

Dags att växa utan växtvärk?

Praktisk vägledning för
idéburna organisationer



Kort om Famna – Riksorganisationen för idéburen välfärd

Famna startades 2004 och bedriver tillsammans med sina närmare 100 medlemmar utvecklings- och påverkansarbete för att skapa förutsättningar för tillväxt inom idéburen svensk välfärd. Inom uppdraget ryms även att stärka medlemmarnas systematiska kvalitetsarbete, erbjuda utbildningsinsatser samt ge möjlighet att delta i branschspecifika nätverk.

“För att vi ska kunna fortsätta växa kommer vi att behöva skapa en organisation för tillväxt.”

Deltagare, Tillväxtprojektet

Tio2030

Andelen idéburen välfärd ligger på runt 3 procent i Sverige. Famna satte 2018 upp målet att sektorn ska utgöra 10 procent till år 2030, kallat Tio2030. För att sektorn ska nå Tio2030 krävs entreprenörskap hos sektorns aktörer och ledarskap bland de politiker som skapar förutsättningarna för att nå målet.

Vad är Tillväxtprojektet?

En del av Tio2030 är det vi kallar Tillväxtprojektet som finansierats av Tillväxtverket och har samlat nio av Famnas medlemmar med syfte att öka just marknadsandelen för idéburen välfärd. Rent konkret har projektet resulterat i att deltagarna har tagit fram varsin genomarbetade tillväxtstrategi. Med denna praktiska vägledning vill vi dela med oss av handfasta tips på hur också din organisation kan växa och bidra till att vi tillsammans når målet Tio2030.

Är du redo? Bra, då sätter vi igång!

Idéburna aktörer i välfärden är sådana som drivs utan vinstsyfte och som återinvesterar eventuellt ekonomiskt överskott i verksamheten eller i andra idéburna verksamheter.

De flesta har sin grund och förankring i en tydlig värdegrund eller tradition, t ex kristna, judiska, antroposofiska, feministiska, alternativt är baserade på en viss vårdfilosofi eller människosyn. De kan drivas som ideella föreningar, stiftelser, ekonomiska föreningar eller aktiebolag.



Hur gör du för att växa?

Viktiga faktorer för tillväxt är mod och vilja att reflektera över det vi gör, hur vi gör det och vilken effekt det ger. Helt enkelt kärleksfullt ifrågasätta vår verksamhet. Också mod och vilja att göra annorlunda och tänka och testa nytt i ledning och styrelse. Visst finns det en risk att vi misslyckas, men då är det bara att resa sig, borsta bort dammet, reflektera, planera och testa nytt. För om vi gör som vi alltid gjort, så får vi det vi alltid fått. Låt oss gå igenom de viktigaste stegen i en tillväxtstrategi.

#1. Organisationspitchen

Varför finns ni? Det är den första frågan ni måste ställa er om ni har ambitionen att växa. Svaret på frågan kan ni formulera som en så kallad organisationspitch. Det är en eller ett par meningar som beskriver vilka ni är, vad ni gör, hur ni gör det (annorlunda än andra) och hur det ni gör skapar mervärde för era målgrupper, uppdragsgivare och eventuella finansiärer. Gärna i relation till offentliga och/eller kommersiella aktörer när så är relevant.

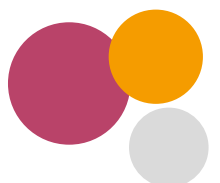
Två exempel på organisationspitchar:

Stiftelsen Norrbyvälle Gård:

Vi arbetar med ungdomar och vuxna med behov av stöd i sin vardag. Vår verksamhet bygger på den läkepedagogiska och socialterapeutiska impulsen. Verksamheten är som ett kretslopp där allting hör ihop, jorden, kulturen och det sociala. Vi skapar situationer och miljöer som skänker trygghet och som ger glädje och gemenskap i ett meningsfullt socialt sammanhang. Vi återinvesterar vinsten i verksamheten.

Stiftelsen Gyllenkroken:

Vi är en stabil organisation med tydligt deltagarfokus. Vi har mer än trettio års erfarenhet av att arbeta med personer med psykisk ohälsa och deras anhöriga med fokus på kultur och hälsa. Vi arbetar målinriktat med kvalitet och delaktighet i upphandlad såväl som anslagsfinansierad verksamhet.



Tryck på det unika

Ju bättre ni blir på att sälja in det som gör er unika och attraktiva i era intressenters ögon, desto större är chansen att ni får fler deltagare och blir tilldelade fler uppdrag i upphandlingar. Glöm inte att era olika intressenter har olika mål och/eller perspektiv och därför inte triggas på samma budskap. Trots anpassade budskap behöver er kommunikation vara sammanhållen. Er unikit, det vill säga er särart och det mervärde ni levererar, kan sammanfattas i era USP:ar, Unique Selling Points. En viktig förutsättning för tillväxt är att ni trimmar er förmåga att kommunicera och sälja in er genom era USP:ar och med hjälp av marknadsbegrepp, som ni gör till era egna. Exempelvis effekt, effektiv, målstyrning och inbound marketing – en digital marknadsföringsmetod som går ut på att optimera sitt innehåll på webben för att attrahera fler och rätt målgrupper.

“Varför är idéburna organisationer rädda för vissa begrepp ... fast vi har en tydlig och stabil värdegrund ...”

Deltagare, Tillväxtprojektet



Strategimodellen, PwC

#2. Ambition – mål för tillväxt

Var är ni idag, vilket är ert nuläge, var vill ni vara om 3-5 år och vilka utmaningar står ni inför om ni ska nå målet? Ambitionen bör vara mätbar och kopplad till volym – exempelvis intäktsökning eller verksamhetsmåt. Det kan vara antal personer som deltar i verksamheten, antal barn i förskoleverksamheten och antal tillgängliga platser.



“Gör din omvärldsanalys, kika på hur andra gör och ställ dig frågan: Skulle vi kunna göra likadant?”

Deltagare, Tillväxtprojektet

#3. Marknadsanalys

Genom att göra en ordentlig marknadsanalys ökar era chanser att nå tillväxtmålen. Analysen ger er de rätta förutsättningarna för att med hjälp av nyvunnen kunskap om omvärlden och er marknad, ta välgrundade beslut som minskar eventuella affärsrisker.

En marknadsanalys kan också hjälpa er få upp ögonen för nya marknader och/eller segment som era konkurrenter ännu inte upptäckt. Er marknadsanalys bör innehålla följande:

Verksamhetsområde och målgrupp

Verksamhetsområde innebär att ni gör en uppdelning som är meningsfull för er. Exempelvis stödboende, förskola, familjehem och akutboende. Ni bör också notera målgrupp om det inte är självklart eller om ni har ett särskilt fokus.

Geografiskt område

Var bedrivs verksamheten? I en viss kommun/vissa kommuner eller i ett mer begränsat område som exempelvis en stadsdel?

Nuläge volym och TB

Notera volym både i pengar och i ett eller flera verksamhetstal. Det kan till exempel vara antal nådda personer eller tillgängliga platser. Notera också Täckningsbidrag (TB) om ni vet det. TB är lika med intäkter från verksamhetsområdet minus särkostnader för detsamma. En särkostnad är en kostnad som skulle försvinna om ni la ner verksamheten. Exempelvis är kostnader för förskollärare en särkostnad för verksamhetsområdet förskola. TB kan vara både positivt och negativt. Om ni inte vet TB kan ni hoppa över det.

Kund eller finansiär

Vem eller vilka betalar tjänsten idag. Finns det annan finansiering än köp eller avtal? I så fall vilken? Ange proportionerna mellan olika finansieringsformer. Notera om volontärer är en förutsättning för att kunna bedriva verksamheten enligt dagens modell.

Konkurrenter

Vilka andra aktörer på marknaden erbjuder samma eller liknande tjänster inom samma geografiska område? Vilka av dessa är de viktigaste konkurrenterna? På vilket sätt skiljer de sig från er? Har de fördelar som ni inte har och vilka är de i så fall? Vad behöver ni göra för att kunna konkurrera med dessa aktörer?

Bedömd tillväxtpotential

Gör en bedömning av tillväxtpotentialen på 3-5 års sikt. Börja med en bedömning när det gäller till exempel ökad omsättning, antal deltagare, antal vårdtygn och en kort motivering till bedömningen.



#4. Mål med tillväxten

När det gäller tillväxtmålen kan ni bryta ner dem i prestationsmål och effektmål. Prestationsmål beskriver mängden aktivitet ni siktar på att ha gjort, och för hur många, vid en viss mätpunkt.

Effektmålen däremot beskriver den förändring hos ett målobjekt som ni vill ska ske till följd av er insats. Målobjektet kan vara en avgränsad grupp eller hela samhället.

Ett effektmål innebär en förändring av något slag. Till exempel ökad läskunnighet, minskad fattigdom eller förbättrad självkänsla. Eller att gå från ett nuläge till ett "nyläge". Till exempel att deltagarna i en utbildning gått från att ha scenskräck till att känna sig säkra när de talar inför publik.

Analysera mål för mål utifrån rubrikerna nedan; det vill säga målgrupps-, resurs-, konkurrens- och medlemsstrategi. Använd de rubriker som är relevanta för det aktuella målet. Några viktiga punkter för att jobba med mål:

- **Definiera vilka aktiviteter som krävs för att nå målet.**
- **Hur ska de genomföras?**
- **Vilka funktioner är ansvariga för aktiviteterna?**
- **Definiera hur ni kan mäta att ni lyckats eller inte lyckats nå målet.**



#5. Målgruppsstrategi

En målgrupp är individer inom ett visst avgränsat segment, som bidrar till affärsnytta för er organisation. En målgrupp definieras av de behov och/eller intressen individerna har och som din organisation kan tillgodose. Vet ni vilka era målgrupper är i dagsläget? Kan ni växa med hjälp av dem eller måste ni hitta nya målgrupper för att nå era tillväxtmål och hur hittar ni dem i så fall?

“Tänk om man alltid kunde tänka på grupprocessen, sitt ursprung, sin värdegrund, innovation, nya finansieringsmetoder och samverkansformer hela tiden – då vore man lycklig. Mycket ska man tänka på! Det är det som gör det roligt och utmanande!”

Deltagare, Tillväxtprojektet





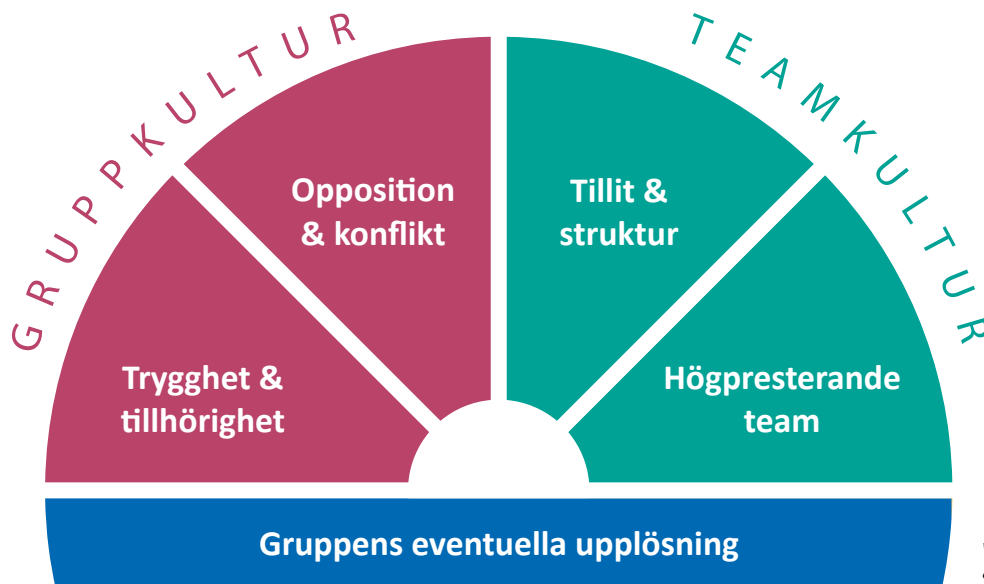
#6. Organisationsstrategi

Vad har ni för förutsättningar för tillväxt med den organisation ni har på plats idag? Är strategin tillräckligt flexibel för att kunna justeras i fas med den snabba förändringstakten i omvärlden där både teknik, samhällsförändringar och politiska beslut kan ha en direkt och avgörande påverkan på er tillväxt? Om svaret är nej så behöver ni se över strategin och organisationen. Kanske behövs någon form av åtgärder. Det kan röra sig om bemanning, kompetens, struktur, ledning och volontärers roll i verksamheten. Vad får dessa åtgärder för konsekvenser för er organisation? Det här är inte gjort i en handvändning, utan kräver en hel del reflektion över hur ni gör saker som individer, i grupp och som organisation. Genom reflektion kan ni prova nya metoder och beteenden, som gör att ni kan arbeta ännu bättre och bli mer innovativa tillsammans – guidade av ett bra ledarskap.

Konsten att lösa utmaningar och vara innovativa tillsammans

Strategiarbete är en långsiktig process. Genom ett strukturerat arbete med ledarskap och grupprocesser kan ni frigöra tid och innovationskraft. Att arbeta effektivt i grupp kräver att vi kan hantera två samtidiga parallella kommunikationsprocesser med en bra balans dem emellan. Dels den relationsorienterade kommunikationen, dels den uppgiftsorienterade. I omogna grupper lägger vi mycket tid på hur vi ska lösa en uppgift tillsammans vilket tar tid från det vi ska göra, baserat på syfte och mål. Men ju mer samspelade vi blir, desto mer tid kan vi lägga på vad vi gör.





www.skillnad.se (2020)
& Wheelan, S. A. (1994).

Enligt psykologiprofessor Susan A. Wheelan (1994) som forskat på grupputveckling, genomgår en grupp fyra faser; från omogen till effektiv. Wheelan har tagit fram en modell över grupputveckling som hon döpt till Integrated Model of Group Development (IMGD). Låt oss titta på faserna:

Fas I – Tillhörighet & trygghet

Den första fasen i IMGD kännetecknas av fokus på Tillhörighet & trygghet där eventuella konflikter oftast handlar om relationer. Här behövs ett styrande och strukturerat ledarskap där ledaren tydliggör mål, uppgifter, förväntningar, värderingar och normer. Och där hen håller koll på att "alla är med".

Fas II – Opposition & konflikt

Andra fasen, Opposition & konflikt, bottnar också i relationer. Ledarens uppgift i fas II är att stödja, coacha och handleda. Och det behövs verkligen för den största utmaningen som en grupp står inför är att ta sig igenom fas II. Det beror på att medlemmarna ser till sina egna behov i större utsträckning än till gruppens behov eller till gruppens uppgifter och/eller uppdrag. Det blir med andra ord "jaget före laget" som gäller.

Fas III – Tillit & struktur

Fas III benämns Tillit & struktur. Här är det konflikter om uppdraget som oftast är i fokus och ledarens fokus ligger på coachning. Det handlar om samverkan, att ta vara på expertkunskaperna i gruppen, delegera och belöna de ansvarstagande och uppmuntra och ifrågasätta det som står i vägen för effektiviteten.

Fas IV – Arbete & produktivitet

I fjärde fasen är gruppen så mogen att det är Arbete & produktivitet som gäller. Ledaren kan då fokusera på att vara visionär, vidareutveckla och omvärldsbevaka. Hen kan utmana gruppen med nya mål och/eller uppgifter och dessutom låta den mest lämpade leda aktuell uppgift.





Receptet som bygger tydlighet, trygghet och effektivitet

Bland det viktigaste för en grupp som vill nå fas IV är att den inte består av fler än 14 individer och att det finns en vilja hos medlemmarna att anta ledarfunktioner och en vilja hos ledaren att delegera dessa funktioner. Eftersom konflikter kommer att vara en naturlig del av gruppens utveckling behöver vi ha en konflikthanteringsmodell på plats. Som ledare bör du uppmuntra bra beteenden, ge feedback och synliggör de personer i organisationen som står för de positiva beteendena. Och var snabb med att ge genomtänkt och konstruktiv feedback på mindre attraktiva beteenden.

Konsten att få saker gjorda – några tips

Ibland är det lättare sagt än gjort att gå från ord till handling. Det kan som ett första steg på vägen underlätta att få det vi förutsatt oss att göra på prätt i form av en plan, med tydliga deadlines. Genom en plan så förtydligar vi våra tankar och får möjlighet att rensa bort det som är mindre viktigt i sammanhanget. Och inte minst skapas en gemensam bild i organisationen av vad som ska göras och uppnås. I samband med planen så måste vi bestämma vem som ska göra vad och när det ska göras. För att få alla med på banan bör vi visualisera milstolparna i planen. Boka in tid för avstämningar i gruppen (ritualisera) så att ni får press på er att leverera mot planen. Var inte rädda för att testa. Ger vi oss aldrig ut på oprövad mark lär vi oss inget och organisationen utvecklas inte. Och slutligen – fira alltid när ni uppnått något, stort som smått.

Nyckelfaktorer

Det finns ett antal nyckelfaktorer som är avgörande för att vi som organisation ska nå våra mål, skapa långsiktigt hållbara resultat och få en motståndskraft mot yttre påfrestningar som exempelvis ökade kundkrav, ökad konkurrens och ny lagstiftning.

Dessa nyckelfaktorer är:

- **Tydliga mål.**
- **Väl förankrade strukturer.**
- **Ett trimmat samspel mellan individer.**
- **Ständigt lärande.**
- **Ett högt medarbetarengagemang.**
- **Fokus på de uppgifter som ska lösas just nu.**

Otydliga mål, bristande strukturer och ett underutvecklat samspel leder däremot till att medarbetare känner sig otrygga, konkurrerar med varandra och att vi får svårt att ta beslut.



Förvärv och integration

För att nå sina tillväxtmål behövs alltid aktiva åtgärder. Ett alternativ till att växa genom att på egen hand bygga upp en verksamhet är att växa genom förvärv. Genom förvärv skaffar ni er "färdig verksamhet" med struktur och kompetenser. Ibland är det främst verksamheten man är ute efter, ibland kanske främst en kompetens eller en metod. Om förvärv är något som känns attraktivt för just er organisation behöver ni göra en genomtänkt förvärvsresa. Den består av ett antal steg:

- **Identifiera era styrkor** och fråga vad som skulle bli bättre med ett förvärv. Vad är målet och hur ser ni på framtiden efter förvärvet? I vilket grad och på vilket sätt ska den nya verksamheten bli en del av er nuvarande verksamhet? Ska den bli helt integrerad eller kommer den att fungera mer självständigt men under ert paraply? Fundera över hur förvärvet matchar er idémässigt strategiskt och organisatoriskt.
- **När ni hittat ett potentiellt förvärvsobjekt** bör ni fråga er om det rätt för er? Gör en noggrann företagsbesiktning (due diligence) så att ni vet i detalj vad det är för organisation ni förvärvar. Utan detta kan ni inte rätt värdera förvärvet. Den ekonomiska och organisatoriska analysen som ni gör som en del av företagsbesiktningen är en avgörande hygienfaktor för förvärvet, gör ni missar här, är det svårt att lyckas med de mjuka delarna av kultur och arbetsätt. Ta hjälp om ni inte är vana vid detta.
- **Fastställ redan från start** en strategi för integration och bestäm hur ni ska arbeta efter att förvärvet är genomfört.
- **Börjar planera för den redan vid företagsbesiktningen**, så att ni har med er rätt frågor vid den analys ni då gör.
- **Utvärdera kulturella skillnader** och ta fram en kommunikationsplan som ni använder för att överbrygga dessa. Vad finns det i er egen kultur som absolut inte får "skadas" av ett förvärv? Vad finns det för kultur hos förvärvsobjektet som ni absolut måste ändra på för att en integration ska bli möjlig? Kommunikation är en kritisk faktor. Förmågan att kunna förena era kulturer är avgörande för en lyckad integration.
- **Gör en detaljerad handlingsplan** för integrationen och prioriterade dag 1-aktiviteter. Målet för dag 1 är att skapa trygghet i övergången för alla parter. Var särskilt noggranna med de första dagarna. En ny ägare/ledning innebär alltid osäkerhet. Att ha tydliga mål, beslutsmodeller och andra vardagsfaktorer på plats skapar en stabil grund för er integration och minskar riskerna för att nyckelpersoner lämnar organisationen.
- **Genomför integrationen** – från dag 1 skiftar fokus från planering till genomförande. Se till att ni har goda ledare som ansvariga för integrationen. Se till att de har tid och resurser att genomföra integrationen och hantera den första tidens osäkerhet och konflikter



Efter integrationen

När ni genomfört integrationen är det lägligt att analysera den för att lära för framtiden. Vad gick som ni trodde? Vad fungerade inte så bra? Har ni uppnått det ni önskade med integrationen? Varför/ varför inte? Nu går vi vidare till steg #7 i tillväxtstrategin.

#7. Resursstrategi

Har ni de ekonomiska resurser ni behöver för att nå måluppfyllelse eller krävs det en annan typ av finansiering? Alternativt måste ni kanske omfördela era medel för att nå målet. Finns det i så fall hinder på vägen? Och vilka konsekvenser får en eventuell omfördelning av medel för organisationen?



#8. Konkurrensstrategi

Hur ser marknaden ut inom ert verksamhetsområde – finns det fler aktörer som befinner sig på samma marknad som er? Vad behöver ni göra för att ta delar av deras marknad genom ert erbjudande, för att därmed nå era mål?

#9. Medlemsstrategi

Era medlemmar är superviktiga på alla sätt och vis. Men hur är det när det gäller ert mål? Påverkas medlemmarna av målet på något sätt eller är det så att de rentav påverkar det och bidrar till att ni når ert mål?

#10. Nyckeltal/mått

I det här steget definierar ni nyckeltal eller mått på tillväxt som ni ska mätas mot. Ni hämtar nyckeltalen från de olika delstrategierna ovan och/eller från verksamhetsmåls-strategierna.

#11. Effekt – resultatindikatorer

Varför mäta effekt och vilka resultatindikatorer och/eller nyckeltal ska målet mätas på?

Idéburna organisationer har ändliga resurser och ett ansvar för att spendera resurserna där de gör störst nytta. Det här är ett sätt att säkerställa att ni satsar på rätt saker.

På tal om resurser – låt oss avsluta den här vägledningen med tips för att lyckas bättre i upphandlingar.

“Tänker att vi behöver vara riktigt skarpa på påverkansarbete i god tid. Strategi och struktur för detta arbete. Samt skaffa oss kunskap kring skrivandet så vi inte gör bort oss där.”

Deltagare, Tillväxtprojektet





Varför ska en uppdragsgivare välja er?

Tänk dig att ni blivit inbjudna till en potentiell uppdragsgivare eller finansiär för att förklara varför de ska välja att samarbeta med just er. Valet står mellan er och en kommersiell aktör med ett snarlikt erbjudande. De som bjudit in er vill förstå för- och nackdelarna med att välja er. Vilka är då för- och nackdelarna med att välja en idéburen leverantör? Vad bör ni trycka på, respektive möjligtvis tona ner?

Ekonomiskt

Ni kan ge "det lilla extra" som bara idéburna organisationer kan – bland annat med hjälp av era hängivna volontärer. Ni har ett lokalt engagemang och delar dessutom inte ut vinst till någon annan än den egna organisationen. Medel som kan återinvesteras i likartad verksamhet, eller stannar i det lokala arbetet. Och i och med att ni har en transparent årsredovisning kan vem som helst se hur ni spenderar era pengar. Nackdelen med att välja er är att ni inte har ägare som kan skjuta till medel om ni skulle gå med förlust. Det kan också vara svårt för en kommun som upphandlar era tjänster att förhålla sig till en organisation som inte är ett aktiebolag.

Samhällsnytta

Den som väljer er som leverantör får mer för pengarna. Ni finns kvar även i ekonomisk nedgång. Ni är, liksom alla idéburna organisationer, duktiga på att tänka nytt och vara innovativa. Här är det få, om ens några, privata aktörer som slår er på fingrarna.

Kunskap om målgrupperna

Till skillnad mot privata aktörer så känner idéburna organisationer sina målgrupper mycket väl. Ta exempelvis Rädda Barnen, som under decennier har arbetat med kunskapsinsamling, kunskaps-spridning och påverkansarbete. Utan djup kännedom om de egna målgrupperna hade det varit omöjligt.

Det negativa med att känna sin målgrupp för väl i en upphandling är att ni känner till målgruppens alla behov och rättigheter. Ni vill tillgodose allt som målgruppen behöver, medan beställaren bantar upphandlingen så mycket som möjligt för att få ner kostnaderna. Det kan göra det ointressant för er att delta i densamma.



Trovärdighet

På en idéburen organisations trovärdighetskonto finns mycket kapital. De flesta idéburna aktörer har funnits länge, räds sällan att ge sig i kast med samhällsutmaningar och det finns inga lik i garderoben. Dessutom finns ett långsiktigt tänk, en realistisk uppfattning om saker och ting och ni ser problem innan de blivit ett samhällsproblem. På minuskontot finns att idéburna aktörer ofta inte anpassar sig snabbt efter vad uppdragsgivaren vill ha, då ert fokus snarare är målgruppen. Är ni dessutom en liten och okänd aktör uppfattas ni inte som seriösa.

Effekt

Som en idéburen aktör borde ni kunna visa på bättre effekt än privata dito, eftersom ni känner er målgrupp så väl. Å andra sidan kan idéburna aktörer ibland vara dåliga på att mäta effekten. Något som privata aktörer däremot ofta är bra på.



Går det att påverka en upphandling?

Genom att göra er hemläxa så har ni större chanser att få ett "ja" i en upphandling. Det handlar framför allt om att vara ute i god tid. Några punkter att ta med sig:

Kartläggning

Påbörja arbetet med en kartläggning av och dialog med upphandlaren minst 2 år före kontraktsstart. Skaffa så mycket information som möjligt om upphandlaren, och ta reda på vem som är den egentliga beslutsfattaren.

Behov

Ställ frågor och lyssna efter behoven hos upphandlaren – vad är det egentligen de vill? Kopplingen mellan upphandlarens behov och er organisations fördelar är central i en tidig dialog.

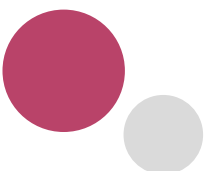
Formulera mål och budskap

Koppla målen till behoven hos beslutsfattaren och formulera budskap utifrån detta. Testa budskapen på någon i målgruppen och skriva på budskapen om de inte faller väl ut.

Marknadsför

Hitta kanaler för att få ut ert budskap, så att det når upphandlaren. Bjud in till studiebesök hos er, besök nämndmöten eller intresseorganisationer.

Det var det sista tipset i vägledningen. Vi hoppas du som läst blivit inspirerad och fått nya tankar. Vi önskar dig och dina kollegor ett stort lycka till med er tillväxtresa!





Tack till

Vi vill tacka följande aktörer som gjort Tillväxtprojektet möjligt:

Tillväxtverket som har finansierat projektet.

Diakonistiftelsen Sammariterhemmet, Eskilstuna Stadsmission, Knivsta pastorat, Linköpings Stadsmission, Rädda barnen Valfärd AB, Skåne Stadsmission, Skyddsvärnet anno 1910, Stiftelsen Gyllenkroken och Stiftelsen Norrbyvälle gård. Tack för er medverkan och ert stora engagemang.

Alla kunniga och inspirerande föreläsare: Ted Stalte, SKL kommentus, Annika Johansson, Effektfullt, Annika Sten Pärson, Young Solidarity Foundation, Ola Mattsson Rädda barnen, Malin Lindberg, Luleå Tekniska Universitet, Truls Neubeck, Ideell Arena, samt Jenny Frey, Fredrik Flodin, Caroline Engvall och Marcus Johansson (samtliga PwC).

Ett extra stort tack till Johan Sverker, PwC, för ditt tålamod och din vilja att dela med dig av din kunskap.

Projektledare för Famnas tillväxtprojekt 2020 har varit Klara Rapp.

För mer information om Famna – Riksorganisationen för idéburen välfärd: www.famna.org, info@famna.org.

Källor:

Larsson, G & Kallenberg, K. (2006). Direkt ledarskap.

PwC (2020)

www.skillnad.se (2020)

Wheelan, S. A. (1994). Group processes: A developmental perspective.

