

Samverkan som gör skillnad

En bok om samverkan till stöd för
lokal och regional utveckling



ARENA FÖR
TILLVÄXT



© Arena för Tillväxt

Arena för Tillväxt är en icke vinstdrivande organisation som ägs av ICA, Swedbank och Sveriges Kommuner och Landsting. Genom kunskapsförmedling och processtöd till privata och offentliga aktörer främjar Arena för Tillväxt samverkan och bidrar till lokalt och regionalt tillväxtarbete.

Ange källa vid användning av materialet i rapporten.

Produktion: Fanfar kommunikation

ISBN: 978-91-982471-3-8

Skribent: Anette Jansson, vissa intervjuer Gunnel E Vidén
Januari 2019

www.arenafortillvaxt.se

Förord

Att verka tillsammans. Något av det finaste och ursprungligaste med att vara människa. Förmågan att formulera ett gemensamt problem och en gemensam lösning. Inte konstigt att samverkan är ett ord förknippat med så många positiva laddningar.

Men varför får så många av oss också en bekymmersrynka? ”Kan inte alla bara göra det de ska? Om alla gjorde det de var satta att göra skulle det fungera bra”. Det går att förstå invändningarna, det är en konst att samverka och det tar tid. Hur kan något så genuint positivt vara så genuint svårt?

Kanske är det inte så konstigt att det redan skrivits spaltmeter om samverkan, forskats och experimenterats. I en tid när samhällets välfärd utmanas med behov av att göra mer med minskade och omfördelade resurser behöver vi hitta nya sätt att lösa utmaningarna.

Samtidigt behöver vi förstå vad samverkan kräver av oss, och att det måste vara ett aktivt val att samverka. Det behövs mod, tillit, uthållighet, ledarskap och nytta för att lyckas med samverkan. För att utveckla och stärka individers och organisationers samarbetsduglighet och samverkanskompetens behövs kunskap, inspiration och träning.

Därför har vi på Arena för Tillväxt tagit fram denna skrift. För oss som arbetar i skärningspunkten mellan det offentliga och näringslivet blir det påtagligt att samverkan är ett viktigt medel som behövs allt mer och som behöver utvecklas. Rapporten tar utgångspunkt i de erfarenheter Arena för Tillväxt samlat genom åren och belyser samverkan ur flera olika vinklar. Exempel på samverkan bidrar till att lägga pusslet. Syftet är att öka kunskapen och att inspirera till bra och givande samverkan.

Samverkan som gör skillnad!

Anna Kelly, verksamhetschef Arena för Tillväxt

Innehåll

Förord	3
DEL 1 - BESKRIVNING AV SAMVERKAN.....	5
Samverkan för lokal och regional tillväxt och näringslivsutveckling	6
Samhällsutvecklingen kräver samverkan	7
Att leda samhällsutveckling	10
Samspel och tillit.....	10
Att leda i mellanrummen	11
Samverkan i näringslivet.....	18
Samhällsengagemang och hållbarhet	18
Samverkan ett styrkeområde i svensk produktion	20
Så vad handlar samverkan om?	24
Vad kännetecknar samverkan?.....	24
Vad krävs för en god samverkan?.....	26
Samverkan - mellan vilka?.....	28
Ett ömsesidigt samspel mellan olika nivåer	28
Mellan olika förvaltningar och nämnder	29
Mellan kommun och näringsliv	29
Mellan flera kommuner	35
Mellan kommun och region	38
Mellan det offentliga, näringsliv, akademi och det civila samhället	42
Mellan kommun, civilsamhälle och näringsliv	43
DEL 2 - KONKRETA TIPS PÅ HUR DU GÖR	47
Beståndsdelar i samverkan.....	48
Att ringa in samverkansuppdraget	50
Samverkan - hur bred?.....	50
Samverkan - hur djup?	50
Samverkan - vilken höjd?	52
Steg på vägen	52
Fällor och fallgropar	56
Till dig som leder - hur kan du bidra till samverkan som gör skillnad?	57
Avslutningsvis, samverkan - alldeles underbart	58



DEL 1
BESKRIVNING
AV SAMVERKAN

Samverkan för lokal och regional tillväxt och näringslivsutveckling

För att stimulera tillväxt och utveckling är det nödvändigt att mobilisera engagemang på lokal och regional nivå. Att främja tillväxt och näringslivsutveckling är nära sammanflätat med att utveckla orten, staden, kommunen eller regionen i ett bredare perspektiv. I Sverige växer arbetsmarknadsregionerna. De blir färre men större, vilket innebär att pendlingen ökar. Vi bor i en kommun men lever i en region och som medborgare förväntar vi oss att det offentliga samverkar för att göra gränserna sömlösa. Social och fysisk infrastruktur, kultur och fritid samt social sammanhållning bidrar till livskvalitet och attraktivitet. Det ökar företagens möjlighet att attrahera, rekrytera och behålla arbetskraft. När platsens utveckling är den gemensamma utgångspunkten är det många olika aktörer som kan och också vill bidra. De resurser som olika aktörers kompetenser, drivkrafter och perspektiv utgör är en enorm potential om den tas tillvara på ett smart sätt.

Arena för Tillväxt har i tidigare temarapporter på olika sätt belyst samverkan. Redan 2005 kom rapporten Spela Roll med en förklaringsmodell för lokal och regional tillväxt och utveckling. I modellen är människors förmåga till samverkan och förnyelse en nyckelfaktor.

Förklaringsmodell för lokal och regional tillväxt och utveckling





PRiset ÅRETS TILLVÄXT-KOMMUN delas ut till en kommun som uppvisar en tillväxt och utveckling utöver det vanliga. Syftet är att synliggöra kommuner som aktivt skapar förutsättningar för sin tillväxt. Priset har delats ut sedan 1998 och bakom priset står Arena för Tillväxt och Sweco.

Utveckling över tid av befolkningsmängd, sysselsättning och skattekraft utgör nyckeltal för den kvantitativa bedömningen. Den kvalitativa bedömningen görs utifrån kriterierna politiskt ledarskap, samarbetsförmåga, kommunalt utvecklingsarbete och nytänkande.

I rapporten Tillit och tolerans (2015), utvecklas modellen. Betydelsen av platsens sociala kapital understryks, tillsammans med platsens övriga förutsättningar och människors egen förmåga. Tillit är en grundläggande byggsten för samverkan. Ett högt socialt kapital utgör ett socialt kitt som får människor att trivas och vilja bidra till samhällets utveckling.

I rapporten Tillväxtkommuner visar vägen (2016) görs en djupdykning hos tre av de kommuner som vunnit priset Årets Tillväxtkommun. Ett av de fyra kvalitativa kriterierna för priset är en god samarbetsförmåga och rapporten beskriver bland annat hur vinnarna på olika sätt arbetat med det.

Samverkan är centralt även i andra temarapporter från Arena för Tillväxt; till exempel om digitalisering, lokal och regional omställning, integration på arbetsmarknaden och kompetensförsörjning, vilket visar att det är en fråga som aktualiseras oavsett ämne.

Samhällsutvecklingen kräver samverkan

Vi befinner oss i en tid med stora samhällsförändringar och en snabb förändringstakt. Demografi, klimatförändringar, digitalisering, kompetensförsörjning och integration är några exempel. De utmaningar samhället står inför idag är komplexa och kan inte lösas av en enskild aktör. Förmågan att samverka mellan aktörer och mellan olika samhällsnivåer för att möta framtidens utmaningar är avgörande. Konflikter och skillnader i perspektiv mellan olika aktörer kommer alltid finnas. Samverkan handlar inte alltid om att tänka likadant utan om att prioritera det gemensamma i viktiga situationer. Det påverkar ledarskapet i kommuner och regioner. Det påverkar också företagens villkor och konkurrensituation. Vinnarna, i såväl offentlig sektor som i näringslivet, är de som på ett innovativt sätt samverkar, tar tillvara olika kompetenser och skapar nya lösningar.

Den globala ekonomin innebär att stater, företag och samhällen knyts samman i ömsesidiga beroendeförhållanden. En hållbar

utveckling inom planetens gränser ställer krav på att tänka långsiktigt och inte enbart på problem som ska hanteras här och nu. FN:s globala mål för hållbar utveckling, Agenda 2030, genomsyras av ett multiaktörsperspektiv. Den nationella, regionala och lokala nivån, den privata sektorn, det samlade civilsamhället, FN-systemet och andra aktörer behöver samverka för att nå målen. Mål 17 handlar bland annat om kapacitetsbyggande i form av effektiva offentliga partnerskap, offentlig-privata partnerskap samt partnerskap inom det civila samhället. Genomförandet av EU-politiken, till exempel genom de olika utvecklingsmedel som finns inom ramen för sammanhållningspolitiken och inom forskningspolitiken, förutsätter en bred tvärsektoriell samverkan. Den nationella politiken för tillväxt och näringslivsutveckling bygger på flernivåstyrning, d.v.s. att nationell, regional och lokal nivå samverkar för att främja en hållbar tillväxt och attraktionskraft.

Samverkan en historisk paradgren

Kanske är samverkan en svensk historisk paradgren? I Sverige finns en lång tradition av samarbete för det gemensamma bästa. Den lokala självstyrelsen byggde på socknarna, som hade vuxit fram på 1200- och 1300-talet. Sockenstämman blev, förutom att sörja för kyrkan och prästen, också ett tillfälle att reglera byns inre angelägenheter, när olika arbeten skulle göras och vem som skulle stå för dem. Efterhand fick socknarna alltmer uppgifter från staten, beslut som delegerades till ett kollektiv, sockenstämman. När moderniseringen av det svenska samhället började på 1800-talet var stämmorna en viktig del av arvet. Erfarenheterna därifrån präglade de första folkrörelserna, nykterheten, väckelsen och via dem arbetarrörelsen¹.

Sverige har lyckats kombinera och balansera tillit och tolerans på ett bra sätt, delvis genom lyckliga omständigheter i vår historia men också genom en rad sociala, politiska och ekonomiska reformer samt genom vårt sätt att organisera samhället.² Graden av mellanmänsklig tillit är fortsatt mycket hög i Sverige, internationellt sett på toppnivå i hela världen. Men när det gäller vissa sociala grupper och vissa politiska grupper finns en minskad tillit till andra människor under 2000-talet.³



Tillit är en förutsättning för sociala relationer, samverkan och nätverk, medan tolerans skapar fler kontakter med omvärlden och en öppenhet inför det som är annorlunda eller nytt.”

1 Gunnar Wetterberg, Den kommunala självstyrelsen, Ekonomisk debatt 2005/05

2 Tillit och tolerans, Arena för Tillväxt (2015)

3 Sprickor i fasaden, (Holmberg, Rothstein), SOM-institutet (2018)

Tillväxtkommuner visar vägen

Åre, Nacka och Eskilstuna kommuner har alla vunnit pris som Årets Tillväxtkommun. I rapporten *Tillväxtkommuner visar vägen*⁴ som beskriver kommunernas erfarenheter finns tio sammanfattande råd och slutsatser. Många av dem rör samverkan.

- Det politiska ledarskapet är ofta avgörande för att skapa goda betingelser för positiv utveckling med tillväxt i näringslivet.
- En mycket viktig uppgift för det politiska ledarskapet är att skapa ett gott, kreativt och förtroendefullt samarbetsklimat mellan kommunen och näringslivet.
- Samarbetsklimatet gynnas av att man utgår från att kommunens roll är vidare än att erbjuda välfärdstjänster av god kvalitet.
- Att utveckla en vision med konkreta mål och åtgärder och att göra det i samarbete med näringslivet är en nyckelfaktor.
- Att orka låta strategin verka under lång tid trots eventuella motgångar är en annan framgångsfaktor.
- Det är viktigt att flytta fram positionerna och sätta nya mål i takt med omvärldsförändringar och vinna framgångar.
- Våga ta djärva beslut när möjlighetsfönstret står öppet.
- Att förnya och tänka nytt är nödvändigt men det bör ske utifrån en analys av vad som är de unika eller åtminstone de bärande tillgångarna lokalt.
- Geografins betydelse kan inte överskattas – den lokala tillväxten är beroende av var kommunen befinner sig, vad som finns i närheten och vilket samarbete som kan utvecklas med grannarna regionalt.
- Nedgång kan vändas till uppgång med väl valda åtgärder, vid rätt tidpunkt och i uthållig samverkan med andra aktörer.

4 Tillväxtkommuner visar vägen, Arena för Tillväxt (2016)

Att leda samhällsutveckling

För att klara de komplexa samhällsutmaningarna krävs ledarskap och arbetssätt som kan bygga och skapa framtiden tillsammans. I kommuner och regioner behövs ett ledarskap som leder samhällsutveckling, som leder med tillit och som leder för att möjliggöra och utveckla.

Samspel och tillit

Uppdraget som politisk ledare, som i allt högre grad utgår från blocköverskridande styren, ställer stora krav på samarbetsduglighet i den kommunala och regionala politiken. Tillit, förtroende, fokus på saken och att behandla varandra som jämbördiga parter är faktorer som poängteras i studien Koalitionsbildningsprocessen i en ny tid.⁵ I studien lyfts också betydelsen av att nå samsyn i hur man ska samarbeta, till exempel hur kommunikationen ska fungera i styret och hur eventuella konflikter ska hanteras.

Ledarskapets betydelse för samverkan handlar både om att identifiera behov av och initiera strategisk samverkan på högsta ledningsnivå, men också att ge medarbetare goda förutsättningar för samverkan. Lika viktigt som att samverkan fungerar i enskilda projekt är att skapa en organisationskultur där alla drar åt samma håll, alla ser sin del i helheten och är öppna för samverkan både internt och externt. För att kunna skapa en sådan anda behövs ett ledarskap som genom ord och handling visar vägen. Ett väl fungerande samspel mellan ledande politiker och chefer lägger grunden för det.

Rollen som relationsbyggare är central. Relationer lägger grunden och skapar tillit. Redan idag lägger många ledande politiker och chefer på lokal och regional nivå mycket tid på dialog, med medborgare, civilsamhälle och inte minst med företag och dess branschorganisationer. Dialogen behövs för en ömsesidig förståelse och kunskap, till exempel om näringslivets villkor och behov samt om kommunens roll och möjligheter. På regional nivå finns det politiska ansvaret för regionala tillväxtfrågor. Det är en uppgift som förutsätter goda relationer och samverkan med många aktörer, för att kunna nå och förankra en gemensam målbild som sedan kan omsättas till handling. Rollen som utåtriktad samordnare,

⁵ Koalitionsbildningsprocessen i en ny tid, SKL (2018)

som med fokus på territoriet ska få många aktörer att dra åt samma håll, bygger på tillit och kräver ett öppet och lyhört ledarskap.

Förmågan till samspel och samverkan har stor betydelse för kvalitet och effektivitet. En god samverkan är också en fråga om demokrati. Samverkan med och mellan brukaren, kunden, samhällets aktörer ger ett bättre resultat och en förankring. Samtidigt behövs öppenhet och transparens för att inte försvåra ansvarsutkrävande.

Kanske är system, organisation, arbetssätt och förhållningssätt fortfarande i mångt och mycket skapade för en annan tid. Nyttor för helheten och inte enbart delar av verksamheten måste kunna realiseras. Styrssystem för ekonomi, resultat och mål behöver ge chefer utrymme att leda med tillit. För att främja samarbete och samverkan behövs arenor för kunskaps- och erfarenhetsutbyte och ett klimat där man har respekt för andras åsikter samt förmåga att kompromissa.

Att leda i mellanrummen

I samverkan mellan olika aktörer behövs ett ledarskap som går utöver var och ens formella organisatoriska ansvarsområden. I boken *Den gyllene zonen – att leda i mellanrummen*, ges olika infallsvinklar på vad ett sådant ledarskap kräver. Det som ibland, ofta i frustration, beskrivs som en gråzon kan också ses som en gyllene zon full av möjligheter, där spelreglerna måste skapas av de inblandade aktörerna. Att leda tillsammans i ett mellanrum är radikalt annorlunda från att leda var för sig utifrån vars och ens eget rum.

”Mellanrummet är den framtidszon som bäst lämpar sig för att göra saker tillsammans, det vill säga horisontellt skapa relationer mellan silos (exempelvis organisatoriska, kulturella eller tankemässiga), sektorer och områden. Det handlar om att leda och skapa genom att ta ansvar tillsammans.”⁶

I samverkan krävs samansvar, ett begrepp som de samverkande parterna behöver prata om och definiera. I boken *Tänk om du är omgiven av experter?* – Om att lyckas leda i samverkan, utvecklas begreppet samansvar.

⁶ *Den gyllene zonen – att leda i mellanrummen*, Sturesson, Gunnarsson, Owman (2019)

"I våra respektive organisationer finns en känd kultur av ansvarstagande och ansvarsutkrävande. Så länge vi befinner oss i vår hemorganisation vet vi vad som förväntas av oss eller vad vi kan förvänta oss av andra, var "gränserna" för vårt ansvar går. I samverkan har vi troligtvis väldigt olika uppfattningar om ansvarsfördelningen, och våra uppfattningar präglas sannolikt av våra egna referensramar. När vi till exempel "fattar ett beslut" i samverkan kan detta tolkas olika beroende på respektive organisation – för en aktör kan det betyda att faktiskt implementera en aktivitet, för en annan kan det betyda en första överenskommelse som inte har något som helst med implementering att göra. Detta fenomen kan leda till missförstånd och ogynnsamma mönster, och gör att behovet av att prata om samansvar – och vad det innebär för var och en – blir avgörande."⁷

Christian Uhr vid Lunds universitet är forskare med fokus på frågor som rör ledning, samverkan och ledarskap i samband med hanteringen av olika typer av olyckor och kriser. Han skiljer på ledning utifrån mandat och ledning utifrån överenskommelse. Samverkan handlar om att man tillsammans åstadkommer inriktning och samordning utan att någon är överordnad någon annan. Samverkan kan ge förutsättningar för ledning genom att samverkan leder till en överenskommelse om att någon får bestämma över de andra. Ledning utifrån överenskommelse är mer flyktigt och omfattar till skillnad från ledning utifrån mandat inte formella sanktionsmöjligheter.⁸

7 Tänk om du är omgiven av experter? – Om att lyckas leda i samverkan, Anna Zingmark & Karoline Bottheim, (2019)

8 Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar, MSB (2014)

EXEMPEL

Uppsala kommun, Årets Tillväxtkommun 2018

Joachim Danielsson är stadsdirektör i Uppsala. Han berättar hur arbetet går till när de gör verkstad av visionen Ett Uppsala. Från att ha varit en beställar- och utförarorganisation med stuprör för olika frågor och där många optimerade utifrån egna perspektiv är Uppsala kommun nu på väg att bli en väloljad samarbetsorganisation.

”*I grunden handlar det om att förstå det komplexa uppdrag som en kommun har. Då är det också helt nödvändigt att arbeta tillsammans, inte var och en för sig.*”

- I grunden handlar det om att förstå det komplexa uppdrag som en kommun har. Då är det också helt nödvändigt att arbeta tillsammans, inte var och en för sig, säger Joachim Danielsson.

De politiska visionerna får inte fastna i skarvar och förhandlingar inom och mellan förvaltningar och bolag.

- Vi behöver ständigt påminna oss om att vi jobbar i demokratibranschen. Vi ska samlas kring visionen, vi ska styra och leda, och fånga det politiska uppdraget. Vi tjänstepersoner måste förstå fullmäktiges, nämndernas och styrelsernas ambitioner. Vilka är de viktigaste frågorna? Hur kan vi se till att de får genomslag i verksamheten? Nu finns det en bred politisk enighet kring de tre hållbarhetsperspektiven och kring att grunduppdraget är att åstadkomma tillväxt. Det är en trygghet och styrka för oss.

För att säkerställa att Uppsala kommun når sina mål har ett omfattande förändringsarbete bedrivits de senaste åren under parollen "Ett Uppsala en kommun". Det har handlat om en ny och mer ändamålsenlig organisation, bättre processer, ordning

och reda och att få bukt med ekonomin, där kommunen vänt underskott till en ekonomi i balans.

- Men synen på ledarskapet är kanske det viktigaste verktyget i genomförandet av Ett Uppsala, säger Joachim Danielsson.

I gemensamma utvecklingsprogram har ökad tillit skapats mellan förvaltningarnas och bolagens direktörer. Både individer, grupper och organisation har utvecklats. Och chefer och medarbetare samlas idag kring en gemensam värdegrund där ledorden är: Vi gör skillnad, jobbar tillsammans och välkomnar nyskapande. I en av de viktigaste processerna, budgetprocessen, jobbar kommunens högsta ledning tillsammans med budgetförslaget utifrån de politiska riktlinjerna. Att använda professionell och målmedveten processledning är en framgångsfaktor.

- Vi tar gemensamt ansvar för helheten och är överens när förslaget skickas över till politikerna, säger Joachim Danielsson. Årets Tillväxtkommun 2018 är ett pris till alla som verkar för att utveckla Uppsala, enligt Joachim Danielsson. Vi når framgång genom samarbete och engagemang från näringsliv, universitetet och andra aktörer i kommunen.

”

Vi når framgång genom samarbete och engagemang från näringsliv, universitetet och andra aktörer i kommunen.”

EXEMPEL

Skellefteå - förändring pågår, i samverkan

Skellefteå sjuder av utveckling, samverkan och framtidstro. Det fanns en tung period på 1990-talet och det tidiga 2000-talet men det har svängt och kommunen kombinerar nu det industriella arvet med innovation, digitalisering och nya branscher. Det byggs och företag hör av sig om mark för etablering.

- Självklart påverkar Northvolts beslut om etableringen av batterifabrik i Skellefteå, men den positiva andan hade börjat redan innan, berättar Lorents Burman, kommunstyrelsens ordförande. Vi har fått modet att berätta om allt bra som platsen Skellefteå kan erbjuda.

” För att klara förändringarna är digitalisering, samarbete och tillit centralt. Den snabba takten i förändringarna innebär ett ledarskap som i huvudsak handlar om att kunna leda i förändring. Tillit och goda relationer är grunden för goda resultat.”

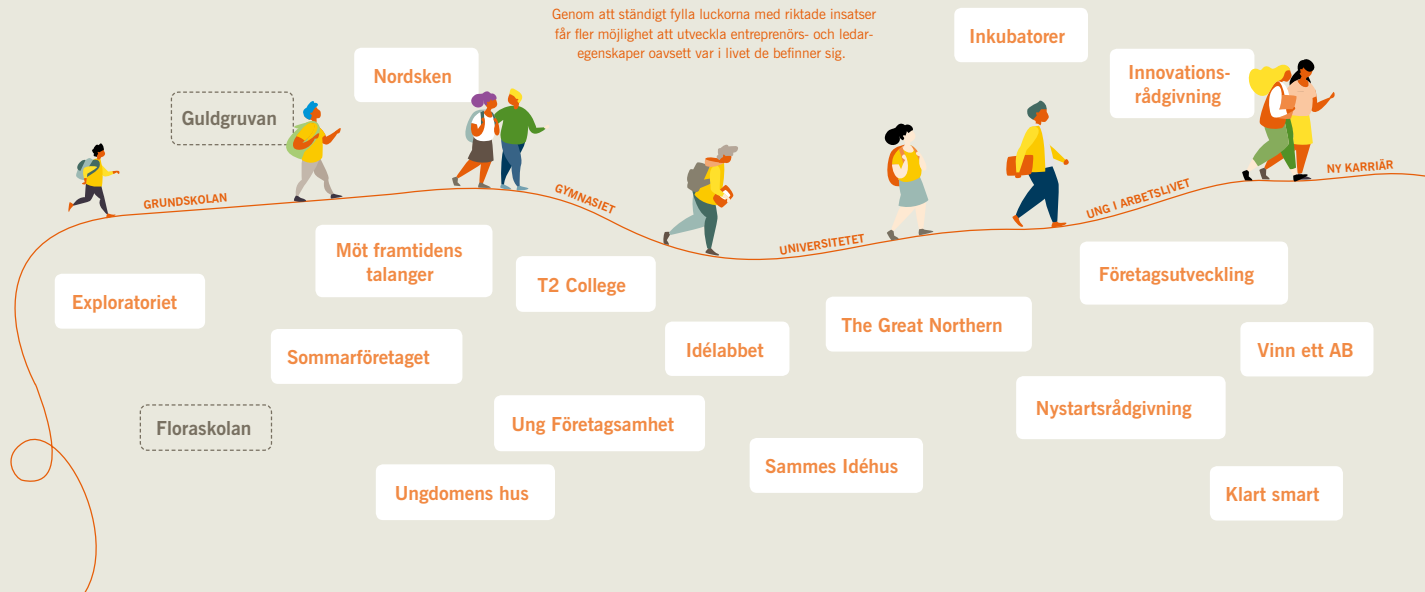
Kommundirektör Kristina Sundin Jonsson ser utmaningar som kommer att påverka ledarskap och arbetssätt och menar att alla kommuner, små som stora, kommer att i allt högre utsträckning behöva samarbeta med många aktörer.

- För att klara förändringarna är digitalisering, samarbete och tillit centralt. Den snabba takten i förändringarna innebär ett ledarskap som i huvudsak handlar om att kunna leda i förändring. Tillit och goda relationer är grunden för goda resultat, säger Kristina.

En omfattande dialogprocess kring Skellefteås varumärke, vision och mål, där många deltog, påverkade bilden av Skellefteå i folksjälen. Strategin Skellefteå 2030 är väl känd och

RÖDA TRÅDEN

Genom att ständigt fylla luckorna med riktade insatser får fler möjlighet att utveckla entreprenörs- och ledaregenskaper oavsett var i livet de befinner sig.



idé/illustration: Henson

en plattform för framtidsarbetet. Samverkan är nyckeln. Det är bara tillsammans som platsen kan utvecklas, när alla goda krafter tas tillvara.

- De kommuner som vågar säga vart de är på väg har lättare att också lyckas, man vet vad man ska bidra med, menar Lars Lindblom, VD på European Minds, som har sitt Skellefteåkontor på The Great Northern.

The Great Northern är ett innovationshus för startups och etablerade företag. Där finns även Nyföretagarcentrum, Skellefteå Science City och Ung företagsamhet med flera. Att kunna få stöd från kollegor med bred kompetens, att få sin idé bekräftad av andra och att ha nära till rådgivning är några av de fördelar som startupföretagare ser. Den kreativa miljön där olika kompetenser möts leder ofta till att helt nya idéer väcks.

Skellefteå kommun främjar entreprenörskap från förskola till nya företag, enligt konceptet Röda tråden. Många aktörer bidrar och syftet är att utveckla kraften att hitta och skapa idéer och

presentera idéer, utveckla egna och andras samt genomföra idéer.

- Det är en grymt bra samverkan mellan alla. Alla känner till varandra och slussar vidare, säger Ida Lindh, näringslivsutvecklare på Näringslivskontoret.

Näringslivskontoret har tagit fram en utbildning, Företagsamma Skellefteå, som också är en del av introduktionsutbildningen för nyanställda. Ett lösningsfokuserat arbetssätt och bra samverkan internt i kommunen lägger grunden för ett bra och professionellt bemötande gentemot företagen. Den första kontakten är det Anja Palm på Näringslivskontoret som tar emot. Färdiga detaljplaner och förslag på tomter för företags-etableringar finns, det underlättar dialogen med intresserade företag.

- Det blir så mycket bättre när "alla sjunger samma sång", säger Bengt Ivansson, näringslivschef.

Kompetensförsörjningen är en stor utmaning och ett område för samverkan. Inte minst mot bakgrund av att bara Northvolt de kommande åren har behov av cirka 2 500 personer med olika utbildningsnivå, utöver de behov som det befintliga näringslivet och även kommunen har. Kommunen för samtal med ett antal utbildningsanordnare och företag för att diskutera behov och upplägg av utbildningar.

- Skellefteå är en del i norra Sveriges globala potential och kreativa människor är guld. Med framtidstro och bra samverkan kan allt hända, säger kommunalrådet Maria Marklund.

Samverkan i näringslivet

Företagen bidrar också till samhällsutveckling. Digitalisering och globalisering utmanar allt och det finns ett starkt behov för verkligt samarbete över alla gränser. Samverkan behövs för att bli snabbare, smartare och starkare, tillsammans. Ökad kundinsikt, co-creation eller samskapande med kunder och leverantörer, tvärfunktionella team, samverkan med akademien och med det offentliga är arbetssätt som stärker företagens förändringsförmåga, innovation och konkurrenskraft.

Nästan hälften av Sveriges små och medelstora företag uppger att de regelbundet samverkar med andra företag. Vanligast är det att företag samverkar kring produktion av varor och tjänster. Även inköp, logistik, transport samt marknadsföring, export, försäljning är områden som kommer högt upp. Det är vanligare att företag som samverkar med andra företag tar fram nya varor och tjänster, alltså är mer innovativa.⁹

Samhällsengagemang och hållbarhet

I näringslivet finns en insikt om att ett starkt samhällsengagemang och ett aktivt hållbarhetsarbete påverkar den långsiktiga lönsamheten. All business is local brukar det sägas. Men allt som görs på en plats påverkar också globalt och globala faktorer påverkar det lokala näringslivet, så: All business is glocal. Den insikten ställer krav på ansvarstagande och helhetssyn hos ledare i näringslivet.

Företagens arbete med socialt ansvarstagande, Corporate Social Responsibility, utvecklas. Begreppet Corporate Shared Value sätter ljuset på ett bredare engagemang för det omgivande samhället som en del i affärsstrategin. Tanken är att ett långsiktigt värdeskapande i företag endast kan ske om företaget samtidigt skapar värde för sin omgivning. Företagen ska tjäna pengar men samtidigt skapa värde för samhället. En nära och god samverkan mellan privat, offentligt och civilsamhället är nyckeln för goda initiativ.

Många företag samverkar med och stödjer det lokala samhällets utveckling på olika sätt.

”

All business is glocal.”

⁹ Företagens villkor och verklighet, Tillväxtverket (2014)

EXEMPEL

Matlagning som bryter barriärer

Jenni Steiner, handlare som tillsammans med sin syster Linda driver ICA Supermarket Trossen i Trosa, kom på idén att ordna matlagningskvällar med nyanlända.¹⁰ En välfungerande matvaruhandel måste ha kunden i centrum. På detta sätt kan Jenni och Linda som ICA-handlare göra en insats för integrationen, ha roligt och lära känna sina nya kunder och deras önsknings på ett nytt sätt. Tillsammans med ägare och kock på Stadshotellet i Trosa och barnfamiljer från Syrien har matlagningskvällar genomförts.

EXEMPEL

Unga jobb

Utifrån att Arena för Tillväxt medverkat i lokala Unga jobb-initiativ i Bergslagens Sparbank och Västra Mälardalens Sparbank så startade Swedbank hösten 2009 tillsammans med Sparbankerna initiativet Unga Jobb. Satsningen handlar om att genom praktikplatser erbjuda den arbetslivserfarenhet som för många unga är skillnaden mellan fortsatt arbetslöshet och att bli mer anställningsbar. Att få erfarenhet, en första rad i cv:t och referenser är ett viktigt steg mot ett inträde på arbetsmarknaden som i sin tur skapar växtkraft på den lokala marknaden. Arbetet sker i samverkan med Arbetsförmedlingen. Swedbank och Sparbankerna erbjuder själva praktikplatser och engagerar företagskunder och övriga nätverk, vilket bidrar till att minska avståndet mellan unga arbetstagare och arbetsgivare. Resultatet hittills är cirka 11 000 praktikplatser totalt, varav 1 200 platser inom banken.

¹⁰ Källa: Lokala avvikelser kan förekomma – I varje ICA-handlare bor en berättelse (ICA-handlarnas Förbund, 2018)

Samverkan ett styrkeområde i svensk produktion

I projektet Flaggskeppsfabriken¹¹ studerades tio stora, framgångsrika svenska produktionsföretag som verkar i en stark global konkurrens. Företagen träffades regelbundet under workshops med följeforskare, för att byta erfarenheter och utveckla kunskaper om styrkor i svensk produktion. Projektet leddes av Teknikföretagen tillsammans med IF Metall, med stöd av Vinnova.

Frågor som ställdes i projektet var: Varför går det bra att ha produktion i Sverige? Vad är det som gör dessa företag framgångsrika? De styrkor som identifierades hänger samman med och förstärker varandra och illustreras i en ”bikaka”.

” Vi kan inte bara göra,
vi måste snacka också”

Citat från deltagare i workshop i Flaggskeppsfabriken, ur rapporten med samma namn.

Förmågan till samverkan, både inom och utom organisationen, var en av de styrkor som oftast lyftes fram av företagen. Det är också det styrkeområde i ”bikakan” som anses vara mest karakteristiskt för de svenska delarna i företagen. Det är ovanligt i andra länder att kunna samla olika intressenter, parter och yrkesgrupper i samma rum och att kunna samtala på någorlunda jämställd nivå.

Flaggskeppsföretagen gav många exempel på nyttan av att samverka med omvärlden. På AstraZeneca har t ex samverkan mellan företaget, universitet, kommun och myndigheter möjliggjort en större industrisatsning i Södertälje, som annars inte skulle hamnat i Sverige. Flera av företagen samverkar också kring utbildningsfrågor. Ett exempel är Sandvik som i samverkan med Östhammars kommun driver ett gymnasium i Gimo, där ett stort antal elever varje år får praktik och arbete inom företaget.

Samverkan med universitet och högskolor kring spjutspetskompetenser eller innovationsområden ger också utvecklingskraft. Ett exempel är att Scania och AstraZeneca länge samverkat med Kungliga Tekniska högskolan och Södertälje kommun. I början av 2018 invigdes Södertälje Science Park där också Acturum



¹¹ Flaggskeppsfabriken, Vinnova 2016:07

**FÖRETAGENS STYRKOR
- SAMVERKAN**

1. Kan leva med lägre formaliseringsgrad.
2. Gemensamt ansvarstagande är möjligt.
3. Icke-hierarkiskt arbets-sätt - mellan nivåer, över gränser.
4. Samtal kan ske "i ögonhöjd" oavsett befattning.
5. Lång tradition av facklig samverkan.
6. Respekt för olika perspektiv och kompetenser.
7. Vilja att skapa ömsesidig nytta.
8. Tillit och prestigelöshet.

ingår som huvudpartner. Det är en internationell samverkansmiljö för forskning, innovation och utbildning inom hållbara produktionsflöden, där aktörerna driver branschöverskridande forsknings- och utvecklingsprojekt. Vanligt är också att företagen samverkar med kommuner och myndigheter i frågor som är viktiga både för regionen och för företagen, t ex kring infrastruktur och arbetsmarknad.

Företagen lyfte också fram hur viktigt det är med förmågan till samverkan över gränserna inom företagen, för att bryta stuprörstänkande och möjliggöra breda lösningar. Exempel kan vara samverkan mellan produktionen och olika specialistavdelningar vid t ex automatisering eller produktinnovationer. Företagen menade också att samverkan med facket är en viktig styrkefaktor och att denna samverkan ofta är långt mer omfattande än vad lagstiftningen kräver.

Både tid och pengar kan vinnas genom samverkan. Men en mjukare aspekt, som lyfts fram som minst lika betydelsefullt är att man genom samverkan bygger förtroende och tillit mellan olika enheter och personer. Ett förtroendekapital byggs upp, som också är en investering för framtiden. Det gör det enklare att kontakta varandra även i andra frågor, eller att snabbt få igång samarbete vid t ex akuta kriser.

Birgitta Södergren

*docent och organisationsforskare, IPF vid Uppsala universitet,
följeforskare i arbetet med Flaggskepps företagen*

Flaggskeppsmetodiken¹² som vi använde byggde på en serie workshopar på plats i företagen med erfarenhetsutbyte kring konkreta arbetssätt som fungerar väl i företagen. Detta varvades med samtal och gemensam kunskapsutveckling, som resulterade i styrkefaktorerna. Att noga och seriöst undersöka och utforska det som går väl – i stället för det som gått fel, att ”gå till roten med det goda”, ger ett stort lärande. Man behöver inte vara rädd att det blir skrytigt eller glättat, utan nästan tvärtom. Företagen själva var de första att påpeka att allt inte är perfekt, och man samtalade ofta kring det som också gått fel.

Vilka är dina reflektioner om samverkan från arbetet med flaggskeppsföretagen?:



En sak som gripit tag i mig är insikten att samverkan blir som bäst om vi fokuserar på att hjälpa varandra att uppnå sina målsättningar. Man brukar ju i samverkan vanligen tänka ”win-win”, eller ”what’s in it for me?”. D.v.s. jag får mina behov tillgodosedda och du får dina. Och det är förstås bra. Men om vi inte bara fokuserar på det vi själva vill få ut, utan på allvar funderar på hur man också kan underlätta för den andra parten att skapa resultat, då når man riktigt långt.



Jag tänker också på hur viktigt det är att inte tidigt låsa samverkan i alltför tydliga strukturer, för då har vi snart en ”vanlig” projektgrupp (vilket förstås också kan vara helt OK). Det här är svårt, för om samarbetet är alltför löst eller svävande, når man inte heller resultat. Kanske behöver man tänka på samverkan som framväxande, ett arbetssätt som gradvis finner sin form? Det är viktigt att stanna upp då och då, och tydliggöra roller och klargöra förväntningar, och fundera över om vi kan förbättra arbets-sätten. Men det är oftast svårt att komma underfund med alla spelregler i början. Samverkan behöver omskapas och förnyas hela tiden.

¹² Flaggkeppsmetodiken, Vinnova 2016:08

- ▶ En lärdom är också hur viktigt det är att tänka systemiskt när man identifierar vilka deltagare, intressenter eller parter som behöver vara med. Man behöver involvera personer med sinsemellan olika perspektiv i den fråga man samverkar om. Det är t.ex. lätt hänt att man bara bjuder in chefer på samma nivå, eller bara tekniska experter. Men hur ser hela systemet ut? Vilka är berörda i förlängningen? Behöver vi ha med kunder/brukare, medarbetare från verksamheten, forskare eller experter, chefer, facket och ortens företagare? Det kan låta som att det blir en ohanterlig gruppering, men det fiffiga med samverkan är ju att man inte behöver involvera alla hela tiden. Olika personer kan delta i olika faser, beroende på var vi befinner oss.

- ▶ Av detta följer också, att det är mycket viktigt att kunna arbeta "i ögonhöjd", oavsett position och befattning. En rejäl dos prestigelöshet behövs, liksom äkta nyfikenhet på vad vi kan lära av varandra. Status och hierarki tenderar att följa med in i "samverkansrummet". Så man behöver arbeta aktivt med bra arbetssätt och dialogformer, så att alla får förutsättningar att bidra. Många gånger kan ju också olika personer bidra på helt andra sätt än man tror utifrån deras formella position.

Så vad handlar samverkan om?

Samverkan och att samverka är både en beskrivning av en företeelse och något man gör, både substantiv och verb. Samverkan sker inom alla samhällsområden och förutsättningarna samt vad som ska uppnås varierar beroende på sammanhanget. Samverkan är ett positivt laddat begrepp som signalerar helhetssyn och ansvarstagande. Det är också ofta beskrivet som en nyckel till framgång.

"Great things in business are never done by one person, they're done by a team of people", Steve Jobs

Men, det finns också forskning som kommer till slutsatsen att samverkan är en mycket resurskrävande verksamhet som bara bör övervägas när det verkligen är mödan värt. Rådet är "gör det inte om du inte behöver"!

"The overwhelming conclusion from our research is that seeking collaborative advantage is a seriously resource-consuming activity so is only to be considered when the stakes are really worth pursuing. Our message to practitioners and policy makers is – don't do it unless you have to." ¹³

Det finns alltså både samverkansvinster och samverkanskostnader. Vi vill uppnå fördelarna med samverkan, men varför går det ofta så trögt?

Vad kännetecknar samverkan?

Vi kan börja med att konstatera att det inte finns en enda entydig innebörd i begreppet samverkan, som ger mer ledning än en kort förklaring ur en ordbok. Det finns olika definitioner, en mängd teorier och många olika infallsvinklar på ämnet. Med det sagt, kan vi bara konstatera att en viktig utgångspunkt i all samverkan är att klargöra förväntningar och vad var och en lägger i begreppet.

Samverkan är ett *medel för att nå ett visst syfte, vissa mål*. Det är viktigt att nå en samsyn om det som ska åstadkommas, målet med samverkan. Kanske är det till och med viktigt att nå en samsyn om att samverkan är medlet, inte ett mål i sig. Däremot kan

- **Samverkan** (subst.): gemensamt handlande för visst syfte (syfte=avsikt/ändamål)
- **Samverka** (verb): handla eller fungera gemensamt för visst syfte
- **Samarbete**: arbete som bedrivs av två eller flera tillsammans med gemensamt syfte
- **Samsyn**: uppfattning som är gemensam för flera parter
- **Samhandling**: finns inte i ordlistan

SAOL 2014

¹³ Huxham & Vangen (2005). Managing to Collaborate. The Theory And Practice of Collaborative Advantage

gränsöverskridande
arbete

NYTTA

gemensamt operativ
handlande samverkan

FRIVILLIGT

reell vilja att bidra

GEMENSAM
LÄRPROCESS

strategisk MÅL
samverkan

engagemang

drivkrafterna för att delta i samverkan vara olika hos olika personer och hos olika organisationer.

Definitionen av samverkan pekar på ett *gemensamt handlande*. Det kan ske i särskilda samverkansprojekt eller vara en del av mer informella arbetsformer. Men samverkan kan också vara ett förhållningssätt, en kultur eller anda, som genomsyrar hur en organisation eller ett företag handlar, internt och i relation till sin omgivning.

Vilket *problem* ska samverkan lösa? Har de samverkande parterna samma problemformulering? Och, är samverkan rätt metod för att lösa just detta problem?

Samverkan används ofta för vad forskningen kallar ”*wicked problems*”, d.v.s. svåra och komplexa problem med många olika aspekter, där inga färdiga lösningar finns, och där innovation liksom flera aktörer behövs för att finna en lösning.

Samverkan innefattar *gränsöverskridande arbete*. Det kan vara mellan professioner, kompetenser, mellan organisatoriska enheter, mellan olika offentliga huvudmän eller mellan olika aktörer i samhället som exempelvis kommun, näringsliv, akademi, civilsamhälle.

Grunden för samverkan bygger på att det finns en upplevd eller förväntad *nytta* med samverkan för alla inblandade aktörer. Nyttan och en *reell vilja att bidra* är vanligen viktigare än formella avtal.

Samverkan är i grunden *frivilligt*, ingen enskild aktör kan tvinga en annan aktör till samverkan. Men det är en sanning med modifieration. Krav på samverkan kan till exempel finnas i lag och förordning, ges som regeringsuppdrag eller vara villkor för särskilda projektmedel. Kravet riktas oftast till en part, som måste inspirera och motivera andra att vilja delta i samverkan.

Ingen aktör kan *bestämma* över någon annan, varje organisation har sin budget, styrning och ledning. Aktörerna i samverkan får gemensamt komma överens om hur koordinering, styrning och finansiering ska gå till.

Vad *engagerar* till samverkan? Det som ligger nära, i tid, men också relationsmässigt och geografiskt är det som lättast fångar vår uppmärksamhet och även får oss att vilja agera. Det som ligger längre bort från oss i dessa avseenden, har svårare att väcka engagemang och handling.

En utmaning i samverkan är att olika aktörer har olika syn på förutsättningar, utmaningar och möjligheter och därmed också olika mentala bilder av det önskvärda målet. Samverkan kan därför ses som en *gemensam lärprocess*, som ökar den ömsesidiga förståelsen och där en gemensam bild av mål och handlingsvägar framåt kan byggas upp.

Det sker *strategisk samverkan* som handlar om att gemensamt göra långsiktiga planeringar, exempelvis strategiska dokument som regionala utvecklingsstrategier eller lokala näringslivsprogram. Det sker *operativ samverkan*, att praktiskt utföra uppgifter gemensamt.

Vad krävs för en god samverkan?

Vad krävs för en god samverkan mellan region och kommun? Anna Lindberg, regional utvecklingsdirektör Region Norrbotten och David Sundström, dåvarande näringslivschef i Piteå kommun, besvarade frågan på en kunskapsdag som Arena för Tillväxt arrangerade 2017. Deras svar var;

- *Ett reellt behov*
- *Tillit och tilltro*
- *Någorlunda samsyn*

Så enkelt och samtidigt så svårt. För det gäller ju att dela bilden av det reella behovet. Många gånger ser en aktör ett behov och vill samverka, medan andra inte ser samma behov. Tillit och tilltro är grunden för samverkan. Förtroende kan byggas kring den aktuella samverkansfrågan, men är också något som är beroende av relationer och tidigare erfarenheter av samverkan. Öppenhet, tydlighet, delaktighet kännetecknar processer som bygger tillit och tilltro. Att ha en någorlunda samsyn är klokt uttryckt. Samsyn, en uppfattning som är gemensam för flera parter, är en högt satt ambition och kanske något som kan nås när samverkan utvecklats. Samverkan mellan olika parter syftar till att ta tillvara just olikheterna, i kompetens, perspektiv och drivkrafter. Därför är någorlunda samsyn en bra ambition att utgå ifrån. Tillräcklig samsyn för att vilja utforska vidare.

Möten och dialog är alltid början



Det som är så inspirerande är att kommunerna får en bättre insikt i en ICA-handlares vardag med problem och möjligheter.”

Mötesplatser och dialog är alltid början för att öka kunskapen om varandra och att kanske hitta samverkansmöjligheter. Kommunen behöver förstå villkoren för företagare och företagare behöver förstå hur kommunen arbetar. Lars-Arne Högberg, områdeschef Nord ICA-handlarnas förbund, har tillsammans med styrelsen tagit initiativ till möten mellan ICA-handlare och kommunledning för just detta. I Sollefteå, Skellefteå, Piteå, Örnsköldsvik och Umeå har möten genomförts med inbjudna lokala ICA-handlare. Syftet är att skapa kontaktytor, lära känna varandra bättre och att öka förståelsen.

- Det som är så inspirerande är att kommunerna får en bättre insikt i en ICA-handlares vardag med problem och möjligheter, säger Lars-Arne Högberg. ICA-handlarna uppskattar verkligen detta möte och kommunledningarna har uttryckt ”vi borde träffas oftare, kanske en gång per år”.

Våren 2018 kom rapporten *Handlaravtrycket – En rapport om ICA-handlarnas samhällsekonomiska avtryck*.¹⁴ Med hjälp av en app kan handlare ta fram uppgifter om sitt lokala handlaravtryck, både direkt och indirekt vilket är en bra utgångspunkt för samtalen med både kommunen och andra intressenter. Effekter på sysselsättning, inkomster, BNP, kommunala skatteintäkter är exempel på vad det lokala handlaravtrycket består av. Till detta kommer förstås effekterna på hållbarhet, integration och långsiktig livskraft på orten som inte kvantifieras i handlaravtrycket men är en självklar följd av handlarnas verksamhet.

- Vi brukar prata om ICA-handlarna som lokala världsmästare, men kommunerna är inte så dåliga de heller, säger Lars-Arne Högberg med glimten i ögat.

Samverkan – mellan vilka?

Samverkan, med det breda syftet att främja tillväxt och näringslivsutveckling och att utveckla platsen sker mellan en mängd aktörer. Samverkan behövs horisontellt och vertikalt, mellan nivåer, mellan sektorer och mellan aktörer. För att ge ett axplock av några viktiga relationer i vilken samverkan behövs och sker väljer vi för enkelhetens skull att utgå från kommunen. Och, det är verkligen ett axplock. Samverkan pågår på bred front.

Ett ömsesidigt samspel mellan olika nivåer

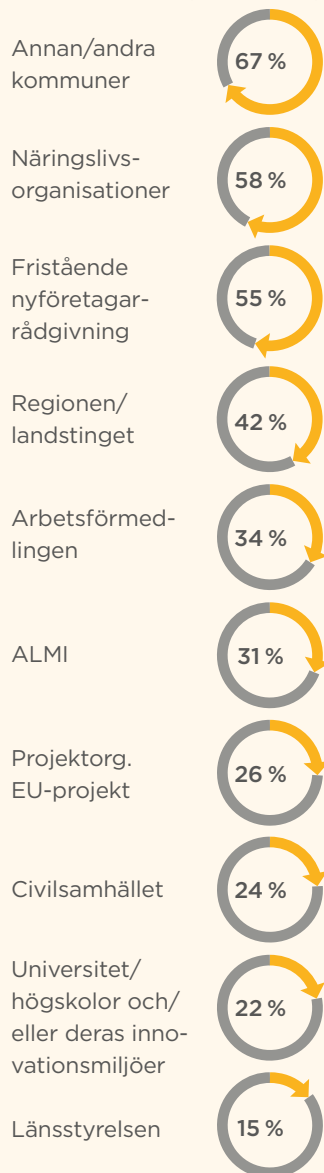
Tillväxtpolitiken bygger på att flera nivåer, stat, kommun och regioner, i den offentliga sektorn samverkar för att främja och ge förutsättningar för stärkt konkurrenskraft i alla delar av landet. För ett gott samspel och resultat behövs en ständigt pågående dialog där erfarenheter och prioriteringar från lokal och regional nivå tas tillvara på nationell och EU-nivå.



Gemensamma mål på EU-nivå, utifrån en europeisk strategi för tillväxt och sysselsättning, ligger till grund för nationella mål som varje land beslutar om. Regeringen tar fram en nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft, som ska

Näringslivsfunktionen i kommunerna samverkar naturligtvis med det lokala näringslivet på olika sätt, men vilka andra aktörer och organisationer samverkar de också med?¹⁶

I hög utsträckning



beaktas i de regionala utvecklingsstrategier som varje region tar fram, i samverkan med kommuner och med statliga myndigheter. I genomförandet behövs insatser från såväl nationell, regional som kommunal nivå. På kommunal nivå finns många av de verktyg som behövs för att främja tillväxt och näringslivsutveckling i ett brett perspektiv. Dessutom finns FN:s globala mål för hållbar utveckling, andra FN-konventioner, klimatavtal, handelsavtal på global nivå med mera som ger riktning och påverkar förutsättningarna.

Mellan olika förvaltningar och nämnder

Samverkan inom den kommunala organisationen är av stor betydelse för kvalitet och bemötande gentemot såväl det lokala näringslivet som medborgare. En bra samverkan internt i kommunen ökar förståelsen för hur företagsklimatet påverkas och kunskapen om kommunens olika roller gentemot näringslivet blir större. Satsningar på gemensam utbildning i näringslivsfrågor för flera förvaltningar som t.ex. Sveriges Kommuner och Landsting erbjuder med utbildningen Förenkla – helt enkelt, är ett exempel på att öka kunskap och stärka intern samverkan. Ledarskapets betydelse för helhetssyn och samverkan har vi redan tagit upp i tidigare avsnitt.

På samma grunder är förstås en god intern samverkan av största vikt inom regionerna. En organisationskultur med ett helhetstänk, ett koncernperspektiv på den egna verksamheten och en samverkansanda, bidrar till tydlighet och öppenhet gentemot externa aktörer i regionen.

Mellan kommun och näringsliv

Ett gott företagsklimat främjar företagande, skapar arbetstillfällen och stärker kommunens skattebas. Åtta av tio företagare har någon gång varit i kontakt med sin kommun. I dessa möten har kommunen olika roller, till exempel som myndighet, servicegivare, kund och markägare. En viktig aspekt av företagsklimatet är att de myndigheter, till exempel kommunen, som företagen möter är tillgängliga, ger god service samt agerar rättssäkert och effektivt när det handlar om myndighetsutövning. Ett sådant bemötande bygger förtroende och tillit.¹⁵ Ett starkt näringsliv bidrar till bättre servicenivå och ett mer livaktigt och attraktivt samhälle.

¹⁵ Öppna jämförelser Företagsklimat, SKL (2017)

¹⁶ Den strategiske mångsysslaren – 10 år senare, SKL (2019)

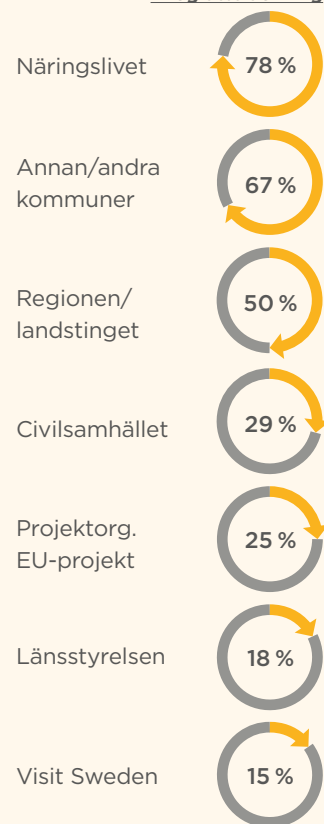
Näringslivsfunktionen i kommunerna har en viktig kontakt-skapande uppgift och fungerar ofta som en länk mellan kommunen och det lokala näringslivet samt till andra organisationer och lokala nätverk. Kommunerna samverkar ofta med näringslivet när näringslivsprogram eller motsvarande tas fram. Arena för Tillväxt genomförde en inventering av kommunernas näringslivsprogram under 2017.¹⁷ Då hade 116 av 290 kommuner ett sådant program eller liknande. Endast 10 procent hade koppling till regionala utvecklingsstrategier. Det tyder på att samverkan mellan kommun och region behöver utvecklas vidare.

Arena för Tillväxt har utifrån sina erfarenheter av att bidra i kommunernas arbete med att utveckla näringslivsprogram identifierat följande framgångsfaktorer. Många handlar om samverkan;

- Delaktighet och öppenhet i processen. Arbeta tillsammans med näringslivet, i utformandet och genomförandet av programmen.
- Processen för framställandet av programmet ska passa den lokala miljön.
- Förståelse för varandras roller, politik, tjänstemän och näringsliv.
- Gräv där du står, att se till sin kommuns resurser och möjligheter, men inte glömma att se sig som en del i ett större sammanhang.
- Att programmet involverar hela kommunorganisationen, inte bara näringslivsfunktionerna, så att hela kommunen drar åt samma håll.
- Målinriktat och mätbart.
- Engagerad politik som tydliggör att näringslivsfrågorna är viktiga.
- Intern/extern kommunikation av näringslivsarbetet.

I vilken utsträckning samverkar kommunen med andra aktörer i arbetet med att utveckla turism och besöksnäring?¹⁸

I hög utsträckning



¹⁷ <http://www.arenafortillvaxt.se/index.cfm/start/inventering-tillvaxtprogram-2017/>

¹⁸ Kommunerna och besöksnäringen - enkätundersökning om kommunernas arbete med turism och besöksnäring, SKL (2018)

Kompetensförsörjning en angelägen samverkansfråga

Svårigheten att få tag på arbetskraft är den faktor som flest små och medelstora företag upplever som ett stort tillväxthinder.¹⁹

Kompetensförsörjning, utbildning som matchar behovet av arbetskraft, är ett av de mest angelägna områdena för samverkan mellan näringsliv, kommun och region. Näringslivet samverkar med skolor av flera skäl, såväl gymnasieskolan som högre utbildning. Till exempel för att visa upp de yrkesområden som utbildningarna kan leda till och locka fler studerande, ta emot praktikanter, att bidra med kompetens från företagen eller för att ställa krav på utbildningarnas innehåll. Vård- och omsorgscollege och Teknikcollege är exempel på samverkan mellan kommuner, utbildningsanordnare och företag. Yrkeshögskolan är ett annat exempel.

EXEMPEL

Yrkeshögskolans breda samverkan ger den kompetens som behövs

Yrkeshögskolans utbildningar har eftergymnasial nivå och är oftast mellan ett och tre år långa. Tanken bakom yrkeshögskolans utbildningar är att de ska finnas när och där de behövs. Det innebär att innehåll och inriktning på utbildningarna varierar, och att nya utbildningar startar och gamla läggs ner allt eftersom behovet på arbetsmarknaden förändras. För att säkerställa att utbildningarna på yrkeshögskolan motsvarar de krav som ställs i arbetslivet drivs alla utbildningar i nära samverkan med företag och andra arbetsgivare. Företagen är aktiva i både planering och genomförande. De allra flesta utbildningar inom yrkeshögskolan kombinerar teori med praktik på en arbetsplats, LIA, lärande i arbete.

Den lokala arbetsmarknaden får den kompetens man behöver utifrån att arbetslivet själva har formulerat kompetensbehovet.

- Det är vanligt att flera företag samverkar kring en YH-utbildning. De kan vara konkurrenter men har ett gemensamt intresse i att klara kompetensförsörjningen och samarbetet funkar ofta väldigt bra, säger Thomas Persson, generaldirektör vid Myndigheten för Yrkeshögskolan.

Linde Material Handling i Ljungby samarbetar med andra företag i YH-utbildningen för fältservicetekniker och det har servicechef Peter Dittlau goda erfarenheter av.

- Vi företag ligger olika långt framme i ny teknik och nya maskiner och här hjälper vi och lär av varandra för att kunna hålla spets. Utbildningen bygger på att vi företag är aktiva och engagerade i såväl planering som genomförande och det fungerar väldigt bra.

- Alla som vill ha jobb, får jobb. De har en topputbildning där de utbildats i ny teknik och nya maskiner. Varje examinerad student får många gånger flera jobberbudanden, säger Carina Andersson, vd och utbildningsanordnare vid Utvecklingscentrum för servicetekniker i Ljungby. Förutom praktiken gör studenterna även studiebesök på alla företag som är knutna till utbildningen och företagen är på plats i skolan. Företagen är mycket engagerade i såväl upplägg av som genomförande av utbildning.

”

Det är vanligt att flera företag samverkar kring en YH-utbildning. De kan vara konkurrenter men har ett gemensamt intresse i att klara kompetensförsörjningen och samarbetet funkar ofta väldigt bra.”

EXEMPEL

Haninge: Stadsutveckling i samverkan för lokal och regional tillväxt

NÅGRA FRAMGÅNGS- FAKTORER SOM GJORT ATT SAMVERKAN FUNKERAR VÄL:

- Det fanns ett bra underlag att utgå ifrån, ett tydligt uppdrag och en gemensam bild.
- Det finns en tydlig och långsiktig viljeinriktning från kommunen.
- Det är naturligt för alla att delta i samverkan utifrån roll och drivkrafter.
- Att deltagarna är trygga i sin roll och har mandat att dela information och driva frågor.
- Det finns en bra respekt för samverkan, vilka som deltar och hur man "använder varandra".
- Det finns trygghet och tillit i gruppen och ett gott samtalsklimat
- Avtalet har varit en bra grund att falla tillbaka på, till exempel när personer byts ut.
- Den gemensamma processledaren som kan driva och underlätta samarbetet.

När den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen, RUFSS 2010, antagits började Haninge kommun arbeta för en attraktiv regionala stadskärna. Att utveckla stadskärnan, att utveckla Haninge från förort till livfull stad, är ett måste för att klara tillväxten. 2011 beslutade kommunen om ett utvecklingsprogram med ett antal viktiga områden för det fortsatta arbetet, näringslivsutveckling, utveckling av den fysiska miljön och en fördjupad centrumsamverkan. 2018 antogs en stadsutvecklingsplan för Haninge stad. Politiken har hela tiden varit tydliga i sin vilja, satsningen är långsiktig och inte ett tomteblöss.

- Det här kommer inte vi kunna göra själva insåg kommunen. Kommunen kan inte själv bygga platsen, det behövs andra motorer, säger Erika Vikström, processledare för den regionala stadskärnan.

2014 tecknade kommunen avtal med sex av de större fastighetsägarna i centrala Haninge, Grosvenor, Wallenstam, SveaNor, Stena Fastigheter, Hemfosa och Atrium Ljungberg, om att gemensamt arbeta för stadskärnans utveckling. Efter ett par år tillkom även Riksbyggen och Profi och nya avtal för centrum-samverkan har tecknats. Det gemensamma arbetet finansieras av såväl kommunen som fastighetsägarna. Det finns en gemensam styrgrupp och årliga handlingsplaner med konkreta insatser tas fram. Erikas tjänst som processledare finansieras av medel från centrumsamverkan.

- I all samverkan måste vi ha respekt för att vi har olika utgångspunkter, olika roller och ansvar och olika regelverk att jobba utifrån, menar Berit Pettersson, planeringschef. Fungerande samverkan är bra, men alltid en utmaning.

- Samverkan är som ett förhållande, man ska igenom många knutar innan det mognar, säger Erika. Hotet mot samverkan är när vi slutar prata, det gäller att hålla kommunikationen igång.

Näringslivet har en nyckelroll i utvecklingen av Haninge stad. När staden växer kan näringslivet utvecklas i centrala lägen med närhet till service. Bättre kommunikationer ger ett större

regionalt upptagningsområde. Förutsättningarna ökar för fler arbetsplatser, både i mer kunskapsintensiva verksamheter och i besöksnäringen.

– Samverkan med näringslivet kan gå snabbare än samverkan internt i kommunen, vilket är en utmaning, säger Erika. När samverkan går för fort på ett område hinner inte alla med, då behövs mer tid för förankring.

För Wallenstam AB var det naturligt att gå med i samarbetet från start. De äger en fastighet i centrala Haninge med verksamheter på nedre botten. En tidig dialog kring stadsutvecklingen är värdefullt, är man stadsutvecklare finns insikten om att samverkan behövs.

– Vi vill också visa för kommunen att vi är en aktör att räkna med, som tar ansvar, säger Malin Kernby, affärsområdeschef på Wallenstam AB.

– Samarbetet har gett en ökad förståelse för varandras vardag, villkor och förutsättningar. Det är spännande att förstå mer om hur kommunen fungerar. Men det gäller också mellan oss företag, vi delar med oss av våra utvecklingsplaner, säger Malin.

– Klimatet i gruppen är mycket bra, det är högt i tak, vi värnar varandra och ser fördelar med att vi är generösa med information. Det är ju inget tvång att delta, det är upp till var och en att engagera sig, lägga tid och ta del av workshops till exempel. Det gör man när det är värt det, menar Malin Kernby.



Samarbetet har gett en ökad förståelse för varandras vardag, villkor och förutsättningar.”

REGIONALA STADSKÄRNOR I RUFSS

Stockholmsregionen växer och för att kunna göra det på ett hållbart sätt samverkar regionen och kommunerna kring fysisk planering och tillväxtfrågor, med den regionala utvecklingsplanen för Stockholmsregionen, RUFSS 2050, som utgångspunkt. I såväl RUFSS 2050 som i tidigare regionala utvecklingsplaner är utvecklingen av regionala stadskärnor en strategi, för att avlasta den centrala regionkärnan (delar av Stockholm, Nacka, Solna

och Sundbyberg). Åtta regionala stadskärnor är särskilt utpekade i planen. Utvecklingen av de regionala stadskärnorna gör att fler bostäder och arbetsplatser, samt ökad kommersiell och offentlig service, kan lokaliseras utanför den centrala stadskärnan utan att bebyggelsen glesas ut, samtidigt som regionens invånare och besökare får bättre tillgänglighet till arbetsplatser, utbildning och service i hela regionen.²⁰

”

I en hårt slimmad förvaltningsorganisation kan utvecklingsutrymmet, förmågan att hitta nya och innovativa arbetsätt, öka när man samarbetar med grannkommunen.”

Mellan flera kommuner

Under de senaste decennierna har mellankommunal samverkan ökat och idag deltar nästintill alla kommuner i någon form av samverkan. Det finns stor spännvidd när det gäller formerna för mellankommunal samverkan. Kommunerna kan samarbeta i formella och/eller informella former. Formaliserad samverkan sker idag inom kommunalförbund, gemensam nämnd, gemensamt bolag och samverkan genom avtal. Den 1 juli 2018 trädde lagändringar i kraft som gör det enklare att samverka genom avtal mellan kommuner. Det är vanligt att kommunerna samarbetar med varandra genom informella nätverk både på politisk nivå och på tjänstemannanivå. Samarbetet kan omfatta obligatoriska och/eller frivilliga uppgifter. Syftet med samverkan kan vara att minska kostnader, att klara av att sköta alla uppgifter – inte minst uppgifter som kräver olika typer av specialistkompetens, förbättra verksamhetens kvalitet, öka tillgängligheten till arbete, utbildning och service, förbättra förutsättningarna för rekrytering och kompetensutveckling samt främja utveckling, tillväxt och förnyelse.²¹

I små kommuner med minskande befolkning är samverkan en ren självbevaringsdrift för att klara det uppdrag man har. Josefina Syssner skriver i boken *Mindre många*²² om dessa kommuner och de strategier man har för att klara sin situation. De ekonomiska argumenten, möjligheten att dela på kostnaderna, är ett viktigt skäl för samverkan över kommungränserna. Men även andra skäl lyfts fram, som möjligheten att göra saker lite bättre, med högre kvalitet och med lite större fördjupning.

Ett annat exempel är samverkan för att attrahera och underlätta för investeringar, etableringar, besökare med mera. På flera håll i landet är samverkan organiserat i Business Regions, vanligen i bolagsform. Ofta omfattar de alla kommuner i ett län plus regionen samt även andra aktörer. Så är fallet i t.ex. Örebro län, Jämtland, Östergötland, Blekinge och Skåne. Stockholm Business Alliance är ett partnerskap mellan femtiotre kommuner i åtta län. Business Region Göteborg omfattar de tretton kommuner som utgör Göteborgsregionen. Business Region Borås är de åtta kommunerna i Sjuhärad och Business Region Skaraborg de femton kommunerna i Skaraborg. Karlstad Business Region är fem kommuner i samverkan och i Business Gnosjöregionen är de fyra.

21 Stärkt kapacitet i kommunerna, Kommunutredningen Fi 2017:02 och SKL (2018)

22 *Mindre många*, Josefina Syssner, Dokument Press (2018)

Avtalssamverkan

Kommunutredningen (Fi 2017:02) föreslog i sitt delbetänkande (SOU 2017:77) att det i kommunallagen införs en generell möjlighet till avtalssamverkan. Genom ett sådant avtal får en kommun eller ett landsting utföra uppgifter åt en annan kommun eller landsting utan hinder av lokaliseringsprincipen. Det som kommuner och landsting vill samverka kring måste även fortsättningsvis falla inom befogenheten för samtliga samverkande kommuner och landsting.

Utredningens delbetänkande om avtalssamverkan resulterade i en lagändring i Kommunallagen 1 juli 2018 som ger en generell rätt till kommunal avtalssamverkan. De nya och enklare samverkansmöjligheterna har mottagits väl av såväl enskilda kommuner som SKL. Som väntat uppstår frågor kring vilka begränsningar som LOU sätter för olika samverkansbehov, men SKL och Upphandlingsmyndigheten har organiserat sig för att stödja kommunerna i arbetet.



*Alla
kommuner
pratar
samverkan”*

Sverker Lindblad,
Huvudsekreterare,
Kommunutredningen

EXEMPEL

Samverkan i Västra Mälardalen

Köping, Arboga och Kungsör har en mellankommunal samverkan inom en rad områden som IT, lön, upphandling och inköp, gymnasieutbildning samt räddningstjänst. Tillsammans har kommunerna bestämt sig för att utveckla samverkan ytterligare, för att möta samhällsutvecklingen och stärka kommunernas kapacitet och för att vässa möjligheterna för näringslivets utveckling i Västra Mälardalen. Politiken har prioriterat 14 områden för vidare samverkan vilket verksamheterna nu arbetar med.

Några exempel på det är att ta fram en gemensam strategi för näringsliv och besöksnäring och att driva flera samverkansprojekt tillsammans med näringslivet. Avtalssamverkan pågår nu kring medicinskt ansvarig sjuksköterska och hemtjänst och fördjupad samverkan sker inom socialtjänsten.



Mellan kommun och region

Samverkan mellan kommun och region är nyckeln för en tillväxtpolitik som gör skillnad för landet, för näringsliv och medborgare. Eftersom många politikområden påverkar villkor och förutsättningar för tillväxt är behovet av samverkan och samordning stort för att nå genomslag. För att ge kommuner och regioner bästa förutsättningar att nå framgång krävs en god samverkan mellan olika departement och mellan statliga myndigheter.

Från januari 2019 har samtliga landsting och Gotlands kommun (alla med rätt att kalla sig region) ansvar för det regionala tillväxtarbetet. Det är dock olika utgångspunkter för kommun och för region i näringslivs- och tillväxtfrågor. Regionerna har ett ansvar som regleras i lag och förordning. Även krav på samverkan regleras i lag och förordning, men kravet riktas enbart till de ansvariga för regionalt tillväxtarbete. Många av verktygen för att faktiskt göra skillnad finns på lokal nivå. I kommunerna är arbete med näringslivsfrågor en frivillig verksamhet, som kommunen har rätt att göra enligt kommunallagen, men inte måste. Det finns inte reglerat på vilket sätt en kommun ska arbeta med näringslivsfrågor. Däremot är flera kommunala ansvarsområden av stor betydelse för näringslivs- och tillväxtfrågor lagstadgade, till exempel samhällsplanering, tillstånd och tillsyn inom miljö- och hälsoskydd samt utbildning.

Regionerna har i uppdrag att samverka med kommuner och med statliga myndigheter i arbetet med den regionala utvecklingsstrategin och även erbjuda näringsliv och civilsamhälle möjlighet till samverkan. Regionerna har också i uppdrag att samordna insatserna för genomförandet av strategin. Det regionala ledarskapet behöver ges tid och bygger på förtjänad tillit, underlättas av goda processer rörande utvecklingsstrategier och infrastrukturplaner, av synergieffekter mellan hälso- och sjukvårdsuppdraget och regional utveckling samt förutsätter skapandet av arenor för samverkan politiskt och professionellt.²³

LAG (2010:630) OM REGIONALT UTVECKLINGSANSVAR

8 § Ett landsting ska samverka med

1. länets kommuner, och
2. länsstyrelsen och övriga berörda statliga myndigheter.

9 § Ett landsting ska samråda med företrädare för berörda organisationer och näringslivet i länet.

²³ Flernivåstyrning i praktiken - när landstingen övertar den regionala ledarrollen, SKL (2018)

En utvecklad samverkan mellan kommuner och regioner i dessa frågor ger ett bättre samspel gentemot näringslivet och andra aktörer. Det ger även en större möjlighet att agera och påverka statliga myndigheter, regering och riksdag utifrån gemensamma prioriteringar. Behov och lösningar är olika i olika regioner. Men samverkan behöver ta utgångspunkt i ett ömsesidigt utbyte, något som Bo Per Larsson, tidigare Sveriges Kommuner och Landsting, uttryckt så här:

- Regionerna måste skapa former för kommunernas inflytande och dra nytta av det *lokala* tillväxtarbetet och den *lokala* förankringen.
- Kommunerna måste se mervärdet av att frågor hanteras av en folkvald region som företräder regionens samtliga medborgare och dra nytta av det *regionala* tillväxtarbetet.

FÖRORDNING (2017:583) OM REGIONALT TILLVÄXTARBETE

5 § Det regionala tillväxtarbetet ska utformas och bedrivas i sektorsövergripande samarbete mellan aktörer på lokal, regional, nationell och internationell nivå.

10 § Den regionala utvecklingsstrategin ska utarbetas i samverkan med berörda kommuner, landsting samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter. Strategin ska förankras väl lokalt och regionalt. Även näringslivet och det civila samhällets organisationer i länet ska erbjudas möjligheter till samverkan.

14 § Den som har ansvaret för det regionala tillväxtarbetet ska samordna insatserna för genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin. Samordning ska ske med berörda kommuner, landsting samt länsstyrelser och andra berörda statliga myndigheter. Även näringslivet och det civila samhällets organisationer i länet ska erbjudas möjligheter till samverkan.

EXEMPEL

Region Örebro län - att tillsammans äga länets utveckling

I mars 2018 antogs den regionala utvecklingsstrategin för Örebro län, efter en process med stor delaktighet från en mängd aktörer. Den innehåller en vision, tre övergripande mål: stark konkurrenskraft, hög och jämlik livskvalitet och god resurs-effektivitet samt tio prioriterade områden för samverkan. Region Örebro län har en samordnande roll, särskilt när det gäller genomförandet av de prioriterade områdena i strategin.

Att samla alla relevanta intressenter kring de utmaningar som ska lösas, förstå och fördjupa problemställningen utifrån olika perspektiv och ansvarsområden och gemensamt komma fram till prioriteringar är en metod för att lösa samhällsutmaningar. Nu satsar regionen i ett 2-årigt projekt på att utforska nya former för att gå från ord till handling i genomförandet.

” *I en snabbt föränderlig omvärld behövs mer agila arbetsformer som gör oss mer snabbfotade. Kan vi ha frågan i fokus snarare än organisation och involvera dem som verkligen berörs?*”

- Vi måste bli ännu bättre på att testa, pröva, utvärdera och lära steg för steg, säger Susanne Rosendahl, utvecklingsledare för den regionala utvecklingsstrategin. I en snabbt föränderlig omvärld behövs mer agila arbetsformer som gör oss mer snabbfotade. Kan vi ha frågan i fokus snarare än organisation och involvera dem som verkligen berörs?

Intresset för arbetsmetoder som handlar om tjänstedesign, förändringsledning och medskapande har väckts. Dessa kan komplettera de arbetssätt som används idag och öka kreativiteten.



Det är viktigt att kunna visa på resultat av samverkan och kommunicera det. Vi vill också tydligare lyfta fram goda exempel som visar på en lovande utveckling och hur det uppnåtts.”

I arbetet med den regionala utvecklingsstrategin finns formella samverkansforum som stärker förankring och genomförande. Regionfullmäktige, det högsta beslutande organet i Region Örebro län, är ytterst ansvarig för genomförandeprocessen men det gemensamma ägarskapet är nyckeln för att uppsatta mål kan nås. Politisk samverkan sker i det Regionala samverkansrådet. I rådet ingår politiker från Region Örebro län och från de tolv kommunerna i länet. På tjänstepersonsnivå finns Partnerskapet för regional utveckling, där alla kommuner, Örebro läns idrottsförbund, Handelskammaren Mälardalen, Örebro universitet och Länsstyrelsen ingår.

- Vi har också bilaterala möten med alla aktörer i Partnerskapet och har just avslutat en dialogrunda där vi mött alla kommunledningar och ledningarna hos de övriga medlemmarna i partnerskapet, berättar Susanne. Vi har tagit upp frågor om hur samverkan fungerar, vilka områden som bör prioriteras i samverkan osv. Det är mycket värdefullt och ger tillfälle till en djupare dialog med var och en, vilket uppskattas.

- Det är viktigt att kunna visa på resultat av samverkan och kommunicera det, säger Susanne. Vi vill också tydligare lyfta fram goda exempel som visar på en lovande utveckling och hur det uppnåtts. För sådana finns det gott om!



Mellan det offentliga, näringsliv, akademi och det civila samhället

Triple helix innebär samverkan mellan akademi, näringsliv och offentliga myndigheter och syftar till innovation och stärkt utvecklingskraft. Tanken är att sätta samman och ta tillvara akademins forskning, det offentligas främjande roll och näringslivets förmåga att omsätta idéer till tjänster och produkter på en marknad. Genom samordning av utvecklingsresurser och konstruktivt samarbete inom ett land, en region eller en kommun kan innovationsförmågan utvecklas och tas tillvara.

Den traditionella Triple Helixmodellen har under de senaste tio åren kompletterats med det civila samhället, den ideella och idéburna sektorn eller helt enkelt brukarna och medborgarna, och kallas då Quadruple Helix. Inom social innovation, entreprenörskap och innovation som i första hand syftar till att adressera en samhällsutmaning, finns även Penta helix med samhällsentreprenörer som en ytterligare dimension. Sammantaget visar modellerna på behovet av en nära samverkan mellan olika aktörer i samhället, särskilt när det handlar om förnyelse och innovation.

Mellan kommun, civilsamhälle och näringsliv

I kommunerna, särskilt de mindre, har föreningslivet en viktig roll för utvecklingen. Vägföreningar, samfälligheter, byalag, kyrkan, bygdegårdar, studieförbund, kultur- och idrottsföreningar och annat föreningsliv har stor betydelse för fysisk och social infrastruktur. De stärker det sammanhållande kittet på en plats och möjliggör utveckling. Till exempel hade fiberutbyggnaden på landsbygden inte varit möjlig utan alla fiberföreningar och byalag som bildats. Lokala utvecklingsbolag, som återinvesterar vinsten lokalt, bidrar till att bygden blir livskraftig, har god service och livskvalitet. Josefina Syssner²⁴ pekar på att civilsamhällets resurser också kan leda till att finansiella resurser tillförs ett område. Leadermetoden innebär att de som bor och verkar på en plats tar fram en lokal utvecklingsstrategi tillsammans med offentlig sektor. När strategin godkänts tilldelas en budget finansierad av EU för att genomföra utvecklingsprojekt. Offentlig medfinansiering är ett krav men utan samverkan med civilsamhället och näringslivet hade dessa medel aldrig tillförts området.

Lokala handlare utgör servicepunkter och står sammantaget för en stor del av offentlig och kommersiell service och utgör viktiga samlingsplatser. Lokala företag stöttar på olika sätt föreningsliv, särskilt inom idrott och kultur, vilket bidrar till platsens utveckling och attraktivitet.

24 Mindre många, Josefina Syssner, Dokument Press (2018)

Platsinnovation genom samverkan

För att människor ska vilja vistas, verka och bo på en viss plats är platsunika upplevelser centralt. Sådana upplevelser kan skapas genom att tillvarata platsens styrkor och förutsättningar utifrån dess identitet, som bygger på dess kultur, natur, historia, värderingar m.m. Upplevelsen uppstår ofta genom ett innovativt samspel mellan platsens komponenter, processer och intressenter, vilket kallas för "platsinnovation". Synergier kan bland annat skapas mellan platsens gestaltning, innehåll och marknadsföring, det vill säga dess arkitektur, konst och design, dess kommersiella, ideella och offentliga tjänster, samt dess kommunikation till invånare, besökare, företagare och investerare.

” För att skapa platsinnovativa synergier behövs samverkan över etablerade organisations- och sektorsgränser.”

– Samverkan är nyckeln i platsinnovation, säger Helena Karlberg, vd Piteå Science Park. För att skapa platsinnovativa synergier behövs samverkan över etablerade organisations- och sektorsgränser, som utmanar de stuprör som förhindrar ett helhetsgrepp på platsens förnyelse.

Det innebär nytänkande allianser mellan offentlig, privat och ideell sektor, mellan olika branscher, t.ex. handel, besöksnäring, kultur, industri och IT, och mellan olika utvecklingsprocesser, t.ex. stadsplanering, näringslivsutveckling och destinationsdesign.

– För att skapa attraktiva samhällen behöver även en mångfald av människor involveras, oavsett kön, ålder, ursprung, position, funktionsvariation, m.m, säger Malin Lindberg, professor vid Luleå tekniska universitet.

Malin Lindberg och Helena Karlberg har skrivit orienteringsboken "Platsinnovation för ett attraktivt samhälle",²⁵ där flera

25 www.platsinnovation.nu



För att skapa attraktiva samhällen behöver även en mångfald av människor involveras, oavsett kön, ålder, ursprung, position, funktionsvariation, m.m.”

exempel från norra Sveriges besöksnäring beskrivs. Bland annat Treehotel, Icehotel, Ice Music, Arctic Bath, Aurora Sky Station och Arthotel Tornedalen. Flera av dessa har väckt stor uppmärksamhet i nationella och internationella medier, vilket lockat besökare från när och fjärran, samtidigt som det skapat arbetstillfällen, inkomster och stolthet i den norrländska glesbygden. Nyligen har det sistnämnda exemplet – Arthotel Tornedalen – gestaltats i en programserie på SVT Konsten att fånga en dröm. Där visas hur en mångfald av aktörer – byinvånare, entreprenörer, arkitekter, konstnärer, kommunpolitiker m.fl. gemensamt förverkligat visionen om en lokalt och globalt attraktiv konsthall i det glesbefolkade Tornedalen.



DEL 2

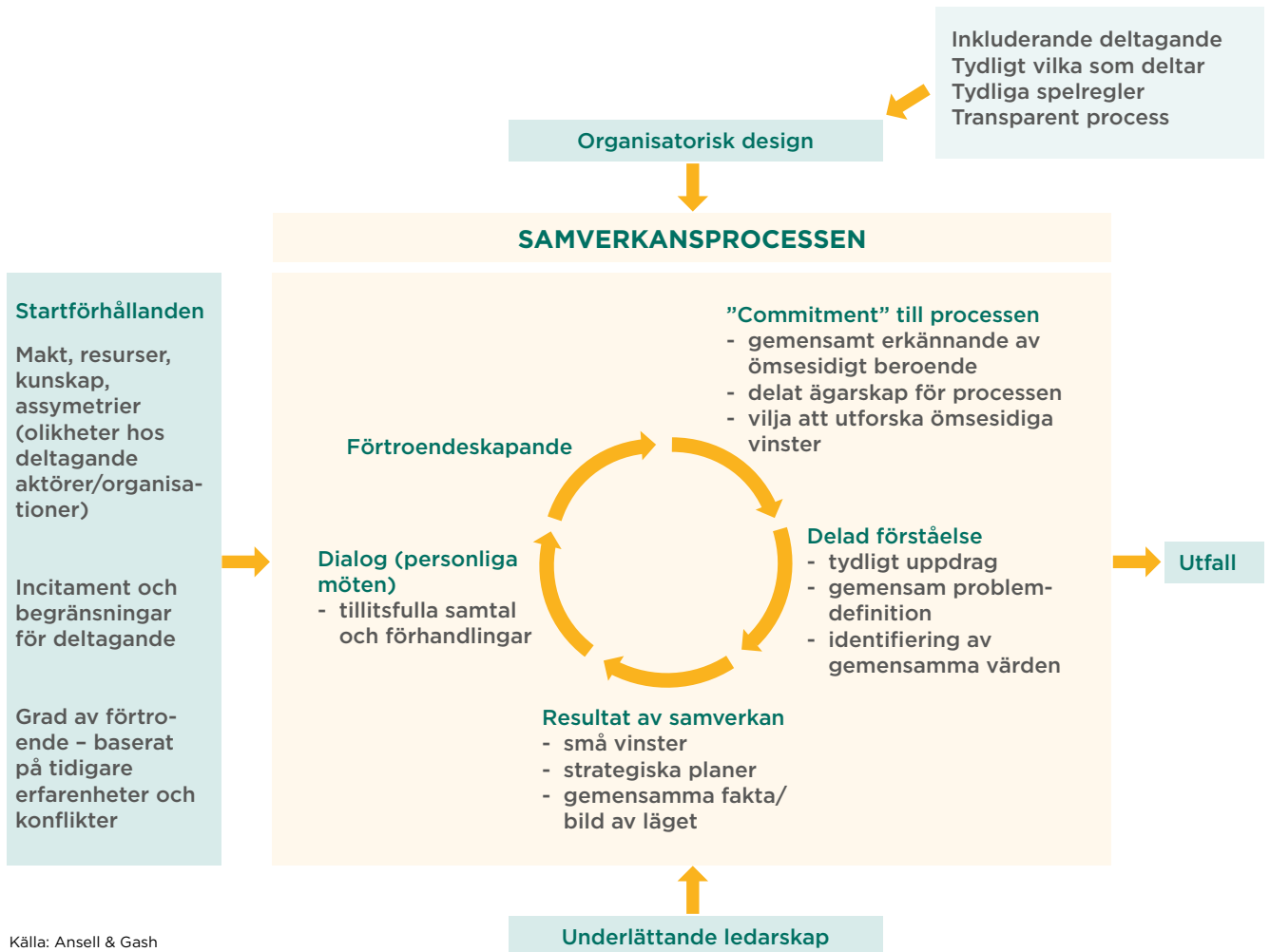
KONKRETA TIPS PÅ HUR DU GÖR

I detta kapitel vill vi försöka ge dig som ska samverka lite mer konkreta tips på hur. Detta med respekt för att varje situation, varje uppdrag är unikt och sker i olika kontext och med olika personer. Verkligheten är alltid mer komplex än vad olika rutor och steg visar, men vi hoppas att det ska ge inspiration och stöd till bra processer.

Ofta framhålls att det är viktigt att organisera samverkan så att det inte blir personberoende, vilket har sin poäng. Struktur, tydlig organisation och ansvarsfördelning är viktiga beståndsdelar, men samverkan handlar också om människor och mellanmännskliga relationer. Det är både utmaningen och tjusningen.

Beståndsdelar i samverkan

I forskningen finns olika modeller för att beskriva och lyfta fram viktiga beståndsdelar i samverkan, beståndsdelar som ger förutsättningarna. En av dessa, A model for collaborative governance²⁶ sätter samverkansprocessen i en ram, där startförhållanden, institutionell design, ledarskap tillsammans med innehåll och arbetssätt i samverkansprocessen leder till resultat.



26 Collaborative Governance in Theory, Ansell & Gash, Journal of Public Administration Research and Theory, (2008)

”

Ett tydligt uppdrag, en gemensam problemdefinition och att identifiera gemensamma värden av samverkan ger en delad förståelse. Det måste finnas ett gemensamt behov och uppdrag att utgå ifrån.”

Modellen pekar på vikten av att uppmärksamma aktörernas makt, resurser och skillnader i organisation och kultur. Dessutom att incitament och begränsningar för deltagande i samverkan ser olika ut. Graden av förtroende mellan aktörerna skiftar och beror på tidigare erfarenheter, goda som dåliga, och eventuella konflikter. Dessa ingångsvärden finns med och är något man behöver förhålla sig till, när samverkan ska initieras och aktörer kanske behöver motiveras till att delta.

Den institutionella designen handlar om god processledning och kommunikation. Att det är tydligt vilka som deltar, såväl organisation som person. Att arbetsformerna är sådana som ger möjlighet till ett inkluderande deltagande, att det finns tydliga och gemensamma spelregler och en transparent process.

Det behövs ett ledarskap som äger processen, som underlättar den och har förståelse för de beståndsdelar som gör att samverkansvinster verkligen kan uppnås.

I samverkansprocessens innehåll och arbetsätt är dialogen utgångspunkten, en dialog som bygger på tillit. Tilliten kan utvecklas över tid i det gemensamma arbetet.

Samverkan bygger på att de samverkande aktörerna ser en nytta av att delta, att det alltså finns ett ömsesidigt beroende. Det lägger grunden för ett engagemang och ett delat ägarskap. En nyfikenhet och vilja behövs att utforska varandras kunskap och kompetens och därmed ömsesidiga vinster av samverkan.

Ett tydligt uppdrag, en gemensam problemdefinition och att identifiera gemensamma värden av samverkan ger en delad förståelse. Det måste finnas ett gemensamt behov och uppdrag att utgå ifrån. Men de värden av samverkan som ligger i en delad förståelse, tar tid att nå och behöver tid. Om vi ser samverkan också som en gemensam läroprocess är detta något att löpande återkomma till.

I samverkan behövs resultat löpande under hela arbetet för att hålla engagemanget uppe. Att kunna visa på små vinster av samverkan, att en gemensam nulägesbild är ett resultat i sig liksom att komma vidare till gemensamma handlingsplaner. Likväl som att se till utfallet på sikt behövs processmål på vägen. Dessa mål behöver kommuniceras löpande.

Att ringa in samverkansuppdraget

Komplexiteten i samverkan avgörs av bredden i den frågeställning som ska lösas, av hur många aktörer och nivåer som ska ingå i samverkan, vilket utrymme för påverkan som deltagande aktörer har, hur djup samverkan mellan aktörerna ska vara och vilket tidsperspektiv som gäller. När det handlar om komplexa frågor, på lång sikt, finns dessutom ofta osäkerheter om vilka lösningar som ger effekt. Aktörerna har också ofta olika uppfattningar om vad som är bäst att göra. Professor Ralph Stacey, Hertfordshire University, utvecklade på 1990-talet tankarna kring komplexa adaptiva system och organisation, se bland annat Staceys diagram.

Samverkan – hur bred?

Om den initiala frågeställningen är bred och utrymmet för påverkan litet är samverkan en svårare uppgift. När samverkan handlar om näringslivsutveckling, regional utveckling, tillväxt, att öka platsens attraktivitet o.s.v. är det ofta breda frågeställningar det handlar om. Men om fler aktörer arbetar tillsammans ökar utrymmet för påverkan. Och den breda frågeställningen kan konkretiseras, vilket ger möjlighet för samverkan att ge små vinster på vägen mot det större målet.

Samverkan – hur djup?

Samhandlingstrappan (inspirerad av Arne Eriksson²⁷) används för att beskriva såväl olika steg som olika djup i samverkan. Den ska



27 Samhandling för innovationsledd tillväxt, Vinnova 2005:07



Samsyn

Jämför med att bygga ett hus. Om huset byggs på en instabil och alltför bräcklig grund kommer huset förr eller senare att vackla eller rasa.

Vad gör man då? Går tillbaka och lägger en ny stabil grund.

Samma sak i samverkan.

Att hasta förbi viktiga steg inledningsvis, för att snabbt komma till handling och visa resultat innebär ofta att det vacklar längre fram. Engagemanget kan svikta, aktörer hoppa av och det kan visa sig att det inte fanns samsyn om vad som skulle uppnås och hur. Då måste processen backa tillbaka och nya samtal föras för att nå samsyn och en stabil grund.

inte tolkas som att samhandling alltid är det som ska eftersträvas. Men samtal och samsyn är nödvändiga förutsättningar för att kunna nå samverkan och samhandling. Samhandlingstrappan är ett bra verktyg för att identifiera var i processen man befinner sig och också för att sätta ambitionsnivån. Att kunna sortera, värdera och prioritera olika former av utbyte mellan aktörer är viktigt. Ibland är samtal ”good enough”, samsyn kraftfullt nog men ibland behövs gemensamma insatser i samverkan eller i samhandling för att göra skillnad. Det som kan skava och störa är om olika aktörer har olika ambitionsnivå och syfte och det blir ännu mer besvärligt om det inte är tydligt uttalat.

Samtal

Samtal och dialog bygger relationer, förståelse, kunskap och tillit. Mötesplatser och forum för samtal mellan olika aktörer är värdefulla tillfällen för att nya idéer ska uppstå. Det kan vara idéer som senare kan genomföras i samverkan eller som var och en kan använda för att utveckla sin egen verksamhet.

Samsyn

En delad bild av utmaningar och viktiga utvecklingsområden är ett starkt förändringsverktyg i sig. Utifrån en gemensam målbild kan olika aktörer i sin egen verksamhet och utifrån sina ansvarsområden styra åt önskad riktning. Om vägvalet blir att gå vidare med gemensamma insatser i samverkan, är det klokt att inledningsvis lägga mycket tid på att bygga den gemensamma grunden, d.v.s. att föra samtal och nå samsyn.

Samverkan

Vad är det vi bara kan uppnå genom gemensamt handlande, som ingen av oss kan uppnå själva? Det är en väsentlig fråga att ställa sig när gemensamma insatser och aktiviteter i specifika frågor ska identifieras. Samverkan är resurskrävande, men också det verkligt effektiva när det handlar om frågor där en enda aktör inte ensam kan göra skillnad. För att åstadkomma något behöver man förstå hur de olika tårtbitarna ska kommunicera med varandra.

Samhandling

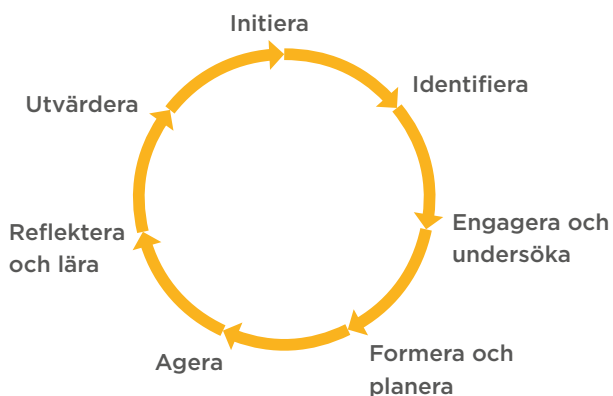
Samhandling innebär en djup samverkan. Det kan vara gemensamma åtaganden i processer som löper över lång tid, organisering i former där man agerar som en gemensam aktör, till exempel i gemensamma bolag, gemensam finansiering, avtal och överenskommelser med mera.

Samverkan – vilken höjd?

Hur många nivåer behöver involveras i samverkan och hur ska samverkan organiseras? Var finns de formella beslutsmandaten? Hur olika är de samverkande parterna när det gäller nivåer i beslutsfattande, vilken delegation finns osv?

Steg på vägen

Oftast är det inte givet att det vid ett och samma tillfälle uppstår en situation där x antal rätt aktörer vill samverka. Det kan kännas trögt att komma igång. Någon har fått uppdraget, andra kan vara ointresserade, inte se behovet eller helt enkelt vara upptagna med annat. Ramen för samverkansprocessen ovan ger en överblick, men det finns också olika faser i samverkan som kan beskrivas med denna bild.

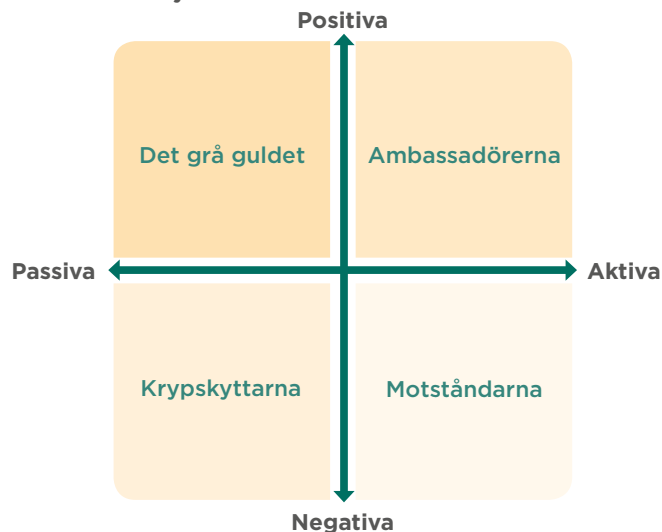


Initiera: Någon måste ta initiativ till samverkan. Vem tar initiativet och vad är bakgrunden till det? Är det ett genuint eget initiativ eller har någon föreskrivit att det ska ske samverkan, till exempel i lag eller förordning, ett regeringsuppdrag, krav för att få vissa projektmedel o.s.v? Det är inte givet att andra aktörer ser behovet av samverkan eller omfattas av ett uttalat krav på samverkan. Den som tar initiativet till samverkan behöver formulera sitt syfte med samverkan.

Identifiera: Vilka behövs för det uppdrag, den frågeställning som samverkan ska lösa? Vilka är intressenterna? En intressentanalys behövs för att identifiera vilka nyckelaktörerna, och även nyckelpersonerna, är. Syftet med en intressentanalys är att få kunskap om intressenterna, ta fram en grund för planering och kommunikation och även för förankring och samsyn.

En intressentanalys kan göras på olika sätt men vanligt är att lista alla tänkbara aktörer som har påverkan på den aktuella frågeställningen, både positiv och negativ. Sedan finns olika sätt att sortera och analysera intressenterna, till exempel utifrån grad av påverkan och grad av intresse. Listan är aldrig slutgiltig. Intressenter kan komma och gå och ha olika betydelse i olika faser av arbetet.

Intressentanalys



Vilka andra kan se ett reellt behov och en nytta av samverkan kring den aktuella frågeställningen? Vilka är drivkrafterna för var och en? Det finns drivkrafter för organisationen, men det finns också personliga drivkrafter. Olika sätt att nå och engagera olika intressenter behövs. Använd intressentanalysen för att hitta ingångsvinklar att basera kommunikationen på.

Engagera och undersöka: Använd dialog som verktyg för att engagera och undersöka. I en dialog är lyssnande, frågor och reflektion kännetecken. Genom att tänka tillsammans, lägga samman olika perspektiv, kan en ny förståelse och insikt utvecklas som alla kan vinna på. Ta gärna fram gemensamma spelregler för hur dialog och möten ska hållas.

Alla har en helhetssyn men den ser olika ut.



För att verkligen få ut samverkansvinster är det effektivt att undersöka varandras kunskap och kompetens, hur uppdrag och ansvarsområden ser ut, för att öka förståelsen för varandras roller. Kunskap behövs om vilka formella regelverk, informella normer och arbetssätt, mandat samt resurser för samverkan som respektive aktör har. Fler aspekter att undersöka är drivkrafter, makt och relationer mellan de viktigaste aktörerna.

Lägg tid på att lyfta olika perspektiv på samma frågeställning. Vilken syn har aktörerna på frågan och hur tänker man om olika lösningar? Kan samsyn nås? En delad bild av utmaning/problem och mål? Att lägga mycket tid i början har man igen i senare skeden.

Formera och planera: Nu är det dags att gemensamt sätta ned foten och organisera samverkan på det sätt som passar för syftet, ofta i projektform, men det kan också vara mer lösligt organiserat. Delaktighet i formulering av mål och handlingsplaner lägger grunden för samverkan.

Agera: En gemensam strategi med tydliga mål, handlingsplaner med tydliga ansvar och roller, kommunikation och att kunna visa på resultat av samverkan. En samordnande och koordinerande roll behövs samt resurser för det. Dela upp i mindre delmål, visa på vinster av samverkan i små steg. När arbetet löper på, kom ihåg att då och då återkomma till, påminna om och enas igen om orsaken till samverkan.

*"Eftersom det inte finns några etablerade strukturer eller arbetssätt eller kultur i mellanrummet, skapar vi detta genom våra samtal och det vi gör tillsammans. Ingen äger mellanrummet mer än någon annan. Det finns ingen organisation som håller kvar vårt lärande och historiken i vår samverkansprocess. Detta måste vi tillsammans hålla levande genom att tillsammans prata om vad vi har lärt oss om både samverkansprocessen och innehållet i samverkan."*²⁸

Reflektera och lära: vinsten med samverkan, att ta tillvara olika kompetenser och perspektiv, förstärks om lärande är en löpande del i samverkansarbetet. Reflektera över såväl innehåll som process.

Utvärdera: finns delmål, resultatmål, processmål för samverkansarbetet så utvärdera och lägg tid på att göra analysen i samverkan. En gemensam analys av hur det går och vad som eventuellt behöver förändras är ett värdefullt sätt att ta tillvara kompetens men också för att hålla engagemanget uppe under arbetets gång. Kommunicera resultaten.

²⁸ Tänk om du är omgiven av experter? - Om att lyckas leda i samverkan, Anna Zingmark & Karoline Bottheim (2019)

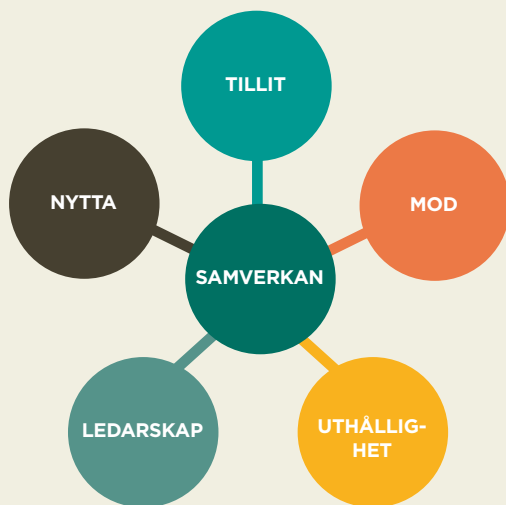
Fällor och fallgropar

Allt som beskrivs kan vara fällor och fallgropar såväl som framgångsfaktorer. Det är en konst att samverka. Något som ofta underskattas är olika organisationers och aktörers olikheter i uppdrag, styrning, handlingslogik och kultur. En annan faktor är om den vertikala styrningen hos varje aktör inte tar hänsyn till behovet av en annan typ av ledarskap för styrning av samverkan. Några fällor och fallgropar som vi särskilt lyfter fram är;

- *Är det verkligen samverkan det handlar om?* Eller kallas det samverkan men handlar mest om att vilja bestämma över andra, att få finansiering eller att uppfylla ett formkrav?
- *Är samverkan rätt medel för det som ska uppnås?* Att välja samverkan som medel är ett val som innebär att andra verktyg och arbetssätt väljs bort.
- *Ges samverkan de resurser som krävs?* Samverkan behöver resurser och är en arbetsform som kräver mer av oss som personer och av våra organisationer. Särskilt resursen tid. Tid att lyssna, tid att prata, tid att förankra, tid att fatta gemensamma beslut, tid att göra. Ju fler parter desto mer tid. Samverkansvinsterna med de olika perspektiven och kompetenserna tas inte tillvara om inte tillräckligt med tid avsätts.
- *Finns en ärlighet om ambitionsnivån i samverkan?* Ju tydligare aktörerna kan vara om sin ambition, desto lättare blir det att hitta en bra nivå i samverkan.
- *Hur ser mandatet ut för de som ingår i samverkan?* Mandatet behöver vara tydligt för alla som deltar. Är det en grupp med beslutsmandat eller en samverkansarena där en grund kan läggas men där beslut fattas hos respektive organisation? Har deltagarna samma slags mandat eller är det olika? Om det är olika mandat kan processen lätt börja halta.
- *Hur ska resultatet av samverkan tas om hand?* Som vi pekat på är samverkan ett medel för att uppnå resultat. En fallgrop är långsiktigheten, att resultatet inte tas om hand och att samverkan rinner ut i sanden.

Till dig som leder – hur kan du bidra till samverkan som gör skillnad?

Det finns några pusselbitar som vi vill lyfta fram som särskilt viktiga för samverkan som gör skillnad.



TILLIT är grunden. Tillit förtjänas och växer fram, tar tid att bygga upp och går snabbt att rasera. Var rädd om tillitsfulla relationer, värna och vårda dem. Transparens, trovärdighet och tydlighet bygger tillit. Lita på andra aktörer och led med tillit till dina medarbetare.

MOD behövs för att finna nya lösningar, kanske hitta nya samverkansparter, driva på en önskad utveckling som kan möta motstånd till en början.

UTHÅLLIGHET behövs i en tid där allt går snabbt och utmaningarna är komplexa. Förändring tar tid, utvecklingen går upp och ned, ibland blåser det med- och ibland motvind. Att stå stadigt i sitt ledarskap oavsett vindriktning är viktigt och uthållighet ger resultat, till slut.

LEDARSKAP som skapar utrymme och möjligheter för flera att äga processen, ett samansvar som bygger på ett ledarskap utifrån överenskommelse snarare än mandat. Ett dedikerat ägarskap under hela processen ger förutsättningar att lyckas.

NYTTA är meningen med samverkan. Att kunna se nyttan med samverkan utifrån vad som ska uppnås är nödvändigt för engagemanget. Var tydlig med vilken nytta du vill se och lyssna noga på vad andra vill uppnå, för att finna gemensamma mål. Samverkan kräver resurser där värdering, sortering och prioritering är viktiga verktyg för mesta möjliga nytta av samverkan.

Avslutningsvis, samverkan - alldeles underbart

Nåja, vad är väl samverkan? Det kan vara fruktansvärt långtråkigt, dötrist och tråkigt... och alldeles, alldeles underbart!

Askungen, lätt reviderad version.

Samverkan, när det flyter på, det finns ömsesidiga vinster, man lär sig nytt och kan lösa saker på nya sätt – det kan verkligen vara underbart. Samverkan som fungerar ger en möjlighet att ta sig an komplexa problem som ingen enskild aktör kan lösa på egen hand och faktiskt göra skillnad.

Olika stämmor i en kör som smälter samman till ett vackert stycke, en symfoniorkester vars olika musikaliska kompetenser

SAMVERKAN STAVAS IBLAND MED Ä-SAMVÄRKAN



illustration: Ulf Lundkvist
text: Jan Torége

bildar en enhet, ett fotbollslag där spelarnas olika kvaliteter ger slagkraft, ett operationsteam som tillsammans genomför avancerade medicinska ingrepp. Exempelen är många där olika kompetenser sätts samman och genomför stordåd.

I dessa exempel är det lätt att se det gemensamma målet och nyttan med att använda allas kompetenser. Svårighetsgraden ökar när samverkan är medlet för att uppnå mer långsiktiga mål och aktörerna är från olika organisationer med olika uppdrag, regelverk och kultur. Men långsiktiga komplexa samhällsutmaningar kan tas ned till reella problem och utmaningar där nyttan med samverkan blir tydlig. Då behöver vi vara samarbetsdugliga och ha samverkanskompetens, på alla nivåer.

Dessutom är det roligt att jobba när arbetet fungerar väl och ger resultat – och det blir goda resultat när det finns arbetsglädje. Arbetsglädje och effektivitet är två sidor av samma mynt som förstärker varandra. Att lära mer och utveckla samverkanskompetens ger såväl mer effektivitet som arbetsglädje.

Kompetensen att kunna samverka, kanske på ett nytänkande, kreativt sätt, att bryta mönster, samarbeta med både nya aktörer och i nya former, kommer att öka i betydelse. Det handlar dock om val, att välja när samverkan är rätt medel för att nå resultat och att då satsa det som krävs för att samverkan ska bli verkningsfull.

Vi hoppas att den här skriften har kunnat ge inspiration och ökad kunskap om den samverkan som behövs för att klara komplexa utmaningar i en föränderlig värld. Om vi på ett klokt sätt kan kombinera de enorma resurser vi gemensamt har, i form av kompetens, drivkrafter, perspektiv, nätverk, finansiella resurser finns en enorm utvecklingskraft.

