

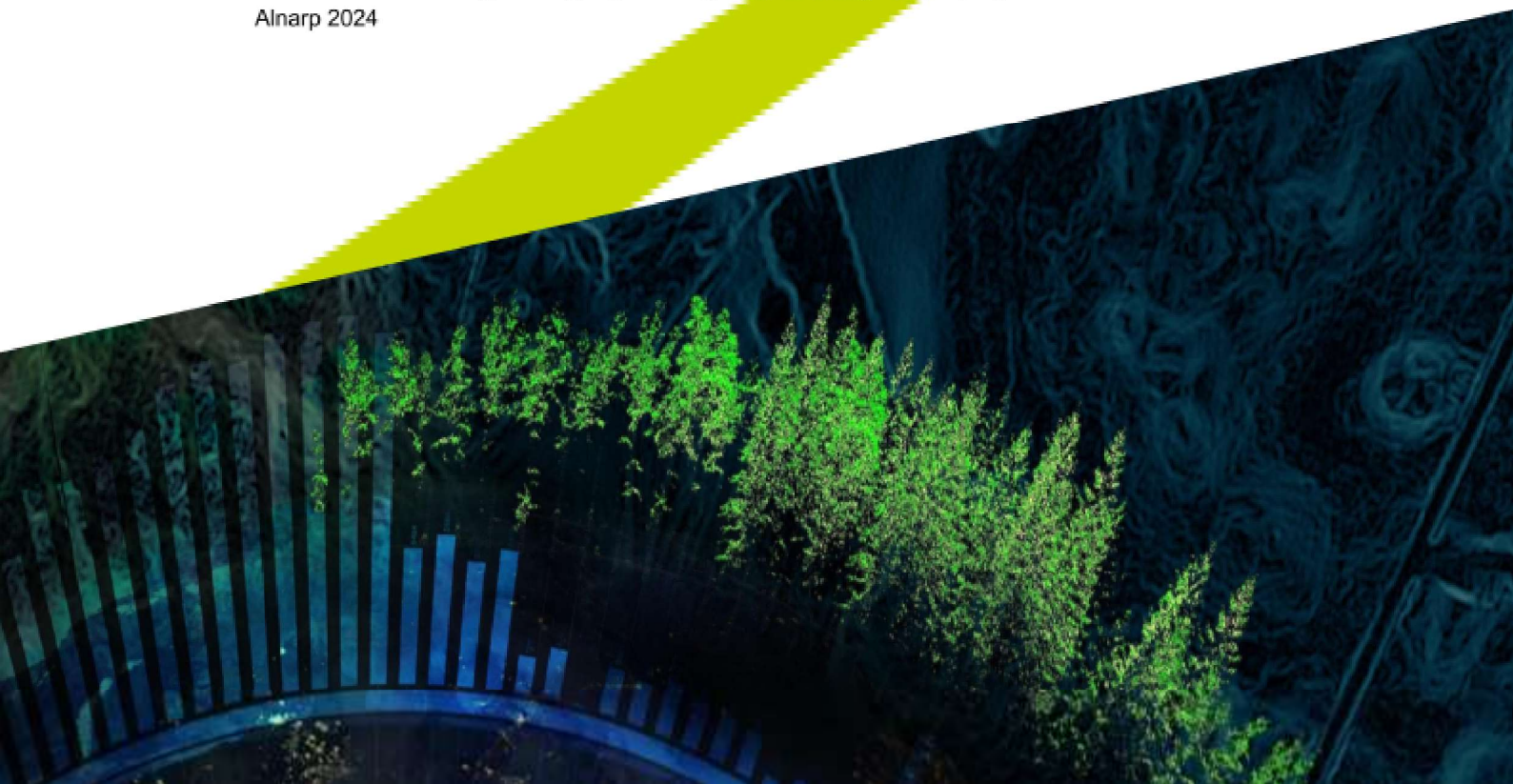


# Förutsättningar för samverkan

Lärdomar om samverkansprocesser i fallet CTC

Armin Ghoreishi

Självständigt arbete • 30 hp  
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU  
Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning  
Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning - masterprogram  
Alnarp 2024



# Förutsättningar för samverkan

Armin Ghoreishi

**Handledare:** Matilda Alfengård, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Examinator:** Anna Peterson, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Bitr .examinator:** Helena Mellqvist, SLU, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå och fördjupning:** A2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i landskapsarkitektur

**Kurskod:** EX0859

**Program:** Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning - masterprogram

**Kursansvarig inst.:** Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2024

**Nyckelord:** Samverkan, Huxham, Vangen, Sociala innovationer, New Public Governance, Communities that care, Malmö

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Läs om SLU:s publiceringsavtal här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

# Sammandrag

Svenska kommuner har rekommenderats att använda samverkan som arbetsmetod för att främja den sociala hållbarheten. Syftet med studien är att diskutera teorier och fall av samverkan för att skapa bättre förståelse för samverkansförutsättningar genom att diskutera Huxham och Vangens teorier i relation till CTC:s samverkansprocess för område 11. Metoderna som använts i studien är en litteraturstudie, intervjuer och en dokumentstudie. Resultatet tyder på att områdesteamet drivs av ett moraliskt imperativ att förbättra barns och ungas uppväxtvillkor och att samverkan är en förutsättning för att lyckas. Vidare pekar resultatet på att aktörer involverade i samverkansprocesser måste ha en gemensam målbild, rätt inställning, god kommunikation, vara lokalt förankrade, finna gemensamma intressen och ha en naturlig koppling till andra verksamheter samt kunna samverka med politiker. Det måste även finnas rätt administrativa förutsättningar, beslutsfattande som varierar på makro- och mikro-nivå samt ett resursutbyte grundat på kapacitet och vilja.

Nyckelord: Samverkan, Huxham, Vangen, Sociala innovationer, New Public Governance, Communities that care, Malmö

## Abstract

Swedish municipalities have been advised to use collaboration as a working method to benefit social sustainability. The purpose of this study is to discuss theories and cases of collaboration to create a better understanding of collaboration processes by discussing Huxham and Vangen's theories in relation to CTC's collaboration process for district 11. The methods used are a literature study, interviews and a document study. The result indicates that the area team is driven by a moral imperative to improve the growing up conditions of children and young people and that collaboration is a prerequisite for success. Furthermore, the results indicate that actors involved in collaboration processes must have common goals, the right attitude, communicate well, be locally rooted, find common interests and have a natural connection with other businesses and be able to collaborate with politicians. There must also be the right administrative conditions, a decision-making that varies at macro and micro level, and a resource exchange based on capacity and willingness.

Keywords: Collaboration, Huxham, Vangen, Social innovations, New Public Governance, Communities that care, Malmö



# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Syfte och frågeställningar	2
1.3 Avgränsning	3
1.3.1 Område 11	3
2. Perspektiv på samverkan	5
2.1 Samverkan	5
2.2 Fördelar och tröghet under samverkan	7
2.2.1 Administration	7
2.2.2 Styrning	8
2.2.3 Ledning	9
2.2.4 Gemensamma intressen och ömsesidig nytta	9
2.2.5 Kultur	10
2.2.6 Målsättning	11
2.3 Sociala innovationer	11
2.4 Sektorsöverskridande samverkan och sociala innovationer	12
2.5 Ledarskap och sociala innovationer	13
2.6 Sociala innovationer inom den offentliga sektorn	14
2.7 Kommunala verksamheter under New Public Management	14
2.8 Reformen mot New Public Governance	15
2.9 Socialt investeringsperspektiv	16
3. Metod	18
3.1 Litteraturstudie	18
3.2 Fallstudie	19
3.2.1 Fallstudie som forskningsdesign	19
3.2.2 Val av studieområde	20
3.2.3 Semi-strukturerade intervjuer	20
3.2.4 Intervjupersoner	21
3.2.5 Dokumentstudie	23
3.5 Tematisk analys	23
4. CTC -communities that care	25
4.1 Samverkan för barns rättigheter i Malmö	25
4.2 CTC	25
4.2.1 Introduktion till CTC	25
4.2.1 CTC:s arbetsstrukturer	27
4.2.2 Område 11	29
5. Analys	31
5.1 Målsättning	31
5.1.1 Gemensamt syfte	31
5.1.2 Gemensam målbild	31
5.1.3 Moraliskt imperativ	32
5.1.4 Organisatoriska mål	33
5.1.5 Syn på lyckad samverkan och förväntningar	33
5.2 Framgångsfaktorer under samverkan	34

5.2.2 Rätt inställning	34
5.2.3 God kommunikation	35
5.2.3.1 Gemensamt språk	35
5.2.3.2 Erfarenhet av att kommunicera	35
5.2.4 Lokal förankring	36
5.2.5 Gemensamma intressen mellan verksamheter	37
5.2.6 Naturlig koppling mellan verksamheter	38
5.3 Genomförande organisering av samverkan	38
5.3.1 Resursutbyte	38
5.3.1.1 Resursutbyte för att komplettera varandra	38
5.3.1.2 Resursutbyte via informella och flytande överenskommelser	39
5.3.1.3 Resursutbyte för preventiva ändamål	39
5.3.1.4 Resursutbyte med ideal under NPG	40
5.3.2 Beslutsfattande	40
5.3.2.1 Demokratiskt beslutsfattande	40
5.3.2.2 Beslutsfattande på makro- och mikronivå	41
5.3.2.3 Beslutsfattande med ideal under NPG	41
5.4 Utövande ledarskap under samverkan	41
5.4.1 Utövandet av ett horisontellt ledarskap	41
5.4.1.1 Områdesutvecklarens funktion	41
5.4.1.2 Områdesutvecklarens egenskaper	42
5.4.1.3 Områdesutvecklarens kontakt med lokalområdet	42
5.4.2 Utövandet av ett distributivt ledarskap	43
5.5 Problematiker under samverkan	44
5.5.1 Bristfällig strukturering	44
5.5.1.1 Bristfälliga arbetsstrukturer och instruktioner	44
5.5.1.2 Tröghet under tillkomst av nya aktörer	45
5.5.2 Politiker	46
5.5.2.1 Asymmetriskt förhållande med politiker	46
5.5.2.2 Bristande samverkan med politiker	46
5.5.2.3 Politisk styrning under NPM och NPG	47
5.6. Sammanfattning av analys	47
6. Diskussion	50
6.1 Samverkans implikationer på stadsutvecklingsprocesser	50
6.2 Metod- och teordiskussion	51
7. Slutsats	53
8. Referenslista	55
8.1 Litteratur och digitala källor	55
8.2 Lagar och paragrafer	60
Bilagor	61
Bilaga 1: Intervjuguide	61
Bilaga 2: Område 11:s områdesteam	63

# Figurförteckning

Ghoreishi, A. 2023. *Information om intervjupersonerna.*

Ghoreishi, A. 2024. *Organiseringen av samverkansprojekt bland områdesteamet.*

Ghoreishi, A. 2024. *Studerade dokument om CTC*

Malmö stad. u.å. *CTC:s fem arbetsfaser.*

Malmö stad. 2023A. *Fördelning av områdesteam över Malmö.*

<https://malmo.se/Communities-That-Care-CTC/CTC-omraden.html> (2024-02-16)

Malmö stad. 2022A. *Områdesprofil 2022: område B. Karta över område 11*

# 1. Inledning

## 1.1 Introduktion

Den 1 juli 2023 trädde lag (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete i kraft. Lagen syftar till att minska på brottsligheten i kommuner genom samordnat och kunskapsbaserat arbete (Brå, u.å). Vad samordnat och kunskapsbaserat arbete innebär förtydligas under § 9 där det står att kommuner ska samverka med lämplig aktörer (SFS 2023:196) för att skapa en lägesbild som beskriver hur omfattande brottsligheten är, vilka konsekvenser brottsligheten har för samhället och vad dess orsaker är (Brå, u.å). En av anledningarna till att lagen uppkommit är för att bekämpa att allt fler barn och ungdomar ingår i kriminella nätverk och involveras i brottslighet runt om i landet (Waltersson Grönvall & Lindberg, 2023). Bara i Malmö har det enligt polisen skett en markant ökning av barn som utsätter andra för allvarligt våld (Polisen, 2023).

Enligt Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö är ökad kriminalitet en konsekvens av den sociala ojämlikheten och skillnaderna i hälsa mellan invånarna (Stigendal & Östergren, 2013, s20). Malmökommissionen hävdar att den sociala ojämlikheten och hälsoskillnaderna i sig är en konsekvens av att välfärdstjänster drivits med fokus på finansiell tillväxt (Stigendal & Östergren, 2013, s22-23) eftersom integrationen i samhället upplöstes (Stigendal & Östergren, 2013, s20). Även Regeringskansliets finansdepartement inom avdelningen för samhälle och bostäder betonade i sin rapport *Den hala tvålen: Verktyg och metoder för social hållbarhet i fysisk planering och stadsutveckling* att den kommunala planeringen styrts av ett marknadsperspektiv med fokus på kortsiktiga ekonomiska vinningar, vilket har åsidosatt social hållbarhet i städer (Regeringskansliet, 2021, s6).

För att främja social hållbarhet i Malmö rekommenderade Malmökommissionen (Stigendal & Östergren, 2013, s5-6) Malmö stad att tillämpa ett socialt investeringsperspektiv i planeringen med fokus på barn och ungas utveckling. För att kommuner ska veta vart investeringarna ska placeras uppmanade Malmökommissionen (Stigendal & Östergren, 2013, s11, 32, 129) Malmö, liksom Regeringskansliet (2021, s9, 31-32) kommuner, att främja sektorsöverskridande samverkan eftersom kommuner under en marknadsdriven styrning har tenderat att arbeta i stuprör, vilket har förhindrat kunskapsspridning och samordning mellan aktörer. Under sektorsöverskridande samverkan kan de involverade aktörerna komma på nya lösningar, även kallade sociala innovationer, för att bemöta de samhällsutmaningar som etablerade samhällsstrukturer inte lyckas lösa (Nicholls, Simon & Gabriel, 2015, s6-7).

Forskning har visat att många fördelar kan uppstå när aktörer väljer att ingå i samverkansprojekt med varandra (Thomson & Perry, 2006, s28-29). Men sektorsöverskridande samverkan behöver inte nödvändigtvis vara en enkel arbetsmetod (Huxham, 2003, s420-421). Samverkan kan upplevas vara ansträngande eftersom det kräver att projektets aktörer kommer överens, litar på varandra och arbetar mot gemensamma mål för annars kan många fördelar som uppstår av att samverka upphöra (Thomson & Perry, 2006, s28-29).

År 2018 började Malmö stad använda stysystemet Communities that Care (CTC) (Malmö stad, 2023A) som utger sig för att arbeta utifrån Malmökommissionens rekommendationer för att främja social hållbarhet i staden (Malmö stad, 2023B). CTC är verksamma i fem olika områden i Malmö. Inom varje område arbetar ett områdesteam (Malmö stad, 2023A) som består av kommunala, idéella och privata organisationer samt civilsamhället som via sektorsöverskridande samverkan (Malmö stad, 2023B) utför insatser och aktiviteter som förebygger riskfaktorer och tillför skyddsfaktorer i barn och ungas livsmiljöer för att motverka problembeteenden (Malmö stad, 2022A, s13; Malmö stad, 2022B, s5). Mot bakgrund av att CTC bygger på sektorsöverskridande samverkan ämnar studien titta på samverkansprocesser i ett av områdena CTC är verksamma i, område 11, utifrån Huxham och Vangens teorier om samverkan.

Huxham och Vangen har studerat förutsättningar för samverkansprocesser under sektorsöverskridande samverkansprojekt som syftar till att främja social hållbarhet i stadsutvecklingsprocesser (Huxham & Vangen, 2000, s772). Huxham och Vangens forskning utgår från teori om samverkan, även kallad *the theory of collaborative advantage*, vilket är ett samlingsbegrepp som forskare använt för att studera förutsättningar som främjar samverkansprocesser. The theory of collaborative advantage har sedan dess uppkomst 1989 kontinuerligt utvecklats genom ny forskning om förutsättningar för samverkan i samverkansprojekt (Huxham & Vangen, 2013, s51-52).

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att diskutera teorier och fall av samverkan för att skapa bättre förståelse för samverkansförutsättningar. Specifikt är målet att pröva Huxham och Vangens teorier i relation till CTC:s samverkansprocess för område 11.

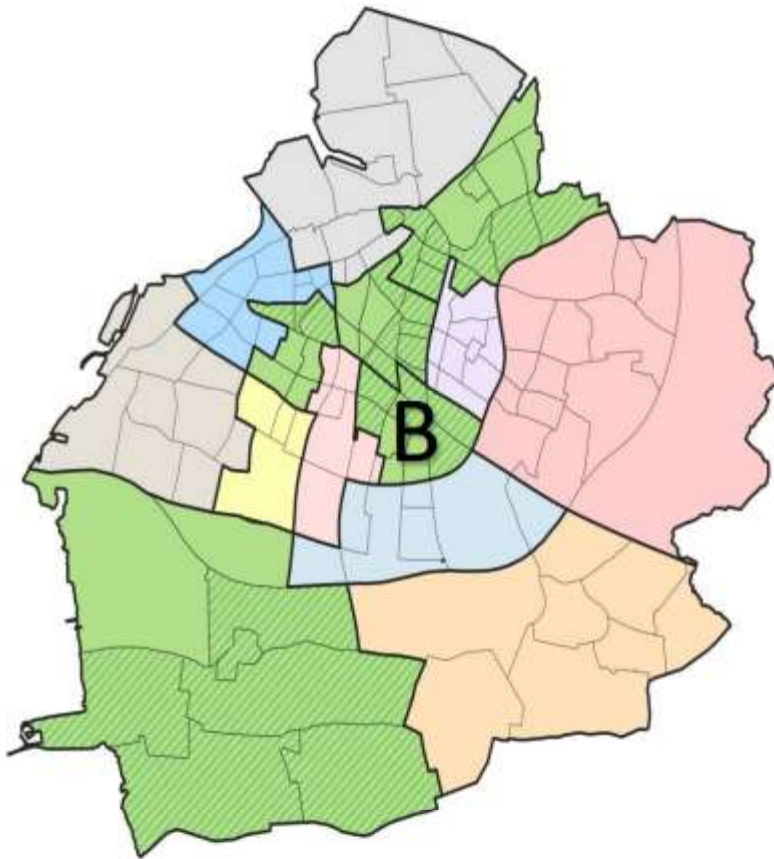
Studiens frågeställningar lyder följande:

- Hur kan CTC:s samverkansprocess för område 11 förstås utifrån Huxham och Vangens teorier om samverkan?
  - Vilka förutsättningar kan identifieras som centrala för samverkansprocesser?

## 1.3 Avgränsning

### 1.3.1 Område 11

Studien har avgränsats till en områdesprofil, område 11, tidigare kallad område B. Område 11 utför sitt preventionsarbete i stadsdelsområdena Hermodsdal, Nydala, Gullvik, Gullviksborg, Augustenborg, Almhög, Heleneholm, Eriksfält, Hindby (Malmö stad, 2022A, 3).



**Figur 1.** Karta över område 11 (Malmö stad, 2022A, s17)

De samverkansprocesser som studien undersöker utgår från upplevelser hos aktörer som samverkar inom område 11. Samverkansprocesserna har inträffat från det att aktörerna börjat samverka inom område 11 fram till år 2023 då intervjuer med aktörerna utfördes. Även dokument om område 11 har



studerats för att skapa förståelse för samverkansprocesserna. Dokumenten uppdaterades senast år 2022.

## 2. Perspektiv på samverkan

Kapitlet inleds med en översiktlig förklaring till varför och hur aktörer samverkar. Därefter presenteras teman som utgör grunden i den modell Huxham och Vangen (2009) arbetat fram om förutsättningar som påverkar huruvida aktörer upplever att synergi uppstår eller motverkas i ett samverkansprojekt. Temana följs av teori som placerar samverkan i en social hållbarhetskontext genom att visa hur samverkan kan främja skapandet av sociala innovationer som påverkar organiseringen och styrningen av välfärdstjänster, samt hur styrelseformen New Public Governance växt fram som en motreaktion på marknadsdriven organiseringen och styrningen av välfärdstjänster under New Public Management. Kapitlet avslutas med rekommendationer från Regeringskansliet och Malmökommissionen till kommuner om att investera i social hållbarhet via samverkansprocesser.

Kapitlet innehåller studiens teoretiska ramverk och samverkans betydelse i stadsutvecklingsprocesser. Det teoretiska ramverket som används i studiens analys utgörs främst av:

- Kapitlets inledande del och de teman som presenteras utifrån Huxham och Vangens teori (administration, styrning, ledning, gemensamma intressen och ömsesidig nytta, kultur och gemensamma mål).
- Delar av kapitlet om sociala innovationer (hur sociala innovationer medför inkrementella förändringar på organisationen och utbudet av välfärdstjänster, hur sektorsöverskridande samverkan främjar utvecklingen av sociala innovationer samt vilka typer av ledarskap som stimulerar utvecklingen av sociala innovationer).
- De ideal som råder under New Public Management (utgår från en marknadsdriven styrning) samt dess påverkar på sociala innovationer
- De ideal som råder under New Public Governance (utgår från samverkan som styrningsmodell) samt dess påverkan på sociala innovationer
- Att offentliga förvaltningar arbetat utifrån ett stuprörstänk

### 2.1 Samverkan

Begreppet samverkan saknar en bestämd definition (Huxham, 1996, s7-8) och förknippas ofta med

begreppet samarbete, som har en mer alldaglig betydelse eftersom samarbete syftar på social interaktion som dagligen sker mellan människor (Danermark, 2000, s15) när de arbetar tillsammans för ett gemensamt syfte (Svenska Akademien, 2015). Även under samverkan kan aktörer arbeta mot ett gemensamt mål, men till skillnad från samarbeten så sker samverkan i situationer där människor arbetar mellan verksamheter och sektorer (Lindberg, 2009, s17).

Aktörer börjar ofta samverka med varandra för att de har gemensamma intressen eller mål (Lindberg, 2009, s36). Genom samverkan kan aktörer genomföra en arbetsuppgift som de inte hade lyckats med själva (Huxham, 1996, s2) eftersom samverkan kan effektivisera arbetet om aktörerna koordinerar ihop sig och delar på de resurser som respektive aktör har (Lindberg, 2009, s34-36). Exempelvis är många sociala samhällsutmaningar för svåra att angripa för enskilda aktörer eftersom de saknar resurser (Vangen, 2016, s263) men genom att samverka med andra kan de nå resultat (Huxham, 1996, s4).

Hur aktörer väljer att strukturera arbetsprocessen under ett samverkansprojekt varierar (Lindberg, 2009, s53). Aktörer kan skriva på kontrakt för att under samverkansprojekt utgå från formella arbetsstrukturer med bestämda arbetsuppgifter för respektive organisation. Men arbetsstrukturerna kan också vara informell som när arbetsuppgifter grundas på verbala överenskommelser eller en underförstådd förståelse över vilka förpliktelser aktörer har under samverkansprojektet (Thomson & Perry, 2006, s23, 28). Ofta förhandlar aktörer under tiden de samverkar med varandra om de formella och informella överenskommelser som styr arbetsstrukturerna (Thomson & Perry, 2006, s22-23).

Vad som utmärker en lyckad samverkansprocess kan vara svårt att avgöra eftersom aktörer kan ha olika mål och syften med varför de samverkar (Huxham & Vangen, 2009, s180). Vissa aktörer vill effektivisera sitt arbete för att nå gemensamma mål. Andra vill skapa stabilitet inom sin organisation eller i sin omgivning genom att få tillgång till resurser och skapa sektorsöverskridande lösningar på problem. Aktörer kan även se samverkan som en metod att etablera sin verksamhet och skapa legitimitet genom att förknippas med andra verksamheter och få tillgång till kunskap (Lindberg, 2009, s37). Många gånger misslyckas samverkan med att nå de resultat som eftersträvas (Vangen, 2016, s264). Därför, menar Brorström och Diedrich (2022, s552), kan det vara bra att förhålla sig till och se samverkan som en lärorik upplevelse där erfarenheter till fortsatta samverkansprojekt är det viktigaste ändamålet.

## 2.2 Fördelar och tröghet under samverkan

*Collaborative advantage*, eller samverkansfördelar<sup>1</sup> som det fortsättningsvis kommer att benämnas vid, är ett koncept som började användas 1989 i forskningssammanhang om samverkan (Vangen & Huxham, 2013, s51) och som senare vidareutvecklades av Huxham (1996, s14) och Huxham och Vangen (1996). Samverkansfördelar skapas när synergi uppstår mellan aktörer som samverkar, vilket leder till att aktörerna åstadkommer något som de inte hade åstadkommit om de inte hade samverkat (Huxham, 1996, s14-15). *Collaborative inertia*, eller samverkanströghet<sup>2</sup> som det fortsättningsvis kommer att benämnas vid, skapas när samverkan inte ger resultat, när konflikter uppstår mellan aktörerna eller aktiviteter tar för lång tid (Huxham, 2003, s402-403).

### 2.2.1 Administration

Aktörerna i ett samverkansprojekt består av människor som representerar sig själva eller den organisation de jobbar för. Inom organisationen har de olika positioner med tillhörande arbetsuppgifter (Huxham & Vangen, 2000, s778; Thomson & Perry, 2006, s26) men när de samverkar representerar de även samverkansprojektet med tillhörande position och arbetsuppgifter (Thomson & Perry, 2006, s26). För att skapa klarhet i vilken position med tillhörande arbetsuppgifter en aktör har i ett samverkansprojekt kan det vara nödvändigt att ha en administration som fastställer vilka skyldigheter en aktör har (Thomson & Perry, 2006, s24-25; Lindberg, 2009, s55-56).

En administration kan även bidra med att hantera utbytet av resurser mellan aktörer, vilka beslut som ska fattas och vilket program som ska föras för att nå projektmål (Thomson & Perry, 2006, s24-25; Lindberg, 2009, s55-56). Med andra ord koordinerar, organiserar och övervakar administrationen samverkansprojektet (Thomson & Perry, 2006, s25).

För att den administrativa strukturen ska fungera effektivt behöver aktörer anpassa sig efter varandra och de regler som införts. Det behöver också finnas ett sätt att hantera situationer där aktörer inte följer de regler som skapats eller blir osams med varandra (Thomson & Perry, 2006, s24; Lindberg, 2009, s55-56). För att aktörer lättare ska komma överens kan det vara nödvändigt att stärka deras sociala relationer till varandra (Thomson & Perry, 2006, s25-26). Det kan också vara nödvändigt att finna en balans mellan hur strikt regler och arbetsrutiner ska tillämpas eftersom att större individuell självständighet kan motivera aktörer till att samverka (Thomson & Perry, 2006, s22-23).

---

<sup>1</sup> Författarens egna översättning

<sup>2</sup> Författarens egna översättning

För att förvirring inte ska uppstå bland aktörer i ett samverkansprojekt pekar Huxham & Vangen (2009, s169) på att det är viktigt att vara tydlig med vilka människor och organisationer som ingår i ett samverkansprojekt samt vilken position de har (Huxham & Vangen, 2009, s169). Det beror på att aktörer kan ingå i flera samverkansprojekt samtidigt (Huxham & Vangen, 2000, s778) eller på att nya aktörer tillkommer eller lämnar projektet.

### 2.2.2 Styrning

När aktörer ska samverka måste de komma överens om hur makt ska fördelas mellan varandra (Thomson & Perry, 2006, s24). Makt i samverkansprojekt innebär ofta huruvida en aktör kan påverka vilka beslut som fattas (Huxham 2003, s407). För att undvika missnöje bland aktörer brukar beslut behöva fattas gemensamt (Danermark, 2000, s32, 34-35, s40). Det förutsätter att aktörer respekterar varandra och strävar efter att nå konsensus (Thomson & Perry, 2006, s24).

Det är inte alltid som gemensamma beslut är nödvändiga eller möjliga. Hur beslut fattas kan variera mellan olika stadier av samverkansprojektet. Om projektet exempelvis är i behov av finansiellt stöd kan finansören ställa krav på samverkansprojektets utveckling och när administrativa beslut tas fattar administrationen besluten (Huxham, 2003, s407-408). Vem som fattar beslut kan även variera beroende på om beslut fattas på makro- eller mikronivå. Beslut som påverkar den övergripande styrningen av samverkansprojektet fattas på makronivå medan beslut på mikronivå inträffar när mindre övergripande frågor behandlas (Huxham, 2003, s407-408). Engagemang till samverkan kan öka om aktörer accepterar att beslut kommer fattas av olika aktörer under olika skeden av samverkansprojektet och om de litar på att andra aktörer kan fatta bra beslut (Huxham & Vangen, 2009, s171; Thomson & Perry, 2006, s24-25).

I samverkansprojekt kan styrningen vara asymmetrisk. Det innebär att en aktör har större befogenhet att fatta beslut eftersom aktören har mer inflytande och resurser (Lindberg, 2009, s35). Ett asymmetriskt förhållande kan även uppstå om en aktör blir påverkad av en högre instans (Lindberg, 2009, s35). Exempelvis kan externa aktörer, såsom politiker, påverka vilka beslut som fattas, vilka aktiviteter som utförs och hur aktiviteterna utformas, eftersom att de har makt över projektets utveckling (Huxham, 2003, s415; Danermark, 2000, s36-38). Under vissa samverkansprojekt skiljer sig de externa aktörernas mål och problemsyn från projektmedlemmarnas, vilket medför att projektmedlemmarna får mindre frihet att agera efter egen vilja och kompetens (Huxham, 2003, s415; Danermark, 2000, s36-38). Även externa faktorer, som policyförändringar, kan påverka aktörer och deras förhållningssätt till samverkansprojekt (Huxham & Vangen, 2000, s778). Om det händer måste

aktörer skapa ny gemensam förståelse för projektet och enas över hur de ska samverka (Huxham & Vangen, 2000, s793; Huxham & Vangen, 2009, s170).

### 2.2.3 Ledning

Danermark (2000, s19) skriver att det är viktigt med ett aktivt ledarskap under samverkansprojektet. Ledningen kan bestå av uppdragsgivare för samverkansprojektet, men kan även utgöras av interna aktörer som anses vara ledare eller ansvariga för samverkansprojektet. För att ledaren ska uppfattas som trovärdig och bli accepterad måste ledaren ha djupare kunskap över frågor som samverkansprojektet berör och agera rättvist mot andra projektmedlemmar (Danermark, 2000, s19).

Ledningens funktion består i att aktivera och göra aktörer verksamma (Huxham, 2003, s415) genom att samla aktörerna, involvera dem i olika aktiviteter samt framhäva deras egenskaper och kompetens. Det kan även vara nödvändigt för ledningen att utesluta aktörer från samverkansprojektet om de inte utför sina arbetsuppgifter (Huxham, 2003, s415). Det beror på att aktörer som inte är engagerade eller fullföljer sina uppgifter kan bidra till att göra samverkansprojektet mindre framgångsrikt (Lindberg, 2009, s57).

### 2.2.4 Gemensamma intressen och ömsesidig nytta

Aktörer börjar ofta samverka med varandra av två anledningar. Den första anledningen är att aktörer saknar resurser inom den egna verksamheten som de behöver för att nå mål. Resurser kan exempelvis bestå av pengar, teknik eller kunskap (Thomson & Perry, 2006, s27) som bidrar till att effektivisera verksamhetens arbete (Lindberg, 2009, s36). För att en aktör ska bli villig att dela med sig av sina resurser under samverkan behöver det uppstå en ömsesidig nytta mellan aktörerna. Ömsesidig nytta innebär att aktörer erbjuder varandra resurser som kompletterar varandras verksamheter (Thomson & Perry, 2006, s27). Ofta förväntar sig aktörer att bli återgäldad resurser de delat med sig av i samverkansprojektet. Därför söker aktörer sig till att samverka med andra som har liknande attityd till hur resursfördelningen ska se ut (Thomson & Perry, 2006, s27-28). Den andra anledningen till att aktörer börjar samverka är för att de har gemensamma intressen. Gemensamma intressen innebär att aktörer antingen har liknande yrkesorientering, samma kulturell bakgrund, att deras verksamheter riktar sig mot samma målgrupp eller att de har gemensamma mål (Thomson & Perry, 2006, s27). Om aktörer har gemensamma intressen och om en ömsesidig nytta uppstår skapas samhörighet mellan dem (Thomson & Perry, 2006, s27).



Samhörighet förutsätter att aktörer litar på varandra. Under samverkansprojekt tenderar aktörer att lita på varandra om de ärliga mot varandra, slutför sina arbetsuppgifter, håller fast vid överenskommelser, inte utnyttjar varandra (Thomson & Perry, 2006, s27-28) eller gör anspråk på samverkansprojektets resultat genom att förminska andra aktörers prestationer (Huxham & Vangen, 2009, s170). Att skapa tillit kräver tid och energi men det är en viktig faktor för att samverkansprojekt ska bli framgångsrika (Thomson & Perry, 2006, s27-28).

Tilliten kan även växa om aktörer har liknande förväntningar på samverkansprojektets resultat (Huxham, 2003, s409). Aktörers förväntningar baseras ofta på vilka erfarenheter de har av att samverka och hur väl de lyckats enas över hur administrationen och styrningen ska se ut (Huxham & Vangen, 2009, s170; Thomson & Perry, 2006, s22, 27-28). Aktörers förväntningar på projektet kan även bero på vilken uppfattning de har om andra involverade aktörer, vilket rykte de har samt tidigare resultat och erfarenheter av att samverka (Huxham & Vangen, 2009, s170).

### 2.2.5 Kultur

Många samverkansfördelar kan skapas när det finns en kulturell mångfald bland aktörerna eftersom aktörernas bakgrund avgör vilka resurser och erfarenheter de kan bidra med i samverkansprojektet (Huxham & Vangen, 2009, s171). Det förutsätter att aktörerna förstår sig på varandras perspektiv och intressen och att flödet av kunskap och information delas mellan samtliga aktörer (Booher & Innes, 2002, s226-227). Annars kan de samverkansfördelar som uppstår med den kulturella diversiteten upphöra (Booher & Innes, 2002, s229).

Den kulturella diversiteten kan också bidra till samverkanströghet (Huxham & Vangen, 2009, s171). När aktörer samverkar har de olika föreställningar om andra aktörer baserat på deras kulturella bakgrund. Föreställningar kan leda till att aktörer skapar felaktiga förväntningar och ett nedlåtande beteende mot varandra. Därför är det nödvändigt att skapa ett kulturellt medvetande mellan aktörerna (Huxham & Vangen, 2009, s172). Enligt Brorström och Diedrich (2022, s539-540) kan ett kulturellt medvetande mellan aktörer skapas genom att betona och framhäva skillnader eller genom att betona och framhäva likheter mellan aktörer. Quick och Feldman (2014, s674, 680) anser att fokus på likheter leder till fler samverkansfördelar än skillnader gör eftersom likheter skapar samhörighet mellan aktörer, vilket gör aktörer mer villiga att utbyta resurser och utföra aktiviteter tillsammans. Likheter i samverkansprojekt framhävs om ett gemensamt språk, gemensamma mål och gemensamma arbetsvanor skapas. Det förutsätter att aktörer talar öppet med varandra, är allvarliga och försöker förstå varandras intressen och perspektiv så att meningsfulla dialoger kan uppstå (Booher & Innes,

2002, 229-230). Det kan även behövs en ledning som involverar aktörerna och demokratiserar samverkansprojektet för att likheterna mellan aktörer ska framhävas (Quick & Feldman, 2014, 690).

### 2.2.6 Målsättning

Den kulturella diversiteten leder till att aktörer har olika syften och visioner som de vill förverkliga under ett samverkansprojekt (Huxham & Vangen, 2009, s165). Forskare brukar uppmärksamma tre nivåer som aktörers målsättningen utgår från. Den första nivån berör individen och de personliga mål som hen vill nå i samverkansprojektet. Den andra nivån utgår från de mål organisationen som individen arbetar för har. Den tredje nivån är målen för själva samverkansprojektet (Huxham, 2003, s405-406). Utöver de tre nivåerna kan målsättningen påverkas av externa aktörers egenintressen, exempelvis regeringen, lokala förvaltningsmyndigheter eller finansiärer (Huxham & Vangen, 2009, s166-167).

Personliga mål, på individ- eller organisationsnivå, är ofta nödvändiga för att aktörer ska vilja samverka (Thomson & Perry, 2006, s26). Men personliga mål kan skapa motstridigheter mellan aktörer som har olika målsättning, vilket leder till att aktörer måste kompromissa med varandra (Vangen, 2016, s265) för att undvika intressekonflikter och missförståenden (Huxham & Vangen, 2009, s167).

Mål kan vara tydligt formulerade men även underförstådda eller hemliga om en aktör har egna intressen som hen inte vill avslöja (Huxham & Vangen, 2009, s166-167). Men för att samverkansfördelar ska uppstå måste de involverade aktörerna komma överens om gemensamma mål (Huxham, 2003, s404-406). Genom att konkretisera gemensamma mål kan aktörer lättare förstå syftet med att samverka eftersom det vägleder arbetet mot en bestämd riktning (Danermark & Kullberg, 1999, s54). Målen behöver inte vara alltför ambitiösa, utan kan vara pragmatiskt utsatta efter aktörernas kapacitet och resurser (Brorström & Diedrich, 2022, s552).

## 2.3 Sociala innovationer

Sociala innovationer skapas när konventionella lösningar och etablerade samhällsstrukturer inte lyckas lösa samhällsutmaningar som försämrar levnadsvillkoren för en befolkning och som förhindrar att socialt och ekonomiskt välstånd i ett samhälle sprids (Nicholls, Simon, Gabriel, 2015, s6-7).

Utmaningarna kan uppstå genom exempelvis bristfällig samhällspolicy, uteslutande demokratiska rättigheter eller beslutsfattning hos grupper samt otillräckliga välfärdstjänster, vilket leder till segregation, försvårade uppväxtvillkor, problembeteenden och en sämre hälsa bland befolkningen

(Nicholls, Simon, Gabriel, s6-7).

I EU-kommissionens (2015, s9) rapport: *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union* definieras sociala innovationer som nya idéer som möter sociala behov och skapar nya relationer och samverkan. Enligt rapporten är innovationer inte bara bra för samhället utan de förbättrar även befolkningens förmåga att bidra till välbefinnande.

I samma rapport klassificerade EU-kommissionen (2015, s10) sociala innovationer i tre kategorier. Med hänvisning till rapporten definierar Mötesplats Social Innovation (Augustinsson, 2017, s23) de tre kategorierna på följande vis:

- “Gräsrotsinitiativ som på nya sätt möter sociala behov och som inte tillgodoses av marknaden eller den offentliga sektorn”.
- “Samhälleliga innovationer där gränsen mellan olika samhällssektorer suddats ut och där innovationen riktar sig till hela samhället”.
- “Systemförändrande sociala innovationer som vill förändra värderingar, kulturer, strategier och politik där innovationen riktar sig till hela samhället”.

Enligt Sörensen och Torfing (2015, s147) medför sociala innovationer antingen inkrementella eller radikala förändringar av praxis inom den offentliga sektorns organisation och välfärdstjänster. För att förstå varför sociala innovationer uppstår och tillämpas blir det därför nödvändigt att sätta sig in i det politiska landskap och institutionella system som den sociala innovationen ska förändra (Evers & Ewert, 2015, s109). Det innebär dock inte att varje social innovation som tillämpas är nyskapad. Sociala innovationer kan ha uppstått på andra platser och vara etablerade där (Sörensen & Torfing, 2015, s147), men när de anpassas efter en ny miljö blir de innovativa för de aktörer eller organisationer som avviker från tidigare praxis (Sörensen & Torfing, 2015, s147; Massey & Johnston-Miller, 2016, s6).

## 2.4 Sektorsöverskridande samverkan och sociala innovationer

Enligt Sörensen och Torfing (2015, s145, 152-154) bör aktörer från den privata, offentliga och civila sektorn samverka sektorsöverskridande eftersom att det kan bidra till en positiva utveckling av sociala innovationer på fem sätt:

1. *Sektorsöverskridande samverkan skapar medvetande och förståelse för sociala utmaningar eftersom aktörer delar på erfarenhet och kunskap.*
2. *Utvecklingen av innovativa idéer stimuleras av interorganisatoriskt utbyte av erfarenheter och kunskap.*
3. *Det blir enklare att värdera för- och nackdelar, pröva samt bearbeta innovationer om aktörer från den privata, offentliga och civila sektorn samverkar.*
4. *Vid samverkan blir det enklare att tillämpa innovationer eftersom inblandade aktörer kan koordinera sig och dela på ansvaret för innovationernas effekt på samhället. Det kan även bli enklare att introducera innovationer för samhället om förståelse för innovationernas roll och betydelse uppstår innan innovationerna implementeras.*
5. *Sektorsöverskridande samverkan bidrar till att information och fördelar med de sociala innovationerna kan nå ut till en större del av populationen när de implementeras.*

## 2.5 Ledarskap och sociala innovationer

Sörensen och Torfing (2015, s157-158) skriver att det behövs två typer av ledning för att sektorsöverskridande samverkan ska bidra till en positiv utveckling av sociala innovationer. Ett distributivt ledarskap innebär att offentliga ledare decentraliserar ledarskapet inom sin organisation och uppmuntrar samt vägleder andra aktörer att driva självstyrda innovativa projekt (Sörensen & Torfing, 2015, s157). Ett horisontellt eller integrativt ledarskap stödjer och engagerar aktörer att delta i samverkan. De betonar det ömsesidiga beroendet sektorsöverskridande aktörer har av varandra samt skapar en gemensam förståelse för projektet och tillit mellan aktörerna. Horisontella ledare strävar även efter att skapa en institutionell arena som främjar samverkan (Sörensen & Torfing, 2015, s157-158).

Det distributiva och horisontella ledarskapet kan jämföras med egenskaper en social entreprenör har. Sociala entreprenörer försöker åstadkomma en social förändring i samhället (Cunha, Benneworth & Oliviera, 2015, s621) genom att skapa förutsättningar för aktörer att samverka och därav driva på utvecklingen a sociala innovationer (Merlin-Brogniart et.al., 2022, s11-12). Entreprenörerna uppmuntrar sedan aktörerna att själva ta initiativ för samverkan och åstadkomma sociala förändringar (Cunha, Benneworth & Oliviera, 2015, s621). Ofta är det entreprenörens värderingar och motiv, att

skapa en högre social hållbarhet, som skänker den legitimitet inför aktörer (Portales, 2019, s84; Zahra et al., 2009, s526, 528). Även kontakten med det lokala området är en förutsättning för att entreprenören ska lyckas åstadkomma en social förändring (Cunha, Benneworth & Oliviera, 2015, s621) eftersom att entreprenören måste ha både politiskt och civilt stöd för att kunna agera (Zahra et.al., 2009, s528). De problem entreprenörerna försöker lösa kan ofta vara svåra att urskilja och förstå för människor med mindre kunskap om området (Merlin-Brogniart et.al., 2022, s12; Portales, 2019, s86).

## 2.6 Sociala innovationer inom den offentliga sektorn

Före 90-talet har innovationer främst studerats ur ett marknadsperspektiv där konkurrens mellan företag ansetts ha stimulerat en innovativ miljö. Eftersom konkurrens och ekonomisk vinst inte har förknippats med den offentliga sektorn före 90-talet betraktades inte den offentliga sektorn som innovativ (Sörensen & Torfing, 2015, s148). Men på 90-talet reformerades den offentliga sektorn utefter marknadsideal som ansetts ha stimulerat innovationer inom den privata sektorn. Resultatet blev grunden för New Public Management (Sörensen & Torfing, 2015, s150). Exempelvis började verksamheter som levererade välfärdstjänster att organiseras och förvaltas utefter den privata sektorns principer för att öka produktiviteten och minska kostnaderna (Lévesque, 2012, s21).

Historiskt sett har sociala innovationer under en lång tid bidragit till utveckling av den offentliga sektorn (Sörensen & Torfing, 2015, s149). Men att sociala innovationer inte har förknippats med den offentliga sektorn i forsknings-sammanhang eller av politiker förrän på senare tid är problematiskt eftersom att det har underminerat den effekt sociala innovationer har haft på den offentliga sektorn (Sörensen & Torfing, 2015, s148). Det har även lett till att undersökningar om hur sociala innovationer kan bidra till en positiv förändring av policier och välfärdstjänster utanför ett marknadsperspektiv för att uppnå en mer social hållbarhet i samhället förbisetts (Sörensen & Torfing, 2015, s148-150).

## 2.7 Kommunala verksamheter under New Public Management

Mot slutet av 1980-talet började den offentliga sektorn i många svenska kommuner reformeras mot New Public Management (Amnå & Stigendal, 2021, s102). Det medförde en omorganisering av kommunala verksamheter som blev mer autonoma (Wiesel & Modell, 2014, s178) och som började konkurrera med varandra och det privata näringslivet om välfärdstjänster (Amnå & Stigendal, 2021, s102-103; Wiesel & Modell, 2014, s178). Syftet var att effektivisera och förbättra välfärdstjänsterna

genom konkurrens i tron om att marknadsprinciper med vinstintressen skulle förbättra utbudet (Amnå & Stigendal, 2021, s102-104) samt skapa ett bredare sortiment för medborgare att välja från (Wiesel & Modell, 2014, s178).

Sedan 90-talet har antalet välfärdstjänster som erbjuds av privata aktörer ökat (Hartman, 2011, s258-260). Men eftersom att utbudet av välfärdstjänster under New Public Management drivs av ett vinstintresse, snarare än att medborgare på bästa sätt ska kunna tillgodose sina sociala behov, har utvecklingen av välfärdstjänster motverkats (Amnå & Stigendal, 2021, s102-103). Enligt Osborne (2010, s4, 8, 10) har organisationer under New Public Management kritiserats för sin marknadsdrivna styrning med fokus på konkurrens, ekonomiska vinster, effektivitet och avtalsförhållanden samt att de drivit en företagsamhet som begränsats till den egna organisationen. Det har medfört att organisationer inte velat avslöja sina affärsidéer eftersom de konkurrerat med andra organisationer (Sörensen & Torfing, 2015, s162-163). Därför har privata och kommunala verksamheter inte varit öppna med sin förvaltning (Amnå & Stigendal, 2021, s103), vilket har begränsat möjligheten till tvärsektorieell samverkan och kapaciteten att skapa sociala innovationer (Sörensen & Torfing, 2015, s162-163). Även civilbefolkningen har uteslutits som medskapare av social innovationer under New Public Management (Sörensen & Torfing, 2015, s162) eftersom som att de betraktats som konsumenter av välfärdstjänster (Hartman, 2011, s11, 261; Wiesel & Modell, 2014, 178) istället för producenter att samverka med (Sörensen & Torfing, 2015, s162-163).

När kommunala verksamheter omorganiserades under New Public Management begränsades politikerns inflytande och förvaltning över välfärdstjänsterna eftersom styrningen decentraliserades i mer autonoma och privata enheter (Lévesque, 2012, s25-26). Det gjorde det svårare för politiker att integrera policier med utbudet av välfärdstjänster och att utvärdera resultatet av aktiviteterna (Lévesque, 2012, s26). Därför hamnade klara indikationer och utvärderingar över de socio-ekonomiska mål som önskas nås med hjälp av välfärdstjänsterna i skymundan för produktionseffektivitet och kostnadsreduceringar (Lévesque, 2012, s26).

## 2.8 Reformen mot New Public Governance

Som en reaktion mot det fragmenterade systemet välfärdstjänster verkade inom under New Public Management har New Public Governance utvecklats (Osborne, 2010, s9; Lévesque, 2012, s27). Inom New Public Governance är det sektorsöverskridande samverkan som driver utbudet av välfärdstjänster (Sörensen & Torfing, 2015, s163). Fokus läggs på de miljöer, värderingar och relationer som skapas mellan organisationer, snarare än inom organisationen självt (Osborne, 2010, s9) för att utveckla välfärdstjänster som tillfredsställer medborgare (Wiesel & Modell, 2014, s178).



När aktörer samverkar över sektorer skapas en miljö som främjar social innovationer eftersom resurser, kunskap och idéer delas mellan aktörer (Sörensen & Torfing, 2015, s163-164) som arbetar för att nå gemensamma mål (Lévesque, 2012, s30). Då upphör konkurrensen mellan privata och offentliga verksamheter och medborgare blir medproducenter istället för konsumenter av de välfärdstjänster som erbjuds (Sörensen & Torfing, 2015, s163) och får delta i att fatta beslut (Wiesel & Modell, 2014, s179). Men för att sektorsöverskridande samverkan ska bidra till innovativa lösningar behöver det finnas tillit mellan aktörerna som bygger på delat ledarskap (Sörensen & Torfing, 2015, s162-163). Det behöver även finnas en kulturell och institutionell miljö som uppmuntrar till innovativ samverkan bland den offentliga sektorns ledning (Sörensen & Torfing, 2015, 146).

Sociala innovationer och New Public Governance skiljer sig åt eftersom att sociala innovationer ofta bildas på gräsrotsnivå. Sociala innovationer skapas som en reaktion på bristen av socio-ekonomisk välfärd i ett samhälle och är ett resultat av de idéer och handlingar som aktörer och organisationer inom ett lokalt nätverk åstadkommer (Massey & Johnston-Miller, 2016, s6-7; Sörensen & Torfing, 2013, s4). Sociala innovationer påverkar relationen mellan och inom offentliga myndigheter, den privata marknaden och det civila samhället (Lévesque, 2012, s33) men är ingen styrningsform (Massey & Johnston-Miller, 2016, s7). New Public Governance representerar ett paradigm över styrningen av den offentliga sektorns organisation för att leverera välfärdstjänster. Paradigmet består bl.a. av de sociala innovationer som format paradigmet (Lévesque, 2012, s31-32, 33-34). Inom New Public Governance är exempelvis de nätverk som mobiliserat den offentliga, privata och civila sektorn att gemensamt åstadkomma policyförändringar eller välfärdslösningar en social innovation (Massey & Johnston-Miller, 2016, s2, 7). Men det är först när innovationen medför systemförändring och integreras med och regleras av offentliga myndigheter, som blir ansvarsskyldiga för innovationens effekt på välfärden, som den verkar inom New Public Governance (Massey & Johnston-Miller, 2016, s8).

## 2.9 Socialt investeringsperspektiv

I april 2021 släppte Regeringskansliets finansdepartement inom avdelningen för samhälle och bostäder rapporten *Den hala tvålen: Verktyg och metoder för social hållbarhet i fysisk planering och stadsutveckling*. Rapportens syfte var att framhäva metoder och verktyg som kommuner kan använda för att främja den sociala hållbarheten i den fysiska planeringen och stadsutvecklingen (Regeringskansliet, 2021, s5). Regeringskansliet betonade att kommuner styrs av ett marknadsperspektiv där kortsiktiga ekonomiska vinningar dominerar den kommunala planeringen, vilket har medfört att sociala investeringar, framför allt de som på lång sikt kan gynna befolkningen,

har förbisetts. Regeringskansliet önskade därför ett skifte mot investeringar för social hållbarhet (Regeringskansliet, 2021, s6).

På liknande sätt resonerade Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö i sin slutrapport *Malmös väg mot en hållbar framtid: Hälsa, välfärd och rättvisa* från år 2013. Malmökommissionen fick i uppdrag av Malmös kommunstyrelse att öka den sociala hållbarheten i Malmö genom att skapa förståelse för och ge förslag på åtgärder som kan bidra till mer jämlik välfärd och hälsa bland invånarna (Stigendal & Östergren, 2013, s5). Uppdraget tillkom efter att kommunstyrelsen uppmärksammat att de kan påverka stora hälsoskillnader mellan invånarna (Stigendal & Östergren, 2013, 10).

Malmökommissionen kom fram till att den ojämlika hälsan var en konsekvens av att välfärdstjänster drivits med fokus på finansiell tillväxt medan social och ekologisk utveckling i städer bortprioriteras istället för att förenas med den ekonomiska utvecklingen (Stigendal & Östergren, 2013, s22-23). Det har lett till att integrationen i samhället börjat upplösas och kriminaliteten ökat eftersom medborgare har marginaliserats och exkluderats i sociala sammanhang och i näringslivet, förlorat tillit till varandra och till samhällsinstitutioner samt blivit mindre delaktiga i kultur- och civilsamhället (Stigendal & Östergren, 2013, s20, 23, 47).

En av Kommissionen för ett socialt hållbart Malmös rekommendationer till Malmö stad var att tillämpa ett socialt investeringsperspektiv i planeringen. Med det menade Malmökommissionen att investeringar i människor, framförallt riktade mot barn under barndomen, kan skapa långsiktiga samhällsvinster. Om exempelvis barn fullföljer sin skolutbildning, vidareutbildar sig och arbetar så minskar chansen att de hamnar i ett ekonomiskt och socialt utanförskap som påverkar deras hälsa negativt (Stigendal & Östergren, 2013, s5-6).

För att kommuner ska bli medvetna om var och hur de ska investera för att effektivt bidra till en mer socialt hållbar miljö rekommenderade regeringskansliet (2021, s9, 31-32) och Malmökommissionen (Stigendal & Östergren, 2013, s11, 32, 129) kommuner att främja sektorsöverskridande samverkan mellan offentliga, privata och civila aktörer i städer. Regeringskansliet och Malmökommissionen påpekade att när förvaltningar arbetar i stuprör, alltså är begränsade till den egna organisationen, går de miste om kunskap som andra aktörer har eftersom de inte utgår från ett helhetsperspektiv (Regeringskansliet, 2021, s9, 31-32), vilket gör arbetet mindre effektivt och mera kostsamt (Stigendal & Östergren, 2013, s129, 133). Därför förespråkar Malmökommissionen en ny styrning i städer byggd på delaktighet och inflytande via samverkan där kunskap och lärande mellan sektorer blir en kontinuerlig process för att förebygga problem i välfärden (Stigendal & Östergren, 2013, s32, 52). Det möjliggör för sociala innovationer att skapas och blir ett sätt för kommunen att investera i den sociala hållbarheten (Stigendal & Östergren, 2013, s52).

## 3. Metod

Metodkapitlet inleds med en beskrivning kring hur en litteraturstudie format det teoretiska ramverket och påverkat bearbetningen av det empiriska materialet. Därefter presenteras hur fallstudiemetodik som forskningsdesign har inspirerat studien. Slutligen redovisas hur intervjuer, dokumentstudier och tematisk analys genererat det empiriska och analytiska materialet.

### 3.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie utfördes som resulterade i studiens teoridel. Teoridelen utgörs av två delar. I den första delen presenteras faktorer som kan ge upphov till samverkansfördelar och samverkanströghet i samverkansprojekt. Teorin utgår från en rad vetenskaplig publikationer, främst skrivna av Huxham (1996; 2003), varav flera stycken är skrivna tillsammans med Vangen (1996; 2000; 2009; 2013) och Thomson och Perry (2006), men har även kompletterats med andra vetenskapliga publikationer om samverkan skrivna av olika författare.

Christine Huxham var tidigare professor och senare chef över förvaltningsdepartementet på Strathclydes universitet i Glasgow. Huxhams forskning ägnades främst åt att skapa förståelse över interorganisatoriska relationer och hur organisationer ska förhålla sig till samverkansprojekt. Forskningen resulterade dels i utvecklingen av teorier om samverkansfördelar, ofta skrivna tillsammans med Siv Vangen (Strathclyde, 2010). Siv Vangen, tidigare forskare om interorganisatorisk samverkan på Strathclydes universitet, är numera professor i kollaborativt ledarskap och chef för Handelshögskolan vid Öppna universitet i Milton Keynes (Open University).

Fastän forskning om samverkan är omfattande kan Huxham och Vangens teorier om förutsättningar för samverkansprocesser ses som klassiska inom ämnet eftersom majoriteten av den litteratur, både på svenska och engelska, som studerades under för- och litteraturstudien refererade till eller utgick från de båda professorernas forskning. Exempelvis refererade Lindberg (2009, s55, 59-61) liksom Thomson och Perry (2016, s23-28, ) till Huxham och Huxham och Vangens litteratur för att framhäva förutsättningar som främjar eller hämmar samverkansprocesser, vilka är de författare som teorikapitlet refererat till mest utöver Huxham och Vangen.

Den första teoridelen presenterar teman om förutsättningar för samverkan som studien ämnar diskutera i förhållande till de förutsättningar som område 11:s områdesteam upplever som centrala för samverkansprocesser. Samtidigt erbjuder teoridelen även läsaren en förståelse över varför samverkan kan anses vara vad Huxham och Vangen (2009, s163) kallar en komplicerad och mångfacetterad

arbetsmetod värd att undersöka. De förutsättningar för samverkansprocesser som teorin presenterar bör enligt Huxham och Vangen (2003, s419-420; 2009, s164) ses som vägledande verktyg för aktörer att reflektera över när de ska samverka. Teorin måste dock förankras i de omständigheter som råder i aktörernas omvärld och som påverkar samverkansprojektet för att bli vägledande (Huxham, 2003, s420-421).

Den andra teoridelen placerar samverkan i en bredare social hållbarhetskontext via redovisningen av teorier om sociala innovationer och New Public Governance. Den andra teoridelen ämnar hjälpa analysen med att diskutera vilka konsekvenser de förutsättningar för samverkansprocesser som område 11:s områdesteam upplever har på organiseringen, styrningen och utbudet av väldfärdstjänster. Den andra teoridelen utgår från vetenskapliga publikationer av Sörensen och Torfing (2013, 2015) men har kompletterats med andra vetenskapliga publikationer av diverse författare.

Litteraturen har påverkat och styrt studien på flera sätt. Bortsett från att vara studiens teoretiska ramverk har den format min förståelse för vad samverkan innebär. Litteraturen har även legat till grund för studiens syfte, de forskningsfrågor som ställdes under insamlingen av empirin och har varit en utgångspunkt för kodningen och bearbetningen av resultatet och analysen. Därför utgår det analytiska kapitlet från det teoretiska ramverket.

## 3.2 Fallstudie

### 3.2.1 Fallstudie som forskningsdesign

Eftersom studien ämnar diskutera hur förutsättningar för samverkan påverkar område 11:s områdesteams möjligheter att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor i förhållande till Huxham och Vangens teorier om samverkan har studiens forskningsdesign inspirerats av en fallstudiemetodik. I en fallstudie studeras ett specifikt fenomen i ett särskilt fall för att skapa djupare förståelse för hur händelser, förhållanden, processer och erfarenheter (Denscombe, 2018, 85) hänger ihop och påverkar varandra (Denscombe, 2010, s53).

Att utgå från en fallstudiemetodik har påverkat studien på flera sätt. Dels avgränsas studien efter ett fall, område 11:s områdesteam. Dels erbjuder en fallstudie, enligt Denscombe (2010, s53), fördelaktigt forskaren en möjlighet att förstå varför ett resultat inträffar. Det resultat som eftertraktas är enligt studiens syfte att identifiera förutsättningar som anses vara centrala för samverkansprocesser. I en traditionell fallstudie uppmantras även forskaren till att använda flera forskningsmetoder för att

skapa ett större perspektiv på fenomenet (Denscombe, 2018, s88). För att kunna svara på studiens frågeställning har en litteraturstudie, dokumentstudie och intervjuer utförts.

Metoderna som valts ger studien en kvalitativ karaktär som bidrar till att skapa djupare förståelse för samverkansprocesser bland områdesteamet. Men i likhet med många kvantitativa undersökningar utgår studiens syfte och analys av det empiriska materialet från teorin. Det till skillnad från kvalitativa studier där teori generellt, men inte nödvändigtvis, svarar på det empiriska materialet, istället för att föregå det (Bryman, 2012, s384).

### 3.2.2 Val av studieområde

CTC arbetar för att integrera barn och ungdomar i samhället genom att påverka deras uppväxtvillkor. CTC har därför en tydlig förankring i social hållbarhet, fysisk planering och stadsutveckling eftersom att deras arbete är anpassat efter lokala behov och syftar till att förbättra medborgarnas hälsa genom att involvera offentliga, privata och civila aktörer i utvecklingen av den lokala miljön (Malmö stad, 2023B). Med anledning av att studien ämnar diskutera förutsättningar för samverkan är CTC ett passande studieobjekt eftersom CTC påstår att det preventiva arbetet utgår från samverkan för att bli framgångsrikt (Malmö stad, 2022B, s27).

Vid förstudien övervägdes andra studieobjekt än CTC. Tanken var att utgå från en eller flera enskilda organisationer och se hur individer inom organisationerna förhöll sig till samverkan. Flera av de organisationer som övervägdes visade sig dock samverka inom CTC, vilket ledde till att CTC valdes som studieobjekt med fokus på samverkan mellan organisationer. Eftersom flera av de organisationer som övervägdes vid förstudien samverkade inom område 11 valdes område 11 som studieobjekt.

### 3.2.3 Semi-strukturerade intervjuer

Intervjuer har använts för att samla det empiriska materialet eftersom syftet med studien är att undersöka förutsättningar för samverkan bland område 11:s områdesteam. Intervjuerna som utfördes var semi-strukturerade. Enligt Bryman (2012, s470-471) utgår semi-strukturerade intervjuer från en intervjuguide med utrymme för följdfrågor om det uppstår ett intresse av att avvika från intervjuguiden eller om ett svar behöver förtydligas (Bryman, 2012, s470-471). Under studiens intervjuer användes en intervjuguide (se bilaga 1) med frågor som främst undersökte hur intervjupersonerna förhöll sig till de teman som redovisats under teoridelen eftersom studiens syfte är att diskutera område 11:s samverkansprocess utifrån Huxham och Vangens teori om samverkan. Följdfrågor ställdes om ett svar ytterligare kunde förankras i ett tema eller behövde förtydligas. För att

lyfta fram intervjupersonernas perspektiv under intervjuerna uppmanades intervjupersonerna till att tala fritt. Vissa frågor anpassades även efter intervjupersonerna eftersom intervjupersonerna hade olika bakgrund, samverkade på olika sätt och hade olika erfarenheter av att samverka.

### 3.2.4 Intervjupersoner

**Figur 2.** Information om intervjupersonerna (Ghoreishi, 2023)

Deltagare	Verksamhet	Bransch	Titel	Erfarenhet av CTC	Intervju datum	Intervjulängd	Intervjuplats
Alex	Kommunal	CTC	Områdesutvecklare	Mer än 2 år	20 mars	33: 27 min	Digital
Berit	Kommunal	Arbetsmarknad för ungdomar	Arbetsmarknadssekreterare	Mindre än 2 år	24 mars	30:24 min	Fysisk
Carl	Privat	Trossamfund	Präst	Mer än 2 år	30 mars	37:44 min	Digital
Daniella	Kommunal	Fritidsverksamhet	Fritidschef	Mer än 2 år	31 mars	27:09 min	Digital
Erik	Idéell	Hyresgästsförening	Titel utebliven	Mer än 2 år	14 april	41:38 min	Digital
Frida	Privat	Fastighetsföretag	Fastighetsförvaltare	Mindre än 2 år	21 april	1:13:10 min	Fysisk
Gustav	Privat	Fastighetsföretag	Fastighetsförvaltare	Mindre än 2 år	21 april	1:13:10 min	Fysisk
Helena	Privat	Fastighetsföretag	Områdesutvecklare	Mindre än 2 år	24 april	17:10 min	Digital
Ivar	Idéell	Internationell humanitär rörelse	Verksamhetsutvecklare	Mindre än 2 år	26 april	22:59 min	Digital

Matrisen (figur 2) redovisar under vilka pseudonymer intervjupersonerna presenteras i analysen. Därefter anges om intervjupersonerna arbetar för en kommunal, privat eller idéell organisation, vilken typ av bransch de arbetar inom och vad deras titel är. Efter det redovisas hur lång erfarenhet intervjupersonerna har av att samverka inom CTC. Slutligen beskrivs när intervjuerna ägde rum, hur långa de var och huruvida intervjuerna utfördes fysiskt eller digitalt via Teams.

Av etiska skäl ska ingen intervjuperson kunna spåras av studien. Därför har varken namn på intervjupersonerna, den förvaltning eller organisation de arbetar för, eller exakt erfarenhet av att samverka inom CTC angetts. Ändå har viss information presenterats för att ge läsaren en inblick i deras bakgrund. Att intervjupersonerna var anonyma bidrog till att de kände sig trygga till att tala mer öppet om sina upplevelser under intervjuerna.

I studien intervjuades nio personer. Två av intervjupersonerna arbetade för samma organisation, Frida och Gustav, varav resten arbetade för olika förvaltningar och organisationer i lokalområdet. Att majoriteten av intervjupersonerna hade olika bakgrund var ett medvetet val



eftersom studien riktade in sig på förutsättningar för samverkan bland representanter från olika verksamheter. Intervjupersonerna hade även olika positioner i sina tjänster och hade varit verksamma inom CTC under olika lång tid. Målet var att försöka få till en så stor bredd på intervjupersonernas erfarenhet som möjligt eftersom att bakgrund, position och erfarenhet av att samverka inom CTC kan ha påverkat intervjupersonernas sociala nätverk, handlingsutrymme och kunskapstillgång och därmed deras upplevelse av att samverka. Valen ledde till att urvalet kan ha ansetts vara vad Larsen (2018, s125) beskriver som selektivt.

För att finna lämpliga intervjupersoner utgick jag från de förvaltningar och organisationer som listats som medverkande i område 11:s områdesteam i område 11:s handlingsplan (Malmö stad, 2022A, s3). Samtliga förvaltningar och organisationer kontaktades via mail och av de som svarade fick jag antingen respons direkt av intervjupersonerna eller så blev jag vidarebefordrad till intervjupersonerna. Därför kan urvalet även ha ansetts vara vad Larsen (2018, s125) beskriver som slumpmässigt. En intervjuperson fick jag tag på via snöbollsmetoden, vilket enligt Larsen (2018, s125) innebär att en intervjuperson rekommenderar en annan intervjuperson som kan vara aktuell för studien. I en av intervjuerna deltog två personer, Frida och Gustav och en praktikant. Praktikanten ingick inte i analysen eftersom hen saknade erfarenhet av att samverka inom CTC. Flera förvaltningar och organisationer som ingick i områdesteamet, exempelvis polisen, skolor och föreningar ombads ställa upp i studien men valde av varierande anledningar att inte delta.

För att göra intervjuerna så bekväma som möjligt för intervjupersonerna fick de bestämma huruvida de skulle intervjuas fysiskt på önskvärd plats eller digitalt via kommunikationsplattformen Microsoft Teams. Intervjuerna spelades in och transkriberades därefter för att underlätta kodningen av materialet.

### 3.2.5 Dokumentstudie

I studien utfördes en dokumentstudie om samverkan inom CTC. Dokumentstudien utfördes för att skapa förståelse för hur CTC definierar samverkan, vad syftet med att samverka är enligt CTC, vilka samverkansprojekt organisationer och företag ingått i samt hur samverkansprojekt organiserats. Dokumentstudien bidrog till att skapa förståelse för hur CTC fungerar och hur samverkan påverkar intervjupersonernas arbete. Medan de tre första dokumenten i tabellen (handlingsplan, sammanfattning av områdesprofiler och CTC:s 6 delar) bidrog med övergripande förståelse för hur CTC som styrsystem verkar, gav de två sista dokumenten (handlingsplan och områdesprofil för område 11) en djupare förståelse över hur område 11 organiserar och utför sitt förebyggande arbete. Anledningen till varför dokumenten tillämpats i studien är för att de, bortsett från den information som finns om CTC på Malmö stads hemsida, är de dokument som gav djupast inblick i hur CTC organiserar och utför sitt arbete.

**Figur 3.** Studerade dokument om CTC (Ghoreishi, 2023)

Dokument	Utgivningsår	Författare	Innehåll
<i>Handlingsplan för område 11</i>	2022	Malmö stad	Plan för hur områdesteamet ska arbeta de kommande 10 åren
<i>Områdesprofil för område 11</i>	2022	Malmö stad	En beskrivning av nuläget i området och en sammanfattning av analysarbetet
<i>Handlingsplan CTC</i>	2022	Malmö stad	Sammanfattning av samtliga områdets handlingsplaner
<i>Sammanfattning av områdesprofiler</i>	2022	Malmö stad	Sammanfattning av samtliga områdets områdesprofiler
<i>CTC:s 6 delar</i>	2020	Malmö stad	Beskrivning av hur områdesteamen arbetar utifrån 6 faser

### 3.5 Tematisk analys

För att strukturera det empiriska materialet utfördes en tematisk analys. I en tematisk analys söker forskaren enligt Bryman (2012, s580) och Larsen (2018, s163) efter empiri som relaterar till frågeställningen och till teorin. Empirin kategoriseras därefter in i olika teman utifrån upplevelser hos intervjupersonerna som liknar varandra, skiljer sig åt eller är motstridiga. På liknande sätt utfördes kodningen av empirin i studien. Under kodningen eftersöktes gemensamma eller motstridiga nämnare hos intervjupersonernas svar som motsvarade teorin.

Anledningen till varför en tematisk analys utförts i studien är för att Huxham och Vangen, i den litteratur som framgick i litteraturstudien, utförde en tematisk analys. Studiens metodik inspirerades därför av Huxham och Vangens forskning. Och eftersom studiens syfte är att diskutera område 11:s samverkansprocess i förhållande till teorier om samverkan av Huxham och Vangen ansågs metodvalet vara passande för att på ett konkret sätt förhålla empirin till teorin.

De teman som presenteras i analysen har namngetts efter begrepp som representerar intervjupersonernas upplevelser. Flera temanamn har även inspirerats av de teman som presenterats i teorikapitlet om samverkansfördelar och samverkanströghet (administration, styrning, ledning, gemensamma intressen och ömsesidig nytta, kultur, gemensamma mål). Dessa är i sig namngivna efter de teman som presenteras av Huxham och Vangens samt Thomson och Perrys i sin forskning om samverkan.

## 4. CTC -communities that care

Kapitlet inleds med en presentation över hur Malmö stad förhåller sig till samverkan för att främja barns rättigheter och avslutas med en introduktion till styrsystemet CTC och hur CTC och område 11 arbetar för att förebygga problembeteenden hos barn och unga.

### 4.1 Samverkan för barns rättigheter i Malmö

I dokumentet *Utvecklingsplan för arbetet med barns rättigheter* skriver Malmö stad att de har som ambition att alla barn och unga ska kunna utvecklas till sin fulla potential under trygga och jämlika förhållanden (Malmö stad, 2017, s5). En förutsättning för att stadsutvecklingen ska bli hållbar är att Malmö stad tar tillvara på barnets perspektiv, behov och uppväxtmiljöer (Malmö stad, 2018, s45). För att skapa ett helhetsperspektiv över barns behov och för att effektivt kunna tillgodose behoven står det i utvecklingsplanen att offentliga förvaltningar ska samverka inom och mellan sig samt med privata, civila, regionala och nationella aktörer (Malmö stad, 2017, s15).

Via sektorsöverskridande samverkan ska statistik och data samlas in, analyseras och sammanställs om barns levnadsvillkor (Malmö stad, 2017, s14). Vidare ska sektorsöverskridande samverkan leda till att aktörer har gemensamma mål och skyldigheter, delar på kunskap, metoder och arbetssätt samt följer upp arbetet om utvecklingen av barns situation i staden (Malmö stad, 2017, s15). För att via samverkan kunna ta tillvara på barnens behov och uppväxtmiljöer formades styrsystemet CTC i Malmö.

### 4.2 CTC

#### 4.2.1 Introduktion till CTC

CTC är ett styrsystem med långsiktigt fokus på preventions- och utvecklingsarbete för att skapa bättre uppväxtvillkor för barn och ungdomar (Socialstyrelsen, 2023) i fem områden i Malmö (Malmö stad, 2023B). CTC drivs av Malmö stad och varje område leds av en områdesutvecklare (Socialstyrelsen, 2023) som ansvarar för utvecklingen på området och som samordnar ett områdesteam (Malmö stad, 2022D, s38) som via samverkan utför det preventiva arbetet (Malmö stad, 2023A). Områdesteamet består av aktörer från den offentliga, privata, idéella och civila sektorn (Malmö stad, 2023A) men även boende, föräldrar, barn och ungdomar från området får delta i arbetet (Socialstyrelsen, 2023). Kortfattat kan alla lokala aktörer som vill arbeta med barn och ungas välbefinnande ingå i

områdesteamet<sup>3</sup> (Malmö stad, 2022D, s38). För att det förebyggande arbetet ska kunna utföras effektivt hävdar CTC att kunskap och verktyg måste delas mellan områdesteamet. Därför är samverkan inom områdesteamet en utgångspunkt för att skapa en god livsmiljö åt barn och unga i lokalområdet (Malmö stad, 2022D, s27).

CTC grundades på 90-talet vid University of Washington (Malmö stad, 2020) av Dr. Hawkins, professor emeritus i preventionsarbete (University of Washington, A) och Dr. Catalano, professor i socialt arbete (University of Washington, B) med intentionen att skapa ett system för lokalområden att arbeta preventivt med ungdomsbrottslighet (Hawkins, 1999, s450). CTC har sedan dess grundande börjat användas runt om i världen för preventionsarbete mot problembeteenden hos utvalda riskgrupper (Malmö stad, 2020). Malmös kommunstyrelse beslöt år 2017 att CTC skulle införas för att på ett systematiskt sätt arbeta förebyggande med bakomliggande orsaker till problem som kan påverka barns uppväxtvillkor negativt, stärka barns positiva utveckling samt öka tryggheten i fem geografiska områden i Malmö (Malmö stad, 2022C, s4, 25).

---

<sup>3</sup> För en redogörelse över vilka organisationer som ingår i område 11:s områdesteam se bilaga 2

## 4.2.1 CTC:s arbetsstrukturer



**Figur 4.** CTC:s fem arbetsfaser (Malmö stad)

Figur 4 illustrerar fem arbetsfaser med respektive mål som CTC:s arbete utgår från. Centralt för det preventiva arbetet är en enkät som förbereds under fas 1 och som genomförs under fas 2 (Malmö stad, u.å). Enkäten utgår från en internationell design som enligt CTC har prövats och validerats i andra länder, men anpassats efter svenska förhållanden (Malmö stad, 2022D, s37). Enkäten skickas ut vartannat år (Malmö stad, 2022D, s29) till skolelever i Malmö som går i klass 6-9 i grundskolan och 1-2 på gymnasiet (Malmö stad, 2022C, s5). Eleverna avgör själva om de vill delta i undersökningen som är anonym och fylls i under lektionstid via ett frågeformulär på internet (Malmö stad, 2022D, s37). År 2021 deltog 15 977 elever från 93 skolor, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 81.7% av Malmös elever (Malmö stad, 2022C, s5). Eleverna får svara på frågor som är kopplade till problembeteenden, hälsoproblem samt riskfaktorer och skyddsfaktorer som anses vara bakomliggande orsaker till att barn och ungdomar utvecklar eller motverkar problembeteenden (Malmö stad, 2022C,

s5; Malmö stad, 2022D, s37). De problembeteenden som enkäten syftar till att undersöka är tobak-, alkohol- och narkotikabruk, våld, psykisk ohälsa, sexuellt riskbeteende och ofullständig skolgång (Malmö stad, 2022C, s5).

Enkäten analyseras av en analysgrupp som består av aktörer från områdesteamet (Malmö stad, 2022B, s23). År 2021 bestod område 11:s analysgrupp av aktörer från skolor, fritids, park och gatusektionen, socialtjänsten, hyresrättsföreningar, Svenska kyrkan och studieförbund (Malmö stad, 2022A, s21). Enkäten hjälper områdesteamet att skapa en nulägesbild över vilka problem som förekommer i respektive område som CTC är verksamma i. Den data som analyserats i enkäten kompletteras med annan relevant data från olika myndigheter i Malmö och erfarenheter hos tjänstepersoner som arbetar på områdena, exempelvis polisen, socialtjänsten, skolor, mm. (Malmö stad, 2022A, s20-21). Därefter skapas en områdesprofil som beskriver vilka risk- och skyddsfaktorer som bör prioriteras i utvecklingen av området samt vilka befintliga insatser och resurser som finns tillgängliga (Malmö stad, 2022A, s13, 36).

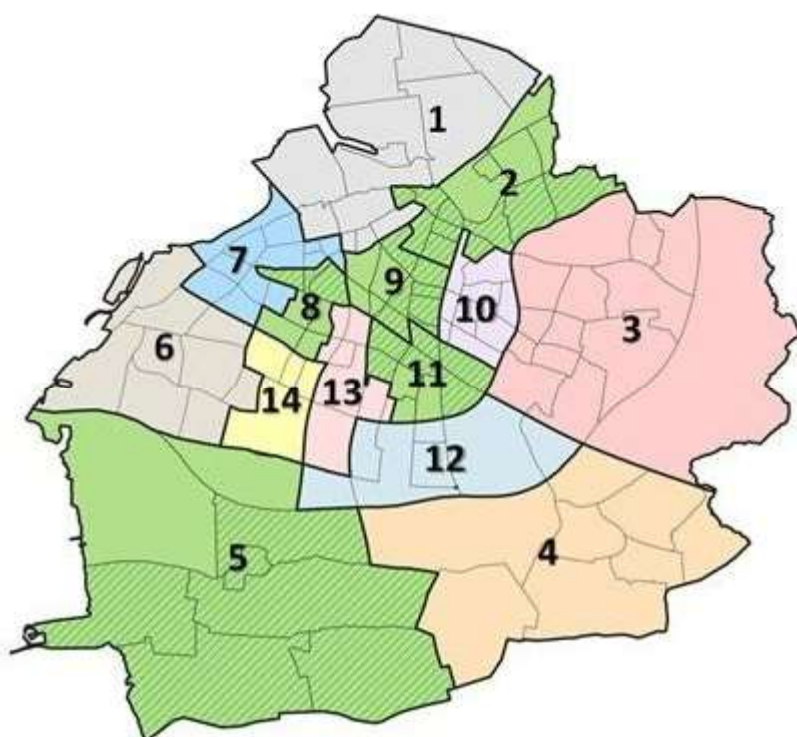
Områdesteamet identifierar sedan vilka program och insatser ett område bör implementera för att ytterligare motverka riskfaktorerna och främja skyddsfaktorerna (Malmö stad, 2022A, s13). Insatserna varierar mellan allt från att skapa aktiviteter och evenemang på barnens fritid till under skoltid, att ändra den fysiska miljön i lokalområdet, hålla workshops och utbildningar, erbjuda sommarjobb, mm. (Malmö stad, 2022B, s18-22). Områdesprofilen förankras sedan i en handlingsplan som beskriver vilka mål områdesteamet ska arbeta förebyggande med och genom vilka insatser målen kan uppnås (Malmö stad, 2022B, s3). Handlingsplanen är gällande under 10 år (Malmö stad, 2022A, s13) och uppdateras tillsammans med områdesprofilen efterhand som enkäten skickats ut och analyserats (Malmö stad, 2022C, s29). Under fas 5 påbörjas implementeringen och genomförandet av de insatser och program som står i handlingsplanen (Malmö stad, u.å). Resultatet av implementeringen redovisas i slutet varje år områdesteamet och blir grunden för områdesteamets kommande arbetsinsatser (Malmö stad, 2022B, s22).

Områdesteamen är uppdelade i mindre arbetsgrupper med olika ansvarsområden. Exempelvis ansvarar analysgruppen för analysen av enkäten, en programgrupp för vilka program som ska implementeras på området och en engagemangsgroup för att mobilisera lokalområdet och följa upp de insatser som implementerats. Men det finns också arbetsgrupper, ungdomsgrupper, närmiljögrupper, kommunikationsgrupper, mm. ( Malmö stad, 2022C, s30). De mindre arbetsgrupperna inom områdesteamet återkopplar regelbundet sitt arbete till varandra och det skapas kontinuerligt nya insatser för att förebygga risk- och skyddsfaktorer samt för att involvera aktörer i områdesteamet (Malmö stad, 2022D, s11, 20, 30). Men områdesteamet arbetar även, bortsett från de mindre arbetsgrupperna, med insatser och program som ska förbättra barn och ungas uppväxtmiljöer (Malmö

stad, 2022D, s4).

#### 4.2.2 Område 11

Kartan (Figur 5) visar var olika områdesteam i CTC är verksamma. I nuläget finns det fem områdesteam (2, 5, 8, 9 och 11) men målet är att CTC ska omfatta hela Malmö (Malmö stad, 2023A). I den här studien valdes område 11, eller B som det tidigare kallades, som studieobjekt.



**Figur 5.** *Fördelning av områdesteam över Malmö (Malmö stad, 2023A)*

År 2022 bodde det ca. 6700 barn och ungdomar i åldern 0-18 år i område 11 (Malmö stad, 2022A, s4) som områdesteamet, utifrån 91 främjande insatser, arbetade med att förbättra uppväxtvillkoren för (Malmö stad, 2022A, s28). Områdesteamet ansåg att det sedan föregående år hade skett en positiv utveckling på området eftersom att 24 av de 18 riskfaktorer som mätts utvecklats åt en positiv riktning (Malmö stad, 2022, s7). De riskfaktorer som utvecklats åt en negativ riktning var bristande engagemang och svag anknytning till skolan, bristande föräldraskap, föräldrar med tillåtande attityder till klotter, stöld och våld, upproriskhet och tillåtande attityder till att bära pistol, stöld, våld och skolk (Malmö stad, 2022A, s7).

För att förebygga arbetet med problembeteenden i område 11 identifierade områdesteamet tre riskfaktorer som de valde att prioritera i sitt arbete. Områdesteamet ansåg att det fanns en bristfällig



organisation i närområdet som medförde att barn inte kände sig trygga samt upplevde att det förekom kriminalitet, droger, våld, klotter och dåligt skötta hus i närområdet. Den andra riskfaktorn var att barn upplevde problembeteenden hos sina vänner genom att de exempelvis använde droger, bar vapen, skolkade eller hade blivit gripna, vilket områdesteamet ansåg kunde påverka barnens uppväxtvillkor negativt. Den tredje riskfaktorn var att barn upplevde att deras prestationer i skolan var misslyckade, att de hade låga mål och att de inte var engagerade eller hade någon anknytning till skolan (Malmö stad, 2022A, s23-25).

För att stärka det förebyggande arbetet med problembeteenden valde områdesteamet att fokusera på tre skyddsfaktorer. De första två skyddsfaktorerna var att områdesteamet ville skapa sociala sammanhang i närområdet så att barnen har fler aktiviteter och event de kan ansluta sig till på fritiden. Den tredje skyddsfaktorn var att områdesteamet ville skapa större anknytning till barns familjer och att familjer skulle skapa större anknytning till sina barn (Malmö stad, 2022?, s30-31 (områdesprofil 11)).

Område 11 erbjuder även verksamheter, organisationer och boende i lokalområdet möjlighet till en ca två och en halv timme lång utbildning i syfte att främja barns positiva utveckling utifrån en social utvecklingsstrategi. Strategin ämnar öka barn och ungdomars deltagande i sociala sammanhang (Malmö stad, 2022B, s17-18)

## 5. Analys

I kapitlet prövas det teoretiska ramverket mot det empiriska materialet. Analysen presenteras i teman med respektive underteman. Kapitlet inleds med drivkrafter till samverkan, följt av förutsättningar för samverkan och slutligen problematiker under samverkan. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av det analyserade materialet.

### 5.1 Målsättning

Vilka ambitioner och mål drev intervjupersonerna till att samverka?

#### 5.1.1 Gemensamt syfte

Enligt Vangen (2016, s263) kan samverkan vara en nödvändig arbetsmetod för att lösa sociala samhällsutmaningar eftersom att samhällsutmaningarna är för svåra att lösa för aktörer som arbetar individuellt. Intervjupersonerna ansåg att syftet med CTC var att få lokala aktörer att samverka för att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor och att samverkan var en förutsättning för att kunna förbättra barn och ungas uppväxtvillkor.

#### 5.1.2 Gemensam målbild

Att aktörer har en gemensam målbild är enligt Huxham (2003, s404-406) och Huxham och Vangen (2009, s165) en förutsättning för att samverkansprojekt ska bli framgångsrika. Det beror på att gemensamma mål skapar samhörighet bland aktörer (Thomson & Perry, 2006, s27), hjälper aktörer att förstå syftet med samverkansprojektet (Danermark & Kullberg, 1999, s54) samt framhäver likheter (Booher & Innes (2002, s229-230), vilket skapar ett kulturellt medvetande bland aktörer (Brorström & Diedrich, 2022, s539-540) . Flera av intervjupersonerna framhävde nödvändigheten av att områdesteamet hade en gemensam målbild eftersom en gemensam målbild förenar aktörer, får dem att samverka och sträva efter ett gemensamt syfte. Gustav, fastighetsförvaltare, berättade exempelvis att områdesteamet måste arbeta för att nå gemensamma mål för att kunna förbättra barn och ungas uppväxtvillkor.

Enligt Huxham och Vangen (2009, s165) medför den kulturella diversiteten som uppstår i samverkansprojekt att aktörer kan ha olika mål och syften. Därför behöver aktörer ibland kompromissa med varandra för att nå en gemensam målbild (Vangen, 2016, s265). Men fastän det finns en kulturell diversitet inom område 11:s områdesteam nämnde ingen av intervjupersonerna att

de varit tvungna att kompromissa om sin målbild. Det kan bero på att de enkäter CTC skickar ut till skolor hjälper områdesteamet att skapa ett kulturellt medvetande eftersom att de får en gemensam syn över vilka risk- och skyddsfaktorer de behöver arbeta med. Alex, områdesutvecklare på CTC, berättade exempelvis att eftersom områdesteamets arbete utgår från enkäten får de klara mål som de ska arbeta preventivt med. Alex förklarade att om en organisation utfört en egen undersökning och bedömt vilka preventiva indikatorer som behöver bearbetas för att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor hade organisationens bedömning kunnat utmanas av andra aktörer som haft en annan uppfattning över vilka preventiva indikatorer som behöver bearbetas på området. Men eftersom områdesteamet utgår från enkäten, byggd på barns bedömning över vilka problemfaktorer de upplever i sin närhet, får områdesteamet en klar målsättning att arbeta mot. Att intervjupersonerna inte behövt kompromissa om sin målbild kan även ha berott på att de delade ett moraliskt imperativ.

### 5.1.3 Moraliskt imperativ

Enligt Huxham och Vangen (2009, s167) kan personliga målbilder som motsvarar det kollektiva syftet skapa samverkansfördelar. Det eftersom att gemensamma intressen leder till samhörighet och att aktörer blir mer villiga att samverka med varandra (Thomson & Perry, 2006, s27). Samtliga intervjupersoner berättade att de drevs av ett moraliskt imperativ i form av en strävan att åstadkomma en positiv förändring för barn och ungas uppväxtvillkor. Motiven till varför de ville åstadkomma en positiv förändring för barn och unga varierade. Exempelvis berättade Berit, arbetsmarknadssekreterare, att samverkan inom CTC var en hjärtefråga eftersom hen bryr sig om ungdomar och vill lyfta fram de ljusa och fina egenskaperna i dem medan Helena, områdesutvecklare, sa att hon växt upp i ett utsatt område, vilket drev henne till att samverka inom CTC.

Att samtliga intervjupersoner drevs av ett moraliskt imperativ gör att de delar på en målbild som utgår från deras moral och värderingar. Det verkar ha bidragit till att de kommer väl överens. Flera intervjupersoner påpekade att när aktörer har liknande värderingar blir det lättare att samverka eftersom att det förhindrar att konflikter uppstår. Exempelvis berättade Erik, som arbetar på hyresgästföreningen, att det inte uppstår några konflikter inom områdesteamet eftersom att alla har en gemensam värdegrund.

Enligt Quick och Feldman (2014, s674, 680) skapar gemensamma värderingar likheter mellan samverkanspartners, vilket gör aktörer mer öppna för resursutbyte och utförandet av gemensamma aktiviteter. Flera av intervjupersonerna förklarade att de verksamheter de jobbar för lägger stor vikt vid goda värderingar varav några utbildar sin personal för att skapa ett större socialt hållbarhetstänk. Anledningen till varför några av de verksamheter intervjupersonerna arbetar för försöker forma sin

personal efter hållbara värderingar kan vara för att gemensamma värderingar underlättar för samarbete inom organisationen och samverkan med andra organisationer som har liknande värderingar. Det skapar en moralisk gemenskap och vilja att nå mål som motsvarar värderingarna.

#### 5.1.4 Organisatoriska mål

Enligt Thomson och Perry (2006, s26) kan mål på organisationsnivå vara nödvändiga för att verksamheter ska vara villiga att samverka. Fastän intervjupersonerna drevs av ett moraliskt imperativ framkom det att några intervjupersoner hade mål som gynnade deras egna verksamheter. Vissa av de målen motsvarade det kollektiva syftet medan andra avvek sig. Gustav, fastighetsförvaltare, berättade exempelvis att det företag han arbetar för visserligen har en social hållbarhetsagenda men att ett tryggt och bra område även kan resultera i mer attraktiva bostäder med högre hyror och mindre skadegörelse. Daniella, fritidschef, berättade att CTC underlättat med kontakten med föräldrar så att fler barn kan delta på fritidsaktiviteter som äger rum på Daniellas fritids. Huruvida mål som större ekonomisk vinning eller högre deltagande varit nödvändiga för att intervjupersonerna ska samverka inom CTC är svårt att avgöra, men det har antagligen motiverat respektive verksamhet till att samverka inom CTC.

#### 5.1.5 Syn på lyckad samverkan och förväntningar

Enligt Huxham och Vangen (2009, s180) kan det vara svårt att avgöra vad som utmärker en lyckad samverkansprocess eftersom aktörer har olika mål och syften. För flera av intervjupersonerna verkade en lyckad samverkansprocess innebära en utveckling hos barn och ungdomar inom områden som berör de verksamheter intervjupersonerna arbetar för. Exempelvis ansåg Erik, Gustav, Helena och Frida, vars verksamheter berör bostadsområden, att bostadsområdena skulle bli tryggare, medan Berit och Carl, vars verksamheter fokuserar på enskilda individer, att individerna skulle få det bättre. Alex, som arbetar för CTC, ansåg att samverkan lyckats om fler aktörer började samverka för att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor.

Huxham och Vangen (2009, s171-172) pekar på att aktörers kulturella bakgrund påverkar vilka förväntningar de har på samverkansprojekt. Därför är det viktigt att skapa ett kulturellt medvetande bland aktörerna, annars kan tilliten hämmas och intressekonflikter och missförstånd uppstå (Huxham, 2003, s409; Huxham & Vangen, 2009, s167). I CTC:s fall kan det vara bra att diskutera förväntningar på samverkansprojektet och resultatet för att undvika att missförstånd och konflikter uppstår inom områdesteamet. Frida och Gustav, fastighetsförvaltare, tyckte inte att CTC nått upp till deras förväntningar eftersom att det fortfarande finns barn och unga som lever under dåliga

förhållanden medan Helena, områdesutvecklare, ville se fler konkreta resultat på utvecklingen. Att Frida, Gustav och Helena ansåg att CTC inte nått upp till förväntningarna kan bero på att de har liknande kulturell bakgrund eftersom att de jobbar för fastighetsföretag. Även Alex, områdesutvecklare för CTC, och Carl, präst, ansåg att CTC inte nått upp till förväntningarna eftersom det fortfarande fanns barn som lever under dåliga förhållanden, men till skillnad från Frida, Gustav och Helena var Alex och Carl nöjda med att aktörer börjat samverka och att barns levnadssituation blivit bättre på områdena. Resterande intervjupersoner utom Ivar, verksamhetsutvecklare, upplevde att CTC nått upp till förväntningarna eftersom de kunde se att samverkan lett till positiva effekter för barn och ungas uppväxtvillkor. Ivar hade inga förväntningar men kände sig positiv till att samverka.

## 5.2 Framgångsfaktorer under samverkan

Vilka förutsättningar för samverkan ansåg intervjupersonerna skapade samverkansfördelar?

### 5.2.2 Rätt inställning

Thomson och Perry (2006, s27-28) skriver att samhörighet och engagemang till samverkansprojekt ökar om aktörer har liknande inställning till projektet och litar på varandra. Majoriteten av intervjupersonerna tyckte att andra aktörers inställning till samverkan var bra inom områdesteamet och att de kunde lita på varandra. Intervjupersonerna ansåg även att rätt inställning till projektet var en förutsättning för framgångsrik samverkan. Intervjupersonerna framhävde exempelvis vikten av att vara entusiastisk, värdera andras åsikter, gå på möten och prioritera barn och ungas välbefinnande i projektet. Intervjupersonerna berättade att om en aktör inte bryr sig om områdesutvecklingen blir det svårt att samverka med den aktören och att det påverkar andra aktörers engagemang negativt.

Under New Public Management framhävs betydelsen av marknadsdriven styrning med fokus på konkurrens och ekonomisk vinning inom det egna företaget (Osborne, 2010, s4, 8, 10) till skillnad från ideal under New Public Governance där sektorsöverskridande samverkan byggd på gemensamma värderingar, miljöer och relationer mellan företag (Osborne, 2010, s9) driver utvecklingen av välfärdstjänster (Wiesel & Modell, 2014, s178). Intervjupersonernas inställning till samverkan liknar mer ideal under New Public Governance än under New Public Management eftersom de prioriterar gemensamma värderingar och goda relationer under samverkan med varandra. Några intervjupersoner berättade även att det inte går att samverka om aktörer fokuserar på att gynna sig själva och sin egen verksamhet istället för det gemensamma syftet. Carl, präst, ansåg exempelvis att om någon samverkar för att gynna sitt företag och objektifierar sig i sitt uppdrag så går det inte att samverka med den

aktören. Inom CTC verkar det dessutom vara ett krav att prioritera barn och ungas välbefinnande framför den egna verksamheten. Alex, områdesutvecklare på CTC, berättade att om CTC misstänker att någon samverkar enbart för att gynna sin egen verksamhet så utesluts personen ur områdesteamet.

## 5.2.3 God kommunikation

### 5.2.3.1 Gemensamt språk

Enligt Booher och Innes (2002, 229-230) kan meningsfulla dialoger och förståelse för varandras perspektiv kan leda till att ett gemensamt språk skapas under samverkan. Ett gemensamt språk underlättar för utvecklingen av ett kulturellt medvetande bland aktörer (Brorström & Diedrich, 2022, s539-540). Ett kulturellt medvetande kan vara nödvändigt för att skapa samförstånd och dra fördel av den kulturella diversiteten i samverkansprojekt (Booher & Innes, 2002, s229). Några intervjupersoner berättade att områdesteamet haft olika perspektiv på hur områdesutvecklingen ska genomföras, men att de med hjälp av god kommunikation lyckats skapa samförstånd och nått konsensus. Några av intervjupersonerna berättade även att de utvecklat ett gemensamt språk med sina kollegor som bidragit till mer framgångsrik samverkan. Exempelvis berättade Daniella att ett gemensamt språk har underlättat för kommunikationen och bidragit till en gemensam förståelse över hur områdesteamet ska samverka.

Enligt Thomson och Perry (2006, s27) uppstår tillit när aktörer uppfattar sina kollegor som ärliga. Tillit mellan aktörer är en förutsättning för att skapa samhörighet i ett samverkansprojekt. Flera intervjupersoner ansåg att en uppriktig kommunikation är en förutsättning för framgångsrik samverkan. Exempelvis uppskattade Erik när arbetskollegor är ärliga och ger snabb återkoppling för då uppstår inga missförstånd, vilket underlättar för samverkan.

Enligt Thomson och Perrys (2006, s24) behöver aktörer respektera varandra och sträva efter att nå konsensus för att kunna fatta gemensamma beslut. Flera intervjupersoner talade om vikten av att vara lyhörd och ge respons till sina kollegor under samverkan. Berit, arbetsmarknadssekreterare, förklarade att om aktörer inte försöker förstå varandras perspektiv så kan de inte bilda någon samhörighet, vilket gör det svårt att fatta förnuftiga beslut.

### 5.2.3.2 Erfarenhet av att kommunicera

Flera av intervjupersonerna som talade om vikten av en god kommunikation under samverkan hade längre erfarenhet av att samverka. Att betydelsen av en god kommunikation mellan aktörer från olika

sektorer inte är uppenbar kan bero på att företag under New Public Management varit begränsade till den egna organisationen (Osborne, 2010, s10) och under en längre tid har arbetat i stuprör (Regeringskansliet, 2021, s31-32). Men efterhand som aktörer samverkar med andra organisationer och sektorer, där både språk och problemsyn skiljer sig, blir vikten av god kommunikation mellan aktörer antagligen uppenbar.

Att finna ett gemensamt språk mellan aktörer kräver antagligen tid och erfarenhet eftersom det förutsätter att aktörer arbetar med varandra. Mycket beror nog även på aktörers sociala kapacitet och inställning till att samverka. Thomson och Perry (2006, s25-26) skriver att det under samverkansprojekt kan behövas någon som stärker aktörers sociala relationer för att samverkan ska bli framgångsrik. Att stärka sociala relationer hade kunnat vara en uppgift tillägnad åt vad Sörensen och Torfing (2015, s157-158) kallar ett horisontellt ledarskap eftersom ett horisontellt ledarskap stödjer och engagerar aktörer som ska samverka. Det kan därför vara bra att likt Brorström och Diedrich (2022, s552) se samverkan som en lärorik process. Att kunna samverka och att samverka bra blir ett verktyg som aktörer lär sig att använda efterhand som de blir mer erfarna. Det inkluderar även andra faktorer än språket som medförs av den kulturella diversiteten, exempelvis förutfattade föreställningar och förväntningar på aktörer och samverkansprojekt (Huxham & Vangen, 2009, s172).

#### 5.2.4 Lokal förankring

Enligt Sörensen och Torfing (2015, s145, 152-154) främjar sektorsöverskridande samverkan utvecklingen av sociala innovationer på följande sätt: aktörer kan dela på kunskap för att skapa förståelse över problem och komma på lösningar, det blir enklare att värdera, pröva och bearbeta innovationer, enklare att tillämpa innovationer, värdera innovationers effekt och introducera dem för samhället samt nå ut med innovationerna till en större del av befolkningen. Det kan förklara varför område 11:s områdesteam strävar efter att involvera inte bara offentliga och privata aktörer, utan även civilbefolkningen i sitt utvecklingsprogram (Malmö stad, 2023B). Flera av intervjupersonerna ansåg att områdesteamet måste involvera civilbefolkningen i utvecklingen av område 11. Alex berättade att det är tjänstemännen som arbetar på ett område och civilbefolkningen som bor där som har störst kunskap om vad området behöver för att utvecklas. Alex förklarade att samverkan blir mer framgångsrik om civilbefolkningen blir en del av områdesteamet och att det dessutom blir lättare att samverka om civilbefolkningen är involverad och stödjer utvecklingen. Alex berättade att i ett av områdena är civilbefolkningen väldigt delaktig i områdesutvecklingen medan CTC i andra områden mer försöker engagera aktörer till att börja samverka, vilket civilbefolkningen var entusiastiska till.

Att låta civilbefolkningen delta i sektorsöverskridande samverkan skapar enligt Sörensen och Torfing (2015, s163–164) en innovativ miljö där civilbefolkningen blir medproducenter till lösningar på brister inom välfärden, vilket kan liknas vid ideal under New Public Governance. Det i kontrast till ideal under New Public Management där civilbefolkningen betraktas som konsumenter (Hartman, 2011, s11, 261; Wiesel & Modell, 2014, 178) istället för producenter av välfärdstjänster (Sörensen & Torfing, 2015, s162-163). Mycket av områdesteamets arbete utgår från kontakten områdesteamet har med civilbefolkningen. Allt från enkäten de skickar ut till skolelever, till handlingsplaner och hur de samverkar har sin grund i de förutsättningar som finns på område 11. Intervjupersonerna ansåg att det krävs en lokal förankring för att samverkan ska bli framgångsrik eftersom lokalkännedom hjälper områdesteamet med att förstå hur ett område bör utvecklas. De menade att utan lokalkännedom blir det svårt för områdesteamet att hjälpa barn och unga eftersom de måste utgå från deras behov. Dessutom berättade Berit, arbetsmarknadssekreterare, att områdesteamet ständigt måste anpassa utvecklingen efter nya förutsättningar på området. Och Alex, områdesutvecklare på CTC, berättade att alla områden har egna problem som kräver egna lösningar. Utan lokalkännedom blir det svårt att veta hur och vilka problem som ska bemötas.

En annan anledning till varför områdesteamet uppmanar civilbefolkningen till att samverka kan förklaras utifrån Lindbergs (2009, s37) teori om att samverkan med särskilda aktörer bidrar till att skapa legitimitet inom ett område. Det kan liknas vid vad Gustav, fastighetsförvaltare, berättade, att det är lätt att för utomstående att teoretisera om hur ett område bör utvecklas, men om en aktör inte kommer från området så kan hens legitimitet bli ifrågasatt eftersom hen saknar både kunskap om lokalsamhället och invånarnas förtroende.

### 5.2.5 Gemensamma intressen mellan verksamheter

Enligt Thomson och Perry (2006, s27) börjar aktörer ofta samverka om de har gemensamma intressen, exempelvis liknande yrkesorientering, kulturell bakgrund, målgrupp eller målsättning, vilket kan skapa samhörighet mellan aktörer. Flera av intervjupersonerna berättade att deras verksamheter varit begränsade i sitt arbete innan de började samverka inom CTC eftersom de haft svårigheter med att nå ut och upprätthålla kontakten med lokala aktörer. Men via CTC har intervjupersonernas verksamheter skapat ett socialt nätverk med andra som arbetar med utvecklingsfrågor som berör samma barn och ungdomar. Daniella, fritidschef, berättade exempelvis att CTC bidragit till att skapa en naturlig koppling och mötesväg för hens fritidsverksamhet till andra organisationer i området som arbetar med samma barn och ungdomar, exempelvis skolor. Daniella förklarade att om en skola anser att ett barn har behov av hjälp så kan skola och fritids dela information med varandra för att skapa en lösning.



Daniella berättade även att CTC hjälpt hennes fritidsverksamhet att ta och hålla kontakt med föräldrar, vilket har ökat på barns deltagande i aktiviteter efter skolan.

### 5.2.6 Naturlig koppling mellan verksamheter

Under intervjuerna framkom det att områdesteamet samverkade i mindre grupper baserat på gemensamma intressen och den geografiska plats de är verksamma i. Uppdelningen kan förklaras med att aktörer tenderar att ha fler gemensamma intressen med andra aktörer i de områden som de är verksamma i eftersom att det kan vara svårt att skapa samhörighet och sträva efter gemensamma mål med verksamheter vars arbete inte berör varandra eller samma del av befolkning. Exempelvis berättade Daniella, fritidschef, att områdesteamet förut hade samverkat i större grupper mellan delområden, men att de blivit för många för att arbetet skulle bli effektivt. Därför samverkar många nu främst i mindre grupper som har en mer naturlig koppling till varandras verksamheter inom ett geografiskt område. Gustav, områdesförvaltare, förklarade att grupperingen är en pågående process som ständigt utvecklas. Efterhand som aktörer samverkar finner de nya behov hos barn och ungdomar som behöver hanteras, varav nya grupper skapas. Helena, områdesutvecklare, berättade att det fastighetsföretag hon arbetar för främst samverkar med aktörer där Helenas företag äger fastigheter eftersom att de har bättre förutsättningar att påverka utvecklingen där. Helena tillade dock att hennes organisation gärna samverkar bortom deras fastighetsområden om de finner ett lämpligt sätt att samverka på.

## 5.3 Genomförande organisering av samverkan

Hur organiserades resursutbytet och hur fattades beslut inom område 11:s områdesteam?

### 5.3.1 Resursutbyte

#### 5.3.1.1 Resursutbyte för att komplettera varandra

Enligt Thomson och Perry (2006, s27) måste aktörer komplettera varandra för att vilja samverka eftersom att ömsesidig nytta uppstår, vilket skapar samhörighet. De flesta av intervjupersonerna berättade att de börjat samverka inom CTC eftersom de var i behov av resurser som kompletterade deras verksamheter. Vilka resurser intervjupersonerna var i behov av varierade, men alla upplevde att deras verksamheter varit begränsade i utvecklingen av en mer hållbar levnadsmiljö för barn och ungdomar.

### 5.3.1.2 Resursutbyte via informella och flytande överenskommelser

Enligt Thomson och Perry (2006, s22-23) kan informella överenskommelser vara nödvändiga för att aktörer ska vilja samverka under en längre tid. Resursutbytet bland områdesteamet verkar ha utgått från informella överenskommelser. Det framstod inga krav på vilka eller hur mycket resurser en aktör skulle bidra med under samverkan, utan det avgjordes baserat på kapacitet och vilja. Att intervjupersonerna själva bestämde över vilka och hur mycket resurser deras verksamheter skulle bidra med kan ha motiverat dem till att samverka eftersom det inte ställts några formella krav på deras verksamheter. Det kan också ha bidragit till att vissa intervjupersoners verksamheter samverkat inom CTC under en längre tid. Ivar, verksamhetsutvecklare, berättade att inom samverkansprojekt går det inte att kräva vad aktörer ska erbjuda till projektet, utan aktörer hjälper till utifrån kapacitet. Det viktigaste är att aktörer kan och vill samverka.

Fastän CTC har bestämda program för utvecklingen på område 11 verkar det som att områdesteamet arbetar väldigt flytande och under samverkan kommer på idéer och lösningar som de efterhand implementerar. Möjligtvis underlättar de informella kraven verksamheterna att samverka mer rörligt. Utifrån intervjuerna var det svårt att avgöra vilka och hur mycket resurser som respektive verksamhet bidrog med. Antagligen varierar resursutbudet beroende på samverkansprojekt, medverkande aktörer, kapacitet, behov och vilja. Det var även svårt att avgöra hur transparenta verksamheterna är gentemot varandra och hur stor insyn de har i varandras företagsamhet. Det verkade som att de under samverkansprojekt bildade tillfälliga enheter där verksamheterna fick bevara sin självständighet.

### 5.3.1.3 Resursutbyte för preventiva ändamål

Enligt Thomson och Perry (2006, s27) förväntar sig ofta aktörer att bli återgäldade de resurser de bidragit med under ett samverkansprojekt (Thomson & Perry, 2006, 27). Men ingen av intervjupersonerna krävde att en aktör skulle bidra med lika mycket resurser eller att de förväntades bli återgäldade resurserna. Det kan ha berott på att ekonomisk vinning inte var en fundamental anledning till varför intervjupersonerna samverkade. Istället förenades områdesteamet över det moraliska imperativet att skapa bättre uppväxtvillkor för barn och unga. De resurser intervjupersonernas verksamheter bidrog med prioriterades åt att förbättra barn och ungdomars uppväxtvillkor istället för att skapa vinster åt deras egna verksamheter.

En annan anledning till hur resursutbytet organiserades kan ha varit att aktörer inom områdesteamet har tillgång till olika resurser som är svåra att värdera gentemot varandra. Det kan exempelvis vara svårt att avgöra hur ett ekonomiskt bidrag motsvarar ett bidrag i form av sakkunskap. Men

intervjupersonerna verkar ha upplevt att ömsesidig nytta uppstått eftersom de anser att de är i behov av varandra för att samverkan ska bli framgångsrik.

#### 5.3.1.4 Resursutbyte med ideal under NPG

Områdesteamets informella resursutbyte kan förknippas med vad Sörensen och Torfing (2015, s147) kallar en inkrementell förändring av praxis där en social innovation påverkar välfärdstjänsters funktion. Det eftersom att resurshandling avviker från det etablerade stuprörstänk som både regeringskansliet (2021, s31-32) och Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö (Stigendal & Östergren, 2013, s129, 133) menar att många kommuner arbetar utifrån. Resursutbytet avviker sig även från ideal under New Public Management där konkurrens, ekonomisk vinst, avtalsförhållanden och en begränsad företagsamhet styr organiseringen (Osborne 2010, s4, 8, 10) och kan istället liknas vid ideal under New Public Governance där aktörer samverkar med ett mer fritt utbyte av resurser (Sörensen & Torfing, 2015, s163-164) för att nå gemensamma mål (Lévesque, 2012, s30).

### 5.3.2 Beslutsfattande

#### 5.3.2.1 Demokratiskt beslutsfattande

Enligt Huxham och Vangen (2009, s171) kan aktörer bli mer engagerade att samverka om de är nöjda med hur beslut fattas i ett samverkansprojekt. Ofta behöver beslut fattas gemensamt för att undvika missnöje (Danermark, 2000, s32, 34-35, s40) och skapa samhörighet (Thomson & Perry, 2006, s27-28). Intervjupersonerna upplevde att alla inom områdesteamet hade lika mycket inflytande över beslutsfattandet och att det inte fanns några hierarkier mellan dem. Intervjupersonerna berättade att när aktörer haft olika åsikter har de lyckats kompromissa med varandra eftersom att de litar på att samtliga aktörers åsikter utgår från vad de tror är bäst för barnen och ungdomarna. Utifrån intervjuerna var det svårt att avgöra varför beslutsfattandet var demokratiskt strukturerat, men det verkade som att intervjupersonerna uppskattade det.

Fastän områdesteamet består av verksamheter med olika tillgång till resurser upplevde inte intervjupersonerna att ett asymmetriskt förhållande uppstått inom områdesteamet som påverkade beslutsfattandet. Ett asymmetriskt förhållande innebär att en aktör som har tillgång till fler resurser har större inflytande över beslutsfattandet (Lindberg, 2009, s35).

### 5.3.2.2 Beslutsfattande på makro- och mikronivå

Enligt Huxham (2003, s408) är det inte ovanligt att beslutsfattandet i samverkansprojekt varierar när beslut fattas på makro- eller mikronivå. Inom områdesteamet verkade mer områdesövergripande beslut fattas gemensamt. Under mindre områdesövergripande beslut hade vissa aktörer mer inflytande över beslutsfattandet, exempelvis om de var mer kapabla att hjälpa till, hade större kunskap om frågan, drev ett projekt eller påverkades av beslutet mer än andra aktörer. Exempelvis berättade Alex, områdesutvecklare på CTC, att när ett beslut fattades angående utvecklingen av en skola så hade rektorn veto på frågan. Att aktörer får behålla en del av sin auktoritet när beslut fattas som påverkar deras verksamhet eller ett projekt de driver kan vara nödvändigt för att aktörer ska vilja samverka.

### 5.3.2.3 Beslutsfattande med ideal under NPG

Att områdesteamet fattar beslut demokratiskt kan liknas vid vad Sörensen och Torfing (2015, s147) benämner som en social innovation som medför inkrementell förändring av praxis på organiseringen av välfärdstjänster. Att fatta beslut demokratiskt bortgår från det stuprörstänk som råder inom många kommuner (Regeringskansliet, 2021, s31-32; Stigendal & Östergren, 2013, s129, 133) och står i kontrast till praxis inom New Public Management där ett företags verksamhet begränsas till det egna företaget (Osborne, 2010, s8). Beslutsfattandet liknar mer ideal under New Public Governance med fokus på intersektionell samverkan med goda relationer mellan organisationer och ett delat ledarskap (Sörensen & Torfing, 2015, s162-163).

## 5.4 Utövande ledarskap under samverkan

Vilka typer av ledarskap karaktäriserar områdesteamet och hur tillkommer samverkansprojekt?

### 5.4.1 Utövandet av ett horisontellt ledarskap

#### 5.4.1.1 Områdesutvecklarens funktion

Enligt Huxham (2003, s415) kan samverkansprojekt behöva en ledning som samlar aktörer, involverar dem i aktiviteter och framhäver deras egenskaper och kompetens. En ledning kan även behöva utesluta aktörer som inte utför sina arbetsuppgifter. En sådan typ av ledarskap karaktäriserar vad Sörensen och Torfing (2015, s157-158) kallar ett horisontellt ledarskap och är viktigt för att sektorsöverskridande samverkan ska bidra till utvecklingen av sociala innovationer. Intervjupersonerna berättade att områdesteamet inte hade någon ledare, men på flera sätt verkade

områdesutvecklaren fylla den positionen. Intervjupersonerna ansåg att områdesutvecklaren spelade en central roll för områdesteamets funktion. De berättade att de kommit i kontakt med CTC via områdesutvecklaren som introducerat CTC och bjudit in dem till att samverka. Flera intervjupersoner berättade även att områdesutvecklaren håller ihop områdesteamet, är huvudansvarig för utvecklingen på område 11, involverar aktörer i möten, får aktörer att samverka med varandra samt utesluter aktörer som inte bidrar till en positiv utveckling för barn och unga. Därför kan områdesutvecklaren liknas vid en social entreprenör eftersom sociala entreprenörer försöker få aktörer att samverka i syfte att stimulera utvecklingen av sociala innovationer (Merlin-Brogniart et.al., 2022, s11-12).

#### 5.4.1.2 Områdesutvecklarens egenskaper

Enligt Danmark (2000, s19) måste en aktör vara trovärdig för att bli accepterad som ledare i samverkansprojekt. Samtliga intervjupersoner verkade lita på områdesutvecklaren. Tilliten verkar ha bidragit till att intervjupersonerna kände sig trygga att samverka med områdesteamet och med civilbefolkningen. Erik berättade exempelvis att han under ett projekt känt sig trygg att arbeta med ungdomar eftersom att områdesutvecklaren litade på dem. Flera av intervjupersonerna uppskattade även områdesutvecklarens dedikation till sitt arbete. Frida och Gustav, fastighetsförvaltare, berättade att områdesutvecklarens liv går ut på att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor, att han älskar sitt arbete och har arbetat utan att få betalt. Portales (2019, s84) och Zahra et.al (2009, s526, 528) skriver att det är entreprenörens värderingar och motiv till att åstadkomma en mer social hållbarhet som skänker hen legitimitet inför aktörer, vilket verkar stämma överens med hur intervjupersonerna uppfattade områdesutvecklaren.

#### 5.4.1.3 Områdesutvecklarens kontakt med lokalområdet

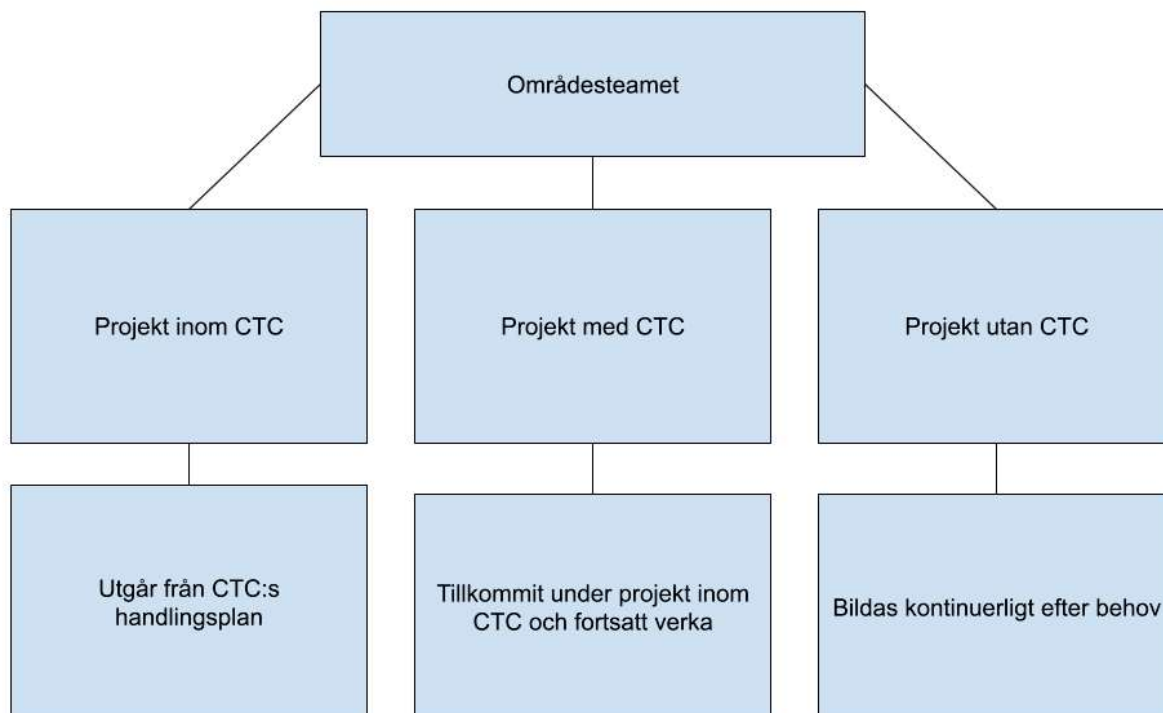
Enligt Cunha, Benneworth och Oliviera (2015, s6) måste sociala entreprenörer ha god kontakt med lokalområdet och civilt stöd för att kunna åstadkomma sociala förändringar. Områdesutvecklaren hade en naturlig förankring till ett av områdena i område 11 eftersom att han växte upp där. Frida och Gustav ansåg att det skänkte områdesutvecklaren legitimitet inför lokalbefolkningen och underlättade för utvecklingen av området eftersom områdesutvecklaren hade lokalkännedom. Daniella, fritidschef, ansåg att områdesutvecklarens naturliga förankring till området medförde ett brett socialt nätverk som fick nya aktörer att samverka.

#### 5.4.2 Utövandet av ett distributivt ledarskap

Sörensen och Torfing (2015, s157) skriver att under ett distributivt ledarskap decentraliserar en offentlig ledare sitt ledarskap för att istället hjälpa aktörer utanför sin organisation att driva samverkansprojekt, vilket stimulerar utveckling av sociala innovationer.

Under intervjuerna framkom det att områdesteamet under vissa sammanhang samverkar för en större områdesövergripande utveckling, medan de i andra sammanhang samverkar i mindre lokala grupper som har en mer naturlig förbindelse med varandra. Alex, områdesutvecklare på CTC, berättade att inom CTC träffas en analysgrupp som går igenom enkäten barn och unga har svarat på. Sen samlas alla chefer för de verksamheter som samverkar i områdesteamet och berättar om vilka insatser deras verksamheter bidragit med och vad de kan bidra med framöver, för att få en helhetsbild över samverkansprocessen. Efter det delar cheferna med sig av informationen till sina anställda som börjar samverka i grupper med andra i områdesteamet. Alex berättade även att CTC har som mål att aktörer i områdesteamet ska börja samverka utanför CTC och driva egna projekt för att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor, vilket har inträffat.

Flera intervjupersoner berättade att de deltagit i samverkansprojekt med andra i områdesteamet som inte nödvändigtvis utfördes via CTC. Projekten bildades antingen genom CTC och fortlevde i egna projekt eller så påbörjades projekten av aktörer i områdesteamet. Projekten skapades kontinuerligt efterhand som aktörer uppmärksammat nya behov som kan bidra till att skapa bättre miljöer för barn och ungdomar.



**Figur 6.** *Organiseringen av samverkansprojekt bland områdesteamet* (Ghoreishi, 2024)

Figur 6 illustrerar vilka som deltar i samverkansprojekt i områdesteamet och hur de uppkommit.

## 5.5 Problematiker under samverkan

Vilka förutsättningar för samverkan ansåg intervjupersonerna skapade samverkanströghet och hur påverkade det samverkansprocesserna?

### 5.5.1 Bristfällig strukturering

#### 5.5.1.1 Bristfälliga arbetsstrukturer och instruktioner

Enligt Thomson och Perry (2006, s24-25) och Lindberg (2009, s55-56) kan en administration organisera och koordinera samverkansprojekt samt fastställa vilka arbetsuppgifter och skyldigheter aktörer har, för att undvika samverkanströghet. Några intervjupersoner ansåg att avsaknaden av tydliga administrativa strukturer hämmade samverkansprocessen. Intervjupersonerna önskade bättre framförhållning till möten och tydligare instruktioner över hur de ska samverka, vilka problem som ska bemötas och vilka resurser aktörer bidrar med. Möjligtvis hade CTC gynnats av att förtydliga organisationers skyldigheter, för att förhindra att förvirring och missnöje uppstår.

Enligt Thomson och Perrys (2006, s22-23) har aktörer olika preferenser över formella och informella överenskommelser som styr samverkansprojekt. Fastän flera av intervjupersonerna uppskattade mer informella och rörliga samverkansprocesser ville Frida och Gustav, fastighetsförvaltare, och Helena, områdesutvecklare, ha tydligare arbetsstrukturer. Med största sannolikhet påverkas aktörers preferenser av deras kulturella bakgrund. Frida, Gustav och Helena, arbetar alla inom fastighetsbranschen och kan vara vana vid tydligare administrativa strukturer och formella överenskommelser. En annan anledning till varför Frida, Gustav och Helena önskade tydligare arbetsstrukturer kan vara för att deras verksamheter bidragit med mycket pengar till utvecklingen av barn och ungas uppväxtvillkor via stiftelser. Gustav berättade att det är viktigt för stiftelserna att kontrollera vem som anhåller om pengar och hur pengarna används så att de brukas i rätt syfte. Tydligare administrativa strukturer hade kunnat bidra med svar på sådana frågor. Att inom områdesteamet diskutera vilka preferenser aktörer har och komma överens om projektets strukturer hade också kunnat bidra till att skapa mer framgångsrik samverkan där aktörerna är nöjda med hur arbetsstrukturerna ser ut.

Enligt Huxham och Vangen (2000, s778) kan aktörer som samverkar ingå i flera samverkansprojekt med varandra. För att undvika att förvirring uppstår kan det vara bra att vara tydlig över vilka arbetskyldigheter och positioner aktörer har i olika samverkansprojekt (Huxham & Vangen, 2009, 169). Några intervjupersoner kunde bli förvirrade över vilket samverkansprojekt de närvarade vid eftersom flera aktörer inom områdesteamet deltog i andra projekt med intervjupersonerna. CTC hade kunnat gynnas av att tydligare förmedla vilka aktörer som ingår i ett samverkansprojekt, vilka arbetskyldigheter de har samt vilken agenda som drivs, för att förhindra förvirring.

#### 5.5.1.2 Tröghet under tillkomst av nya aktörer

Samverkanströghet kan skapas när processen bromsas under ett projekt. Det kan hända när nya aktörer tillträder ett samverkansprojekt eftersom gruppen enligt Huxham och Vangen (2000, s790-791) kan behöva skapa ny gemensam förståelse för samverkansprojektet och hur de ska samverka. Daniella, fritidschef, berättade att hon kunde bli frustrerad när nya aktörer börjar samverka med områdesteamet eftersom att de måste lära sig hur områdesteamet samverkar och hur utvecklingen ser ut på området, vilket kan ta lång tid och sakta ner samverkansprocessen. Att nya aktörer introduceras till områdesteamet kan inte förhindras men CTC hade kunnat erbjuda en grundläggande introduktion över vilka skyldigheter och arbetsuppgifter aktörer har, samt hur utvecklingen ser ut på området så att nya aktörer kan börja samverka mer effektivt. Samtidigt består samverkan till stor del av den sociala relation aktörer bygger upp mellan varandra, vilket kan ta tid..



## 5.5.2 Politiker

### 5.5.2.1 Asymmetriskt förhållande med politiker

Enligt Huxham & Vangen (2000, s778) och (Huxham, 2003, s415) kan styrningen i ett samverkansprojekt påverkas av politiker, vilket Lindberg (2009, s35) anser skapar ett asymmetriskt förhållande. Flera intervjupersoner berättade att ett asymmetriskt förhållande uppstått mellan områdesteamet och politiker, främst på kommunnivå, men även via regeringsbeslut som påverkar lagstiftningen och budgettillförselen till kommuner. Alex, områdesutvecklare på CTC, berättade att områdesteamet samverkar med fokus på universell prevention, men om politiker väljer att lägga fokus på indikerad prevention måste områdesteamet anpassa sig efter det fastän de anser att universell prevention är en bättre strategi. Gustav, fastighetsförvaltare, berättade att det fastighetsföretag han arbetar för får bidrag av kommunen som sedan tillförs till bl.a. CTC. Mängden bidrag Gustavs verksamhet får beror på vilka partier som är kommunfullmäktige. Men eftersom partistyret kan ändras efter en mandatperiod blir det svårt för Gustav att planera och fatta långsiktiga beslut kring hur resurserna ska användas. Några av intervjupersonerna upplevde även att det finns en byråkrati och lagstiftning som skapar tröghet under samverkan. Intervjupersonerna kände sig begränsade i sitt handlande eftersom nödvändiga lösningar och beslut för utvecklingen av ett område ibland måste behandlas av flera myndigheter under långa utredningar.

### 5.5.2.2 Bristande samverkan med politiker

Enligt Sörensen och Torfing (2015, s146) behövs en institutionell miljö som uppmanar till samverkan bland den offentliga sektorns ledning för att sektorsöverskridande samverkan ska bidra till innovativa lösningar på bristande välfärdstjänster. I Malmö stads utvecklingsplan för arbetet med barns rättigheter står det att Malmö stad genom samverkan inom och mellan offentliga förvaltningar, samt med privata, civila, regionala och nationella aktörer ska förbättra barn och ungas uppväxtvillkor (Malmö stad, 2017, s15). Men det verkar inte som att det är vedertagen praxis för politiker att samverka med områdesteamet, trots att CTC drivs av kommunen. Några av intervjupersonerna upplevde att politiker i Malmö hade en kortsiktig syn på integrationen och det preventiva arbetet med barn och ungdomar. Intervjupersonerna förklarade att politiker vill ha resultat under sin mandatperiod, men att områdesteamets preventiva arbete ger mätbara resultat först när barnen blir äldre. Därför får områdesteamet en begränsad budget att arbeta med och blir tvungna att förbise många problemområden. För att områdesteamet ska kunna förbättra barn och ungas uppväxtvillkor mer effektivt önskade intervjupersonerna att politikerna samverkade mer med områdesteamet, prioriterade utvecklingen av barn och ungas livsmiljöer och inte planerade det preventiva arbetet utefter en mandatperiod.

### 5.5.2.3 Politisk styrning under NPM och NPG

Politikernas handlade kan förklaras utifrån Lévesques (2012, s25-26) teori om att kommunala verksamheter under New Public Management fokuserat på produktionseffektivitet och kostnadsreducering istället för att nå socialt hållbara mål. Enligt Amnå och Stigendal (2021, s102-103) har välfärdstjänster därför drivits med vinstintresse istället för att fokusera på att tillgodose medborgarnas behov. Samtidigt menar Lévesque (2012, s25-26) att politikernas inflytande och förvaltning av välfärdstjänster blivit begränsad eftersom styrningen decentraliserats till autonoma privata och kommunala enheter, vilket har gjort det svårt att interagera policies med välfärdstjänster och utvärdera välfärdstjänsternas effektivitet. För att undgå det fragmenterade system New Public Management skapat har New Public Governance utvecklats (Osborne, 2010, s9; Lévesque, 2012, s27) för att via sektorsöverskridande samverkan driva utvecklingen av välfärdstjänster (Sörensen & Torfing, 2015, s163).

Många samverkansfördelar hade säkerligen kunnat uppstå om politiker valt att samverka med områdesteamet. Samtidigt är politiker bundna efter sin mandatperiod och hålls huvudsakligen ansvariga för den utveckling som sker i samhället under den perioden. Som några intervjupersoner uttalat sig om är det svårt att åstadkomma en förändring hos barn och unga under en mandatperiod och mäta hur effektiva insatserna har varit. Därför blir det lättare för politiker att utifrån de ekonomiska incitament som rått under New Public Management försöka åstadkomma högre ekonomisk vinning under kort tid än att fokusera på vad Stigendal och Östergren (2013, s5-6) kallar ett investeringsperspektiv som skulle kunna gynna den sociala och ekonomiska hållbarheten i längden. Speciellt om kortsiktiga ekonomiska incitament även är faktorer som opinionen lockas av. Men med tanke på att samverkan börjar etablera sig som en eftertraktad arbetsmetod mellan och inom olika sektorer för att utveckla välfärdstjänster är det inte omöjligt att marknadsdrivna ideal blir mindre eftertraktade inom den offentliga sektorns ledning.

## 5.6. Sammanfattning av analys

Sammanfattningsvis visar analysen att intervjupersonerna drevs av ett syfte, att samverkan är en förutsättning för att skapa bättre uppväxtvillkor för barn och ungdomar. Syftet motiverades av ett moraliskt imperativ som förenade intervjupersonerna, men även personliga mål för de verksamheter intervjupersonerna arbetade för framkom. Vad intervjupersonerna ansåg vara en lyckad samverkan och huruvida samverkan inom CTC uppnått deras förväntningar varierade men kunde förklaras utifrån deras kulturella bakgrund.

Vidare presenterades faktorer som intervjupersonerna ansåg bidrog till samverkansfördelar i ett projekt. Intervjupersonerna poängterade vikten av att vara positivt inställd till samverkansprojektet och sina kollegor samt att viljan att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor var den främsta prioritet. Flera av intervjupersonerna som samverkat under en längre tid ansåg att god kommunikation var en förutsättning för framgångsrik samverkan och flera hade utvecklat ett gemensamt språk inom områdesteamet, vilket skapade samförstånd. Samverkan som arbetsmetod bör därför ses som en lärorik process och ett verktyg aktörer lär sig att använda efterhand som de samverkar. Fortsättningsvis redovisades hur inkludering av civilbefolkningen i samverkansprojekt och en lokal förankring kan stimulera utvecklingen av sociala innovationer och göra samverkan mer framgångsrik. Intervjupersonerna ansåg att CTC underlättat för deras verksamheter att skapa ett socialt nätverk och ingå i samverkansprojekt med andra andra aktörer som de delar gemensamma intressen med, men att det krävs en naturlig koppling mellan verksamheterna för att samverkan ska bli framgångsrik.

I analysen redovisades hur resursutbytet och beslutsfattandet inom områdesteamet organiserades. Intervjupersonerna berättade att de börjat samverka inom områdesteamet för att komplettera varandras verksamheter eftersom de haft en begränsad tillgång till resurser. Resursutbytet utfördes främst via informella överenskommelser under mer flytande samverkan. Intervjupersonerna ansåg att beslut fattades demokratiskt och att det inte fanns några hierarkier mellan. Beslutsfattandet kunde dock variera om besluten fattades på makro- eller mikronivå. Vissa aktörer hade mer inflytande över beslut på mikronivå som påverkade dem mer eller om de bidrog med fler resurser, vilket kan ha varit nödvändigt för att aktörerna skulle vilja samverka.

Följaktligen presenterades olika typer av ledarskap som utövades inom CTC. Flera intervjupersoner berättade att områdesutvecklaren spelade en central roll för områdesteamets funktion eftersom han är huvudansvarig för utvecklingen på område 11 och har bjudit in många aktörer i lokalområdet att samverka. Områdesutvecklarens funktion och egenskaper kunde liknas vid ett horisontellt ledarskap och en social entreprenör. Intervjupersonerna berättade även hur samverkansprojekt inom område 11 drevs och skapades och hur CTC uppmanade aktörer att samverka även utanför CTC, vilket kan liknas vid ett distributivt ledarskap.

Analysen avslutades med problematiker som intervjupersonerna tyckte hade uppstått under samverkansprojekt med områdesteamet. Några intervjupersoner ville ha tydligare arbetsstrukturer och instruktioner under samverkansprojekt och några upplevde att tillkomsten av nya aktörer bromsade samverkansprocessen eftersom de behövde introduceras till projekten, vilket tog tid. Några intervjupersoner berättade även att ett asymmetriskt förhållande uppstått mellan områdesteamet och

politiker som påverkade vilka förutsättningar områdesteamet arbetade utifrån. Intervjupersonerna önskade att politikerna samverkade och involverade sig mer i det preventiva arbetet.

Flera av de teman som presenterades (inställning, kommunikation, lokal förankring, resursutbyte, beslutsfattning och politisk styrning) visar att sättet områdesteamet samverkar på kan liknas vid sociala innovationer som påverkar organiseringen, styrningen och utbudet av välfärdstjänster mot ideal under New Public Governance.

## 6. Diskussion

I diskussionskapitlet diskuteras först studiens och samverkans implikationer på stadsutvecklingsprocesser. Kapitlet avslutas med reflektioner kring val av teori och metod.

### 6.1 Samverkans implikationer på stadsutvecklingsprocesser

Samverkan håller på att bli en mer eftertraktad arbetsmetod runt om i landet. Allt från skrivna lagar, till uttalanden av regeringstjänstemän och kommunala plandokument pekar på att samverkan krävs för att lösa komplicerade samhällsutmaningar. Men under vilka förutsättningar blir samverkansprojekt framgångsrika? Förhoppningsvis kan studien bidra med vägledning och reflektioner för aktörer som väljer att ingå i samverkansprojekt i framtiden, speciellt om syftet är att främja social hållbarhet i stadsutvecklingsprocesser.

Kommuner som vill förena en ekonomisk och social utveckling i stadsprocesser kan ta lärdom av hur områdesteamet samverkade. Exempelvis kan ett socialt investeringsperspektiv tillämpas i planeringen genom att skapa rätt förutsättningar för samverkansprojekt, som förebygger allt från brottslighet till hälsoproblem. Vad studien visat är att aktörer inte behöver motiveras av finansiell tillväxt för att ingå i samverkansprojekt. Områdesteamet utmärktes exempelvis av ett resursutbyte och beslutsfattande som frångick en marknadsorienterad organisering och styrning av välfärdstjänster.

Genom att utöva ett horisontellt och distributivt ledarskap kan kommuner, likt områdesutvecklaren för område 11:s områdesteam, engagera, vägleda och stödja aktörer som väljer att samverka, utan att de nödvändigtvis driver projekten. Samverkan är, som studien visat, ett verktyg aktörer lär sig att använda för att skapa sociala innovationer som kan bemöta brister i välfärden. Mycket inspiration kan hämtas utifrån de förutsättningar område 11:s områdesteam ansåg var centrala för samverkansprocesser. Likt Huxham och Vangens teorier visar studien att en fundamental del i samverkansprojekt är att finna gemensamma intressen, ha en naturlig koppling, skapa ett kulturellt medvetande och bilda samhörighet mellan aktörer. För samverkan är en social arbetsmetod som utgår från sociala strukturer och personliga värderingar som skapar relationer mellan aktörer. En bra startpunkt är att utgå från ett syfte som förenar aktörerna, likt det kollektiva imperativ som förenade områdesteamet. Det medför även att ekonomiska incitament inte nödvändigtvis prioriteras i projektet. Men samverkan kan säkerligen användas som arbetsmetod för att främja även den ekonomiska och ekologiska hållbarheten i stadsutvecklingsprocesser. Men kommer samma teman som uppmärksammats i studien vara centrala förutsättningar när andra hållbarhetsdimensioner ska främjas?

Utifrån EU-kommissionens (2015, s10) definitioner av sociala innovationer påverkas välfärdsutvecklingen, som område 11:s områdesteam arbetar med, av innovationer på gräsrotsnivå. De sociala innovationerna är inte systemförändrande. Men efterhand som samverkan blir en mer etablerad arbetsmetod kan gränsen mellan samhällssektorer försvinna och värderingar, kulturer, strategier och politik leda till systemförändring där New Public Governance blir det nya samhällsparadigmet. Det förutsätter dock att politiker, både på kommunal och nationell nivå, aktivt väljer att ingå i samverkansprocesser. För, som Sörensen och Torfing (2015, 146) skriver, behöver den offentliga sektorns ledning uppmuntra till samverkan för att sektorsöverskridande samverkan ska bidra till innovativa lösningar på välfärdsproblem. Frågan är vilka förutsättningar för samverkan som kommer att uppfattas som centrala efterhand som samverkan blir institutionaliserat och en fundamental del av kulturen?

## 6.2 Metod- och teoridiskussion

Fastän studiens resultat kan liknas vid tidigare forskning om samverkansfördelar och samverkanströghet behöver inte förutsättningar för område 11:s områdesteam nödvändigtvis vara rätt förutsättningar för andra aktörer som vill främja sociala hållbarhet i stadsprocesser. Teori om samverkansfördelar, samverkanströghet och sociala innovationer visar att samverkansprojekt måste anpassas efter den kontext och miljö projekten verkar inom. Därför gör inte studien anspråk på att betrakta resultatet och slutsatserna om samverkan som absoluta. För att bekräfta validiteten behövs mer forskning. Exempelvis hade fler representanter från samma, men även andra verksamheter, kunnat delta i studien. Även andra områdesprofiler inom CTC än område 11 hade kunnat studeras och jämföras med det nuvarande resultatet. Det hade även varit intressant att jämföra resultaten med andra städer som CTC är verksamma i, inte nödvändigtvis begränsat till en svensk kontext.

Studien inspirerades av fallstudier som forskningsdesign. Trianguleringen av metoder och valet av områdesteamet som studiefall fungerade väl för att svara på studiens frågeställning. Men för att studera förutsättningar för samverkan djupare hade fältstudier på plats varit mer önskvärt eftersom fältstudier hade underlättat för användandet av fler metoder. Exempelvis hade fältstudier skapat en närmre kontakt med intervjupersonerna under tiden de samverkar. Via observationer hade intervjupersonerna studerats under vardagliga arbetssituationer och andra förutsättningar hade kunnat framhävas som intervjuguiden inte lyckats ta fram. Det hade även underlättat för återkoppling och bearbetningen av empirin.

Studien avgränsades efter område 11:s områdesteam, men för att skapa större förståelse för samverkansförutsättningar hade intervjuer med andra aktörer kunnat utföras. Exempelvis hade offentliga tjänstemän, politiker, civila och barn och ungdomar kunnat intervjuas för att skänka studien en mer nyanserad samhällsbild. Anser andra aktörer som påverkar och påverkas av samverkan inom områdesteamet att samverkan utgår från samma förutsättningar?

Flera intervjupersoner som kontaktades valde att inte ställa upp i studien p.g.a tidsbrist eller för att de upplevde att information om barns och ungdomar är ett känsligt ämne som de inte vill eller kan lämna ut. Flera av de intervjupersoner som deltog i studien svarade även mer generellt på hur samverkansprocesser går till och valde att inte tala mer djupgående om specifika fall som förbättrar barn och ungas uppväxtmiljöer. I framtida studier om samverkansprocesser kan det vara bra att vara medveten om att känsliga ämnen, som när studien riktar in sig på barn och unga, kan begränsa vilka personer som väljer att ställa upp i studien och vilken information de väljer att dela med sig av. Därför kan det vara bra att på förhand diskutera med intervjupersonerna om vilken information de är villiga att dela med sig av.

Studien formades mycket av det teoretiska ramverket. Allt från min uppfattning om samverkan till intervjufrågorna, kodningen av empirin och analysen utgick främst från Huxham och Vangens forskning. Därför motsvarade många teman i analysen teman som uppmärksammats under tidigare forskning. Att resultatet motsvarade teorin så pass mycket var dock oväntat. Fastän samverkansprojekt måste anpassas efter kontext och miljö verkar det finnas förutsättningar för samverkansprocesser som återkommer under många projekt. Möjligtvis refererar mycket forskning till Huxham och Vangens teorier för att de uppmärksammar många av de förutsättningarna. Studien framhävde dock vissa förutsättningar för samverkan som litteraturstudien inte var lika genomgående med, exempelvis det informella, flytande och villkorslösa resursutbytet samt den lokala förankringen. Möjligtvis beror det på att många verksamheter utgått från en marknadsdriven styrning. Efterhand som samverkan blir en mer etablerad arbetsmetod kommer säkerligen nya förutsättningar för samverkan att dyka upp som utvecklar teorin om samverkansförutsättningar.

Litteraturen om samverkan är väldigt omfattande. Hade studien utgått från annan forskning om samverkan hade antagligen resultatet blivit annorlunda. Men för att avgränsa studien har andra teman, och fördjupningar inom de teman som använts, inte tillämpats. För att bekräfta reliabiliteten i intervjupersonernas svar hade det därför varit intressant att utgå från en annan intervjuguide. Hade samma förutsättningar för samverkan uppmärksammats?

## 7. Slutsats

För att skapa förståelse för samverkansförutsättningar har studien undersökt följande frågeställningar:

- Hur kan CTC:s samverkansprocess för område 11 förstås utifrån Huxham och Vangens teorier om samverkan?
  - Vilka förutsättningar kan identifieras som centrala för samverkansprocesser?

Utifrån Huxham och Vangens teorier har flera teman uppkommit som är centrala för samverkansprocessers framgång. Områdesteamet ansåg att samverkan var en förutsättning för utvecklandet av barn och ungas uppväxtvillkor eftersom samverkan leder till att aktörer kompletterar varandra via resurser och arbetar mot gemensamma mål. Områdesteamet förenades över en kollektiv vilja grundad i ett moraliskt imperativ där bättre uppväxtvillkor för barn och unga var högsta prioritet, men även organisatoriska mål eftersträvades som både motsvarade och avvek från det kollektiva syftet.

För att samverkan skulle bli framgångsrik ansåg intervjupersonerna att aktörer måste dela på en gemensam målbild, ha rätt inställning till samverkan, kommunicera väl, vara lokalt förankrade, finna gemensamma intressen med andra aktörer, ha en naturlig koppling till varandras verksamheter och att politiker samverkar med områdesteamet. Det förutsätter ett socialt samspel där aktörer med olika kulturell bakgrund blir kulturellt medvetna, finner gemensamma intressen och ser samverkan som en lärande process.

Flera av intervjupersonerna motiverades av det informella och flytande resursutbytet områdesteamet utgick från, vilket bidrog till en mer rörlig samverkan, men några önskade tydligare arbetsstrukturer och instruktioner. Att intervjupersonerna hade olika preferenser kan bero på deras kulturella diversitet. För att skapa rätt förutsättningar för samverkan kan det därför vara bra att diskutera och kompromissa om preferenser aktörer har för att nå en gemensam grund och samhörighet.

Beslutsfattandet inom områdesteamet var demokratiskt upplagt. Under beslut som berörde mindre områdesövergripande frågor kunde dock vissa aktörer ha mer inflytande över beslutsfattandet, vilket kan ha varit ett nödvändigt villkor för att aktörer skulle vilja samverka.



Intervjupersonerna uppskattade det horisontella ledarskap och sociala entreprenörskap som områdesutvecklaren bidrog med och ansåg att han spelade en central roll för samverkansprocessen. Intervjupersonerna berättar även att CTC utövade ett distributivt ledarskap och uppmuntrade till nya samverkansprojekt som kontinuerligt skapades utan att CTC nödvändigtvis deltog i projekten.

Under flera teman framkom det att intervjupersonerna samverkade utifrån ideal under New Public Governance, snarare än ideal under New Public Management. Fokus lades på inkluderande miljöer, värderingar och inflytande bland aktörer från olika sektorer, snarare än en marknadsdriven företagsamhet som begränsades utefter den egna verksamheten. Det bidrog till att områdesteamet via sociala innovationer påverkade organisationen, styrningen och utbudet av välfärdstjänster. Under samspel bidrog samverkansförutsättningarna till att område 11:s områdesteam arbetade utifrån en alternativ styrning där de av egen vilja agerade för att leverera välfärd åt barn och ungdomar i Malmö. Intervjupersonerna ansåg att de var i behov av varandra för att nå ett kollektivt mål som motiverade dem till att samverka, utan att ekonomiska motiv prioriterades.

## 8. Referenslista

### 8.1 Litteratur och digitala källor

Amná, E., Stigendal, M. 2021. *Samhällsorientering: för en hållbar integration*. Komlitt.

Augustinsson. (red). 2017. *100 sociala innovationer som kan förändra Sverige*. MSI.

<https://socialinnovation.se/publications/100-sociala-innovationer/> (2024-02-17)

Booher, D, E., Innes, J, E. 2002. Network power in collaborative planning. *Journal of planning education and research*. 21(3). 221-236. doi:10.1177/0739456X0202100301

Brorström, S., Diedrich, A. 2022. Boundaries of collaboration: the case of a temporary housing complex for refugees in Sweden. *Public management review*. 24(4). 536-557.

doi:10.1080/14719037.2020.1846767

Bryman, A. 2012. *Social research methods*. 4. uppl. Oxford University Press.

Brå. *Kommuner mot brott*. <https://bra.se/forebygga-brott/kommuner-mot-brott.html> (2024-02-14)

Cunha, J., Benneworth, P., Oliviera, P. 2015. Social Entrepreneurship and Social Innovation: A Conceptual Distinction. I Carmo Farinha, L, M., Ferreira, J, J, M., Lawton Smith, H., Bagchi-Sen, S. (red). *Handbook of Research on Global Competitive Advantage through Innovation and Entrepreneurship*. Business science reference. 616-639

Danemark. B. 2000. *Samverkan: himmel eller helvete?*. Gothia AB.

Danemark, B., Kullberg, C. 1999. *Samverkan: välfärdsstatens nya arbetsform*. Studentlitteratur.

Denscombe, M. 2007. *The good research guide for small-scale social research projects*. 4. uppl. Open University Press.

Denscombe, M. 2018. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl. Studentlitteratur.

Europeiska Unionen. 2015. *Empowering people, driving change: social innovation in the European Union*. Bepa.

<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e23d6b8-5c0c-4d38-bd9d-3a202e6f1e81>

(2024-02-17).

Evers, A., Ewert, B. 2015. Social innovation for Social Cohesion. I Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M. (red). *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Mcmillan. 107-127

Hartman, L. (red). 2011. *Konkurrensens konsekvenser: vad händer med svensk välfärd?*. 2. uppl. SNS

Huxham, C. (red). 1996. *Creating collaborative advantage*. Sage Publications Ltd.

Huxham, C. 2003. Theorizing Collaboration Practice. *Public management review*. 5(3). 401-423.  
doi:10.1080/1471903032000146964

Huxham, C., Vangen, S. 1996. Working together: key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International journal of public sector management*. 9(7). 5-17. doi:10.1108/09513559610153863

Huxham, C., Vangen, S. 2000. Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human relations*. 53(6). 771-806. doi:10.1177/0018726700536002

Huxham, C., Vangen, S. 2009. Introducing the theory of collaborative advantage. I Osborne, S. (red). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge. 163-184

Huxham, C., Vangen, S. 2013. Building and using the theory of collaborative advantage. I Keast, R., Mandell, M, P., Agranoff, R. (red). *Network theory in the public sector: building new theoretical frameworks*. Routledge. 51-69.

Larsen, A, K. 2018. *Metod helt enkelt: en introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. 2. uppl. Gleerups.

Lévesque, B. 2012. Social innovation and governance in public management systems: limits of NPM and search for alternatives? *CRISES*

Lindberg, K. 2009. *Samverkan*. Liber AB.

Malmö stad. 2017. Utvecklingsplan för arbetet med barns rättigheter. (2023-12-01)

Malmö stad. 2018. Översiktsplan för Malmö: Planstrategi.

[https://malmo.se/download/18.4f363e7d1766a784af162af/1610100094509/%C3%96VERSIKTSPLAN%20F%C3%96R%20MALM%C3%96\\_antagen\\_31maj2018.l%C3%A5g.webb.pdf](https://malmo.se/download/18.4f363e7d1766a784af162af/1610100094509/%C3%96VERSIKTSPLAN%20F%C3%96R%20MALM%C3%96_antagen_31maj2018.l%C3%A5g.webb.pdf) (2024-02-17)

Malmö stad. 2020. CTC: 6 delar som bildar en unik helhet. (2024-02-17)

Malmö stad. 2022A. Områdesprofil 2022: område B.

<https://malmo.se/download/18.7595c891188fbec4fa3014/1687965602833/Omr%C3%A5desprofil%20omr%C3%A5de%20B%20uppdaterad%202022.04.11.pdf> (2024-04-16)

Malmö stad. 2022B. Handlingsplan 2022: område B.

<https://malmo.se/download/18.7595c891188fbec4fa3019/1687965643136/Handlingsplan%20CTC-%20omr%C3%A5de%20B%202022.pdf> (2024-04-16)

Malmö stad. 2022C. En sammanfattning av fem uppdaterade områdesprofiler: med data från CTC-enkäten 2021. (2024-02-17)

Malmö stad 2022D. Handlingsplan.

[https://malmo.se/download/18.7595c891188fbec4fa30b8/1687967018926/Sammanst%C3%A4llning%20av%205%20CTC-handlingsplaner%202022%20\(002\).pdf](https://malmo.se/download/18.7595c891188fbec4fa30b8/1687967018926/Sammanst%C3%A4llning%20av%205%20CTC-handlingsplaner%202022%20(002).pdf) (2024-04-16)

Malmö stad. 2023A. CTC-områden.

<https://malmo.se/Communities-That-Care-CTC/CTC-omraden.html> (2024-02-16)

Malmö stad. 2023B. Om CTC: tillsammans för goda uppväxtvillkor.

<https://malmo.se/Communities-That-Care-CTC/Om-CTC---tillsammans-for-goda-uppvaxtvillkor.html> (2024-02-16)

Massey, A., Johnston-Miller, K. 2016. Governance: public governance to social innovation?. *Policy and politics*. 44(4). 663-675. doi:10.1332/030557314X14042230109592

Merlin-Brogniart, C., Fuglsang, L., Magnussen, S., Peralta, A., Révész, É., Rønning, R., Rubalcaba, L., Scupola, A. 2022. Social innovation and public service: a literature review of multi-actor

collaborative approaches in five European countries. *Technological forecasting and social change*. 182. doi:10.1016/j.techfore.2022.121826

Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M. (red). 2015. *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Macmillan.

Open University. Professor Siv Vangen. <https://www.open.ac.uk/people/sv379> (2024-02-14)

Osborne, S, P. 2010. *The New Public Governance?: emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge

Polisen. 2023. *Nu lanseras sluta skjut för yngre i Malmö*.  
<https://polisen.se/aktuellt/nyheter/syd/2023/november/nu-lanseras-sluta-skjut-for-yngre-i-malmo/>  
(2024-02-14)

Portales, L. 2019. *Social innovation and social entrepreneurship: fundamentals concepts and tools*. Palgrave Mcmillan

Quick, K, S., Feldman, M, S. 2014. Boundaries as junctures: Collaborative boundary work for building efficient resilience. *Journal of public administration research and theory*. 24(3). 673-695. doi:10.1093/jopart/mut085

Regeringskansliet. 2021. *Den hala tvålen: verktyg och metoder för social hållbarhet i fysisk planering och stadsutveckling*.  
<https://www.regeringen.se/contentassets/3d6ae840c00f4b159294c8e986b56a04/den-hala-tvalen--verktyg-och-metoder-for-social-hallbar-i-fysisk-planering.pdf> (2024-02-14)

Socialstyrelsen. 2023. *Communities that care (CTC)*.  
<https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/omraden/barn-och-unga/unga-som-begar-brott/exempel-brottsforebyggande-metoder/communities-that-care-ctc/> (2024-03-17)

Stigendal, M., Östergren, P-O. 2013. *Malmöns väg mot en hållbar framtid: hälsa, välfärd och rättvisa*. Malmö stad. <https://mau.diva-portal.org/smash/get/diva2:1405328/FULLTEXT01.pdf> (2024-02-16)

Strathclyde University. 2010. *Professor who developed theory of collaborative advantage retires*.  
<https://www.sbs.strath.ac.uk/newsletter/2010-07/retire.asp> (2024-02-12)

Svenska Akademien. 2015. *Svenska Akademiens ordlista*. <https://svenska.se/saol/?hv=lnr78473>  
(2024-02-16)

Sörensen, E., Torfing, J. 2013. Enhancing social innovation by rethinking collaboration, leadership and public governance. NESTA Social Frontiers.

Sörensen, E., Torfing, J. 2015. Producing social innovation through Collaboration, Leadership and New Public Governance. I Nicholls, A., Simon, J., Gabriel, M. (red). *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Mcmillan. 145-169

Thomson, A. M., Perry, J. L. 2006. Collaboration Processes: Inside the black box. *Public administration review*. 66. 20-32. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x

University of Washington. B. J. David Hawkins. <https://socialwork.uw.edu/faculty/j-david-hawkins>  
(2024-02-17)

University of Washington. B. Richard F. Catalano, Jr.  
<https://socialwork.uw.edu/faculty-staff/richard-f-catalano-jr> (2024-02-17)

Vangen, S. 2016. Developing practice-oriented theory on collaboration: a paradox lens. *Public administration review*. 77(2). 263-272 doi:10.1111/puar.12683

Waltersson Grönvall, C., Lindberg, L. 2023. Så ska ny social insatsstyrka förebygga ungdomskriminalitet. *Göteborgsposten*. 27 juli.  
<https://www.regeringen.se/debattartiklar/2023/07/sa-ska-ny-social-insatsstyrka-forebygga-ungdomskriminalitet/> (2024-02-14)

Wiesel, F., Modell, S. 2014. From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. *Financial accountability and management*. 30(2). 175-205. doi:10.1111/faam.12033

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., Shulman, J. M. 2009. A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*. 24(5). 519-532. doi:10.1016/j.jbusvent.2008.04.007

## 8.2 Lagar och paragrafer

SFS 2023:196. om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete.

# Bilagor

## Bilaga 1: Intervjuguide

Hej! Tack!

Det jag vill ha reda på är varför ni samverkar, hur det går till, vad som möjliggör det och vad ni får ut av det. Jag kommer att ställa rätt öppna och breda frågor som du får svara på och i många fall kommer svaren på dem att bli liknande och du kanske får upprepa dig.

Jag vill även att ni relaterar till frågorna utifrån arbetsändamålet och din organisation, alltså mer professionellt, men också mer personliga och emotionella upplevelser

-Vad är syftet med CTC?

-Varför jobbar du personligen med det här? Vad vill du åstadkomma?

(MÅL)

-Hur länge har du varit involverad i CTC?

-Vad innebär samverkan för dig?

-Varför har ni valt att samverka? Vad får ni ut av det?

-Hur kom det sig att ni gick med i just CTC? Varför valde ni de samverkanspartners som ni gjorde?

Vad utgick ni ifrån? Kan du nämna några olika faktorer?

-Kunskap?

-Mål?

-Tillit?

-Hur går samverkansprocessen till?

-Vilka viktiga förutsättningar finns det för att samverkandet ska fungera? Vad gör att inte fungerar?

-Internt? (ömsesidig nytta, tillit, )

-Externt? (förutsättningar i samhället)

-Vad har fungerat bättre med samverkandet?

-Vad har varit lätt?

-Vad har fungerat sämre?

-Vad har varit svårt?



-Arbetar ni utefter bestämda ramverk eller sker samverkandet mer flytande?

(Är det en mer formell eller informell agenda som drivs?)

-Fungerar det bra?

-Har ni klara administrativa strukturer mellan er? (Ledarskap, hur beslut tas, hierarkier)

-Fungerar det bra?

-Ni kommer ifrån olika organisationer med olika professionell bakgrund och olika mål, uppstår det ibland konflikter mellan er? Vad beror de på i så fall och hur hanterar ni dem?

-Organisation

-Individ

-Har det nått förväntningarna? Varför?

-Något ni velat göra annorlunda eller ändra på? Kan vara vad som helst?

-Hur skulle du avgöra om samverkandet har lyckats?

## Vårt områdesteam

I vårt områdesteam ingår följande organisationer och verksamheter:

Augustenborgskolan  
Gullviksskolan  
Hermodsdalsskolan  
Munkhätteskolan  
Nydalaskolan  
Pedagogisk Inspiration, Normer och värden  
Augustenborgs förskola  
Blomviks förskola  
Estens förskola  
Förviks förskola  
Gubbabäckens förskola  
Heleneholms förskola  
Maryhills förskola  
Nydalas förskola  
Stångbönans förskola  
Nydala fritidsgård  
Allaktivitetshuset Hermodsdal  
Park och Gatusektionen  
Flamman  
Arbetsmarknads- och socialförvaltningen  
Föreningen VI  
Gnistan  
Polisen  
Räddningstjänsten Syd  
Hela Malmö  
Hyresgästföreningen Hermodsdal  
Hyresgästföreningen Nydala  
Herdinnans förskola  
Stacken förskola  
Lillsjöns förskola  
Mötesplats Nydala  
MKB Fastighets AB  
Stena Fastigheter  
Trianon AB  
Svenska Kyrkan  
Ibn Rushd  
Malmö Universitet  
Unga, Uppsök  
Herdinnans förskola

**Stort tack till alla  
medverkande!**

(Malmö stad, 2022B, s2)