



# Modell för samverkan kring samhällsutmaningar

## **Modell för samverkan kring samhällsutmaningar**

2023-04-17

# Innehåll

Inledning.....	4
Bakgrund .....	4
Syfte med rapporten .....	5
Varför ett ramverk?.....	5
Samverkan .....	6
Ett ramverk för samverkan .....	6
Utveckling av modellen .....	9
Relationer .....	10
Frågor till er organisation .....	11
Arenor för möten .....	11
Samtal och dialog .....	12
Kunskap .....	13
Tillit och struktur.....	14
Förankring i den egna organisationen.....	14
Några avslutande ord .....	15
Referenser.....	16

# Inledning

År 2020 startades projektet *Civilsamhälle och regionens offentliga aktörer i samverkan kring samhällsutmaningar* (CROSS). Projektet finansierades av VINNOVA och avslutades år 2023. Ett av de övergripande målen var att ta fram en generell modell/ramverk för samverkan mellan offentliga och civila aktörer. Denna rapport bygger på de erfarenheter som dragits av de sex delprojekten (och gemensamt mellan delprojekten) som genomförts i länet. Alla delprojekt syftade till samverkan mellan närsjukvård, kommun och lokala civilsamhällesorganisationer kring olika samhällsutmaningar (för ytterligare information se CROSS slutrapport). Det ramverk som presenteras i denna rapport ska ses som ett material som kan ge tankar och idéer hur främst offentliga aktörer ska kunna tas sig an och starta upp ett samverkansarbete. Rapporten ger också en del tips på verktyg och tankesätt som kan vara bra att ha med sig in i ett sådant arbete.

# Bakgrund

CROSS-projektet finansierades av VINNOVA (dir.nr 2020-01878) och genomfördes mellan åren 2020-2023 som ett samverkansprojekt som i sin tur byggde på ett initieringsprojekt kallat *Civilsamhälle och närsjukvård – nya samverkansformer och överenskommelser* som genomfördes mellan åren 2018 och 2019 i Karlskoga kommun. Syftet med CROSS var att hitta nya samverkansformer mellan civil -och offentlig sektor för att möta olika samhällsutmaningar. Anledningen var att ofta har verksamheter inom offentlig och civil sektor samma utmaningar och samma målgrupper men det finns brister gällande samverkan. CROSS ville hitta system och modeller för samverkan mellan den offentliga och civila sektorn så att fler människor kan få det stöd och den hjälp de behöver.

Det övergripande målet var därför att undersöka nya former av samverkan mellan offentlig sektor och civilsamhälle kring välfärdsluckor<sup>1</sup> som utgår från invånarnas behov. Syftet var att hitta arbetssätt för att möta problem eller behov som inte kan hanteras av en ensam aktör utan kräver utvecklade former av samverkan mellan flera. I CROSS ingick sex delprojekt som vart och ett involverade samverkan mellan närsjukvård, kommun och lokala civilsamhällesorganisationer. Delprojekten genomfördes lokalt i kommunerna Askersund, Hällefors, Karlskoga, Kumla, Ljusnarsberg och Nora. Delprojekten valde egna teman och samhällsutmaningar att forma samverkan kring. Region Örebro län ledde och koordinerade delprojekten och

---

<sup>1</sup> Välfärdsluckor: Situationer där människor hamnar i olika typer av mellanrum som finns mellan olika organisationer/verksamheter där ingen anser sig ha eller tar ansvar, t.ex. ofrivillig ensamhet

arbetade också tillsammans med Möckelnföreningarna som är en paraplyförening som samlar olika civila aktörer.

## Syfte med rapporten

Denna rapport presenterar de lärdomar som kommit ur CROSS-projektet och förpackar dem till ett generellt ramverk som kan användas av andra offentliga och civila aktörer som vill starta upp eller fortsätta ett samverkansarbete. Syftet med rapporten är att inspirera och ge kunskap om vilka processer som är verksamma och hur olika organisationer kan agera om man ska starta igång ett samverkansarbete. I rapporten finns också förslag på olika verktyg och frågor som går att använda för att starta upp och underhålla en samverkansprocess.

## Varför ett ramverk?

I arbetet med CROSS-projektet har de olika delprojekten haft olika utgångspunkter och möjligheter, de har också befunnit sig i olika lokala kontexter vilket har gjort att delprojekten haft olika förutsättningar för sitt arbete. Delprojekten har också valt att arbeta med olika samhällsutmaningar. Det blir då viktigt att kunna aggregera de mer generella kunskaperna som CROSS-projektet har gett. Att lyfta upp resultaten på en högre nivå görs för att Region Örebro län, andra regioner, kommuner och civila aktörer ska kunna ha nytta av resultaten, eftersom de sannolikt befinner sig i en unik kontext som skiljer sig från den miljö som delprojekten i CROSS har arbetat i. Samtidigt får det inte bli alltför generellt så det inte säger något och andra inte kan ha nytta av resultaten. Denna balansgång mellan det generella och det unika är något som gjort att vi har valt att kalla det ett ramverk istället för en generell modell. Ett ramverk är något som man kan hålla sig i och få stöd och inspiration av, medan en modell riskerar att bli mer av en steg för steg-metod, vilket i sin tur genererar ett mer statiskt arbetssätt. En modell ger oftast inte heller information kring hur arbetet ska gå till rent praktiskt utan lämnar ofta ute den typen av information. Balansen är viktig och i detta ramverk finns bland annat stöd i form av checklista, hänvisningar till andra samverkansmodeller och diskussionsfrågor, men framförallt beskrivs de erfarenheter som kommit fram inom de delprojekt som utgjort CROSS-projektet.

Delprojekten i CROSS har framförallt koncentrerat sitt arbete på att lägga en grund för att samverkan ska kunna flyta på. Den typen av arbete finns ofta inte klart och tydligt beskrivet i de samverkansmodeller som finns på plats idag, t.ex. MUCFs samverkansmodell eller Samverkanstrappan. När den grunden är lagd går det med fördel koppla på någon av de olika modeller för samverkan som finns framtagna idag.

Utgångspunkten i nästa kapitel är att utefter en redan framtagen vetenskapligt modell för samverkan försöka dekonstruera vad delprojekten i CROSS har arbetat med, för att på så sätt kunna tillföra ytterligare några pusselbitar till hur samverkansprocessen kan se ut och vad som är viktigt att tänka på när en sådan startas upp.

## Samverkan

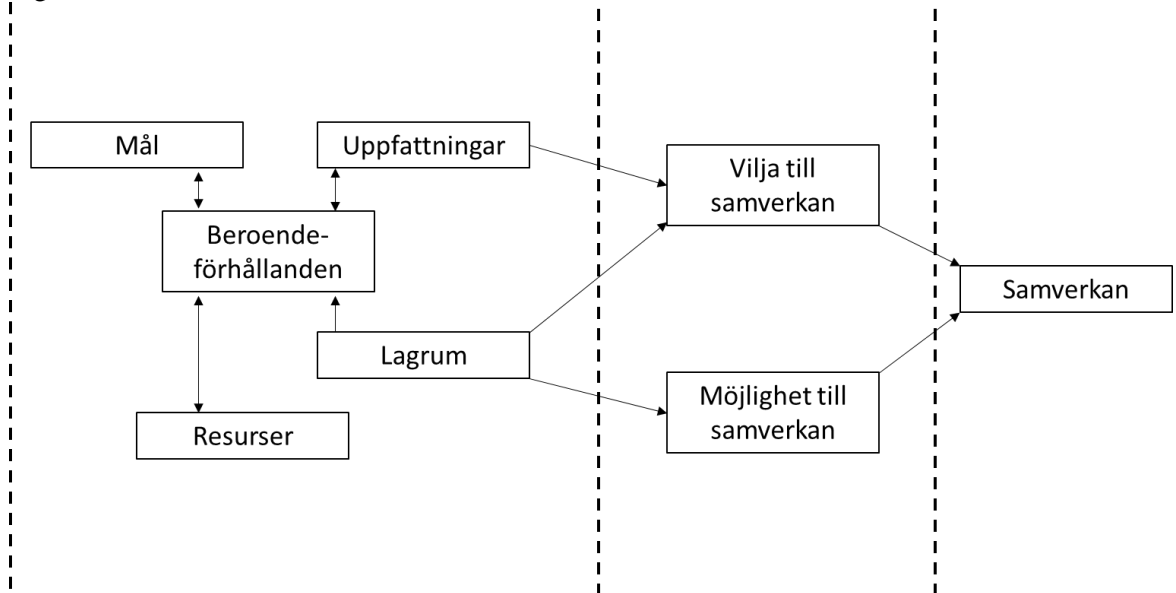
Samverkan som begrepp är mångtydigt och komplext och det är svårt att finna en avgränsad definition, men samverkan mellan olika organisationer är mer formellt beslutat och innebär något annat än samarbete. En viktig utgångspunkt är att all samverkan har ett objekt, att man samverkar om något. Det handlar om medvetna och målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra, i en klart avgränsad grupp, avseende ett bestämt problem och syfte. Samverkan ställer också krav på organisationerna/verksamheterna som ingår, i form av till exempel planering och ledning. (Danermark, 2000)

Modellen nedan (figur 1) baseras på olika sociologiska teorier och definierar samverkan som att flera olika aktörer kommer överens om att genomföra specifika gemensamma handlingar/arbeten/aktiviteter. Samverkan är med andra ord både medveten och planerad och det som ska genomföras bärs upp av och genomförs av alla inblandade aktörer. Alla inblandade organisationer/aktörer äger och arbetar också kring ett gemensamt syfte och mål.

## Ett ramverk för samverkan

För att bättre förstå samverkan mellan olika aktörer har De Rijk et.al. (2007) arbetat fram en modell för samverkan mellan i huvudsak offentliga organisationer. Samverkan mellan olika aktörer präglas ofta av hög komplexitet, en komplexitet som blir större ju fler organisationer som ska samverka. En anledning till ökad komplexitet i samverkansarbetet är att många olika intressen, uppdrag, kompetenser och resurser är inblandade i arbetet. Modellen nedan tar upp de huvudsakliga faktorerna som påverkar ett samverkansarbete och kan användas för att bättre förstå andras och den egna organisationens möjlighet och vilja till samverkan.

Figur 1: Faktorer bakom samverkansarbetet



(Källa: Fritt efter De Rijk et.al 2007)

För att nå längst till höger i modellen, det vill säga börja samverka, så har De Rijk et.al. (2007) försökt dekonstruera processen kring samverkan. För att kunna samverka behöver organisationerna både vilja och ha möjlighet till att samverka. Vilja och möjlighet beror i sin tur i huvudsak på fem olika faktorer som också är beroende av varandra. Nedan går de olika rutorna i modellen igenom från höger till vänster.

### Vilja till samverkan

Samverkan är i hög grad beroende av viljan att kommunicera och att arbeta tillsammans. Viljan eller motivationen att samverka kan komma från en enskild individ och dennes behov/vilja att förändra något. Men det kan också vara externa faktorer som påverkar viljan att samverka, till exempel att resultatet av en handling ger någon form av belöning eller motgång/straff vilket kan innebära att samverkan på ett eller annat sätt behövs.

### Möjlighet till samverkan

Möjligheten till samverkan beror på vilka resurser som finns i organisationen till exempel tid eller ekonomiska resurser som är dedikerade för samverkansarbete. Vilka arenor och vilka kontaktvägar som finns mellan olika aktörer är också faktorer som kan begränsa eller möjliggöra för samverkan.

Det finns olika faktorer som påverkar en organisations vilja och möjlighet till att samverka med andra aktörer. De Rijk et.al (2007) tar upp faktorerna *mål*, *resurser*, *beroendeförhållanden*, *uppfattningar* och *lagrum*.

## **Uppfattningar**

Olika individers uppfattning om varandra och uppfattningar om organisationen individerna tillhör är en viktig komponent som också hör ihop med beroendeförhållandet de har med varandra. Är de uppfattningar som finns så pass positiva så individer från olika organisationer kan börja närma sig varandra och inleda ett samverkansarbete, eller finns en negativ bild av ”den andre” och dennes organisation.

## **Lagrum**

Lagrum handlar om formella och informella lagar och kulturyttringar. Det innebär till exempel lagar, regler och överenskommelser som är mer formella men också informella regler och sociala värden som finns i alla typer av organisationer. Det sistnämnda kan handla om hur medarbetare, chefer, ledningen pratar och umgås och andra mer kulturella uttryck och regler som formar det individuella beteendet. Det gäller hur saker görs, hur organisationen arbetar med utvecklingsfrågor, gör man ”som man alltid har gjort” etc. Dessa saker påverkar viljan att samverka men också uppfattningar om andra organisationer.

## **Beroendeförhållanden**

Det går att urskilja tre olika huvudtyper av beroendeförhållanden där det första innehåller någon form av ojämnt fördelat maktförhållande mellan organisationerna. Det kan till exempel innebära att en organisation sitter på större ekonomiska resurser eller har makten att fördela ut ekonomiska resurser till andra organisationer. Det innebär att organisationen också kan få andra att agera utifrån dennes önskningsar. Den andra formen innebär ett mer symbiotiskt förhållande, det vill säga när två eller flera organisationer behöver varandra lika mycket för att kunna nå sina enskilda mål. Men det innebär också att en organisations måluppfyllelse inte påverkar de andra organisationernas måluppfyllelse. Om det gör det så råder det konkurrens, vilket är den tredje formen av beroendeförhållande. Där konkurrensen gör att det kan bli svårt att samverka eftersom det finns ett tävlingsmoment. I praktiken existerar ofta alla tre typer av beroendeförhållanden i en och samma organisation eftersom man ofta arbetar för att uppnå olika mål.

## **Resurser**

Tillgängliga resurser kan utgöras av ekonomi, information, tid eller medarbetare, det vill säga olika typer av resurser som organisationen behöver för att uppnå sina mål. Organisationer som inte har tillräckligt med dessa resurser behöver ofta initiera olika typer av samverkan för att på så sätt få tag på de resurser de behöver för att nå sina mål. Det innebär att det skapas en rad olika typer av beroendeförhållanden mellan olika parter.



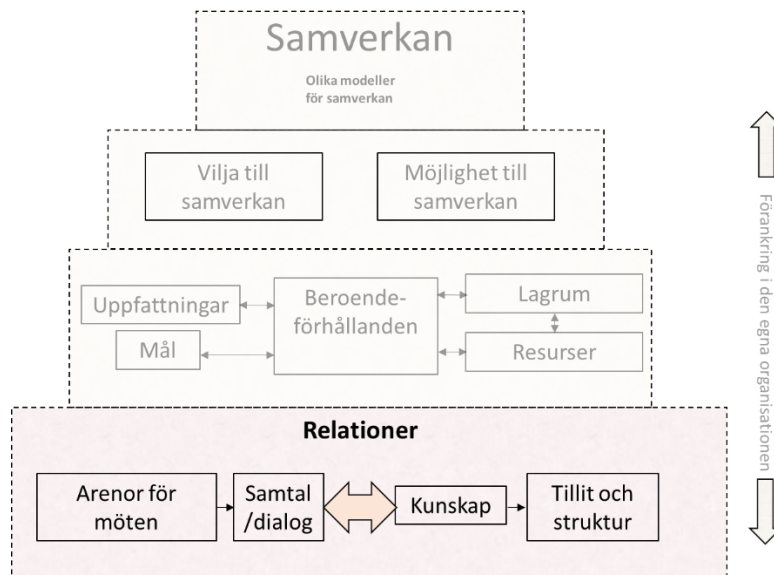
## Mål

Både individer och organisationer vill uppnå en rad olika mål. Olika organisationer kan ha mål kopplade till krav från till exempel sina medlemmar, ägare eller väljare. Det är inte heller ovanligt att organisationer strävar efter att uppnå flera olika mål, till exempel kopplat till hållbarhet, marknad eller kvalitet. Vilka mål de enskilda organisationerna har är en viktig faktor som påverkar både vilja och möjlighet till samverkan.

## Utveckling av modellen

I figur 2 (nedan) har en tårtdiagram med en bredare bas. Anledningen är att i projektet CROSS har delprojekten i huvudsak arbetat med att lägga en bas för vilja och möjlighet till samverkan. Det handlar initialt om att bygga upp kunskap om möjligheter inom den egna organisationen. Men kanske främst om att skapa olika arenor för möten och börja föra samtal och dialog med olika aktörer, för att i sin tur skapa tillit till varandra och en struktur för hur mötena ska gå till.

Figur 2: Utveckling av samverkansmodell



(Källa: utveckling av De Rijk et.al 2007)

Denna grundläggande process gör att organisationer får syn på sina egna och bryts mot varandra kopplat till sina mål, uppfattningar, beroendeförhållanden, vilket lagrum organisationen finns i och vilka resurser som behövs för att kunna samverka med varandra. Det gäller oavsett vilken typ av samhällsproblem som ska lösas. Denna första del av samverkansarbetet syns inte alltid och kan ta en del tid i anspråk, det är dock viktigt att den får ta den tid som behövs, annars finns risken att det skapas problem längre fram i processen.

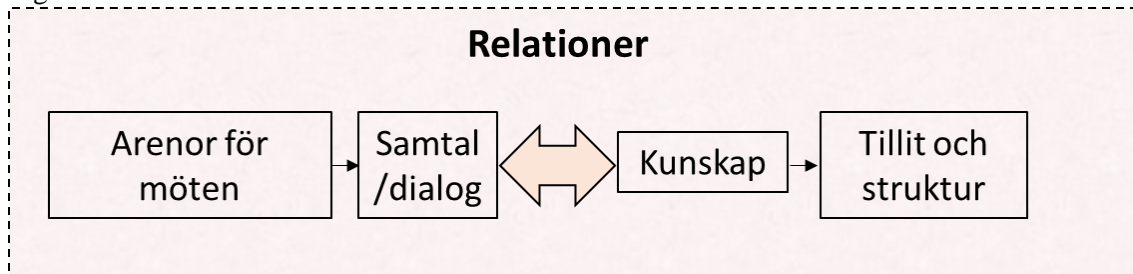
Det innebär också att de samverkansmodeller som finns, till exempel samverkanstrappan eller MUCFs samverkansmodell, kommer in först efter att denna grund är lagd och då det finns en riktig vilja och möjlighet till samverkan.

Nästa del av rapporten fokuserar på de lärdomar som CROSS-projektet givit angående själva basen i figur 2. Vissa delar berörs i de samverkansmodeller som finns att tillgå, men ibland tar dessa modeller för givet att det redan finns en arena för samtal eller kunskap om varandras organisationer etc. Det gör att modellerna blir svåra att använda för de som vill börja arbeta tillsammans med andra och som inte har gjort det förut.

## Relationer

All typ av samverkan bygger i grunden på relationer. För att skapa goda relationer behöver det göras ett grundarbete. Ibland kan detta gå förhållandevis fort om det till exempel finns ett tydligt gemensamt mål eller uppgift som behöver lösas. Men ofta behöver ett grundarbete göras, särskilt om det inte funnits några utarbetade kontakter mellan olika organisationer, eller att de funnits men på olika sätt inte fyllt sitt syfte. För att få igång arbetet behövs arenor för möten och en grogrund för samtal och dialog. Detta kan i sin tur generera kunskap och förståelse för varandra och leda till en form av tillit. Det går också att i något skede i denna process börja bygga en struktur för arenorna, mötesformer, eller vad som ska göras. Ibland finns redan en tillit och viss kunskap om varandra men ingen arena för möten, samtal och dialog. Så processen för att bygga relationer ska inte ses som linjär (även om den beskrivs så i denna rapport) utan mer som en abduktiv process som kan gå lite fram och tillbaka. Nedan går varje steg i figur 3 igenom.

Figur 3: Basen för samverkan



## Frågor till er organisation

Innan själva arbetet påbörjas behöver den organisation som ska initiera och bjuda in till ett samverkansarbete ställa sig ett antal frågor. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor (MUCF) har, som tidigare nämnts, ställt samman en samverkansmodell, (se <https://www.mucf.se/publikationer/samverkansmodell-offentliga-aktorer-och-civilsamhallet>)

Nedan redovisas några frågor som med fördel kan tas upp och diskuteras i ett startskede (MUCF). De kan också diskuteras även om frågan om samverkan eller ett behov identifieras av en aktör från civilsamhället.

- Är det ett problem som behöver lösas? Vilket?
- Finns det ett behov att möta? Vilket?
- Är det inom ett verksamhetsområde vi vill utveckla samverkan, eller vill vi utveckla samverkan mer generellt?
- Vet vi vilka civilsamhällesaktörer/offentliga aktörer som verkar inom vårt geografiska område/verksamhetsområde?

Ibland finns det inte heller ett tydligt identifierat behov redan från början, det kan handla om att det finns ett större område där det behöver göras något, till exempel kring ofrivillig ensamhet hos äldre. Efter att ha identifierat de aktörer som verkar i det geografiska området kan man då bjuda in brett för att skapa en bred arena för möten.

## Arenor för möten

De kontaktytor som finns mellan offentliga och civila aktörer är oftast bristfälliga, men är något som behövs för att kunna starta upp ett samverkansarbete. Den kommunala sektorn har möjligtvis någon slags föreningsregister att utgå från för att skapa kontakt med civila aktörer men det är långt ifrån säkert att alla verksamma civila aktörer finns i registren. Att försöka skapa arenor för möten och samtal är något som de flesta av delprojekten i CROSS på olika sätt har arbetat med. Ibland finns det paraplyorganisationer som samlar flera civila aktörer under sig men det är snarare ett undantag än en regel. Det innebär att det kan vara svårt att hitta och bjuda in civila organisationer som är verksamma i en kommun. Det är dock av yttersta vikt att detta görs och att det görs på ett bra sätt. Här handlar det om att gå ut med en öppen inbjudan och se om några civila aktörer vill vara med. Det underlättar också om man har en första konkret fråga eller ett behovsområde så det blir tydligt vad det första mötet ska handla om. Förhoppningen är att samverkansarenan sedan kan växa och nya frågor tas upp allteftersom.

Det handlar om att blåsa på det som glöder, att arbeta vidare med de som vill. Men det gäller också att försöka få med sig andra aktörer i arbetet. I CROSS delprojekt har det ibland varit en utmaning att få med delar av den regionala hälso- och sjukvården, som i vissa fall har svårt att delta eftersom de ofta är under en sådan pressad

arbetssituation. Men med det sagt så finns det exempel där det också har fungerat bra. Men det gäller också att varje aktör har en förståelse för det egna uppdraget. Till exempel att Vårdcentraler i grunden är till för att skapa hälsa för de som bor i området, Socialtjänsten för att skapa trygghet för de som bor på orten och inte enbart till för att åtgärda problem eller ohälsa. En ökad förståelse för det breda samhällsuppdraget kan hjälpa till att lösa upp knutar och också göra så deltagande på arenan kan prioriteras av de offentliga aktörerna.

Det är väl värt att i förberedelsearbetet inhämta kunskap om vilka civila organisationer som är verksamma i det geografiska området (t.ex. kommun eller län) och inom vilka intresseområden de har sin verksamhet. Det är hjälpsamt att börja sondera terrängen tidigt i processen för att kunna bygga en eller flera arenor för diskussion och samverkan.

I CROSS delprojekt har detta i de flesta fall varit det som delprojekten lagt mycket tid på och också kommit olika långt med. Några har börjat på noll och långsamt kunnat bygga upp en arena och ett förtroende för varandra, medan andra haft en paraplyorganisation som kan hjälpa till och förmedla kontakter och dessutom kan paraplyorganisationen vara en aktiv part i samtalen.

## **Samtal och dialog**

När någon form av arena finns på plats kan det hända att det kommer att ta ett par möten innan de inblandade organisationerna kommer känna att de möts. Ett exempel är att det kan finnas förutfattade meningar om varandra som behöver arbetas bort innan man kan komma vidare. Det gäller att skapa en förståelse för respektive organisations resurser och möjligheter innan det går att komma vidare. I diskussionerna behöver också de offentliga aktörerna vara medvetna om sitt maktövertag och inte driva en linje utan mer förutsättningslöst gå in i en fråga och försöka möta upp de civila aktörerna som är intresserade. En god dialog bygger på respekt och vilja att lyssna på olika perspektiv och det är den miljö som behöver skapas i samtalen och på arenan. Samtal och dialog kan i början vara en jobbig process, det finns ofta olika förväntningar och bilder av varandras organisationer, kanske en historia av konflikter, språkmässigt kan det också bli olika missförstånd eftersom man inte använder samma ord och begrepp. Det gäller att vara uppmärksam och låta denna process ta sin tid men också aktivt arbeta med och uppmana till att t.ex. fråga om man inte förstår, vara tydlig vad som menas osv. Det vill säga att skapa en god miljö för samtal, diskussion och dialog.

Nedan följer några exempel på saker som kan vara viktiga att tänka på kopplat till själva mötet mellan olika aktörer (fritt efter MSB 2013).

### Innan mötet

- Ta fram en inbjudan som gör att mottagarna förstår syfte och mål med mötet och vad som förväntas av dem när de väl är där?
- Förbered för eventuell dokumentation av mötet (t.ex. minnesanteckningar)

### Under mötet

- Hälsa välkommen och presentera dig själv (roll och aktör, uppdrag)
- Presentera syfte, mål, sammanhang
- Presentation av deltagare: (t.ex. roll, aktör, uppdrag i sin respektive organisation)
  - ❖ Se till att alla har möjlighet att säga sitt
  - ❖ Ge möjlighet att ställa frågor eller ge kommentarer efter att någon har haft ordet
  - ❖ Försök vara opartisk, lyhörd och nyfiken
  - ❖ Lyft helheten kopplat till mål och syfte med mötet
- Summera vad som sagts och framkommit
- Sammanfatta mötet och förtydliga om någon fortsatt inriktning har antagits
- Kom överens om nästa steg, (t.ex. att vi ska ha ett nästa möte men då ska också XXX och XXX bjudas in)
- Berätta när och hur mötesdokumentationen distribueras

### Efter mötet

- Skicka ut mötesdokumentationen
- Återkoppla till de aktörer som varit med på mötet om t.ex. något som skulle göras nu är klart

Exempel på områden att vara uppmärksam på (se också MUCF)

- Använder olika parter olika språk/ord/begrepp i samverkan? Hur hittar vi ett gemensamt språk?
- Finns det en maktobalans mellan parterna, påverkar det mötet/processen?

## **Kunskap**

En central del och ett syfte med att mötas är att det genererar kunskap om varandras verkligheter både på individ - och organisationsnivå. Liknande utmaningar beskrivs i litteraturen kring hur man ska kunna skapa innovativa team som består av individer från olika organisationer och yrkeskategorier. Du Chatenier et.al. (2009) går igenom en rad studier kring hur företag arbetar med innovationsteam för att utveckla olika produkter. Forskningen visar här att det är först när gruppen känner sig trygg som det går att skapa en ömsesidig respekt för varandras åsikter och förståelse för varandras möjligheter. Det gäller till exempel att överbygga olika uppfattningar och förståelser kring vad som ska lösas och hur det ska lösas, och skapa en gemensam målbild. Det är något som ibland både är tidskrävande och innefattar stöd från extern part.

Det är en liknande process som skett i CROSS där delprojekten fått lägga en hel del tid på att prata ihop sig med varandra. Men det är väl investerad tid eftersom det fortsatta arbetet kommer gå lättare och risken för missförstånd senare i arbetsprocessen minimeras.

## **Tillit och struktur**

Eftersom samverkan bygger på relationer behövs en grundläggande tillit till varandra. Tillit i formen av att lita på att ”de andra” aktörerna är ärliga, kapabla och engagerade i att nå det gemensamt satta målet. Ökad tillit leder också till att individer och organisationer tenderar att dela med sig av viktig information som kan öka förutsättningarna att lyckas i arbetsprocessen. Samtidigt kan för mycket tillit till varandra leda till att engagemanget i det gemensamma arbetet minskar och att arbetets delar inte följs upp ordentligt. (Du Chatenier 2009) Det är först efter att ha samtalat och diskuterat som det går att bygga och underhålla en mer långsiktig form av tillit till varandra. Det är därför detta är det sista steget i denna process. Ibland finns redan tillit på ett personligt plan i form av att man arbetat ihop eller känner varandra sedan tidigare, men det i sig är ingen garant för att samverkansarbetet ska kunna flyta på utan det behövs ofta en diskussion kring behov, mål och hur man ska nå dit.

Det blir också lättare att börja forma en struktur för arbetet om det finns någon form av grundläggande tillit till varandra. Med struktur menas till exempel hur formen för samverkansarbetet ska gå till eller hur informations -och kontaktvägar ska se ut. Men det kan också handla om att skriva fram en mer formaliserad gemensam vilja genom policys, handlingsplaner, överenskommelser etc. I mångt och mycket handlar det om att försöka skapa en långsiktig stabilitet för samverkansarbetet och de arenor som etablerats för möten.

## **Förankring i den egna organisationen**

I den offentliga verksamheten behöver politik och tjänstemannaledning involveras och/eller få information om pågående arbete i ett tidigt stadi. I civila organisationer behöver beslut tas av styrelse och löpande information ges till medlemmarna. Det behövs för att få ett tillräckligt tryck i kommande arbete och de involverade behöver få mandat och också kunna avsätta tid för att arbeta med frågan. Ibland kan själva förankringsarbetet gentemot politik börja efter att samverkansarbetet startat men det behöver ändå ske tidigt i processen. Förankringen i den egna organisationen behöver arbetas med kontinuerligt under hela samverkansprocessen med återkommande information kring hur arbetet utvecklas. Genom att kontinuerligt förankra och sprida information sprids också kunskaper och metoder om hur samverkan kan gå till. Men det finns också möjligheter att andra verksamheter inom den egna organisationen eller andra civila aktörer kan ansluta till de arenor som byggs upp under arbetsprocessen.

I ett av CROSS delprojekt genomfördes till exempel en kompetenssatsning tillsammans med civila samhället som riktade sig till alla chefer och stödpersoner inom en kommuns socialförvaltning. Kompetenssatsningen gav en gemensam grund att stå på i kunskap och öppnade också upp för nya tankar om förhållningssätt kopplat till samverkan med civilsamhället.

## Några avslutande ord

Det går att förflytta sig hur som helst i modellen, ibland hoppas ett steg över till fördel för något annat, ibland gör ger en krisartad situation t.ex. kriget i Ukraina att alla som kan och har möjlighet går samman och samverkar kring en fråga. Fokus blir på själva görandet genom olika insatser, men krisartad situation kan också skapa en arena för samverkan som kan hållas i även för andra frågor. Så ramverket, även om det behöver presenteras linjärt, ska inte ses som en statisk process, utan processen kan gå lite fram och tillbaka. Denna rapport kan däremot ge en förståelse för vilka pusselbitar i processen som man har använt sig av och vilka som man hoppat över. Det ger också stöd i att tänka retrospektivt och kunna gå baklänges i samverkansprocesser som inte har fungerat och fundera över vad det är som kan tänkas fattas.

## Referenser

- Danermark, Berth (2000). Samverkan – himmel eller helvete? Växjö: Gothia
- Du Chatenier E., Verstegen J., Biemans H., Mulder M., Omta O. (2009) The Challenges of Collaborative Knowledge Creation in Open Innovation Teams, *Human Resource Development Review*, 8: 350-381
- De Rijk A., Van Raak A., van der Made J. (2007) A New model for cooperation in public health settings: The RDIC model, *Qualitative health research*, 17: 1103-1116
- Myndigheten för ungdoms – och civilsamhällesfrågor, Samverkansmodell, <https://www.mucl.se/publikationer/samverkansmodell-offentliga-aktorer-och-civilsamhallet> (2023-03-10)
- MSB (2013) Samverkanskonferenser -Råd och rekommendationer till dig som leder eller deltar i samverkanskonferenser, <https://rib.msb.se/filer/pdf/27251.pdf>