



Skapa trygghet genom samverkan mellan civilsamhälle och kommunal verksamhet

Rapport från ett Delmosfinansierat projekt i Årby, Eskilstuna kommun
2021/2022

Fil.dr. Karin Axelsson, Mälardalens universitet

Introduktion

”Trygghet är nummer ett! Det går inte att lära sig något utan trygghet. Vi från skolan samverkar därför med många andra. (...) Hur bra pedagogik du har i matte spelar ingen roll om eleven inte har en bra fritid och trygghet – om de gömmer sig i källare och så vidare. Trygghet är nummer ett för att ett samhälle ska fungera. Jag tror att alla tycker det; föräldrar, politiker, ungdomar.”

Denna forskningsstudie har skett inom ramen för ett projekt finansierat av Delegationen mot segregation (Delmos) under år 2021/2022 för att främja samverkan kring frågan om segregation och trygghet i stadsdelen Årby i Eskilstuna. Projektet har initierats och drivits av civilsamhällets (CS) aktörer, nämligen Studieförbundet i Sörmland, Sisters in business och Årbyföreningen, Årby M. Dessutom är Eskilstuna kommun en samverkanspart som stått bakom ansökan och deltagit i projektet. Eskilstuna är en av de 32 kommuner som lyfts fram som ett socioekonomiskt eftersatt område där särskilt stöd kan sökas för att minska och motverka social och ekonomisk segregation (Studieförbundet i Sörmland, 2021). Årby är en stadsdel i Eskilstuna med ca 4800 invånare av kommunens drygt 100 000. Området byggdes i samband med miljonprogrammet under 1960-talet och är ett av de områden som Eskilstuna kommun valt ut som strategiskt viktigt att fokusera på när det gäller inkludering, trygghetsskapande aktiviteter och att skapa levande mötesplatser i tillsammans med boende i området. Dessa mötesplatser finns även i några andra stadsdelar, och där finns en uttalad vilja och påbörjat samarbete med civilsamhället.

För att kunna möta upp, och börja skapa lösningar på, komplexa samhällsutmaningar, såsom social och ekonomisk segregation, krävs ett stort mått av *nyttänkande* och *samverkan*. Enligt regeringens långsiktiga strategi för att minska och motverka segregation (Regeringskansliet, 2018), har *civilsamhället en viktig roll* i detta arbete. Detta som komplementär aktör, brobyggare mellan invånare och kommunen och som en friare form av, och plattform för, samverkan och aktiviteter.

I ansökan om statsbidrag från Delegationen mot segregation (Studieförbundet, 2021) beskrivs syftet med arbetet inom ramen för projektet som tredelat: (1) kunskaps- och metodutveckling, (2) gemensamt agerande och strategisk samverkan kring segregation, samt (3) direkta insatser som tar utgångspunkt i lokala och regionala behov. Inom ramen för den första delen så lyfts behov om kunskap om dels segregationens nuläge, dels om vilka åtgärder som kan leda till att minska och motverka segregation. Inom ramen för del två så pekas på vikten att samverka mellan och inom aktörerna för att åstadkomma en förändring.

I skärningspunkten för dessa finns behov av att undersöka på vilket sätt samverkan sker idag, hur olika aktörer och individer ser på behov av samverkan, hur detta ska organiseras samt utmaningar och möjligheter med densamma. Allt i en framåtsyftande anda för att skapa en så god grund och plattform för att tillsammans åstadkomma en fortsatt positiv utveckling i Årby, Eskilstuna.

Därför har studien genomfört en avgränsad analys av utvecklingen gällande *samverkan* i projektet. Syftet var att undersöka samverkan mellan civilsamhällets aktörer och kommunen, men i undersökning och analys framkom även kunskap om samverkan mellan civilsamhällets aktörer samt internt mellan kommunala verksamheter. Studien är en empirisk undersökning på mikronivå. Mot denna bakgrund formulerades följande övergripande forskningsfrågor;

RQ1: Vilka utmaningar och möjligheter finns när det gäller samverkan mellan offentliga och privata aktörer och civilsamhället för att utveckla mötesplatser för att bryta segregation och utanförskap?

RQ2: Vad behöver förstärkas för att åstadkomma en mer utvecklad samverkan mellan offentliga aktörer och civilsamhället?

I denna rapport kommer även respondenternas uppfattning av resultatet av projektet och forskarens analys av detta lyftas fram.

Studiens resultat bidrar inte bara till kunskap hos de aktörer som var delaktiga i projektet utan har även relevans för andra aktörer och initiativ som arbetar mot samma mål och som söker utveckla former för samverkan mellan CS och kommunala verksamheter. Idén om civilsamhällets viktiga roll, och frågor kring dess samverkan med kommuner, lyfts även i andra sammanhang. Eskilstuna kommun har exempelvis en långsiktig satsning som heter Trygga unga, där fokus ligger på främjande och förebyggande arbete för ungdomar i åldern 13–20 år, som befinner sig i riskzonen för kriminalitet och missbruk. I detta arbete uttrycks liksom att man vill åstadkomma en ökad samverkan med civilsamhället och föreningslivet (Eskilstuna kommun, 2022). Frågan kring trygghet, minskad segregation och samhällsutveckling är även ett fokus för Samhällskontraktet, en gemensam samverkansarena där Mälardalens universitet, Eskilstuna kommun och Västerås stad arbetar för att utforska och hitta lösningar på komplexa samhällsutmaningar tillsammans med andra samhällsaktörer. För denna arena är studien och rapportens innehåll relevant, då ett av de fokusområden man arbetar med är något man benämner *skolresultat*, men detta ska ses i vid bemärkelse. Skolresultat ska inte enbart kopplas till klassrummet, utan man diskuterar det även som en del av samhällsutveckling, demokrati, integration och trygghet samt skärningspunkter som ligger utanför skolmiljön. Därför utifrån workshops med Eskilstuna kommun och Västerås stad intresserar man sig exempelvis för frågor som 'Hur motverkar vi effekter av segregation?' samt 'Hur kan vi genom stärkt samverkan mellan myndigheter öka tryggheten som ytterst hjälper barn och ungdomar att gå ut skolan med godkända betyg?' Här vill man undersöka detta ur ett trygghetsperspektiv (Samhällskontraktet, 2022). Forskaren i denna studie är en del av detta arbete. Studien är också ett bidrag till arbetet inom MDU Living Lab, inom vilket man fokuserar på metoder och modeller för samverkan och samproduktion

Metod och forskningsdesign

Studiens forskningsdesign har en kvalitativ ansats. Avsikten är att söka en möjlig förklaring, med specifika svar som är giltiga i just denna kontext, men som kan bidra med ny kunskap eller uppfattningar om ämnet eller teman även i andra sammanhang. Denna studie har inspirerats av interaktiv forskning och aktionsforskning (Lindhult & Axelsson, 2021). Forskaren har sökt delta i många olika sammanhang, exempelvis deltagit i möten (informationsmöten, planeringsmöten, aktivitetsplanering mm), varit delaktig i workshops på plats i Årby och online, följt med på studiebesök i Fittja/Botkyrka och varit med på några av projektets aktiviteter. I dessa sammanhang interagerat med projektledning, deltagande aktörer och med invånare i Årby som varit deltagare i projektets aktiviteter.

Därutöver bygger det empiriska materialet på 17 semistrukturerade intervjuer med sex representanter från civilsamhället (CS) och elva representanter från Eskilstuna kommun (tjänstemän och politiker), på vardera mellan 50 och 90 minuter

Övergripande teman för intervjuerna har varit (i) samverkan och dess organisering, (ii) utmaningar och möjligheter i samverkan mellan kommunal verksamhet och civilsamhällets aktörer (iii) behov för att kunna skapa förutsättningar för, och realisera, sådan samverkan samt (iv) reflektion kring innovativa arbetssätt och metoder. Därutöver har (v) frågor lyfts kring respondenternas uppfattning av projektets resultat.

Materialet har analyserats tematiskt. En grundläggande tematisk analys (Braun & Clarke, 2006) har använts för att identifiera, analysera och presentera empirin. Den tolkande analysen har skett iterativt dvs växlat mellan materialet i dess helhet, kodade avsnitt och analysen. Fokus var på att söka efter mönster i materialet. Först presenteras studiens resultat utifrån de deltagande respondenternas upplevelse och författarens analys. Därefter presenteras utmaningar och möjligheter som finns när det gäller samverkan inom, och mellan, mellan kommunal verksamhet och civilsamhället, för att utveckla mötesplatser för att bryta segregation och utanförskap i form av åtta teman. Avslutningsvis introduceras några tentativa förslag på vad som skulle behöva förstärkas för att åstadkomma en mer utvecklad samverkan mellan offentliga aktörer och civilsamhället. Inför detta har respondenternas svar getts resonans gentemot delar av Regeringskansliets (2018) och Delegationen mot segregations (2020) uttryckta framgångsfaktorer för att lyckas med samverkan i arbetet med att minska omotverka segregation. Materialet har levandegjorts genom att lyfta fram citat, vilka varsamt redigerats för att öka läsbarhet. Innehållet har validerats med respondenterna.

Kort inramning om samhällsutmaningar, nya roller, samverkan och innovation

Med samhällsutmaningar avses politiskt identifierade problemområden som är akuta för mänskligheten att ta sig an men som är alltför komplexa för att hanteras av en ensam aktör eller inom en separat sektor och därför kräver utvecklade former av forskning och samverkan (Samsynwiki, 2021). Agenda 2030 är ett viktigt exempel på globala samhällsutmaningar av stor dignitet som adresseras idag. Den presenteras som en 'handlingsplan för människorna, planetens och vårt välbefinnande. Den syftar också till att befästa världsfreden under ökad frihet.' (Regeringskansliet, 2015, s. 2). Så globala samhällsutmaningar är därmed större och mer komplexa utmaningar som kan handla om till exempel klimat, energi, miljö och demografi, hälsa och utbildning samt social trygghet.

Segregation är en samhällsutmaning. I *Regeringens långsiktiga strategi för att minska och motverka segregation* (Regeringskansliet, 2018) står att det handlar om att människor lever och verkar separerade ifrån varandra och att en uppdelning på olika sätt, som exempelvis socioekonomisk status, etnicitet eller demografi leder till olika förutsättningar för individer att leva och verka i samhället. Denna icke-inkludering påverkar inte bara det område som berörs utan hela kommunen eller regionen. Orsakerna är många men handlar ofta om sociala eller ekonomiska skillnader, utveckling på arbetsmarknaden och etnisk diskriminering (Delmos, 2021). Enligt regeringens långsiktiga strategi (Regeringskansliet, 2018) är fem sakområden prioriterade; boende, arbete, utbildning, demokrati och civilsamhällets roll samt bekämpa brottslighet. Här lyfts alltså civilsamhällets funktion som väldigt viktig, men vad de exakt ska bidra med, när och hur är upp till varje kontext, situation, projekt, aktivitet osv.

Men vilka är det då som ska ta sig an att lösa dessa komplexa utmaningar i samverkan? Alla goda krafter behövs och det betyder att samtliga aktörer som har mandat och möjlighet bör engagera sig och de behöver göra det i sina egna verksamheter och tillsammans. När det gäller samhällsutmaningar kring segregation berörs, förutom nämnda civilsamhälle, såväl myndigheter, kommuner, regioner, näringslivet och forskning. Samtidigt har flera av dessa aktörers roller och uppgifter utvecklats och förväntningar på dem förändrats efterhand, särskilt om vi fokuserar på kommunala verksamheter och civilsamhället.

Kommunal verksamhet har ändrats och påverkats av olika styrningsideal genom de senaste årtionden. Från traditionella förvaltningsideal till idéer från privat styrning genom New Public Management (NPM) på 1980-talet med marknadsprinciper, fokus på effektivitet och produktivitet (e.g. Hood, 1991). På senare tid talas det i stället om en önskan och mål att skapa s.k. Public Value (offentligt värde), vilket handlar mer om samhällsnytta. Grundtankarna i Public Value omdefinierar hur dagens utmaningar i offentlig sektor hanteras. Enligt Berglund, Axelsson och Hoppe (2021) förändrar ett ökat behov av innovation och förekomst av s.k. wicked problems kraven på, och omvandlar sättet att hantera, desamma. Här betonas att medborgare ska motiveras att aktivt bidra till att skapa det offentliga värdet. Detta går hand i hand med målet att även arbeta nära med civilsamhällets aktörer. Nya mötesplatser och samverkansformer ska stimuleras som nätverk och partnerskap (Bryson et al., 2014; Stoker, 2006). På så vis förväntas kommuner anta en ny roll, då de ska arbeta för att sådan samverkan kommer till stånd och dessutom inte bara arbeta efter eget huvud, utan kunna leda arbetet med att skapa offentligt värde i samverkan med invånare och civilsamhällets aktörer. Detta är något nytt i kommunal verksamhet, som tidigare arbetat i medborgarnas tjänst, på deras uppdrag. Så hur kan kommuner hantera denna transformation? Enligt Bryson et al. (2014) ska de styrande fungera som sammankallande, uppmuntrande och växelvis styra och vara mer återhållsamma. Men enligt Berglund et al. (2021), kommer detta ställa krav på nya former av samverkan likväl som organisering av denna. Här står kommuner inför olika praktiska, juridiska, formella, kulturella och organisatoriska utmaningar när de förväntas samverka än mer och med fler grupper och individer.

När det gäller civilsamhället uppfattas denna som en central del i en levande demokrati (Regeringskansliet, 2018). De har en viktig funktion som brobyggare, idébärare och oberoende röstbärare. Vad är då egentligen civilsamhället? En definition levereras av Widehammar (2015, s. 11) att 'Civilsamhället består av formella föreningar och organisationer, sociala rörelser, lösliga nätverk och spontana grupper'. Hon förklarar vidare att det är 'människors kollektiva förmåga att förhålla sig till de politiska och ekonomiska handlingar som staten och marknaden utför och som påverkar människors liv'. Dessvärre pekar trenden på, även om det finns många viktiga och initiativ, att civilsamhället som helhet krymper i vissa avseenden, det ideella engagemanget minskar och de blir alltmer beroende av offentliga medel. I områden med socioekonomiska utmaningar har civilsamhället ofta betydelse för att bidra till invånarnas kännedom om och färdigheter i demokratiska värderingar och handlingar som dessa framgent kan ha nytta av i sitt privatliv och samhällsengagemang. (Regeringskansliet, 2018). Men även civilsamhället, precis som kommunal verksamhet är inte helt förberett på hur denna samverkan ska fungera och organiseras? Några utmaningar för civilsamhällets aktörer är en ambivalent inställning till hur nära involverade de vill vara utan att deras frihetsgrad påverkas, att de ibland uppfattar sig ifrågasatta och att det är de som driver på initiativen till samverkan (Widehammar, 2015).

I förlängningen betyder detta att även förväntan och krav på den enskilda medborgaren ökar. Medborgare behöver “move beyond their roles as voters, clients, constituents, customers, or poll responders to becoming problem solvers, co-creators, and governors actively engaged in producing what is valued by the public and good for the public” (Briggs (2008) refererad i Bryson, Crosby och Bloomberg, 2014, s. 446).

Dessa nya roller och förväntningar på varandra behöver diskuteras och relationer fördjupas för att kunna samverka på riktigt och skapa innovativa lösningar på samhällsutmaningar.

För att lösa så här pass komplexa utmaningar, är det ingen överraskning att det behövs *innovativa lösningar*. Samhällsutmaningarna kommer inte att kunna lösas med traditionella insatser inom enskilda forskningsområden eller av enskilda branscher eller sektorer. Det krävs incitament som även får oss att lämna ”stuprören” och *samverka på nya sätt* (Vinnova, 2016).

Så i dessa sammanhang lyfts samverkan som *en* viktig pusselbit till lösningen, och i olika styrdokument uttrycks en förväntan att samverka. Men vad döljer sig bakom begreppet? En del pratar hellre om samarbete, att samagera, samskapa eller samproduktion. Samverkan som begrepp har ingen entydig definition. Gemensamt för definitionerna är att samverkan sker när skilda organisationer arbetar gränsöverskridande mot ett gemensamt mål (Andersson, Ahgren, Axelsson, Eriksson, & Axelsson, 2011; Huxham & Vangen, 2005; Ramaswamy & Ozcan, 2014, Mörndal, 2018). Till skillnad från exempelvis samarbete finns i samverkansbegreppet ett tidsperspektiv, en underförstådd idé om att parterna gör något tillsammans under en längre tid, något för framtiden. De samverkande parterna har långsiktiga, gemensamma mål där de involverade parterna vinner på att samverka (Huxham & Vangen, 2005). Det betyder i praktiken att den enskilda verksamheten behöver ge avkall på egna satta mål och behov av kontroll till förmån för det gemensamma bästa, vilket inte är det enklaste.

Några framgångsfaktorer som lyfts som viktiga för att lyckas med samverkan kring samhällsutmaningen segregation är enligt dokumentation från Delmos (2020) och Regeringskansliet (2018) följande; (1) Ta sig an de bakomliggande orsakerna till segregation, (2) Skapa en gemensam lägesbild och lokala prioriteringar, (3) att politiken prioriterar och skapar en långsiktighet, (4) att invånare i området är aktiva och delaktiga, (5) att man integrerar olika expertområden och perspektiv, (6) att parterna har kontextuell förståelse, (7) att parterna har kunskap om varandras uppdrag, roller, möjligheter och begränsningar, (8) att det finns ett gemensamt mål och (9) man tar ett gemensamt ansvar. Dessutom att (10) ledningsnivån prioriterar samverkan, att det (11) finns tillit, (12) processer för att ta hand om lärande samt att (13) man vågar testa och experimentera. Som du som läsare kanske känner just nu, är listan ganska diger och bakom varje punkt finns ett arbete att göra.

Framför allt den sista punkten, att våga testa och experimentera, har bäring på att skapa nytt, dvs att skapa innovativa lösningar. Detta även om också de andra punkterna skapar förutsättningar för innovation. Så en annan viktig pusselbit när det gäller att lösa samhällsutmaningar är *innovation*. Det sägs som bekant att man inte kan lösa morgondagens utmaningar med gårdagens metoder, även om de ger bidrag. Innovation är produkten (utkomsten) av ett antal processer (Rhen, 2017), en del är interna- hur man organiserar processer internt och en del tillsammans med externa – hur man involverar dem som innovationen är till för. Så nya innovativa grepp kräver antagligen samverkan och vice versa. Som Johansson (2004) uttryckt; de bästa idéerna kommer från en mosaik av människor som arbetar tillsammans i ett team eller projekt i nya situationer eller kontexter, och Chesbrough

(2003) känd för begreppet öppen innovation menade att inte alla smarta människor arbetar hos dig! Därför behöver man utnyttja alla potentiella källor och aktörer när man ska arbeta med innovativa lösningar på samhällsutmaningar.

Men det kan också göra ”ont” att skapa nytt, Schumpeter (1942) talar om kreativ förstörelse (creative destruction). För att skapa nytt måste något annat tas bort så att det finns utrymme för det nya. Men vad är egentligen olika parter villiga att ge upp, och var och när finns det strukturella möjligheter? Det är här, i skärningspunkten mellan samverkan och innovation i relation till trygghetsskapande och inkludering som projektet i Årby haft sitt fokus. Det är här parterna och deltagande aktörer prövat på och reflekterat över vilka utmaningar och möjligheter finns när det gäller samverkan mellan offentliga och privata aktörer och civilsamhället för att utveckla mötesplatser för att bryta segregation och utanförskap, och vad som behöver förstärkas i samverkansarbetet. Med denna korta inramning går vi över till studiens resultat.

Resultat

Initialt behöver påminnas om att projektet endast löpt under ett år. Dessutom har denna tidsperiod varit kantad av olika saker utom projektets kontroll såsom pandemin, vilket gjort att vissa möten och aktiviteter inte kunnat genomföras. Vid ett par tillfällen har även oroligheter i området Årby ökat, vilket självklart medfört snabba och viktiga omprioriteringar för medverkande parter. Med det sagt har det mesta i ansökan uppfyllts och projektet har levererat många viktiga resultat! Dessa är tematiskt paketerade nedan:

- (1) För det första har projektet *säkerställt att ett samtal om denna form av samverkan överhuvudtaget kommit till stånd*. Det har medverkat till att man börjat prata mer tillsammans om vad samverkan mellan CS och kommunal verksamhet är och hur man kan utveckla den. En dialog som funnits mer ad hoc och mellan vissa av aktörerna innan, men som fördjupats och vartefter blivit mer kontinuerlig. Inom projektet har exempelvis tre workshops genomförts, som haft ett särskilt fokus på samverkan, vilket upplevts som ett viktigt och positivt inslag. Även ett studiebesök i Fittja/Botkyrka gav tankar och idéer till hur samverkan kan vidareutvecklas.
- (2) De aktörer och verksamheter som deltagit upplever att man *med tiden fått en ökad insikt och förståelse för varandras egenart*. Men samtliga ser ett behov av att få mer av detta. Det finns en önskan om att få utforska det mer och en vilja att skapa och dela en tydligare gemensam målbild eller ett fokus för samverkansarbetet. Detta har inte alltid varit fallet, många vittnar om en initial skepsis till varandra, men att det efter detta projekt känns som att man talar väl om, och är positiva till, varandras verksamheter. En respondent säger: ”Vi ska tala gott om varandra och skapa samverkan. Det är ett resultat idag, att man gör det bättre nu – ett stort steg.”
- (3) Projektet har *ökat kontaktytor och nätverk samt skapat nya samverkansformer*. Många av aktörerna har fått flera nya relationer och kontakter och hittat nya former för samverkan med tidigare och nya kontakter. Det gäller inom kommunen, mellan civilsamhället och kommunen och mellan civilsamhällets aktörer. De gemensamma interaktiva workshopparna lyfts återigen som exempel på ett nytt arbetssätt. Dessutom har nya

viktiga mötesplatser skapats mellan aktörerna och några lyfter att snabbare kontaktvägar har växt fram. För ett ge några exempel:

”Nya mötesplatsen med kommunala verksamheter, där vi lyckats hitta olika arbetsformer till exempel att vi ses varje onsdag”

”..via studiebesöket – fått med en känsla att vi kan göra mycket bra för Årby, viktigt med den känslan, många blev väldigt positiva efter det och de workshops vi hade – har boostat samverkan (...) Vi har kunna komplettera och boosta samverkan genom lite nya mötesformer. Visat på behovet att vi behöver olika former och mötesplatser. Årbynätverket behövs och det tuffar och går, med information kontinuerlig. Men behövs även något nytt, mer kreativa och framåtsyftande arbetsformer.”

- (4) Det har *satt fart på processer, gett idéer, lärdomar och inspiration*. Projektet har satt fingret på, och öppnat upp för, samverkansprocesser. Några röster beskriver det så här:
”Genom att Delmos-projektet kört samverkansworkshopparna. Drar igång saker, processer så att det har kommit igång, blev lite fart i samverkan. Lärt känna varandra.”
”Man lär sig hela tiden, blir aldrig fullärd. Allt som vi pratar om är till viss del en utveckling för mig i mina olika roller.”
”LUX och konsten har inspirerat mig. Bättre förståelse hur de jobbar tex i kommunen och olika aktörer. Och alltid inspirerad av Sisters in Business, hur de jobbar.”
”Roligt med Botkyrka-besöket, att få inspiration och lära av hur de jobbar med kvinnor och ungdomar. Och väldigt kul med Jobbcentrum, de har varit väldigt positiva och har bra kontakter med näringslivet. Och de är verkligen där och vill göra en skillnad i området.”
- (5) Projektet har *stärkt aktörerna* som verkar i Årby. Dels handlar det om att medlen från Delmos gjort att de kunnat anställa personal eftersom de fått mer resurser. På så vis har man både kunnat utöka sin närvaro och genomföra fler aktiviteter i området. Men det har även handlat om att samtliga uttrycker att de lärt sig saker och på så vis kan utföra sina respektive uppdrag bättre.
”Det jag hör är synlighet och närvaro och ett engagemang, och ett underifrånperspektiv och det kan man ju komma långt på ”
- (6) Projektet har bidragit till *flera konkreta och framgångsrika aktiviteter* som stärkt ungdomar och kvinnor. Det gäller både Studieförbundet, Sisters in business och inom Årbyföreningen M, men även andra verksamheter har bidragit på egen hand eller i samverkan med projektet.:
”Hos kvinnorna, har hänt jättemycket! Är så stolt och nöjd.”
”Aktörer har gett stöd i läsläsning, ordnat SpeakOuts, Brand New kursen.”
”Ordnat aktiviteter på Årby M, till exempel föräldrargrupp om föräldraskap tillsammans med socialförvaltningen, dansgrupp med utrikesfödda och svenskfödda kvinnor, dans som verktyg för integration, språk och kunskap om samhället.”
- (7) Några uttrycker även att projektet skapat en *ökad trygghet*. Det kan låta motsägelsefullt då vid tiden efter intervjuerna, vid rapportskrivandet nya oroligheter hänt i området. Men resultaten visar ändå att nya mötesplatser för dialog mellan aktörer från civilsamhälle och kommunala verksamheter ger utrymme för viktig dialog för att kunna agera och bemöta detta. Respondenterna pekar på vikten av närvaro, att många finns på plats för att möta ungdomar i deras vardag. Projektet har som nämnts ovan gett resurser så fler vuxna och olika förebilder kunnat vara på plats. En respondent menar att när fler aktörer var på plats och arrangerade aktiviteter, så minskade problemen och rapporteringen blev mindre från Årby om skadegörelse med mera. En annan respondent uttrycker följande:
”Jag anser att projektet har bidragit till ökad trygghet i Årby. Hört och sett analyser. Sedan Delmosprojektet startat och Årby Mötesplats öppnat har det blivit mycket mindre skadegörelse, mycket mindre våldsbrott, högre trygghet. Det lyfts i det Brottsförebyggande rådet. Plus att jag

tror ungdomarna faktiskt ser sig sedda, att kommunen satsar på dem, Unga på väg är där och lagar mat, de lär sig söka jobb. Flera kommer in i aktiviteter osv.”

- (8) Projektet har *också skakat om* lite! Samtliga uttrycker att de insett utmaningarna med att samverka i komplexa utmaningar mer konkret, och att de på något vis måste ta sig an detta än mer. Man vill lära sig mer om hur man kan samverka och när. Det gäller såväl kommunala företrädare som representanter för civilsamhället. Kanske har man i vissa fall varit något naiv, och inte insett vad som kan skapa hinder och vad som måste utredas först, innan man startar samverkansinsatser. Det positiva är att de som deltagit i projektet uttrycker att de har en ökad medvetenhet om detta nu och det finns en vilja att ta tag i problemet. En representant från kommunen får avslutningsvis beskriva detta:
”Jag tycker att Delmos projektet har skakat om kommunen på ett sätt. För att det sker något unikt som vi aldrig har sett. Hur ska vi ta vara på det i kommunen? Och stötta det? Det kan ju komma liknande projekt (mellan kommunal verksamhet och civilsamhället) i fler stadsdelar, så hur förbereder vi oss?”

Utmaningar och möjligheter som finns när det gäller samverkan inom, och mellan, kommunal verksamhet och civilsamhället, för att utveckla mötesplatser för att bryta segregation och utanförskap

I detta avsnitt presenteras empirin under åtta teman. Fokus har varit att söka utmaningar och möjligheter när det gäller samverkan inom och mellan kommunal verksamhet och civilsamhällets aktörer.

Begreppet samverkan

Nästan samtliga respondenter uttrycker att samverkan är något väldigt viktigt och väsentligt för att åstadkomma en förändring. Många beskriver att de inte kan göra sitt jobb utan samverkan. En önskan med samverkan är att ”1+1 =3”, dvs att aktörerna ska bygga på aktiviteter och det arbete som andra gör och komplettera varandra när det gäller resurser och kompetens. När det gäller betydelsen av begreppet inkluderar det många ”mjuka” saker. Det är laddat med värdeord såsom tillit, relationer, ödmjukhet, öppenhet, förtroende, respekt, engagemang, nyfikenhet och ett brinnande intresse. Samtidigt saknas samsyn om begreppet och de olika aktörerna uppfattar det olika. I vissa verksamheter eller organisationer benämns det samverkan, i andra samarbete, samplanera, samagera eller sam-bo. Detta kan skapa utmaningar då de upplever att de inte pratar om samma sak. Dessutom gör värdeordladdningen av begreppet att dessa saker tar tid att skapa och vidmakthålla. Vidare att det är svårt att följa upp eller mäta om eller vad samverkan ger för något. Det gör att många, trots att de menar det är mycket viktigt, tycker det är svårt att genomföra i praktiken. Det lätt blir ett ord man använder men inte så mycket ”verkstad”:

”Å ena sidan ett ord många slänger sig med nuförtiden, ungefär som hållbarhet och så. (...) Men konststycket är väl att omsätta samverkan i praktisk nytta i slutänden. Och det är fasen så mycket svårare. För det är då du måste ha samma målbild, sätta kraft och resurser för att åstadkomma... och det är inte så lätt alla gånger. Man kan ha olika förutsättningar och målbilder och så. (...) Så egentligen blir det nog inte så mycket samverkan som vi vill hoppas på... Det måste finnas lust i samverkan, och så en vilja och något naturligt i att samverka. (...) Men mycket samverkan idag handlar om att man försöker tvinga fram den. Det är quadruplar, och quadrippplar. Kolla här! Vi

”samverkar! På pappret. Våra loggor är på samma papper! Alltså samverkar vi! Men vad händer i verkligheten? Blir det några resultat?”

Så, hur går man från ord till verkstad? Hur organiserar man för de mjuka och relationella saker som respondenterna tycker är viktigt för att kunna samverka i praktiken? För när det gäller samverkan är det mellan människor saker händer – eller inte händer. Dessutom ligger det i samverkande processer och relationers natur att detta aldrig blir färdigt. Personer byts ut eller slutar, nya kommer in. Så, samverkan är inget som blir klart, utan är något ständigt pågående. Som en respondent uttrycker: ”Min devis är att samverkan hela tiden behöver erövrats och vårdas och utvecklas, för den stagnerar annars.”

Vem samverkar egentligen med vem?

Ibland tar vi människor för givet att alla menar samma sak. En erfarenhet från detta projekt är att vi förenklar utifrån vår egen bild och kunskap, men sällan kalibrerar det med andra i projektet eller liknande. Vem är det som egentligen samverkar med vem?

För det första framkommer att det finns en oklarhet i vem, eller vad, ”civilsamhället” egentligen är, och vem är det vi menar när vi säger ”kommunen”? I projektet har missförstånd uppstått på grund av okunskap om bland annat varandras roller, möjligheter, kompetenser, resurser, mandat och värdegrund. För att ta några exempel; när en verksamhet tänkt att man bjudit en representant från kommunen har man tagit för givet att denne verkligen representerar kommunen, och kommer ta med sig vad som sägs till andra berörda så det blir aktion av det man diskuterat. Men i vissa fall har det kommit en person som i och för sig har en anställning på kommunen, men där denna kommit i egenskap av sig själv, eller utan uppkoppling till sin chef eller andra berörda, vilket då har skapat grogrund för förvirring och ibland irritation. Representanter för civilsamhället har i positiv anda brett bjudit in personer man fångat upp i olika sammanhang och förutsatt att den/de gjort jobbet dvs förankrat och återkopplat på hemmaplan. Ibland har personen som arbetat på kommunen bara inte reflekterat över att de som bjudit in tänkt på det viset. Chefer uttrycker ibland irritation över att inte varit informerade, samtidigt som man inser att anställda också förväntas vara modiga medarbetare och ta egna initiativ. Så kommunen är i detta sammanhang inte en entitet, utan sammansatt av flera olika verksamheter. På samma sätt råder en motsvarande förvirring kring begreppet civilsamhället. Vem och vad *är* civilsamhället och vem har rätt att säga att man representerar det? Tre mammor i området som själva ordnar aktiviteter ute på gården i lokalsamhället? Organiserade studieförbund, politiska partier, religiösa samfund, idrottsförbund eller sociala företag? I ett sammanhang där alla vill områdets och de ungas bästa säger alla respondenter att CS har en viktig roll att fylla men på frågan vad CS är så är svaren bland respondenterna ganska olika. Dilemmat är därmed *att CS, precis som kommunen är inte ”en sak”, dvs samma slags organisation utan en mångfacetterad och olikartad verksamhet.*

Respondenter från både CS och kommunen upplever därutöver att kommunal verksamhet ibland är svår genomtränglig. Sammanfattat av en respondent:

” De har också svårt i att vi har *lite intern oreda*, helt enkelt. Där vi har lite samverkansgrupper och forum som inte hänger ihop med tydlig uppkoppling. Civilsamhället tror de har bra samverkan med grupp A, (och tänker att) ’ vi har samverkan med kommunen’, men den hänger inte ihop med resten av

kommunen, och det kan inte de veta. Visst, det sitter kommunala medarbetare där, men det betyder inte att vi får en koppling till vår ledning och styrning. Och det är ju *vårt* ansvar.”

Förståelse för, och kunskap om, varandras verksamheter

En utmaning som relaterar till den ovan handlar om förståelsen för, och kunskap om, varandras verksamheter. Respondenter beskriver att det finns olikheter i värdegrund, resurser, tid, uppdrag, mandat, regler och lagar, vilket i sin tur styr och påverkar samverkan mycket. De som har deltagit i projektet, direkt och indirekt, saknar ofta kunskap om just detta. Var gränser går, vad olika verksamheter kan och inte kan göra, eller får. Och då den kunskapen saknas så visar intervjuerna att missförstånd och irritation uppstår.

”Det har varit svårt i praktiken bland annat på grund av att vi har olika värdegrund. (...) kommunen måste förhålla sig till den värdegrund som gäller där, någon annan förening eller förbund kanske har samma värdegrund men de jobbar på andra sätt. Vi kanske inte accepterar ett visst sätt eller beteende, som de kanske gör lite mer, har mer tålamod med, men vi har i stället nolltolerans för just det beteendet. Vi har regler och rutiner. Så där blir det mycket krock.”

”Massor av utmaningar. Tycker olika, Olika uppdrag. Ruljans på personer. Svårt att hinna jobba ihop sig. Alla måste veta respektives - egna och andras - roller och uppdrag. Och prata utifrån det.”

”Finns otroligt mycket engagemang för att göra det bättre för Årby. Men det blir väldigt olika beroende på vilka förutsättningar man har.”

Organisering och ledarskap

Vem tar ledarskapet för samverkan mellan kommunala och civilsamhällets aktörer? Studien har visat att det finns oklarheter kring detta. På frågan vems ansvar det är att samverkan fungerar, svarar de flesta allas, men uttrycker samtidigt risken för att det blir ingens. Det är positivt att alla vill ta ansvar. Men hur adresserar man det? Har någon ett större ansvar?

”Bra fråga, för det är alltid allas ansvar, ingens ansvar liksom.”

”Jag kände att civilsamhällets aktörer ville ta ett väldigt stort ansvar att reda i detta med samverkan, och mot kommunen, så vi har inte från ett visst håll inte gjort så mycket utan lämnat dem lite i det. Nu ett år senare så tänker vi, att vi har inte alls gett dem några bra förutsättningar, för vi har inte tagit vår del i ansvaret. Så det är ett delat ansvar. (...) och vårt engagemang påverkar ju väldigt mycket.”

Så i projektet har ansvarsfrågan svävat lite, självklart har aktörerna tagit ansvar för olika aktiviteter. Men ansvaret för samverkan i sig är otydligt. För vem får bestämma när det gäller samverkan mellan CS och kommunen? Det behöver man ha en dialog om och bestämma.

”Hur samlar man ihop alla och hittar någon slags rätt rörelse i rätt riktning. Kräver ledarskap, samordning - men vem har rätt att samordna alla de här parterna? Vem får vara chef över dem eller ledare? Men åtminstone mötas och hitta en kultur och öppenhet, kommunikation (...) Om någon (aktör) väljer eller känner att de inte får vara med, hur många organiserar de i sin tur i området? Dem missar vi.”

En del av organiseringen handlar även om att säkerställa hur ett sådant projekt och dess behov och resultat förankras och kopplas upp internt i de olika verksamheterna. Studien visar att detta skapat utmaningar. För vem deltar i olika möten, och hur har man fört vidare

information och behov så att det blir aktion och ett positivt flöde i processerna. För en stor aktör som kommunen blir det extra viktigt att tänka igenom hur man ska hantera dylika samarbeten med CS eftersom de är många involverade, från olika nivåer och verksamheter.

”En utmaning är de olika nivåerna. När man gör det här (...) vi måste ju hänga upp det här någonstans. (...) Vi sa 'Klart att vi är samarbetspartners till detta för det är ju viktigt'. Sen, tycker jag att vi som kommun, och nu är jag självkritisk... släpper det... på övergripande nivå. Hur är då förankringen ned till ledningsgruppen på Mötesplats Årby? För där har du en ledningsgrupp med enhetschefer. Vad är det vi behöver identifiera när ett sådant här projekt sätts igång? Där kan jag tycka att vi inte riktigt har gjort vårt jobb. (...) Det sätts igång en enorm massa goda aktiviteter med goda intentioner och vissa tror jag får jättebra resultat, *men* vart hänger de i? Hur sanktionerar vi från kommunen och lägger resurser i det här? Vad är det vi ska gå in i och inte gå in i? Hur fångar vi upp det här? Vart går inbjudningar? Vem är med på de här workshopen?” (...) . Och workshopen var jättebra. Men jag kände att jag själv satt och genererade massor av idéer - och så sa jag *men* vart hänger jag upp det här? (...) De olika föreningarna har ju *bara* goda intentioner Men *jag* kliar mig i huvudet – vart landar man in det?”

Detta får konsekvenser för kommunikation och kunskapsöverföring. Studien visar att här finns en brist. Respondenter från både CS och kommunen uttrycker att det är oklart vart information tar vägen, om den överhuvudtaget förs fram. Några uttrycker dessutom att man inte blir hörd, att de kunskap man har om situationen i Årby och vad som sker där, inte tas tillvara, och om man för fram något får man ingen återkoppling. Så vem får vara med, vem lyssnas på och vilken respons får personer som för fram idéer eller information?

”Vi som jobbar närmast lokalbefolkningen eller målgruppen. Ibland blir vår röst inte hörd. Det är de där uppe som styr och ställer, och de har egentligen noll koll på läget. Det de vill fungerar inte alltid i praktiken. Chefer och ledning Men vi *vill* så gärna, och vi ser den riktiga verkligheten, men när vi lyfter det ibland så händer ingenting (...) Vi är inte med i de sammanhang vi behöver vara, vi lyfter till chefen men sen vet vi inte vad som händer (...) Av respekt – ge oss återkoppling, det är ett viktigt arbete. Jag är ny och jag ser massor av brister inte bara hos oss utan i helheten, men det är ingen idé att lyfta det, för ingen lyssnar.”

”Jag vet det inte kommer att fungera, men jag säger inget. (...) För jag vill inte upplevas negativ. De har inte ens kollat med mig som jobbar med ungdomarna.”

”Handlar om att samverka med ibland individuella personer som inte har några resurser – utöver sitt engagemang. Det måste man förstå. Och sen – om ngt kommer upp i samverkan – vad ska jag göra av det? Jag kan inte göra någonting. Sitter ej på de operativa resurserna. Men förväntan är fortfarande att jag är en representant från kommunen. Jag sitter ju i stadshuset, jag borde ha makt. De i detta projekt behöver ha kontakt med människor som kan göra något. (...) Det är där samverkan ska ske. Sådana som jag, ska egentligen hålla mig långt borta, stötta och skapa förutsättningar.”

Även frågor om tid och andra resurser utmanar projektet. Olika arbetstider och avtal gör det ibland svårt för exempelvis kommunalt anställda att delta. En respondent uttalar att personal måste våga fråga sin chef om man får jobba den där lördagen. Hen önskar det fanns ”Lite mer mod, lite flexibilitet, engagemang och intresse för varandra.”

Några respondenter retar sig på att CS vill ha betalt för insatser de gör, och förväntar sig att de just ska vara ideella. Här spökar då, som nämnts tidigare, att alla inte förstår vad CS är och att de kan vara väldigt olika entiteter. Ibland har de inte förstått att de som arbetar har detta som sin försörjning, inte att det är något aktörer gör vid sidan av en annan anställning. Jag låter en respondents beskrivning sammanfatta det:

”Alla är stressade i sin vardag, det är tidens tand, alla jobbar med sitt uppdrag. Både i kommunen och i civilsamhället. Rapportering. Måste orka vara uthållig. (...) Samtidigt – vad har vi för civilsamhälle – alla ska ha betalt för allting. Det är klart några ska anställas och ha betalt. Men andra ” det är klart jag gör det här på min fritid, men jag vill ha 15 000 för det” (...) Allt det där och samtidigt vi *måste* samverka. Det påverkar vilka möjligheter vi har. Dessutom- om vi ska samverka med CS fr kommunen kanske vi måste arbeta andra tider – är vi beredda att göra det? Nej, liksom, även om jag är det.”

Maktförhållanden och konkurrens

Studien visar att det finns en upplevd konkurrens. Det handlar bland annat om vem som har uppdraget att arbeta med målgruppen och hur. Respondenterna beskriver att det gäller både mellan civilsamhällets aktörer, mellan civilsamhället och kommunal verksamhet, och mellan olika kommunala verksamheter. Viktigt att komma ihåg är att detta med att samverka mellan och inom verksamheter kring dessa frågor är relativt nytt. Att kommunen ska inkludera CS i att utveckla lösningar på komplexa utmaningar låter som en självklarhet, men är utmanande på flera sätt. Några respondenter beskriver det så här:

” Man ser konkurrens i stället för samarbete. Och det handlar också om prestige. (...) Är det en tävling eller samverkan?”

” Konkurrenskänsla från X. Inget problem tycker jag – om man pratar om det – problemet är om man går och muttrar och inte pratar om det. Rivaliteter, man vill inte förstå varandra riktigt.”

” En personal från Y sa det till mig rakt ut vi konkurrerar om samma målgrupp. Men det finns 4000 invånare i Årby!”

Denna konkurrens är också relaterad till maktförhållanden. Kommunen är störst, den är nödvändig och legitimerar och väljer vilka som kvalar in. Några respondenter beskriver att CS måste ha kommunen med för att få stadsbidrag vilket de behöver för att kunna bedriva verksamhet. På så vis blir de samverkande aktörerna från CS samtidigt konkurrenter om kommunens gunst och beroende av deras välvilja. Vem får del av kakan? Detta gör att aktörer inte alltid vill visa uppsvagheter eller tillkortakommanden. Inte heller att de ber om hjälp alltid, när de borde det.

” Även om man kommer från en förening eller ett studieförbund, så är det svårt, man vill inte visa sina svagheter, visa sig sårbar eller brister på grund av beroendeställningen. Och från kommunens sida är det lite samma sak.”

En respondent berättar att inte alla inom kommunen inser vilken stor makt de besitter, och att deras engagemang påverkar väldigt mycket. Som en kommunal respondent uttrycker det:

” ...vi väljer vissa aktörer som vi samarbetar med, men det innebär ju att vi lämnar andra utanför. Så vissa anses legitima och andra illegitima. ”

”Kommunen är en jättemaktspelare i en stad som Eskilstuna. Antingen har du kommunen med dig eller mot dig, och har du dem inte med dig är det kört liksom. Så du har en jättemakt och den måste du förhålla dig till och samtidigt måste kommunen ändra sig till att vara mer inkluderande. Vi måste lyssna mycket mera, och ska vi samproducera, samskapa och hur kan vi göra det? ”

Maktspellet påverkar även hur innovativ man vågar vara, hur mycket man törs testa nya saker och utmana. Så även om det är det som är meningen med dylika projekt, så hålls

innovationskraft tillbaka. Dessutom, utifrån studien framkommer, att det inte finns så stor vilja att ge upp något till förmån för andra. Tradition, ekonomiska faktorer och rädslor är några saker som hämmar detta.

”Kommunen behöver släppa tyglarna och kontrollen. Det är en ovana, att inte samverka på riktigt. Kommunen är många verksamheter och vissa är jätteduktiga och samarbeta med civilsamhället tex Socialförvaltningen och Team Förebygg kontinuerligt, medan andra gör det vid vissa tillfällen/händelser. Kommunen är en bromskloss. (...) Jag tror man vill men vet inte hur. (...) Riskerar döda engagemanget.”

” Viljan, visa intresse... vill man se mer av, viljan att avstå från något för att någon annan ska bli gynnad, så att det blir bättre för alla. Det är väldigt känsligt.”

Vem får vara med i arbetet?

En utmaning som blir tydlig handlar om Årbybornas involvering. Utifrån intervjuerna är det inte tydligt vart samtal om och med de som bor i Årby sker. Det är en samsyn och självklarhet bland respondenterna att fokus ligger på att förbättra för de boende och öka tryggheten för alla och med särskilt fokus på barn och unga. Samtidigt finns det utmaningar i hur man involverar dem i utvecklingsarbetet. Det framgår av intervjuerna att det finns en tendens att se dem som deltagare i aktörernas aktiviteter snarare än delaktiga på riktigt från start. Respondenterna uttrycker att "... det är dem insatserna riktar sig *mot*." och "Vi ska *bjuda in* dem till aktiviteter". En förklaring kan vara att det ofta går fort med arbetet inför ansökningar om finansiering, så det arbetet hinns inte riktigt med. Här skulle en förflyttning från passiva till aktiva deltagare tidigare i processen, i idé och planeringsfas vara värdefullt. En respondent menar att aktörer behöver "involveras på mer direkta sätt, och särskilt vi behöver göra det ännu mer! Och på ett annat sätt". Inte minst för att säkerställa vilka aktiviteter och mål som projekt ska arbeta med, och på vilket sätt, så det kan målgruppsanpassas ännu bättre. En respondent berättar att vissa sätt att organisera sig inte passar vissa kulturer och boende. En del har rädsla att organisera sig, mot bakgrund av erfarenheter i hemländerna och en del har rädsla för kommunen. Det skapar utmaningar för om man verkligen når samtliga i området. En person beskriver bekymret med representation så här:

” Jag tror att Årby's problem ligger i att det är samma klick som deltar. Oavsett om du har kommunala pengar eller Delmos-medel är det samma folk mer eller mindre.”

Vart ska vi, och vem gör vad?

Nästan samtliga respondenter uttrycker att man inte ser ett tydligt mål eller en vision för området framför sig. De vill ha en gemensam riktning för arbetet, och mål som man kan knyta an sitt arbete och sina aktiviteter till. Det gör det dessutom lättare att göra kompletterande insatser. Här finns även en utmaning i att de olika aktörerna har olika förväntningar på hur samverkan ska gå till i praktiken. Av studien framgår att aktiviteter i projektet ofta genomfördes separat, av olika aktörer, här var det en lägre grad av samverkan. Några har dock deltagit på varandras aktiviteter, lyssnat in och ibland deltagit aktivt. Undantag finns, och ett resultat av projektet är att fler börjat eller vill börja att skapa gemensamma aktiviteter. Ett specifikt undantag är workshopserien för samverkan, där det varit ett stort deltagande från

många olika aktörer, och där alla deltagande varit aktiva. Men en part har i princip planerat och genomfört dem.

” Ja, det som känts lite trögt är att man inte planerar saker och gör tillsammans. Alla gör sina grejer o sina spår. Ett undantag, X var med på aktiviteterna för utrikesfödda kvinnor (...) Samtidigt inte möjligt för alla att vara med i allting. Men i planeringen och tänka strategiskt hur ska vi nå målen tillsammans på ett smart sätt borde vi gjort gemensamt i alla fall. Hade önskat det var mer engagemang att samverka närmare. Nu är vi tillsammans, vi kör, hur gick det för er i förra veckan? Vad kan vi göra?”

Det betyder att en del av respondenterna är besvikna på att man inte genomfört så många aktiviteter tillsammans, andra tycker det är helt okej att aktörerna gör saker var för sig, parallellt. Även detta är något de borde diskuterat inom ramen för projektet. En person säger ”har vi inte ett gemensamt mål, tänker alla lite själva. Häng på om ni vill, så är det kul! Men 1 + 1 blir inte 3. Mer om man vad man kan åstadkomma, men *inte tillsammans* utan från sin organisations eller verksamhetsperspektiv.” En annan person menar att det lagts för lite tid på att prata om förutsättningarna för att göra det vi ska göra. De har lagt tid på vad och vem etcetera men inte så mycket på varför, målbild och utgångspunkter samt förväntningar.

” Jag tror vi måste jobba med vart man vill någonstans. Om vi har ungar som skjuter på varandra eller skolresultat som måste upp... då måste man titta var står jag i det här och vad gör jag för att bidra till att detta upphör? Och var står du, och vad behöver du bidra med? Och du? Och du? Och du? Och den samlade bilden av det, skulle kunna bli egentligen en grund för samverkan. Det är väl så man borde skapa samverkan.”

Samverkansformat - projekt versus etablerad verksamhet

Respondenterna har på olika sätt diskuterat för- och nackdelar med att arbeta med denna komplexa utmaning i projektform kontra att bara arbeta via etablerad verksamhet. Ett av skälen att projektformen existerar har med finansiering att göra, olika utlysningar dyker upp och ingen vill missa chansen att förstärka arbetet på olika sätt. Ett annat skäl är att det erbjuder möjlighet att vara mer nytänkande och kreativ än inom befintliga strukturer. En tredje är just möjligheten till samverkan på nya sätt och med fler och nya aktörer inblandade. Om kraven på långsiktighet är stora har vissa aktörer inom CS svårt att delta och klara av det. Det blir en utmaning i relation till tanken att CS har en viktig roll att fylla, som samtliga respondenter vittnar om, samt vad som uttrycks i olika styrdokument. Fördelar med att inte skapa projekt utan enbart arbeta i befintliga strukturer är långsiktighet, kontinuitet och uthållighet i arbetet. Dessutom tar det tid att bygga relationer och en god verksamhet. Flera respondenter menar att tiden i detta projekt varit för kort. Dessutom har situationen med Coronapandemin spelat in. Så här beskriver respondenterna dessa utmaningar:

” De kan inte vänta, tänker jag, på struktur och byråkrati. Kanske inte skapar utrymme för kreativitet och örat mot rälser? Det blir bara några få som kvalar in till långsiktighet – är ju bara kommunen som kan vara sådan egentligen, knappt, och ska då alla andra exkluderas?”

”Att göra saker kortsiktigt kan vara förödande ... för när man går ur sen...? Nej, så kan vi inte göra! Aktiviteter kortsiktigt är bra för de som är där då och får vara med, men det finns ingen långsiktighet i det. Och det är inget för oss att bygga på. Så när vi gör sådant här är det en lärdom att Civilsamhället är så viktigt *men* vi måste titta på *hur* vi samarbetar.”

Diskussionen handlar även om inställningen till risk. Vad vågar man göra? Törs man tänja på sina invanda mönster och gränser? Representanter från kommunen beskriver att de haft utmaningar med detta tidigare. De har arbetat tillsammans med andra i projekt, eller stött andra aktörer som drivit projekt på egen hand. När dessa projekt upphör eller om de inte fallit väl ut, riskerar problem och förväntningar hamna i knät på kommunens personal. Som en respondent beskriver det:

”Kommunen har bränt broar tidigare genom att gjort saker projektbaserat som blossat upp. Nu har vi förhoppningsvis lärt oss något av det, jag kanske är naiv men jag tror det, – men samtidigt blir vi också lite rädda för *andra* initiativ som (...) blossar upp som ett tomtebloss, men *vi* är kvar, då får vi ta konsekvensen av kortsiktigheten hos andra. Lite som vi själva vart med och bidragit med till tidigare. De kan uppfattat att det är kommunens fel att projektet slutar. Vi är rädda att bränna vårt förtroendekapital.”

Dessutom uttrycker flera av respondenterna att det varit flera personer som kommit till eller slutat under projektets gång, och i arbetet med trygghetsskapande arbete i Årby över tid. Detta gör det svårt att attrahera och bibehålla personer på viktiga funktioner. Flera respondenter menar att mycket av trygghet kommer av relationer och det tar tid att skapa. Dessutom, när man har möten mellan aktörer så upplever några att man får börja om, nya ska introduceras och inkluderas, så dessa byten hindrar att arbetat kommer framåt.

”Stor personalomsättning, så vi kommer inte vidare, startat om med presentationsrundor ...gå igenom sekretess, vad kan vi säga och får säga, vad gjorde den andra tidigare. Och att jobba med barn och ungdomar handlar först o främst om relationer – och det tar ju tid och tid att även lära känna sina arbetsuppgifter (...) Det händer liksom inte, kommer inte förbi lära känna fasen – blir ineffektivt.”

”Det där är oerhört centralt. Det är lätt att komma på briljanta idéer för att vi ska göra saker ihop men om man *tror* på det man ger sig in i ligger väl någonstans i att riskera, tänker jag. Och det är nästan aldrig någon som vill riskera någonting – och då blir det projekt. Och när det blir projekt då vågar människor inte gå in helhjärtat för det kan ta slut om ett halvår, eller finansieringen kan ta slut. Hur kan man attrahera de bästa till jobben då?”

” Jag *vill* bygga långsiktigt. Skapar något som jag kan hålla långsiktigt. Men OK projektet tar slut, jag kan inte sluta ta samtal från ungdomar ändå... Jag ser ett projekt som *en start* att bygga ngt långsiktigt. Projektet är vägen in till något långsiktigt. Man kan plocka det bästa ur projekten, det här gav bra resultat. ”

En utmaning kopplat till detta menar respondenter är mätning av resultat. Räcker det att en förändring i området är märkbar, eller måste den vara mätbar? Flera respondenter ger exempel på situationer där de upplever att politiker och tjänstemän inte förstår läget tillräckligt bra. En respondent beskriver politikens roll i detta:

” En frustration är att ’pinnar’ efterfrågas från nämnden, men vi jobbar långsiktigt och att skapa förutsättningar tar tid... En del är jättelångt från studier och jobb, men det förstår inte politiken. De förstår inte vilka individer vi möter, och deras utmaningar.”

Vad behöver förstärkas för att åstadkomma en mer utvecklad samverkan mellan offentliga aktörer och civilsamhället? Några förslag utifrån studiens empiri.

Utifrån studien och min syn på forskningens funktion är det inte min roll att tala om exakt vad man bör göra och tänker att du som läsare är klok och kan dra egna slutsatser av det som presenterats i denna rapport, men jag kommer ändå peka på några behov utifrån mitt deltagande i projektet samt dialoger och intervjuer med respondenterna.

En vägledning har varit att låta respondenternas svar getts resonans gentemot delar av Regeringskansliets (2018) och Delegationen mot segregations (2020) uttryckta framgångsfaktorer för att lyckas med samverkan i arbetet med att minska och motverka segregation. Detta för att ge en tentativ bild av vilka insatser och aktiviteter som behöver förstärkas i samverkan mellan CS och kommunala verksamheter. Som tidigare nämnts, enligt dokumentation från Delmos (2020) och Regeringskansliet (2018) är det följande; (1) Ta sig an de bakomliggande orsakerna till segregation, (2) Skapa en gemensam lägesbild och lokala prioriteringar, (3) att politiken prioriterar och skapar en långsiktighet, (4) att invånare i området är aktiva och delaktiga, (5) att man integrerar olika expertområden och perspektiv, (6) att parterna har kontextuell förståelse, (7) att parterna har kunskap om varandras uppdrag, roller, möjligheter och begränsningar, (8) att det finns ett gemensamt mål och (9) man tar ett gemensamt ansvar. Dessutom att (10) ledningsnivån prioriterar samverkan, att det (11) finns tillit, (12) processer för att ta hand om lärande samt att (13) man vågar testa och experimentera. Här framkommer av analys av materialet i denna studie att det finns mer att göra framför allt när det gäller punkterna två, fyra, sex, sju, åtta, nio, elva samt tretton. Mot bakgrund av detta lämnar jag följande fem förslag som underlag för reflektion och eventuell åtgärd:

1. En gemensam övergripande målbild

Ett förslag handlar om behovet av en gemensam målbild. De flesta intervjuade pekar på detta behov. Man ser inte vart den egna pusselbiten passar in i helheten. Ska man starta ett projekt av detta slag kan man dels behöva ha en målbild för projektet men ännu viktigare är att alla förstår hur arbetet kopplar till exempelvis kommunens vision eller långsiktiga planer för området. Eftersom kommunen är den bestående aktören bör den "äga" den men utveckla den tillsammans med engagerade aktörer från CS samt invånarna i området och deras behov och önskemål. Fördelen med det är att man kommer åt några av utmaningarna som finns inneboende i projekt, att de upplevs som ad hoc eller tomteblöss, och riskerar att inte hänga ihop med övrigt arbete. I en gemensam dialog som kommunen kan leda kan det tas fram en slags övergripande styrkarta/målbild. När olika aktörer sedan söker olika projektmedel kan man se hur det dockar an till och hjälper till att uppfylla delmål på vägen. I ansökningar kan man visa kopplingen till målbilden och på så vis är man i viss mån sam-mappade från start. Kommunen skulle därmed kunna uppleva sig mer involverade från start medan CS känner de har fått en tidig och tydligare länk in till kommunen och dess arbete. Ett sätt kan vara att alltid kommunicera den utåt, och minska fokus på projektet så blir kommunikationen mer enhetlig gentemot invånare i området. En idé relaterat till detta är att samskapa projektansökningar och idéer till aktiviteter tillsammans. Idéer till dessa kan man diskutera vid en årlig återkommande dialog, så man får fram en bruttolista som man kan ha i åtanke när utlysningar om medel dyker upp. För aktörer i studien betonar att det då ofta går väldigt fort, tiden är knapp och man hinner inte

riktigt med att diskutera igenom saker ordentligt. Så med en övergripande målbild/styrkarta samt en bruttolista med vad olika aktörer skulle vilja och kunna bidra med, vilket synkroniserats med invånarnas behov genom medborgardialoger eller liknande, är man förberedd. Samtidigt ska målbilden och bruttolistan inte vara så styrande eller detaljerad så den blir den enda vägen. Det måste alltid finnas utrymme för nytänkande och kreativitet. CS kan självklart göra egna aktiviteter på egen hand i området, baserat på den egna verksamhetens egna mål och fokus.

2. En ökad insikt, förståelse och kunskap om kommunens roll i samverkan med CS och vice versa

Ett förslag handlar om att öka kunskapen om varandra, och öka förståelsen för varandras egenart, roller, behov, styrning, värdegrund med mera. Upplevelsen är att kommunal personal utgår från att aktörer i CS redan förstår hur det fungerar i en kommun. På samma sätt verkar en del aktörer i CS inte ta sig tid att förklara hur deras organisationer och verksamheter fungerar, och varför de kan agera eller inte i olika sammanhang. Det positiva är att detta borde vara enkelt att åtgärda.

Jag som hört flera sidor av berättelser ser att missförstånden kommer från alla håll. Det gäller mellan civilsamhällets aktörer, mellan kommunen och CS och inom kommunen. Samtliga parter behöver lyssna och lär sig hur de andra verksamheterna fungerar. Utgå från att det finns goda skäl till att de inte kan, inte bara att de inte vill. Undersök dessa, fråga varför och hitta gemensamma lösningar. Som representant för en akademi är det lätt att tänka utbildning, eller kurs, men det finns fler kreativa sätt. Det viktiga är att alla tar sig tid att förstå, och inte ta saker för givet, eller utgå från att de redan förstår er och era förutsättningar. Var nyfiken! Summa summarum, som en respondent uttryckte det: ”Prata *med* varandra, inte *om* varandra.”

Kommunen har här ett särskilt ansvar. Det är en väldigt stor och viktig spelare, och som tidigare beskrivits har kommunala chefer och experter stor makt att välja vem som får vara med och vem som inte får vara med. Här behöver kommunen göra ett eget arbete och besluta på vilket sätt kommunen vill och kan agera med alla dessa olikartade aktörer. En tanke är om det går att dela in samverkan med CS i olika ”CS-grupper” och skapa olika samverkanssätt med dem? Kanske kan kommunen ta ansvar för att skapa en ”utbildning” om hur samverkan med kommun kan gå till, beskriva kommunens värdegrund, regler, styrning, mandat, representation osv. Det skulle öka förståelsen och skapa bättre förutsättningar för samverkan. En annan viktig del av detta är att säkerställa att kommunala kontaktvägar mellan kommunen och CS finns och är tydliga, det som respondenter benämnt uppkoppling. Men även säkerställa hur detta ska gå till inom kommunen (uppkoppling och återkoppling), i alla led. När kommunen beslutat om att stödja projekt är det av vikt att man faktiskt deltar mer aktivt i arbetet. Som en kommunalt anställd respondent reflekterade:

”Vi borde ha en liten styrgrupp på plats, vara med från kommunen, vad är det för mål vi vill nå? (...) Den enskilda medarbetaren har inget helikopterperspektiv de kanske bara ’vad kul!’. Men måste länkas ihop. Hade vi haft avsiktsförklaring och mål och pratat ihop sig så kanske det landar bättre. Utan det finns inte en grund för ett bra samtal.”

3. Organisering av den kommunala mötesplatsen i Årby

En mindre men viktig förutsättning för att arbetet med trygghetsskapande i Årby ska bli mer effektivt och tydligt är förslagsvis att ge Mötesplatsen i Årby samma funktion och

organisering som kommunen övriga mötesplatser i exempelvis stadsdelen Fröslunda eller Skifitinge. För när projektet pågick var det inte klart för alla aktörer, och inte heller mig som forskare att den kommunala mötesplatsen i Årby inte har samma målgrupp och därmed inte samma funktion som i de andra stadsdelarna. I Årby arbetar man 'enbart med barn och unga, medan de andra stadsdelarnas mötesplatser har samtliga åldrar och därmed kan förena invånare över gränser på samma mötesplats. Detta skapar förvirring och även att kommunens förvaltningar som är engagerade där inte kan agera på samma aktiva sätt. Det gör det samtidigt kanske otydligt för invånare i området, då grannområdet har många fler och andra aktiviteter än mötesplatsen i Årby. Det känns udda att kommunal mötesplats betyder olika beroende på var du bor. Mötesplatsen skulle kunna vara en stabil och långsiktig verksamhet där CS kan komma in och driva olika aktiviteter, om kommunen klarar av att öppna upp och bjuda in dem. Det kräver mod och vilja, samt att också våga släppa vissa saker till andra, kanske mer lämpade, icke-kommunala aktörer. Dessutom finns mötesplatsen kvar även när projektmedel sinar eller om någon CS-aktör försvinner. Jag har förstått det finns en lång tradition och erfarenhet även hos den mer invånaranknutna föreningen Årby M. Med det sagt ovan, om att utöka funktionen med den kommunala mötesplatsen, menar jag att man behöver bättre ta till vara på arbetet inom föreningen, vilkas representanter åtnjuter stort förtroende och har ett enormt engagemang och redan idag genomför många viktiga uppgifter och aktiviteter. En respondent berättar: ” En utmaning i Årby är att här har kommunen en mer snäv målgrupp. I exempelvis Fröslunda har man ett uppdrag att jobba med *alla*, (åldern 0–100). Det är en mer öppen, välkomnande verksamhet och då kan man också mer använda sig av, och kan förbättra samverkan med, civilsamhället för de har ett bredare uppdrag, bättre kanaler osv. Det finns inte i Årby.”

4. Inkludera mera

Här är förslaget att inkludera mera! För det första, en respondent beskriver det så tydligt att integration handlar om att mötas och lära om och av varandra, inte om att en person eller en grupp människor ska integrera någon annan. Det krävs som bekant ”two to tango”. Det är essentiellt att påminna sig om. Hen beskriver det så här:

”Jag vill prata om kulturen och se varandras behov. Att integration inte är från en sida utan två håll. Det är inte bara de utländska som ska integrera sig, utan båda har ett ansvar, de svenska kan dock möjliggöra mycket.”

För det andra, invånarna i stadsdelen skulle kunna involveras mycket tidigare och på riktigt. De skulle kunna vara en part i diskussioner om mål, fokus och aktiviteter i dylika projekt. I stället för att låta dem bli passiva deltagare, eller föremål för ett färdigt utbud av aktiviteter. Från studiebesöket i Fittja/Botkyrka som genomfördes inom ramen för projektet visade de dessutom hur invånare inkluderas i att utsmycka området exempelvis genom att skapa konstverk, att föräldrar i området anställdes som lokalvårdare och att det nya biblioteket skapades som mötesplats utifrån invånarnas önskemål och med hjälp av boende i området. Om vi låter personer som lever och bor i området vara med och jobba för det skapas kanske en mer genuin gemenskap i området, och kanske blir man mer rädd om lokaler och möbler om man vet att en släkting städar där, eller att någons mormor sytt kuddar till sofforna. En tanke som dök upp var 'ska invånarna vara besökare på en mötesplats eller är den deras', och om så, hur skapar man den i så fall gemensamt? Några röster som styrker den tanken:

” Vi ska inte börja med något utan att inkludera barn och vuxna i arbetet. Exempelvis om vi ska bygga en ny fritidsgård, gör inte en jättefin planlösning och så vidare, det kommer bli samma problem, för det är inte viktigt för dem, de känner inte tillhörighet till den, det är inte deras plats.

Måste involvera dem. Vad behöver ni? Och var med och hjälp oss, exempelvis du och din pappa målar väggen. Har mamma gjort alla kuddar i soffan, då förstör man inte.”

” Det märker vi skillnad direkt när vi anställt, x o y som bor i området. Vilket lyft! Skapar helt nya kontaktytor. I stället för att jag som både bor och jobbar i en annan del av staden. Jamen, vi gör någonting för dom där borta i Årby”

” (En aktör i CS), de har anställt X som har god kontakt med ungdomarna i Årby, vi har ett bra samarbete. Hen ”är” nån i sammanhanget, och gör så att vi från kommunen blir ”godkända”.”

För det tredje, hur förs dialogen om Årby och med Årbyborna? Utifrån intervjuerna svarar respondenter olika. Samtal verkar föras i olika sammanhang och möten, och det är bra! Samtidigt anser några att man inte samtalar ordentligt om Årby, och inte med ett lokalt (Årby) perspektiv. Vem representerar Årby och invånarna där i dessa samtal?

” Samtalen sker på olika nivåer. Jag tycker kommunen för en diskussion på en strategisk nivå kring prioriterade områden. Men länken till det lokala området saknas. Ibland bjuds de in och rapporterar. Men en representant från stadsdelen som jobbar med lokal samverkan borde vara med när man diskuterar på strategisk nivå. Så det finns en koppling om vad som sker upp till ledningen. (...). För i ledningsgruppen sitter en del som kanske inte har så mycket kontakt med (Årby)s verklighet.”

”Du kan inte bara komma in när det passar. Du måste finnas där. Förtjäna...Du får inget gratis där som personal.”

Slutligen, en reflektion över hur man på möten, workshops och när man diskuterar Årby och invånarna, benämner situationen och platsen. Ofta säger aktörer att det är utsatta områden, att det är ett problemområde, att det finns en problematik. En reflektion är om det finns en risk att det befäster en negativ bild om, och för, de som bor där?

5. Skapa en ”bjussig” samverkande kultur, och sätt på möjlighetsglasögon

Som nämnts i rapporten och samtliga respondenter vittnar om är det en oerhört komplex utmaning att vända trenden och öka trygghet för barn och unga i Årby. Det är många samspelande faktorer och många involverade aktörer. Men med en väl fungerande samverkan, som bygger på en nyfiken och möjlighetsorienterad attityd samt mod att våga testa nytt kan pusselbitar skapas och läggas på plats. En avsaknad av tillit lyfts av många respondenter. Det krävs att samverkan inte bara fungerar mellan kommunen och externa aktörer utan även inom kommunala verksamheter. Menar man allvar med att försöka komma till rätta med detta behöver samverkande parter klara att sätta ett gemensamt, kanske viktigare, mål över den egna verksamhetens agenda. Det låter lätt men måste drivas och lyftas fram om och om igen. För att medarbetare ska våga pröva nya vägar till samverkan måste de ha sin chefs stöd i ryggen, för att chefer ska göra detsamma måste politiken skapa förutsättningar för det. Därför behöver samverkande aktörer i dylika projekt fundera över sin egen roll i att skapa en bjussig samverkande kultur och tänka på att försöka se möjligheter i stället för hinder. Eller kanske snarare uppmanas att se vilka möjligheter det finns att hitta lösningar på de identifierade hindren. Inte stanna vid en acceptans av att de finns. Strukturer kan bara lösa utmaningar till viss del, kulturen skapar smörjmedel och möjliggör utveckling. Fyra röster får beskriva bakgrunden till förslaget:

”Det är upp till de som jobbar att ha en bra attityd. Det är ju *min* tolkning hur jag väljer att använda de här reglerna, hur jag värderar relationen, har jag något mål med de här personerna?

Eller försöker man behålla sin verksamhet, synas... Det är lättare att säga – mitt jobb är det här; A, B och C. (...) Men det är inte min syn på jobbet. Det behövs struktur, men det finns massor man kan göra om man vågar tänja på gränser.”

” Vara närvarande, vara öppen för, vilja samverka, se *när* man kan samverka. Vara modig och gå utanför ramarna, vara intresserad. (...) Det handlar om modiga medarbetare, modiga chefer, relation mellan chef och medarbetare.”

” Se förbi gnisslet mellan aktörer (låtsas inte se det). Plus, det gäller att leverera resultat, om man gör det är det svårt för de negativa, för antagonister, att få gehör”

” Vi borde se till det *bra* som finns, det som *görs*, inte gå efter sin egen agenda.”

Sammanfattning

Denna rapport baseras på empiri från en forskningsstudie som skett inom ramen för ett projekt finansierat av Delegationen mot segregation (Delmos) under år 2021/2022 för att främja samverkan kring frågan om segregation och trygghet i stadsdelen Årby i Eskilstuna. Projektet har initierats och drivits av civilsamhällets (CS) aktörer, nämligen projektägaren Studiefremjandet, tillsammans med Sisters in business och Årbyföreningen, Årby M. Dessutom är Eskilstuna kommun en samverkanspart som stått bakom ansökan och deltagit i projektet. Fokus för forskningsstudien har varit att dels presentera de resultat projektet uppnått. Därutöver utifrån två forskningsfrågor undersöka vilka utmaningar och möjligheter som påverkat samverkan i och mellan en kommuns verksamheter och civilsamhällets aktörer, vilket presenterats under åtta teman; (1) begreppet samverkan, (2) vem samverkan egentligen med vem?, (3) förståelse för, och kunskap om varandras verksamheter, (4) organisering och ledarskap, (5) maktförhållanden och konkurrens, (6) vem får vara med i arbetet?, (7) vart ska vi, och vem gör vad? Samt (8) samverkansformat – projekt versus etablerad verksamhet. Därefter, och baserat på empirin, och med resonans gentemot delar av Regeringskansliets (2018) och Delegationen mot segregations (2020) uttryckta framgångsfaktorer för att lyckas med samverkan i arbetet med att motverka segregation presentera fem tentativa förslag på vad som kan behöva förstärkas för att åstadkomma en mer utvecklad samverkan när det gäller målbild, organisering, inkludering, kunskap och kultur.

Tack!

Tack till Studiefremjandet i Sörmland, Sisters in business, Årbyföreningen M och Eskilstuna kommun som lät mig vara en del av, och studera samverkan i, projektet. Jag är imponerad av ert engagerade och viktiga arbete!

Tack även till alla som ställt upp på intervjuer och bjudit på kunskap, erfarenheter och upplevelser, ni vet vilka ni är!

Slutligen, tack även till Samhällskontraktet som möjliggjort extra forskningstid, dvs Mälardalens universitet, Eskilstuna kommun och Västerås stad.

Referenser

- Andersson, J., Ahgren, B., Axelsson, S. B., Eriksson, A., & Axelsson, R. (2011). Organizational approaches to collaboration in vocational rehabilitation — an international literature review. *International Journal of Integrated Care*, 11.
- Berglund, M., Axelsson, K., & Hoppe, M. (2021). *Fighting catch-22 – Intra-organizational collaboration, exploring capabilities for local innovation*. ISPIM Connects Valencia – Reconnect, Rediscover, Reimagine, Valencia.
- Briggs, Xavier de Souza (2008). *Democracy as problem solving civic capacity in communities across the globe*. MIT Press.
- Bryson, Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Delegationen för segregation (25 februari 2020). Framgångsfaktorer för samverkan. <https://delmos.se/samverkan/framgangsfaktorer-for-samverkan/>
- Eskilstuna kommun (28 februari 2022) Främjande trygghetsarbete. <https://www.eskilstuna.se/kommun-och-politik/trygg-och-saker-stad/trygghetsarbete>
- Hood, C. (1991), A Public Management for all seasons? *Public Administration*, 69(3-19). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Johansson, Frans. (2004). *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*. Harvard Business School Press.
- Mörndal, M. (2018) Vi måste takta! En studie av organisering för samverkan. Mälardalen University Press Dissertations No. 259
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014). *The Co-Creation Paradigm*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Regeringskansliet (2015). United Nations Development Programme (UNDP), Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Svensk översättning. Hämtad 22-05-26. på: <https://www.regeringen.se/48e36d/contentassets/a69f085ada12410989115a1ff64be6d8/att-forandra-var-varld-agenda-2030-for-hallbar-utveckling#:~:text=Den%20syftar%20ocks%C3%A5%20till%20att,oundg%C3%A4nglig%20f%C3%B6rutveckling%20f%C3%B6r%20h%C3%A5llbar%20utveckling.>
- Regeringskansliet (2018). *Regeringens långsiktiga strategi för att minska och motverka segregation*. Kulturdepartementet. Artikel nr KU:1803
- Rehn, A. (2017). *Innovation*. Liber.
- Samhällskontraktet (2022). *Synkronisering mellan processer i Västerås, Eskilstuna och MDU*

kopplat till barn, unga och skolresultat. Arbetsmaterial sammanställt utifrån workshops av M. Kiiskilä.

Samsynwiki (30 maj 2022). *Samhällsutmaningar*. Hämtat på <https://samsynwiki.su.se/wiki/Samh%C3%A4llsutmaningar>

Schumpeter, J. (1942). *Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy*, 825, 82-85.

Stier, J. & Smit, S. E. (2021). Co-creation as an innovative setting to improve the uptake of scientific knowledge: overcoming obstacles, understanding considerations and applying enablers to improve scientific impact in society. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), Article ID 35.

Studiefremjandet i Sörmland (2021). *Ansökan om statsbidrag. Delegationen mot segregation*. 2021-03-22

Widehammar, M. (2015). *Röster om mötet mellan civilsamhället, förvaltning och politik i Göteborg. Hinder, positiva exempel och möjliga förändringar*, Mistra Urban Futures Reports 2015:23