

# Kartläggning av samverkan mellan myndigheter och icke-statliga aktörer

× DECEMBER 2023



Nationellt organ för dialog och samråd  
mellan regeringen och det civila samhället



# INNEHÅLL

---

SAMMANFATTNING .....	5
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
<b>2 DESIGN, GENOMFÖRANDE OCH UPPLÄGG</b> .....	<b>11</b>
<b>3 RESULTAT</b> .....	<b>17</b>
<b>4 VÄGAR FRAMÅT</b> .....	<b>27</b>
<b>5 SLUTSATS</b> .....	<b>31</b>
REFERENSER .....	33



# SAMMANFATTNING

---

Under 2023 har NOD initierat och genomfört en kartläggning av de samverkansforum som finns mellan icke-statliga aktörer och myndigheter på nationell nivå. Syftet har varit att stärka den egna kunskapen kring vilka samverkansforum, samverkansformer och strukturer som för tillfället existerar bland svenska statliga myndigheter och att dra slutsatser som kan användas bredare för att stärka samverkan mellan det offentliga och civilsamhället. Detta för att på sikt kunna stärka kunskapen kring hur samverkan bland Sveriges myndigheter ser ut i dagsläget och för att kunna bygga kompetens kring hur samverkan kan bedrivas och utvecklas på olika sätt.

Att förstå i vilken utsträckning samverkan mellan civilsamhällets organisationer och det offentliga genomförs, liksom vilka former den tar, är av väsentlig betydelse av flera skäl. Dels för att bättre förstå när och varför det offentliga samverkar med icke-statliga aktörer, dels för att få en överblick över de sammanhang där samverkan verkar spela en stor roll. En kartläggning kan vidare identifiera var goda exempel på samverkan redan finns och var bästa praxis tillämpas. Samtidigt ger det möjlighet att upptäcka områden där samverkan möter utmaningar som brist på information, kompetens eller resurser.

Tidigare forskning har fastslagit att samverkan mellan civilsamhällets organisationer och det offentliga har ökat, både avseende antalet specifika samverkansforum och i antalet samverkansformer (exempelvis dialog, samråd, brukarråd, rundabordssamtal eller nätverk). I vilken utsträckning ökningen skett är dock fortfarande oklart.

Förfrågan skickades ut till 215 statliga förvaltningsmyndigheter. 145 myndigheter svarade på förfrågan, varav 25 myndigheter uppgav att de inte har någon samverkan som efterfrågas i förfrågan. Resultatet av myndighetssvaren har sammanställts i en databas där alla samverkansforum finns listade med namn och information om forumet, deltagare, kontaktuppgifter, regelbundenhet och beskrivning av samverkansformen.

Kartläggningen identifierade 633 samverkansforum mellan icke-statliga aktörer och myndigheter på nationell nivå. Det gick också att konstatera att de fyra vanligaste samverkansformerna refereras till som "samverkan", "möte", "råd" och "nätverk". Olika myndigheter tenderade att samverka med olika typer av icke-statliga aktörer: myndigheter som arbetar med sociala frågor var de som hade flest samverkansforum där civilsamhället men inte näringslivet deltar, samtidigt som myndigheter som jobbar med frågor som berör näringslivet hade flest samverkansforum där näringslivet men inte civilsamhället var deltagare.

En betydande del av myndigheternas samverkan sker informellt, varierar över tid och är beroende av aktörerna som är involverade. Informell samverkan för med sig vissa fördelar såsom adaptivitet och flexibilitet. Samtidigt kan informella strukturer leda till sårbarhet och obalans i beslutsfattande.

Avslutningsvis diskuterar rapporten vägar framåt för att förbättra samverkan utifrån fem förslag: etablera tydliga riktlinjer och definitioner av olika samverkansformer, främja mångfald och representation, stärka informell samverkan, utforska samverkansmandat över myndigheter och genomföra ytterligare forskning för att öka förståelsen av samverkan och dess påverkan på samhällsutveckling. Rekommendationerna syftar till att stärka och effektivisera samverkan mellan myndigheter och icke-statliga aktörer i Sverige.

# 1 Inledning

Svensk förvaltning präglas av nya former för dialog och samverkan med civilsamhället (Harding, 2012). Myndigheter samverkar med civilsamhället för att genomföra sina uppdrag och civilsamhällets organisationer vänder sig direkt till myndigheter för att få igenom sina medlemmars vilja. Det finns därför ett värde i att följa upp och stärka den här samverkan för alla parter.

År 2008 slöts en nationell överenskommelse mellan regeringen, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL, numera SKR – Sveriges Kommuner och Regioner) och idéburna organisationer inom det sociala området för att bidra till tydligare relationer mellan parterna och ge förutsättningar att stärka samverkan mellan idéburna organisationer och det offentliga. Överenskommelsen lade grunden för vad som drygt tio år senare kom att bli Nationellt organ för dialog och samråd mellan regeringen och det civila samhället på nationell nivå (NOD). En stor del av NOD:s arbete har sedan dess varit att underlätta samverkan mellan offentliga och ideella aktörer – både genom att praktiskt arrangera och stödja dialog- och mötesprocesser och genom att bidra till ökad kunskap inom samverkansfrågor och ge stöd och vägledning till företrädare för myndigheter, departement och civilsamhällesorganisationer.

I samband med *Conference of International Non-Governmental Organisations of the Council of Europe* (INGO-konferensen) år 2009 utarbetades en kod för hur medlemsstaterna ska främja medborgerligt deltagande, bland annat via dialog med det civila samhällets organisationer. Koden ger utförlig vägledning för olika typer av samverkan med det civila samhällets organisationer, från information via samråd och dialog till partnerskap och tydliggör på vilka stadier av en beredningsprocess som samverkan kan ske. Koden har sedan den antogs i stor utsträckning influerat hur svenska samverkansprocesser har utformats och genomförts.

Parallellt med att dessa nya former för samverkan utvecklades har även antalet dialoger och partnerskap mellan det offentliga och civilsamhället ökat

(SKL, 2014; SOU 2016:13, 2016). I den statliga utredningen ”Palett för ett stärkt civilsamhälle” (SOU 2016:13, 2016) fann utredarna flera indikationer på att kommuner, landsting och regioner börjar se på samverkan med civilsamhällets organisationer ur ett mer långsiktigt och strategiskt perspektiv. Det lyftes även fram att det i instruktionerna för flera myndigheter särskilt har skrivits in att myndigheten ska samverka med det civila samhällets organisationer.<sup>1</sup>

Medan det är tydligt att samverkan mellan civilsamhällets organisationer och det offentliga har ökat, både avseende antalet samverkansforum och samverkansformer, är det fortfarande oklart i vilken utsträckning detta har skett. Tidigare utredningar och rapporter har slagit fast att samverkan ökar, men det saknas fortfarande en överblick över hur många och vilka samverkansforum som existerar mellan civilsamhället och det offentliga i dag.

Under 2023 har NOD initierat och genomfört en kartläggning av de samverkansforum som finns mellan icke-statliga aktörer och myndigheter på nationell nivå. Syftet har varit att stärka den egna kunskapen kring vilka samverkansforum, samverkansformer och strukturer som för tillfället existerar bland svenska statliga myndigheter men också dra slutsatser som kan användas bredare för att stärka samverkan mellan det offentliga och civilsamhället. *Samverkansforum* förstås i denna rapport som ett specifikt sammanhang eller en specifik struktur där samverkan för ett särskilt syfte äger rum. Partsgemensamt forum<sup>2</sup> är ett exempel på ett samverkansforum. Detta skiljer sig åt från begreppet *samverkansform*, vilket inom NOD generellt kan förstås som en viss typ av samverkan utifrån en form eller modell såsom exempelvis dialog, samråd, brukarråd, rundabordsamtal eller nätverk. Förutom att identifiera specifika samverkansforum syftar kartläggningen till att bättre förstå vilka samverkansformer som används av myndigheter i samverkan med icke-statliga aktörer. Detta för att på sikt kunna stärka kunskapen kring hur samverkan bland Sveriges myndigheter ser ut i dagsläget, men även för att kunna bygga kompetens och kapacitet kring hur samverkan kan bedrivas och utvecklas på olika sätt.

.....  
1 Se bland annat förordningen (2015:49) med instruktion för Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, förordningen (2013:71) med instruktion för Statens centrum för arkitektur och design och förordningen (2007:1188) med instruktion för Statens konstråd.

2 I Partsgemensamt forum (PGF) diskuterar representanter från regeringen och civilsamhället hur förutsättningarna för det civila samhällets organisationer kan förbättras. Det är dialogen i sig som är syftet med forumet. Avsikten är att samtalen ska kunna bidra till att förbättra villkoren för civilsamhällets organisationer. Forumet sammankallas och administreras av NOD men är självständigt och frikopplat från NOD:s övriga verksamhet. Ansvariga parter för forumet är regeringen och civilsamhället.



Rapporten ämnar beskriva kartläggningen och dess resultat, och diskutera resultaten i relation till de grundläggande principer som är vägledande för relationen mellan det offentliga och civila samhället. Rapporten avslutas med att specificera ett antal policyrekommendationer för att lyfta hur både regeringen, myndigheter och det civila samhället kan arbeta för att förbättra och stärka samverkan och dialog sinsemellan.



## 2 Design, genomförande och upplägg

Kontakten mellan myndigheter och civilsamhällets organisationer sker på en rad olika sätt. I genomförandet av kartläggningen av samverkansformer behövde därför både "samverkan" och "icke-statliga aktörer" tydligt definieras för att kunna ge en rättvisande bild av hur samverkan ser ut på nationell nivå. Då syftet med kartläggningen var att få en övergripande bild av hur samverkan mellan civilsamhällets organisationer och myndigheter ser ut var samverkansformer som tidigare varit okända för NOD också av intresse för kartläggningen. Därför definieras samverkan som något bredare i kartläggningen jämfört med hur samverkan vanligtvis definieras inom ramen för NOD:s uppdrag. Skillnaderna mellan dessa samverkansdefinitioner diskuteras närmare i följande avsnitt.

### 2.1. SAMVERKAN INOM RAMEN FÖR NOD:S UPPDRAG

NOD definierar samverkan som en process där olika parter aktivt delar och kombinerar sina resurser, kunskaper och erfarenheter för att uppnå gemensamma mål eller lösa gemensamma problem. Skillnaden mellan samarbete (att flera parter arbetar ihop för att genomföra en specifik uppgift eller nå ett visst mål) och samverkan är att samverkan ofta är mer strategisk och betonar en djupare integration av idéer, perspektiv och resurser från varje part för att skapa mervärde och bidra till övergripande mål som är svåra att uppnå ensamma. Samverkan kan ske mellan olika sammanhang, såsom mellan organisationer och sektorer, eller mellan olika delar av samhället.

I samverkan ingår vanligtvis element som dialog, ömsesidig respekt och delat ansvar. Parterna arbetar tillsammans för att skapa mervärde och bidra till övergripande mål som är svåra att uppnå ensamma. Samverkan kan vara formell eller informell och kan omfatta olika nivåer av strukturerat samarbete beroende på kontexten.

För NOD:s arbete med regeringen och civilsamhället kan samverkan förstås som en konstruktiv och organiserad process där båda parter aktivt deltar och bidrar till att forma politik, lösa samhällsfrågor och främja hållbart samhälls-

byggande. Det innebär att skapa möjligheter för öppen dialog, gemensamma beslut och långsiktigt partnerskap för att gynna både samhällsintresset och civilsamhället. NOD:s samverkansmetoder baseras på den europeiska koden för idéburna organisationers medverkan i beslutsprocesser. Även om termen ”medverkan” inte har en direkt motsvarighet i termen ”samverkan”, är begreppet nära relaterat till samverkan genom delade principer och liknande processer. NOD:s samverkan bör därför förstås i ljuset av koden, som identifierar fyra stegvisa nivåer av *medverkan i offentliga beslutsprocesser*.

Enligt koden är *information* den lägsta nivån av medverkan. Den karakteriseras av en ensidig överföring av information från offentliga till idéburna aktörer. Kodens nästa nivå, *samråd*, innefattar en aktiv inbjudan från offentliga aktörer med syftet att ta emot inspel från idéburna aktörer angående politiska sakfrågor. *Dialog*, som utgör ytterligare ökad medverkan, innebär en ömsesidig kommunikation mellan offentliga och idéburna aktörer rörande gemensamma intresseområden. *Partnerskap* representerar den högsta nivån av medverkan, där ansvaret delas mellan offentliga och idéburna aktörer genom hela den politiska beslutsprocessen. NOD:s processer faller oftast under nivåerna samråd och dialog, och formerna för NOD:s insatser innefattar bland annat samråd, ungdomsråd, dialogmöten och rundabordsamtal. Vissa av NOD:s samverkansformer faller även under medverkansnivåerna information och partnerskap. Det gäller till exempel lärnätverk, återkopplingsmöten, demokratilabb, öppna seminarier och webinarier och Partsgemensamt forum.

## 2.2. KARTLÄGGNINGENS DEFINITION AV SAMVERKAN

Då syftet med kartläggningen var att identifiera olika samverkansforum och samverkansformer, behövde definitionen av samverkan vara så pass bred att det inte uteslöt samverkansformer som för NOD inte var välkända vid kartläggningstillfället. Kartläggningens samverkansdefinition skiljer sig därför åt från den samverkansdefinition som NOD utgår från i sin verksamhet, då syftet med kartläggningen även är att förstå hur myndigheter själva förstår och definierar samverkan.

Samtidigt behövde definitionen vara avgränsad till den grad att mängden samverkansforum förblev överskådlig och möjlig att administrera i en databas. Detta gjorde att samverkan på lokal eller regional nivå exkluderades från kartläggningen, vilket ligger i linje med NOD:s mandat att främja samverkan på nationell nivå. Olika typer av operationell samverkan, där samarbete mellan myndigheter och icke-statliga aktörer används för att exempelvis utföra en

tjänst eller tillhandahålla en service, omfattades inte heller av kartläggningen. Samverkansformer som endast skett en eller enstaka gånger uteslöts också. Kartläggningen avgränsades till att identifiera existerande samverkansformer av strategisk och återkommande karaktär på nationell nivå mellan myndigheter och icke-statliga aktörer.

### 2.3. KARTLÄGGNINGENS URVAL

*Icke-statliga aktörer* definierades som de aktörer som inte tillhör den offentliga förvaltningen, vilket här åsyftar statliga förvaltningsmyndigheter eller verksamhet som står under region eller kommun. Definitionen är medvetet bred för att kunna fånga in samverkan som sker med aktörer som traditionellt inte ses som idéburna eller som del av det civila samhället, som exempelvis företag.

Kartläggningen innefattade alla statliga förvaltningsmyndigheter med en e-postadress registrerad i Statistiska Centralbyråns myndighetsregister, med undantag av länsstyrelserna. Även om länsstyrelserna räknas som statliga förvaltningsmyndigheter exkluderades dessa från urvalet då de främst bedriver samverkan på regional och kommunal nivå.

### 2.4. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Ett förfrågningsunderlag skapades för att begära information från statliga myndigheter om deras etablerade samverkansforum med icke-statliga aktörer. I förfrågan presenterades projektet och syftet med kartläggningen. Myndigheterna ombads uppge bestående och regelbundna forum för den samverkan som myndigheterna har med externa icke-statliga aktörer. Betoning på den samverkan som sker med ett övergripande eller strategiskt syfte på nationell nivå efterfrågades. Samverkansforumen kunde inkludera forum som myndigheterna själva skapat och arrangerar eller samverkansforum hos annan aktör som myndigheten regelbundet deltar i.

För att klargöra vilken typ av samverkan som efterfrågades listades flera exempel på vanliga samverkansformer som samverkansforum ofta kan klassificeras som (såsom insynsråd, samverkansgrupp, rådslag, nämnder, samråd, referensgrupper, rundabordssamtal, informationsmöten, öppet hus, nätverk eller någon annan typ av samverkan).<sup>3</sup> Myndigheterna uppmanades även att för

.....  
<sup>3</sup> *Samverkansforum* förstås i denna rapport som ett specifikt sammanhang och/eller en specifik struktur där samverkan för ett specifikt syfte äger rum. *Samverkansform* kan förstås som en viss typ av samverkan utifrån en form eller modell såsom exempelvis dialog, samråd, brukarråd, rundabordssamtal eller nätverk.

varje samverkansforum inkludera information om inbjudna aktörer, frekvensen på möten, relevanta kontaktuppgifter samt eventuella inbjudningar eller informationstexter. Om fullständig information inte kunde tillhandahållas av myndigheterna uppmanades de att dela den information som fanns tillgänglig. Slutligen framhölls att samverkan med enbart andra myndigheter, kommuner eller regioner inte inkluderades i förfrågan. Vid behov ställde myndigheterna följdfrågor för att klargöra huruvida ett visst typ av samverkansforum innefattades av den definition som formulerats under denna kartläggning.

I sammanställningen och analys av svaren från myndigheterna sorterades vissa samverkansforum bort, då de ansågs falla utanför ramen för kartläggningen (exempelvis forum som handlade om operativ samverkan eller samverkan på lokal nivå). De samverkansforum som ansågs omfattas av kartläggningen kunde sedan listas i en databas, tillsammans med ytterligare information (metadata) om samverkansforumet i fråga, såsom vilken myndighet som uppgett forumet i fråga, vilken samverkansform samverkansforumet kan sorteras in under, vilket ämne samverkansforumet kan sägas handla om, vilka aktörer som deltar baserat på aktörskategori (civilsamhälle/näringsliv/region eller kommun/annan myndighet/annan aktör), samverkansforumets frekvens, kontaktperson till forumet och en kort beskrivning av forumet.

Medan information avseende aktörer som deltar, frekvensen av träffar, kontaktperson och beskrivning kunde härledas direkt från myndigheternas egna svar gällande ett givet samverkansforum, så härleddes information avseende samverkansformen och samverkansforumets ämne genom att kvalitativt bedöma det namn och den beskrivning som myndigheten tilldelat samverkansforumet. Oftast kunde denna tolkningsprocess vara relativt enkel – samverkansforumet "Dialog för e-hälsa" klassificerades som samverkansformen "dialog" och med ämnet "e-hälsa". Andra samverkansforum krävde mer analys och efterforskning – samverkansforumet "Kemiakuten" klassificerades som samverkansformen "nätverk" med ämnet "kemikalier" baserat på den beskrivning som myndigheten tillhandahållit om samverkansforumet.

För att enklare kunna administrera databasen listades inte alla deltagare (specifika organisationer, företag, individer, myndigheter, kommuner eller annat) som separata variabler.<sup>4</sup> I stället inkluderades information kring huruvida en specifik aktörsgrupp (civilsamhälle, näringsliv, annat, region/kommun, annan myndighet) deltog i forumet genom en binär variabel: ja eller nej.

.....  
<sup>4</sup> Specifik information kring deltagare inkluderades i stället i beskrivningen av ett samverkansforum.

Detta gjordes genom att analysera datan och kategorisera in de deltagare som myndigheterna uppgivit deltar i ett specifikt samverkansforum i en specifik aktörsgrupp.

Kategorierna "annan myndighet" och "region/kommun" kunde definieras med relativ enkelhet. Med annan myndighet menas annan statlig förvaltningsmyndighet. Med region/kommun menas svenska regioner eller kommuner, samt sammanslutningar som administreras av, eller representerar, en region eller kommun (exempelvis en kommunal skola, ett regionsjukhus, ett kommunnätverk eller intresseorganisationen Sveriges Kommuner och Regioner).

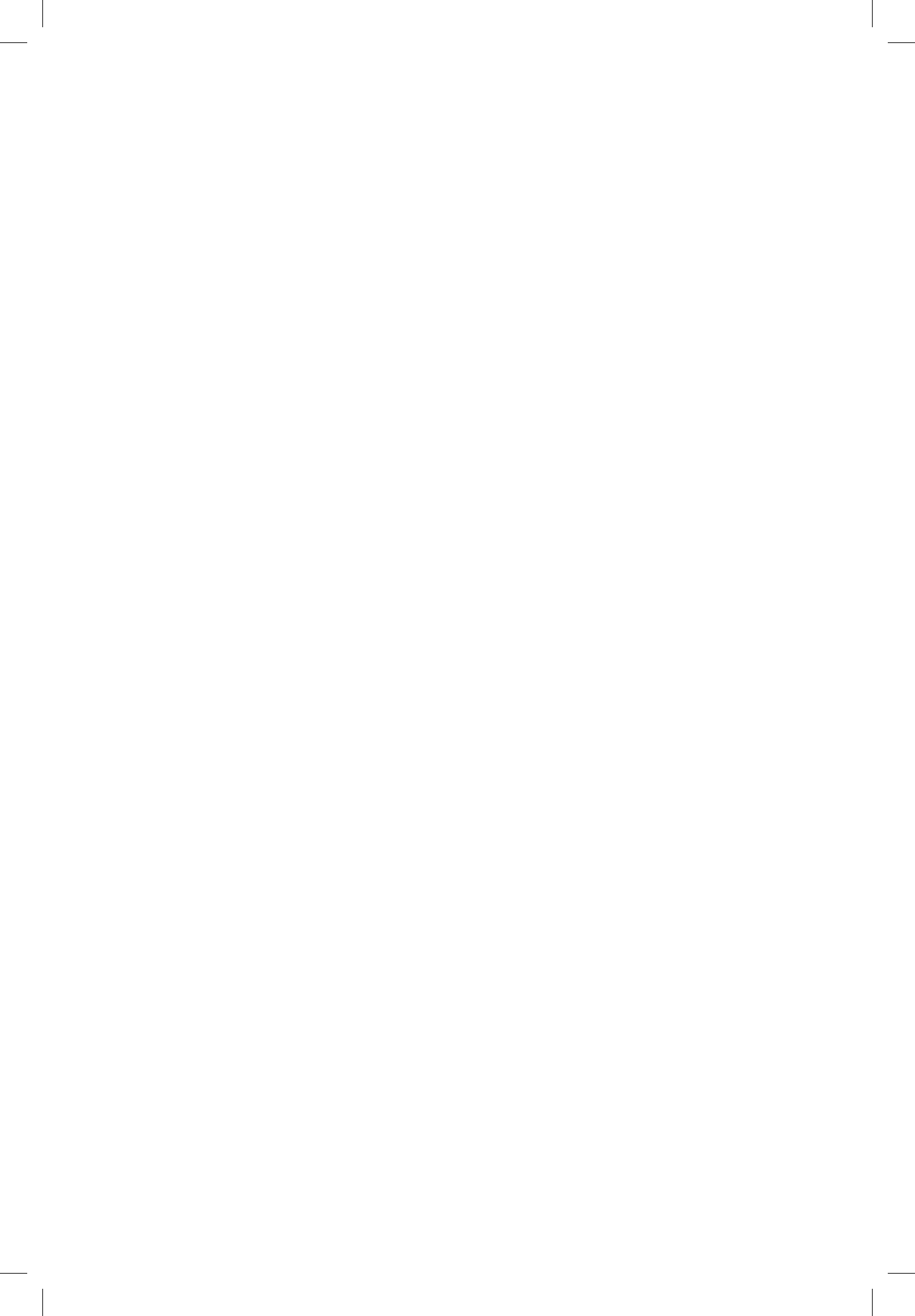
Civilsamhället definierades brett enligt den gängse definitionen "en samhällssektor mellan stat och marknad" och inkluderar exempelvis de vanligaste organisationsformerna för civilsamhället<sup>5</sup> men även icke-formaliserade strukturer såsom rörelser och kollektiv. I kartläggningen av samverkansformer fanns det dock inga deltagare som kunde klassificeras som icke-formaliserade civilsamhällesaktörer.

Näringsliv definierades utifrån relationen till marknad och vinstdrivande verksamhet – hit sorterades exempelvis vinstdrivande företag, men även intresseorganisationer som uttalat verkar för näringslivets, eller specifika näringsidkares, intressen.

Under kategorin "annat" kategoriserades exempelvis politiker, akademiker, experter eller andra enskilda personer.

Vissa deltagare faller under flera olika kategorier, såsom näringslivets intresseorganisationer och intresseorganisationer för Sveriges Kommuner och Regioner, som förutom näringsliv respektive region/kommun även kategoriserades som civilsamhälle.

.....  
5 Ideella föreningar, registrerade trossamfund, stiftelser, ekonomiska föreningar, aktiebolag med särskild vinstutdelningsbegränsning samt samfälligheter och samfällighetsföreningar.





## 3 Resultat

Förfrågan skickades ut till 215 statliga förvaltningsmyndigheter och 145 myndigheter svarade på förfrågan. 25 myndigheter uppger att de inte har någon samverkan som efterfrågas i förfrågan. Resultatet av myndighetssvaren har sammanställts i en databas där alla samverkansforum finns listade med information gällande samverkansforumet, deltagare, kontaktuppgifter, regelbundenhet och beskrivning av samverkansformen.

Inom ramen för kartläggningen har det även framkommit vissa resultat som inte ryms inom ramen för databasen. En översikt av databasen presenteras i avsnitt 3.1., medan resultat och observationer som inte ryms inom ramen för databasen presenteras i avsnitt 3.2.

### 3.1. ÖVERSIKT AV KARTLÄGGNINGENS RESULTAT

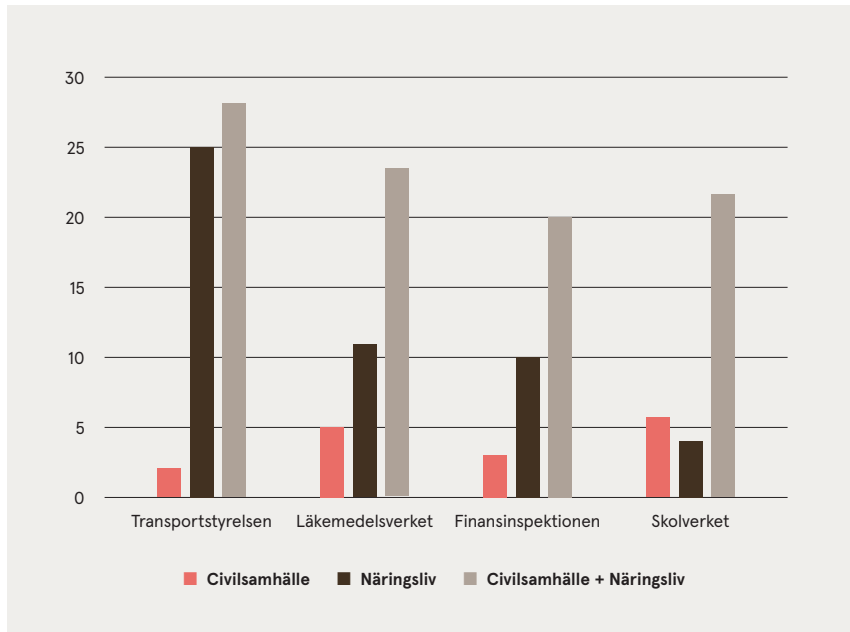
Resultaten av kartläggningen har samlats i en databas där varje samverkansforum listas tillsammans med dess respektive metadata (för en utförligare beskrivning av variablerna i databasen, se 2.4.). Databasen kommer främst användas som ett internt verktyg för NOD, dels för att få en överblick över vilka forum som en given myndighet deltog i vid kartläggningens tidpunkt, dels för att kunna identifiera olika samverkansforum baserat på ett specifikt ämne eller en specifik samverkansform. Givet dess omfång är det svårt att tillhandahålla en detaljerad redogörelse för databasen inom ramen för denna rapport.

#### 3.1.1. Antal samverkansforum

Baserat på de myndighetssvar som mottogs så kunde 633 samverkansforum identifieras som relevanta enligt den definition som utarbetats för kartläggningen. Dessa listades och analyserades utifrån det namn och beskrivning som myndigheten tilldelat samverkansforumet enligt beskrivning i avsnitt 2.3.

I figur 1 visualiseras de fyra myndigheterna med störst antal samverkansforum utifrån typ av icke-statlig aktör som deltar.

FIGUR 1. Myndigheter med störst antal samverkansforum, sorterat på deltagande aktörer.



De myndigheterna som uppgav störst antal samverkansforum var Transportstyrelsen (56), Läke-medelsverket (44), Finansinspektionen (35), Skolverket (32), Polisen (24), Uppsala universitet (23), Socialstyrelsen (15), Myndigheten för delaktighet (14), Mittuniversitetet (13) och Migrationsverket (11).

Det är svårt att utifrån den data och information som samlades in under kartläggningen dra slutsatser kring varför just dessa myndigheter har en högre frekvens av samverkansforum jämfört med andra. Något som kartläggningen har visat är dock att samverkan med civilsamhällets organisationer ofta verkar ske inom ramen för större forum med flera aktörer, medan samverkan med näringslivet tenderar att i högre utsträckning ske i bilaterala former med enskilda näringsidkare. Gemensamt för de tre myndigheterna som uppgett flest samverkansforum är att de i hög utsträckning bedriver samverkan med näringslivet, och ofta i forum där det endast deltar ett företag eller en näringslivsrepresentant. Detta kan vara en anledning till att exempelvis Transportstyrelsen rapporterar så pass många fler samverkansformer än den genomsnittliga myndigheten, då många av deras samverkansformer är bilaterala möten med enskilda företag. En potentiell förklaring till att dessa myndigheter

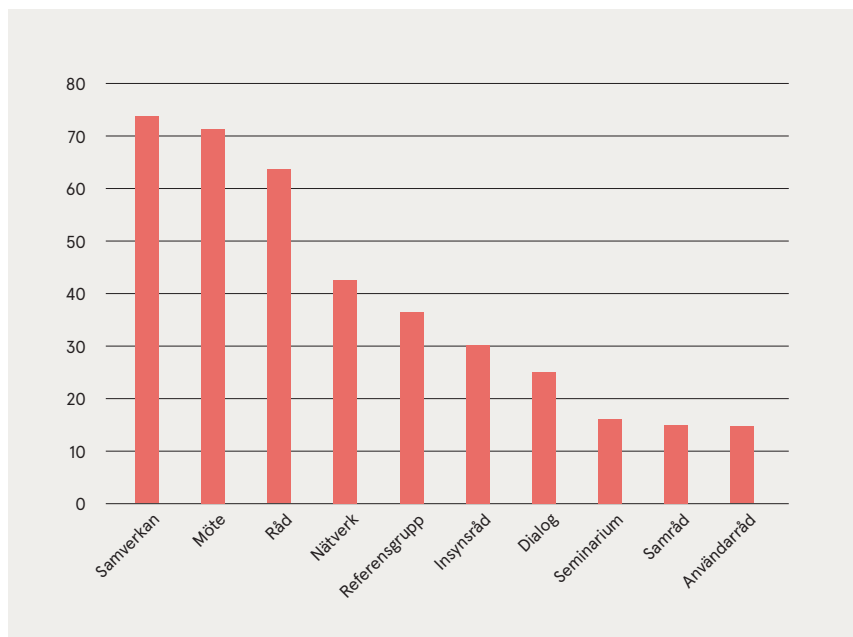
har uppgett ett högre antal samverkansforum än andra skulle därför kunna vara att 1) dessa myndigheter bedriver samverkan med företag/näringslivet i högre utsträckning än andra och att 2) samverkan med företag sker i större utsträckning i mindre forum – i vissa fall bilateralt.

Baserat på den nuvarande kartläggningen går det dock inte att dra några definitiva slutsatser om varför vissa myndigheter rapporterar fler samverkansforum än andra. För att utforska och förklara dessa skillnader behövs ytterligare forskning och analys av specifika samverkansmönster och faktorer som motiverar samverkan hos myndigheterna.

### 3.1.2. Antal samverkansformer

Genom den kvalitativa bedömningen av det namn och den beskrivning som myndigheten tilldelat varje samverkansforum kunde 70 olika samverkansformer identifieras. De tio vanligaste samverkansformerna visas i figur 2, även här utifrån frekvens.

FIGUR 2. Frekvens av samverkansformer.



I figur 2 kan vi observera att de två vanligaste samverkansformerna refereras till som "samverkan" eller "möte". Det är inte helt förvånande eftersom dessa

benämningar är relativt breda och kan inrymma olika metoder och tillvägagångssätt för att bedriva samverkan, vilket kan leda till att de förekommer i högre utsträckning.

Flera samverkansformer som presenteras i figur 2 innehåller ordet "råd" – inom den bredare kategorin "råd" ryms flera olika typer av råd, medan samverkansformtyperna "insynsråd", "samråd" och "användarråd" mer specifikt refererar till en specifik typ av råd. Anledningen till att "insynsråd", "samråd" och "användarråd" kategoriseras som separata samverkansformtyper och inte under den bredare samverkansformtypen "råd" är att frekvensen av samverkansformer med dessa benämningar var så pass hög att de kan antas omfatta karaktäristiska drag som skiljer dem från andra typer av råd. För att underlätta vidare analys kategoriserades därför dessa som separata samverkansformer.

Uppdelningen av samverkansformerna gjordes baserat på namnet och den beskrivning som myndigheten tilldelat samverkansforumet (se 2.4.), snarare än att djupgående bedöma formerna för varje samverkansforum för att sedan kvalificera vilken samverkansform som ett givet forum skulle tillhöra. Detta innebär att det kan finnas skillnader i hur samverkansforum sorterat under en specifik samverkansform (t.ex. dialog) ser ut i praktiken. Det är en intressant fråga i sig hur myndigheter förstår vissa begrepp kring samverkan, men det är utanför ramen för den här studien.

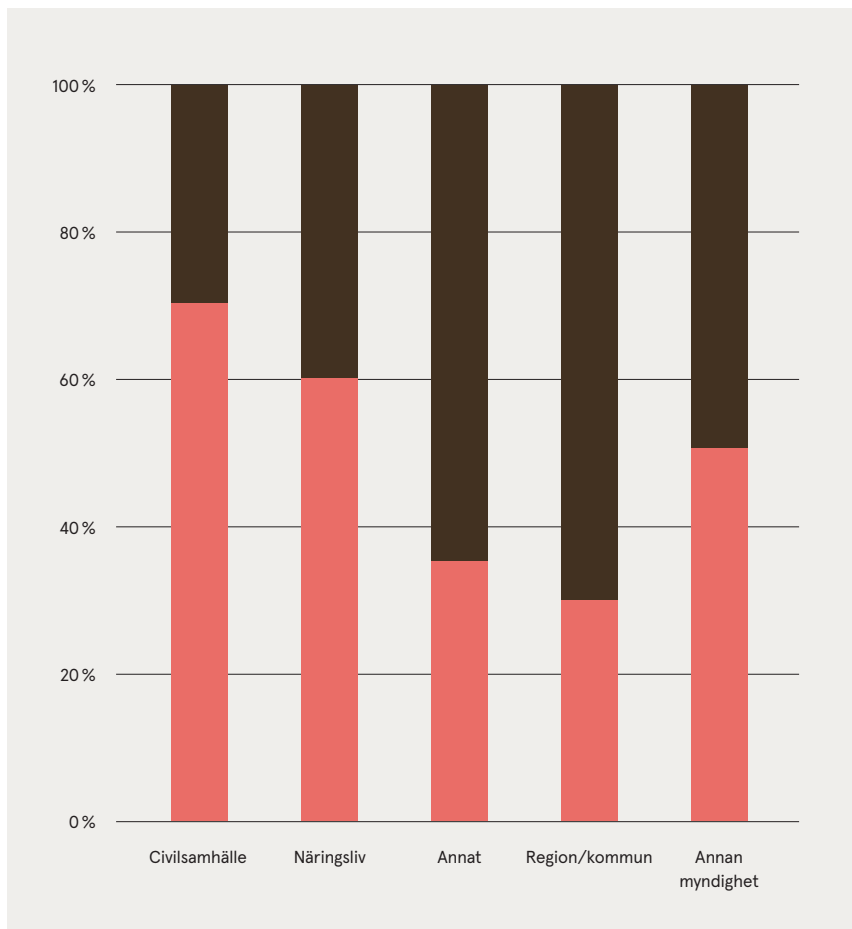
### **3.1.3. Aktörer som deltar i samverkan**

En del av kartläggningen bestod även i att identifiera vilka aktörer som deltar i ett givet samverkansforum. Ett kriterium för att ett samverkansforum skulle inkluderas i kartläggningen var att en icke-statlig aktör deltar i forumet. Samverkansforum där myndigheter eller region/kommuner uppgavs delta men civilsamhälle, näringsliv eller andra aktörer uteblev sorterades alltså bort.

Ingen aktörsgrupp deltar i alla samverkansforum som finns i databasen. Det är inte förvånande, eftersom det förekom samverkansforum där endast civilsamhället respektive näringslivet representerades. Bland de samverkansforum som identifierades i kartläggningen var dock antalet forum där civilsamhället deltog (451) fler jämfört med näringslivet (379) och annat (230). Bland de icke-statliga aktörerna verkar därför civilsamhället vara den aktör som oftast deltar i samverkansforum med statliga myndigheter.

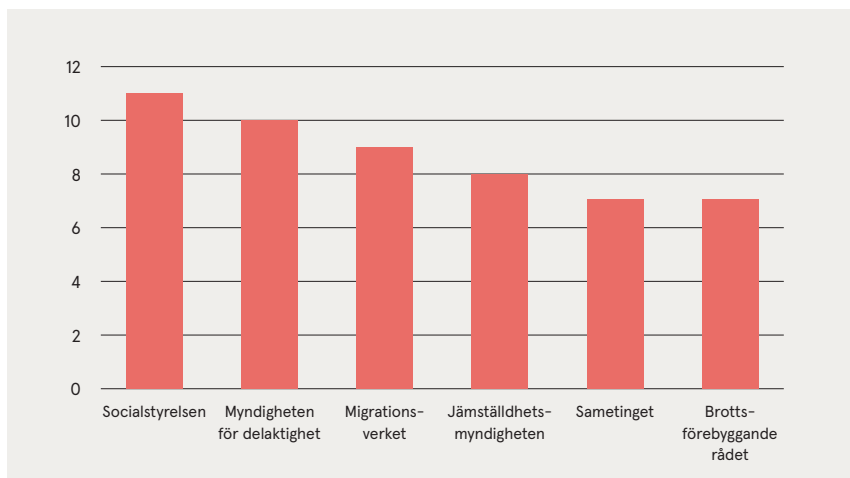
I figur 3 visas hur stor andel av den totala mängden samverkansforum som respektive aktörsgrupp deltar i.

FIGUR 3. Grafen visar hur stor andel (röd färg) av den totala mängden samverkansforum aktörerna civilsamhälle, näringsliv, annat (t.ex. politiker/andra individer), region/kommun och andra myndigheter deltar i. För definition av aktörskategorierna, se avsnitt 2.4.



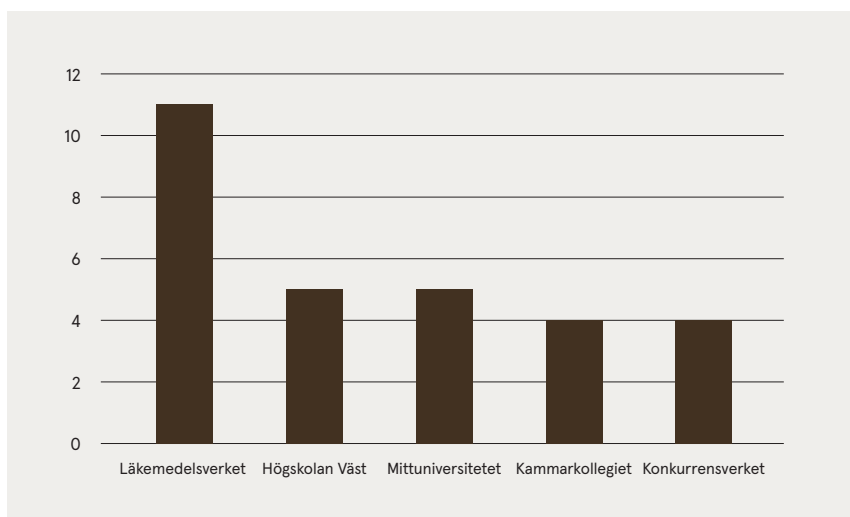
Som diskuterat under avsnitt 3.1.1. så skiljer sig myndigheterna något åt gällande vilken aktörsgrupp man tenderar att samverka med. De myndigheter som framför allt jobbar med sociala frågor (Socialstyrelsen, Myndigheten för delaktighet, Migrationsverket, Jämställdhetsmyndigheten, Sametinget och Brottsförebyggande rådet) är de myndigheter som uppgett högst antal samverkansforum där civilsamhället uppges delta, men där näringslivet är frånvarande (figur 4).

FIGUR 4. Myndigheter med störst antal samverkansforum där civilsamhället, men inte näringslivet, deltar.



Omvänt gäller för de samverkansforum där näringslivet uppges delta, men civilsamhället är frånvarande. De myndigheter som har uppgett flest sådana forum är myndigheter som jobbar nära företag (Läkemedelsverket, Kammarkollegiet och Konkursverket) eller universitet och högskolor (Högskolan Väst och Mittuniversitetet) (figur 5).

FIGUR 5. Myndigheter med störst antal samverkansforum där näringslivet, men inte civilsamhället, deltar.



## 3.2. ÖVRIGA RESULTAT

I följande avsnitt beskrivs de resultat av kartläggningen som inte kan presenteras i databasen.

### 3.2.1. Samverkan utanför bestämda samverkansforum

En överväldigande majoritet av myndigheterna uppgav att de har regelbunden samverkan, men att denna samverkan kan vara svårdefinierad och variera över tid. Ofta beror omfattningen och upplägget på samverkan på vilka aktörer som är involverade. Viss samverkan går inte att klassificera som tillhörande ett specifikt samverkansforum eller struktur, och formen på samverkan blir därför svår att definiera då det kan skilja sig åt från gång till gång. Flertalet myndigheter uppgav också att de bedriver oregelbunden bilateral samverkan där samtal sker med enskilda aktörer vid behov. Formen på samverkan blir därför svårdefinierad. Många hade också svårt att uppskatta hur ofta löpande samverkan sker eftersom regelbundenheten kan variera beroende på behov och prioriteringar. Flera myndigheter uppgav också att deras samverkan i hög utsträckning inte är formaliserad, utan sker genom informell kontakt med berörda aktörer.

Relationen mellan formella och informella former av samverkan har diskuterats i tidigare forskning. Hrelja, Rye och Mullen (2018) definierar informella former som den samverkan som inte syns i några protokoll. Det kan till exempel vara telefonsamtal eller spontana möten på konferenser eller andra sammanhang där aktörerna möts. Gränsen mellan formella och informella former är inte alltid tydlig (Hrelja, Rye och Mullen, 2018), men givet denna kartläggnings definition av samverkansforum ombads myndigheterna inte att dela med sig av information relaterad till deras informella samverkan.

Denna oregelbundna och mer informella typ av samverkan representerar en betydande del av myndigheternas samverkan med icke-statliga aktörer, men ryms inte inom ramen för kartläggningens databas då databasen är strukturerad på ett sådant sätt att det krävs att ett samverkansforum tydligt definieras för att kunna inkluderas i databasen. Då flertalet myndigheter betonade att denna typ av samverkan ofta förekommer, kan det därför finnas en poäng att i framtida studier eller kartläggningar titta närmare på den samverkan som sker utanför definierade samverkansforum för att få en mer nyanserad och tydligare bild av hur samverkan mellan myndigheter och icke-statliga aktörer ser ut i praktiken.

Vilka är anledningarna till att myndigheterna bedriver samverkan som inte går att definiera som ett specifikt samverkansforum? Något som framhålls av

myndigheterna själva är att ett mervärde med samverkan utanför ett bestämt samverkansforum är dess adaptiva kapacitet. Genom att inte vara bunden till en specifik struktur kan myndigheterna snabbt anpassa sitt engagemang utifrån skiftande behov, omständigheter och tillgängliga aktörer. Detta får även stöd i litteraturen, där ”informell” samverkan lyfts fram som något som kan komplettera formella strukturer och bidra till en ökad känsla av ägandeskap över en viss fråga (Persson och Backström, 2022, s. 20).

Samtidigt kan avsaknaden av en fastlagd struktur medföra att vissa aspekter eller aktörer förbises. Vidare kan det vara utmanande att kvantitativt och kvalitativt utvärdera effektiviteten hos den här typen av samverkan, givet avsaknaden av fasta mätparametrar. Den bilaterala samverkan med enskilda aktörer kan även resultera i att vissa aktörsröster får oproportionerligt stort inflytande. Det kan potentiellt leda till en obalans i beslutsfattandet. I litteraturen om informell samverkan framkommer det även att informella strukturer ofta kan vara mer sårbara och beroende av relationer mellan enskilda personer (Fredricsson, 2018).

Medan den informella och adaptiva naturen av samverkan har tydliga fördelar, är det således viktigt att myndigheterna är medvetna om och adresserar de potentiella utmaningarna associerade med mer informella former av samverkan. Det kan vara värt att överväga när och hur en mer formell struktur bör införas för att komplettera den informella samverkan, särskilt i situationer där inkludering, rättvisa och transparens är av största vikt.

Något som även framkom bland myndighetssvaren var att samverkan ofta kunde kopplas till ett regeringsuppdrag och att det därför inte kunde anses vara bestående i den mening som kartläggningen åsyftade. Vissa samverkansforum etablerade inom ramen för ett längre regeringsuppdrag skulle ändå kunna anses relevanta för kartläggningen, då vissa regeringsuppdrag kan pågå under flera år. Här gjordes en avvägning från fall till fall. Många samverkansforum har dock sorterats bort under denna kartläggning, då de inte ansågs leva upp till kriteriet att vara återkommande och bestående.

### **3.2.2. Val av samverkanspartner**

Medan en del myndigheter prioriterar samverkan med aktörer inom civilsamhället, tenderar andra att i högre grad interagera med näringslivets företrädare (se avsnitt 3.1.1.). Denna variation kan ha sin grund i respektive myndighets specifika uppdrag, identifierade målgrupper eller resursbehov. Exempelvis kan en myndighet med huvudansvar för ekonomisk utveckling



tendera att samverka med företagssektorn. Omvänt kan myndigheter med ansvar för sociala frågor i större utsträckning samverka med civilsamhällets organisationer.

Även om valet av samverkanspartner kan verka självklart baserat på en myndighets specifika uppdrag är det viktigt att förstå de bakomliggande faktorerna till dessa val. Dessa faktorer kan inkludera historiska relationer, politiska beslut, ekonomiska överväganden eller kulturella normer. Givet att regeringen ofta uppmuntrar samverkan med civilsamhället bör myndigheterna inte bara bära ansvaret att överväga vilka partner de samarbetar med, utan också aktivt reflektera över varför de gör dessa val. Genom att förstå dessa underliggande drivkrafter kan myndigheter säkerställa att de inte omedvetet favoriserar vissa grupper på bekostnad av andra, vilket annars kan leda till en snedvriden representation eller försummade möjligheter till innovation och samarbete. Dessutom kan en djupare insikt i valet av partner hjälpa myndigheter att identifiera potentiella intressekonflikter, säkerställa en bredare representation av samhällets röster och därigenom stärka legitimiteten och effektiviteten i deras samverkansinitiativ.

Ytterligare studier behövs för att förstå hur och varför myndigheter väljer att samverka med vissa samverkanspartner och aktörer framför andra.

### **3.2.3. Universitet och högskolor**

Vissa myndigheter, såsom universitet och högskolor, spelar en central roll i samverkanslandskapet. Deras omfattande samverkan med både näringslivet och civilsamhället understryker deras unika position som kunskapscentrum och brobyggare. Denna roll kan utnyttjas ytterligare för att främja innovation och samhällsutveckling. Samverkan inom ramen för universitet och högskolor sker dock ofta i form av olika bildningscentrum och initiativ där frågor diskuteras på strategisk, övergripande och nationell nivå men där samverkan och samarbete pågår löpande, snarare än vid ett begränsat antal tillfällen per år. Denna typ av samverkan har listats i databasen men kan också vara svår att definiera, då den kan innefatta flera typer av samverkansformer (samråd, dialog eller möten inom ramen för ett kunskapscentrum med syfte att bedriva samverkan).

### **3.2.4. Mandat att främja samverkan**

Vissa myndigheter har ett särskilt mandat att främja samverkan. Dessa myndigheter fungerar ofta som katalysatorer, genom att finansiera och stödja samverkansinitiativ. Deras roll kan vara avgörande för att skapa en kultur av

samverkan och för att identifiera bästa praxis inom området. Ett exempel är Fortes samverkansstöd, där pengar kan delas ut till institutioner eller personer som på olika sätt främjar samverkan. Vissa myndigheter tillhandahåller även digitala verktyg för att underlätta samarbete och kunskapsdelning. Dessutom kan rådgivning erbjudas, där myndighetens expertis kan vägleda i hur man bäst organiserar och genomför samverkansprojekt.

Samverkan finns inskrivet i flera myndigheters instruktion från regeringen. En bättre förståelse och överblick över vilka myndigheter som har ett formellt samverkansmandat skulle kunna förklara varför myndigheters samverkan ser ut som den gör i dag. En genomlysning av myndighetsinstruktionerna har i skrivande stund ännu inte genomförts, men skulle också kunna bidra till att stärka kunskapen kring varför, och på vilket sätt, myndigheter samverkar med icke-statliga aktörer. Det skulle potentiellt också kunna besvara frågor avseende de aktörer som myndigheterna generellt väljer att samverka med.

### **3.2.5. Insynsråd**

En ofta förekommande form för samverkan är insynsråd med ledamöter som utsetts av regeringen. Sammansättningen av insynsråden varierar kraftigt mellan olika myndigheter, där vissa insynsråd har flera ledamöter som representerar civilsamhället medan andra enbart består av forskare eller företagsrepresentanter. Trots att insynsråden inte innehar någon formell beslutsfattande roll, spelar de en betydelsefull demokratisk roll genom att erbjuda öppenhet och samtidigt ge myndighetschefer råd. Deras rådgivande funktion, understödd av olika kompetenser och erfarenheter, ger en unik möjlighet att bredda synen på ärenden och öka förståelsen för olika intressenters behov och åsikter.

Det är värt att notera att insynsrådets påverkan sträcker sig bortom det rent rådgivande och demokratiska. En mångfald bland dess medlemmar kan också ha betydande implikationer för beslutsfattandet inom myndigheterna. Mångfalden i insynsråden kan fungera som en katalysator för innovativa lösningar och främja en mer ansvarsfull och hållbar förvaltning. Att skapa en balanserad representation som inkluderar olika röster från civilsamhället, akademien och näringslivet kan stärka legitimiteten av myndighetens beslut och verka förtroendeskapande. En kritisk analys av hur mångfalden inom insynsråden påverkar beslutsprocessen är därför avgörande för att optimera deras bidrag till en öppnare och mer effektiv offentlig förvaltning.

## 4 Vägar framåt

Syftet med kartläggningen var dels att stärka NOD:s kunskap kring vilka samverkansforum, samverkansformer och strukturer som för tillfället existerar bland svenska statliga myndigheter, dels att dra slutsatser som kan användas bredare för att stärka samverkan mellan det offentliga och civilsamhället. Följande avsnitt tar avstamp i kartläggningens resultat och diskuterar ett antal lösningar och förslag på hur samverkan mellan det offentliga och civilsamhället kan förbättras.

### 4.1. DEFINIERA OCH FÖRTYDLIGA SAMVERKANSFORMER

För att främja ökad klarhet och enhetlighet i rapporteringen av samverkansaktiviteter kan aktörer inom det offentliga verka för att ta fram tydliga riktlinjer och definitioner för olika samverkansformer. Syftet med denna åtgärd skulle vara att skapa ett gemensamt ramverk som underlättar för myndigheter och andra aktörer att rapportera och jämföra sina samverkansinsatser på ett enhetligt sätt. Genom att etablera konkreta definitioner av olika samverkansformer blir det möjligt att skapa tydlighet kring vilka aktiviteter och processer som omfattas av begreppet ”samverkan”.

En sådan enhetlig definition kan inkludera olika nivåer av samverkan, såsom strategisk samverkan, operativ samverkan och informationsutbyte. Dessutom kan det vara viktigt att klargöra vilka roller olika aktörer antar i olika former av samverkan och vilka specifika mål och resultat som förväntas uppnås. Den europeiska koden för idéburna organisationers medverkan i beslutsprocesser bör vara vägledande i att ta fram de enhetliga definitionerna för olika samverkansformer.

Att utveckla tydliga riktlinjer kan även stödja myndigheter i att identifiera framgångsfaktorer och utmaningar i sina samverkansaktiviteter. Det kan ge insikt i vilka strategier som är mest effektiva och därigenom främja lärande och förbättringar över tid. Slutligen kan denna åtgärd bidra till en övergripande

ökad förståelse för samverkansprocesser och därigenom stärka samhällets förmåga att möta komplexa utmaningar genom en bättre samordning och samverkan mellan olika aktörer.

## **4.2. ÖKA MÅNGFALDEN OCH REPRESENTATIONEN**

### **I SAMVERKANSFORUM**

För att säkerställa en rikare och mer nyanserad dialog i samverkansforum bör myndigheterna aktivt sträva efter mångfald och representation i samverkansforum. Det inkluderar bland annat att genomföra åtgärder för att säkerställa en bredare representation av olika typer av aktörer, både internt inom myndigheten och i de externa forum där samverkan sker. En central aspekt är att involvera aktörer från civilsamhället och andra sektorer för att säkerställa en mångfasetterad och heltäckande representation. Det handlar inte bara om att inkludera olika grupper, utan också att skapa en miljö där deras röster blir hörda och respekterade. Inkludering innebär alltså både att aktivt främja deltagande från mindre representerade grupper och att skapa en inkluderande kultur inom samverkansforumen.

För att adressera ojämna maktstrukturer bör myndigheterna arbeta för att undvika att endast några få aktörer figurerar i samverkansprocesser och i stället främja en jämn fördelning av inflytande. Utbildning och ökad medvetenhet om vikten av mångfald och representation kan också vara värdefulla verktyg för att öka förståelsen och minska eventuella hinder och fördomar.

Den övergripande målsättningen är att skapa en miljö där olika perspektiv och erfarenheter välkomnas, vilket inte bara berikar dialogen utan också leder till mer välgrundade och hållbara beslut. Mångfald och representation ger också ökad legitimitet åt samverkansforumet och skapar förtroende och acceptans bland medborgare och berörda parter, vilket i sin tur kan bidra till att stärka samhällsutvecklingen. Främjandet av mångfald och representation blir därför inte bara en fråga om jämställdhet utan också en strategisk åtgärd för att förbättra samhällsbeslut och genomförande.

## **4.3. UTFORSKA OCH FRÄMJA INFORMELL SAMVERKAN**

För att öka effektiviteten i samverkansprocesser kan informell samverkan främjas som ett komplement till formella strukturer. Informell samverkan involverar spontana och icke-formella möten mellan myndigheter och externa aktörer, vilket möjliggör öppna dialoger och idéutbyten. Det kan göras genom riktade insatser, inklusive skapande av virtuella eller fysiska plattformar för

informella möten och etablerande av mekanismer som stödjer spontana utbyten. Den informella samverkan stärker förtroende och relationer mellan aktörer, underlättar anpassning till nya förutsättningar och möjliggör gemensam problemlösning.

För att stärka och optimera informell samverkan kan myndigheter eller andra samverkansaktörer implementera kapacitetsbyggande insatser som främjar ett inkluderande och öppet utbyte av idéer. Det kan inkludera utbildningsprogram och workshoppar med syfte att stärka nödvändiga färdigheter och medvetenhet bland myndighetspersonal och externa aktörer. Plattformar för kunskapsutbyte och mentorskap kan skapas för att sprida goda exempel och skapa en kollektiv kunskapsbas.

För att stärka mångfalden och representationen i dessa informella sammanhang kan kapacitetsbyggande insatser även fokusera på att främja medvetenhet om olika perspektiv och upplevelser. Genom att lyfta fram och värdesätta olika röster och erfarenheter kan informell samverkan bli mer representativ och inkluderande.

Slutligen kan myndigheter och andra samverkansaktörer överväga att tillsammans utveckla riktlinjer och praxis för informell samverkan, där inkludering och mångfald är centrala principer. Dessa riktlinjer kan fungera som en ram för att säkerställa att informell samverkan inte bara är spontan och flexibel, utan också genomförs på ett sätt som är respektfullt, öppet och inkluderande för alla inblandade parter. På så sätt kan kapacitetsbyggande insatser stärka grunden för en informell samverkanskultur som främjar mångfald och representation.

#### **4.4. SAMVERKANSMANDAT**

En noggrann granskning av instruktionerna för olika myndigheter bör genomföras för att identifiera och klargöra vilka som har ett specifikt uppdrag att främja samverkan. Detta innebär att analysera och belysa vilka myndigheter som redan har ett uttalat mandat att agera som katalysatorer för samverkan och tvärsektorielt arbete.

Vidare föreslås att detta mandat inte bara ska begränsas till ett fåtal myndigheter utan breddas och inkludera en större del av den offentliga förvaltningen. En sådan utvidgning kan ske genom att aktivt skriva in krav och riktlinjer för samverkan i fler myndigheters instruktioner. Genom att inte bara identifiera och erkänna de myndigheter som redan har specifika samverkansuppdrag kan en starkare samarbets- och partnerskapskultur blomstra inom den offentliga

förvaltningen. Att införliva tydliga uppmaningar till samverkan i instruktionerna för olika myndigheter är att sända en stark signal om att samarbete är en integrerad och förväntad del av deras uppdrag. Det kan omfatta krav som att myndigheterna proaktivt ska främja och skapa samverkansmöjligheter inom sina specifika ansvarsområden eller att de aktivt ska delta i befintliga tvärssektoriella initiativ.

Den här strategin syftar till att skapa en kultur där samverkan ses som en naturlig och nödvändig del av varje myndighets arbete, och där ansvaret för att främja samarbete är spritt över hela den offentliga förvaltningen. Genom att inkludera krav på samverkan i instruktionerna strävar man efter att bryta ned potentiella silor och främja en holistisk syn på samhällsutmaningar, där flera aktörer samarbetar för att uppnå gemensamma mål. Målet med detta är att genom att göra samverkan till en institutionaliserad och aktiv del av myndigheters uppdrag främja en proaktiv och engagerad hållning till samverkan inom hela den offentliga sektorn.

#### **4.5. ÖKA KUNSKAPEN GENOM VIDARE FORSKNING**

För att öka förståelsen av samverkan mellan myndigheter och dess påverkan på beslutsfattande och samhällsutveckling finns det flera frågor som kan undersökas i vidare forskning.

En fråga är varför vissa myndigheter aktivt etablerar eller deltar i samverkansforum medan andra myndigheter avstår. Det kan involvera studier om resursfördelning, ledarskap och kulturella normer inom myndigheter.

Vidare kan forskningen fokusera på konkreta effekter av samverkan på beslutsfattandet, inklusive hur det påverkar utformningen, implementeringen och utvärderingen av policyer, samt samverkans roll i att hantera komplexa samhällsutmaningar.

En fördjupad förståelse av hur olika typer av samverkansformer påverkar beslut och samhällsutveckling är också väsentlig. Det innebär att utvärdera resultat och mäta framgångsfaktorer för olika samverkansformer, som partnerskap med civilsamhället, näringslivet och andra intressenter. Dessutom kan forskningen analysera goda exempel och framgångsfaktorer för effektiv samverkan, inklusive studier av lyckade samverkansmodeller, strategier för konflikthantering och metoder för att säkerställa representativitet och mångfald i samverkansprocesserna.

## 5 Slutsats

Slutsatsen av kartläggningen av samverkansforum mellan icke-statliga aktörer och svenska statliga myndigheter på nationell nivå ger en inblick i det komplexa nätet av dialog och samarbete som präglar relationen mellan det offentliga och det civila samhället. Med 633 identifierade samverkansforum ger resultaten en översikt över den omfattande mångfalden av strategiska och återkommande mötesplatser där aktörer från civilsamhället, näringslivet och andra aktörer interagerar med statliga myndigheter.

De vanligaste samverkansformerna, såsom "samverkan" och "möte", illustrerar den breda användningen av termerna och antyder att metoderna för dialog och samarbete varierar betydligt mellan olika forum. "Råd" var också en vanligt förekommande kategori, med flertalet undertyper såsom "insynsråd" eller "användarråd".

Kartläggningen visar även att myndigheter tenderar att samverka med aktörer inom områden som ligger närmast deras specifika uppdrag. Ett exempel på detta är att sociala myndigheter oftare har dialog med civilsamhället, medan de som har ansvar för näringslivet eller högre utbildning i högre grad har kontakt med näringslivet eller universitet och högskolor.

Något som även framkom under kartläggningens gång var att mycket samverkan sker genom informella eller oregelbundna former. Det kan uppfattas som flexibelt av parterna, men kan även innebära utmaningar, såsom obalans i beslutsfattande och sårbarhet.

Slutligen presenterar rapporten fem policyrekommendationer för att stärka och förbättra samverkan. Det föreslås att tydliga riktlinjer och definitioner för olika samverkansformer etableras för att skapa enhetlighet och underlätta rapportering. Vidare betonas vikten av att främja mångfald och representation i samverkansforum, stärka informell samverkan som ett komplement till formella strukturer, och utforska samverkansmandat för att skapa en kultur av samarbete över hela den offentliga förvaltningen. Det finns även ett behov av

ytterligare forskning för att fördjupa förståelsen av samverkan och dess påverkan på samhällsutvecklingen. Dessa rekommendationer ger en grund för framtida åtgärder och initiativ för att förbättra och optimera samverkan mellan myndigheter och icke-statliga aktörer i Sverige.

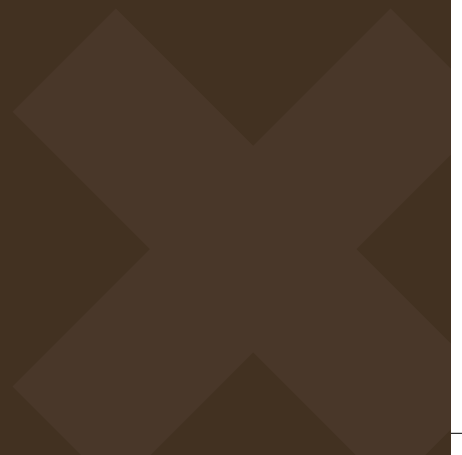


# REFERENSER

---

- Fredricsson, C. (2018) *Samverkan i samhällsplaneringens tidiga skeden. En översyn av planeringsläget*. 978-91-7725-353-2. Borlänge: Trafikverket.
- Harding, T. (2012) *Framtidens civilsamhälle: Underlagsrapport 3 till Framtidskommissionen*. 978-91-38-23811-0. Stockholm: Statsrådsberedningen.
- Hrelja, R., Rye, T. och Mullen, C. (2018) *Partnerships between operators and public transport authorities. Working practices in relational contracting and collaborative partnerships, Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 116, s. 327–338. Tillgänglig på: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.06.032>.
- Persson, B. and Backström, E. (2022) *Svenska kommuners samverkan om gymnasieskolan: Drivkrafter, förutsättningar och hinder*, Nordisk Administrativt Tidsskrift, 99(1). Tillgänglig på: <https://doi.org/10.7577/nat.4484>.
- SKL (2014) *Dialoger och överenskommelser med civilsamhället: konkreta exempel från åtta kommuner*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- SOU 2016:13 (ed.) (2016) *Palett för ett stärkt civilsamhälle: betänkande*. Stockholm: Wolters Kluwer (Statens offentliga utredningar, 2016:13).





✕ **NOD**

Nationellt organ för dialog och samråd  
mellan regeringen och det civila samhället