

2012-01-26

Socialnämnden
Stockholms stad

2012 -01- 27
Dnr. 2.7-0227/2010
Registraturet

Ariane Andersson, sektionschef
SOCIALFÖRVALTNINGEN
AVDELNINGEN FÖR STADSÖVERGRIPANDE SOCIALA FRÅGOR
106 64 Stockholm

SLUTRAPPORT ANGÅENDE DIALOGEN OCH FÖRSLAG TILL ÖVERENSKOMMELSE

Jag översänder härmed i enlighet med mitt uppdrag för Stockholms stad den rapport, som sammanfattar Dialogen mellan staden och ett stort antal organisationer inom social- och äldreomsorgen. Uppdraget har varit att i rollen som samtalsledare bidra till ett förslag till överenskommelse. Min uppdragsgivare har varit Fredrik Jurdell.

Dialogen är avslutad. Ett förslag till överenskommelse föreligger. Denna slutrapport avslutar mitt spännande uppdrag. Jag känner stor tacksamhet över att ha fått möjligheten att delta i processen och att få möta så stor kompetens och erfarenhet hos samtliga aktörer.

Med vänlig hälsning

Peter Örn

Stockholm den 26 januari 2012

Peter Örn: en personlig dokumentation av en dialog som lett fram till ett förslag till överenskommelse mellan Stockholms stad och idéburna organisationer inom social- och äldreområdet.

Peter Örn AB
-Ledarskap och samhällsutveckling
Tegnérgatan 15
111 40 Stockholm
www.peterorn.se

INLEDNING

Tankar på en dialog och en lokal överenskommelse i Stockholm

I slutet av 2009 kontaktades jag av Ulf KristerSSon, dåvarande borgarråd i Stockholms stad. Han sonderade möjligheterna att genomföra en dialogprocess inom stadens sociala fält. Jag tolkade det som att hans främsta syfte var att ytterligare vilja fördjupa samarbetet mellan staden och de idéburna organisationerna och att bekräfta deras viktiga samhällsroll.

Det ska understrykas att Stockholms stad sedan lång tid har ett omfattande samarbete med den ideella sektorn, som bland annat kommer till uttryck i ett ekonomiskt stöd, som ligger avsevärt över 100 miljoner kronor om året. Samarbetet präglas av stor ömsesidighet.

Under de följande månaderna formaliserades de inledande tankarna på en lokal överenskommelse till ett gemensamt initiativ av socialborgarrådet Ulf KristerSSon och äldreborgarrådet Ewa Samuelsson.

Under den tid som dialogen pågick medverkade jag i rollen som samtalsledare. Det här är mina ord kring hur processen fortlöpte, och som sedan utmynnade i en Överenskommelse mellan Stockholms stad och ett stort antal idéburna organisationer inom social- och äldreområdet.

I slutet av denna skrift har några av de personer som var aktiva under dialogen svarat på frågor om avgörande skeden i processen, framgångsfaktorer samt viktiga lärdomar inför det fortsatta arbetet.

Solidaritet i praktiken

Jag har mina rötter inom den ideella sektorn.

Under en stor del av min yrkesverksamhet har jag arbetat inom idéburna organisationer. De är starkt präglade av sina värderingar, sin strävan att göra samhällsnytta och av medlemmarnas engagemang.

Jag har på nära håll fått se och uppleva solidaritet i praktiken: hur enskilda människor, som ofta på ideell basis vill göra en smula nytta för andra, kan göra stordåd tillsammans när det gäller att fördjupa välfärden och att ge en röst åt utsatta människor. Mina egna erfarenheter är hämtade främst från det sociala och det kulturella området. Ideella insatser omfattar naturligtvis större områden än så när det till exempel gäller personlig tro i gemenskap med andra, idrott och friluftsliv för att ta några exempel.

Jag har också på nära håll upplevt hur svårt det har varit för idéburna organisationer inom det vi kallar för den ideella sektorn eller det civila samhället att hävda sig i förhållande till de offentliga och privata sektorerna. Under flera decennier brottades man med epitetet *välgörenhet* som ett nedsättande omdöme – ett ord som andas bristande erfarenhet, kompetens och överhet trots att det egentligen är släkt med ordet

solidaritet. Organisationernas insatser för sjuka och gamla, barn och unga, hemlösa och gömda, slagna och socialt utsatta, övergivna och utblottade beskrevs möjligen som ett komplement till den offentliga sektorns insatser. Men oftast med undertonen att den inte bars av samma kvalitet som den offentliga verksamheten.

Bilden har förändrats på senare år.

Det som ofta beskrivs som valfrihetsrevolutionen har luckrat upp den offentliga sektorns monopol på välfärdens tjänster. Kommersiella och idéburna aktörer utan något vinstmotiv kan göra sig gällande på ett helt annat sätt än tidigare. De idéburna organisationerna har vunnit erkännande för den erfarenhet och kompetens, som inte sällan har utvecklats under ett drygt sekel av verksamhet.

Det finns en växande insikt om att den ideella sektorn med sin erfarenhet, sitt engagemang för andra människor och sin idé- och utvecklingskraft är en lika omistlig del av samhället som näringslivet och den offentliga sektorn.

Ett viktigt steg i erkännandet skedde i samband med regeringsdeklarationen 2006 när den nyvalde statsministern Fredrik Reinfeldt yttrade följande:

"Grunden för trygghet och gemenskap läggs i ett starkt civilt samhälle såsom föreningsliv, idrottsrörelser, kyrkor, samfund och ideella organisationer. Solidariteten i det offentliga välfärdssystemet är ett komplement till ett samhälle som i högre grad präglas av medmänsklighet, ansvarstagande och idealitet."

Fredrik Reinfeldts ord vände det etablerade perspektivet genom att beskriva den offentliga sektorn som ett komplement till det civila samhällets insatser. Orden hade förmodligen större kraft än vad än någon av de ledande politikerna hade kunnat ana. De väckte förväntningar om ett ytterligare steg i bekräftelsen av de idéburna organisationerna, som regeringskansliet inte var förberett för. Tiden gick och orden riskerade att bli utan konkret innehåll.

Den nationella dialogen och Överenskommelsen

Det dröjde drygt ett år fram till hösten 2007 innan regeringen tog initiativ till en dialog med ett stort antal idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting, SKL. Initiativet föddes delvis som ett svar på uppvaktningar från bland andra Forum för frivilligt socialt arbete och Famna, två ledande branschorganisationer inom den ideella sektorn, som målmedvetet arbetat för att placera organisationerna på kartan. Forum hade till exempel framfört kravet på spelregler mellan den offentliga och den ideella sektorn, och Famna hade understrukit vikten av en näringspolitik som också omfattade så kallade nonprofitorganisationer.

Regeringens inbjudan till dialog syftade till att komma fram till en överenskommelse mellan de tre parterna. En överenskommelse som skulle undanröja hinder för organisationernas möjligheter att utvecklas och därmed bidra till att förstärka deras insatser både som utförare/producenter av välfärdstjänster, röstbärare och opinionsbildare. Den skulle bekräfta de idéburna organisationernas viktiga roll i det svenska samhället, historiskt och i nuet.

Dialogen var nydanande i sin strävan att komma fram till ett gemensamt dokument som samtliga aktörer kunde enas om. Den pågick under drygt ett år och ledde fram till den överenskommelse, som dels beskriver vikten av principer som till exempel Självständighet och oberoende, Långsiktighet, Dialog samt Kvalitet, dels innehåller ett antal konkreta åtaganden från de tre parternas sida. Ett viktigt gemensamt åtagande var att bidra till att Överenskommelsen skulle följas av lokala initiativ och överenskommelser.

Överenskommelsen fastställdes i ett regeringsbeslut den 23 oktober 2008. Oppositionen förklarade i en särskild skrivning att den gav sitt stöd till överenskommelsens bärande principer. Det var en viktig bekräftelse av politisk enighet om de idéburna organisationernas roll i samhället. Styrelsen för SKL uttalade omedelbart sitt stöd för Överenskommelsen och senare har ett drygt femtiotal organisationer gett sitt undertecknande. Bland de undertecknande organisationerna finns till exempel Riksorganisationen för kvinnojourer och tjejjourer i Sverige, Riksförbundet för sexuell upplysning, Malmö ideella föreningars paraplyorganisation, Sociala missionen, Judiska församlingen, Bräcke Diakoni, Svenska Röda Korset, Barnens rätt i samhället, Svenska Kyrkan och Landsrådet för Sveriges ungdomsorganisationer, Famna, Forum, Handikappförbundens samarbetsorgan.

Det är exempel som illustrerar att det civila samhället/den ideella sektorn består av ett brett spektrum av organisationsformer – stiftelser, ideella och ekonomiska föreningar, sociala företag – och att en del ser sig som enbart röstbärare och opinionsbildare medan andra definierar sig som utförare eller producenter. Inte sällan är man både och. Det som förenar dem alla är att de är så uppenbart värderingsstyrda och att de har samhällsnyttan och inte vinsten som motiv för sin existens. De är, som forskare har beskrivit det, ett nav för människors engagemang och ett rum för personlig utveckling och växande. De bidrar i hög grad också till samhällets idéutveckling.

Idéburen organisation – den gemensamma identiteten

Under dialogen valde de deltagande organisationerna begreppet *idéburen* som en gemensam identitet. Samtliga organisationer som har undertecknat Överenskommelsen finns återgivna på www.overenskommelsen.se. Överenskommelsen följs upp och utvärderas årligen. En gemensam arbetsgrupp ansvarar tillsammans med ett särskilt kansli för uppföljningen. I samband med en årlig konferens redovisar respektive part hur man genomfört sina åtaganden.

Den nyutkomna doktorsavhandlingen "I dialogens namn" av Mairon Johansson beskriver och analyserar ingående den teoretiska och politiska bakgrunden till dialogen samt processen i sin helhet.

Det är spännande läsning som understryker flera viktiga slutsatser: att en omfattande dialogprocess måste få ta tid, att den måste få växa fram utan att slutmålet alltid är tydligt givet på förhand, samt att också organisationer som sinsemellan är mycket olika kan formera sig som en part.

Avhandlingen beskriver också den inledande tveksamheten hos ett antal organisationer inför processen och att ingå en överenskommelse. Man var orolig över att de politiska beslutsfattarna skulle abdikera från samhällets välfärds mål, och att det fanns en dold agenda som syftade till att flytta över sociala verksamheter till frivilliga krafter för att därmed kunna genomföra neddragningar och besparingar. Det var en skepsis som förblev hos de flesta dialogens deltagande aktörer, men stannade kvar hos några av dem och ledde till att de valde att inte underteckna Överenskommelsen.

Denna valfrihet var en viktig förutsättning redan från början genom att organisationerna fick garantier för att man inte skulle missgynnas även om man senare skulle välja att stå utanför. Det gjorde att man kunde medverka i dialogen utan att senare fullfölja genom att underteckna den färdiga överenskommelsen.

Dialogen inom det sociala området har senare följts upp inom integrationspolitiken och syftar till skapa förutsättningar för idéburna organisationer att bidra till att förbättra situationen för människor som är nyanlända till Sverige. Sedan lång tid utför inte minst etniskt grundande organisationer ett fantastiskt arbete ofta i det tysta och med mycket begränsade resurser. Det handlar ofta om att hjälpa människor som ännu inte lärt sig språket, att navigera i mötet med till exempel myndigheter, kommande arbetsgivare och skolans lärare och skollärare.

Jag fick den inspirerande möjligheten att på regeringens uppdrag leda båda dialogerna.

För mig var utgångspunkten att dialogen fördes av jämbördiga parter och att det var viktigt att bidra till en atmosfär av ömsesidig påverkan, av givande och tagande. En viktig lärdom som ständigt upprepas är att tiden är den kanske viktigaste faktorn när det gäller att skapa förtroende och respekt och förståelse för varandras roller.

Framgångsrik dialog måste få ta tid.

En annan viktig framgångsfaktor är att varje aktör träder in i processen för att åstadkomma ett gemensamt resultat. Det kräver självförtroende och integritet – att man inte ser sig själv som ett presumtivt offer som kommer att bli förd bakom ljuset. Det kräver mod att inte ge efter för misstänksamhet och för den ängslan, som är naturlig när man slår sig ned vid regeringens eller för den delen den kommunala förvaltningens bord för att prata om gemensamma utgångspunkter.

VÄGEN TILL EN ÖVERENSKOMMELSE

I det följande ska jag kortfattat beskriva dialogen mellan Stockholms stad och idéburna organisationer inom social- och äldreområdet.

Stadens styrgrupp

Jag knöts på konsultbasis till processen i rollen som samtalsledare.

Uppdraget inleddes den 7 maj 2010 och avslutades den 20 december 2011.

Jag rapporterade direkt till stadens styrgrupp under gemensam ledning av Gillis Hammar, förvaltningschef för socialtjänst- och arbetsmarknadsförvaltningen och Gunnel Rohlin, direktör äldreförvaltningen efterträdd av Eva Frunk-Lind, direktör äldreförvaltningen, efter årsskiftet 2010/2011.

I gruppen ingick också från social- och arbetsmarknadsförvaltningen Fredrik Jurdell, avdelningschef, Ariane Andersson, sektionschef. Från äldreförvaltningen ingick Rebecka Strandberg, strateg, som under hösten 2011 efterträddes av Git Skog, strateg. Jag vill understryka det mästerliga jobb, som Ariane Andersson utförde i rollen som gruppens sekreterare och samordnare av dialogprocessen.

Gruppens sammansättning och täta samarbete speglade stadens engagemang för dialogen och dess strävan att nå fram till en överenskommelse med de idéburna organisationerna. Om detta rådde aldrig någon tvekan. Det rådde heller ingen tvekan om att gruppen var lyhörd för krav och synpunkter från organisationernas sida.

Jag vill framhålla vikten av att gruppen leddes av tjänstemän på högsta nivå: styrguppen var alltid beslutsför och hade direkta möjligheter att förankra processen hos den politiska ledningen. Även de ledande politikerna visade stort engagemang för processen.

Det första mötet med de idéburna organisationerna

Det var en afton i juni 2010. I Stockholms Stadshus samlades ett hundratal företrädare för idéburna aktörer inom social- och äldreomsorgen. Här möttes stora och små organisationer över en kopp kaffe och smörgås innan konferensen inleddes. De flesta närvarande organisationerna var samarbetspartners med bidrag från staden, ett mindre antal var verksamma utan att få något kommunalt bidrag. Några kände varandra sedan tidigare, för många var det första gången de möttes.

Inbjudare till konferensen var de dåvarande borgarråden Ulf Kristersson och Ewa Samuelsson.

Syftet var att inleda en dialog i Stockholms stad mellan staden och idéburna organisationer verksamma inom socialtjänst- och äldreomsorg om hur samarbetet skulle kunna fördjupas ytterligare och manifesteras i en gemensam överenskommelse.

Det uttalades tydligt från de ledande politikerna att tanken på en dialog var inspirerad av den process, som hade genomförts på nationell nivå inom det sociala området.

Dialogen skulle vara öppen för varje organisation som ville delta. Inbjudan ställdes till de organisationer som fick ekonomiskt stöd från staden samt till de organisationer, som hade hört av sig med en önskan om att delta. Över hundra organisationer med varierande historia, storlek och inriktning valde att delta i processen.

Konferensen den där kvällen i juni blev en smula stapplande av flera skäl. Många närvarande organisationer mötte tanken på en dialog för första gången. Flera kände inte till den nationella överenskommelsen. Man kom till mötet utan att det fanns någon samstämmighet mellan organisationerna. Och det var uppenbart att den politiska ledningens motiv för en dialog inte varit tillräckligt tydliga för flera av de inbjudna.

Det bidrog till att flera av frågorna under kvällen präglades av tvivel och viss misstänksamhet. Flera aktörer såg inte behovet av en dialog – det uttrycktes nu och senare under processen att de flesta nog var nöjda med hur samarbetet fungerade. Och flera undrade om det fanns en dold agenda; ville staden förändra villkoren, var man ute efter att minska ambitionerna inom välfärdspolitik. Det var samma undran som hade speglats hos flera deltagare också under den nationella processen.

Det blev tydligt under kvällen att motivet och engagemanget för en dialog och en möjlig överenskommelse var ensidigt: Staden och två av dess ledande politiker var inbjudare och kände och visade stort engagemang för den kommande processen. De ledande cheferna inom respektive förvaltning hade redan bildat en styrgupp. En konsult var kontrakterad att medverka som samtalsledare i processen.

Trots denna ensidighet utmynnade ändå konferensen i att majoriteten av organisationerna uttryckte att de självklart skulle tacka ja till att medverka vid dialogmöten under den kommande hösten. Intrycket var att ingen ville ställa sig vid sidan om, men att det heller inte fanns någon vilja från någon av organisationerna att spela en mer aktiv roll.

Det första skedet av dialogmöten - en trevande början

Konferensen blev inledningen på det första skedet av processen: en serie dialogmöten som ägde rum under hösten 2010. Sammanlagt genomfördes tio möten i mindre grupper, där ett sjuttiototal organisationer deltog. Samtalen leddes av mig. De dokumenterades av Ariane Andersson som tillsammans med Rebecka Strandberg deltog i samtliga möten. Anteckningarna från varje möte blev omedelbart tillgängliga för alla som deltog i processen för att alla skulle vara informerade om diskussionerna.

Syftet med dessa dialogmöten var att diskutera styrkor och svagheter i samarbetet för att kunna identifiera eventuella utvecklingsområden som grund för en överenskommelse.

Vid några tillfällen deltog också förvaltningscheferna. Varje dialogmöte hade samma upplägg, men inget möte var det andra likt – varje möte var unikt genom att det påverkades av de närvarande organisationernas företrädare.

Den centrala frågeställningen var alltså att diskutera hur samarbetet mellan staden och de idéburna organisationerna skulle kunna fördjupas ytterligare i framtiden. Från stadens sida var det en uttalad ambition att man ville nå fram till en överenskommelse där båda parter också gjorde konkreta åtaganden för att fördjupa samarbetet. Från organisationernas sida fanns under detta skede av processen inget gemensamt engagemang för en överenskommelse. Förhållningssättet kan bäst beskrivas som avvaktande.

Vid inledningen av varje möte uttalades att styrgruppen skulle presentera ett förslag till överenskommelse när samtalsrundan var avslutad. Det var alltså inte frågan om ett gemensamt skrivande. Det avgörande motivet för det var svårigheterna att utse representanter för organisationerna – en roll som styrgruppen inte ville eller kunde ta på sig. Och det var ännu för tidigt för organisationerna att uppträda som en gemensam part.

I efterhand framträder ett mönster: mötena präglades av lyssnande från stadens sida, mindre av ett ömsesidigt tagande och givande. Genomgående bekräftades att samarbetet fungerade bra och att kontakterna mellan förvaltningarna och organisationerna i stort sett var utmärkta. Ofta framfördes frågor kring finansiering: organisationerna önskade ökade, långsiktiga och icke-öronmärkta resurser.

Vid samtliga möten framfördes att organisationerna levde under stor osäkerhet därför att beskeden om det kommande årets bidrag alltid kommer dagarna innan årsskiftet. Frågan om stadens upphandling av välfärstjänster kom upp vid ett antal tillfällen, med utgångspunkt från organisationernas möjligheter att hävda sig mot privata aktörer i samband med upphandlingar av tjänster inom välfärdsområdet.

Varje möte sammanfattades av deltagarna med att det hade varit givande, präglats av god stämning och att de var villiga att delta i nya samtal. Ibland uttrycktes undran över vad samtalen skulle leda till fram till. Det underströks ofta att de önskade att förvaltningen och inte minst politikerna skulle besöka verksamheten. En återkommande upptäckt vid flera möten var att organisationerna såg att de kunde lära av varandra och att det var möjligt att hitta samarbeten.

Det andra skedet

– förvaltningens förslag till överenskommelse och de kritiska remissvaren

Så togs nästa steg i processen. Den 26 oktober 2010 när de tio dialogmötena var avslutade inbjöds organisationerna till en arbetskonferens, som ägde rum sent på eftermiddagen i den stora Mälarsalen på Münchenbryggeriet med utsikt över vattnet, Stadshuset och Norr Mälarstrand.

Även den här gången var det stor uppslutning. Vid det inledande kaffet och smörgåsen var det också tydligt att flera nu var mer bekanta med varandra än vid den första

konferensen. Höstens dialogmöten hade bidragit till att synliggöra aktörerna – det gällde såväl organisationerna som förvaltningarnas tjänstemän.

Vid konferensen återkopplades vad som hade kommit fram under dialogmötena. Stadens styrgupp presenterade också en möjlig struktur till överenskommelse, som byggde på höstens dialogmöten. Utgångspunkten var att den nationella överenskommelsen skulle utgöra förebild. Det handlade om att formulera dels gemensamma principer för samarbetet mellan staden och de idéburna organisationerna, dels åtaganden för både stad och organisationer och hur dessa skulle följas upp.

Den inledande reaktionen var att organisationerna behövde tillräcklig och rimlig remisstid, den fortsatta processen fick inte skyndas fram. Ingen skulle känna sig överkörd. Beslutet blev att utvidga den planerade remisstiden ytterligare.

Efter arbetskonferensen formulerade stadens styrgrupp ett förslag till överenskommelse, som sändes ut till organisationerna för en remissrunda, som pågick under perioden december 2010 till och med januari 2011. Syftet var att därmed inhämta organisationernas synpunkter på förslaget.

I början av 2011 kom det in 26 svar med synpunkter på förslaget till överenskommelse. Endast några få organisationer var beredda att underteckna förslaget till överenskommelse. Huvuddelen av svaren var mer negativa till processen än till sakinnehållet. Man betonade att förvaltningarna hade lyssnat men att man med tydliga skrivningar stod fast vid sin egen hållning när det till exempel gällde finansieringsfrågan.

Majoriteten av de inkomna remissvaren vände sig mot att styrguppen hade formulerat förslaget till överenskommelse. De var framförallt kritiska till att styrguppen också hade formulerat förslag till åtaganden från organisationernas sida. Sammanlagt 43 organisationer hade gått samman i ett *gemensamt* yttrande där de förklarade att de inte var villiga att stå bakom förslaget. De önskade i stället vad de beskrev som en mer demokratisk process, präglad av fördjupad dialog.

Det avgörande skiftet i processen

Remissvaren ledde till ett avgörande skifte i processen. De ställde stadens styrgrupp inför en viktig frågeställning: skulle man omskapa processen eller förklara att höstens möten i sig var tillräckliga för att utgöra dialogen och därmed avblåsa försöken att åstadkomma en gemensam överenskommelse?

Inriktningen blev att finna sätt för att omskapa processen i dialog med organisationerna.

Ett viktigt steg var att bjuda in till ännu en arbetskonferens för att presentera resultatet av remissbehandlingen och att diskutera en möjlig fortsättning av dialogen.

Styrgruppen bjöd nu in representanter för de organisationer, som hade undertecknat det gemensamma remissvaret till ett informellt förmöte inför den kommande arbetskonferensen. Dessa representanter utsågs av undertecknarna. Vid det informella förmötet uppträdde organisationerna för första gången som en *gemensam part*.

Förmötet fick stor betydelse för den kommande processen.

Organisationernas representanter förklarade att det fanns en önskan om att nå fram till en gemensam överenskommelse, som skulle vara formulerad av en **gemensam arbetsgrupp** med företrädare för staden och för organisationerna. Därmed undanröjdes styrgruppens osäkerhet – det fanns inte något skäl att avblåsa försöken att nå en överenskommelse.

Arbetskonferensen ägde återigen rum på Münchenbryggeriet en sen eftermiddag och kväll den 28 april 2011. Det var viktigt att finna lokaler som var tillräckligt stora – och tillgängliga även för rullstolsburna.

Konferensen samlade nästan 100 organisationer. Resultatet av remissen presenterades av styrgruppen. Därefter tog företrädare för organisationerna över för att tillsammans diskutera hur man gemensamt skulle förhålla sig till den fortsatta processen. Det entydiga beskedet var att man ville gå vidare.

Konferensen avslutades med att en gemensam arbetsgrupp formades med representanter dels för styrgruppen, dels med representanter för organisationerna. Valet av företrädare gick till så att den som ville fick anmäla sitt intresse.

Det tredje skedet

– ny inriktning med gemensam arbetsgrupp

Den gemensamma arbetsgruppen bestod av följande personer: Ann Wedin (Svenska Röda korset), Ariane Andersson (Socialförvaltningen), Clara Dèry (Stadsmissionen), Lotta Johansson (Länsbygderådet), Mikael Theander (Svenska Röda Korset), Ola Bixo (Studiefrämjandet i Stockholm), Rebecka Strandberg (Äldreförvaltningen), Ricardo-Osvaldo Alvarado (Blå vägen) och Seppo Mälkki (RSMH Solbergagården).

Det tydliggjordes därmed att det var två parter – staden och den idéburna sektorn – som möttes för att diskutera hur man skulle fördjupa det framtida samarbetet och hur denna strävan skulle beskrivas i ett gemensamt dokument, beslutat av kommunfullmäktige med idéburna organisationer som undertecknare.

Den gemensamma arbetsgruppen var beredd att avsätta tid för de omfattande överläggningar, som blev ett signum för den fortsatta dialogprocessen. Min roll som samtalsledare blev att leda överläggningarna och att ansvara för att förslaget till en överenskommelse formulerades.

I praktiken blev det så att formuleringarna växte fram under mötena med det första textförslaget som underlag – alla var överens om att det var lämpligt att utgå från, i och med att det sammanfattade höstens dialogmöten.

Jag kan inte nog understryka arbetsgruppens stora betydelse för den vidare processen. Den representerade stor kunskap om detaljer och samtidigt en överblick. Den arbetade med tålamod, stort engagemang och vägran att fastna i låsningar. Den använde tiden väl, arbetade effektivt och samtidigt med respekt för den tid det tar att lyssna och förankra.

Ett diskussionsunderlag till överenskommelse togs fram under några arbetsdagar i slutet av juni 2011. Den gemensamma arbetsgruppen var överens om att sommaren gav möjligheter att diskutera och förankra förslaget. Någon uttryckte det så att den som arbetar ideellt aldrig tar ledigt. Respektive part kunde därmed gå vidare i förankringsarbetet – och föra en diskussion dels i stadens styrgrupp, dels bland de organisationer som tidigare hade medverkat. Sommaren ägnades åt att diskutera överenskommelsen. Överläggningarna i juni ägde rum i Blå Vägens lokaler i Sättra – något som var av symbolisk betydelse: nu hade dialogen flyttat ut från förvaltningens lokaler.

När den gemensamma arbetsgruppen möttes efter sommaren hade ett stort antal synpunkter inkommit. De var helt inriktade på sakinnehållet. Det var uppenbart att processen och tanken på en överenskommelse därmed var förankrad.

Den gemensamma arbetsgruppen tog därför steget från ett mer informellt diskussionsunderlag till att arbeta fram ett första förslag till överenskommelse – ett arbete som ägde rum i Svenska Röda Korsets lokaler.

Den gemensamma arbetsgruppens förslag och remiss

Förslaget till överenskommelse gick därefter ut på remiss till organisationerna. Parallellt med detta remissarbete skedde förankring inom stadens styrgrupp och den politiska nivån.

Remissrundan resulterade i ytterligare synpunkter, som den gemensamma arbetsgruppen kunde arbeta in i det slutliga förslaget. Synpunkterna var av mer marginell karaktär – en bekräftelse av att överenskommelsen var på väg att mogna fram.

Den avslutande arbetskonferensen

Den sista arbetskonferensen ägde rum den 19 oktober 2011, återigen i Münchenbryggeriet och med stor uppslutning. Då presenterades det slutliga förslaget av den gemensamma arbetsgruppen. Det speglade vad som kan beskrivas som en jämbördighet mellan parterna.

Konferensen inleddes av borgarråden **Anna König Jerlmyr** och **Joakim Larsson**, som underströk vikten av dialogen och överenskommelsen. Därmed betonades den politiska kontinuiteten.

Förslaget diskuterades i mindre grupper – alltmer inriktades diskussionen på det framtida arbetet och vilka förväntningar som fanns. Några menade att processen hade gått för snabbt, att dokumentet var för övergripande, att de skulle få svårt att ställa sig bakom dokumentet.

Arbetskonferensen var dock som helhet överens om att ställa sig bakom den gemensamma arbetsgruppens arbete och gav sektorns representanter i gruppen mandat att avsluta processen.

Den gemensamma arbetsgruppen möttes den 2 november för en avslutande överläggning. Några få justeringar gjordes i förslaget mot bakgrund av konferensens synpunkter.

Så fattade den gemensamma arbetsgruppen beslutet att nu lämna ifrån sig dokumentet som ett förslag för politisk beslutsfattande. Därmed gick förslaget vidare för handläggning i den kommunala förvaltningen och beslut av kommunfullmäktige under våren 2012.

NÅGRA RÖSTER OM DIALOGEN

En resultatinriktad dialog med många aktörer kräver tid

Jag har bett några personer, som var mycket aktiva under dialogen och processen fram mot ett förslag till överenskommelse, att svara på några frågor om avgörande skeden i processen, framgångsfaktorer samt viktiga lärdomar inför det fortsatta arbetet.

De intervjuade, som svarar i bokstavsordning, representerar alla dem som på olika sätt har bidragit till ett framgångsrikt arbete.

Deras svar ger sammantaget och med stor överensstämmelse en bild av hur dialogen fördes till ett framgångsrikt delmål – ännu återstod några steg i processen.

Svaren bekräftar vikten av tydliga utgångspunkter redan i inledningen av dialogen, av att mötas med respekt för varandras roller och av gemensam vilja att utan ängslan ta gemensamt ansvar för att nå resultat.

Och vill jag tillägga: en *resultatinriktad dialog* med många aktörer kräver tid.

Tid att förstå varandras utgångspunkter och motiv.

Tid att samtala.

Tid att skapa förtroende.

Tid att förankra.

Tid att komma överens.

Ariane Andersson

Ariane Andersson är sektionschef vid socialförvaltningen. Hon har medverkat vid samtliga möten under hela processen och har ansvarat för anteckningar och samordning av underlag, möten och remisser.

Avgörande skeden i processen

Ett avgörande ögonblick var när stadens styrgrupp efter höstens dialogmöten bestämde sig för att gå vidare i försöken att skapa en överenskommelse trots organisationernas negativa kritik mot processen. Det ledde sedan fram till det förmöte, som bekräftade att organisationerna faktiskt önskade en överenskommelse. Efter det präglades processen av att två jämbördiga parter möttes för att tillsammans komma fram till ett dokument som kunde bidra till att fördjupa samarbetet.

Framgångsfaktorer

En viktig framgångsfaktor var att samtalen leddes av en person, som hade till uppdrag att vara oberoende. Annars är det lätt att man kommer i låsning när man börjar agera som två parter. Peter Örn's erfarenheter bland annat från arbetet med den nationella överenskommelsen var bra att ha med sig.

En annan viktig faktor kan beskrivas med uttrycket "Drivande, skickliga och engagerade organisationer": det fanns några organisationer som verkligen var beredda att driva processen. De tog en risk, de kunde få andra emot sig. Från förvaltningens sida behövdes en motpart, vi behövde ha någon att prata med.

Det fanns en vilja från båda håll. Stadens styrgrupp var beredd att lyssna till kritiken och att bidra till en förändring av processens inriktning i januari 2011. Styrgruppens förhållningssätt var också avgörande. Vi fortsatte trots mycket kritik som vi inte enbart upplevde som konstruktiv.

En sista framgångsfaktor var de ledande politikernas förhållningssätt: de har ställt sig bakom dialogen, vi har haft en uppbackning, trots att de inte varit konkret inblandade och trots att personerna har skiftat.

Sammantaget behövs flera samverkande komponenter: politiskt engagemang, uthållig förvaltning, en drivande sektor som är kompetent, och någon som är oberoende.

Lärdomar och fortsättning

Vissa sakfrågor har varit stötestenar - vi har inte kunnat mötas på alla punkter. Dessa frågor ligger fortfarande kvar. Så kommer det säkert fortfarande att vara, det kommer att finnas vissa viktiga men svåra frågor att enas om. Mycket omdiskuterad var bidragsfinansieringen, att besluten sker en gång per år och att ansökning krävs, att pengarna inte ökar från år till år. Och att inte få uppdrag genom upphandling. Slutligen ger dock överenskommelsen ramen för att behandla stötestenarna.

På ett sätt var negativa reaktioner positiva eftersom de ledde till engagemang. Man behöver ett incitament för att gå in i processen. Tidens betydelse är stor, vi tänkte inte på tiden till en början. I det ursprungliga avtalet med Peter Örn skulle vi kanske haft en skrivargrupp, men vi tog inte upp den frågan. Det svåra var representativitet. Om förvaltningen hade valt ut representanter hade det lett till misstankar om särintressen.

Tid behövs fortfarande, man behöver samtal och bredare samtal. Arbetsgruppen kommer bli viktig. Det är olyckligt om vi skulle få en sluten grupp. Förankringsarbetet kommer därför bli viktigt för båda parter. Jag hoppas att överenskommelsen bidrar till en känsla av bekräftelse för organisationerna.

Jag har lärt mig om processens och ordens betydelse. I det första utkastet var det många ord man reagerade på, organisationerna upplevde sig kränkta. Ordvalet har betydelse. Jag har blivit imponerad av hur sektorn drivit sina möten, deras entusiasm, hur de strävar efter att förankra och deras respekt för varandra. Mellan dem fanns ett helt annat tonläge när de var på scenen än när vi varit på scenen. De möten där företrädare för sektorn har deltagit i uppläggningsen har varit mer konstruktiva.

Lotta Johansson

Lotta Johansson är ordförande i Länsbygderådet för Stockholms län (Hela Sverige ska leva). Hon ingår i den gemensamma arbetsgruppen för den nationella Överenskommelsen och är ordförande i den idéburna sektorns samordningsgrupp. Lotta Johansson samordnade synpunkterna från de idéburna organisationerna och var en av de ledande personerna vid flera av arbetskonferenserna.

Avgörande skeden i processen

Det avgörande skedet var när den idéburna sektorn tog saken i egna händer och samlade sig till ett gemensamt agerande med utgångspunkten att processen måste få en omstart. I det läget var det viktigt att företrädarna för Stockholms stad sa okej till att göra ett "omtag". Annars tror jag inte att det hade blivit någon fortsatt dialog och överenskommelse.

Framgångsfaktorer

En viktig framgångsfaktor var parternas ödmjukhet och respekt för varandra efter "omtaget". Staden tog den idéburna sektorn på stort allvar. Det blev tydligt för oss att man inte ville tvinga in oss i ett hörn.

Den gemensamma arbetsgruppen blev en annan viktig framgångsfaktor. Att den tillsattes var en framgång i sig. Den kunde sedan arbeta på, lyssna, argumentera och komma fram till lösningar. Inom arbetsgruppen kunde vi också se att överenskommelsen inte skulle lösa alla frågor. Överenskommelsen ger en ram för att ta itu med dem i framtiden. Därmed blir också Överenskommelsen ett levande dokument, som kan vidareutvecklas.

Från Länsbygderådets sida har det varit viktigt att delta även om vi som organisation inte är direkt berörd. Men jag tror att vi som regional organisation har kunna bidra med överblick och helikopterperspektiv. Kanske var det därför jag fick rollen av att vara brevlåda för alla synpunkter från de idéburna organisationerna under processen.

Lärdomar och fortsättning

En viktig lärdom är att båda parter redan i inledningen måste vara överens om vad man vill uppnå med arbetet. Så var det inte den här gången. Den idéburna sektorn var inledningsvis splittrad och agerade inte gemensamt, var och en kom in i processen som egen förening.

En andra lärdom är att processen måste kännetecknas av att båda parter är jämbördiga. Ingen styr den andre. Ingen kan utfärda direktiv. Men från början fanns en undergivenhet inför den stora stadens initiativ. Den undergivenheten gick över sedan när vi började agera tillsammans. Det gemensamma remissvaret blev ett viktigt steg.

Även fortsättningen kräver hårt arbete. Det räcker inte med att komma fram till ett gemensamt dokument. Nu måste det följas av en konkret handlingsplan, som arbetas fram av en gemensam arbetsgrupp med ett tydligt mandat. En visionskonferens bör äga rum i samband med att överenskommelsen signeras.

Rebecka Strandberg

Rebecka Strandberg arbetade som strateg inom äldreförvaltningen. Hon deltog under hela dialogen fram till dess hon slutade sin anställning i början av hösten 2011.

Avgörande skeden i processen

Ett avgörande skede var när samtliga aktörer gjorde ett "omtag" i processen under sommaren 2011. Därmed lät vi processen ta den tid som krävdes.

Ett annat avgörande skede tror jag var att förutsättningarna inte ändrades mer än vad de faktiskt gjorde efter valet 2010. De ledande politikerna önskade fortfarande en överenskommelse.

Framgångsfaktorer

En viktig faktor var att mandatfrågan för de idéburna organisationerna tydliggjordes, med andra ord att representanterna i den gemensamma arbetsgruppen hade tydliga mandat att föra organisationernas talan.

Jag tror också att en framgångsfaktor var att merparten av den gemensamma arbetsgruppens arbetsmöten under sommaren 2011, skedde i organisationernas egna lokaler. Att alla möten inte längre ägde rum i förvaltningens lokaler. Detta kanske kan uppfattas som en praktisk detalj, men jag tror att lokalfrågan och frågan om vem som får vara "värd" ofta är en underskattad faktor.

Lärdomar och fortsättning

En lärdom och möjlig stötesten är att Stockholms stad och dess förvaltning är en stor organisation. Det gör att en fråga som upphandling, som visade sig vara viktig för organisationerna, är svår att få ett samlat grepp om. Troligtvis pågår flera parallella diskussioner kring upphandling med idéburna organisationer på olika nivåer inom Stockholms stad. Det är viktigt att fortsätta diskussionen om upphandling inom ramen för den framtida Överenskommelsen.

En ytterligare lärdom är att det faktiskt finns tillfällen där intressenter till kommunen tycker att kommunen går för fort fram. Det är också viktigt med vem som rent praktiskt håller i pennan.

När det gäller fortsättningen tror jag att det är viktigt att stadsdelarna tar del av överenskommelsen och ser en koppling till sin egna lokala verksamhet. Informationsspridning och kommunikation av överenskommelsen är väldigt viktig.

Det är också väsentligt att klargöra strukturen för den gemensamma arbetsgruppens fortsatta arbete. Det måste finnas fortsatt kontinuitet i arbetet.

Ann Wedin

Ann Wedin arbetar som projektledare inom Svenska Röda Korset. Hon hade en ledande roll vid flera av arbetskonferenserna.

Avgörande skeden

Det avgörande skedet var när staden skickade ut det första förslaget till överenskommelse på remiss. Det blev grunden för den idéburna sektorn att samla sig. Och det var oerhört väsentligt att man gick samman för att självständigt utforska vad en överenskommelse skulle innebära och för att därefter gå vidare i processen genom att tillsammans avge ett remissyttrande där man bland annat uttryckte intresse för att ta ett större ansvar för processen. Detta ledde senare fram till för sektorn gemensam arbetsgrupp.

Framgångsfaktorer

Den gemensamma arbetsgruppen blev en stor framgångsfaktor. Vi fick stor personkännedom och representerade kunskap om både förvaltningen och den idéburna sektorn. Vi kunde arbeta tillsammans även konkret och praktiskt. Det var också viktigt att vi spred information om vårt arbete i gruppen och att vi öppnade för möjligheterna att lämna tankar och synpunkter under processens gång.

Lärdomar och fortsättning

En svårighet under arbetet var att kunskapen och förståelsen för Överenskommelsen varierade så mycket – både inom organisationerna och inom staden. Jag tycker att det var uppenbart under våra samlingar. Staden har inte heller alltid sett helheten utan mer till ekonomin och utförarrollen.

Jag tror att arbetet har bidragit till att överbrygga detta genom kunskapsöverföring mellan de idéburna organisationerna och förvaltningen. Och många inom sektorn har förstått vilka vinster man kan göra genom att samverka med varandra och att lära av varandra genom att ta del av varandras erfarenheter.

Oddsens är goda för att det ska bli något bra i fortsättningen. En svårighet blir att åstadkomma en gemensam arbetsgrupp med bred representation. Kanske krävs det någon typ av nomineringsförfarande. Till sist vill jag understryka vikten av att information om arbetet fortlöpande ges till de idéburna organisationerna.