

Lunds universitet
Statsvetenskapliga institutionen
Kandidatuppsats i statsvetenskap

Kurskod: STVK04
VT25
Handledare: Mats Fred



SAMHÄLLS- VETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Förutsättningar för hållbara samverkansprojekt inom offentlig sektor

*- En intervjustudie om brottsförebyggande
utvecklingsarbete i Lunds kommun*

Carl Fredrik Geijer
David Bergman

Abstract

This thesis explores the conditions and factors necessary for achieving sustainability and generating long term effects from collaborative projects in the public sector. Accordingly, this paper will examine a pilot crime prevention project in Lund municipality and investigate its conditions and resources to attain sustainable organizational structures. The paper is conducted in collaboration with Lund municipality in order to enhance their organizational structures. The method has been a qualitative case study approach, where eight semi-structured interviews were carried out with seven municipalities employees and one police officer. The theory and interviews were based on Brulin and Svensson's (2011) three crucial aspects for achieving sustainable projects; *active ownership*, *collaboration* and *development-oriented learning*. Overall, the project shows signs of sustainable working methods, despite organizational boundaries, in terms of functional cooperation and on-going learning structures, but could benefit from a pronounced mediator and a more involved project management to bring these structures further.

This paper contributes to the field of social science in highlighting key factors to accomplish sustainable projects in the public sector and at the same time it underlines challenges that collaborating public authorities can encounter while working together.

Keywords: active ownership, collaboration, development-oriented learning, sustainable projects, public sector.

Word count: 9 702 words

Innehåll

1. Inledning	4
1.1. Problemformulering	4
1.2. Syfte och frågeställningar	5
1.3 Akademisk relevans	5
1.4 Disposition.....	5
2. Bakgrund.....	7
2.1 Lunds kommun och nya lagar	7
2.2 Projektet i Norra Fäladen	7
3. Teori	9
3.1 Utvecklingsprojekt inom offentlig sektor	9
3.2 Hållbart utvecklingsarbete	9
3.3 Aktivt ägarskap.....	10
3.4 Samverkan.....	11
3.5 Utvecklingsinriktat lärande	12
4. Tidigare forskning.....	14
4.1 Aktivt ägarskap.....	14
4.2 Samverkan.....	15
4.3 Utvecklingsinriktat lärande	17
5. Metod.....	18
5.1 Fallstudie.....	18
5.2 Kvalificerad uppföljning (Genomförande).....	19
5.3 Teoretisk referensram	20
5.4 Semistrukturerade intervjuer	20
5.5 Urval.....	21
5.6 Bearbetning av material.....	22
5.7 Forskningsetiska krav	23
6. Resultat och analys.....	24
6.1 Aktivt ägarskap.....	24
6.2 Samverkan.....	26
6.3 Utvecklingsinriktat lärande	30
7. Diskussion.....	32
8. Slutsatser	34
Referenser	35
Bilaga: Intervjuguide – Norra Fäladen	37

1. Inledning

Den här uppsatsen avser att utforska förutsättningar och faktorer som är relevanta för att upprätta hållbara projekt och långsiktiga samverkansstrukturer inom offentlig sektor.

I kölvattnet av den ökande gängkriminaliteten har det blivit tydligt att vi i Sverige har en ny verklighet att förhålla oss till, där myndigheter och kommuner behöver tänka nytt och hitta nya arbetsformer för att förebygga samt bekämpa den (Brå, 2025). Därtill framhåller Leppänen och Petersson (2021, s. 2–3) projektformen som en av de vanligaste metoderna för att åstadkomma och organisera utveckling inom organisationer på regional och nationell nivå. Centralt för denna framväxt är de samverkansstrukturer som upprättats mellan olika organisationer samt de ökande kraven på den offentliga sektorn (Mörndal 2018, s. 15). Detta framgår även av Karlssons och Grips rapport *Samverkandets former i svenska kommuner* (2025, s. 11), som visar att det är extra vanligt inom skola, socialtjänst och kultur och fritid.

Sedermera kan samverkansprojekt slå fel om det initieras ofrivilligt och oannonserat, vilket riskerar att de positiva visionerna om samverkan får motsatt effekt (Leppänen & Petersson 2021, s. 3). Vidare finns det studier som tyder på att samverkansformer mellan olika verksamheter kan resultera i gränsproblematik som potentiellt kan hämma samarbete och progression (Mörndal 2018, s. 33). Även tidigare forskning har visat på ett utbrett ointresse och likgiltighet inför projekt som arbetsform inom förvaltningar, och det har ifrågasatts om de leder till bestående förändringar på lång sikt (Svensson m.fl. 2007, s. 9).

Mot bakgrund av detta har vi valt att undersöka ett samverkansprojekt i Lunds kommun, där det sedan 2024 pågår ett brottsförebyggande utvecklingsarbete i stadsdelen Norra Fäladen. Vårt fokus blir således att belysa arbetet utifrån organisatoriska aspekter och utreda de statsvetenskapliga förutsättningarna för projektet att bli hållbart och generera långsiktiga effekter.

1.1. Problemformulering

I takt med att samverkan ökar nationellt och regionalt, är det av intresse att synliggöra styrkor och svagheter med denna arbetsform. En hel del resurser och tid läggs också på att upprätta samarbeten som ofta leder till fler hinder än vad som var tänkt. Följaktligen behöver forskningen utvidgas inom detta område för att komma till bukt med ineffektiva och

verkningslösa utvecklingsarbeten (Mörndal 2018, s.33). Huvudfokuset för denna uppsats blir att utreda förutsättningar och utmaningar för hållbara utvecklingsarbeten i offentlig sektor. Samverkan ska generera synergier och bättre arbetsformer och denna uppsats kan förhoppningsvis bidra till en större förståelse kring hur det kan bli möjligt.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är således att undersöka om projektet i Lund är hållbart och om det uppfyller de statsvetenskapliga kriterier som krävs för ett fortsatt lyckat utvecklingsarbete samt besitter organisatoriska förutsättningar att skapa varaktiga arbetsformer. Studien kan vidare ge insikt om vilka faktorer och förutsättningar som är relevanta för att samverkansprojekt inom offentlig sektor ska bli bestående. Vår frågeställning blir därför:

- Vilka förutsättningar har projektet i Lund för att generera hållbarhet och långsiktighet inom kommunens brottsförebyggande arbete, utifrån teorier om hållbara samverkansprojekt inom offentlig sektor?

1.3 Akademisk relevans

Att följa och utvärdera hur samverkansprojekt fungerar i offentlig sektor har både en *utomvetenskaplig* och *inomvetenskaplig relevans*, där utomvetenskaplig innebär att samhället i stort har nytta av forskningen, och inomvetenskaplig att forskningen tillför något nytt eller utmanar den forskning som redan finns (Teorell & Svensson 2007, s. 18). Otryggheten i samhället och vikten av ett brottsförebyggande arbete är en stor och avgörande framtidsfråga, vilket gör denna studie till ett högst relevant bidrag. För inomvetenskaplig relevans kan uppsatsen identifiera för- och nackdelar med olika samverkansformer samt hur dessa kan bli långlivade.

1.4 Disposition

I bakgrunden presenteras stadsdelen Norra Fäladen närmare samt de nyttillkomna lagar som påverkar kommunens arbete. Vidare är teorin en redogörelse för de tre förutsättningarna *aktivt ägarskap*, *samverkan* och *utvecklingsinriktat lärande* som anses avgörande för om utvecklingsprojekt i offentlig sektor ska bli framgångsrika och generera långsiktigt hållbara

samverkansstrukturer. På det följer tidigare forskning om dessa förutsättningar och sedan metoden för detta arbete, en kvalitativ fallstudie baserad på semistrukturerade intervjuer. Resultat och analys är uppbyggd kring de tre förutsättningarna på så sätt att det empiriska materialet, i form av intervjusvaren kommenteras och analyseras utifrån tidigare forskning samt teori. Uppsatsen avslutas med diskussion och slutsats, där även förslag på vidare forskning ges.

2. Bakgrund

Kapitlet inleds med en kort historik till pilotprojektet i Norra Fäladen och relevanta förändringar i lagstiftningen på området. Vidare följer en beskrivning av deltagande förvaltningar och de mål som uttrycks i projektets verksamhetsbeskrivning.

2.1 Lunds kommun och nya lagar

Lund har länge präglats av låga nivåer av grov brottslighet och social oro jämfört med andra kommuner i Sverige. Brottsförebyggande arbete och sociala insatser har varit viktiga åtgärder som legat till grund för detta. Samtidigt har det skett en ökning av gängrelaterad och grov brottslighet i Sverige, vilket även har kommit att påverka Lunds kommun och dess invånare. Sommaren 2023 identifierades vissa områden i Lund, bland annat Norra Fäladen, där social oro och socioekonomiska skillnader blivit allt vanligare. Som reaktion på detta initierades ett samverkansprojekt inom kommunen för att stävja denna utveckling (Lunds kommun 2023, s. 2).

I samband med utvecklingen i Sverige har även nya lagar tillkommit, bla. Lag “*Om kommunens ansvar för brottsförebyggande arbete*” (SFS 2023:196), som syftar till att ge kommuner ett större ansvar i det lokala brottsförebyggande arbetet samt inrätta en hållbar långsiktig strategi genom samverkan och kunskapsbaserade åtgärder. Vidare implementeras en reviderad Socialtjänstlag i juli 2025, vars syfte är att socialtjänsten ska bli mer “förebyggande, tillgänglig och kunskapsbaserad”, där individens behov och samverkan mellan aktörer är centralt (Socialstyrelsen 2025). I denna kontext blir även *Offentlighets- och sekretesslagen* (SOU 2025:45) relevant, som reglerar informationsdelning och sekretess mellan olika offentliga verksamheter. Det finns dock ett utbrett missnöje bland verksamma aktörer som menar att lagen försvårar samverkan och därför pågår statliga utredningar för att undersöka hur lättnader kan göras i lagstiftningen för att effektivisera det brottsförebyggande arbetet (BRÅ 2023). Dessa nya lagar och processer, tillsammans med utvecklingen i Lund, ligger till grund för det brottsförebyggande projekt som påbörjats i kommunen (Lunds kommun 2023, s. 2–3).

2.2 Projektet i Norra Fäladen

Det samverkansprojekt som upprättats mellan förvaltningar i Lunds kommun ska genom förebyggande insatser i Norra Fäladen motverka social oro och brottslighet. I projektet som

startade i augusti 2024 ingår tre nyanställda medarbetare från Arbetsmarknads- och socialförvaltningen (ASF) och 13 befintliga från Kultur- och fritidsförvaltningen (KFF). Under KFF:s paraply finns mötesplatser i form av fritidsgårdar och Fältgruppen som arbetar med riktad och främjande verksamhet på gruppnivå. ASF:s medarbetare ska arbeta uppsökande, förebyggande och individanpassat i området för att identifiera ungdomar i riskzonen att hamna i den destruktiva och kriminella miljön (Lunds kommun 2023, s. 3–4).

I verksamhetsbeskrivningen för projektet framgår det tydligt vad tanken med projektet är, vilken målgruppen är och vilka insatser som finns samt de resultat som förväntas nås:

- Ökad, strukturerad samverkan så att ingen ska falla mellan stolarna
- Öka tillit och tydlig ansvarsfördelning mellan professionerna
- Skapa trygghet på området
- Möjliggöra snabba kontaktvägar mellan förvaltningarna
- Undvika ytterligare insatser (där är vi inte idag, då många ungdomar redan har andra pågående insatser) (Lunds kommun 2025, PP).

Det framgår även i projektplanen att det är ett pilotprojekt för att åstadkomma ett kontinuerligt utvecklingsarbete angående tidiga sociala insatser i stadens olika områden. De positiva mål som projektet syftar till att nå är på *samhällsnivå* en ökad trygghet och upplevd ökad trygghet, på *organisationsnivå* ett effektivare samarbete mellan förvaltningarna som stärker kommunens arbete med barn och unga, samt på *individnivå* att unga i riskzonen att dras in i kriminalitet får tillgång till tidiga sociala insatser som i god tid förhindrar att omfattande social problematik utvecklas (Lunds kommun 2023, s. 5).

3. Teori

I detta avsnitt presenteras vad samverkansprojekt inom offentlig sektor innebär och vad som kännetecknar ett hållbart utvecklingsarbete. Vidare presenteras det teoretiska ramverk som utgörs av de tre grundläggande förutsättningar som Brulin och Svensson menar är centrala för att skapa hållbara och framgångsrika projekt, vilka är *aktivt ägarskap*, *samverkan* och *utvecklingsinriktat lärande* (Brulin & Svensson 2011, s. 46). Även Löfströms (2010) teorier om gränsproblematik vid samverkan presenteras.

3.1 Utvecklingsprojekt inom offentlig sektor

Ett utvecklingsprojekt eller samverkansprojekt inom offentlig sektor kan se ut på många olika sätt och det finns flera definitioner inom forskningen. Ett utvecklingsprojekt separeras ofta från ordinarie verksamhet och erhåller då egna mål, budget samt tidsram. Projekt kan således ses som dynamiska och organiska arbetsformer, där flexibilitet och anpassning mot sin omgivning är centralt för att uppnå mål och relevans (Åhlfeldt 2017, s. 12).

I denna uppsats ligger fokus på samverkansprojekt. Löfström lyfter fram en skillnad mellan samverkansprojekt och till exempel "byggprojekt" som ska vara unika och temporära till sin karaktär, medan samverkansprojekt syftar till att främja hemorganisationens utveckling genom att bidra till ombildning och progression av den ordinarie verksamheten. Det primära syftet är därmed att förena de olika parterna i projektet i ett gemensamt utvecklingsarbete (Löfström 2010, s. 57). I avsnittet nedan följer en redogörelse om vad som menas med ett hållbart utvecklingsarbete och vilka utmaningar som finns med det.

3.2 Hållbart utvecklingsarbete

Hållbart utvecklingsarbete är väl avhandlat inom klimat- och miljöfrågor, men i det här arbetet är det hållbarheten i offentliga samverkansprojekt som är föremål för analys. Vad som är utmärkande för ett sådant arbete är att projektet ska generera långsiktiga effekter både inom och utanför de permanenta organisationerna efter dess avslutning. I praktiken innebär detta att "resultaten tas om hand och blir en integrerad del av en verksamhet och bidrar till en strategisk påverkan". Det som kan påverkas och förändras är avtal, regler och policy- och styrdokument (Brulin & Svensson 2011, s. 11).

Vad som är anmärkningsvärt med uttrycket "hållbart projektarbete" är att det är motsägelsefullt till sin natur då ett "temporärt projekt" per definition har ett slut. Denna logik resulterar ofta i att projekt präglas av ett rationellt förhållningssätt där fokus ligger på isolerade aktiviteter och kortsiktiga mål inom en begränsad tidsram (Svensson m.fl. 2007, s. 80). Detta förhållningssätt försvårar möjligheterna att tänka långsiktigt och bortom de organisatoriska ramarna. För att trots allt uppnå hållbarhet och lyckas med projektet framhåller Brulin och Svensson att det beror på projektets förmåga att hantera de "osäkerheter, dilemman, motsägelser, och konflikter" som uppstår längs arbetets gång (Brulin & Svensson 2011, s. 18). Hur väl samverkansprojektet i Lund hanterat dessa konflikter blir således fokuset för denna uppsats. Ytterligare tre viktiga förutsättningar för att lyckas med ett hållbart utvecklingsarbete presenteras mer ingående i avsnitten nedan.

3.3 Aktivt ägarskap

Aktivt ägarskap i form av en stark och pådrivande projektledning är, enligt Brulin och Svensson centralt för ett framgångsrikt projekt. De menar att detta framför allt gäller i kortsiktiga projekt där hög aktivitet och resultat är viktigt. I projekt som ska sträcka sig över en längre period, menar de att det kan finnas risker med att projektledningen får en alltför stor roll, dels för att större projekt oftast kan bli övermäktigt för ett fåtal personer, dels för att projektägare och styrgrupper högre upp i leden tenderar att bli för passiva (Brulin & Svensson 2011, s. 47).

Samtidigt är Brulin och Svensson tydliga med att om ett projekt inte ska bli temporärt, är det viktigt med en aktiv projektledning, där också projektägare involveras på ett explicit sätt i genomförandet och lärandeprocesserna. Styrgruppen ska ha det övergripande ansvaret för framför allt strategiska frågor, men på samma gång är det viktigt att projektet verkar i samspel med dess omgivning och projektets ingående aktörer på operativ nivå (Brulin & Svensson 2011, s. 25, 48).

Således kan projektstyrning se ut på olika sätt. Vanligast förekommande är standardiserade metoder, där planering och målstyrning är guidande i projektet, vilket är fördelaktigt för att skapa tydliga riktlinjer och ett konsensustänk inom ramen för projektet. Samtidigt finns det risk för att sådana metoder blir ett självändamål, vilket riskerar att inblandade aktörer bortser från de faktiska dilemman och lösningar som projektet kräver. Här betonar Brulin och Svensson att idédimensioner bör varvas med de mer handfasta metoderna, där de ingående parternas olika

“intentioner, syften och visioner” blir vägledande för utformningen av projektet (Brulin & Svensson 2011, s. 49).

En blandning mellan mjuka och hårda styrmetoder är följaktligen en lämplig väg att gå inom modern verksamhetsstyrning. Det viktiga är att styrningen uppmuntrar och bidrar till lärande och deltagande inom projektet. I detta avseende blir också en värdeorienterad styrning mer önskvärd än en kostnadsorienterad styrning, där en proaktiv, framåtsyftande och engagerande agenda blir vägledande. Avslutningsvis är det projektägare och styrgruppens ansvar att ta strategiska beslut och se till att resultaten sammanställs samt implementeras för långsiktig vinning (Brulin & Svensson 2011, s. 25).

3.4 Samverkan

I föreningslivet och arbetslivet samarbetar vi mer eller mindre dagligen med varandra. Men vi kan också samverka, vilket är samarbete i en vidare dimension. Danermark (2000, s. 15) beskriver samverkan som “medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte”. De som deltar i samverkansprojekt har ofta olika utbildning, lagstiftning och regler att följa i sitt yrkesutövande (Danermark 2000, s. 15).

Brulin och Svensson (2011) betonar samverkan som den andra centrala förutsättningen för ett hållbart och framgångsrikt projekt. Författarna presenterar begreppet *partnerskap*, vilket syftar till en ökad samverkan mellan offentlig och privata sektor. För att komma till bukt med komplexa samhällsproblem som sociala frågor och klimatet, krävs delad kunskapsbildning, tydliga investeringar och ett kollektivt agerande inom den offentliga sektorn tillsammans med den privata sfären, intressegrupper och civilsamhället (Brulin & Svensson 2011, s. 52). Trots uppenbara dilemman med ett sådant här partnerskap, där alltför många aktörer tenderar att göra projekt tungrodda och svårigheter uppstår med att inkludera alla parter i beslutsprocesserna, finns det onekligen fördelar. Uppsidan med sådant här partnerskap är att det genererar ett gemensamt samtal och agerande, samt en förenad kunskapsbildning och strategisk kompetens som i den bästa av världar inkluderar alla ingående parter (Brulin & Svensson 2011, s. 52).

Fortsättningsvis menar Löfström (2010) att genom projektets temporära karaktär och tydliga avgränsning mot sin omgivning skapas möjligheter att generera nya arbetsmetoder och samla kompetenser för att uppnå nya mål. På detta sätt formas en lugn miljö där en fördjupad kommunikation och integration mellan projektets parter blir möjlig. Potentiella gränser som

kan finnas mellan de olika hemorganisationerna och deras olika arbetsuppgifter kan genom denna fördjupade samverkan suddas ut eller förstärkas. Exempel på gränser vid samverkan är *organisatoriska*, *praktikers* och *byråkratiska* (Löfström 2010, s. 43). Den förstnämnda syftar till att klargöra de olika verksamheternas syften, ansvarsområden och riktning. Praktikers gränser syftar till det handlande som praktiker utför i vardagsarbetet, de tjänster de producerar och deras relationer till omgivningen. När olika praktiker ska samverka finns det utrymme för utbyte av varandras kompetenser, å andra sidan finns det risk för att möten blir alltför asymmetriska och konfliktfyllda. Till sist lyfts byråkratiska gränser som grundar sig i de olika regelverk och regleringar som styr verksamheter och deras uppdrag (Löfström 2010, s. 43).

Trots gränsproblematiken som kan uppstå vid samverkan och arbetsfördelning är gränsskapande viktigt för att förtydliga och vidmakthålla olika roller mellan verksamheter. Löfström poängterar samtidigt att samverkansprojekt som består av fler än två hemorganisationer riskerar att bli svåra att genomföra då det finns många system, regler och strukturer att förhålla sig till (Löfström 2010, s. 48–50).

Vidare skriver Brulin och Svensson att forskningen efterlyser "sammanhållande och organiserade krafter" inom ramen för framgångsrika projekt (Brulin & Svensson 2011, s. 49). En sådan roll benämns som *kvalificerade intermediärer*. Deras funktion, likt en katalysator, är att underlätta den gemensamma kunskapsbildningen inom projektet så att det omsätts i faktiskt handlande och agerande. Forskningen är tydlig med att vilken organisation eller aktör som tillskrivs detta uppdrag varierar och det beror på faktorer som kompetens, kontext samt strategisk position.

Sammanfattningsvis är värdet av samverkan och gemensamt lärande för att lösa komplexa sociala frågor nästintill obestritt, men hur detta ska gå till i praktiken och dess innehåll är mer oklart (Brulin & Svensson 2011, s.54).

3.5 Utvecklingsinriktat lärande

Den tredje förutsättningen för ett hållbart projekt som Brulin och Svensson lyfter fram är *utvecklingsinriktat lärande* (2011, s. 55). Det centrala i detta begrepp är att lärandet både är integrerat i själva utvecklingsarbetet och att det samtidigt bidrar till förbättring och progression. Att praktisera denna metod kan se ut på olika sätt och det är således svårt att presentera en tydlig bild av hur ett utvecklingsinriktat lärande går till. Däremot kommer ingående aktörer en bra bit på vägen genom att "problematisera, kommunicera och diskutera projektresultat" (Brulin &

Svensson 2011, s. 55), vilket kan resultera i gemensamma kunskaper som driver projektet framåt i positiv riktning.

På detta sätt finns det också möjligheter att hitta nya innovativa arbetssätt som sprids mellan och inom kommuner (Brulin & Svensson 2011, s. 55). Om ett utvecklingsinriktat lärande genomförs på ett välfungerande sätt kan kommuner och regioner bli mer effektiva, skapa bättre arbetsförhållanden samt öka produktiviteten för att nå deras mål och agenda (Brulin & Svensson 2011, s. 56).

Föga förvånande är det inte att projekt blir kortvariga och ohållbara om de inte formas i en "stödjande miljö" (Brulin & Svensson 2011, s. 57). Grundläggande för att de ska bli framgångsrika är, som nämnts tidigare, samverkan mellan parterna men också ett samarbete som grundas på djup kännedom mellan aktörerna. Denna kännedom uppstår i de avgränsade lokala miljöer som projektformen innebär, där kontinuitet och tolerans präglar lärandet vilket möjliggör att tyst kunskap kan delas mellan parterna (Brulin & Svensson 2011, s. 58). Kunskapen är mer informell, erfarenhetsbaserad och svår att sätta fingret på, men ack så värdefull för organisationen att bli effektivare och nå sina mål. Av naturliga skäl kan det vara svårt för en organisation att omsätta kunskapen i handling, bland annat beroende på de rådande idealen, traditionerna, rutinerna och den kultur som finns (Ellström 2009, s. 105–106).

Avslutningsvis kommer alltid enskilda individer att bära med sig kompetenser från utvecklingsarbeten även om de inte tas vidare i en mer strukturerad och formell mening. Deras kunskap är på många sätt ovärderlig och dessa lokala "samhällsentreprenörer" är ofta ansvariga och drivande för den regionala samhällsutvecklingen, vilket gör dem lämpliga att agera som "spindlar i vävet" mellan projekt och samhället i stort (Brulin & Svensson 2011, s. 59).

4. Tidigare forskning

Det finns en hel del litteratur och forskning på vad som gör utvecklingsarbeten och projekt hållbara. I detta avsnitt presenteras ett axplock av den forskning som bedrivits internationellt och nationellt med fokus på förutsättningarna aktivt ägarskap, samverkan och utvecklingsinriktat lärande. Vi har således valt att presentera tidigare forskning baserat på det teoretiska ramverk vi valt för studien. Även om detta kan leda till viss upprepning, anser vi att detta skapar tydlighet och möjliggör en mer distinkt och koncentrerad analys av hur dessa tre förutsättningar kan ligga till grund för hållbara projekt.

4.1 Aktivt ägarskap

Cha och Winch (2020) presenterar i sin studie de utmaningar som projektägare i Storbritannien stöter på vid samverkansprojekt inom offentlig sektor. En av deras slutsatser är att större projekt behöver initieras och planeras i tidig fas för att möjliggöra ett lyckat utvecklingsarbete där politiska, samhälleliga och organisatoriska mål uppfylls. Efter avslutat projekt har även projektägare ansvar att ta strukturer vidare och skapa nyttorealisering. Här framhäver dock författarna att det är viktigt att betrakta "projektägare" som en projektorganisation, då förändringar av strukturer och arbetsformer inom offentlig sektor inte är avhängigt på en individ utan det beror på många olika regelverk, beslut och strukturer. Samtidigt efterlyser de mer forskning på hur detta ska gå till i praktiken, då forskningen är undermålig inom området idag (Cha & Winch 2020, s. 186).

Vidare har Emanuel Åhlfeldt i sin avhandling undersökt vilka faktorer och förutsättningar som gynnar och hämmar ett hållbart utvecklingsarbete, med fokus på aktivt ägarskap. Studien har undersökt fyra utvecklingsprojekt inom vård och omsorg i Sverige, där två av de fyra refereras till i denna uppsats (Åhlfeldt 2017, s. 243).

I det första projektet, "Hemrehabprojektet", där personfokuserad vård och omsorg var föremål för utredning, saknades en traditionell projektledare. Samtidigt präglades projektet av en engagerad och drivande styrgrupp i form av flera högt uppsatta chefer. Äldreomsorgens högsta ledning hade även en central roll i projektet där de avsatte tid och resurser för att ta resultaten vidare och utveckla projektet. Det fanns även strukturer för kommunikation mellan chefer och personal under arbetets gång. Studien visar att projektet i stora drag var hållbart och en av de

största anledningarna till detta var ett aktivt och dedikerat ägarskap tillsammans med en aktiv kommunikation med personal längre ner i projektet (Åhlfeldt 2017, s. 244).

“Läkemedelsprojektet” fokuserade på strukturerade läkemedelsgenomgångar i vården. Arbetet blev inte alls lika hållbart som det föregående, då resultat och kunskap inte spreds vidare till andra vårdcentraler i landet. Projektet erhöll inte en lika aktiv och engagerad ledning som “Hemrehabprojektet”, utan överlät i stället all makt och beslutsfattande till chefer och personal längre ner i hierarkin. Studien visar det som även tidigare forskning påvisat, att utvecklingsarbeten som inte präglas av aktivt ägarskap och förankring i ledningen ofta blir temporära isolerade sidoprojekt (Åhlfeldt 2017, s. 245).

Sammanfattningsvis visar tidigare studier att projektägare är högst ansvariga för att tillhandahålla resurser, tid, kompetens och ett stödjande klimat för att kunna göra projekt fortsatt hållbara i de permanenta organisationerna.

4.2 Samverkan

Vad gäller samverkan, betonar internationell forskning av Williams (2012, s. 15) vikten av att projektets utformning är väl genomtänkt i alla led vid start så att medverkande parter vet vad målbilden och visionen är med projektet. Därigenom kan arbetsstrukturer och processer anpassas för att effektivare uppfylla projektets syfte. Williams (2012, s. 17) lyfter även att samverkan inte alltid har ett egenvärde i sig självt, utan att det ska vara ett verktyg för att nå gemensamma mål som skapar kollektiv nytta.

Även om samverkan och förebyggande arbete är modeord i dagens samhälle, där de flesta skriver under på att det är positivt, behöver det studeras med kritiska glasögon på. Söderberg och Johansson (2018, s. 134) tar fasta på det brottsförebyggande arbetet utifrån de båda samverkansformerna Sociala insatsgrupper, SIG, och Skola, socialtjänst, polis och fritid, SSPF. Båda formerna har som utgångspunkt att i inledningsskedet inhämta samtycke från vårdnadshavare och ungdomar i fråga för att möjliggöra informationsutbyte mellan samverkande parter.

Socialsekreterarna har ofta en nyckelroll i arbetet med ungdomen, men forskningen betonar att informationsutbyte och samverkan inte nödvändigtvis behöver göra arbetet smidigare. Med fler myndigheter och aktörer engagerade finns det risk för att arbetet blir mer kontrollerande än stödjande. Att ur brottspreventionsperspektiv konstatera riskfaktorer är bra, men i andra

vågskålen ligger risken för ökande stigmatisering genom att polis och socialtjänst kopplas in allt för tidigt i det brottsförebyggande arbetet (Söderberg & Johansson 2018, s. 140–141). Myndigheternas fokus kan också vara olika, där exempelvis polisen gör en brottsutredning parallellt med socialtjänstens barnavårdsutredning. Således behöver metod, genomförande och mål diskuteras mer ingående innan en SIG (Sociala insatsgrupper) eller SSPF startas för att skapa fruktbara och bestående samverkansstrukturer (Söderberg & Johansson 2018, s. 137–139).

Vidare menar skolan och polisen att det är nödvändigt att överbrygga sekretesshinder och direkt avgörande för att kunna hjälpa ungdomarna. De byråkratiska gränser som sekretessen utgör kan således hämma samverkan (Söderberg & Johansson 2018, s. 140–141). Samtidigt, i ivrigheten att stödja ungdomarna att göra bättre val, lyfter Söderberg och Johansson (2018, s. 142) att sekretessen finns av en anledning. Den personliga integriteten, privatlivets helgd, ungdomars delaktighet och rätten att få vetskap om de insatser de berörs av får inte stryka på foten.

Berg (2011, s. 48.) exemplifierar i *Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete* hur samverkansöverenskommelserna mellan kommun och polis kan fungera i praktiken. Hon nämner att även om de är centrala aktörer är det mycket vunnet om övriga aktörer såsom företag, föreningar, fastighetsägare och frivilligorganisationer involveras. I vidare bemärkelse driver ofta kommunerna verksamheter som har en brottsförebyggande effekt, även om det inte uttalat är det primära syftet.

Emellertid kan kommunerna organisera samverkan kring brottsförebyggande arbete på olika sätt. I Landskrona valde de exempelvis att låta en trygghetssamordnare agera som motor med ansvar att följa upp både kommunens och polisens arbete (Berg 2011, s. 59). Ett sådant tillvägagångssätt kan främja samverkanstrukturerna och bidra till långsiktiga effekter av det brottsförebyggande arbetet.

Även om forskning visar att samverkan mellan olika aktörer är nyckeln för att lösa komplexa samhällsfrågor, är den undermålig på området och det finns således ett behov av att konkretisera samverkan och utforska dess olika former (Brulin & Svensson 2011, s. 54–55). Även Mörndal (2018, s. 29) uttrycker att det finns ett sådant behov och denna uppsats kan förhoppningsvis bidra till forskningen om samverkansprojekt i praktiken.

4.3 Utvecklingsinriktat lärande

Forskning inom detta område visar på vikten av delaktighet och kommunikation inom projektets ramar. Lopes och Farias (2018, s. 88) undersöker på internationell nivå vilka faktorer som är centrala inom den offentliga sektorn för att generera innovativa och inkluderande miljöer. De har gjort en sammanställning av internationella studier som visar på vikten av strukturer inom samverkansprojekt som möjliggör kommunikation och informationsutbyte av kunskaper. Dessutom visar deras studie att ledning och högre chefer bör vara högst involverade i de beslut som tas inom ramen för utvecklingsarbeten för att främja nytänkande och progression (Lopes och Farias 2018, s. 88).

Tidigare nationell forskning visar på liknande tendenser. Svensson m.fl. (2007, s. 29) sammanfattar delar av denna forskning och menar att vidden av delaktighet och förankring hos de anställda inom projektformen är avgörande för utvecklingsprocessens förlopp och resultat. Forskningen visar att det är särskilt viktigt med delaktighet när stora organisationsförändringar ska göras inom verksamheter. Delaktighet kan se ut på en mängd olika sätt men några lämpliga sätt är problemlösningssgrupper, referensgrupper, personalmöten och informationsträffar (Svensson m.fl. 2007, s. 30).

Ett sätt att upprätthålla delaktighet och hållbarhet är genom *lärande utvärdering och följeforskning* (Svensson m.fl. 2007, s. 80) Forskningen visar att *lärande utvärdering* är utvecklingsinriktad och bygger på en ständig reflektion av hur medel, metoder och nya kunskaper kan användas inom projektet för att uppnå både långsiktiga och kortsiktiga effekter. Utvärderingen och arbetsformerna bör omfatta alla aktörer inom projektorganisationen; ägare, styrgrupp, praktiker och ansvariga i kommunen och kan därför ses som ett kollektivt lärande, där öppenhet och transparens är viktiga ledord (Svensson m.fl. 2007, s. 80). På det sättet förankras också projektets syfte och visioner hos de ingående parterna vilket också skapar potential för långsiktiga effekter (Svensson m.fl. 2007, s. 38, 45).

Avslutningsvis visar tidigare svenska och internationella studier att delaktighet från alla led i projektorganisationen, en bred förankring tillsammans med lärande utvärdering är centrala komponenter för att åstadkomma långsiktiga effekter inom utvecklingsarbeten.

5. Metod

Detta arbete är en kvalitativ beskrivande fallstudie där empirin baseras på semistrukturerade intervjuer med sju kommunala tjänstemän och en områdespolis. För att få bred och djup information, med intervjusvaren som grund, använder vi oss sedan av kvalificerad uppföljning för att utvärdera förutsättningarna för hållbarhet i projektet. Den kvalitativa metoden syftar till att förstå hur människor uppfattar världen ur deras egna perspektiv, vilket passar som ansats för att besvara frågeställningen till denna uppsats. När det kommer till “mjuka” värden, såsom socialt arbete, samverkan och relationer passar den kvalitativa ansatsen bättre än den kvantitativa. då enkäter och tabeller inte är lämpade för de ändamålen (Teorell & Svensson 2007, s. 11).

5.1 Fallstudie

Vårt “fall” är samverkansprojektet i stadsdelen Norra Fäladen i Lund. Gerring (2017, s. 56–58) delar in de *beskrivande* fallstudierna i kategorierna *typisk* och *diversifierad*, där den förstnämnda utgörs av ett fall som visar på ett återkommande mönster, medan den andra gäller flera fall inom exempelvis ett politiskt fält för att spegla bredden och åskådliggöra flera mönster. Den *typiska* fallstudien, där en stadsdel eller social grupp är studieobjekt, är ofta allmängiltig i sin utformning och därmed signifikant för att möjliggöra generalisering till andra fall (Flyvbjerg 2006, s. 226–228). Vi menar att Norra Fäladen faller under denna beskrivning, då det, enligt vårt förmenande, inte finns några störande eller större avvikande faktorer jämfört med andra områden i Sverige. Samverkan i brottsförebyggande syfte mellan socialtjänst, fritidsverksamheter, skola och polis pågår i flertalet kommuner (Karlsson & Grip 2025, s. 11), vilket gör att samarbetet i Lund inte särskiljer sig. Vad som däremot utgör en lokal avvikelse i Lund och som försvårar generalisering är att socialtjänsten inte arbetat brottsförebyggande tidigare, vilket den har gjort i många andra kommuner i landet. Därför kan de slutsatser vi identifierar delvis vara unika för Lund.

Därutöver anser vi att studiens resultat och dess generaliserbarhet inte heller begränsas till brottsförebyggande samverkansarbete utan gäller även andra ansvarsområden och utvecklingsarbeten inom kommunal sektor. Esaiasson m.fl. (2024, s. 64) stämmer in i ovanstående beskrivning av typiska fall, och menar att så länge de inte systematiskt skiljer sig från andra fall i samhället, finns det anledning att tro att resultaten är generaliserbara. Därtill finns det ett värde i att kunskap ackumuleras, då en större kunskapsbas gör det möjligt att uttala

sig generaliserande (Flyvbjerg 2006, s. 226–228). Att vara helt säker på att ett fall är generaliserbart i vidare bemärkelse kräver att flertalet liknande oberoende undersökningar upprepas flera gånger och visar på liknande resultat (Esaïasson m.fl. 2024, s. 64). Denna studie är således ett steg på vägen mot samsyn kring vilka förutsättningar som är viktiga för hållbara samverkansstrukturer inom kommuner.

5.2 Kvalificerad uppföljning (Genomförande)

Vedungs (2009) modell *kvalificerad uppföljning* passar när syftet är att belysa de pågående processerna i ett projekt. Det är eventuella negativa avvikelser, som kan motverka målbilden med projektet, som ska identifieras och därför görs avstämningar under projektets gång för att bedöma om sådana finns. Kvalificerad uppföljning sker utifrån ett *uppifrånperspektiv*, där granskning av genomförandet på lägre nivåer sker för att avgöra om korrigeringar är nödvändiga för att underlätta för projektet att nå målet (Vedung 2009, s. 75–77).

I Vedungs (2009, s. 77) ideala modell för kvalificerad uppföljning ingår 15 steg, men antalet varierar beroende på forskningsfrågan och projektets karaktär. I vårt fall kom det att bli följande åtta steg, med start i ämnesval och avslutningsvis en färdig uppsats. De sju steg som valts bort är de där “omtag” och “uppföljning” görs av tidigare steg, vilket vi inte funnit relevant för denna studie. Även det sista steget som innefattar att utreda om verksamheten i fråga har vidtagit föreslagna åtgärder, har inte varit möjligt inom ramen för denna uppsats (Vedung 2009, s. 77, 89).

De båda inledande stegen innebar att formulera forskningsfråga och syfte med studien; det vill säga projektets förutsättningar för att generera “hållbara samverkansstrukturer” i det brottsförebyggande arbetet i Lund samt utreda hur långsiktiga utvecklingsarbeten kan bedrivas inom offentlig sektor. Steg tre bestod av att utarbeta en interventionsteori, vilket i denna studie är de tre förutsättningar som Brulin och Svensson (2011, s. 47) satt upp för hur ett projekt kan bli hållbart. Interventionsteorin utgick således från att utreda hur förutsättningarna *aktivt ägarskap, samverkan och utvecklingsinriktat lärande* har förekommit i projektet. I det fjärde steget formulerades intervjufrågorna utifrån de tre förutsättningarna (Bilaga). Steg fem innebar insamling av empiri genom de åtta semistrukturerade intervjuerna med respondenterna från ASF, KFF och polisen.

Det sjätte steget var en bearbetning av intervjusvaren där svaren transkriberades och lyssnades igenom två gånger för att korrigera dem ordagrant och korrekt. I det sjunde steget analyserades

svaren utifrån de tre förutsättningarna för hållbart utvecklingsarbete, samtidigt som teorier och tidigare forskning vävdes in i analysen. Det åttonde steget är att färdigställa uppsatsen och skicka in underlag som en del av kommunens rapport om projektet i Norra Fäladen.

5.3 Teoretisk referensram

Arbetet är teoriprovande på så sätt att vi i ett tidigt skede läste in oss på litteratur och teori om vad som ofta gör utvecklingsprojekt hållbara. Vi har använt oss av tidigare forskning, inhämtat från databaser som Google Scholar och LubSearch, som stödjer och behandlar den teoretiska referensram vi valt i Brulin och Svenssons (2011) tre förutsättningar. Sökorden har varit specifika för att avgränsa sökningen, där källorna varit akademiska och peer-reviewed. Frekventa sökord: *sustainability, projects public sector, collaboration*. Det inhämtade empiriska materialet har sedan jämförts mot teorin och tidigare forskning för att förstå empirin och vilka faktorer som är relevanta för hållbara strukturer. På det sättet har vi arbetat efter en abduktiv process, där utgångspunkten för teorin och empiri har breddats samt utvecklats längs arbetets gång för att passa frågeställningen (Teorell & Svensson 2007, s. 51).

5.4 Semistrukturerade intervjuer

Empirin i detta arbete utgörs av de åtta intervjuer vi valt att göra med de som arbetar med samverkansprojektet mot unga i stadsdelen Norra Fäladen. Intervjuerna är semistrukturerade (Bilaga) och ämnesmässigt uppbyggda kring de tre frågeområdena *aktivt ägarskap, samverkan och utvecklingsinriktat lärande*. När frågorna formulerades utgick vi från de tre faktorer som Lundquists (1992, s. 76–77) menar är väsentliga vid framgångsrika utvecklingsarbeten: *förstå, kunna* och *vilja*. Intervjufrågorna har varit desamma för samtliga respondenter och denna standardisering har möjliggjort att svaren kan bli generaliserbara och jämförbara (Teorell & Svensson 2007, s. 89–90). Följdfrågor har förekommit sparsamt och påverkar därför inte intervjuerna nämnvärt.

Enkätformulär som metod har således valts bort för att kunna ställa frågor som kräver resonering, nyanserade svar och möjliggöra en djupare analys. Intervjuer möjliggör också svar som sällan finns återgivna eller dokumenterade skriftligt. Försvarande omständigheter vid intervjuer kan dock vara att respondenten har ett bristande verbalt ordförråd, att kroppsspråk

inte uppfattas vid röstinspelning och att respondenten undanhåller information (Teorell & Svensson 2007, s. 90).

Vidare nämner Teorell och Svensson att det är lämpligt om intervjuare undviker akademisk jargong och att respondenten får tid på sig att tänka ut sitt svar (Teorell & Svensson 2007, s. 90). Det finns dock alltid risk för att relationen mellan intervjuare och respondent blir asymmetrisk, i form av att intervjuaren ställer på förhand formulerade frågor och därmed påverkar respondenten i dess föreställningar om ämnet. Således finns det en poäng i att styra intervjun mer mot ett samtal mellan två individer än att det blir en kontrollerande intervjumiljö (Löfström 2010, s. 83), vilket har varit målet i detta arbete där vi startade intervjuerna med öppna och mjuka frågor för att skapa en avslappnad och trygg miljö.

5.5 Urval

Projektet är ett pilotprojekt initierat av och för Lunds kommun. I *Ökad förmåga att möta social oro och utanförskap* (Lunds kommun 2023) förklaras bakgrund, mål och syfte. Vid val av respondenter har vi tillämpat ett *målinriktat urval*, dvs. respondenterna har valts för att besvara forskningsfrågan (Bryman 2011, s. 434). En bredd av respondenter inom projektet, både på horisontell och vertikal nivå, har varit relevant för att spegla organisationsstrukturen och få en komplett bild av hur deltagarna upplever arbetet så här långt.

I bild 1 framgår att vi har intervjuat sju personer i de fyra vertikala nivåer som finns i projektet. En områdespolis i Norra Fäladen valdes ut efterhand, som inte formellt är en del av projektet. Polisen valdes ut för att tillföra ett relevant perspektiv vid brottsförebyggande arbete samt för att många respondenter uppgav polisen som en viktig samarbetspartner. Projektägare tillika förvaltningsdirektörer har vi inte intervjuat inom ramen för denna studie, vilket dock hade varit intressant för att kunna göra djupare analys kring hur det aktiva ägarskapet har gestaltat sig från deras perspektiv. Vid ett annat urval hade det kunnat bli helt andra svar. För optimalt resultat och validitet hade samtliga 16 operativa medarbetare i projektet intervjuats tillsammans enhetschefer och projektägare, men på grund av brist på tid och resurser har detta inte varit möjligt.

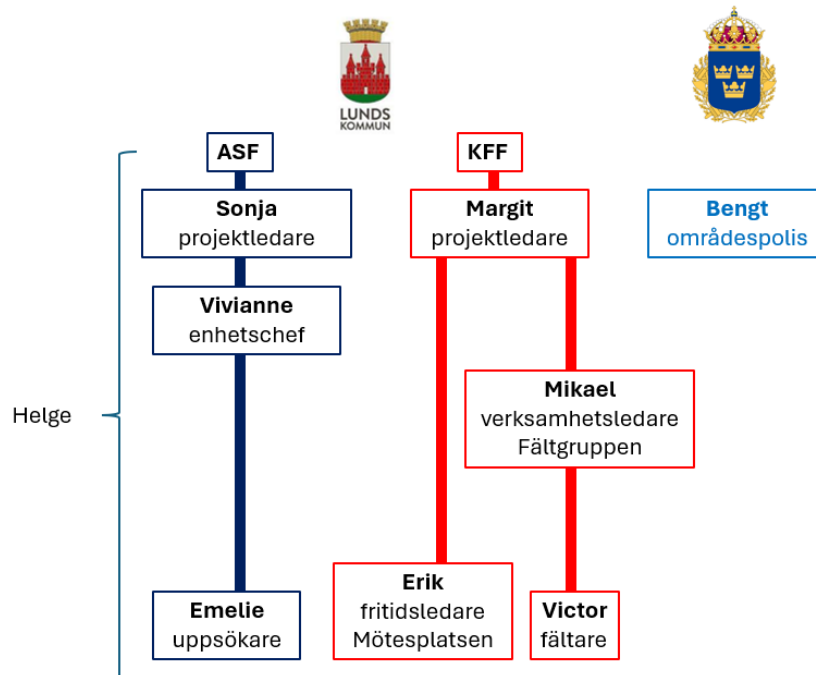


Bild 1. Respondenter i denna studie

5.6 Bearbetning av material

Vid sammanställningen av de transkriberade intervjuerna, sammanlagt 100 sidor av data, sorterade vi svaren tematiskt utifrån de tre kriterierna för hållbart utvecklingsarbete, d.v.s. *aktivt ägarskap*, *samverkan* och *utvecklingsinriktat lärande*. Den tematiska analysen underlättade en systematisk exkludering av irrelevant innehåll som inte besvarade vår frågeställning. Vi har använt oss av Braun och Clarkes (Hole 2023, s. 380) teorier om *tematisk analys*, som syftar till att tolka och utröna utsagor från kvalitativa data snarare än att slaviskt följa en steg-för-steg metod för detta. Exakt hur tematiken utformas är avhängigt på studiens syfte och design.

Genom att sortera svarens innehåll utifrån de tre temana, fick vi en tydlig och klar bild av projektets uppbyggnad, dess deltagare och dess förutsättningar för hållbarhet och långsiktiga arbetsformer. Det innebär alltid en tolkning att sortera ut vilket material som är relevant för att besvara frågeställningen och det går inte att komma ifrån att andra hade kunnat tolka materialet annorlunda, vilket sänker reliabiliteten och validitet för studien. Några definitiva gränser mellan de tre förutsättningarna för hållbart arbete kan inte ställas upp eftersom det yttersta är avhängigt av de som tolkar. Dessa går också in i varandra, därför har den uppdelning vi gjort varit nödvändig för att synliggöra nyanser i deras tillämpning och utförande.

5.7 Forskningsetiska krav

När man som forskare begär att få ta del av andras erfarenheter och åsikter, är det av yttersta vikt att det sker på ett etiskt korrekt sätt. Därför har forskarvärlden enats om följande fyra allmängiltiga etiska krav att leva upp till: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2011, s. 131–132). De som ställer upp som respondenter ger av sin tid och ska känna sig trygga och säkra i att deras svar behandlas konfidentiellt och att deras identiteter inte kan röjas. Inför intervjuerna inhämtades samtycke om anonymitet och vid sju av åtta intervjuer spelades medgivanden till samtycken in. Syftet med studien avhandlades också vid detta tillfälle för att uppfylla nyttjandekravet och informationskravet. Vad gäller konfidentialitetskravet är respondenterna dock medarbetare i ett kommunalt projekt som följs upp på ett kvalificerat vis för kommunens räkning och därför kan de inte garanteras full anonymitet.

6. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras intervjusvaren som vi tematiserat utifrån de tre förutsättningarna aktivt ägarskap, samverkan och utvecklingsinriktat lärande. Samtidigt görs en analys där det teoretiska ramverket samt tidigare forskning vävs in.

6.1 Aktivt ägarskap

I våra intervjuer är projektledarna för KFF och ASF tydliga med att ägarskapet delas mellan förvaltningarna. På den operativa nivån däremot finns det en viss osäkerhet kring vilken verksamhet som äger och styr över projektet. Såväl uppsökare inom ASF som medarbetare på Mötesplatsen och Fältgruppen är överens om att projektet är sprunget ur den nya socialtjänstlag som träder i kraft denna sommar och att detta ställer nya krav på hur socialarbetare ska arbeta framgent. I samband med att projektet startade anställdes tre nya medarbetare via ASF medan inga nya resurser har tillförts KFF, vilket stärker bilden av att projektet är initierat av ASF och dess verksamhet. Detta menar Emelie, uppsökare, har skapat förvirring hos medarbetare på KFF:

“... så var det ju ingen som visste att det fanns någon projektplan. /.../ Alltså de visste inte det, varken fältgruppen eller mötesplatsen. Vi upplevde nog inte att den var förankrad i båda delarna eftersom projektet är både KFF och ASF. Där fanns det lite glapp.” (Emelie)

Erik, fritidsledare på Mötesplatsen, upplever också att projektet inte legat inom deras organisation:

“... ja, alltså för vår del så har vi ju det, för att vi är ju egentligen inte så mycket alltså inblandade i själva socialförvaltningen som projektet. Så det är ju deras,” (Erik)

Även Mikael, verksamhetsledare hos Fältgruppen, upplever viss otydlighet i samband med projektstart:

“... tillblivelsen har vi dålig koll på. Den bara kom som en boll till oss helt plötsligt att nu ska ni vara med i det här projektet. Eller vår chef ringde dagen innan det kom i tidningen. Så bakgrunden där var det väl inte alls med i... “ (Mikael)

Dessa svar tyder delvis på att projektägare, tillika förvaltningsdirektörer i ASF och KFF, och projektledning inte lyckats implementera projektplanen och dess vision i samspel med utförare på operativ nivå. Enligt Brulin och Svenssons (2011, s. 25, 48) resonemang finns det således risk att projekt inte når sin fulla potential om det inte finns en tydlig styrning och ett samspel mellan de olika parterna. På samma sätt visar Åhlfeldts (2017, s. 244) forskning, via ”Hemrehabprojektet”, vikten av en tydlig och aktiv kommunikation mellan operativa nivåer inom projektet för att skapa hållbara samverkansstrukturer och motivera personalen. Även Svensson m.fl. (2007, s. 38) och Cha och Winch (2020, s. 186) betonar betydelsen av att förankra projektplan och vision innan projektstart för att uppfylla specifika och organisatoriska mål.

Samtidigt tyder intervju svaren på att styrningen av projektet präglats av mjuka, öppna och utforskande styrmetoder för att hitta lämpliga samverkansformer och möta kraven i den omarbetade socialtjänstlagen. Här förtydligar Sonja sin roll som projektledare vid ASF;

“... men det handlar ju också om att ge ramar och riktlinjer om det går för ett sånt här projekt har ju ingen. Det är ju inte alltid /.../ att det finns en färdig arbetsbeskrivning. Utan det är ju väldigt mycket upp till verksamheten själv”

“... men det är ju ett ständigt prövande sig fram helt enkelt.” (Sonja)

Margit, projektledare vid KFF, menar också att klimatet har varit utforskande för att hitta lämpliga samverkansstrukturer:

“... Det har handlat om att identifiera - det i sig är ett mål /.../ Utan vi vill att de som jobbar nära varandra och i verksamheten ska kunna hålla den öppna att utforska vad som skulle vara hinder och främja bra samverkan...” (Margit)

Med dessa öppna, dynamiska och utforskande styrningsmetoder finns det å andra sidan fördelar med att ledningen inte tar allt för stor plats och styr projektet med järnhand. Precis som Brulin och Svensson (2011, s. 49) framhåller präglas modern verksamhetsstyrning av både mjuka och hårda styrmetoder, där det är just kombinationen av dessa som möjliggör lyckade utvecklingsarbeten. Inom detta är det centralt att personalen på den operativa nivån har mandat att styra över projektet och dess utformning.

Vad som däremot projektägare inte har presenterat ännu är en plan för hur samverkansprojektet ska implementeras vidare i de permanenta organisationerna. Å ena sidan finns det planer på att implementera samverkansmodellen SSPF (Skola, socialtjänst, polis och fritid), som är en

vanligt förekommande arbetsform inom det brottsförebyggande arbetet på kommunal nivå (Socialstyrelsen 2024). Men det har inte kommunicerats ner på lägre nivåer utan det är endast projektägare, enhetschefer och projektledare som hittills diskuterat förutsättningarna för detta. Samtidigt är Sonja optimistisk:

“...och jag tänker att vi kommer att komma dit för alla vet ju att det slutar till årsskiftet så efter sommaren så behöver vi ju ha en konkret plan och jag tänker att nu finns det inte det men det kommer att finnas det. Inom kort...” (Sonja)

Som Åhlfeldt (2017, s. 196) preciserar i sin avhandling och Brulin och Svensson (2011, s. 25) menar är det projektägare som är högst ansvariga för att skapa förutsättningar och se till att projektets resultat och strukturer tas vidare efter avslut. Dessutom påpekar Cha och Winch (2020, s. 186) vikten av att projektägare skapar förutsättningar för projektets fortlevnad. Vivianne, enhetschef för ASF, menar att en plan är på gång men hon efterlyser mer samsyn mellan just projektägare och resten av projektet:

“... där finns ett engagemang men jag tycker att det skulle kunna vara lite mer /.../ på direktörsnivån att där skulle man ju behöva ha kanske lite mer samsyn. Jag tror det är samsyn mer som med Sonja och Margit och så, men direktörerna är ju långt ifrån, men det är de som sitter på en del beslutsfattande delar som gör att vi kanske inte alltid kan komma vidare...” (Vivianne)

Att projektägare och förvaltningsdirektörer hamnar vid sidan av projekt är inte ovanligt, som tidigare forskning visar. Både studier av Åhlfeldt (2017, s. 245) och Svensson m.fl. (2007, s. 48) påvisar att en bristfällig delaktighet och förankring hos de högre leden i utvecklingsarbeten kan hämma de långsiktiga effekterna av projekt. Detta överensstämmer med Viviannes beskrivning av relationen till projektägare, där hon upplever att projektets utveckling bromsas upp när ansvariga högre upp i leden inte är tillräckligt involverade och engagerade.

6.2 Samverkan

I svaren framgår det tydligt att alla har en positiv syn på samverkan och att arbetet på individnivå varit gynnsamt. Utmaningar som dock lyfts fram är att det har varit svårt att dra gränser mellan de olika rollerna och arbetsuppgifterna inom projektet på grund av att KFF har ett främjande uppdrag och ASF ett förebyggande. Margit, projektledare KFF, sammanfattar det så här:

“... sen har de nog blivit svårare, med återkopplingen från dom som jobbar operativt. Man vet inte, vad gör dom och vad gör vi nu? Och vi har också från KFF två redan existerande uppdrag och roller, fritidsledare och fältarbetare. De tredje benet har ju varit nya projektanställda personer, som inte har funnits tidigare med nytt uppdrag. Vad gör de och vad gör ni? man ska inte göra samma saker...” (Margit)

Emelie, uppsökare, verkar vara överens med Margit i detta och tillägger att Fältgruppen har tagit på sig uppsökarnas uppdrag att arbeta förebyggande fast de ska arbeta mer främjande.

Problematik med gränsdragningar inom samverkansprojekt är vanligt förekommande och i detta projekt omfattas det dels av organisatoriska gränser, dels av de gränser som uppstår på praktikers nivå (Löfström 2010, s. 43). Det främjande arbetet som KFF ska stå för och det brottsförebyggande arbetet som ASF ska leverera har många likheter i praktiken och kan därför vara svårt att skilja på i vardagen. Detta intygar även projektledaren Sonja, som arbetat med samverkansprojekt i flera år, där hon menar att uppgifter och roller ofta smälter samman. Här efterlyser Mikael, att chefer högre upp gärna hade fått vara tydligare med arbetsfördelning:

“... alltså om jag skulle önska helt fritt så är det kanske lite tydligare riktlinjer från våra chefer om hur mycket tid och arbetspersonal som ska läggas på detta projekt /.../ Lite tydligare ramar kanske i alla fall till oss. Vad är det vi ska göra konkret, hur mycket tid ska vi lägga? Vilka är det vi ska fokusera på?... “ (Mikael)

Precis som Löfström (2010, s. 48–50) påpekar finns det risk att projekt med fler än två hemorganisationer blir svåra att upprätthålla då många olika strukturer och regler samspelar, vilket är fallet i detta arbete där KFF, ASF, skolan och polisen alla är aktiva verksamheter på något sätt. Till en början har respondenter upplevt denna samverkan som problematisk och tungrodd, just som Brulin och Svensson (2011, s. 52) menar kan vara fallet när många aktörer ska samverka.

Dessutom upplever Bengt, områdespolis för Norra Fälleden, att rollerna och ansvarsfördelningen mellan de olika parterna inte varit tillräckligt tydliga inom ramen för projektet. Samtidigt ser han gärna att det blir likvärdigt i hur skolorna agerar i elevärenden;

“Jag har ganska mycket sms-kontakt med biträdande rektor /.../ ... ja kan det kan vara lite olika sätt att hantera det från olika skolor, olika rektorskap och jag kan

önska att det kanske skulle vara mer samstämmigt i Lunds kommunala skola. Så här gör vi. De här rutinerna har vi. (Bengt)

Emellertid har också Victor, fältare, upplevt att arbetsformerna i projektet var otydliga till en början men han framhåller tillsammans med flera andra respondenter att det blivit mycket bättre genom de veckomöten som sker på den operativa nivån en gång i veckan, där konkreta *handlingsplaner* tagits fram;

“... något konkret är ju den här handlingsplanen som jag eller som vi kom in i. Som jag tycker är ett väldigt bra bevis där man ja men är vi oroliga för Kalle - Vem gör vad? Och då har det blivit mycket tydligare i det. Så handlingsplanen är väl den som den ger det väldigt så här tydlig bild av varandras verksamheter...”
(Victor)

Detta exempel illustrerar att det finns goda strukturer och förutsättningar för hur hållbar samverkan kan fungera i praktiken på operativ nivå. Vidare är just denna förenade kunskapsbildning och strategiska kompetens vad Brulin och Svensson (2011, s. 52) betonar som uppsidan med partnerskap och samverkan när den fungerar som bäst. Partnerskap bör samtidigt involvera privata aktörer och enligt Vivianne, enhetschef för ASF, finns det utrymme för mer samarbete med privata verksamheter, förslagsvis LKF, Lunds kommunala fastigheter. Berg (2011, s. 48) anser också att mycket är vunnet om fler aktörer från privata näringslivet är delaktiga, såsom föreningar, företag och frivilligorganisationer.

I de fall när samverkansstrukturer skaver i början av projekt, finns det utrymme för projektledningen att kliva in och styra upp samverkan för att förtydliga roller och uppgifter om inte deltagare lyckas med det. Här måste projektledningen vara på tårna och vaksama om hårda eller mjuka styrmetoder krävs för att lyckas med projektet (Brulin & Svensson 2011, s.49). Söderberg och Johansson (2018, s. 137–139) lyfter att metod och praktiskt genomförande med fördel kan tydliggöras innan brottsförebyggande utvecklingsarbeten dras i gång. Williams (2012, s. 15–17) instämmer och menar att förarbetet till projekt bör tydliggöra målbild så att ingående parter kan arbeta mot en gemensam vision. Vivianne instämmer:

“... jag tycker det är bättre nu, men vi har bra kommunikation att kunna lyfta saker och ting som man tycker är lite så där osäkert eller man är fundersam kring och då är det någon som tar tag i det. Sen är det väl den andra delen att uppbyggnaden av projektet skulle kanske hade man fått backa bandet så hade man nog gjort det lite tydligare för att underlätta ingången i det...” (Vivianne)

Vidare tas sekretessen upp av många som försvårande för samverkan. Vivianne uttrycker det så här:

”Det är ju ett problem. Men det är inte ett gigantiskt problem. Sen är det ju mer att lära känna varandra, vem man är och vad det är som gör att man kanske inte säger någonting eller inte får återkoppling. Och sekretessen är ju där av en anledning. Men däremot så finns det ju alltid möjlighet att jobba med ett medgivande.” (Vivianne)

I Löfströms (2010, s. 43) vokabulär om gränser vid samverkan finns de *byråkratiska*, som sekretessen är ett exempel på. Det är utmanande att överbrygga sekretesshinder och det står klart att regelverken försvårar samverkan vid brottsförebyggande arbete (Söderberg & Johansson 2018, s. 140–141). Tystnadsplikten driver å andra sidan samtidigt de anställda till att bli innovativa och finna nya effektiva kommunikationsvägar utan att tumma på sekretessen. Många inom projektet upplevde initialt att sekretessen skapade ett obalanserat informationsutbyte mellan förvaltningarna, men detta har avhandlats och med tiden genererat bättre och likvärdiga samverkansformer, vilket tyder på hållbar och effektiv samverkan.

På frågan om projektet har haft någon sorts medlare eller intermediär som knutit samman allas kunskaper till aktiva handlingar är svaret olika. Många medger att Helge, som ansvarat för den utvärdering som skett av projektet genom LOKE-metoden (Lokal evidens), varit en typ av projektsamordnare. Margit och Vivianne framhäver dock att någon uttalad intermediär inte funnits i det vardagliga arbetet, men att en rekrytering är på gång;

“... vi har inte haft någon riktig projektledare eller projektsamordnare. Det hade nog varit bra om vi hade haft det, tror jag...” (Margit)

“... nu vet jag att man håller på och rekryterar en brottsförebyggande samordnare till förvaltningen. Vi behöver ha det för att säkerställa att det är någon som håller ihop det. Det är omöjligt för personal som jobbar i det operativa att hålla ihop det för att det ska vara likvärdigt...” (Vivianne)

Ovanstående ställningstagande får stöd av Brulin och Svensson (2011, s. 54) som betonar fördelarna med *intermediärer*, som driver på och binder samman kompetenser. I exempelvis Landskrona (Berg 2011, s. 59) hade kommunens trygghetssamordnare uppdraget att följa upp både kommunens och polisens arbete, för att skapa helhetsperspektiv och effektivisera. Sammanfattningsvis verkar medarbetarna i Lunds kommun vilja arbeta på liknande sätt.

6.3 Utvecklingsinriktat lärande

Som tidigare forskning visat är utvecklingsinriktat lärande inom ramen för projekt nödvändigt och centralt för att skapa hållbarhet och generera långsiktiga effekter. Vad gäller detta projekt och utvecklingsinriktat lärande är samtliga ingående parter positiva och upplever att det har funnits stöttande miljöer för detta, där resultat och projektets fortskridande diskuterats. Framför allt genom den utvärdering som skett genom LOKE (Lokal evidens), som både Emelie och Sonja nämner:

“... ja, men det skulle väl vara den här LOKE. Det är väl där vi egentligen har stött och blött och haft en process ...” (Emelie)

“... ja, men det tycker jag och det har ju mycket den här som Helge har gjort /.../ den har ju bidragit väldigt mycket att han har kunnat diskutera saker och ting utifrån ramen, den ramen som gäller det. Det var väl inte helt givet i början och det skulle se ut, men det går ju från klarhet till klarhet...” (Sonja)

Detta är ett tydligt exempel på hur ett utvecklingsinriktat lärande kan se ut i praktiken och det uppfyller samtidigt de kriterier som Brulin och Svensson (2011, s. 55, 58) ställer på ett sådant arbete där projektets fortskridande diskuteras och problematiseras. Denna miljö har också främjat värdefullt informationsutbyte (Ellström 2009, s. 105), i en lokal och avgränsad miljö som resulterat i ett kollektivt lärande där “tyst” kunskap kunnat delas. Denna metod liknar den lärande utvärdering som Svensson m.fl. (2007, s. 80) framhåller och som bygger på en ständig reflektion av hur metoder, erfarenheter och nya kunskaper kan generera långsiktiga effekter inom projektet. Även Lopes och Farias (2018, s. 88) skulle anse att denna metod främjar kommunikation och informationsutbyte inom utvecklingsarbeten i offentlig sektor.

Dock har inte alla deltagare i projektet lika positiv bild av arbetet. Erik har inte varit med på några LOKE-möten:

“... Eftersom alla inte har varit med på de mötena, utan det har varit en begränsad grupp. Men annars har vi ju inga sådana träffar där vi träffas allihop på det sättet. Alltså det är ju vi har ju som jag sa, vi har ju bara veckomötena med uppsökarna. Men då pratar vi ju inte om det, utan om ungdomar som vi behöver diskutera...” (Erik)

Att alla projektdeltagare inte varit delaktiga i det utvärderingsarbete som bedrivits är framförallt en fråga för projektledningen. För att engagera personal och skapa långsiktighet inom projektet

är det rimligt att alla deltagare, vertikalt och horisontellt, är med i utvärderingsarbetet (Svensson m.fl. 2007, s. 30, 80). Projektägare och projektledare har inte heller varit explicit delaktiga i de lärandeprocesser som bedrivits, vilket ställer frågor kring delaktighet och förankring. Lopes och Farias (2018, s. 88) har i sin studie visat att när högre chefer inte är involverade i lärandeprocesser kan det hämma nyskapande och progression inom utvecklingsarbetet. Således för att främja hållbarhet och långsiktighet inom projektet, bör alla nivåer vertikalt inkluderas i de lärande utvärderingar som äger rum framöver.

7. Diskussion

Vad som står klart efter intervjuerna är att det, åtminstone i detta projekt, finns ett engagemang och motivation för att fortsätta med de samverkansstrukturer som upprättats. Det framgår tydligt att Socialtjänsten behöver hitta nya arbetsformer för att anpassa sig till den nya socialtjänstlagen och lagen om kommunernas brottsförebyggande arbete. Dock finns ett par utmaningar som identifierats som kan hämma hållbarheten och de långsiktiga effekterna av samverkansstrukturerna. Både svagheter och styrkor med arbetet så här långt diskuteras nedan.

Projektet initierades som ett pilotprojekt just för att utreda vilka samverkansformer och aktörer som är lämpliga för det brottsförebyggande arbetet i Lunds kommun. Vad analysen påvisar, som bör beaktas vid framtida samverkansprojekt, är att tydlig information och förankring bör ske hos alla deltagare i god tid innan projektet startas. Det ska inte råda någon oklarhet om var ägarskapet ligger, som det har gjort för en del på grund av skilda intressen och passivt ägarskap högre upp i chefsleden. Tidigare forskning påvisar att detta hämmar hållbarhet inom samverkansprojekt (Williams 2012, s. 15; Söderberg & Johansson 2018, s. 137–139). Projektet har även upplevt gränsproblematik där verksamheternas arbetsuppgifter och roller överlappar varandra. Även i detta fall hade styrning och direktiv från högre chefer varit önskvärt redan innan och under projektets gång för att vägleda deltagarna.

Styrkor med projektet är bland annat att passiviteten högre upp i chefsleden, vägts upp av mjuka styrmetoder, som resulterat i öppna och utforskande miljöer för att hitta optimala arbetsformer. Rent konkret är handlingsplanerna något som skapats ur detta för att utbyta erfarenheter och kunskaper längs projektets gång. Sekretessen har även försvårat en del, men de samverkansstrukturer som tagit form har lett till att det numera går smidigare att arbeta och utbyta information som är nödvändig för att komma framåt. LOKE, den lärande utvärdering som pågått inom projektet, har varit lyckad och bidragit till att stärka gemenskapen och långsiktigheten. Samtidigt har inte alla medarbetare från den operativa nivån, och inte heller projektägare, deltagit i LOKE. För att utvärderingar ska fungera, som i grunden är ett utmärkt redskap för att generera hållbara arbetsformer och kollektivt lärande, behöver samtliga projektdeltagare vara delaktiga, även projektägare (Svensson m.fl. 2007, s. 80; Lopes och Farias 2018, s. 88).

Även om det utforskande arbetssättet varit uppskattat och inneburit frihet under ansvar, så efterfrågar deltagare desto mer tydlighet och bestämda besked vid de lärande utvärderingarna och särskilt när det gäller projektets framtida existens. Av analysvaren att döma skulle

projektet tjäna på att ha mer vertikal och horisontell kommunikation, men en brottsförebyggande samordnare eller intermediär är på gång att rekryteras för ett sådant uppdrag, vilket kan stärka förutsättningarna för att hitta hållbara arbetsstrukturer.

Det finns planer på att projektets upparbetade strukturer och kompetenser kommer att fortleva i form av den brottsförebyggande samverkansformen SSPF. Områdespolisen ser också positivt på en sådan samverkansform, och önskar gärna ett fördjupat samarbete med skola och socialtjänst. Sedermera kommer alltid projektdeltagarna att bära med sig de kunskaper och kompetenser som förvärvats (Brulin & Svensson 2011, s. 59), oavsett om projektet fortgår i formell mening.

8. Slutsatser

I denna studie har ett brottsförebyggande samverkansprojekt i Lunds kommun studerats, där fokus har legat på att utreda dess förutsättningar för hållbara strukturer och arbetsformer utifrån statsvetenskapliga teorier om framgångsrika projekt i offentlig sektor. På det hela taget framgår det i denna studie att det finns förutsättningar och ett starkt engagemang för att skapa hållbara och långsiktiga strukturer i Norra Fäladen. Exempel på det är gemensamma handlingsplaner för ungdomarna, löpande utvärderingar via LOKE-metoden och effektiv anpassning för att komma vidare trots den sekretess som ASF:s personal har att förhålla sig till.

Dock, i inledningsfasen av projektet var det oklart för en del parter var ägarskapet låg, då projektet brast i sin förankring. De samverkansproblem som initialt uppstod skapade även osäkerhet om ansvarsfördelning på den operativa nivån, vilket å andra sidan kan förklaras av de mjuka styrmetoder och den öppenhet som präglade projektet, där medarbetarna fått pröva sig fram för att hitta hållbara arbetsformer. Sammanfattningsvis visar studien att gränsdragningar och organisatoriska dilemman ofta uppstår när flera verksamheter ska samverka och arbeta mot gemensamma mål. I detta avseende är det avgörande med ett aktivt ägarskap där högre beslutsfattare är delaktiga, tydliga och i god tid informerar om framtida förändringar. För optimal långsiktighet och samverkan behöver således projektledning och projektägare hitta en balans mellan dessa hårda och mjuka styrmetoder.

Dessa insikter är värdefulla för kommunala brottsförebyggande utvecklingsarbeten och studien har samtidigt bidragit med kunskap om hur samverkan kan se ut i praktiken på diverse områden inom offentlig sektor, och vilka utmaningar samt förutsättningar som är relevanta för att upprätta varaktiga arbetsformer.

Vidare har framtida forskning möjlighet att vidga denna studie, för att utreda om projektet i Lund visat sig hållbart efter dess avslut och om upparbetade samverkansstrukturer blivit bestående. Mer specifikt skulle forskning kunna utreda hur projektägare kan inkorporeras mer explicit i projektets lärandeprocesser och utvärderingar.

Referenser

- Berg, Greta (2011) "Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbetet" i *Samverkan – för säkerhets skull!* Nilsson, Nils-Olov (red.) Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).
- Brulin, Göran & Svensson, Lennart (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Brottsförebyggande rådet. (BRÅ) (2023). *Informationsdelning och sekretess i brottsförebyggande arbete med barn och unga*.
- Brottsförebyggande rådet (BRÅ) (2025). *Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete* (4:e uppl.). Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Danermark, Berth (2000). *Samverkan - himmel eller helvete?: [en bok om den svåra konsten att samverka]*. Stockholm: Gothia
- Ellström, Per-Erik (2009) "Användning och nytta av utvärderingar: ett lärandeperspektiv" i *Lärande utvärdering genom följeforskning*. Svensson, Lennart (red.) Lund: Studentlitteratur.
- Esiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L., (2020) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Flyvbjerg, Bent (2006) "Five Misunderstandings About Case-Study Research" i *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, April 2006, 219-245.
- Gerring, John (2017). *Case study research: principles and practices*. Second edition. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Hole, L. (2023) 'Handle with care; considerations of Braun and Clarke's approach to thematic analysis', *Qualitative Research Journal*, 24(4), pp. 371–383.
- Karlsson, Svante & Grip, Lena (2025) *Samverkandets former i svenska kommuner*. Kommuninvest, Karlstads universitet.
- Leppänen, Josef & Petersson, Oskar (2021) *Samverkan som verktyg*. Mälardalens högskola.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 114–130.
- Lunds kommun (2023) *Ökad förmåga att möta social oro och utanförskap - Samverkanspilot Norra Fälleden*.
- Lunds kommun (2025) *PPT Stadsdelsprogram 20250312*.
- Lundquist, Lennart (1992). *Förvaltning, stat och samhälle*. Lund: Studentlitteratur
- Löfström, Mikael (2010). *Samverkan och gränser: studier av samverkansprojekt i offentlig sektor*. Diss. Göteborg : Göteborgs universitet, 2010
- Mörndal, M. (2018). *"Vi måste takta!": En studie av organisering för samverkan* (Doktorsavhandling, Mälardalens högskola). Mälardalen University Press Dissertations, No. 259.
- Regeringen.se (2025); SOU 2025:45, *Ökat informationsutbyte mellan myndigheter - några anslutande frågor*
- Socialstyrelsen (2024) *SSPF (skola socialtjänst polis fritid) – exempel*

Socialstyrelsen (2025). *En ny socialtjänstlag – Meddelandeblad nr 4/2025*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Svensson, Lennart m.fl. (2007). *Hållbart arbetsliv: projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. 1. uppl. Malmö: Gleerups Utbildning

Söderberg, Christina & Johansson, Kerstin (2018) "Brottsförebyggande samverkan, skydd och kontroll" i *Gränsöverskridande socialt arbete*. Dahlstedt, Magnus (red.) Första upplagan, Malmö: Gleerups.

Teorell, Jan & Svensson, Torsten (2007). *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Vedung, Evert (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. 3., [omarb. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Williams, Paul (2012). *Collaboration in public policy and practice: perspectives on boundary spanners*. Bristol: Policy

Winch, G.M. and Cha, J., 2020. Owner challenges on major projects: The case of UK government. *International Journal of Project Management*, 38(3), pp.177–187.

Åhlfeldt, Emanuel (2017). *Hållbart utvecklingsarbete i vård och omsorg: Ett institutionellt perspektiv på projekt i en professionell och byråkratisk kontext*. Diss. Linköping : Linköpings universitet, 2017.

Bilaga: Intervjuguide – Norra Fäladen

Ramverk: Förstå, kunna och vilja

Aktivt ägarskap

1. Vad har du för utbildning och yrkesmässig bakgrund?
2. Berätta om projektets tillblivelse och din roll i det.
3. Anser du att det finns en uttalad vision eller ett mål som ni är överens om?
4. Upplever du att ni kan och har de resurser som behövs för att lyckas med projektet?
5. Finns det en vilja och ett engagemang högre upp i organisationen för projektet och dess framgång?
6. Upplever du att det finns en plan för hur projektet ska tas vidare och implementeras i den permanenta organisationen efter avslutat projekt?
7. Hur ofta ses ni och rapporterar till styrgruppen? Hur ser era mötesformer ut?
8. Hur mäter ni framgång i projektet och vilka indikatorer har ni för att utvärdera det?

Samverkan

9. Finns det någon myndighetskompetens som du tycker saknas i projektet?
10. Hur upplever du att samverkan mellan projektets parter fungerar? Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan de olika rollerna?
11. Anser du att dina kompetenser kommer till användning på ett lämpligt sätt och att det finns ett utbyte av olika kunskaper inom projektets ramar?
12. Hur ser samarbetet med polisen ut i praktiken? Med tanke på att de nämns i projektplanen som viktiga aktörer.
13. Finns det möjlighet till en snabb kontakt mellan förvaltningarna?
14. Upplever du att det finns en metod och en plan för hur det brottsförebyggande samarbetet ska se ut i praktiken?

Utvecklingsinriktat lärande

15. Anser du att det finns en lärande miljö där resultat och processer diskuteras tillsammans med alla i projektet, och att ni på så sätt får ett utbyte av varandras erfarenheter och arbetar framåt på ett informellt och flexibelt sätt?
16. Finns det utrymme för att de samarbeten som upprättas i och med detta projekt även kan fortleva utanför projektets ramar, och generera nya samverkansstrukturer?

17. Om du fick önska fritt, vad skulle behövas för att göra projektet optimalt?
18. Hur upplever du att ni i det här projektet når fram till och lyckas hjälpa ungdomarna till en bättre och meningsfull tillvaro?
19. Finns det en struktur inom projektet för utvärdering av samverkan längs projektets gång informellt eller formellt?
20. Har projektet förändrat era arbetsformer, kommunikation mellan respektive organisation?
21. Finns det någon som har en medlande roll i projektet? Som knyter allas kunskaper och kompetenser till aktiva handlingar? Intermediär? Samordnar detta?