kunna stötta ungdomsverksamheter, ha möjlighet att möta dem och lära sig mer om deras arbete.

Båda parter bör lägga tid på att lära känna varandra, genom både formella och informella möten.

Något som skulle kunna vara värdefullt för båda parter är ett temporärt byte av kollegor då personer från respektive partner får spendera en vecka eller två hos den andra för att lära sig mer och utbyta erfarenheter

ISkapa möjligheter för informell samverkan mellan kommuner och ungdomsverksamheter genom att t ex samla kommunrepresentanter och unga på ett informellt event för att diskutera Agenda 2030 och utvecklingsmöjligheter i kommunen

Skapa möjligheter för möten och samverkan genom events såsom 'Kaffe med kommunen' med ett upplägg som skulle kunna se ut såhär:

- Hitta ett problem eller en idé att utforska,
- Skapa ett event,
- Bjud in ledande kommunrepresentanter,
- Bjud in unga och ungdomsverksamheter,
- Arbeta i grupper där båda sidor har möjligheter att dela tankar och idéer,
- Skapa gemensam förståelse för potentiella lösningar.

#### **Länktips:**

- ✓ **[Partner assessment form](#)**  
*The Partnering Toolbook, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, p.41*
- ✓ **[Building strategic partnerships](#)**  
*Engaging Your Community, John Snow, 2012, p. 27*
- ✓ **[The Partnership Toolbox](#)**  
*The Partnership Toolbox, Rod Sterne, Deborah Heaney and Bruce Britton*

## CASE CYPERN

"HUB Nicosia" är en utbildnings-NGO med en vision om att bli landets första inkubator för sociala företag. Den arbetar med att mobilisera unga för att engagera sig i frågor som rör samhälle, politik och ekonomi. De erbjuder utbildningsmöjligheter för att utveckla kunskap inom demokratisk delaktighet och aktivt medborgarskap, arbetsmarknadsfrågor för att kunna stötta unga i jobbsökande, företagsbyggande, professionell utveckling, specifikt inom den kreativa sektorn, interkulturell dialog, gemensamma värdegrunder inom EU och delad förståelse genom konst, kunskapsutveckling hos unga, verktyg och kompetens för att öka engagemang kring globala frågor och hållbar utveckling.

HUB Nicosia samverkar i ett nära samarbete med kommunen Agios Dometios. Samarbetet innefattar bland annat aktiviteter för invandrare såsom språkundervisning, workshops kring arbetsmarknadsfrågor, och företagskunskap. HUB Nicosia erbjuder lokaler och utbildning till invandrare som bor i kommunen Agios Dometios.

Genom detta samarbete har HUB Nicosia möjlighet att nå socialt utsatta grupper som utan samarbetet med kommunen skulle vara svåra att identifiera och nå. Även kommunen drar fördelar av samarbetet. Det hjälper dem att stötta socialt utsatta grupper och ger dem tydliga resultat som de kan visa upp för sina invånare samt för statliga myndigheter som finansierar dem.

Samarbetet mellan HUB Nicosia och kommunen Agios Dometios är också fördelaktigt för samhället i stort. Invånare erbjuds utbildning för att förbättra deras färdigheter, ge dem kunskap och kompetens för att förbättra deras möjligheter för arbete och personlig utveckling. Det ger dem chanser för ny kompetens och för att bli mer eftertraktade på jobbmärknaden.



## 2

### Etablera gemensamma strategier

I början av en ny samverkansprocess bör fokus ligga på att ta fram strategier som stärker båda parter och som tar hänsyn till hur samarbetet kan främja båda parter arbete. För att lyckas med detta är det viktigt att redan från början kartlägga vilka resurser och existerande projekt som finns, för att etablera hur nuläget ser ut innan man börjar samarbeta. Verktyg såsom en 'organisational context tool', kan facilitera denna process, för att ge båda parter möjlighet att kartlägga och adressera interna faktorer som skulle kunna påverka samarbetet. Detta steg är viktigt för att adressera utmaningar, processer och byråkrati som skulle kunna skapa problem under samarbetets gång

**Det kan också vara värdefullt att mötas med representanter från båda verksamheter för att gå igenom frågor såsom:**

- *Vilka steg tar organisationen idag för att adressera utmaningarna?*
- *Var överlappar våra aktiviteter och är detta en ineffektiv användning av våra resurser?*
- *Skapar den ena partens aktiviteter några nackdelar för den andra?*
- *Hur kan våra gemensamma processer blir mer effektiva?*
- *Vilka är respektive organisations styrkor och hur passar de in i den andra organisationens strategi?*

Det är viktigt att skapa en tydlig bild av vardera partners relevanta aktiviteter för att belysa överlappning eller outnyttjade styrkor och resurser, och för att enas om hur man går vidare på ett så effektivt sätt som möjligt genom att använda bådars styrkor och inte slösa resurser på onödiga processer. Denna process kan också stärka trovärdigheten organisationerna emellan då de får en bättre chans att lära känna varandra och varandras processer.



## Nedan delar vi förslag för att skapa gemensamma strategier:

- Anordna interaktiva workshops mellan kommuner och ungdomsverksamheter för att skapa starkare strategier genom att ge båda sidor möjligheter att lära från varandra och planera tillsammans.
- Anordna informella möten med lokalbefolkningen för att ge dem möjlighet att dela feedback och för båda parter att kunna se vilka frågor som betyder mest för invånarna.
- Frågeformulär kan delas med lokalbefolkningen för att få inspel kring vilka samhällsfrågor de inte är nöjda med, för att veta vilka satsningar man ska prioritera.
- Att upprätta en kommunikationskalender inom kommunen kan hjälpa ungdomsverksamheter och andra att ha bättre koll på nyheter och aktiviteter som sker i kommunen.
- Det kan vara bra att ta hjälp av en officiell, neutral person som kan agera mellanhand mellan kommunen och ungdomsverksamheten, t ex någon från en intermediär eller en inkubator.

### Länktips:

- ✓ [Organisational Context Tool](#)  
*The Partnership Toolbox, Rod Sterne, Deborah Heaney and Bruce Britton, p. 8-9*
- ✓ [Building strategic partnerships](#)  
*The Partnering Toolbook, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, p.14*
- ✓ [Goal tree](#)  
*Impact management toolbox, Stories for Impact, 2022*





## CASE PORTUGAL

'Costumes Convergentes' (CC) grundades 2018 av en grupp unga musiker som erbjuder slagverk- och musikutbildningar, 'World percussion gatherings' och trumläger, både på plats och i andra länder (Brasilien, Mexiko, USA, UK och Australien). Varje år arrangeras ett event i varje land där de finns representerade (idag finns 47 grupper runtom i världen).

Under de senaste åren har Costumes Convergentes utvecklat samarbeten med kommunen som innebär visst finansiellt stöd till gruppen och dess aktiviteter. Detta betyder att de behöver ansöka om stöd för varje aktivitet men att det också finns ett grundstöd som förnyas varje år. Tack vare detta samarbete har Costumes Convergentes också möjlighet att arrangera internationella events som betyder mycket för staden. Man har möjlighet att bygga upp ett större kulturellt kapital i Braga kommun som inte bara är portugisiskt utan som även har internationella influenser genom de invandrare som finns i kommunen, främst från Brasilien. "Detta är något kommunen värdesätter men som vi inte skulle kunna skapa själva utan Costumes Convergentes hjälp så det är en självklarhet att göra detta i samarbete med dem", säger en representant från Braga kommun.

Costumes Convergentes skapar stort värde för det lokala samhället genom att skapa en bredare kulturell medvetenhet, ett engagemang och en gemenskap. Organisationer mäter inte sin samhällseffekt men de säger att de kan känna den på gatorna när de hör folk prata om dem, när de kommer till deras events via andras rekommendationer, och när de får väldigt positiv feedback på det de gör.



### 3

## Bestäm roller och ansvarsområden

Varje organisations roller och ansvarsområden behöver vara tydligt definierade så tidigt som möjligt i ett samarbete för att undvika missförstånd. Här krävs effektiv kommunikation och välplanerade insatser från samarbetets start. Detta kan t ex göras genom att använda ett 'partnership agreement tool' som nämns i steg 1

Genom denna process, bör tydliga roller och ansvarsområden definieras och bestämmas under tidiga partnernöten. Dessa ska helst skrivas ner i tydliga protokoll för att undvika problem eller missförstånd senare i projektet.

Följs denna process kan man även undvika vårt första identifierade problem: brist på förståelse.

### Här kan flera aktiviteter hjälpa till att enas kring processen, se nedan:

- Gör en gemensam kartläggning av resurser (inklusive tidigare data, tidigare projektresultat osv.)
- Gör en gemensam kartläggning av kompetens och expertis inom organisationerna (genom t ex frågeformulär och intervjuer)
- Identifiera hierarki-strukturer som kan bli problematiska för samarbetet (om det finns några)
- Klargör en tydlig tidsram för vem som ska göra vad och när (här kan man använda flera olika hjälpverktyg såsom Time Planner, Click-up, Trello, Google Calendar osv) Calendar)
- Etablera bestämmelser kring kommunikationsprocesser och metoder, välj en plattform såsom Zoom, Slack osv.
- Bestäm, så gott ni kan, vilka roller de olika medarbetarna från de olika organisationerna ska ha i samarbetet.
- Formalisera processen genom ett avtal mellan parterna där ni inkluderar åtaganden och ansvarsområden.

### Länktips:

- ✓ [RACI Chart](#)
- ✓ [Measurement plan](#)  
*Impact management toolbox, Stories for Impact, 2022*
- ✓ [Roles and responsibilities](#)  
*Methods & Tools curated by Hyper Island*
- ✓ [How to Define Team Roles and Responsibilities in four steps](#)  
*J.Herrity, 2023*
- ✓ [How to Successfully Allocate Work to your Team](#)  
*Marvin, 2017*

## CASE LETTLAND

“Brīnumiņš”, som betyder ‘mirakel’, är en organisation som har ett brett utbud av tjänster och aktiviteter såsom fysioterapi och arbetsterapi, salt, sinnesrum och psykologiskt stöd för familjer med barn med funktionsvariationer. Tack vare samarbetet med Talsi kommun, har organisationen haft möjlighet att anställa 20 personer som kan arbeta med något de älskar och skapa mening i livet.

I början av samarbetet, enades de två parterna om sina roller och ansvarsområden, för att skapa ett framgångsrikt samarbete. Kommunen skulle stötta organisationen finansiellt och organisationen skulle i utbyte erbjuda kommunens invånare sina tjänster utan kostnad. Kommunens finansiella stöd är inte organisationens enda inkomstkälla men det är en väsentlig inkomst.

Talsi kommun har identifierat att man haft en brist på olika typer av terapi för barn med funktionsnedsättningar och samarbetet med ‘Miracle’ gynnar därför båda parter samt samhället i stort. Den mångfald och höga kvalitet som ‘Miracle’ kan erbjuda är ovanlig runtom i landet och är därför mycket uppskattad.



## 4

### Etablera policys och processer för att samverka över sektorgränser

Policys, processer och mallar inom organisationer bör vara kompatibla mellan båda sidor i ett partnerskap. Detta för att minska ineffektivitet eller problematiska administrativa processer och för att öka förståelse mellan organisationer. Det bör etableras vilka olika kommunikationsvägar inom respektive organisation som ska användas och dessa nätverk bör finnas lättillgängliga för båda parter. Kommunikationskanaler, problem- och konfliktlösning bör tydliggöras tidigt i partnerskapet, för att effektivisera kommunikation, undvika onödig byråkrati, och för att se till att medarbetare inom båda organisationer känner att angelägenheter tas i beaktning på rätt sätt och inom rimliga tidsramar.

Detta bör också involvera en rättvis fördelning av kostnader och förmåner mellan organisationer. Att försöka uppnå en likvärdig balans av värde, inte bara i ekonomiska termer utan även tid i projektet, prioritering av specifika aktiviteter i projektet, kostnader varje organisation behöver ta, osv. Detta bör man räkna ut och diskutera tidigt i processen för att se till att ena parten inte känner att man fått en sämre deal.

Det är viktigt att se till att denna process sker transparent och med öppen kommunikation, för att skapa ett effektivt och tillmötesgående samarbete. Detta adresserar vårt tredje identifierade problem: bristande processer gällande samarbete och byråkrati.

#### För att arbeta sig förbi gränser mellan organisationer, finns flera faktorer att ta i beaktande:

- Det är grundläggande att etablera en gemensam grund att stå på, genom att jämföra policy och processer för att se vilka likheter som finns och vad som enkelt kan tillämpas av båda parter.
- En strukturerad dialogprocess bör etableras (t ex en regelbunden diskussion inför implementering av policy).
- Representanter från organisationer/sociala företag/civilsamhälle kan t ex delta vid öppna kommunmöten (för att t ex ta del av och dela med sig av förslag)

#### Länktips:

- ✓ [Recommendations for social enterprises and municipalities](#)  
*Policy Social Enterprises and Municipalities: Cooperation, Partnerships & Synergies, Social Entrepreneurship Association of Latvia, 2017, p.48*
- ✓ [Policy recommendations](#)  
*Policy recommendations for youth organisation impact management, Geri Norai, 2022*

## CASE LITAUEN

Den ideella föreningen "Children of Holy John" erbjuder barnomsorg inom Trakai-distriktet. Deras mission är att erbjuda ett riktigt hem för gatubarn. Organisationen har fyra hus med 6-7 barn i varje (sammanlagt 28 barn) och mer än hälften av dessa barn är från Trakai-distriktet. I början av samarbetet med kommunen konkretiserade organisationen sina aktiviteter och processer samt priset för deras arbete, och detta har sedan hjälpt dem att identifiera typen av samarbete, i detta fall där de säljer tjänster till kommunen.

Enligt policy i Litauen ska varje kommun delegera en del av sina välfärdstjänster till ideella föreningar för att undvika självstyre inom institutionerna. Kommunen har stor nytta av "Children of Holy John" då de är den enda organisationen av sitt slag i Trakai-distriktet och de erbjuder tillmötesgående processer som svarar upp till kommunens mål. Kommunen har även bidragit med finansiellt stöd för att renovera ett av husen och organisationen har i samband med detta tagit emot åtta nya barn.

Samarbetet har växt och involverar idag fler delar av kommunens arbete. Samarbetets främsta fokus är barnet, barnets familj och barnets behov. Samverkan har spridit sig till andra kommuner i Litauen, t ex Vilnius Stad, vilket har ökat stöd och professionalitet.

Det finns en stor brist på organisationer som ägnar sig åt den här typen av barnomsorg i Litauen, vilket skapar stora problem för den här typen av barn. "Children of Holy John" är därför mycket värdefullt för hela samhället och erbjuder en lösning på ett stor social samhällsutmaning.

I detta fall handlar det om en liten kommun, vilket gör att det kan finnas brist på strukturerad dialog med myndigheter. "Children of Holy John" har, i samband med att organisationen har växt under de senaste åren, sett allt större utmaningar med att vara en självständig organisation och man har tittat på alternativa lösningar för att kunna växa samtidigt som man vill kunna behålla en kontinuitet. Några idéer som nämnts för att överbygga byråkrati och arbeta mer effektivt har t ex varit att arrangera tematiska möten för att gemensamt utforska och utveckla aktiviteter som behövs inom kommunen.



## 5

## Utveckla processer för att granska, utvärdera och rapportera kring resultat

Att regelbundet granska och utvärdera effekt och resultat av ett samarbete är essentiellt, och det är ett viktigt fokus för samarbetande organisationer och kommuner. Som vi nämnde i steg ett, är det av yttersta vikt för att uppnå de resultat man vill att man i ett tidigt skede har satt upp gemensamma mål. Båda parter i ett partnerskap behöver förstå och veta vad de vill uppnå, och har man detta på plats är det även tydligt vad man behöver granska och mäta. Små organisationer kan dock ha svårt att hinna med omfattande rapportering så det är viktigt att extra rapportering inte läggs till för sakens skull. Att utveckla en relation som bygger på tillit kan i stället vara viktigare att lägga tid på för att undvika extra administrativt arbete. En effektmätninganalys kan ge vägledning och mer information gällande detta går att hitta i Impact Management Toolbox i listan med länktips.

Ett annat värdefullt verktyg för att mäta och utvärdera resultat i ett partnerskap går att hitta i The Partnership Toolbox som också finns i listan med länktips.

Regelbunden rapportering och planering bör göras av båda parter i ett samarbete, för att skapa transparens och ett ansvarstagande, och för att underlätta för att kunna utvärdera framsteg, effekt och resultat.

### **BHär nedan finns förslag och användbara verktyg för att lättare kunna utveckla processer för att mäta, utvärdera och rapportera kring resultaten av ett samarbete::**

Använd regionala eller nationella register (eller ta fram egna) på olika typer av lokala organisationer för att lättare hitta potentiella samarbetspartners.

Det finns flera olika typer av verktyg som mäter resultat, t ex CRM Live – ett verktyg för samla och organisera kontakter och relationer. Det finns även andra liknande verktyg såsom HubSpot, monday.com, och pipedrive.

Rapportering bör göras på flera olika sätt (enkäter bör vara tydliga och enkla att fylla i och att analysera)

- Både kvantitativ och kvalitativ rapportering är användbart och nyttigt.
- Enkäter kan skapas med enkla medel (t ex Microsoft Excel, Microsoft Word, Google forms).
- Presentationer ger samarbetspartners möjligheter att dela rapporter och diskutera resultat och effekt.

Kommunikation är vitalt (upprätthåll kontakt genom alla samarbetets delar).

- Kommunikation kan upprätthållas genom olika typer av plattformar såsom email, Facebook, Whatsapp, Zoom, Skype, Google Meet, Teams och genom events såsom ett frukostseminarium.

Regelbunden insamling av data är essentiellt.

Olika verktyg kan användas till effektmätning (t ex Canva, surveys, interviews – se Impact Management Toolbox nedan).

## Länktips:

- ✓ [Impact management toolbox](#)  
*Impact management toolbox, Stories for Impact, 2022*
- ✓ [Partnership monitoring tool](#)  
*The Partnering Toolbox, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, p. 20-24*
- ✓ [Social Impact Communication Guidelines](#)  
*Social Impact Communication Guidelines, Social Entrepreneurship Association of Latvia, 2022*
- ✓ ["CRM 101: What is CRM?"](#)
- ✓ [Project Monitoring Reporting and Evaluation](#)
- ✓ [Centre on Well-Being, Inclusion, Sustainability and Equal Opportunity \(WISE\)](#)



## CASE SVERIGE

Ung Företagsamhet Dalarna (UF) är en organisation som arbetar med entreprenörskap för unga och som låter gymnasieelever utforska entreprenörskap genom att starta och driva ett företag under ett läsår. UF driver också tävlingar regionalt och nationellt och erbjuder alumni-aktiviteter från unga som gått ut gymnasiet.

UF Dalarna samarbetar med nästan alla kommuner i Region Dalarna, där samarbetet framförallt är finansiellt då kommunerna bistår med finansiellt stöd årligen. Samarbetet ger även båda parter nya kontakter, ny kunskap och nya lärdomar. Den nationella läroplanen innefattar inte specifik utbildning inom entreprenörskap så UF erbjuder nya perspektiv till utbildningen. UF erbjuder även, i allt större utsträckning, möjligheter för lärare och elever att utforska samhällsentreprenörskap och både social och miljömässig hållbarhet.

Samarbetet har växt under åren och innefattar idag flertalet kommuner och skolor i Region Dalarna efter att UF kunnat uppvisa positiva resultat och engagemang med elever och lärare. Organisationen har ett gott samarbete med kommunerna, med fortsatt tillit och bra kommunikation vilket har betytt mycket för att underlätta kring rapportering.

# Samverkansformer

Lokala myndigheter och organisationer kan samarbeta genom olika samverkansformer för att förbättra förutsättningar och livskvalitet för sina invånare. Lokala myndigheter kan stötta organisationer, ideella föreningar och sociala företag finansiellt genom finansiering, bidrag och subventioner samt genom kontrakt genom offentlig upphandling, men även genom att bidra med resurser, rådgivning och annat stöd.

## 1 Offentlig upphandling

Lokala myndigheter är under allt större press att erbjuda högkvalitativa välfärdstjänster till sina invånare. Detta blir allt svårare då kommuner och regioner har en allt snävare budget att förhålla sig till, och det krävs därför att de ökar produktivitet och effektivitet. Vanligtvis finns det både ideella föreningar och sociala företag, även små, som erbjuder högkvalitativa tjänster. En typ av samverkansform mellan dessa organisationer och kommuner och regioner är genom transparent och konkurrensutsatt offentlig upphandling.

Offentlig upphandling innebär köp av produkter och tjänster, och inom EU finns ungefär 250 000 lokala myndigheter som spenderar drygt 14% av sin budget på tjänster, arbete och produkter. Inom flera sektorer såsom energi, transport, sophantering, sociala tjänster och utbildning, är lokala myndigheter de största köparna. Offentlig upphandling kan bidra till att skapa jobbtillfällen, tillväxt och investeringar, för att skapa en mer innovativ och effektiv ekonomi som även är socialt inkluderande. Högkvalitativa välfärdstjänster kräver modern, välorganiserad, hållbar och effektiv upphandling.

Processer kring offentlig upphandling regleras av respektive EU-land men behöver också respektera generella principer som finns inom EU-lag. Nationella lagar förutsätter t ex att den upphandlande myndigheten öppnar upp för offentlig upphandling om värdet på det som ska upphandlas överstiger en viss summa.

Offentlig upphandling kan erbjuda betydelsefulla möjligheter för samverkan mellan lokala myndigheter och lokala organisationer som kan leverera hållbara gemensamma värden, både till den lokala ekonomin och till respektive organisationer.





## CASE LITAUEN

“Sodžiaus meistrai” är ett socialt företag som säljer specifika tjänster till lokala myndigheter. Det är en yrkesförberedande skola för elever mellan 16 och 35 år med program inom trädgård, snickeri, matlagning, lantbruk, bygg och teknik samt individanpassade tjänster. Genom att erbjuda yrkesförberedande utbildningar till unga som är socialt exkluderade, ger skolan dem en plats att upptäcka sin väg framåt, utveckla ett självständigt levnadssätt, och skapa möjligheter att få ett kvalificerat jobb. De fokuserar på professionella studier som ett alternativ till arbetsträning i Litauen, och skapar därmed en skolgemenskap.

Samverkan mellan skolan och Trakai kommun är etablerad genom offentlig upphandling. Skolans elever får även gratis kollektivtrafik inom kommunen och har möjlighet att få hjälp med betalning för att delta i EU-projekt. Det finns även en effektiv samverkan mellan skolan och specifika förvaltningar inom kommunen, såsom infrastruktur- och utvecklingsavdelningar. Den problematik som uppstått i samverkan med ungdomskoordinatorn handlar främst om att “Sodžiaus meistrai” inte officiellt är registrerad som en “ungdomsverksamhet” och även konkurrerar med kommunala skolor som kan erbjuda lägre kostnader. Organisationen har dock en god, och mer nära, relation till utbildningsdepartementet än till de lokala myndigheterna.

Samverkan mellan skolan och de lokala myndigheterna är problematisk på grund av byråkrati och politik. All aktivitet i kommunen är till stor del påverkad av politiska partier och det är ofta även fördelaktigt om en verksamhet styrs av en representant för ett politiskt parti. I dessa fall kan en verksamhet få finansiella subventioner och möjlighet till samverkan.



## 2

## Kommunen tillhandahåller verksamheter med lokaler och resurser

Ett partnerskap mellan ideella organisationer och lokala myndigheter kan fungera väl och vara mycket praktiska. Dessa samarbeten kan skapa värde för båda parter. Vi kan ofta se att kommuner förser ideella föreningar och andra organisationer med ekonomiskt stöd, lokaler för uthyrning, samt andra resurser. Dessa resurser behöver inte alltid vara materiella såsom lokaler, byggnader, mark, utan kan också vara personal, expertis, kunskap, kontakter. Faktum är att kontakter och nätverk ofta leder till starkare samarbeten, ger legitimitet och trovärdighet till organisationer som har kommuner som samarbetspartners.

Ideella organisationer kan riskera att bli beroende av kommunernas resurser, men även kommuner kan bli beroende av organisationer, t ex externa experter som deltar i kommunala arbetsgrupper eller erbjuder rådgivning till ledare inom kommunen. Är organisationerna mindre beroende av varandra finns det större chans för effektiva och konstruktiva samarbeten, för mer självständighet när det gäller att besluta kring aktiviteter och kritisera varandra.

Om relationerna parterna emellan inte fungerar väl kan det vara förödande för båda parter.

### CASE PORTUGAL

“Cidade Curiosa” startade 2013 som en informell förening men registrerades officiellt 2014. Deras arbete innebär att arbeta med institutioner för att visa värdet av brädspel för kulturell och pedagogisk utveckling. 2019 förvärvade de en fysisk plats, en öppen lokal som kallas “Ludoteca de Estufa” vilket gjorde det möjligt för dem att vidareutveckla sina aktiviteter inom följande områden: brädspelsträffar, brädspelsworkshops, utbildning och support kring spelutveckling, “Ludoteca Portas Abertas”, stöd i utvecklingen av ungdomsprojekt, samt ett öppet space för skapande.

Samarbetsmodellen bygger på ett årligt avtal som tillåter Cidade Curiosa att ha en kommunalt ägd lokal till sitt förfogande, samt ekonomiskt stöd. Detta möjliggör utveckling av deras aktiviteter för människorna i Braga och hjälper dem att kunna nå fler. Kommunen drar nytta av detta genom att det främjar alternativa aktiviteter för invånarna i Braga, samt att det också erbjuder en kultur av nöje, lärande, utveckling och utbildning genom brädspel. Detta sprids sedan till samhället som också anammar en kultur av samverkan, vilket i hög grad påverkar staden och dess invånare, framförallt stadens ungdomar.

## CASE CYPERN

“Precious Plastic” är en informell grupp som fokuserar på vad individer kan göra för att återanvända plast inom sina lokalsamhällen. “Precious Plastic” erbjuder, gratis online, instruktioner för hur man kan starta och driva aktiviteter som främjar återanvändning av plast. 2017 var starten för denna grupp som samlades kring plaståtervinning på Cypern, med fokus på att minska plastavfall. Man samlade tillverkare, designers, och människor som bryr sig om miljö och hållbarhet för att hjälpa till i kampen mot plastföroreningar. Gruppen samarbetar idag med olika kommuner för att främja sitt arbete och får genom detta tillgång till lokaler utan hyra samt stöd för att täcka löpande utgifter.

Den lösning som Precious Plastic erbjuder ser människor som den viktigaste faktorn i kampen att begränsa användningen av plast och dess påverkan på miljön, och även som ett verktyg för åstadkomma nödvändig förändring. Precious Plastic har hubbar på Cypern och i Spanien med stor lokal påverkan, och strävar efter att dela med sig av den kunskap de fått för att uppmuntra andra städer och företag på Cypern och utomlands att arbeta på liknande sätt. Gruppens mål är att skapa inkluderande platser där samverkan är nyckeln till att kunna ersätta produkter med återvunnen plast och ytterligare främja ny teknik, samtidigt som de främjar uppstart av nya företag, sysselsättning och samverkan mellan människor, samhället och lokala myndigheter. Deras främsta uppdrag är att minska plastavfall genom att använda nya smarta maskiner, som resulterar i mer hållbara städer och samhällen.

För Precious Plastic är nyckeln till förändring genom utbildning, och de vill kunna visa alternativ till att använda plast, så de arrangerar utbildnings-workshops om en zero-waste livsstil, upcycling, och hur ansvarsfull produktion kan ske genom samarbete och genom att förstå möjligheterna till att återanvända produkter som folk annars lätt slänger bort.

Som med alla organisationer finns det utrymme för förbättring. Medlemmar i organisationen har visat på att politiker och lokala myndigheter ofta stöttar stora organisationer och att man därmed glömmer bort eller ignorerar mindre organisationer, som man kanske anser saknar möjlighet att påverka. Man kan även se ett om en organisation, stödja den och bidra till dess verksamhet. Det finns även en brist på nya sätt att tänka då samma personer sitter kvar på sina positioner på förvaltningen inom de lokala myndigheterna och det är svårt att få till nödvändig förändring. Samarbeten är oftast bara effektiva om det finns en styrande majoritet som stöttar verksamheten och helst ska även en ordförande i en organisation/förening tillhöra det styrande partiet för att samverkan ska vara möjlig. Men Precious Plastic hoppas på förändring och man rekommenderar att de som arbetar med ungdomsfrågor på kommunen tar sig tiden att informera sig och att besöka deras hubb för att se potentialen en sådan hubb har för kreativitet och för att kunna vara en mötesplats för lokala ungdomar.



### 3

## Projektfinansiering

Lokala myndigheter arbetar för att stärka samverkan och för att stödja tillväxten av föreningar, organisationer och sociala företag, och detta sker bland annat genom finansieringspolitik. Att stötta organisationer genom att finansiera projekt bygger upp en kontinuerlig dialog och mer långsiktiga strategier för samverkan. I dessa fall finna det regler och riktlinjer som organisationer och verksamheter behöver följa för att kunna ta del av projektfinansieringen och de medel man får behöver gå till ett specifikt syfte eller en specifik aktivitet. Finansieringsfrågan är en av de viktigaste när det gäller utveckling och implementering av samarbeten mellan kommuner och lokala organisationer eller sociala företag, vilket också kan leda till en beroendesituation där de lokala organisationerna blir alltför beroende av finansiering från lokala myndigheter.

### CASE SWEDEN



“Tjejjouren Dalia” är en del av en nationell förening som ger stöd till kvinnor och tjejer som behöver någon att prata med kring ämnen såsom våld i nära relationer, sexuellt våld och psykisk ohälsa. Tjejjouren Dalia i Dalarna har funnits sedan 2018 och stöttar flickor och unga kvinnor mellan åldrarna 10 och 30. De tillhandahåller samtal och stöttning gällande livet, identitet, mobbning, psykisk hälsa, relationer, samtycke, sexuellt och fysiskt våld.

Samarbetet med Borlänge kommun ger Tjejjouren Dalia ekonomiskt stöd att kunna erbjuda utbildningar i skolor genom stöd till lärare samt föreläsningar och workshops för skolungdomar. Ekonomiskt stöd från kommunen är otroligt viktigt för att organisationen ska kunna överleva men nära samverkan med kommunen betyder också att organisationen har möjlighet att nå kommunens unga, för att kunna hjälpa de unga tjejer som behöver dem. För att förbättra samarbetet önskar de titta på en finansieringsmodell som är mer långsiktig för att bättre kunna planera sina tjänster och aktiviteter och för att kunna skala upp för att kunna nå och hjälpa fler unga.

Dalia erbjuder den typ av stöd som tjejer ofta inte kan få någon annanstans och föräldrar kan också kontakta dem för att få hjälp med hur de ska prata med sina barn om svåra saker såsom psykisk hälsa och våld. Kommunen tjänar också på samarbetet genom det proaktiva arbete som Dalia gör för att stötta barn och unga innan de hamnar i svårigheter, och det stöd Dalia ger till lärare och skolor betyder också att de kan förbättra den utbildning de erbjuder sina elever.

## CASE LETTLAND

Orienteringsklubben "Ziemeļkurzeme" uppstod ur en grupp entusiaster som varit verksamma sedan 1985. Idag erbjuder organisationen olika sportevenemang och aktiviteter såsom orientering, jogging och stavgång, lettiska orienteringskvällar och andra evenemang i Talsi och runtom i Lettland, samt att de även står värd för årliga internationella evenemang.

Genom projektfinansiering som kommunen tillhandahåller har organisationen möjlighet att erbjuda ett brett utbud av aktiviteter. Detta stöd gör att organisationen kan erbjuda olika typer av sportaktiviteter till kommunens invånare till ett relativt billigt pris. Det ekonomiska stödet gör även att organisationen möjlighet att implementera olika typer av aktiviteter som även främjar organisationens utveckling. Samverkan med lokala myndigheter kräver ofta mycket byråkrati och långsamma processer men i jämförelse med andra kommuner så har Talsi kommun kunnat erbjuda en enklare rapporteringsprocess som underlättar arbetet.

Samarbetet främjar alla parter – kommunen, organisationen och invånarna. Kommunen kan fullfölja sina lagstadgade skyldigheter att tillhandahålla möjligheter för invånarna att delta i sportaktiviteter, samtidigt som organisationen kan skapa och utveckla ett brett utbud av aktiviteter, och invånarna får i sin tur ett större utbud av spännande och givande sportaktiviteter. "Alla kan hitta något som passar deras behov - för vissa är det bara regelbunden träning, för andra är det en chans att tävla och vinna", förklarar verksamhetschefen för organisationen.



# Potentiella utmaningar med samarbeten och hur man undviker dem

Det är viktigt att vara medveten om vad som kan göra att ett samarbete blir ineffektivt, för att lära av dessa utmaningar och undvika potentiella problem.

**Nedan har vi samlat sex viktiga faktorer som kan leda till ouppnådda mål eller ineffektiva processer inom ett partnerskap**

- Ett problem som kan uppstå när man startar ett nytt partnerskap är baserat på en upplevd **brist av självständighet** när man ingår ett partnerskapsavtal. Väl i ett partnerskap ställs man inför ökad press att följa upp på givna åtaganden, och detta kan avskräcka partners från att ingå ett partnerskap i första hand. Av denna anledning är tydlig kommunikation och en förståelse för ansvar, åtaganden och arbetsfördelning nödvändig, samt en förståelse för potentiella fördelar.
- Ett andra potentiellt problem kommer i form av **otillräckliga mekanismer för att avgöra och fördela ansvar**, där de antingen saknas eller är ineffektiva för att inte äventyra hela idén med samarbetet. Återigen kan detta undvikas med tydlig kommunikation och transparens genom hela partnerskapet.
- En tredje utmaning är ofta en **osäkerhet kring partnerskapets mål och på vilka sätt de olika parterna gynnas av samarbetet**. Att hålla möten och workshops tidigt i processen för att ta fram gemensamma och individuella mål, och planera för dessa, minimerar denna osäkerhet och ser till att alla parter har samma syn framåt.
- En fjärde fråga som kan påverka ett samarbete är att man av misstag **uppmuntrar till orättvis arbetsfördelning**, och att man även har förväntningar på andra att ta på sig mer arbete, vilket kan leda till missförstånd där det slutar med att ingen gör det som behöver göras. En tydlig ansvarsfördelning, transparens, och utvärdering vid regelbundna tillfällen i processen bör hjälpa för att undvika detta.
- En femte punkt är den gällande den **trötthet som kan uppstå i början av ett projekt då det är mycket planering och koordinering** men man kanske inte uppnår så mycket. För att undvika detta är det bra att sätta upp en plan tidigt i projektet där man har regelbundna incheckningar för att se visa och fira framsteg, till exempel veckovis eller någon gång i månaden, och även för att kunna sätta in nya strategier om framstegen går för långsamt.
- Slutligen kan problem uppstå när det gäller att anpassa sig till en situation där det kanske inte finns **någon tydlig hierarki etablerad, och arbetsfördelning och konfliktlösning inte är tillräckligt tydlig**. Detta kan leda till oförutsedda konflikter men kan åtgärdas med ett tydligt fokus på kommunikation, kompromisser och väl utvecklade relationer mellan personerna inom båda organisationer.

Vi kan se i ovan punkter att kommunikation, strategisk planering och fokus på förtroende och transparens kan användas för att undvika de flesta vanliga problem som kan uppstå i ett partnerskap. Goda relationer skapas när man etablerar tydliga riktlinjer så tidigt som möjligt i processen och ser till att dessa finns tillgängliga för alla som berörs av samarbetet. Att i förhand ha koll på vilka utmaningar eller problem som kan uppstå är också bra för samarbetet, så att båda sidor kan förutse dessa utmaningar och även göra det de kan för att kringgå dem. Regelbunda möten bör ha dessa frågor på agendan så att det är möjligt att diskutera om någon part i partnerskapet ser att problemen är på väg att uppstå, och att man i såna fall kan ta sig an dem så fort som möjligt.



#### Projektet 'LOCAL-Y-MPACT'

Målet med projektet 'LOCAL-Y-MPACT' är att stärka samverkan mellan lokala ungdomsverksamheter, sociala företag och lokala myndigheter, och att utveckla samhällsentreprenörskap som ett effektivt verktyg för att öka ekonomisk jämlikhet, främja social inkludering och integration för att bygga ett hållbart samhälle, och stötta aktivt deltagande i civilsamhället.

Projektparterna samarbetar med ett flertal regioner: Social Entrepreneurship Association of Latvia samarbetar med Talsi kommun i Lettland; SE Forum samarbetar med Region Dalarna; den portugisiska ungdomsorganisationen CXJV Conexão Jovem Associação samarbetar med Braga kommun; det cypriotiska utbildnings- och researchcentrat Synthesis samarbetar med Aglantzia kommun; och Geri Norai LT i Litauen samarbetar med distriktet Trakai.



# Källor:

1. R. Sterne, D. Heaney and B. Britton, "The Partnership Toolbox",  
Available at: [http://assets.wwwf.org.uk/downloads/wwwf\\_partnershiptoolboxartweb.pdf](http://assets.wwwf.org.uk/downloads/wwwf_partnershiptoolboxartweb.pdf)
2. European Commission, "Public Procurement",  
Available at: [https://defence-industry-space.ec.europa.eu/funding-and-grants/public-procurement\\_en](https://defence-industry-space.ec.europa.eu/funding-and-grants/public-procurement_en)
3. UNESCO, "Project Planner Top Tips for Youth Action",  
Available at: <https://en.unesco.org/youth/toptips/planner/monitoring>
4. Social Entrepreneurship Association of Latvia, Stories for Impact, Geri Norai, National Youth Council of Latvia, National Youth Council of Estonia, 2022, "Social Impact Communication Guidelines",  
Available at: <https://sua.lv/en/social-impact-communication/>
5. Stories for Impact, Social Entrepreneurship Association of Latvia, Geri Norai, National Youth Council of Latvia, National Youth Council of Estonia, 2022, "Impact management toolbox",  
Available at: <https://storiesforimpact.com/toolbox/>
6. Marvin, 2017, "How to Successfully Allocate Work to your Team",  
Available at: <https://projss.co.uk/how-to-successfully-allocate-work-to-your-team/>
7. J. Snow, 2012, "Engaging Your Community",  
Available at: [https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/download\\_pub.cfm?id=14333&lid=3](https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/download_pub.cfm?id=14333&lid=3)
8. S. C. Gbeleou, J. Schechter, 2020, "How NGOs Can Work With Governments to Build Partnerships That Will Scale",  
Available at:  
[https://ssir.org/articles/entry/how\\_ngos\\_can\\_work\\_with\\_governments\\_to\\_build\\_partnerships\\_that\\_will\\_scale](https://ssir.org/articles/entry/how_ngos_can_work_with_governments_to_build_partnerships_that_will_scale)
9. Geri Norai, Social Entrepreneurship Association of Latvia, Stories for Impact, National Youth Council of Latvia, National Youth Council of Estonia, 2022, "Policy recommendations for youth organisation impact management",  
Available at: <https://sua.lv/en/policy-recommendations-for-impact-management/>
10. Social Entrepreneurship Association of Latvia, 2017, "Policy Social Enterprises and Municipalities: Cooperation, Partnerships & Synergies",  
Available at: [https://sua.lv/wp-content/uploads/2018/09/SEandMunicipalities-EN\\_v3.pdf](https://sua.lv/wp-content/uploads/2018/09/SEandMunicipalities-EN_v3.pdf)
11. S. Haworth, 2023, "How To Create A RACI Chart: What Project Managers Need To Know",  
Available at: <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/raci-chart-made-simple/>
12. R. Tennyson, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, "The Partnering Toolbox",  
Available at: <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf>
13. Hyper Island, "Methods & Tools, Roles & Responsibilities",  
Available at: <https://toolbox.hyperisland.com/roles-responsibilities>
14. M. Hahn, P. Studholme, 2015, "The power of collaboration: 6 success factors for private-NGO partnerships",  
Available at: <https://www.devex.com/news/the-power-of-collaboration-6-success-factors-for-private-ngo-partnerships-86366>
15. J. Herry, 2023, "How To Define Team Roles and Responsibilities in 4 Steps"  
Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/team-roles-and-responsibilities#:~:text=How%20to%20develop%20roles%20and%20responsibilities%20%201.,job%20description%20O...%204%204.%20Get%20feedback%20>
16. OECD, "Centre on Well-being, Inclusion, Sustainability and Equal Opportunity (WISE)",  
Available at: <https://www.oecd.org/wise/>
17. Salesforce, "CRM 101: What is CRM?",  
Available at: <https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/>
18. N. Pei, 2020, "4 Components for Establishing Mutually Reinforcing Activities",  
Available at: <https://www.tamarackcommunity.ca/latest/establishing-mutually-reinforcing-activities>