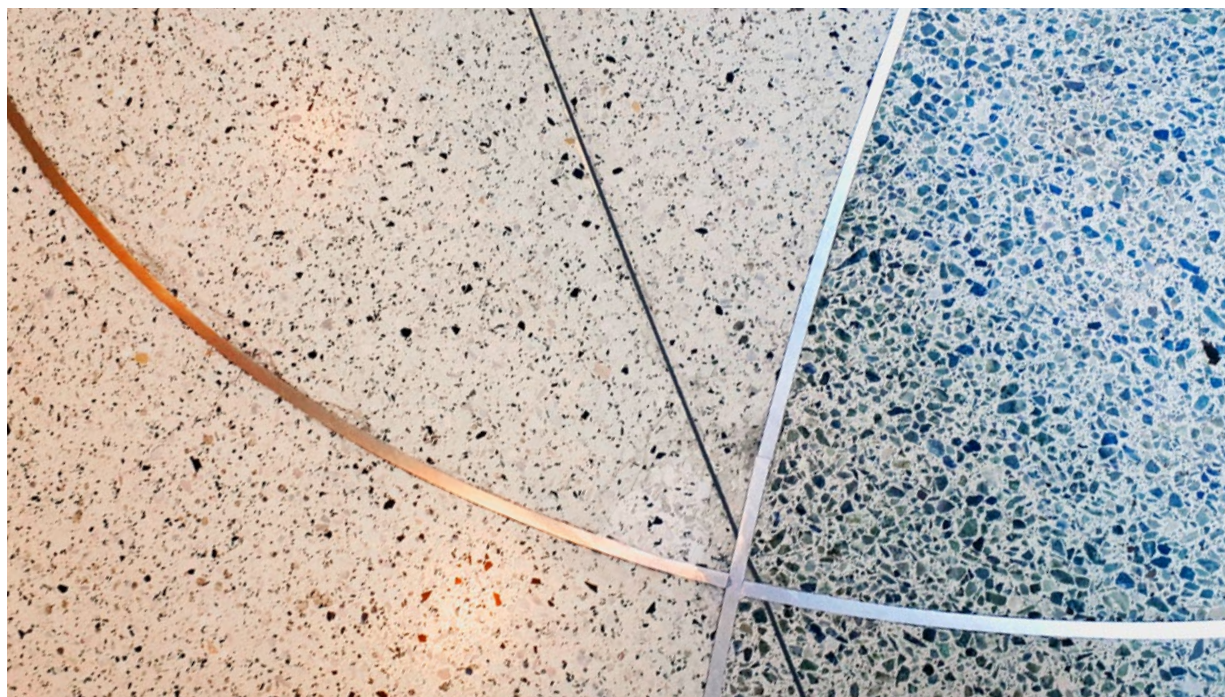




MISUM

VÄRDESKAPANDE PARTNERSKAP FÖR SOCIAL INKLUDERING

FASTIGHETSBRANSCHENS ROLL I BYGGANDE
AV GEMENSAMT VÄRDE OCH SAMHÄLLSPÅVERKAN
I SÄRSKILT UTSATTA OMRÅDEN



EN FORSKNINGSRAPPORT OM FRÖLUNDA TORG OCH VIVALLA

INGRID STIGZELIUS, Ekon. Dr., Handelshögskolan i Stockholm
Mistra Center for Sustainable Markets (Misum)
Department of Marketing and Strategy



MISUM

Rapporten är utgiven av Misum, Mistra Center for Sustainable Markets, Stockholm School of Economics, Sweden. Maj, 2020.

ISBN nr 978-91-7731-174-4

Copyright © författaren Ingrid Stigzelius

Email: ingrid.stigzelius@hhs.se

Projektledare: Susanne Sweet, Docent, Handelshögskolan i Stockholm

Email: susanne.sweet@hhs.se

Projektmedarbetare: Tommy Borglund, Ekon. Dr., Örebro Universitet

Foto framsidan: Nya golvet i Frölunda Torg centrum, Ingrid Stigzelius

Handelshögskolan i Stockholm

Mistra Center for Sustainable Markets (Misum)

P.O Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige

INNEHÅLL

Förord	4
1 Inledning	5
2 Forskningsansats: metod och avgränsning	8
3 Teoretiska perspektiv på samverkan och mätning av samhällspåverkan	10
3.1 Tvär-sektoriella partnerskap som lösning på samhällsutmaningar?	10
3.2 Företagens roll i samverkan för skapande av gemensamt värde och samhällspåverkan	11
3.2.1 Skapande av gemensamt värde – Creating Shared Value	11
3.2.2 Collective Impact-modellen	11
3.2.3 Mätning av social påverkan	13
3.2.4 Olika perspektiv på mätning	13
3.3 Mätmetoder för utvärdering av socialt och ekonomiskt värde	14
3.3.1 Mätning av Shared Value	14
3.3.2 Mätverktygen Social Return on Investment (SROI) och Värdeskapandekedjan	16
3.4 Summering av det analytiska ramverket	19
4 En fallstudie om social inkludering vid Frölunda Torg och hur ett köpcenter kan ta socialt ansvar	20
4.1 Bakgrund: segregationen i Göteborg	20
4.2 Segregation och samverkan vid Frölunda Torg	22
4.2.1 Samverkan i stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo	24
4.2.2 Samverkan i stadsdelen Västra Göteborg	25
4.3 Partnerskapet <i>CentrumAkademin</i> : Skandia Fastigheter i samverkan för ökad integration på arbetsmarknaden ..	26
4.3.1 Bakgrund: Byggande av partnerskap utifrån platsens kontext	26
4.3.2 Koordinering och styrning av <i>CentrumAkademin</i>	27
4.3.3 Mätning av mål och värden med <i>CentrumAkademin</i>	28
4.4 Byggande av ett <i>gemensamt värde</i>	31
4.4.1 Skandia Fastigheters perspektiv och motiv till <i>CentrumAkademin</i>	31
4.4.2 Arbetsförmedlingens perspektiv och motiv till <i>CentrumAkademin</i>	32
4.4.3 Kompetenscenters perspektiv och motiv till <i>CentrumAkademin</i>	33
4.4.4 Praktikanternas perspektiv och motiv till <i>CentrumAkademin</i>	34
4.4.5 Arbetsgivarnas perspektiv och motiv till <i>CentrumAkademin</i>	36
4.5 Analys av forskningsresultat	40
4.5.1 Byggande av gemensamt värde genom partnerskap?	40
4.5.2 Hur samordna <i>CentrumAkademin</i> med parallellt pågående processer för en bredare samhällspåverkan? ..	42
4.6 Slutsatser och implikationer: Köpcenter i samverkan som generator för byggande av gemensamt värde på samhällsnivå?	44
5 En fallstudie om social inkludering i Vivalla och hur ett bostadsbolag kan ta socialt ansvar	46
5.1 Bakgrund: segregationen i Örebro och Vivalla	46
5.2 Partnerskap Örebro: samverkan för ökad integration i Örebro	48
5.3 Örebro Bostäder i samverkan för social inkludering i Vivalla	52
5.4 Partnerskapet Boendebyggarna i Vivalla	57
5.5 Analys: byggande av gemensam samhällspåverkan genom samverkan?	61
5.6 Slutsatser och implikationer: Bostadsbolag i samverkan som generator för gemensam samhällspåverkan?	64
6 Avslutande diskussion: färdplan för byggande av gemensamt värde och samhällspåverkan	66
6.1 Partnerskap för byggande av ett gemensamt värde	67
6.2 Samverkan för byggande av bredare samhällsförändringar	69
6.3 Mätssystem för att utvärdera och operationalisera ett gemensamt värde och bredare samhällspåverkan	70
Slutord	71
Referenser	72

FÖRORD

Denna rapport utgör slutredovisningen av ett forskningsprojekt inom plattformen *“Business Engagement in Creating Prosperous and Inclusive Communities”* som stöds av Skandias forskningsstiftelser och Mistra Center for Sustainable Markets (Misum) vid Handelshögskolan i Stockholm. Denna forskningsplattform utgörs av forskare vid Handelshögskolan i Stockholm och vid Örebro Universitet och har det övergripande syftet att öka förståelsen och kunskapen inom området för hållbara företagsstrategier och företags sociala ansvar och har centrerats kring begreppen *Shared Value* och *Collective Impact*. Shared Value handlar om företags strategier för att skapa hållbart ekonomiskt värde samtidigt med att de också bidrar till att skapa värde för samhället genom att adressera samhällsliga utmaningar och behov. Shared Value kan nås genom Collective Impact, vilket är en modell för hur en grupp av viktiga aktörer från olika sektorer kan skapa en gemensam agenda för att i stor skala lösa viktiga samhällsproblem.

Till grund för forskningsplattformen utlystes en två-årig post-doc-tjänst som skulle fördjupa kunskapen om Shared Value och Collective Impact i en svensk kontext. Detta forskningsprojekt tog sin början i Skandias strategiska arbete utifrån ett shared value-tänk (Kramer et al., 2016; Borglund et al., 2018). Fokus lades inledningsvis på Skandia Fastigheters sociala arbete vid *Frölunda Torg utanför Göteborg* och de olika lokala sociala samverkansinitiativ mellan företag, offentlig sektor och civilsamhället som där skedde. Fallet valdes som särskilt intressant då en rad initiativ pågick som sökte öka den sociala inkluderingen i ett område som kännetecknas av segregation och utsatthet. Som jämförande fallstudie valdes det sociala engagemang och samverkansformer som bedrivs i *Vivalla utanför Örebro*, vilket även är ett särskilt utsatt område.

Föreliggande rapport är slutredovisningen för projektet och de två fallstudier som mer specifikt undersökt hur olika samverkansformer mellan företag, offentlig sektor och civilsamhället går till i praktiken. Fokus har lagts på fastighetsbranschens roll inom tvärsektoriella partnerskap och huruvida detta kan skapa gemensamma värden och bredare samhällspåverkan till nytta för både affärs- och samhällsutvecklingen. Vid sidan av denna rapport har även forskningsartiklar skrivits som ventilerats vid interna seminarier såväl som vid internationella konferenser.

Vidare har forskningsprojektet som helhet ämnat bygga grunden för en forskningsplattform kring begreppet Shared Value, med syftet att utveckla teorin, genomförandet och mätandet av Shared Value och att utveckla undervisningsfall på området. Plattformen utgör även en arena för möten mellan forskare och praktiker som möjliggör en dialog och spridning av kunskap och påverkan i praktiken. Under projektets gång har två större externa events organiserats av Misum, Handelshögskolan i Stockholm, som samlade intressenter från forskning, företag, civilsamhälle och offentliga organisationer. På eventen presenterades och diskuterades projektets forskningsresultat, men också inbjöds svenska och internationella forskare och experter bjöds in för att dela med sig av forskning och praktiska erfarenheter inom området.

Erfarenhetsutbyte och dialoger har också skett i en serie möten med en rådgivande grupp bestående av *Mark Pfitzer* (FSG), *Lena Hök* (Skanska), *Pia Höök* (Skanska), *Bo Jansson* (Skandia), samt *Mette Morsing* (Misum), som givit värdefulla råd och inspel under forskningsprocessen.

Som en del av genomförandet av studierna har också forskarna återkopplat forskningsresultat och fört dialoger med personer som representerat forskningsfallen under forskningens gång. Inom ramen för fallstudierna har forskarna har även gjort en rad studiebesök både inom ramen för fallen, men har också fått förmånen besöka och dra lärdomar av andra pågående sociala fastighetsprojekt.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till Skandias Forskningsstiftelser och Misum som har finansierat projektet!

Stockholm 19 maj, 2020

Susanne Sweet, Docent och Projektledare

1. INLEDNING

Denna studie syftar till att öka kunskapen om hur värdeskapande i partnerskap för social inkludering går till i praktiken, med fokus på hur fastighetsbranschen genom samverkan kan bidra till byggandet av ett gemensamt värde och en bredare samhällspåverkan i särskilt utsatta områden.

Genom två empiriska fallstudier om hur dels ett köpcenter och dels ett bostadsbolag genom samverkan kan ta socialt ansvar i särskilt utsatta områden, ämnar denna rapport belysa huruvida fastighetsbranschen genom olika former av partnerskap kan bidra till skapandet av samhällsnytta och affärsnytta, samt identifiera strategiska nyckelfaktorer för hur olika samverkansmodeller kan utvecklas för att potentiellt uppnå en bredare samhällspåverkan.

PROBLEMBAKGRUND: SEGREGATIONEN I SVERIGE

Samtidigt som Sverige har blivit ett mer heterogent samhälle utifrån olika etniska grupper har segregationen inom områden såsom boende och skola ökat över tid (Hedström et al., 2019). Enligt en rapport från *Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm* (Bremberg, Slättman och Alarcón, 2015), är till exempel förutsättningarna för att förverkliga sina ambitioner i livet väldigt olika beroende på var man bor och växer upp. Detta påverkar i sin tur skolgången, utbildningsmöjligheter och framtida sysselsättning.

En förklaring till den ökade segregationen är att alltför ensidiga boendeformer i olika områden segregerar, eftersom de flyttningsmönster som uppstår är självgenererande och förstärker segregationen i efterhand (Andersson et al., 2009; Hedström et al., 2019). Detta sker då det framför allt är barnfamiljer med svensk bakgrund som flyttar till villaområden i kranskommuner (Lilja, 2015), medan allt färre med svenskt ursprung bor kvar i de stadsdelar som domineras av hyresrätter (Andersson et al., 2009). Det utanförskap som uppstår i bostadsområden speglas även på arbetsmarknaden. Forskningsstudier på den så kallade *grannskapseffekten* har visat att arbetslösa har svårare att komma in i sysselsättning om många i grannskapet samtidigt är arbetslösa (Musterd och Andersson, 2006; Urban, 2009; Wimark et al., 2019). Detta mönster består ofta över tid eftersom sociala bindningar fungerar som en segregationsbevarande mekanism (Hedström et al., 2019). Sammantaget är den ökade segregationen i Sverige tätt sammankopplat med både boendesituationen och arbetsmarknaden, vilket förstärker varandra i en negativ spiral.

Idag råder dessutom en obalans på arbetsmarknaden på grund av ökade krav på kunskap och specialiserad utbildning (Arbetsförmedlingen, 2018). I och med detta blir det framför allt svårt för personer med en relativt svag konkurrensförmåga att komma i sysselsättning, vilket framför allt drabbar personer utan gymnasieutbildning, personer

födda utanför Europa, personer med funktionsnedsättning samt personer över femtiofem år (Arbetsförmedlingen, 2019). Denna grupp motsvarar idag tre av fyra arbetsökande och förväntas stiga de närmaste åren (ibid). I låg-konjunkturen koncentreras normalt arbetslösheten till de grupper som är mest utsatta, såsom ungdomar utan gymnasieutbildning och utrikesfödda. Att den nu avtagande högkonjunkturen ännu inte lyckats fånga upp dessa grupper är en stor utmaning. En långvarig isolering från arbetsmarknaden gör det successivt svårare att ta sig ur en marginaliserad situation och att komma in i eller återgå i arbete vilket kan få psykisk ohälsa till följd.

Skillnader i (o)hälsa hos befolkningen och mellan könen kan förklaras av sociala determinanter, såsom klass och utbildningsnivå, samt arbets- och boendemiljö (Gisselmann och Toivanen, 2013). Enligt WHO är psykisk ohälsa ett av de mest accelererande hoten mot folkhälsan i världen och Sverige är tyvärr inget undantag. Trots att de flesta skolelever i Sverige (73 procent) uppges trivas med livet i stort, så kan vi se en ökad psykisk ohälsa och bristande framtidsstro bland framför allt unga (Folkhälsomyndigheten, 2018). Forskning visar dessutom att en ökad psykisk ohälsa bland unga även minskar möjligheterna att etablera sig i samhället, vilket ur ett folkhälsoperspektiv är ett ökande problem (Ahrén 2013). Samhällskostnaden för utanförskap, minst en halv miljon kronor per person varje år, överstiger i stora mått den kostnad som *preventiva åtgärder* i stället skulle kosta samhället och den enskilda individen (Nilsson et al 2014).

För att uppnå både social och ekonomisk hållbarhet behöver därmed ett ändrat synsätt lyftas fram där sociala åtgärder ses som långsiktiga investeringar i stället för en kostnad, och där samverkan mellan olika sektorer måste till för att bryta det växande utanförskapet i Sverige (Sanandaji, 2017). Rädda Barnen (2019) har till exempel identifierat fem olika områden att samverka kring för att uppnå en samhällsförändring. Dessa är kopplade till *demokrati och inflytande, utbildning, arbete, bostad och hälsa*.

Denna forskningsrapport fokuserar på samverkansinitiativ och partnerskap relaterat framför allt till *arbete* och *bostad*, men även hur dessa kan kopplas samman med övriga identifierade områden för att uppnå en bredare samhällsförändring. Rapporten fokuserar även på vilken roll framför allt fastighetsbranschen kan spela i samverkan, både som *bostadsbolag* och *handelscenter* i kontexten av socioekonomiskt utsatta områden.

EMPIRISK KONTEXT: SITUATIONEN I SOCIOEKONOMISKT UTSATTA OMRÅDEN

Stadsdelar inom socioekonomiskt utsatta områden utgörs ofta av hus som byggdes under det så kallade *miljonprogrammet* i och med den kraftiga byggepoken mellan 1965–1974 då över en miljon bostäder byggdes i Sverige (Boverket, 2014). Stockholms dåvarande (1944–1954) stadsplanedirektör Sven Markelius idé om *ABC-staden* – där *Arbete*, *Bostad* och *Centrum* skulle vara samlade på samma plats – formade inledningsvis byggandet i miljonprogrammet (Fastighetsnytt, 2016). *Vällingby* och *Farsta centrum* som byggdes under 1950-talet utgjorde till exempel förebilder. Med målet om en miljon bostäder lades dock fokus alltmer på byggandet av bostäder, medan kopplingen till arbete och centrum föll i glömska. Miljonprogrammets bostäder hade olika upplåtelseformer och dominerades av trevåningshus, medan höghus med fler än fyra våningar uppfördes i större grad mot slutet av 1970-talet (Boverket, 2014). Husen var ofta välplanerade och byggdes utifrån en rationell och industriell standard, men är idag i stort behov av renovering och upprustning.

Flera av dessa miljonprogramområden finns idag med på polisens lista över *utsatta områden* (Boverket, 2019; Polisen, 2019). Detta är områden som karaktäriseras av låg socioekonomisk status, kriminell inverkan på lokalsamhället, offentliga våldshandlingar och öppen narkotikahandel, låg kollektiv förmåga och benägenhet att anmäla brott, samt höga ohälsotal och kortare medellivslängd. *Särskilt utsatta områden* präglas i sin tur vidare utav extremism och parallella samhällsstrukturer och en obenägenhet bland befolkningen att delta i rättsprocesser, vilket sammantaget minskar polisens möjlighet att fullgöra sitt uppdrag. Exempel på särskilt utsatta områden i Sverige är *Bergsjön* (Göteborg), *Tynnered/Västra Frölunda* (Göteborg), *Husby* (Stockholm), *Vivalla* (Örebro), *Gottsunda* (Uppsala) och *Rosengård* (Malmö). Denna lista utgör ett sätt för polisen och politiker att tilldela extra resurser till de utsatta områdena. Att en stadsdel utpekats som ett särskilt utsatt område har samtidigt ansetts vara stigmatiserande för de boende och även sänka investeringsviljan hos privata investerare inom till exempel fastighetsbranschen (DN, 2019). Butiker som är lokaliserade i centrum av särskilt utsatta områden, som till exempel Husby, har fått stänga ned på grund av kriminaliteten i området (SVT, 2017).

Enligt en rapport från *Stockholms Handelskammare* utgör bristen på trygghet i utsatta områden att tillväxten hotas i staden (Stockholms Handelskammare, 2019). Rapporten bygger på enkätfrågor till boende i olika utsatta områden. På frågan om utvecklingen de senaste fem åren vad gäller

”affärer och butiker” samt ”företagande och entreprenörskap” anses utvecklingen vara dålig (2,96/5 respektive 2,85/5). Tryggheten anses vara en viktig faktor för det lokala näringslivet, vilket i sin tur kan skapa ett levande centrum där boende känner att de kan leva och röra sig fritt. Samtidigt vittnar de boende i dessa områden om en trivsel i sitt bostadsområde, där sex av tio trivs bra eller mycket bra (medelvärde 3,66/5). Positiva faktorer utgörs till exempel av en lugn och trivsam miljö, goda kommunikationer, trevliga och hjälpsamma människor, mångfald samt närhet till familj och vänner (Stockholms Handelskammare, 2019).

FASTIGHETSBRANSCHENS ROLL I SAMVERKAN FÖR SOCIAL INKLUDERING

Det finns aktuella exempel på att en positiv utveckling även sker inom utsatta områden, vilket delvis har visat sig vara kopplat till fastighetsbranschens roll i området. Ett bostadsområde som inte längre är bedömt som särskilt utsatt är *Gårdsten* utanför Göteborg. Gårdsten domineras av allmännyttiga hyresrätter inom det kommunala bostadsbolaget *Gårdstensbostäder*. Under perioden 1997–2005 utfördes en omfattande upprustning av stadsdelen, då även bostadsrätter tillkom. Idag finns 2 751 kommunala hyreslägenheter av totalt 3 417 bostäder i Gårdsten (Gårdstensbostäder, 2019).

Gårdsten har tidigare lyfts fram som ett föregångsexempel utifrån områdets in- och utflyttningsmönster, där det visat sig att de som flyttar in i området har samma sysselsättningsgrad som de som flyttar ifrån området (Andersson et al., 2009). Ett återkommande mönster för socioekonomiskt utsatta områden är nämligen att hushåll som flyttar ifrån dessa områden har en högre sysselsättningsgrad än de som flyttar in, vilket förstärker problematiken kring sysselsättningsgraden i området över tid. Detta problem kallas även ”lyckoparadoxen” utifrån den så kallade *Södertörnsanalysen* (Dahlberg et al., 2016), vilket visar att då boende i socioekonomiskt svaga områden kommer i arbete så flyttar de därifrån. Även om ett bostadsområde tar socialt ansvar för att hjälpa boende till arbete, blir individens lycka områdets olycka när de flyttar, därav paradoxen.

Andersson et al. (2009) förklarar framgången för Gårdsten utifrån den *fysiska upprustning* som gjorts i området och att man *diversifierat boendeformerna*, vilket möjliggör för boende att bo kvar i området oavsett livssituation. Enligt reportage från området och dess satsningar finns det dock ingen universal-lösning som kan förklara framgången för Gårdsten (DN, 2018 a, b), utan det handlar snarare om ett långsiktigt och hårt arbete för ökad trygghet som bygger på ökad närvaro utifrån polisen, bostadsbolaget och olika insatser från flertalet andra aktörer i området. Det kommunala bostadsbolaget Gårdstensbostäder anses dock ha en nyckelroll i sammanhanget, som över lång tid byggt upp ett förtroendekapital i området genom att representera de boende i styrelserum och engagera ungdomar olika former av sysselsättning och fritidsaktiviteter. De har även arbetat i samverkan med det lokala näringslivet i Gårdsten, där antalet företag har gått från åtta till femtio på

tjugotvå år (Gårdstensbostäder, 2019). För att råda bot på den negativa spiral som uppkommit i utsatta områden behövs således systemförändrande perspektiv baserat på samverkan mellan olika samhällsaktörer.

TEORETISK ANSATS OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Mot denna bakgrund kring den ökade segregationen och utanförskapet i Sverige i socioekonomiskt utsatta områden, tar denna rapport sin utgångspunkt i FN:s uttalade mål om ökad samverkan mellan olika samhällsaktörer och utformandet av effektiva partnerskap för att få till en samhällsförändring (FN:s agenda 2030, mål 17). Partnerskap framhålls ofta som en form av universal-lösning på en rad olika samhällsproblem, medan det däremot ofta saknas en kontextuell förståelse för hur partnerskap implementeras i praktiken (Rein och Stott, 2009). Samtidigt är det relativt få studier som berör partnerskaps direkta effekter och värden på olika samhällsnivåer (Freeman, 2010; van Tulder et al, 2016), samt huruvida partnerskap kan leverera mer djupgående samhällsförändringar (Clarke och Crane, 2018). Enligt Clarke och Crane (2018) är det en utmaning att konceptuellt balansera och koordinera förändringar på olika nivåer (mikro-meso-makro). Förmågan att forma gemensamma mål och värden anses här vara en nyckel till framgång (se till exempel Austin och Seitani, 2012).

Parallellt med forskning kring partnerskap finns ett närbeläget studieområde kring begreppet *Shared Value* (Porter och Kramer, 2006; 2011) och *Collective Impact* (Kania och Kramer, 2011; Kramer och Pfitzer, 2016). *Shared Value* handlar om att skapa ett ekonomiskt värde på ett sätt som också skapar värde för samhället genom att adressera dess utmaningar och behov. Trots tydliga beröringspunkter med partnerskapslitteraturen har dessa områden däremot inte kopplats samman i någon större utsträckning. Detta kan delvis förklaras av att begreppet *Shared Value* inte spridits bland en bredare grupp av forskare (Williams och Hayes, 2013), samt anses vara mer utav ett företagsekonomiskt "Buzz Word" än ett teoretiskt och empiriskt förankrat koncept (Dembeck et al., 2016). Dessutom har nyttan av *Shared Value* blivit ifrågasatt, inte minst för att det främst berör de behov i samhället som gynnar företag och lämnar många andra icke-kommersiella och svårare problem åt sidan (Crane et al., 2014; Aakhus och Bzdak, 2012).

På senare tid har dock *Shared Value*-begreppet satts i ett ekosystem-perspektiv och utvecklats inom en *collective impact*-modell som går bortom ett rent vinst-motiv. I stället betonas skapandet av en *gemensam påverkan och nytta hos alla aktörer* och som direkt adresserar det underliggande systemet som problemen ofta härstammar från (Kania och Kramer, 2011; Kramer och Pfitzer, 2016). Den så kallade *collective impact-modellen* betonar samverkan mellan olika sektorer för att gemensamt lösa sociala problem inom till exempel hälsa, fattigdom och sysselsättning. Till skillnad från enskilda organisationers och samverkansinitiativ isolerade påverkan i olika områden, framhåller tankegodset kring *collective impact* vikten av en gemensam påverkan utifrån flertalet aktörer för att få till en samhällsförändring.

För att utvärdera framsteg i samverkansarbetet behövs även ett gemensamt *mätsystem* (Kania och Kramer, 2011). Utifrån ett tvärsektoriellt partnerskapsperspektiv, där både offentliga och privata aktörer ingår, blir det intressant att försöka hitta sätt att kombinera mätning av sociala värden med ekonomiska värden, vilket skapar incitament för fler aktörer att engagera sig i en bredare samhällspåverkan. Det finns däremot relativt lite forskning som studerar den faktiska påverkan och måluppfyllelsen utifrån partnerskap och skapandet av nya makrostrukturer, vilket grundar sig i studier av mikro-effekter och påverkan hos de primära intressenterna (Dembeck et al., 2016; Clarke och Crane, 2018). *Shared Value* och *Collective Impact* är dessutom utvecklat framför allt inom en anglo-saxisk kontext och har inte studerats inom ett skandinaviskt sammanhang och dess aktuella samhällsproblem i någon större utsträckning (Williams och Hayes, 2013).

Mot denna empiriska och teoretiska bakgrund fokuserar denna rapport på följande forskningsfrågor:

- Hur kan partnerskap bidra till byggandet av ett gemensamt värde till nytta för både affärs- och samhällsutvecklingen?
- Hur kan byggandet av ett gemensamt värde utökas till bredare samhällsförändringar inom komplexa sociala samhällsproblem?
- Hur kan gemensamma värden och samhällspåverkan utvärderas och operationaliseras i lokala kontexter?

Med fokus på fastighetsbranschen syftar därmed denna studie till att öka kunskapen om hur värdeskapande i partnerskap för social inkludering går till i praktiken, och hur samverkan kan bidra till byggandet av ett *gemensamt värde* och en *bredare samhällspåverkan* i särskilt utsatta områden.

Genom två empiriska fallstudier om hur dels ett köpcenter och dels hur ett bostadsbolag genom samverkan kan ta socialt ansvar i särskilt utsatta områden, ämnar denna rapport belysa huruvida fastighetsbranschen genom olika former av partnerskap kan bidra till skapandet av samhällsnytta och affärsnytta, samt identifiera strategiska nyckelfaktorer för hur olika samverkansmodeller kan utvecklas för att potentiellt öppna en bredare samhällspåverkan.

2. FORSKNINGANSATS: METOD OCH AVGRÄNSNING

Detta kapitel behandlar studiens tillvägagångssätt och urvalet av empirisk data med utgångspunkt i en kvalitativ metod huvudsakligen baserad på två komplementära fallstudier.

KVALITATIV METOD

Studien som ligger till grund för denna rapport bygger på en *kvalitativ metodik*, vilket är en central metod för sökandet av kunskap om olika framväxande samhällsfenomen (Ahrne och Svensson, 2015). För samhällsforskaren är det till exempel intressant att studera hur ett fenomen uppkommer, fungerar och förändras i interaktionen mellan människor, organisationer, institutioner, kulturer, regler och normer (ibid). För att få kunskap om bland annat detta behövs i regel information hämtas utifrån studier av det empiriska fält där samhällsfenomenet i fråga växer fram. Genom observation, samtal och interaktion med inblandade människor och olika objekt i fältet bygger forskaren så successivt upp en förståelse och tolkning av fenomenet.

Kvalitativa metoder kan generellt användas för att beskriva den typ av metoder som bygger på intervjuer, observationer eller analys av texter, och ställs ofta i kontrast till *kvantitativa studier* som bygger på insamling av mer numerär data och statistiska analyser av denna (Ahrne och Svensson, 2015). För att fullt ut förstå olika samhällsfenomen och processer behövs dock både kvantitativa och kvalitativa data, där dessa metoder ofta kan komplettera varandra.

I denna rapport används i första hand kvalitativ data för att förstå den komplexitet som karakteriserar samverkan mellan olika samhällssektorer, medan sekundär statistisk data delvis används för att visa på magnituden och förändringen av det fenomen som studeras. Dessutom insamlas även kvalitativ data om hur olika aktörer i sin tur använder och genererar kvantitativ data genom mätning av sin och andras samhällspåverkan.

FALLSTUDIER SOM ANALYSOBJEKT

Vidare utgår denna rapport från *fallstudier* (Yin, 2003; Jensen och Sandström, 2016), som genom exemplens makt med fördel kan användas för att förstå olika samhällsfenomen och skeenden. Det kan på förhand ibland vara svårt att säga vad själva "fallet" i en fallstudie utgörs av då detta ofta växer fram under studiens gång (Jensen och Sandström, 2016). Fallstudier har sitt ursprung inom *grounded theory*, där det framför allt gäller att "grunda" fallet i verkliga situationer och vad som utspelar sig i praktiken (Glaser och Strauss, 1967). Fallstudier kan användas för en *inom-fallanalys* utifrån enskilda fall och även för *mellanfallsanalys* för att både visa på likheter och skillnader mellan olika fall (Jensen och Sandström, 2016).

URVAL AV EMPIRISKA FALL

För att få till en viss variation men ändå jämförbarhet mellan de olika fallstudierna har jag utgått från två komplementära fallstudier som är situerade i särskilt utsatta områden och som representerar två olika perspektiv i samma bransch: å ena sidan ett *köpcenter* vid Frölunda Torg utanför Göteborg, och å andra sidan ett *bostadsbolag* i Vivalla utanför Örebro, vilka båda verkar inom fastighetsbranschen med ett fokus på *arbetsmarknadsintegrering*. Dessa perspektiv representerar i sig olika ingångar i det tankegods som hade sitt ursprung i miljonprogrammet, nämligen ABC-staden: Arbete, Bostad, Centrum. Arbete och integration på arbetsmarknaden utifrån fastighetsbranschen är därmed den gemensamma nämnaren för båda fallstudierna, medan fokus för fallet Frölunda Torg ligger på Centrum och fokus för fallet Vivalla ligger på Bostad.

GENOMFÖRANDE OCH INSAMLING AV DATA

Resultaten från denna rapport bygger framför allt på totalt 40 stycken semi-strukturerade *intervjuer* med olika deltagare och nyckelpersoner i de olika fallen (se tabell 1). Intervjuer med olika lokala aktörer gjordes inledningsvis för att sondera terrängen, vartefter mer fokuserade och uppföljande intervjuer utfördes utifrån konkreta fall då dessa identifierats. Intervjuerna varade mellan 30–70 minuter och utgick från en intervjuguide med centrala frågeställningar, vilket dock var öppet för förändring utifrån nya frågeställningar och perspektiv som uppkom under intervjuens gång.

Alla intervjuer har spelats in med deltagarens godkännande och sedan transkriberats. Utkast på sammanfattningar av intervjuerna har därefter skickats till de intervjuade personerna för faktakontroll. Dessutom har *deltagande observationer* genomförts under två års tid vid de styrgruppsmöten som CentrumAkademin sammankallat till. En *workshop* utfördes även tillsammans med styrgruppen utifrån preliminära forskningsresultat. Insamling av olika dokument och nyhetsartiklar kopplat till de olika fallen har även skett under tidens gång.

ANALYS OCH TEORI

I användandet av fallstudier blir det i *inom fall-analysen* framför allt viktigt att hitta mönster i data, medan det i *mellanfallsanalysen* blir viktigt att konstruera korrekta förklaringar som sedan kan jämföras och analyseras (Jensen och Sandström, 2016). För analysens trovärdighet blir det därmed viktigt att kunna redovisa och härleda de olika analytiska stegen.

FALL-STUDIE	TYP AV DELTAGARE	ANTAL INTERVJUER	FALL-STUDIE	TYP AV DELTAGARE	ANTAL INTERVJUER
Frölunda Torg	Skandia Fastigheter, chef	1	Vivalla, Örebro	Örebro Bostäder	4
	Skandia, projektansvarig för CentrumAkademin	1		Partnerskap Örebro	1
	Centrumledningen, Frölunda Torg	3		Skanska	3
	Marknadschef, Frölunda Torg	1		Arbetsförmedlingen Örebro	1
	Initiativtagare för CentrumAkademin	1		Activa, stiftelse för arbetsförmedling	1
	Koordinator, CentrumAkademin	3		Mottagare av praktikant i Boendebyggarna	1
	Arbetsförmedlingen Göteborg	1		Praktikant i Boendebyggarna	1
	Kompetenscenter	1		Västerporten	1
	Handelsanställdas fackförbund	1		Kommuninvest	1
	Verksamheter för praktikmottagande	8		Vivillalla.se, kvinnokoopertiv i Vivalla	1
	Praktikanter	6		Tegelbruket, ungdomsgård i Örebro	1
	Stadsdelsförvaltningen för Västra Göteborg	2		Sparbanksstiftelserna Örebro	1
	Stadsdelsförvaltningen för Askim-Frölunda-Högsbo	1		Öppna Dörren, Örebro	1
	Rädda Barnen, Göteborg	1		Totalt antal intervjuer Örebro	18
	Fritidsbanken, Frölunda Torg	1			
Totalt antal intervjuer Göteborg	32				

Tabell 1. Intervjuer i de olika fallstudierna.

För att säkerställa en korrekt bakgrundsbeskrivning av de olika fallen har jag i denna rapport delgett de inblandade intervjupersonerna den text som sammanfattar intervjun och de olika aktörernas perspektiv, där dessa har fått tillfälle att korrigera eventuella fel eller missuppfattningar. Den efterföljande analysen är dock grundad utifrån en samlad bedömning utifrån olika intervjuer och utgår från bredare iakttagelser om fenomenet och är även vägledad utifrån den teori som rapporten utgår från.

Rapporten har sin utgångspunkt i de teoretiska modellerna kring shared value och collective impact (se teori-avsnitt nedan). Analysen utifrån denna teori sker i en trestegsraket: i det första fallet kring Frölunda Torg ligger tyngdpunkten på att analysera grunderna för ett *gemensamt värde* genom praktik, medan tyngdpunkten i det andra fallet kring Vivalla ligger i att analysera grunderna för en gemensam *samhällspåverkan*. Slutligen diskuteras dessa två fall i en bredare analys i relation till forskningsfrågorna och det analytiska ramverket.

3. TEORETISKA PERSPEKTIV PÅ SAMVERKAN OCH MÄTNING AV SAMHÄLLSPÅVERKAN

Detta kapitel behandlar den teoretiska basen som ligger till grund för syftet med denna studie: att öka kunskapen om hur värdeskapande partnerskap för social inkludering går till i praktiken, med fokus på byggandet av ett gemensamt värde och en bredare samhällspåverkan i särskilt utsatta områden. Kapitlet kommer därmed att först behandla forskning inom området för partnerskap och samverkan generellt, för att sedan gå in mer specifikt på företagets roll i samverkan för byggande av gemensamt värde och samhällspåverkan. Teorierna bakom modellerna *Creating Shared Value* och *Collective Impact* redovisas, varpå olika perspektiv på mätning och mätmetoder går igenom samt relaterade utmaningar och potentiella utvecklingar av dessa. Avslutningsvis summeras det analytiska ramverket för denna studie.

3.1 TVÄR-SEKTORIELLA PARTNERSKAP SOM LÖSNING PÅ SAMHÄLLSUTMANINGAR?

Samverkan har lyfts fram som centralt för att uppnå FN:s globala hållbarhetsmål, Agenda 2030, där man i mål 17 specifikt uppmuntrar till effektiva partnerskap mellan publika och privata aktörer samt mellan civilsamhället. Så kallade *tvärssektoriella partnerskap* och liknande begrepp såsom *flerpartssamarbeten* har dock länge varit en självklar del inom företagsekonomisk forskning och förespråkas för att adressera sociala och miljömässiga problem som ingen enskild sektor eller aktör kan hantera på egen hand (Waddock, 1989).

Rein och Stott (2009) argumenterar dock för att det finns en tendens att hantera dessa samarbeten som en form av universal-lösning till alla möjliga problem som sträcker sig över olika situationer och system, såsom fattigdomsbekämpning, hälsovård och miljöproblem. Bland förespråkare för tvärssektoriella samarbeten antas det ofta att de inblandade aktörerna gynnas av en så kallad *win-win situation* och där partnerskap har potential att leverera djupgående förändringar inom olika sociala och naturliga system. Skeptiker höjer däremot rösten för att detta är en del av den ökade privatiseringen av sociala områden, där företag alltmer tar över rollen som traditionella aktörer inom stat och civilsamhälle annars haft (Dauvergne and Lebaron, 2014).

En nyligen genomförd litteraturgenomgång av Clarke och Crane (2018) visar att forskning kring tvärssektoriella partnerskap är fragmenterad och bristfällig, där studier spänner över en rad olika konceptuella, praktiska och metodologiska aspekter av partnerskap. Fragmenteringen kan delvis förklaras i att partnerskap berör många delar av det mångfacetterade samhället och dess underliggande system, och är därmed multi-disciplinärt till sin natur och berör många olika discipliner såsom politik, geografi, hälsovetenskap och utvecklingsstudier.

Partnerskap behöver därmed förstås i sin specifika och bredare kontext, vari man behöver beakta en rad olika faktorer i varje partnerskap (Rein och Stott, 2009). Dessa faktorer kan till exempel utgöras av nationella, regionala och lokala sammanhang, såväl som olika politiska, ekonomiska, kulturella och sociala förutsättningar, samt olika institutioner som kan hålla samman dessa olika sektorer. Yttre drivkrafter som genererar en riktning och anledning till att ingå partnerskap behöver också förstås utifrån olika kontexter. Alla dessa faktorer och drivkrafter samverkar i en komplex och dynamisk interaktion som påverkar uppkomsten och utvecklingen av partnerskap.

Därutöver redogör även Clarke och Crane (2018) för skillnader i forskning beroende på vilken nivå och analysenhet som studeras. Befintlig forskning spänner mellan en organisatorisk meso-nivå till mer utav en samhällelig makro-nivå. Fokus har antingen legat på utförandet, hanteringen eller effektiviteten av partnerskap i sig (*ibid*), till att omfatta mer utav partnerskapets effekter och förändring på system-nivå (Senge et al., 2006; Austin and Seitanidi, 2012). Forskningsintresset för det senare perspektivet har ökat i takt med att man insett att partnerskap bär på potential att leverera djupgående samhällsförändringar, men trots detta är forskningen kring partnerskap för samhällsförändring fortfarande konceptuellt underutvecklat (Clarke och Crane, 2018).

Enligt litteraturgenomgången av Clarke och Crane (2018) är det bland annat svårt att hitta någon samstämmighet mellan de olika typer av system som studerats, vilket spänner mellan lokala nivåer till nationella nivåer. Samtidigt är det svårt att veta vad som egentligen menas med systemförändring. En del studier har till exempel primärt varit intresserade av de *strukturella* förändringar som partnerskapet i sig har genomgått eller av de *institutionella*

förändringar inom vilket partnerskapet ingår (se till exempel Matos-Castaño et al., 2014). Trots detta är det fortfarande relativt få studier som berör den egentliga påverkan (impact) som de nya strukturerna genererat kring de ursprungliga mål utifrån partnerskapet en gång formades.

3.2 FÖRETAGENS ROLL I SAMVERKAN FÖR SKAPANDE AV GEMENSAMT VÄRDE OCH SAMHÄLLSPÅVERKAN

Samverkan mellan flera parter och sektorer har framhållits som central för genomförandet av FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling och där effektiva offentlig-privata partnerskap samt partnerskap inom det civila samhället uppmuntras (mål 17). Inom partnerskap för hållbar utveckling har inte minst företagen en viktig roll att spela, som genom sin direkta verksamhet och samverkan med andra aktörer kan utgöra en viktig hävstång för förändring (Blowfield och Dolan 2014; Reed och Reed, 2009). Det kvarstår dock en rad utmaningar i ett effektivt genomförande av tvärssektoriella partnerskap (Selsky och Parker, 2005; von Lucke och Große, 2014), där till exempel motstridiga mål utgör ett problem (Utting och Zammit, 2009) och där den direkta påverkan och värdet av partnerskap behöver stärkas (Freeman, 2010; van Tulder et al, 2016). Förmågan att forma gemensamma mål och värden anses här vara en nyckel till framgång (se till exempel Austin och Seitani, 2012).

3.2.1 SKAPANDE AV GEMENSAMT VÄRDE – CREATING SHARED VALUE

I linje med detta behov har det utvecklats ett parallellt forskningsspår kring begreppet *Shared Value* (Porter & Kramer, 2006; 2011; Kramer & Pfitzer, 2016), det vill säga en kombination av ekonomiskt och socialt värde som ömsesidigt bidrar till varandra. Enligt Porter och Kramer (2006, 2011) är det själva värdeskapandet som bör driva företags sociala ansvarstagande (CSR) eftersom vinst uppnås genom att stärka samhället där företag ingår; ju hälsosammare samhälle, desto starkare affärer.

Även om *Shared Value* har varit ett populärt begrepp bland både akademiker och praktiker, så visar en litteraturgenomgång av Williams & Hayes (2013) att begreppet inte spridits bland en bredare grupp av forskare och saknar kopplingar till hur begreppet relaterar till de hållbarhetsutmaningar som vi ser idag. Dessutom har nyttan av *Shared Value* blivit ifrågasatt, inte minst för att det främst berör de behov i samhället som gynnar företag och lämnar många andra icke-kommersiella och svårare problem åt sidan (Crane et al., 2014; Aakhus & Bzdak, 2012).

På senare tid har dock *Shared Value*-begreppet satts i ett *ekosystem-perspektiv* som går bortom ett rent vinst-motiv, till att i stället betona skapandet av en gemensam påverkan och nytta hos alla aktörer och som direkt adresserar det underliggande systemet som problemen ofta härstammar från (Kania & Kramer, 2011; Kramer & Pfitzer, 2016). Den så kallade *collective impact-modellen* betonar samverkan mellan olika sektorer för att gemensamt lösa sociala

Enligt Clarke och Crane (2018) behövs det därför konceptuell tydlighet för att avgöra var förändringen sker för att i sin tur även kunna adressera utmaningen att försöka balansera och koordinera förändringar på olika nivåer – till exempel från mikro, meso till makro-nivåer.

problem inom till exempel hälsa, fattigdom och arbete. Utgångspunkten är att den komplexa verklighet som ofta utgör grunden för dessa samhällsproblem inte kan lösas av enskilda organisationer eller program för att uppnå en bred och långsiktig samhällsförändring, oavsett hur väl genomförda dessa enskilda initiativ är i sig (Hanleybrown, Kania och Kramer, 2012; Kania och Kramer, 2013).

3.2.2 COLLECTIVE IMPACT-MODELLEN

Enligt *collective impact-modellen* (Kania och Kramer, 2011; 2013; Hanleybrown, Kania och Kramer, 2012) behöver framför allt *fem olika förutsättningar* uppfyllas för att effektivt uppnå en förändring genom samverkan, vilket utgörs av: *a common agenda, a shared measurement system, mutually reinforcing activities, continuous communication* och *dedicated backbone support*. Dessa förutsättningar kan beskrivas närmare som:

- 1) en **gemensam agenda** där alla deltagare delar samma vision för förändring, inklusive en gemensam förståelse av de underliggande problemen samt en gemensam överenskommelse hur dessa ska lösas genom de berörda parterna;
- 2) ett **delat mätsystem** där insamlande av data och mätande av resultat genom nyckelindikatorer är samstämmigt bland alla parter, vilket ser till att alla insatser är i linje med varandra och att deltagarna kan följa upp varandras åtaganden och definiera framtida justeringar;
- 3) **ömsesidigt förstärkande aktiviteter** som bygger på en aktionsplan om differentiering och uppdelning av aktiviteter utifrån parternas skilda kompetenser, som genom koordinering förstärker varandra;
- 4) **kontinuerlig kommunikation** där alla deltar i en strukturerad och öppen kommunikation som bygger förtroende och som koordinerar gemensamma mål samt skapar en gemensam motivation att agera; och slutligen:
- 5) en **separat stödjande organisation** som utgörs av oberoende finansierad personal med särskild kompetens som kan utgöra ryggraden för hela samverkansarbetet. Denna organisation koordinerar och ger stöd för arbetet med vision och strategi, aktiviteter, mätpraktik, mobiliserar resurser och bygger publika relationer.

För att uppnå systemförändring på samhällsnivå behöver i teorin alla dessa element ingå, med fokus på mätning och samarbete i en deltagande process (Kania och Kramer, 2011, Kramer och Pfitzer 2016). Att endast anta dessa fem element räcker dock inte enligt Kania et al (2014), utan kräver ett helt nytt tankesätt från ledningen som möjliggör

ett kollektivt seende, lärande och görande, snarare än att följa en linjär plan. Det innebär att det blir viktigt att bygga förtroende mellan de olika parterna i en kontinuerlig process där man lär över tid och anpassar sin verksamhet efter gruppens lärdomar. Collective impact-modellen uppmanar därmed organisationer att anta ett perspektivskifte bort från att endast se sin egen påverkan i isolation, till att se hur man bidrar med sitt arbete i ett bredare system (Kania, Hanleybrown, och Splansky Juster, 2014).

ISOLERAD PÅVERKAN JÄMFÖRT MED GEMENSAM SAMHÄLLSPÅVERKAN

Enligt *collective impact-modellen* betonas den gemensamma påverkan framför den enskilda organisationens påverkan, vilket blir viktigt för att uppnå en samhällsförändring. I och med detta spelar den *separata stödjande organisationen* en avgörande roll för att få alla att arbeta mot samma mål. Även om enskilda organisationers prestationer är viktiga, uppstår ingen varaktig förändring och framgång om man inte kombinerar flera olika organisationer och dess kompletterande aktiviteter.

Behovet hos vissa organisationer att framhäva sina enskilda framgångar och ta åt sig äran för dessa kan ibland snarare motverka att parter vill bidra till den gemensamma agendan och utgör ett av de största hindren för att uppnå en gemensam samhällspåverkan (Kania, Hanleybrown, & Splansky Juster 2014). Detta beteende är dock förståeligt med tanke på hur sociala organisationer och företag förväntas agera, utifrån möjliga finansiärer: att redogöra och hållas ansvarig för sin påverkan i en evidens-baserad mätning, alltmedan företaget vill stärka sitt varumärke genom sina sociala aktiviteter.

Enligt Kania et al. (2014) bör man i stället dela på äran för gemensamma framgångar, vilket kan vara långt mer effektivt än att tillskriva sig själv vissa framgångar. Detta hindrar däremot inte att man fortsätter att utvärdera sin egen påverkan, men enskilda organisationer behöver se sin påverkan och sitt beslutsfattande i ljuset av de andra parterna i samarbetet. Man bör därmed överge tanken på att finna en patentrösning som ska spridas och skalas upp, och i stället inse att framgång kommer utav en bred kombination av olika interventioner. Se tabell 2 om skillnader mellan isolerad och gemensam påverkan.

ISOLERAD PÅVERKAN	GEMENSAM PÅVERKAN
Finansiärer väljer enskilda mottagare av medel som kan erbjuda de mest lovande lösningarna.	Finansiärer och genomförare förstår att sociala problem och deras lösningar har sitt ursprung i interaktion mellan flera organisationer inom ett större system.
Företag och statlig sektor är ofta åtskilda från satsningar inom stiftelser och icke-vinstdrivande företag.	Företag och statlig sektor är viktiga partners.
Organisationer arbetar separat och tävlar om att producera den största enskilda påverkan.	Framgång beror på att arbeta mot ett gemensamt mål och mätande av samma indikatorer.
Storskalig påverkan antas vara beroende av att skala upp en enskild organisation.	Storskalig påverkan beror på utökandet av tvärsektorieell samverkan och lärande mellan flera organisationer.
Utvärderingar söker isolera en särskild organisations påverkan.	Organisationer strävar efter att koordinera sina aktiviteter och delar med sig av sina lärdomar.

Tabell 2. Isolerad påverkan vs. Gemensam påverkan (Kania et al., 2014).

Ett skifte i synsätt från isolerad till gemensam påverkan fräntar dock inte betydelsen av enskilda och framgångsrika program (Kania et al., 2014). Dessa är nödvändiga i sig, men är däremot inte tillräckliga på egen hand för att uppnå en systemförändring. I stället för att lyfta fram individuella program och skala upp dessa, bör man alltså försöka förstå hur dessa passar ihop med andra interventioner och som skulle kunna förstärka varandra för att lösa komplexa problem. Detta kräver även en förändring i synsätt från finansiärer och politiker, som i stället för att stödja enskilda lösningar snarare bör efterfråga och stödja investeringar i relationsskapande som möjliggör att flertalet organisationer kan arbeta tillsammans. Detta synsätt går dessvärre stick i stäv med den rådande normen hos finansiärer såväl som hos praktiker, som snarare utformar sina aktiviteter isolerat från varandra.

BEHOV AV EN SEPARAT STÖDJANDE ORGANISATION

För att råda bot på problematiken kring att olika organisationer ofta arbetar isolerat från varandra så har den stödjande organisationen en central roll i att koordinera de olika aktörerna och aktiviteterna. Enligt Hanleybrown et al. (2012) tar denna koordinering tid och resurser i anspråk, och föreställningen att en sådan stödjande struktur inte behövs är ofta anledningen till att liknande initiativ fallerar. Uppgiften för denna organisation består dels i att tillhandahålla en strategisk riktning för samarbetet, möjliggöra en dialog mellan parterna, hantera den gemensamma datainsamlingen och analysen, kommunicera resultat och koordinera en dialog med närsamhället samt mobilisera finansieringen.

Organisationsstrukturen för dessa uppgifter kan se väldigt olika ut och kan bäras upp av olika typer av verksamheter, såsom enskilda finansiärer och stiftelser, icke-vinstdrivande organisationer och statliga organisationer (Hanleybrown et al., 2012). Alla former har sina för- och nackdelar, och vad som avgör vilken organisationsform som är lämpligast är situations- och platsbundet. Vad som däremot är avgörande för att denna organisation ska fungera är att den har möjlighet att trygga en finansiering och samtidigt uppfattas som neutral och därmed skapa legitimitet gentemot de inblandade aktörerna och i samhället, samt ha en möjlighet att mobilisera olika intressenter. En väsentlig intressent som kontinuerligt bör involveras i processen för att samarbetet fortlöpande ska vara relevant, är de som direkt berörs av interventionen och vars situation är ämnad att förbättras.

Ett sätt att bygga förtroendefulla relationer med intressenter är att fokusera på de sociala behoven i sig och identifiera gemensamma mål som kan adressera dessa behov (Kania et al., 2014). I detta arbete är det gemensamma mätsystemet viktigt och att därigenom kontinuerligt mäta relevansen av insatserna, vilket i sig även kan utgöra en grund för att åsidosätta individuella agendor och i stället öppna upp för ett sätt att operativt börja arbetet mot en gemensam samhällspåverkan. En gemensam mätning är således centralt i arbetet med att uppnå en samhällspåverkan.

3.2.1 MÄTNING AV SOCIAL PÅVERKAN

För att effektivt kunna adressera dagens globala och lokala utmaningar, såsom klimatförändringar, fattigdom, brist på utbildning och ökad segregation i samhället, behöver vi kunna använda lämpliga sätt att utvärdera vad som skapar förändring. Att genom olika mätmetoder utvärdera vad som frambringar en *social påverkan* (eng: *social impact*) ger möjlighet att både granska organisationer som agerar i samhället och samtidigt generera legitimitet för de organisationer som faktiskt levererar en förändring (Nicholls, 2009).

Däremot råder det fortfarande oenighet kring vilka mätmetoder som bör användas för att effektivt kunna utvärdera och jämföra social påverkan från olika organisationer, vilket till exempel blir nödvändigt för finansiärer i valet av investeringsobjekt (Kroeger och Weber, 2014). Även om det pågår ambitiösa försök genom samverkan att enas kring standards för mätning av påverkan – såsom inom the Impact Management Project (IMP) eller the *International Integrated Reporting Committee* (IIRC) – står en uppsjö av olika sorters mätmetoder till buds som inte delar några enhetliga antaganden och överenskommelser (Ebrahim et al., 2014).

Denna mångfald av mätmetoder speglas av den blandning av olika interventioner som sker i praktiken och där utvärderingen av dessa försvåras ytterligare på grund av den tvetydighet som råder kring *definitionen* av vad en social påverkan egentligen innebär (Choi och Majumdar, 2014). Dessutom finns det ofta ett glapp mellan vad som förespråkas i teorin och vad som faktiskt används i praktiken,

där flertalet olika system för social utvärdering kritiserats för att vara irrelevanta och svåra att applicera (Molecke och Pinkse, 2017). Utmaningar kring användbarheten av mätmetoder handlar däremot inte bara om *tekniska* svårigheter, utan det finns även en *socio-politisk* dimension där olika meningar ofta råder kring vilka aspekter i mätningen som är av betydelse att beakta och där det blir svårt att enas mellan olika intressenter (Ebrahim, 2003). Det råder alltså oenighet kring vad social påverkan är och dessutom hur och enligt vilka parametrar det ska mätas.

3.2.2 OLIKA PERSPEKTIV PÅ MÄTNING

Generellt skulle man kunna dela in olika mätmetoder utefter om de är *prognostiserande*, det vill säga framåtblickande, eller om de är *utvärderande* analyser vilket ofta är av en tillbakablickande, retrospektiv karaktär (Hahn, Hök och Jannesson, 2016, sid. 33). Enligt Hahn, Hök och Jannesson (2016) söker den prognostiserande analysen tydliggöra vilka effekter som sannolikt kan skapas utifrån olika aktiviteter, såväl positiva som negativa, samt vad utfallet troligtvis blir utan interventionen från dessa aktiviteter. I den utvärderande analysen söker man i stället att ta reda på vilka effekter som redan utförda aktiviteter har genererat. För att skapa ett mer trovärdigt underlag för denna analys är det en fördel om mätpunkter kan uppföras och kontrolleras kontinuerligt under förändringen, snarare än att man enbart utför en mätning i efterhand (ibid). Den prognostiserande analysen kan med fördel kombineras med den utvärderade analysen för att upprätta relevanta mätpunkter som sedan följs upp kontinuerligt.

Traditionellt råder ett paradig av att använda *utvärderingar* som mätmetod, vilket fokuserar på att försöka isolera påverkan från enskilda organisationer (Hanleybrown, Kania och Kramer, 2012). Detta motsvarar dock inte den typ av mätning som förespråkas inom *collective impact*-modellen, vilket i stället mäter påverkan från multipla organisationer som arbetar tillsammans för att lösa ett gemensamt problem. Få organisationer har dock tillräckligt med resurser för att ens mäta sina egna utfall. Arbetet att därutöver komma överens om gemensamma mätpunkter försvåras ytterligare då organisationer kan ha olika prioriteringar och är tveksamma att visa upp hur de presterar inför varandra.

Denna bild bekräftas av aktuell forskning kring mätning av social påverkan, där mätning både kan motiveras och motverkas inom organisationer. Förespråkare för mätning ser detta som ett sätt att förbättra sin kommunikation utifrån vad som populärt kallas 'evidens-baserad praktik' (Allan, 2016), vilket efterfrågas alltmer från externa intressenter och investerare (Kehl et al., 2019). Om en organisation misslyckas med att möta förväntningarna från sina intressenter och finansiärer kan det leda till legitimitetsproblem, vilket i sin tur kan påverka den fortsatta verksamheten negativt (Smith et al., 2013).

Att ändå mäta sin påverkan kan samtidigt hjälpa organisationer att kontrollera sina egna utfall utifrån sociala mål och att därmed identifiera gap mellan uppförande och

mål. Mätning kan utgöra en grund för att sätta in lämpliga åtgärder, vilket skulle kunna förbättra det sociala utfallet. Vidare kan det ge organisationen möjlighet att utveckla sitt strategiska beslutsfattande och sina affärsmodeller samt att skapa nya innovationer (Liket och Maas, 2015; Maas och Grieco, 2017). Skeptiker till den ökade trenden att mäta sin påverkan ser däremot detta som ett överrationaliserat redskap i en ökad marknadsanpassning (Kehl et al., 2019).

För att kunna utföra en påverkansanalys utifrån till exempel ett specifikt projekt eller en organisation, behöver man i teorin utveckla en logisk modell som söker härleda kausala sambandskedjor mellan olika aktiviteter och dess påverkan under särskilda omständigheter (Kehl et al., 2019). Därefter kan den enskilda påverkan gentemot olika intressenter försöka fastställas och värderas. Den identifierade påverkan på enskilda intressenter eller områden kan sedan aggregeras för att kunna avgöra den totala påverkan i relation till de resurser som investerats, varav ett monetärt värde kan användas för att synliggöra värdet av insatsen. Att fastställa ett monetärt värde är däremot inte det primära syftet med en påverkansanalys, utan snarare att försöka förstå de bredare kausala effekterna från en social investering (ibid).

Även om många mätmetoder utgår från ett antagande om att det föreligger olika kausala samband mellan aktiviteter, effekter och påverkan, så bör det dock understrykas att det är mycket svårt att med precision fastställa dessa samband (Molecke och Pinkse, 2017; Ebrahim och Rangan, 2014). Det råder ofta en osäkerhet i komplexa situationer vilket skapar en tvetydighet kring vad som egentligen påverkar vad, vilket gör det överhuvudtaget svårt att beräkna dessa samband (Ebrahim och Rangan, 2014; Hahn et al., 2016). Implementeringen av sådana mätmetoder kräver därför en öppenhet i vilka antaganden man gör och hur man redovisar dessa kedjor av orsak-verkansamband, samt att

man visar en medvetenhet om den rådande osäkerheten (Ebrahim och Rangan, 2014). *Kvalitativ forskning* kan här med fördel användas för att försöka förstå den komplexitet som råder och hur olika aktiviteter förhåller sig till varandra i praktiken. Detta kan i sin tur skapa en grund för att endast samla in tillräckligt med information utifrån rådande situation, och även känna sig bekväm med att inte söka efter en exakthet i insamlandet av data (Hahn et al., 2016).

Slutligen finns det olika analysnivåer i fastställandet av social påverkan, såsom på projekt-, program-, organisations-, institutions-, eller samhällsnivå. Medan merparten av forskningen inom organisations- och företagsekonomi av tradition har legat på en projekt- och organisationsnivå, har intresset ökat alltmer för forskning om bredare effekter på system- och samhällsnivå (Clarke och Crane, 2018; Senge et al., 2006; Austin och Seitani, 2012). Det finns däremot relativt lite forskning som studerar den faktiska påverkan och måluppfyllelsen utifrån partnerskap och skapandet av nya strukturer (Clarke och Crane, 2018). Enligt Clarke och Crane (2018) behövs det i denna forskning konceptuell tydlighet om var påverkan sker för att kunna koordinera en förändring på olika nivåer, till exempel mellan mikro-, meso- och makronivåer. Som grund i detta arbete behövs mer empirisk forskning kring mikro-effekterna av partnerskap och påverkan hos den primära intressenten, det vill säga de individer som direkt adresseras av den sociala investeringen (Clarke och Crane, 2018).

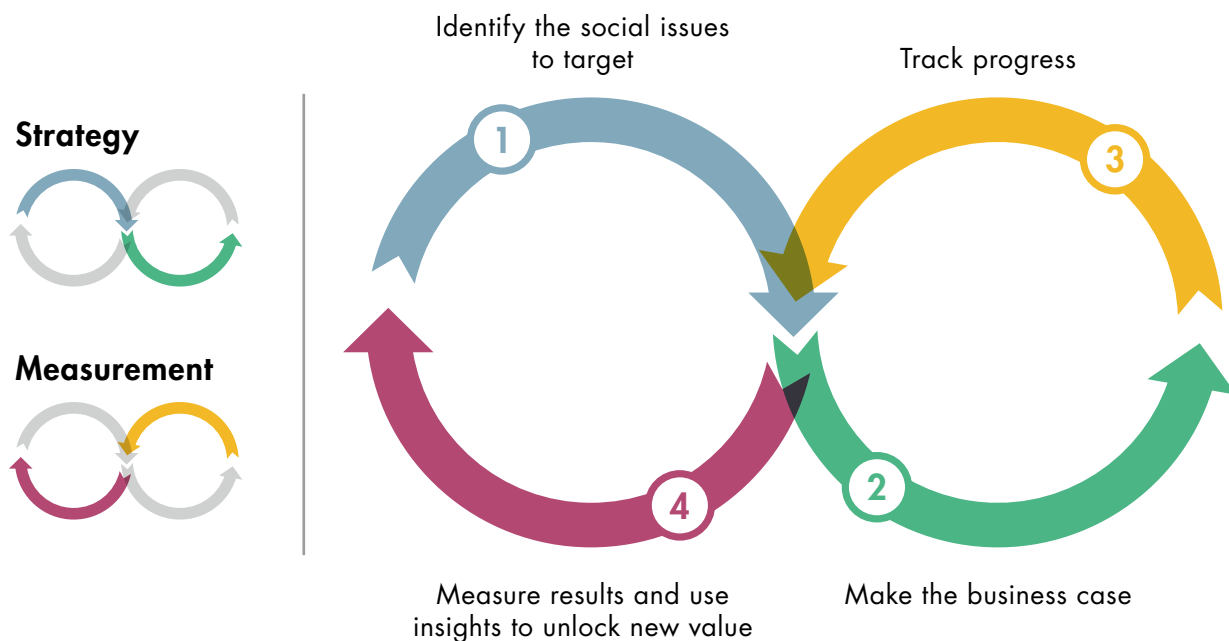
Utifrån ett tvärsektoriellt partnerskapsperspektiv, där både offentliga och privata aktörer ingår, blir det även intressant att försöka hitta sätt att kombinera mätning av sociala värden med ekonomiska värden, vilket skapar incitament för fler aktörer att engagera sig i en bredare samhällspåverkan.

3.3 MÄTMETODER FÖR UTVÄRDERING AV SOCIALT OCH EKONOMISKT VÄRDE

Ett urval av olika centrala mätmetoder kring social påverkan och ekonomisk nytta kommer här att presenteras med utgångspunkt i affärsmodellen *Creating Shared Value* (CSV) som primärt utvecklats och används i USA, samt den utvidgade så kallade ekosystemmodellen av Shared Value, nämligen *Collective Impact*. Dessa synsätt och mätmetoder konkretiseras vidare med mätmetoden som delvis används i mätning av social påverkan i Sverige idag med fokus på *Social Return On Investment* (SROI) samt dess mer specifika verktyg kallat *Värdeskapandekedjan* (Hahn et al., 2016). Dessa presenteras därför att de delvis har använts eller är under utveckling bland de organisationerna som ingår i fallstudierna.

3.3.1 MÄTNING AV SHARED VALUE

En rapport framtagen av Porter et al. (2012) och konsultbolaget FSG redogör för hur begreppet *shared value* kan operationaliseras genom mätning. Det konstateras dock att trots den breda spridningen av olika hållbarhetsparametrar generellt och *shared value* i synnerhet, så är verktygen för mätning av hur social nytta länkas samman med ekonomiskt värde fortfarande i sin vaggga och behöver utvecklas. Ofta saknar företag som jobbar enligt *shared value* den data som behövs för att optimera sina resultat i termer av social påverkan och hur detta i sin tur påverkar det ekonomiska värdet. Porter et al. (2012) presenterar därmed ett ramverk för mätning av *shared value* som kan driva utvecklingen vidare och skapa en grund för innovation, tillväxt och social påverkan.



Figur 1. Integrering av Shared Value Strategi och Mätning (Porter et al., 2012, s 4).

För att kunna mäta shared value behövs en väl utvecklad strategi¹ som grund, vilket samspelar med mätprocessen (se figur 1).

1. I utvecklingen av en shared value-strategi behöver företag för det första identifiera vilka sociala områden och behov som de vill fokusera på och vilka aktiviteter som företagen kan erbjuda i detta arbete.
2. Därefter behöver företag modellera vilka förväntade sociala och affärsmässiga nyttor och kostnader som kan förväntas utifrån dessa aktiviteter, det vill säga avgöra affärsmöjligheten (the business case).
3. Följ upp och spåra hur verksamheten utvecklas gentemot uppsatta mål.
4. Mätning genererar data och nya insikter som i sin tur kan förbättra strategin och därmed öka det totala gemensamma värdet.

Att mäta shared value och länken mellan social påverkan och ekonomiskt värde skiljer sig delvis åt från andra mät-system inom hållbarhetsredovisning (Porter et al., 2012). Enligt Porter et al. söker man till exempel i angreppssättet för integreringen av ESG-parametrar inom *International Integrated Reporting Initiative* främst hitta en korrelation mellan, å ena sidan, ett högt utfall inom hållbarhetsparametrar och, å andra sidan, företagsvärdet på marknaden. Till skillnad från en shared value-strategi genereras dock inte detta samband huvudsakligen utifrån hållbarhetsprestationen i sig. Ett annat angreppssätt är att försöka

härleda det monetära värdet av en social och miljömässig påverkan, vilket man sedan söker integrera i den finansiella rapporteringen.

I mätningen av shared value är syftet däremot inte att fastställa några statistiska samband mellan två skilda aktiviteter (t.ex. mellan miljöprestation och finansiella resultat), eller att i monetära termer värdera de besparingar man kan åstadkomma genom att prestera väl inom hållbarhetsområden. Shared Value söker i stället att etablera en direkt länk mellan social påverkan och finansiella resultat genom att själva affärsidén bygger på ett gemensamt värde. Att genom mätning etablera denna länk inom shared value innebär därmed att man kontinuerligt mäter företags aktiviteter som genererar en social påverkan och som, genom dessa förändringar, även skapar ett ekonomiskt värde.

Konkret behöver mätningen av shared value därför förankras i företagsstrategin och utgå från data som kontinuerligt stärker strategin och validerar länken mellan social påverkan och affärsnytta (Porter et al., 2012). Genom mätningen bör man även kunna bedöma till vilken grad och hur effektivt det gemensamma värdet uppstår, vilket sker genom att ställa social och ekonomisk nytta gentemot dess kostnader. Denna form av mätning bör särskiljas från andra typer av mätning som företaget annars bedriver, såsom efterlevnads- och påverkansanalyser inom olika hållbarhetsparametrar. Även om detta låter relativt enkelt i teorin, förekommer det dock en del utmaningar kring mätning i praktiken som behöver hanteras.

Porter et al., (2012) lyfter fram ett antal utmaningar kring att mäta det gemensamma värdet av social och

¹ Porter och Kramer (2011) har tidigare presenterat tre huvudsakliga nivåer utifrån företag kan identifiera shared value strategier: A) att förbättra befintliga produkter och marknader genom att adressera behov som inte är tillgodosedda; B) att förbättra hanteringen och produktiviteten i interna produktionskedjor; C) att möjliggöra en utveckling av lokala kluster genom att stärka infrastruktur och institutioner i den externa miljön.

affärsmässig nytta. En av dessa utmaningar relaterar till det faktum att ett socialt värde och ett affärsvärde ofta har olika tidshorisonter innan de realiserar. En möjlig lösning på detta problem som lyfts fram av Porter et al. (2012) är att mäta delresultat, där till exempel utfall utifrån olika sociala aktiviteter kan observeras på relativt kort sikt, medan sociala effekter och dess påverkan oftast tar längre tid att realisera. Genom att fokusera på intermediära resultat, såsom antal personer som genomgått en praktik, kan man ändå kontinuerligt rapportera information om delvisa sociala utfall under tidens gång.

En reell utmaning kring mätning av företags påverkan i komplexa samhällsproblem består i frestelsen att *tillskriva* vissa framgångar i en social förändring som om de orsakats av ett företag eller organisation, men som oftast kräver många parter involvering (Porter et al., 2012). För att undvika denna fälla och därmed onödiga och kostsamma beräkningar för att försöka fastställa statistiska samband, bör mätningen i stället fokusera på hur företag bidrar till förändringen. Samtidigt bör man erkänna att denna förändring är beroende av att många olika aktörer samverkar i detta arbete och bidrar på olika sätt till ett gemensamt resultat. En annan utmaning kopplat till detta kommer utav svårigheten att i sin tur mäta förändringar i företags värdeskapande som indirekt kommer utav gemensamma investeringar i den externa miljön. Ett sätt att hantera detta är att använda proxy-indikatorer som ett närliggande mått på hur väl förändringen på det stora hela faller ut i företaget, såsom förändrad försäljning eller produktkvalitet.

Många av dessa utmaningar blir aktuella då företag inser att man behöver samverka med fler parter för att få till en bredare samhällsförändring. Partnerskap intar därmed en alltmer viktig roll i att gå bortom en begränsad social påverkan i realiserandet av shared value-strategier (Porter et al. 2012). Statliga såväl som icke-statliga organisationer som samverkar med företag som söker uppnå shared value blir därmed viktiga samarbetspartners i strävan att uppnå både social påverkan och affärsnytta. Eftersom partners på så vis blir viktiga utövare av olika aktiviteter som realiserar shared value bör de även tidigt bjudas in till att mäta utvecklingen mot gemensamma mål. Denna insikt har på senare tid lett till utvecklingen av begreppet *collective impact* och utformandet av ett gemensamt mätsystem.

I stället för att försöka isolera påverkan från enskilda organisationer söker *collective impact*-modellen (Hanleybrown, Kania och Kramer, 2012) i stället mäta påverkan från multipla organisationer som arbetar tillsammans för att lösa ett gemensamt problem.

Hur shared value kan mätas i praktiken, och vidare en mätning av bredare samhällspåverkan i termer av *collective impact*, blir även en utmaning i sig. Vi kommer därför att härnäst presentera ett par mätmetoder som används till stor del i Europa och Sverige idag, nämligen *Social Return on Investment* och *Värdeskapandekedjan*.

3.3.2 MÄTVERKTYGEN SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI) OCH VÄRDESKAPANDEKEDJAN

Social Return on Investment (SROI) utvecklades ursprungligen i USA under 1990-talet men har använts i Europa sedan början av 2000-talet och mer specifikt i Sverige sedan 2010 (Hahn, Hök, Jannesson, 2016). Styrkan i modellen *Social Return on Investment* (SROI) ligger i dess relativa betoning på de *sociala nyttorna* i en investering, såsom stärkande av egenmakt, hälsa och demokratiskt deltagande, vilket har mänskligt välmående och samhällsligt välbefinnande i centrum (Kehl et al., 2019). Enligt Erik Jannesson (Pers. kom., 2019), som har en bred erfarenhet av både forskning och praktisk verksamhet inom styrning och mätning av SROI och värdeskapandekedjan, är SROI i grunden ett koncept för att förstå om en verksamhet är resurseffektiv eller inte utifrån ett hållbarhetsperspektiv, där man helt enkelt jämför vad som stoppas in i en verksamhet och vad som kommer ut av detta. Värdeskapandekedjan kan i sin tur ses som ett konkret verktyg inom ramen för SROI för att ta sig fram i ett resonemang om vad som är resurseffektivt eller inte (Jannesson, 2019).

Enligt Jannesson handlar det i grunden inte om att mäta en verksamhets måluppfyllelse i traditionell mening, utan snarare om att synliggöra vilka positiva och negativa effekter och värden som uppstår utifrån en verksamhet. Det vill säga vilka typer av förändringar (och i vilken omfattning) som individer och organisationer upplever utifrån verksamheten. Liksom tanken bakom begreppet *Shared Value* (Porter och Kramer, 2011), så bygger värdeskapandekedjan på idén att kunna "realisera ett hållbart värdeskapande på ett sätt som är långsiktigt lönsamt" (Hahn et al., 2016, s 9). Enligt Jannesson (2019) så kan värdeskapandekedjan bidra med information om vilka sociala och ekonomiska (likväl som miljömässiga) effekter och värden som uppstår, och kan på så vis utgöra ett konkret verktyg för att mäta de sociala och ekonomiska konsekvenserna från ansatser som har ett tydligt *shared-value* perspektiv.

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT

En SROI-analys bygger på *sju grundläggande principer*, vilket för det första utgår från att identifiera och *involvera intressenterna* i analysen (Serus, 2019). Detta är den individ, organisation eller del av miljön som påverkas av de aktiviteter som genomförs. Aktiviteterna utgör här själva analysobjektet. För det andra behöver man *förstå vad som förändras för intressenterna* utifrån aktiviteterna, det vill säga de positiva eller negativa förändringar som genererar eller förstör ett värde. För det tredje behöver *effekterna av dessa förändringar värderas*, vilket skapar en förståelse för vilket värde analysobjektet genererar. För det fjärde bör man bara *inkludera väsentlig information*, vilket är information som anses ha haft betydande konsekvenser för intressenters eller andra aktörers beslut. För att vara trovärdig i analysen, ska man för det femte *inte överdriva* vilken påverkan analysobjektet har haft för intressenterna utan vara ödmjuk inför att även andra aktörer och faktorer kan ha påverkat intressenterna. Den sjätte principen bygger på spårbarhet och att man ska vara *öppen och*



Figur 2. Värdeskapandekedjan (Hahn et al., 2016).

tydlig med vilka tillvägagångssätt och bedömningar man gjort, vilket skapar trovärdighet och möjlighet att efterlikna analysen. Slutligen bör man enligt den sjunde principen utsätta analysen för granskning för att säkerställa en god kvalitet och relevans, där framför allt intressenter får ge sin syn på utfallet.

De sju principerna tillämpas sedan i SROI-analysens sex steg (Serus, 2019):

1. Fastställ analysens omfattning och identifiera huvudsakliga intressenter
2. Kartlägg insatser, aktiviteter, prestationer och effekter
3. Mät effekterna
4. Fastställ påverkan
5. Beräkna SROI-värdet
6. Redovisa, använda och förankra

VÄRDESKAPANDEKEDJAN

Att tillämpa de sju principerna och sex stegen i SROI ger användaren möjligheten att beskriva och analysera sin verksamhet med hjälp av den så kallade *värdeskapandekedjan* (Hahn et al., 2016). Värdeskapandekedjan är ett av flera sätt att beskriva en förändringsteori (eng. Theory of change). Kedjan utgörs av sex olika komponenter (se Figur 2), som gemensamt fastställer vilket värde som skapas utifrån en verksamhets *resurser*, *aktiviteter*, *prestationer*, *effekter* och *påverkan* (Hahn et al., 2016, s 32). Enligt Jannesson (2019) utgör de olika komponenterna själva ryggraden i SROI, och den vägleder därmed använder i vilken form av information som behöver samlas in för att kunna mäta resurseffektiviteten. Värdeskapandekedjan illustrerar på så vis hur värde genereras:

Enligt Hahn et al. (2016) utgörs den första beståndsdelen i värdeskapandekedjan av de olika *resurser* (eng: input), till exempel i form av pengar och tid, som utgör insatsmedel i de olika *aktiviteter* som utgör själva grunden i värdeskapandet. Utifrån detta kan man sedan fastställa de kvantitativa konsekvenserna, det vill säga de *prestationer* (eng: output) som kommer ut av de aktiviteter som genomförs, till exempel antal deltagare eller praktikplatser som skapats. Därefter kan eventuella *effekter* (eng: outcome) synliggöras, vilket avser de sociala, miljömässiga eller ekonomiska förändringar som intressenter erfar utifrån de tidigare delarna i kedjan. Med *påverkan* (eng: impact) avses i sin tur den del av effekterna som kan tillskrivas de aktiviteter som genomförts. Här blir det därmed viktigt att blanda annat vara medveten om parallellt pågående aktiviteter som också kan ha bidragit till de uppnådda

effekterna, samt vad som kan förväntas utifall att aktiviteten inte genomförs. Slutligen kan *värdeskapandet* härledas genom att skatta dels värdet av varje enskild effekt, dels det totala värdet av effekterna. Ett socialt värde kan här till exempel utgöras av det högst personligt upplevda värdet av exempelvis ett förbättrat självförtroende. Utifrån det kan ekonomiska värden tänkas uppstå, som kan handla om uteblivna kostnader i form av uteblivna bidragsstöd till arbetslösa, eller ökad disponibel inkomst för individen.

ANVÄNDNING OCH MÖJLIG UTVECKLING AV SROI

Enligt Erik Jannesson kan SROI tillämpas brett inom olika organisationer, oavsett sektor, för att få en mer nyanserad bild av de effekter och värden som hela eller delar av verksamheten skapar. Det är även vanligt att SROI används i en snävare bemärkelse inom en rad olika socialt drivna företag och organisationer som en modell för att utvärdera det socio-ekonomiska värdet av sociala investeringar (Kehl et al., 2019). Fördelen är att man genom SROI kan länka samman den sociala nyttan med undvikandet av samhällsliga kostnader som sker på grund av investeringen.

Till skillnad från andra input-output och kostnadsnyttoanalyser har SROI och värdeskapandekedjan dessutom ett bredare perspektiv genom sitt fokus på effekter och värdeskapande, i stället för enbart på de insatser och utfall som normalt beräknas för att utvärdera effektiviteten i olika investeringar och aktiviteter (Kehl et al., 2019). SROI söker i princip även att fånga värdet av mer svårberäknade sociala nyttor och social påverkan som har betydelse, vilket normalt inte görs inom gängse påverkansanalyser utan som, enligt Kehl et al (2019), snarare mäter det som är relativt lätt att mäta.

Enligt Kehl et al. (2019) appliceras dock SROI oftast inom områden som också är tämligen okomplicerade att mäta och få fram ett ekonomiskt värde utifrån, så som projekt inom arbetsmarknadsintegration (Krlev et al., 2013). Inom detta område är det till exempel jämförelsevis enkelt att både få fram ekonomisk information om värdet utav att förflytta individen från bidragsberoende till självförsörjning, samt att låta individen utföra självskattningar av sociala värden såsom ökat självförtroende och påverkan på individens sociala sammanhang.

Utifrån detta exempel kan man till exempel härleda tre olika dimensioner av effekter (Kehl et al., 2019): 1) *ekonomisk vinst* som projektet direkt genererar, såsom ökad försäljning; 2) *socio-ekonomisk vinst*, såsom besparingar i staten genom att undvika bidragsutbetalningar och i stället få in inkomstskatt, samt 3) *sociala nyttor*, det vill säga icke-materiella effekter såsom ökat självförtroende. Värdet av dessa effekter kan därmed beräknas utifrån tre olika ekonomiska logiker (Krlev et al., 2013), där man antingen

kan fastställa det *monetära värdet* (ekonomiskt eller socio-ekonomiskt), det *icke-monetära värdet* (socialt värde) eller *samhällsvärdet* (ekonomiskt värde som genereras för olika intressenter, men oftast inte direkt för investeraren).

Kehl et al., (2019) efterfrågar i stället en mer *integrerad SROI-modell* som dels kan balansera den ekonomiska logiken med en mer nyanserad syn på social nytta baserad på mer kvalitativ data och andra akademiska discipliner. Detta skulle till exempel kunna fastställa nyttan från andra dimensioner såsom politiska och kulturella aspekter, jämte de rent socio-ekonomiska värdena. En sådan integrerad modell skulle inte bara försöka fastställa påverkan från enskilda initiativ, utan även fånga den komplexitet som samhället karaktäriseras av och kunna inbegripa påverkan från mångfacetterade nätverk och samhällssystem.

Detta synsätt speglar dels den *bredare tillämpningen av SROI* och ligger även i linje med den typ av mätning som efterfrågas i ett *collective impact-perspektiv* och de

utmaningar som identifierats med mätning av shared value (Porter et al., 2012). Collective impact-modellen ser på skapandet av shared value i ett bredare ekosystem av aktörer och belyser vikten av externa faktorer och underliggande system som är avgörande i ett bredare förändringsarbete. Enligt samtal med Erik Jannesson (2019) så beror omfattningen av hur värdeskapandekedjan kan appliceras på var man drar *gränsen för själva analysobjektet*, det vill säga de aktiviteter som tillskrivs som en orsak till effekter och värdeskapande. Analysobjektet och dess effekter kan på så vis utgöras av de aktiviteter som utförs av enbart en organisation, eller de aktiviteterna om utförs med olika samarbetspartners och även de aktiviteter som flertalet olika organisationer genomför tillsammans. Det som räknas som externt till analysobjektet och parallellt pågående aktiviteter beror helt enkelt på var man drar gränsen för våra gemensamma aktiviteter och som vi analyserar effekter för. Detta öppnar upp för möjligheter att synliggöra och mäta värdeskapande i ett bredare samverkansperspektiv.

3.4 SUMMERING AV DET ANALYTISKA RAMVERKET

Det analytiska ramverket för fallstudierna tar sin utgångspunkt i tankegodset kring *Shared Value* och skapandet av ett delat affärs- och samhällsvärde (Porter & Kramer, 2006; 2011; Kramer & Pfitzer, 2016). I detta värdeskapande blir följande steg och integrering av *företagsstrategi* och *mätning* centrala (Porter et al., 2012):

1. I utvecklingen av en shared value-strategi behöver företag för det första identifiera vilka *sociala områden och behov* som de vill fokusera på och vilka aktiviteter som företagen kan erbjuda.
2. Därefter behöver företag modellera vilka förväntade sociala och affärsmässiga nyttor och kostnader som kan förväntas utifrån dessa aktiviteter, det vill säga avgöra *affärsmöjligheten*.
3. *Följ upp* och *spåra* hur verksamheten utvecklas gentemot uppsatta mål, och slutligen;
4. *Mätning* genererar data och nya insikter som i sin tur kan förbättra strategin och därmed *öka det totala delade värdet*.

I tillägg analyseras fallen med stöd av *collective impact-modellen* (Kania och Kramer, 2011; 2013; Hanley-brown, Kania och Kramer, 2012; Kramer & Pfitzer, 2016) där framför allt *fem olika förutsättningar* behöver uppfyllas för att effektivt uppnå en förändring genom samverkan. Dessa förutsättningar utgörs av: 1) *en gemensam agenda*; 2) *ett delat mätsystem*, 3) *ömsesidigt förstärkande aktiviteter*, 4) *kontinuerlig kommunikation*, och 5) *en separat stödjande organisation*.


Analysen kommer därutöver även beröra hur dessa aktörer och samverkansinitiativ lyckas integrera parallellt pågående aktiviteter inom områden som *arbete*, *utbildning*, *bostad*, *hälsa*, *demokrati* och *inflytande* (se faktaruta nedan från Rädda Barnen, 2019).

- **Demokrati** och inflytande – ge verktyg för ökat inflytande och samhällsengagemang.
- **Utbildning** – ge förutsättningar för bättre skolresultat och höjd utbildningsnivå.
- **Arbete** – skapa förutsättningar för att fler unga och långtidsarbetslösa ska komma in på arbetsmarknaden.
- **Bostad** – arbeta för att alla barn ska ha ett tryggt och bra boende samt en trygg uppväxtmiljö.
- **Hälsa** – främja barns hälsa både fysiskt och psykiskt.

(Rädda Barnen, 2019)

Denna forskningsrapport fokuserar på samverkansinitiativ och partnerskap relaterat framför allt till *arbete* och *bostad*, men även hur dessa kan kopplas samman med övriga identifierade områden för att uppnå en bredare samhällsförändring. Rapporten fokuserar även på vilken roll framför allt fastighetsbranschen kan spela i samverkan, både som *bostadsbolag* och *handelscenter* i kontexten av socioekonomiskt utsatta områden.

Konceptuellt används *samverkan* i bred bemärkelse för olika samarbetsinitiativ mellan samhällsaktörer där ett generellt utbyte sker i termer av kompetens, kunskap och resurser, medan partnerskap används som begrepp för sådan samverkan som formaliserats i mer bestående samverkan över tid.



"Analysobjektet och dess effekter kan på så vis utgöras av de aktiviteter som utförs av enbart en organisation, eller de aktiviteter som utförs med olika samarbetspartners och även de aktiviteter som flertalet olika organisationer genomför tillsammans. Det som räknas som externt till analysobjektet och parallellt pågående aktiviteter beror helt enkelt på var man drar gränsen för våra gemensamma aktiviteter och som vi analyserar effekter för. Detta öppnar upp för möjligheter att synliggöra och mäta värdeskapande i ett bredare samverkansperspektiv."



FOTO: INGRID STIGZELIUS

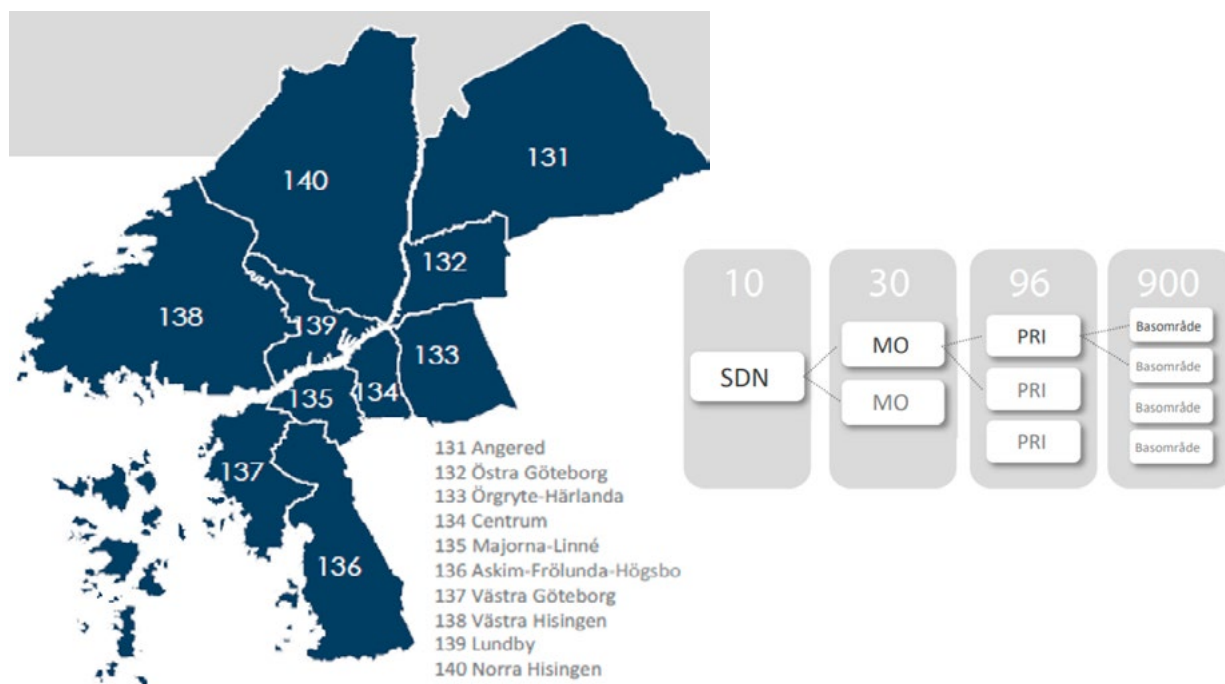
4. EN FALLSTUDIE OM SOCIAL INKLUDERING VID FRÖLUNDA TORG OCH HUR ETT KÖPCENTER KAN TA SOCIALT ANSVAR

Detta kapitel behandlar den första fallstudien i denna rapport med utgångspunkt i segregationen vid Frölunda Torg, Göteborg, och olika samverkansinitiativ för social inkludering som pågår i de angränsande stadsdelarna. Fokus för fallstudien ligger på partnerskapet CentrumAkademin vid köpcentret Frölunda Torg och de olika parternas perspektiv och motiv till att samverka för att erbjuda praktikplatser vid köpcentret för individer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Analysen för fallstudien fokuserar på byggandet av ett gemensamt värde i form av social och affärsmässig nytta, men diskuterar även en fortsatt utveckling av partnerskapet för att uppnå en bredare samhällspåverkan.

4.1 BAKGRUND: SEGREGATIONEN I GÖTEBORG

Göteborg är beläget vid västkusten av Sverige och är med sina 571 868 invånare Sveriges andra största stad (Göteborgs Stad, 2019a). Enligt en tidigare forskningsrapport över segregationen i Göteborg (Andersson et al., 2009) är det ofta svårt att göra jämförelser mellan kommuner och regioner, då de är indelade på så olika sätt och i olika områden. Vissa stadsdelar kan till exempel statistiskt sett

se ut att vara lågt segregerade, men i sig bestå av väldigt segregerade delområden. Ur ett jämlikhetsperspektiv blir det därmed intressant att titta närmare på stadsdelsindelningen då det möjliggör en jämförelse mellan utvecklingen för Göteborg som helhet med olika stadsdelsområden och primärområden, vilket synliggör ojämlikheter som annars inte framgår genom enbart aggregerad statistik.



Figur 3. Stadsdelsnämnder i Göteborgs Stad (Statistik och Analys, Göteborgs stadsledningskontor, 2019).

Göteborgs Stad är fram till 2021² officiellt indelat i tio *stadsdelsområden* (SDN), från Norra Hisingen (140) och Angered (131) i norr, till Askim-Frölunda-Högsbo (136) i söder (Göteborgs Stad, 2019b; se även figur 3 ovan). Det finns likaså tio *stadsdelsförvaltningar*, som ansvarar för den kommunala servicen i varje stadsdel, såsom hälso- och sjukvård, individ- och familjeomsorg och äldreomsorg. Verksamheter som omfattar hela staden, såsom skola, stadsbyggnad, gator och trafik, miljö och kultur ansvarar däremot så kallade *fackförvaltningar* över. Varje stadsdelsområde är geografiskt i sin tur indelat i 30 *mellanområden* (MO). Dessa mellanområdena är vidare indelat i 96 *primärområden* (PRI). Dessa utgörs slutligen utav cirka 900 så kallade *basområden*, vilka är den minsta byggstenen i områdesindelningen.

Enligt forskningsrapporten "Fattiga och rika – segregationen ökar" av Andersson et al. (2009) är Göteborg starkt uppdelat i olika *boendeformer* i olika områden. 2009 var ungefär hälften av bostadsområdena väldigt ensidiga, där mer än 90 procent bara hade en upplåtelseform. Till största del bestod dessa av egnahemsområden som har en högre genomsnittlig arbetsinkomst och sysselsättningsgrad än i områden med hyresrätter. Detta har i sig skapat en stark segregering av invånarna, inte bara utifrån etnisk tillhörighet utan alltmer även utifrån deras socio-ekonomiska status.

Vart fjärde år ger Göteborgs stad ut en *jämlikhetsrapport* som visar på skillnader i livsvillkor mellan grupper i staden (Göteborgs stad, 2017). I den senaste rapporten,

som kom ut 2017, lyfts det fram fyra huvudsakliga förändringar sedan 2014. Dessa trender sträcker sig dock ofta tillbaka längre än 2014 och kan ses som ett resultat av skillnader som vuxit fram under lång tid och som också är beroende av yttre faktorer, såsom förändringar i konjunktur, demografi och migration. Förändringsarbete tar oftast lång tid och kräver därmed tålamod, konstaterar rapportens författare.

I jämlikhetsrapporten från 2017 noteras för det första en *ökad mobilisering* mellan olika aktörer och arenor i Göteborg vad gäller samverkan för att minska ojämlika villkor, där bland annat Göteborgs stad samverkat med civilsamhället och näringslivet utifrån ett stort samhällsengagemang. För det andra kan man samtidigt dock konstatera att den *socioekonomiska segregationen fortfarande är stor*, om än inte till och med värre i vissa områden. Inkomstskillnaderna har till exempel ökat mellan höginkomst- och låginkomsttagare, där invånare med hög inkomst och utbildning får allt bättre livsvillkor utifrån hälsa och tillit, relativt sett de med låg inkomst och utbildning.

För de tredje kan man däremot se att skillnaderna mellan de kommunala skolorna minskat och där *andelen elever med gymnasiebehörighet har ökat*, till exempel i Bergsjöskolan (från 28 till 33 procent) och i Ryaskolan (från 49 till 69 procent). Skillnaderna i arbetslöshet har likaså minskat mellan olika områden, där till exempel andelen vuxna i resurssvaga områden som har ett jobb har förändrats från 45 procent under 2011 till 52 procent under 2015. Att

2 Enligt beslut i Kommunfullmäktige den 21 november 2019 kommer stadsdelsnämnderna i Göteborg att försvinna 2021 och ersättas med tre centrala nämnder: en äldrenämnd, en socialnämnd och en nämnd för personer med funktionsnedsättning. <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=104&artikel=7349585>

behörighet till gymnasiet och andelen som får jobb ökar ses som viktiga faktorer för att minska ojämlika livsvillkor i framtiden.

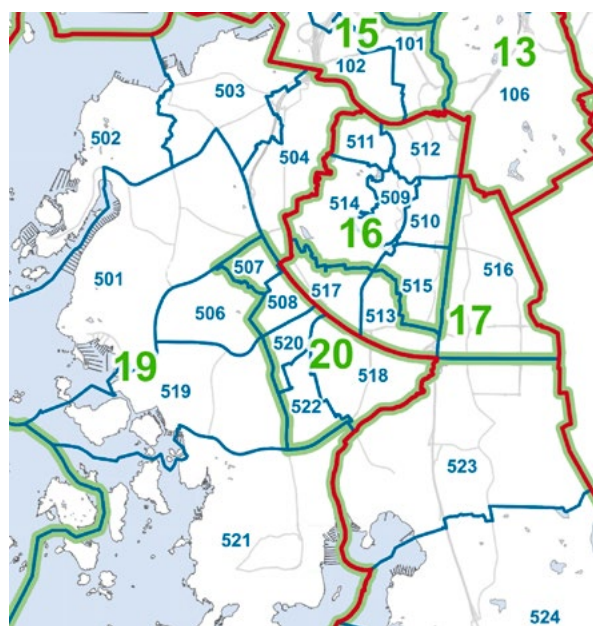
Slutligen slår man fast i rapporten att *samhällets kostnader för ojämlikhet ökar*. De socioekonomiska skillnaderna i livsvillkor medverkar till att den sociala oron, otryggheten och splittringen i samhället ökar, vilket även ökar samhällets kostnader. Enligt rapporten skulle till exempel en

femtedels minskning av den ojämlika ohälsan i Sverige betyda en besparing på 200 miljarder per år. Arbetet för ökad jämlikhet bör därför ses som en samhällsinvestering, eftersom det kostar samhället mindre att förebygga ohälsa och arbetslöshet än att hantera kostnaderna för detta i det långa loppet. Ett område i Göteborg som karaktäriseras av stor segregation och social oro är Frölunda Torg och det angränsande området Tynnered.

4.2 SEGREGATION OCH SAMVERKAN VID FRÖLUNDA TORG

Centrala Tynnered är beläget cirka 10 kilometer sydväst om stadskärnan av Göteborg och är ett mellanområde (20, se figur 4 och 5) i stadsdelen Västra Göteborg, som i sin tur utgörs av primärområdena *Guldringen* (507), *Skattegården* (508), *Ängås* (518), *Grevegården* (520) och *Kannebäck* (522). Tynnered är utifrån primärområdet *Grevegården* och specifikt bostadsområdet kring *Opaltorget* listat som ett särskilt utsatt område av polisen (Polisen, 2019).

Statistik över Göteborgs Stad som helhet visar till exempel att arbetslösheten i Göteborg under 2018 var 2,8 procent för *folk födda i Sverige*, medan arbetslösheten för *folk födda utomlands* låg på cirka 11,1 procent (Göteborgs Stad, 2019c). Tittar man närmare på primärområdet *Grevegården* i stadsdelen Västra Göteborg, ligger arbetslösheten på 10,3 procent som helhet (13,7 procent för folk födda utomlands, 5,1 procent för folk födda i Sverige). I samma stadsdel väster om *Grevegården* har däremot primärområdet *Önnered* en öppen arbetslöshet på 1,5 procent (21 st) för folk födda i Sverige, och 3,8 procent (9 st) för folk födda utomlands.



Figur 4. Karta över Stadsdelsnämndsområden med tillhörande mellan- och primärområden.

På den norra gränsen till Centrala Tynnered ligger mellanområdet *Nya Frölunda* (17), som tillhör stadsdelen *Askim-Frölunda-Högsbo*. *Nya Frölunda* utgörs i sin tur av primärområdena *Högsbo* (516), *Tofta* (513) och *Frölunda Torg* (517). *Nya Frölunda*, med särskilt fokus på *Tofta* och *Frölunda Torg*, är enligt jämlikhetsrapporten områden som bör prioriteras vid planering av insatser inom stadsdelen och i staden.

Frölunda Torg är dessutom namnet på det köpcenter som utgör en knutpunkt mellan stadsdelarna, inklusive handel, service, vård och kollektivtrafik samt kulturhus. Köpcentret *Frölunda Torg* ägs och drivs av *Skandia Fastigheter*, som är ett dotterbolag till Livförsäkringsbolaget *Skandia*. *Frölunda Torg* är en populär mötesplats för boende i det angränsande området *Tynnered* och attraherar även folk från de mer välbärgade områdena runtomkring. *Frölunda Torg* har dessvärre även blivit en mötesplats för kriminella gäng, där bilden av social oro, bilbränder och skjutningar sprids i media. I samband med riksdagsvalet i mitten av augusti 2018 sattes till exempel ett hundratal bilar i brand av ungdomsgäng, vilket fick stor medial uppmärksamhet och även föranledde ett besök av statsminister Stefan Löfven (se till exempel GP, 2018).

Omgivningen kring köpcentret uppfattades tidigare som

FOTO: INGRID STIGZELIUS



väldigt otrygg, framför allt den angränsande spårvagnshållplatsen som utgjordes av en sluten miljö och var dåligt upplyst. Ett tvärsektorielt samråd initierades 2005 utifrån den gamla stadsdelsnämnden i området, där den tidigare stadsdelschefen ansvarade för och drev det så kallade *flätverket* som samlade alla högsta chefer som verkade i stadsdelen. De träffades två gånger per termin för att lyfta aktuella frågor för stadsdelen, där många jobbade tillsammans mot samma mål och där många hade möjlighet att påverka. Som ett led i ombyggnadsarbetet av Frölunda Torg anordnades bland annat trygghetsvandringar i området som Göteborg Stad anordnade tillsammans med boende och fastighetsägare, vilket identifierade behov av ett antal förbättringar, bland annat bättre belysning och öppnare miljöer som skapar insyn och därmed en upplevelse av trygghet.

Samtidigt var köpcentret i behov av en ordentlig upprustning efter år av olika sorters tillbyggnader och reparationer. Skandia Fastigheter investerade därför 1,5 miljarder i att fysiskt förbättra köpcentret till att bli mer tryggt och attraktivt att besöka, medan Göteborgs Stad investerade i förbättringar i den omgivande miljön. Första spadtaget för omdaningsprocessen av centrumet och dess omgivning togs 2007. Två år senare, 2009, invigdes den första utbyggnadsetappen och 2011 nyinvigdes hela Frölunda Torg efter en omfattande renovering. Man skapade bland annat genomlysta skyltfönster mot utsidan, samt caféer och restauranger ut mot gatuplan, vilket skapade en bättre kontakt med omgivningen. Spårvagnshållplatsen, som är belägen under markplan, öppnades upp mot ett nytt stadstorg med en bred och öppen trappa. Bättre belysning, tydliga gångstråk och tillbyggnader av nya bostäder skapade även ett bättre flöde av människor i omgivningen. Genom materialval och inredning i köpcentret försökte man skapa en välkomnande atmosfär, samtidigt som utbudet av butiker, restauranger och serviceställen utökades från 115 till 200 stycken efter ombyggnationen.

En enkätundersökning som Skandia och forskningsstiftelsen *Idéer för livet* lät utföra i juni 2016 (Hök och Sanandaji, 2016), visade att upplevelsen av trivsel och trygghet överlag ökade efter renoveringen. Besökare, anställda och butiksägare fick svara på frågor innan och efter renoveringen om de upplever att Frölunda Torg och dess omgivande miljö är en trygg plats att vistas på. 39 procent svarade att de upplevde köpcentret som tryggare, medan 58 procent upplevde det som lika tryggt. Däremot var upplevelsen av trygghet inte förbättrad till samma grad under kvällstid, där endast 29 procent av besökarna tyckte det var en trygg plats att vistas på vid kvällstid efter renoveringen. Anställda och restaurang- och butiksägare tyckte dock det var en förbättring även på kvällstid med 68 procent respektive 81 procent. Hela 88 procent av besökare, anställda och restaurang- och butiksägare upplevde ändå köpcentret som trevligare än innan renoveringen.

Upplevelsen av trivsel speglas även i köpcentrets försäljningssiffror där omsättningen även har visat sig ha haft en tydlig ökning efter renoveringen. Under 2008 hade

Frölunda Torg en omsättning på knappt 1,6 miljarder kronor, medan den år 2016 låg på över 2,9 miljarder kronor. 2019 hade de över tre miljarder i omsättning och tolv miljoner besökare årligen. Enligt David Schongin, fd centrumchef vid Frölunda Torg, ligger Frölunda Torg kring plats fem eller sex i storleksordning bland köpcenter i hela Sverige. Däremot kvarstår till stor del den omkringliggande problematiken kring segregation i området.

4.2.1 SAMVERKAN I STADSDELEN ASKIM-FRÖLUNDA-HÖGSBO

Enligt en intervju med utvecklingsledare Anette Rehnqvist-Hermansson vid utvecklingsavdelningen för stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo vid Göteborgs Stad, har det visat sig att stödet från förvaltningsledningen är avgörande för att få till samverkansarbete mellan olika nämnder och sektorer. Den tidigare stadsdelschefen *Ulf Birath i stadsdelsförvaltningen Frölunda* verkade för tvärsektoriella samarbeten genom att redan år 2000 samla alla höga chefer som verkade i stadsdelen i en grupp, med allt från stadsdelsnämndens ledamöter som politiska chefer för sjukhus till fastighetsägare, i det så kallade *Flätverket*. De träffades två gånger per termin för att diskutera aktuella frågor för stadsdelen. Redan då fanns problem med tryggheten i området och man initierade bland annat ombyggnationen av spårvagnshållplatsen vid Frölunda Torg. En *Framtidsverkstad* genomfördes 2006 under två heldagar där visioner arbetades fram för stadsdelens framtida utveckling. Enligt *Anette Rehnqvist-Hermansson* är en stor del av framgången kring detta att det är många olika aktörer som samarbetar och verkar på platsen och jobbar mot gemensamma mål.

I samband med en omorganisering 2010 av stadsdelarna från tjugoen till tio stadsdelsnämnder och att man därmed fick en ny stadsdelsdirektör och förvaltningsledning fanns inget intresse från ledningen att driva *Flätverket* vidare i den nya organisationen. Det tvärsektoriella samarbetet i den formen lades därmed ned. De samverkanssatsningar som växte fram under i och med *Flätverket* har däremot överlevt och finns kvar i Frölunda år 2020. Till exempel finns *Familjecentralen Trädet* kvar, vilket är en mötesplats för barnfamiljer med bland annat barnavårdscentral, öppen förskola och kuratorer på plats som stöd. Ytterligare ett exempel är *Frölunda Frivilligcentral – M43*, en verksamhet som *Svenska Kyrkan* och bostadsbolaget *Poseidon SDF* och Social resursförvaltning. En viktig aspekt enligt *Anette Rehnqvist-Hermansson* är att det finns sociala mötesplatser för befolkningen och att man inte sparar in pengar på sådant förebyggande arbete.

Idag har politikerna fått upp ögonen för problemen och det pågår nya initiativ för samverkan utifrån den nya politiska stadsdelsnämnden i Askim-Frölunda-Högsbo, vilket dock inneburit att man till stor del fått börja om från ruta ett i samverkansarbetet.

Bostadsbristen är samtidigt stor i Göteborg och att bygga fler bostäder är ett politiskt prioriterat mål i staden.

Stadsdelsförvaltningen tog därför initiativ under 2017 till att bilda en intern sektors-överskridande bostadsgrupp. Gruppen bjöd in alla fastighetsägare i Askim-Frölunda-Högsbo till ett möte för att informera och diskutera gemensamma samverkansformer för att komma framåt i bostadsfrågan. *Skandia Fastigheter* deltog på mötet med flera andra fastighetsägare. Enligt *Anette Rehnqvist-Hermansson* blev det ett bra möte och samarbetet har lett fram till ett gott resultat. Bland annat har flera trygghetsboenden skapats i det befintliga bostadsbeståndet i stadsdelen. Enligt *David Schongin*, fd centrumschef för Frölunda Torg, som var med i den tidigare samverkansprocessen vid ombyggnationen av Frölunda Torg, är en av nycklarna för ett lyckat samarbete att man går in med olika kompetenser utifrån olika behov. Problemen kring att få till ett bra samarbete är att det ofta finns olika förväntningar och att det även är svårt att hitta konkreta samverkansområden att jobba kring. Att mötas i samverkansgrupper har i vilket fall ett värde för delande av information om vad som händer i området.

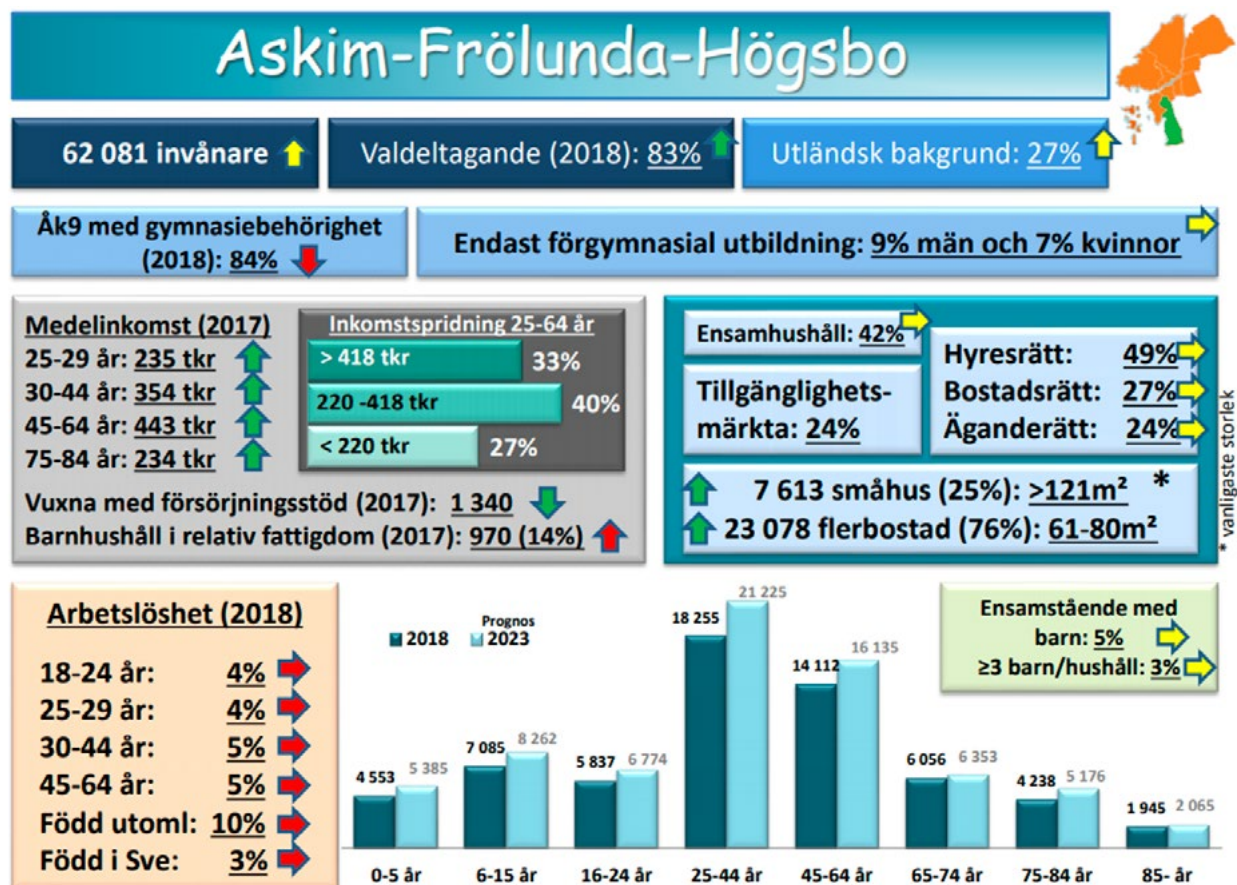
Enligt reglementet har stadsdelsnämnderna ansvar i samhällsplaneringen där den sociala dimensionen särskilt ska beaktas. *Anette Rehnqvist-Hermansson* menar att det tyvärr ofta blir för stort fokus på den fysiska miljön, medan det är minst lika viktigt att adressera de sociala frågorna och de klyftor som växer fram i samhället. För att synliggöra detta

behövs fakta som underlag där man ser hur olika sociala delar hänger ihop.

Ett viktigt arbete som utvecklingsavdelningen i stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo utför för att just sprida information och stödja politiker i deras arbete är att tillgängliggöra och följa upp statistik för området. Detta sker genom den så kallade *Kompassen*, vilket syftar till att utgöra ett strategiskt planeringsunderlag för stadsdelsnämnd och förvaltning (se Figur 6). *Kompassen* bygger på statistik från stadsledningskontoret för Göteborgs stad och som har ställts samman sedan 2004 specifikt för stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo på mellanområdes- och primärområdesnivå. Enligt *Anette Rehnqvist-Hermansson* är detta underlag viktigt för att kunna skapa kontinuerlig uppföljning och för att kunna visa resultat på lång sikt. Detta behövs för att, utifrån befolkningsansvaret som stadsdelen har, kunna skapa ett bra underlag för frågor som är viktiga för hela befolkningen, såsom hur arbetslösheten ser ut i området på flera olika nivåer och befolkningsgrupper.

4.1.1 SAMVERKAN I STADSDELEN VÄSTRA GÖTEBORG

Enligt en intervju med *Jörgen Larzon*, områdeschef för arbetsmarknad och sysselsättning vid Västra Göteborgs Individ och familjeomsorg, samt *Moa Säf*, processledare



Figur 6. Utdrag ur "Kompassen" (2019) för Askim-Frölunda-Högsbo.

för sysselsättning och samverkan med civilsamhället och näringslivet, står stadsdelen Västra Göteborg inför flera utmaningar idag. En central utmaning i framför allt Tynnered är *självförsörjningsfrågan* där väldigt många människor fortfarande står utanför arbetsmarknaden trots en tidigare påtaglig högkonjunktur. En annan relaterad utmaning är trångboddheten som följer utav att människor inte kan hitta egna boenden för att de saknar tillräckligt bra inkomster. Därmed råder en ojämlikhet i livsvillkor bland stadsdelens befolkning, vilket stadsdelsförvaltningen identifierat som en utmaning.

Enligt *Jörgen Larzon* har en alltför stor del av de arbetslösa kommit i arbete via ansökan om försörjningsstöd, vilket sker hos Arbetsmarknads- och Vuxenutbildningsförvaltningen vid Göteborgs Stad (Arb.Vux.). Detta borde gå att undvika, anser Jörgen, om man jobbar mer proaktivt och närmare medborgarna för att hjälpa dem rätt *innan* de hamnar hos Arb.Vux. Risken för detta ökar dock då Arbetsförmedlingen centraliseras så kraftigt som nyligen skett.

I stadsdelen *Västra Göteborg* försöker de därför jobba *proaktivt* utifrån helheten och vad medborgarna verkligen behöver genom att vara inlyssnande i mötet med dem. Detta innebär att de hela tiden behöver ha örat mot marken och se vad som genereras utifrån deras olika verksamheter. Därigenom försöker de ständigt analysera vilka behov de ser och vad som efterfrågas, vilket sedan omsätts i diskussioner med civilsamhället och näringslivet. Ett exempel på ett proaktivt arbete som stadsdelen är i uppstartningsfasen av är en så kallad *lotsverksamhet*, där man försöker möta medborgarna ute i Tynnered för att guida dem om var arbeten och utbildningar finns, samt hur man gör för att nå ett arbete, vilket syftar till att skapa en grund att stå på så att man slipper söka försörjningsstöd. På så sätt försöker de använda sina resurser på ett optimalt sätt så att de skapar något som verkligen efterfrågas och behövs på lång sikt.

Detta inlyssnande förhållningssätt genomsyrar även den samverkansmodell som stadsdelen Västra Göteborg utvecklat, vilket enligt 2018 års budget även används som förebild för hela Göteborgs Stad i deras jämlikhetsarbete och samarbete med civilsamhället och näringslivet. Modellen, vilket är mer av ett *förhållningssätt*, enligt Moa Säf, består huvudsakligen av tre steg: 1) *”Uppsträckt hand – jag vill vara med”*, vilket innebär att någon part visar intresse och tar initiativ till samverkan och där man utifrån olika kompetenser och roller försöker hamna på samma våglängd; 2) *”Vi samlas för dialog”*, innebär att man utifrån respekt för varandras uppdrag diskuterar vad som egentligen behöver lösas och vad de kan bidra med och hur. Här kopplas olika kompetenser i stadsdelen samman,

där det blir viktigt att dela på makten, att våga prova och undersöka. 3) Den sista delen i modellen innebär att *”hitta en samverkansform”* där man testar olika samverkansvarianter, arbetsformer och upplägg.

Ett exempel på samverkan i stadsdelen är konceptet *Skola som öppen arena* som de nyligen börjat att jobba utifrån där olika aktörer i offentlig sektor, föreningar och näringslivet kan samverka för *”att fler barn ska lyckas i skolan och för att utjämna skillnader i barns uppväxtvillkor”*. Genom att öppna upp skolans lokaler som arena för olika aktiviteter även utanför skoltid, kan de hjälpa barn att få en meningsfull fritid, öka deras egenmakt, hälsa, trygghet och tillit, samtidigt som de kan få hjälp att fullfölja sina studier. Grundtanken är att om barn lyckas bra i skolan så ökar även möjligheterna för dem att sedan få ett jobb.

Projekt Vidgade Vyer är ett annat exempel som pågått ett par år och som numera är avslutat. Detta projekt innebär att nyanlända som bor i Tynnered ska kunna möta arbetsmöjligheter som finns i Södra Skärgården, vilket är ett av de rikare områdena i stadsdelen men där servicen är svår att upprätthålla på grund av utflyttning. Detta projekt har gett god utdelning i termer av skapade jobbtilfällen för människor som annars kunde ha hamnat i försörjningsstöd. Projektet hade totalt 60 stycken deltagare där numera 45 procent arbetar, 25 procent studerar och 30 procent söker arbete.

Ett problem med gränsöverskridande initiativ så som dessa är dessvärre att de oftast bedrivs utifrån projekt pengar, vilket innebär att de inte alltid kan leva vidare även om arbetet är lyckosamt. I tider av besparingar blir arbetet utifrån kärnverksamheterna desto viktigare och att upprätthålla ordinarie lotsverksamheter såsom *medborgarkontoret* i stadsdelen. För att få till gränsöverskridande arbete gäller det framför allt att jobba mer tillsammans med de krafter som redan finns inom civilsamhället och näringslivet. Till exempel har idrottsvärlden ett stort nätverk av ideellt engagerade och sponsorer i näringslivet som kan tillgängliggöras för stadsdelens medborgare, där olika sponsorer även kan utgöra potentiella arbetsgivare.

Ett konkret samverkansinitiativ som Västra Göteborgs stadsdel var med och bidrog i uppstarten av är *Centrum-Akademien* vid Frölunda Torg. utifrån ett initiativ från entreprenören Stig Arne Bäckman och med stöd från centrumchefen David Schongin vid Frölunda Torg öppnade man upp arbetsplatser vid torget för praktik för långtidsarbetslösa i området genom samverkan mellan olika sektorer. Nedan följer en djupare inblick i detta samverkansarbete utifrån den forskning som bedrivits under projektets inledande två år.



4.3 PARTNERSKAPET CENTRUMAKADEMIN: SKANDIA FASTIGHETER I SAMVERKAN FÖR ÖKAD INTEGRATION PÅ ARBETSMARKNADEN

CentrumAkademin Frölunda Torg är ett samarbete mellan Skandias stiftelse *Idéer för livet*, Kompetenscentrum, Göteborgs Stad, Arbetsförmedlingen, Skandia Fastigheter, Inspero Produktion samt Frölunda Torgs hyresgäster och entreprenörer. Det är ett första pilotprojekt under vilket den framtagna metodiken finjusterats och utvärderats. CentrumAkademin strävar efter att både skapa fler jobb och ett tryggare och mer inkluderande närsamhälle.

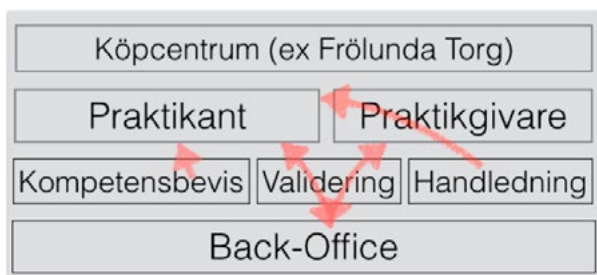
4.3.1 BAKGRUND: BYGGANDE AV PARTNERSKAP UTIFRÅN PLATSENS KONTEXT

Genom Skandias forskningsstiftelse *Idéer för livet* har Skandia sedan 1980-talet engagerat sig i lokalsamhället, bland annat genom att förebygga ungdomsbrottslighet och främjandet av hälsa hos deras försäkringstagare (Hök och Sanandaji, 2016; Sanandaji, 2017; Hahn et al., 2016; Nilsson et al., 2014). Under 2015 identifierade Skandia ett antal strategier som kunde fördjupa deras samhällsengagemang och skapa gemensamma värden ("shared value"), där bland annat investeringar i närsamhället skulle adressera social exkludering och samtidigt öka företagsamheten inom fastighetsbolaget (Kramer et al., 2016).

Många av de sociala problemen med en ojämlig och segregerad stadsdel kvarstår vid Frölunda Torg, även om den fysiska fastighetsreoveringen av köpcentret och dess omgivning bidrog till en tryggare och trevligare besöksupplevelse. I ett försök att adressera några av dessa

problem utifrån plats specifika möjligheter vid köpcentret Frölunda Torg uppkom idén om *CentrumAkademin*, vilket presenterades för Skandia Fastigheter av entreprenörerna *Stig-Arne Bäckman* och *Tommy Hedlund* vid ett möte i 2016. I en analys av situationen hade de identifierat en outnyttjad resurs vid köpcentret, nämligen de stora antal diversifierade arbetsplatser som finns inom de olika butiker och verksamheter vid torget. De föreslog att Frölunda Torg skulle kunna vara mer än ett center för kommersiella aktiviteter genom att använda dessa arbetsplatser för praktik för människor som står långt ifrån arbetsmarknaden. Konceptet *CentrumAkademin* skulle därmed kunna förena en rad olika aktörer och kompetenser i närområdet, vilka tillsammans skulle kunna hjälpa människor som bor i området och som är långtidsarbetslösa.

Enligt idéskaparna Bäckman och Hedlund är utgångspunkten att betrakta människor som idag är exkluderade från arbetsmarknaden som "*VIP – Very Interesting People*", det vill säga människor med kompetens, kapacitet och kunskap. Det kan handla om individer som kanske inte har tillräcklig utbildningsnivå eller språknivå, eller som saknar specifika yrkeskunskaper och branschkrav för att få sitt första jobb. Fokus bör ligga på "vad människor kan snarare än på eventuella brister, tillkortakommanden och avsaknad av formella meriter" (Bäckman och Hedlund, 2016). Enligt Bäckman och Hedlund behöver dessa individer bli sedda och rustas med den specifika kompetens som behövs ute i verksamheterna i en *validerad praktik*.



Figur 7. Verksamhetsstruktur för CentrumAkademin (Källa: Bäckman och Hedlund, 2016, Idérådet i Norr AB).

Valideringen bidrar med att effektivisera praktiken genom att definiera väsentliga arbetsuppgifter som kan utföras av en praktikant, och sedan verifiera den kunskap som uppstår. Praktikanten får sedan med sig ett *kompetensbevis* som kan användas vid framtida arbetsökande. Detta skulle kunna ge individer tillgång till arbetsmarknaden utan formell utbildning. CentrumAkademin föreslås vidare att organiseras utifrån en så kallad *back office*-funktion som bistår med alla kontakter med myndigheter, rekrytering av praktikanter och praktikgivare, utbildning samt utgör en hemvist för konceptet. Upplägget för CentrumAkademin motiverades vidare utifrån flera fördelar för de inblandade aktörerna.

Enligt konceptskissen som presenterades av Bäckman och Hedlund (Figur 7) skulle CentrumAkademin för det första kunna ge *Skandia* en möjlighet att ta socialt ansvar och ge köpcentret en ny dynamisk social roll, samtidigt som det höjer köpcentrets status i myndighetsfären. På sikt är det även tänkt att minska förstörelse och oro i köpcentret. Det förutsägs även ge *hyresgästerna* i centret som tar emot praktikanter en "ny attraktiv kostnadsfri service" genom tillgång till "en metod som gör praktiken lätt att genomföra med full support" och "med minimal störning på verksamheten", samtidigt som det skapar en möjlighet att finna ny arbetskraft och utgör ett sätt att göra en samhällsinsats. För *Arbetsförmedlingen* ger CentrumAkademin tillgång till ett "nytt instrument för att minska arbetslösheten", och ett sätt att nå "svårnåbara och svårmotiverade grupper", och utgör "ett system som ersätter tidigare coacher". CentrumAkademin skulle slutligen kunna ge praktikanten en möjlighet att "få egenmakt över sin situation"; "att bli sedda och erkända"; samt "att prova på ett arbete och få bevis på lärande i detta arbete".

Upplägget lät lovande i teorin och efter mötet valde man med initialt stöd från Skandias stiftelse *Idéer för livet* att testa och vidareutveckla upplägget för CentrumAkademin vid *Frölunda Torg* under en inledande provperiod på sex

månader. Syftet var att få fler unga som varken arbetar eller studerar i sysselsättning via tillgång till arbetsplatser vid *Frölunda Torg*. Den operativa verksamheten för CentrumAkademin påbörjades den 1 oktober 2017. Operationellt utgår CentrumAkademin från den anställde *koordinatorn* som sitter vid det så kallade *back office*, vilket är integrerat med centrumledningen för *Frölunda Torg*. Denne koordinatör jobbar dagligdags med att matcha praktikanter med praktikplatser utifrån olika behov och kompetenser.

CentrumAkademin har dessutom en *styrgrupp* där de involverade aktörerna består av representanter från Skandias stiftelse *Idéer för livet*, *Skandia Fastigheter* som äger köpcentret *Frölunda Torg*, *Arbetsförmedlingen* och *Kompetenscenter*, vilket är ett av fyra kontor i Göteborg Stad under Arbetsmarknads- och Vuxenutbildningsförvaltningen. Dessutom ingår indirekt olika *butiker och verksamheter* vid *Frölunda Torg* som kontinuerligt rekryteras till CentrumAkademin för att kunna erbjuda praktikplatser och handledning till praktikanterna. Inflödet av *praktikanter* kommer dels via *Kompetenscenter* och delvis från *Arbetsförmedlingen*.

4.3.2 KOORDINERING OCH STYRNING AV CENTRUMAKADEMIN

CentrumAkademin styrs i det dagliga arbetet genom *koordinatorn*, som har fått en hög profil och ett stort stöd inom *centrumledningen* vid *Frölunda Torg*. Att centrumledningen står som en enad *avsändare* för CentrumAkademin har bidragit till att man har vunnit legitimitet ute bland verksamheterna vid *Frölunda Torg*. En praktikant tror till exempel att avsändaren har betydelse: "Det är bättre att det är ett köpcenter. För hade det varit en myndighet eller nånting sånt där så tror jag det hade varit, det hade fått sämre (...) legitimitet. Men jag tror att om det varit arbetsförmedlingen som hade varit avsändare så kanske det hade varit okej, men [då tror man] det är kanske bara något *Arbetsförmedlingen* skriver för att hjälpa den här personen liksom." (Man, 31 år)

Koordinatorns lokala närvaro i mötet med praktikanterna och de olika verksamheter vid torget har också varit betydelsefull i det dagliga arbetet för att praktikantens ska få en bra introduktion och att praktikperioden ska flyta på bra. En praktikant lyfter till exempel fram betydelsen av det stöd som koordinatör utgjort för denna person när hon hade en intervju på arbetsplatsen som hon skulle praktisera vid:

"När jag kom dit med [koordinatör vid CentrumAkademin] så kändes det att man har stöd, det är någon som står bakom mig. Det är någon som ska hjälpa mig att komma

in. Det var samma sak sen när vi gick med den arbetsförmedlaren från Kompetenscentrum till den intervjun. Det kändes annorlunda med denna intervju än mot andra intervjuer när jag gick själv. (...) Han vill inte ge upp, han har sålt in mig.” (Kvinna, 47 år).

Koordinatorn utgör även ett viktigt stöd för handledaren ute i butiksverksamheterna, som dels inte behöver hantera allt pappersarbete kring praktikanter samt kontakter med kompetenscenter och arbetsförmedlingen. Medan detta underlättar för handledaren så har ett par praktikanter uttryckt en viss besvikelse över att inte ha direktkontakt med handledaren då det dykt upp problem, utan att detta i stället hanterats av koordinatorn som en slags mellanhand:

”Det blir ju mycket att de kommer med krav och så, vilket dom måste göra, men det är ju ändå så här att ja, jag har nästan inte haft någon dialog med [arbetsplatsen] om det, utan det har nästan alltid varit med CentrumAkademin. (...) Så i stället för att kanske ha en dialog med min chef om det så har dom vänt sig till CentrumAkademin, som sen vänt sig till mig (...) Det hade kanske varit lättare om [arbetsplatsen] hade vänt sig direkt till mig i stället för att gå vägen via CentrumAkademin (...) som alltså agerat som en mellanhand.” (Man, 31 år)

CentrumAkademin har även en styrgrupp bestående av representanter från Centrumledningen vid Frölunda Torg, Arbetsförmedlingen, Kompetenscenter, Skandia och Idéer för livet. I denna grupp har framför allt höga chefer sittit som har mandat att fatta beslut för den organisation de representerar. Att chefer involverar sig på detta sätt skapar även legitimitet för verksamheten. Styrgruppen träffas i regel två till tre gånger per termin, men detta har varierat över tid då mötena var mer frekventa inledningsvis och på senare tid har man valt att ha möten mer sällan. Dagordningen har i regel bestått av rapportering från CentrumAkademinns koordinator om hur arbetet med praktikanter, verksamheter och valideringen fortskrider, samt hur detta bidrar till måluppfyllelsen. Dessutom rapporterar de olika parterna i styrgruppen hur det går utifrån deras verksamheter och om det är någon aktuell fråga eller händelse som behöver behandlas. På så vis utvärderas verksamheten kontinuerligt genom en intern rapportering i styrgruppen kring verksamhetens måluppfyllelse utifrån antal praktikplatser som genererats och utifrån dessa har lett till att någon praktikant därefter fått ett jobb.

4.3.3 MÄTNING AV MÅL OCH VÄRDEN MED CENTRUMAKADEMIN

MÄTNING AV MÅLUPPFYLLELSE

Det inledande målet för antal praktikanter som skulle

genomgått CentrumAkademin under de första sex månaderna sattes på 30 personer. Detta ansågs vara ett hanterbart mål eftersom man först befarade att det skulle bli svårt att hitta tillräckligt med praktikanter. Det viktiga ansågs i stället vara att hitta ”rätt person till rätt plats” och de beslutade i styrgruppen ville hellre satsa på kvalitet framför kvantitet, även om det var viktigt att även få ett bra inflöde av praktikanter och på så vis en ”kritisk massa”. Målet om 30 praktikanter användes inledningsvis som ett jämförelsetal för hur väl verksamheten fortskred och rapporterades kontinuerligt vid styrgruppsmöten och i rapporter.

Den tidigare koordinatorn för CentrumAkademin sammanställde en *intern halvtidsrapportering* kring preliminära resultat för de första tre månaderna (2017-09-18 till och med 2017-12-22). Redan då konstaterades att målet var i stort sett uppfyllt då man lyckats rekrytera 29 praktikanter till CentrumAkademin, varav sex stycken därefter hade fått ett jobb antingen på praktikplatsen eller någon annanstans. Måluppfyllelsen blev viktig då man skulle besluta om verksamhetens fortsättning, vilket konstaterades att så skulle ske i och med dessa positiva resultat utifrån de uppsatta målen.

Därefter rekryterades fler praktikanter och i halvtid tillsatte Skandia Fastigheter/Idéer för livet även en *extern granskning* som genomfördes av konsultbyrån Serus AB, vilket är ett effektutvärderingsföretag som jobbar utifrån modellen *Social Return on Investment, SROI*. De utvärderade CentrumAkademinns första nio månader, framför allt genom en enkät som deltagande praktikanter och verksamheter fick besvara. I rapporten för utvärderingen konstaterades det att totalt 65 personer hade påbörjat en praktik via CentrumAkademin, varav 39 personer (60 procent) lyckades genomföra hela praktikperioden och få ett kompetensbevis (Idéer för livet/Skandia, 2019). Utav dem som fullföljde praktiken, var det nästintill hälften som fick ett jobb efter avslutad praktik och därutöver en handfull som började studera.

MÄTNING AV GENERERADE VÄRDEN

Den externa utvärderingen som genomfördes av Serus AB för de nio första månaderna av CentrumAkademinns verksamhet bygger på en *utvärderingsenkät* som besvarats av tretton praktikanter, det vill säga med 33 procent svarsfrekvens. Dessutom utfördes kompletterande *telefonintervjuer* med ett slumpmässigt urval av praktikanter. Det konstateras dock att det var svårt att nå praktikanter för en intervju och man lyckades tillslut intervjuva fem praktikanter. Därutöver intervjuades 14 handledare om deras arbete med sju praktikanter, utifrån en svarsfrekvens på 44 procent. Nedan redovisas några av de uppkomna

”Utav dem som fullföljde praktiken, var det nästintill hälften som fick ett jobb efter avslutad praktik och därutöver en handfull som började studera.”

värden som identifierades genom utvärderingen utifrån praktikanternas och handledarnas perspektiv.

Utifrån praktikanternas perspektiv anses resultaten vara generellt positiva, där det konstateras att praktikanterna upplever en personlig utveckling både i relation till sitt arbete och sin sociala förmåga. Av de som svarat på enkäten anger till exempel 62 procent på skala 1–4, en fyra (dvs. "Ja, mycket") att de tror mer på sig själva och sin förmåga att klara av arbetsuppgifter. Likaså anger 62 procent en fyra på påståendet att de känner sig tryggare när de pratar med personer som de inte känner. Samtidigt anger 46 procent en fyra på påståendet att de är mer positiva till deras möjligheter att få en anställning inom kort.

Deltagarna i enkäten representerar olika bakgrunder där 46 procent anger att de är födda utanför Europa, medan 15 procent anger att de är födda inom Europa utanför Norden, och 39 procent är födda i ett nordiskt land. I utvärderingen betonas att deltagande personer har haft väldigt olika förutsättningar innan de påbörjade sin praktik. Deltagarna har varit utan arbete eller sysselsättning i alltifrån tre månader till tio år, där vissa helt saknat arbetslivserfarenhet eller varit långtidssjukskrivna.

Av denna anledning blir *handledningen* viktig, vilket författarna av utvärderingen betonar som en betydelsefull komponent i liknande projekt där individuellt stöd och handledning i kombination med närhet till andra medarbetare blir viktigt för den personliga utvecklingen. En stor del av de som besvarat enkäten (84 procent) anger att de upplever att de blivit respekterade för den de är under praktikperioden, medan 78 procent tycker att handledaren på arbetsplatsen har stöttat dem på ett bra sätt.

Utifrån arbetsgivarnas perspektiv har en rad olika värden uppstått genom att ta emot praktikanter via CentrumAkademien. Utvärderingen konstaterar att det framför allt har gett verksamheterna möjlighet att *utveckla sitt praktikmotagande*, att det sparar tid då CentrumAkademien ansvarar för hela rekryteringen, samt att praktikanterna *breddar mångfalden hos personalstyrkan* i verksamheten. Nyttan består i att företagen kan utveckla sina rutiner och strukturer för att ta emot praktikanter, och några handledare nämner även en personlig nytta då de får möjlighet att *utvecklas som handledare*. Tre handledare upplever att nyttan varit väldigt liten, eftersom de upplevt att praktikanterna varit oengagerade eller inte har närvarat i större utsträckning.

FORTSATT MÄTNING AV GENERERADE VÄRDEN

CentrumAkademien har vidareutvecklats till *TalangAkademien*, som bedriver liknande satsningar i Väla köpcentrum utanför Helsingborg och i Sundbyberg. Verksamma i TalangAkademien med koppling till CentrumAkademien har på senare tid gått *Idéer för livets fördjupningskurs* utifrån värdeskapandedjan för att mäta och värdera social nytta. Enligt kursledare *Erik Jannesson* på *Serus* är det framför allt två saker som deltagarna får med sig från kursen: dels insikter vad de behöver veta något om, och därmed vilken typ av information de behöver samla in, och

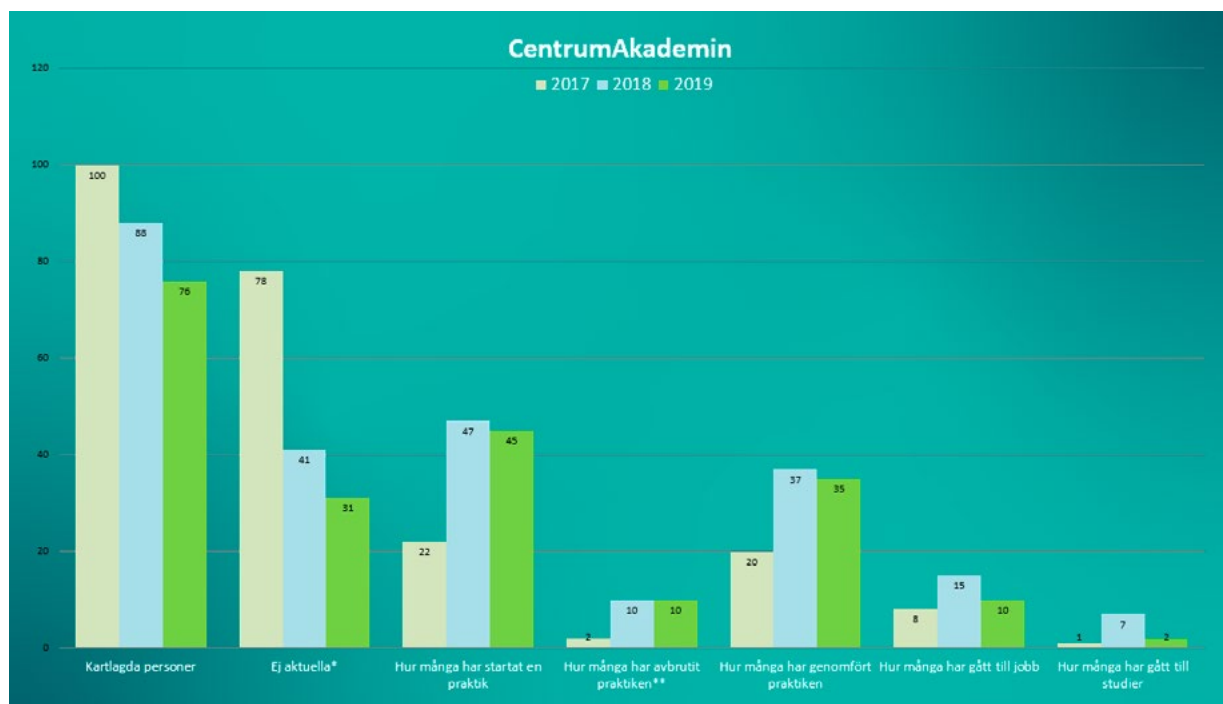
delvis har de lärt sig hantera konkreta tekniker att fånga den här informationen, såsom enkäter och intervjuer.

Utifrån denna kurs har man således tagit fram en *enkät* som alla deltagare vid CentrumAkademien Frölunda Torg och vid Väla köpcenter ska besvara efter avslutad praktik. Resultat från båda köpcenter finns hittills sammanställda för perioden mellan oktober-december 2019 för totalt sjutton deltagare. I denna enkät tillfrågas praktikanten att värdera sin praktiktid på en skala mellan 1–4, utifrån fjorton frågor. Till exempel undersöks om de upplevt någon positiv förändring i termer av att de *tror mer på sig själva och sin egen förmåga att klara av arbetsrelaterade uppgifter*, där medelvärde hamnar på 3.35. En annan fråga handlar om de *känner sig tryggare när de pratar med andra personer de inte känner* (medelvärde: 3.06), och om de är *mer positiva till att få en anställning inom kort* (medelvärde 3.35).

Deltagare ombeds även redogöra för hur stor del av den eventuella positiva förändringen som *beror på praktiken* eller om det finns *andra saker i deras liv* som påverkat detta (till exempel att man påbörjat en utbildning parallellt med praktiken, börjat träna, eller träffat någon betydelsefull person). Av de svarande anger 18,8 procent att förändringen bara beror på praktiken och 75 procent anger den beror till stor del på praktiken, medan endast 6,3 procent anger att den beror på annat än praktiken. Av dem som anger att de inte upplevt någon positiv förändring från praktiken anger 100 procent en tvåa, det vill säga att detta *till viss del* beror på att annat bidragit till den knappt positiva förändringen (till exempel att man drabbats av en personlig händelse, sjuk familjemedlem, negativ nyhet i allmänhet, eller fysisk/psykisk ohälsa).

I en avslutande fråga uppmanas praktikanten att fundera på vilket eventuellt värde som praktiken genererat genom att jämföra med vad personen hellre skulle velat ha om de avstått från praktiken. Alternativen och svaren var följande: *ett presentkort på 2 500 kr i valfri matbutik* (17,6%), *en yrkesrelaterad utbildning på 2–4 arbetsdagar inom ditt intresseområde* (23,5%), *en korttidsanställning på heltid under två veckor* (11,8%), *ett presentkort på körskola till ett värde av 20 000 kr* (23,5%), *en valfri resa för två inom Europa till ett värde av 30 000 kr* (23,5%), *eller om de inte skulle velat avstå praktiken för något av alternativen* (70,6%). Anledningen till att den totala procentsatsen överstiger 100 procent (170,5%) är att de svarande har fått ange mer än ett alternativ om de så önskat. Givet de svar som angetts har man på CentrumAkademien sammantaget ändå gjort en bedömning att värdet på praktiken landar på runt 40 000–45 000 för den enskilde individen.

Frågorna i sig ger även en indikation på att man på CentrumAkademien försöker identifiera vilka effekter som uppstår i termer av sociala och ekonomiska värden. Därmed handlar mätningen inte enbart om måluppfyllelse utifrån ett visst uppsatt kvantitativt mål av antal praktikanter och jobb, även om detta också är en måttstock som används kontinuerligt. I en sammanställning för åren 2017–2019 utförd av koordinatören vid CentrumAkademien anges att det totalt har varit 264 potentiella praktikanter



Figur 8. Sammanställning av resultat från CentrumAkademin i antal personer, 2017–2019.

som varit i kontakt med CentrumAkademin, varav 114 som påbörjat praktik. Av dessa har 33 praktiker lett till ett jobb. Det är även totalt 50 olika verksamheter som har bidragit med praktikplats. Resultaten över tid över antal personer som varit i kontakt med CentrumAkademin ser ut som följande (se figur 8).

Under 2017 var det 8 av 20 (40%) som gick vidare till jobb och under 2018 var det 15 av 37 (40,5%) som gick vidare till jobb. Under 2019 var det däremot endast 10 av 35 (28,6%) som gick vidare till jobb efter avslutad praktik. Initialt kan det därmed se ut som att utfallet blivit sämre med åren, att andelen som går vidare till jobb har sjunkit. Det bör däremot beaktas att många olika parametrar spelar in i detta resultat, vilket delvis har med konjunkturen att göra då de som inte fick jobb under 2018 då det var högkonjunktur, numera står ändå längre ifrån arbetsmarknaden och därmed är en svårare målgrupp. Det kan även bero på att man aktivt försökt nå en äldre målgrupp, vilket även speglar det behov som finns kring att nå föräldragenerationen och på så vis ta in mer av ett familjeperspektiv kring problematiken av utanförskap.

Detta speglar även behovet av att mäta progression för individen på ett mer nyanserat sätt än enbart om det har lett till ett jobb direkt efter avslutad praktik. Som en vidareutveckling av mätningen skulle det till exempel vara intressant att följa upp individens utveckling på lite längre sikt, till exempel ett halvår efter avslutad praktik, och om praktiken har lett till en varaktig förändring vad gäller jobb eller något annat som förändrats i individens sysselsättning. Givet tidigare upplevda svårighet att nå målgruppen för uppföljande frågor, kan detta dock vara svårt att genomföra.

I en enkätsituation där individen ombeds fylla i den upplevda förändringen retroaktivt strax efter avslutad praktik, vilket även kan ske under tidspress utan närmare reflektion, kan det även vara betydelsefullt att skapa en *jämförbarhet i mätningen*. Till exempel skulle individen kunna fylla i en enkät om hur hen upplever sin levnadssituation innan hen påbörjar praktiken, för att sedan fylla i samma typ av frågor efter praktiken. På så sätt kan man få en mer sanningsenlig bild av den självupplevda förändringen. För att få en mer externt kontrollerad bild av förändringen kan det även vara värt att jämföra utfallen med en kontrollgrupp, det vill säga hos individer som är i motsvarande situation men som inte har fått ta del av insatsen via CentrumAkademin.

För att även mer systematiskt fånga värdet för de mottagande verksamheterna skulle det vara betydelsefullt att mäta hur praktikmottagandet påverkar de olika *verksamheterna* vid köpcentret Frölunda Torg. Likaså skulle värdet för CentrumAkademin insats kunna utvärderas hos de olika *parterna* såsom Arbetsförmedlingens och Kompetenscenters handläggare för att på så vis skapa en bra grund för att identifiera skalbarheten i ett *gemensamt värde*. Det bör dock poängteras att förutsättningarna för att ett gemensamt värde ska kunna realiseras på andra platser och i andra kontexter, till stor del beror på vilka personer som ingår i samverkan, hur det bidrar till samtalsklimatet och samarbetsviljan och därmed vilka chefer som ställer sig bakom partnerskapet. Därmed blir ledarskapets stöd och vilja till samverkan av stor vikt för att liknande koncept ska lyckas.

4.4 BYGGANDE AV ETT GEMENSAMT VÄRDE

Forskning som ligger till grund för denna rapport har även bedrivits parallellt med den externa utvärderingen, vilket skett framför allt genom intervjuer med de olika parterna och deltagande observationer vid styrgruppsmöten. Detta har gett ett fördjupat perspektiv på de olika motiv och hinder som möjliggör ett engagemang i CentrumAkademien. För att lyckas bilda ett partnerskap bör det finnas ett behov av konceptet hos de olika parterna, samt att de kan komplettera varandra i olika former av kompetens. Nedan följer därför en beskrivning av forskningens resultat över de olika parternas arbetssätt och motiv till att engagera sig i CentrumAkademien, samt hur CentrumAkademien uppfattas i praktiken av olika praktikanter och verksamheter vid Frölunda Torg.

4.4.1 SKANDIA FASTIGHETERS PERSPEKTIV OCH MOTIV TILL CENTRUMAKADEMIN

Skandia Fastigheter är en del av pensionsbolaget Skandias långsiktiga sparande. Skandia har som mål att placera sin kapitalförvaltning i tillgångar som ger utdelning på sikt, såsom inom sjukvård, vindkraft och fastigheter (Skandia, 2020). På så vis säger de sig skapa en avkastning samtidigt som de bidrar till att bygga Sverige.

Enligt *Bo Jansson*, fastighetschef för Skandia Fastigheter, har Skandia cirka 500 miljarder i tillgångar, varav ungefär 10 procent är placerade i direktägda fastigheter. Fastighetsdelen innefattar olika fastighetsslag, såsom bostäder, kontor, köpcentrum samt samhällsfastigheter som har kommunala och statliga hyresgäster. Medan de flesta fastighetsbolag är specialiserade på antingen kontor, bostäder eller köpcentrum, så är Skandia ganska stora på alla områden. Enligt *Bo Jansson* medför detta att de på ett annat sätt kan integrera olika delar och på sätt och vis skapa en hel stad. De kan därmed ta mer utav ett helhetsansvar utifrån den gamla *ABC-modellen* om arbete, bostad och centrum. Kategorin köpcentrum utgör dock en relativt stor del av fastighetsslaget med ett värde kring 20 miljarder, där köpcentret *Frölunda Torg* är värt cirka 4,5 miljarder. Vid *Frölunda Torg* äger Skandia även bostäder och ett sjukhus.

Enligt *David Schongin*, fd centrumchef vid *Frölunda Torg*, innebär långsiktigheten i Skandias sparande att deras uppdrag som fastighetsbolag blir att förvalta dessa pengar så tryggt och säkert som möjligt med så bra avkastning som möjligt för framtida pensioner. När det gäller investeringar i fastigheter har de därför för avsikt att stanna kvar och utveckla fastigheten långsiktigt. Det innebär att de med tiden skapar en relation till sina hyresgäster och till dem som bor i området, och man bygger därmed upp en förståelse för vilka behov som finns. Även om den tidigare ombyggnationen vid *Frölunda Torg* var en stor investering på 1,5 miljarder, är det en förhållandevis trygg investering eftersom de känner behoven så väl, menar *David Schongin*.

Frölunda Torg ingår i Göteborgs Stads tillväxtplan för regionen där befintlig kommunikation används som knutpunkt

i en större utvecklingsplan. Enligt *Bo Jansson* har trygghet alltid varit ett ledord för Skandia Fastigheter när de ska bygga om. Det blir även en viktig aspekt när Skandia tänkt bygga till cirka 1 000 nya bostads- och hyresrätter i området, för om *Frölunda Torg* uppfattas som otryggt är det ingen som vill köpa dessa bostäder och flytta dit. Att Skandia Fastigheter genom *CentrumAkademien* nu även engagerar sig i de mer sociala frågorna för dem som bor i området ser *Bo Jansson* som ett sätt att ge tillbaka till samhället och bidra till samhällsnyttan. Ett engagemang i *CentrumAkademien* tror han även kan underlätta relationen med kommunen i framtida upphandlingar i området.

Betydelsen av relationsskapande med kommunen understryker även *David Schongin*, som ser de sociala aktiviteterna som utförs vid *Frölunda Torg*, såsom *CentrumAkademien*, *Fritidsbanken* och *Eldsälsträffarna*, som ett sätt att även skapa bra relationer med staden. Senast som de gjorde en stor ombyggnation i området gjorde de det i nära samarbete med Göteborgs stad. Att de tidigare jobbat med de här frågorna tillsammans med kommunen tror *David Schongin* har haft betydelse för att de nu får en ny förfrågan om hur köpcentret kan vara med i nästa utvecklingssteg i området. Som långsiktiga investerare är de där för att stanna och utveckla platsen, och vill bidra till en positiv utveckling i stället för att bara passivt finnas där. Det ligger både i deras eget och deras handlares intresse att vara en del av stadsdelen på ett positivt sätt då det samtidigt är deras egen arbetsplats.

Inom ramen för *CentrumAkademien* bidrar *Skandia Fastigheter* finansiellt med kostnader för en anställd på *CentrumAkademins back-office* och de ställer även upp med kontorsplats för den anställde. Enligt *Bo Jansson* räknar de med att åtagandet i *CentrumAkademien* kommer kosta *Skandia Fastigheter* cirka en halv miljon till en miljon kronor per år.

Att vara aktiv i sociala frågor är svårt att mäta några direkta ekonomiska resultat ifrån, tror *David Schongin*, men det är minst lika viktigt att det känns bra att vara aktiv. Möjligtvis kan de genom kundundersökningar mäta om detta skapar lojaliteter och positiva associationer hos dem som märker att de är aktiva i stället för passiva, men enligt *David Schongin* spelar detta inte så stor roll. I stället får man utvärdera varje enskilt projekt för att se om det utvecklas positivt, där behovet och engagemanget hos dem som använder det får avgöra om det är bra.

Likaså tänker sig *Bo Jansson* inte att *CentrumAkademien* behöver generera några direkta inkomster för fastighetsbolaget. Framgången mäts framför allt i antal skapade jobb tillfällen, vilket även är bra för företagen vid *Frölunda Torg* då det skapar en ny rekryteringskälla för dem. Om man dessutom lyckas adressera dem som normalt står för skadegörelse i området och i stället göra dem till ambassadörer för *Frölunda Torg* genom att de jobbar där, kan kostnader för skadegörelse även komma att minska, menar *Bo Jansson*. På sikt tänker man sig att *CentrumAkademien* bidrar "till att skapa ett välmående och tryggt närsamhälle"

(Skandia, 2019), vilket inte minst även gynnar dem som fastighetsbolag i området då fler verksamheter vill etablera sig hos dem.

4.4.2 ARBETSFÖRMEDLINGENS PERSPEKTIV OCH MOTIV TILL CENTRUMAKADEMIN

Arbetsförmedlingen (AF) har ett nationellt omsättningskrav att få ner arbetslösheten i olika målgrupper och där de som har en svagare ställning på arbetsmarknaden blir en särskild utmaning. För även om arbetslösheten generellt går ner på nationell nivå, så ökar den bland de grupper som har en svagare ställning på arbetsmarknaden, såsom personer med funktionsvariationer, nyanlända inom etableringen, eller personer som har kommit tillbaka efter längre sjukskrivningar. En annan grupp är äldre, så kallade 55+, och ungdomar som lider av psykisk ohälsa. Enligt en intervju med *Eva Wettermark*, arbetsförmedlingschef vid enheten för södra Göteborg (som även innefattar stadsdelarna kring Västra Göteborg och Askim-Frölunda-Högsbo), är det dock viktigt att gå ifrån målgrupstänkandet och jobba mer utifrån individuella bedömningar. Arbetsförmedlingen har som myndighet ett ansvar att möta alla sorters människor i olika situationer, och inte bara dem som snabbt kan få ett jobb, vilket ställer särskilda krav på att arbeta med olika insatser för att möta och höja kompetensen hos individen.

Samverkan blir särskilt viktigt i de särskilt utsatta områdena, enligt *Eva Wettermark*. En utmaning i dessa områden är att jobba med ungdomssituationen utifrån hela barnfamiljsproblematiken inklusive föräldrarna, vilket kräver att flera olika myndigheter såsom Socialtjänsten, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen behöver samverka. Dessutom finns många externa och ideella organisationer som blir viktiga i detta sammanhang. Inte minst är samverkan med den privata sfären och arbetsgivarna viktiga för Arbetsförmedlingen i de rådande integrationsutmaningarna, eftersom det till syvende och sist är arbetsgivarna som avgör om dessa kan anställa personen i fråga. Samverkan är enligt *Eva Wettermark* lätt att prata om, men extremt svårt att göra. Kommer man bara åt kärnan med samverkan så har man kommit långt. Detta innebär bland annat att man har samma målbild, samtidigt som man respekterar att olika verksamheter har olika mål med sina uppdrag men att man ändå stöttar varandra.

CentrumAkademin utgör ett alternativ för Arbetsförmedlingen att få ut folk på praktik som leder till jobb. Att tillhandahålla praktikplatser är visserligen inte något märkvärdigt för Arbetsförmedlingen, men det som däremot är nytt i detta är enligt *Eva Wettermark* att koncentrera det till ett köpcentrum och att någon där är ansvarig för att bygga en plattform och marknadsföra det. Att *CentrumAkademin* är ett samlat koncept för hela Frölunda Torg ökar förmodligen möjligheterna att få ut fler i praktik där, jämfört med om Arbetsförmedlingen hade jobbat isolerat med olika arbetsgivare på Frölunda Torg. *CentrumAkademin* utgör samtidigt en möjlighet till samverkan som kan generera ett *lärande* och ett *nätverk* som är viktigt för en myndighet, såsom Arbetsförmedlingen, vilket kan öppna upp för nya kontakter och sammanhang att skapa jobb.

Arbetsförmedlingen kan här bidra med information och kunskap, samt öka benägenheten att flytta fram positionerna och öka samarbetsförmågan. För detta behöver dock Arbetsförmedlingen bli mycket mer närvarande ute i de utsatta områdena, som dessvärre utarmas på allt fler samhällsresurser och serviceutbud. Att Arbetsförmedlingen

är med och syns i sammanhang såsom *CentrumAkademin* blir därmed viktigt. Det är också betydelsefullt för Arbetsförmedlingen att samarbeta med *Kompetenscenter* i ett mer givet sammanhang, där de tillsammans kan utveckla sin förmåga att samarbeta. *Arbetsförmedlingen* liksom *Kompetenscenter* bidrar finansiellt indirekt med sin ordinarie personal och lokala kontor för att bistå i handläggning och beslut kring praktik. Allt aktivitetsstöd som står till grund för praktiken utgår likaså från Arbetsförmedlingen. Dessutom bidrar de chefer som ingår i styrgruppen för *CentrumAkademin* med sin tid under olika möten.

På frågan om potentialen att skala upp konceptet *CentrumAkademin* så tror *Eva Wettermark* inte på storskalighet i bemärkelsen att gå direkt från lokal nivå till nationell nivå. Likaså kan det vara problematiskt att plocka ett koncept från ett ställe till ett annat, utan kunskap om de lokala förutsättningarna och den samarbetsvilja och fingertoppskänsla som byggts upp i dialog mellan olika parter. Det som är viktigt att behålla generellt är framför allt förmågan till lokal matchning.

”Att *CentrumAkademin* är ett samlat koncept för hela Frölunda Torg ökar förmodligen möjligheterna att få ut fler i praktik där, jämfört med om Arbetsförmedlingen hade jobbat isolerat med olika arbetsgivare på Frölunda Torg.”

”Det var jättesvårt att komma ut på arbetsmarknaden. Jag har sökt i ganska många år och även sommarjobbat, men det blev aldrig något. Dom flesta svaren är att de vill ha någon som har erfarenhet. Jag har jobbat innan, men inte här [i Sverige] och har inget bevis på att jag jobbat.”

4.4.3 KOMPETENSCENTERS PERSPEKTIV OCH MOTIV TILL CENTRUMAKADEMIN

Kompetenscenter (KC) vänder sig till personer som är inskrivna hos Arbetsförmedlingen och som tar emot försörjningsstöd, och som dessutom är biståndsbedömt av socialtjänsten att vara i behov av stöd och kompetenshöjning för att komma ut i arbete eller vidare studier. Individer som är inskrivna hos KC får mer tid för personlig vägledning av specifika så kallade coacher, än vad dessa normalt skulle kunna få via Arbetsförmedlingen (AF). En representant från AF finns däremot också på plats på det lokala KC-kontoret, eftersom de handhar och beslutar kring alla statliga stödinsatser. På varje kompetenscenter arbetar därmed både coacher, arbetsförmedlare, jobbmäklare, samt studie- och yrkesvägledare.

Tidigare låg de olika insatserna kring arbetsmarknadsfrågor uppdelat på de olika stadsdelarna, men då Göteborg Stad såg ett värde i att alla i staden ska ha tillgång till samma sorts insatser så slogs detta samman i fyra stycken övergripande kompetenscenter för hela staden. I november 2016 etablerades därför ett KC-kontor för Centrum-Väster på Frölunda Torg som omfattar stadsdelarna Majorna, Linné, Centrum, Västra Göteborg och Askim-Frölunda-Hög-sbo. *Martina Löfås* arbetar som enhetschef vid detta kontor och sitter även med i styrgruppen för CentrumAkademien.

Generellt över alla kompetenscenter i Göteborg är det ungefär 60 procent av dem som skrivs in som sedan går vidare i jobb eller studier. Jämfört med andra kompetenscenter i Göteborg har arbetssökande inom KC Centrum-Väster en relativt hög utbildningsnivå där de flesta åtminstone har gått ut gymnasiet, men där många länge varit beroende av socialbidrag och kanske har en psykisk ohälsa som står i vägen. För att dessa personer ska se sina möjligheter behövs mycket stöd och det blir då viktigt att de på KC har olika kompetenser för att möta de individuella behoven, såsom kompetensförsörjning, utbildning och skräddarsydda utbildningar.

En utmaning för KC är att deras målgrupp dels har ändrat karaktär då man gick från en lågkonjunktur till högkonjunktur. Tidigare under lågkonjunkturen hjälpte man personer som främst saknade jobb på grund av att det var en brist på arbetstillfällen. Idag under den rådande, om än avtagande, högkonjunkturen hjälper KC framför allt personer som har en mer komplex problematik och som av olika anledningar har svårt att få eller behålla ett jobb. Dessa personer kräver mer tid och kräver andra metoder än vad man tidigare tänkt sig. Utifrån KC:s perspektiv blir därmed tiden man kan lägga på varje individ viktig: att man får tid att träffas och fundera ut olika individanpassade lösningar. Stödet från CentrumAkademien i detta arbete har därför betydelse.

När det gäller individer som är redo för praktik ställer det särskilda krav på praktikplatserna, såsom att praktikanten behöver mer tid för att kunna komma in och fungera på en arbetsplats. Ofta orkar personen inte vara på plats i längre perioder dagligen då man inte är van vid alla intryck som finns på en arbetsplats. Då blir det viktigt att handledaren har en förståelse för detta när de tar emot en praktikant. Förståelsen byggs normalt upp via samtal med arbetsgivaren, men de har ingen särskild utbildning via KC för dem som tar emot en praktikant. KC finns dock kvar i bakgrunden både för arbetsgivaren och praktikanten om det skulle uppstå några problem.

Enligt *Martina Löfås* innebär framför allt CentrumAkademien en stor förenkling av deras arbete då de relativt enkelt får tillgång till praktikplatser bland de 200 olika butikerna och verksamheterna vid Frölunda Torg. På KC arbetar normalt jobbmäklare som vänder sig utåt till arbetsgivare för att identifiera var det finns jobb och praktikplatser. Det har tidigare inte alltid varit så lätt för jobbmäklarna att få tillgång till praktikplatser inom handeln då det finns en praktiktrotthet på många arbetsplatser och där många upplever en otrygghet i att ta emot praktikanter. När CentrumAkademien är inkopplad är det framför allt personen på deras *back-office* som jobbar med detta: att prata med arbetsgivare och utgöra ett stöd för dem, även om KC också finns med i bakgrunden. På sätt och vis får de då både hängslen och livrem, menar *Martina Löfås*.

CentrumAkademien gör samtidigt ett viktigt jobb gentemot arbetsgivarna genom att *socialt ansvar* görs till en samlad idé, vilket också kan utgöra en marknadsfördel för arbetsgivarna. *Valideringen* utgör även ett spännande moment där praktikanten får med sig ett lärande, vilket gör det lättare att sälja in idén med praktik. De arbetssökande kan ha olika föreställningar om praktik där några ibland känner sig utnyttjade och att det bara är ett sätt att jobba gratis, och där man inte ser det som en kompetenshöjning. Att lägga in en lärandedel genom valideringen tror *Martina Löfås* gör det lättare för arbetssökande att se fördelen med praktik och att man får något med sig från praktiken när man sedan söker jobb.

4.4.4 PRAKTIKANTERNAS PERSPEKTIV OCH MOTIV TILL CENTRUMAKADEMIN

HINDER PÅ ARBETSMARKNADEN

Enligt de djupintervjuer som genomförts med personer som praktiserat via CentrumAkademien upplever dessa individer en rad hinder som försvårar integreringen på arbetsmarknaden. Sammanfattningsvis utgörs dessa hinder av följande faktorer:

- Tidigare erfarenhet
- Självförtroende
- Språket
- Social interaktion
- Sjukfrånvaro
- Stress
- Rätt kompetens

Tidigare erfarenhet

En kvinna som är född utomlands i Europa (47 år) berättar till exempel hur hon varit inskriven på arbetsförmedlingen och sökt jobb under många år och även pluggat emellanåt, men utan något resultat: *”Det var jättesvårt att komma ut på arbetsmarknaden. Jag har sökt i ganska många år och även sommarjobbat, men det blev aldrig något. Dom flesta svaren är att de vill ha någon som har erfarenhet. Jag har jobbat innan, men inte här [i Sverige] och har inget bevis på att jag jobbat”.*

Erfarenhet är således något som efterfrågas av många arbetsgivare, som ofta undrade vad hon hade gjort under alla dessa år när hon varit borta från arbetsmarknaden, bland annat på grund av längre tider av föräldraledighet: *”Då var man misstänkt bov, dom var misstänksamma mot mig att jag inte vill jobba. Men jag fick aldrig någon chans att jobba, att visa att jag vill jobba.”* (Kvinna, 47 år)

Självförtroende

Självförtroendet hos den som söker jobb påverkas i sin tur av detta: *”Jag började känna mig hopplös efter så många år utan jobb. Jag fick inga svar på mina ansökningar, bara sådana automatiska svar som alla får. Så man började känna sig lite... gör jag något fel eller är det nåt fel på mig? Och sen kändes det att ja, men det kanske är min ålder som påverkar och att jag har fyra barn. Allt det här fick mig att känna att jag kommer typ aldrig att hitta jobb. Men jag är inte för gammal och jag är inte dum så att jag inte klarar av detta...”* (Kvinna, 47 år)

Språket

Språket är ett annat hinder på arbetsmarknaden för nyanlända svenskar. En man (30 år) som är född utanför Europa och som varit i Sverige i fem år upplevde problem

med språket i början: *”Förut var jag rädd för att prata med folk. Till exempel om de berättade något och jag inte förstod. I stället för att fråga direkt och säga att jag inte förstod, så gick jag runt och letade och visste inte alls vad jag gjorde.”* (Man, 30 år)

Språket och problem med att kommunicera med kunder bekräftas av en handledare som berättar att man måste kunna prata med kunder för att vara ute i butik: *”...vi hade ju två [praktikanter] som ju inte kunde jättebra svenska. Så därutav la ju vi mer att dom var här på morgonen och hjälpte oss att plocka. (...) Men vi sa det att det funkar kanske inte när vi har öppet i butiken. För då måste man kunna prata svenska eftersom att, ja alla kunder nånsans kräver det.”* (Handledare, butiksverksamhet)

Svårighet med social interaktion

Social interaktion, vilket delvis kan kopplas till individens språkfärdigheter, utgör även ett hinder för dem som kanske lider av psykologisk ohälsa eller som bara är blyga och ovana inför att prata med

människor de inte känner så väl. En kvinna (24 år) som är född i Sverige och varit arbetslös i fyra år berättar: *”Jag har blivit bättre, men jag är ganska blyg så här i början när jag börjar på någonting.”*

En handledare vid en butik bekräftar bilden av att det sociala kan utgöra ett problem: *”Det är ju så, dom har ju lite, vad ska man säga, sociala hinder. Dom som kommer hit då. (...) En kille hade väldigt sociala fobier. Så det var ju en jätteutmaning för honom att ens komma hit. Han körde en och en halv vecka och sen så gick det inte mer.”* (Handledare, butiksverksamhet)

Hög sjukfrånvaro

Sjukfrånvaro, på grund av fysisk eller psykisk ohälsa, kan även utgöra ett hinder för att kunna etablera sig på en arbetsplats. En man (31 år) född i Sverige och som varit arbetslös i tre år berättar till exempel att han blev skadad vid sin förra praktik, vilket gjorde att han fick avbryta den: *”På den förra praktiken (...) ramlade jag på jobbet och så jag fick en fraktur i armen. (...) Jag skadade mig efter halva ungefär. Och så blev jag sjukskriven resten av tiden liksom.”* (Man 31 år)

Om någon är frånvarande ofta kan det tillslut bli ett problem, vilket en handledare vid en arbetsplats som tog emot en praktikant berättar: *”[back-office] sa ju flera gånger att vi skulle avsluta [praktiken för X]. För att visa, sätta ner foten. Eftersom [hen] var så mycket sjuk. Och liksom tala om att du kommer inte heller få jobb om du är sjuk så här mycket liksom.”* (Handledare, butiksverksamhet).

”Förut var jag rädd för att prata med folk. Till exempel om de berättade något och jag inte förstod. I stället för att fråga direkt och säga att jag inte förstod, så gick jag runt och letade och visste inte alls vad jag gjorde.”

Stress

Stress är ett annat hinder vid psykiska och fysiska problem eftersom det kan vara påfrestande att vistas i en arbetsmiljö som är stressig, såsom inom detaljhandeln där kundmöten och uppackning av varor är vanligt. *"I början var jag ganska trött dagen efter, för det är ganska fysiskt och det tog ett tag innan jag kom in i det. (...) För det blir mycket varor och sånt där, och det var mycket stressigt liksom."* (Man 31 år)

Stresstålighet är därmed en egenskap som behövs inom detaljhandeln, vilket en handledare bekräftar: *"Alltså det är ju mycket kunder i butiken så det gäller ju att vara stresstålig. Nått enormt stresstålig. Alltid vara glad och svara på frågor såklart. Hjälpa kunderna. Lättlärda då. Och vi har ju krav att alla ska kunna kassan."* (Handledare, butiksverksamhet)

Rätt kompetens

Rätt kompetens för yrket behövs likaså och kan vara ett problem om man inte klarar av, eller fått möjlighet, att utveckla denna kompetens. Att till exempel kunna sitta i kassan är något som förutsätts för att kunna jobba i butik, vilket blev uppenbart för en praktikant: *"För ett par år sedan blev jag upprind av ett bemanningsföretag för matbutiker. Och det var hans första fråga: Kan du kassan? Och ja sa: tyvärr jag har inte fått lära mig. Så sa han: det var ju synd (...) vi behöver väldigt mycket folk, men vårt krav är just nu kassa."* (Kvinna 47 år).

Viljan att lära och att våga ta för sig är dock en förutsättning, vilket kan vara ett hinder för vissa personer, såsom en handledare berättar: *"Hon kände själv inte att hon ville sitta i kassan. Och då kan jag ju inte heller riktigt anställa någon som bara vill göra en arbetsuppgift. Så det funkade ju inte riktigt där heller."* (Handledare, butiksverksamhet)

MOTIV TILL ATT PRAKTISERA – UPPKOMNA SOCIALA VÄRDEN

Intervjuerna med praktikanter vid CentrumAkademin visar även att den validerade praktiken kan utgöra ett verktyg för att utvecklas och överkomma några av de identifierade hindren och på så vis generera olika sociala värden. Utifrån intervjuerna med praktikanter vid CentrumAkademin är det framför allt fem olika, men nära relaterade sociala värden som kan identifieras, nämligen möjligheten att utveckla:

- Nya rutiner i vardagen
- En social tillhörighet
- Personlig utveckling
- Professionell utveckling
- Att bli anställningsbar

Det bör dock understrykas att huruvida man lyckas med detta beror till stor del på vilket utgångsläge individen har när denne startar sin praktik. Enligt en intervju med Erik Jannesson, som jobbat mycket med mätning av sociala effekter, brukar han använda metaforen av ett vattenglas för att förtydliga detta fenomen: när glaset är fullt och rinner över så har vi skapat effekt för människor. Medan vissa personer kommer in i en verksamhet med i princip sprängfyllda glas, så kommer andra personer in med mer halvtomma eller helt tomma glas. Därmed måste man hålla i olika mycket vätska i glaset för att ha möjlighet att skapa effekt. Det gäller då att vara medveten om vilken nivå som människor har i sina glas när de startar, då insatserna behöver anpassas efter detta. Enligt Erik Jannesson bör det samtidigt skapas en tillräckligt stor effekt för att kunna få till en långsiktigt stadigvarande egenförsörjning för dessa personer.

Nya rutiner i vardagen

Nya rutiner i vardagen har genererats i och med praktiken, vilket blir väldigt påtagligt för personer som under längre tid inte har haft någon tydlig struktur i tillvaron:

"Alltså det [praktiken] har ju hjälpt mig mycket, jag har fått mer rutiner och sånt där. Förut har jag inte haft något att göra och jag har fått mer erfarenhet och testa något nytt också." (Man 31 år)

"Jag är inte någon morgonmänniska, så jag fick gå upp tidigare än vad jag brukar. Mamma har ju tjatat på mig innan, hon tycker att jag är ganska dålig på att göra det, att gå upp sådär. Men hon tyckte att jag skötte mig jättebra den här gången." (Kvinna, 24 år)

En handledare berättar till exempel om betydelsen av att komma in i ett nytt, socialt sammanhang:

"Som sagt, vissa har väl problem med att ens komma upp i tid på morgonen. Vissa har aldrig jobbat med folk innan över huvud taget. Dom

har liksom inte den sociala biten överhuvudtaget liksom. Så att många har ju kämpat bara med att ta spårvagnen hit och komma i tid. ... Just den biten att dom behöver liksom få in ett mönster i sitt liv. Förbereda dom för det liksom." (...) *"Ja men komma in i ett sammanhang. Det här med att förhålla sig till olika tider. Och olika arbetsuppgifter och ett arbetslag. Jag tror att det är jätteviktigt. ... Att man skapar liksom ...nånting att gå upp för."* (Handledare, butiksverksamhet)

Skapande av social tillhörighet

Den sociala tillhörigheten på en arbetsplats blir således viktig både i skapandet av nya rutiner, liksom för den personliga och professionella utvecklingen.

"Han lyste ju upp när han var här. Han var ju liksom, han blev så mycket gladare och han kände en tillhörighet. Och han fick det här ansvaret att faktiskt känna sig viktig."

”Han lyste ju upp när han var här. Han var ju liksom, han blev så mycket gladare och han kände en tillhörighet. Och han fick det här ansvaret att faktiskt känna sig viktig.” (Handledare, butiksverksamhet)

Att dessutom tillhöra ett arbetslag där man jobbar tillsammans blir viktigt både för den professionella utvecklingen:

”Det här med team-work, det var ju väldigt bra, man jobbar tillsammans i grupp. Det har varit något nytt för mig och är väldigt viktigt. Man liksom pushar varandra i det där med sälj. Jag har jobbat med två där vi pushat varandra. Vi delar upp uppgifter och så där och gör det tillsammans, så man inte lägger allting på en person.” (Kvinna, 22 år)

Personlig utveckling

Den personliga utvecklingen har varit påtaglig för många som genomgått praktik, vilket även kan kopplas till betydelsen av det sociala sammanhanget:

”Jag har blivit väldigt mycket bättre på att interagera med folk och sådär, och prata. Vara social och så. Så blir jag mycket säkrare på mig själv. Och dom tyckte att jag hade tagit jättesteg.” (Kvinna, 24 år)

”Nä men det är ju jätteroligt, att se dom växa. Ja men någon som [x] som var väldigt blyg i början. Han kom in och kunde inte jättebra svenska och kom liksom in väldigt bra i gruppen. Alla liksom pratade väldigt gott om honom och man såg liksom honom våga prata mer svenska, våga liksom ta mer plats och verkligen ja men kunna hjälpa kunder från att liksom tycka att det är lite jobbigt med kunder till att ändå faktiskt gå och säga hej, ha en bra dag.” (Handledare, butiksverksamhet)

Professionell utveckling

Den professionella utvecklingen är till syvende och sist det som gör praktikanten anställningsbar. Många av de intervjuade praktikanterna tyckte att de hade lärt sig nya saker som kan komma till nytta i framtida jobbsituationer. ”Ibland frågade han [handledaren] om det är något extra som jag vill lära mig. (...) Jag ville då lära mig beställningar och hur man gör sådana. Så jag fick sitta med dom och titta på när dom gör så och så... det var väldigt bra tycker jag.” (Kvinna, 47 år)

Handledarna tyckte likaså att praktikanterna utvecklats i sina arbetsområden: ”Ja dom har ju ökat kompetensen, absolut. Och erfarenheten liksom. Han vet också hur ett lager fungerar.” (Handledare, butiksverksamhet/lager)

En praktikant säger dock att om han bara hade fått ta truck-körkort under sin praktik vid ett lager, hade det varit

mycket mer värt att visa upp när han söker jobb än att få ett kompetensbevis som mestadels säger att han är ordningssam. Det viktigaste var ändå att få en ny arbetslivserfarenhet och därmed en aktuell referens: ”Jag har ju varit arbetslös några år nu, och det som nu motiverat mig är att få lite mer aktuell arbetslivserfarenhet och få mer fräscha referenser”. (Man, 31 år)

Betydelsen av en aktuell referens och att någon kan gå i god för vad personen kan visade sig till exempel för en kvinna som tidigare skickat in ansökningar utan svar: ”Jag blev kallad till flera intervjuer, till och med erbjudande att börja jobba på stora support-bemanningen då. Och allt på grund av den här praktiken. (...) Jag hade sökt dom jobben förut och aldrig fått nån [respons], dom brydde sig inte om min ansökan då.” (Kvinna, 47 år)

”Jag tänker att Centrumakademien ska ju vara liksom ett hjärta. Som hela tiden har krokar ute överallt för att kunna förmedla olika ... stödfunktioner av olika slag då vad dom kan behöva.”

4.4.5 ARBETSGIVARNAS PERSPEKTIV OCH MOTIV TILL CENTRUMAKADEMIN

Utifrån arbetsgivarnas perspektiv har praktikmottagandet betytt en rad olika utmaningar, men det har också genererat en del fördelar och värden för deras affärsverksamhet. Nedan följer några utmaningar som identifierats genom intervjuer med handledare och praktikanter, samt olika förhållningssätt att hantera dessa så att personen ifråga kan utvecklas, vilket även kan komma affärsverksamheten till del.

UTMANINGAR I PRAKTIKMOTTAGANDET – VERKTYG ATT FÅ PRAKTIKANTEN ATT VÄXA

De utmaningar som identifierats genom intervjuer med arbetsgivare kan kopplas samman med olika sätt och verktyg att hantera dessa utmaningar, vilket kan sammanfattas utifrån följande faktorer:

- Ge och förmedla stöd efter särskilda behov
- Anpassa arbetsuppgifter och arbetstider till praktikanterns behov
- Ta vara på motivationen hos praktikanten
- Skapa social tillhörighet i arbetslaget

Viktigt att ge och förmedla stöd efter särskilda behov

Till en början är det viktigt att inse att personer som står långt ifrån arbetsmarknaden och som påbörjar en praktik är i behov av särskilt stöd. Det tar därmed tid och engagemang i anspråk från den ordinarie personalen att lära upp och stödja personen under praktiken. Det har oftast gått bra för handledaren att hantera detta, men kräver tålmod och mod att tänka utanför ramarna och utifrån

praktikantens perspektiv. Det gäller dock att inse vart gränsen för ens egna kapacitet att hjälpa personen framåt går, och när man behöver koppla in och förmedla en annan sorts professionell hjälp, vilket CentrumAkademin skulle kunna bistå med. En handledare uttrycker det till exempel så här:

”Dom har nån slags jobbcoach... men jag tänker också att [x] kanske behöver annan hjälp...om det är nån psykolog eller om det är nånting annat... för [hen] behöver bearbeta dom här känslorna och det [hen] har inom sig liksom. (...) Jag tänker att Centrumakademin ska ju vara liksom ett hjärta. Som hela tiden har krokarna ute överallt för att kunna förmedla olika...stödfunktioner av olika slag då vad dom kan behöva.” (Handledare, butiksverksamhet)

Anpassa arbetsuppgifter och arbetstider till praktikantens behov

De särskilda behov som många personer har som står långt ifrån arbetsmarknaden gör att man inte kan ha samma förväntningar eller krav på dessa som på andra sorters praktikanter eller anställda: *”Det har väl bara varit att alltså man kan ju inte ha riktigt samma krav som jag skulle ha på mina anställda helt enkelt. Kravbilderna är ju inte densamma på dom som på dem som jag skulle ha anställt.”* (Handledare, butiksverksamhet)

Det betyder att man behöver anpassa praktikantens arbetsuppgifter och arbetstider till dennes särskilda behov:

”Hon kände ju där, för hon har ju haft mer en sån där stressnivå som inte hon kanske helt klarar av. Och det blir det ju just uppe i butiken. Det är ju väldigt mycket kunder, vi har ju 1 000 kunder om dagen. Så då kände väl hon att ja men då är det väl goare att arbeta på morgonen och kanske bara en, två timmar under dagen. Än att ha hela dagspasset. För då kommer stressen mer. Vi har intervjuer och sen har vi två veckor att anpassa det till personen helt enkelt.” (Handledare, butiksverksamhet)

Ta vara på motivationen hos praktikanten

Till skillnad från 'vanliga' skolpraktikanter har praktikanterna via CentrumAkademin en helt annan motivation till att arbeta:

”Alltså vi brukar ju ha mycket praktikanter och sånt. Men oftast är det ju då lite mer gymnasiestil och det funkar sådär. (...) Dom är inte så engagerade. Det är lite mer att skolan skickar ut dom för att dom ska komma ut. Det blir sådär. Dom här personerna [genom CentrumAkademin] vill ju verkligen ha ett jobb. Dom lägger ner sin själ i detta. Och vill. Det är ju en helt annan grej.” (Handledare, butiksverksamhet)

Det kan däremot vara svårt att veta om det är en person att räkna med, då det i vissa fall var problem med praktikantens närvaro på grund av sjukdom och brist på motivation. Detta kunde delvis förklaras med att praktikanten upplevde att han saknade incitament att göra bra ifrån sig då han ganska tidigt fick besked att det inte skulle leda till ett jobb på praktikplatsen:

”Hade det varit ett vanligt arbete hade man kanske gått men eftersom det var praktik så var det så, man hade inte riktigt... för dom var tydliga till mig från början att detta inte kommer leda till jobb. Och då var det så 'okej men nu ska jag gå här och slita som en vanlig arbetare'. Alltså som en annan person gör. Utan att det leder nånstans. Så i början så kände jag att då hade jag inte alltid den motivationen.” (Praktikant som inte fick jobb)

Det hade på samma sätt uppstått vissa missförstånd kring vad dessa praktikplatser var tänkt att leda till då en annan praktikant hade uppfattat att konceptet "praktik till jobb" som hade använts i något sammanhang innebar att de även skulle få jobb vid praktikplatsen, vilket inte var fallet. Det blir därmed viktigt att vara tydlig med under vilka förutsättningar som praktiken och en eventuell anställning sker, samtidigt som man inte släcker alla förhoppningar och incitament att göra bra ifrån sig. Att skapa ett positivt socialt sammanhang kan även göra att de känner sig behövdade och att det praktikanten gör spelar roll.

Skapa social tillhörighet i arbetslaget

Det sociala sammanhanget som kan skapas på en arbetsplats har visat sig ha en betydande roll för praktikanters personliga och professionella utveckling. Utifrån handledarens perspektiv blir det då viktigt att verkligen bjuda in praktikanten till sociala sammanhang kring raster samt att jobba i arbetslag.

”Vi plockar alltid i ett team på morgonen. Så blir det ju aldrig att nån är helt själv. Så att det blir ju liksom, ja så fort det dyker upp ett problem skulle jag säga, så löser vi det ihop. (...) Och sen har vi även

lite snabbfrukost på tio minuter innan vi öppnar. Och där kände dom ibland, för vissa utav dom alltså, nå men gud vi jobbar så lite så jag vill jobba och inte ha nån rast. Men då känner man väl kanske också att man inte kom lika bra i gruppen. Och då ändrade vi på det och då sa vi: Ja men då är det bättre att ta tio minuter. Mig spelar ju inte det nån roll liksom. Så att kom och sätt dig ner i tio minuter.” (Handledare, butiksverksamhet)

MOTIV TILL ATT TA EMOT EN PRAKTIKANT – UPPKOMNA AFFÄRSMÄSSIGA VÄRDEN

Genom de intervjuer som utförts med arbetsgivare som tagit emot praktikanter via CentrumAkademin har en rad

”Jag lär ju mig att bli en bättre chef. För att jag kan guida och leda dom i sitt framtida arbete. Så jag lär mig ju också på den biten.”

olika motiv kunnat identifierats, vilket kan kopplas samman med olika värden som stödjer affärsverksamheten. Dessa kan sammanfattas i följande faktorer:

- Stöd i praktikmottagandet
- Personligt engagemang och ledarskapsutveckling
- Mångfald på arbetsplatsen ger bättre kundrelationer
- Tillgång till en potentiell personal-pool
- Avlastning i verksamheten

Stöd i praktikmottagandet

Många handledare upplevde ett bra stöd från CentrumAkademin, vilket även gav dem möjlighet att arbeta fram rutiner för deras praktikmottagande:

“Det är ju det som är väldigt skönt för oss. Just för vår del att man inte behöver tänka på att oj nu kommer, som vi har haft [praktikant x], nu går hennes kontrakt ut igen. Och sen så just då hon började ju med bara tre timmar om dagen och sen skrev hon på nytt kontrakt för hon ville öka upp det. Allt sån har ju inte vi, vi har ju bara fått liksom pappret och signerat att det är det rätta kontraktet. Och det har ju varit väldigt skönt att inte ha det liggandes på bordet.” (Handledare, butiksverksamhet)

Personligt engagemang och ledarskapsutveckling

En stor del av dem som valde att ta emot praktikanter via CentrumAkademin gjorde det på basis av ett personligt engagemang och att man ville göra en social insats för någon annan och på så vis bidra till lokalsamhället. Detta har i sin tur hjälpt dem att utvecklas som chef:

“Jag lär ju mig att bli en bättre chef. För att jag kan guida och leda dom i sitt framtida arbete. Så jag lär mig ju också på den biten.” (Handledare, butiksverksamhet)

Mångfald på arbetsplatsen skapar bättre kundrelationer

Att genom CentrumAkademin få in en mer diversifierad personalgrupp som bättre speglar befintliga kundgrupper lyftes fram som en fördel, vilket i sin tur kan hjälpa verksamheten att bygga bättre kundrelationer.

“Vi har ju många stammisar som är både, vi har ett härligt gäng som är, dom är från Syrien. Och sen har vi ett gäng som är från Somalia. Och jag försöker så här typ prata [med dem] liksom. Jag tycker bara det är kul att lära mig. Men jag sa det att det hade ju varit jättekul att just få hit nån [som kan språket] i och med att vi har väldigt många stammisar som är arabisktalande.” (Handledare, caféverksamhet)

“Nä jag tror att ett långsiktigt relationsbyggande tror jag det är. Och kunder då har så otroligt höga krav också på liksom vad dom vill handla och varför dom vill handla på ett ställe liksom. Och alla vill ju vinna kunden. Så är det ju.” (Handledare, butiksverksamhet)

Att butiker och andra verksamheter tog emot praktikanter via CentrumAkademin var dock inget som de själva direkt marknadsförde eller informerade sina kunder om, även om endel butiker ingick i den informationsfilm om CentrumAkademin som centrumledningen komponerat.

Tillgång till potentiell personal-pool

Att ta emot praktikanter ger verksamheterna en möjlighet att direkt prova på om personerna platsar, vilket kan vara svårt att avgöra i hanteringen av många traditionella ansökningar:

“Nu har jag fått ganska mycket på till sommaren, ansökningar. Men det kan vara svårt att hitta också. Man märker att det är många unga som söker som inte har erfarenhet och så vidare. Och man kan inte genom att bara läsa en ansökan få en liksom, hur en person är. Om man nu söker det rätta mind setet. Utan då måste man ju faktiskt träffa dom. (...) Som [praktikant] här nu så känner man ju att henne vill vi verkligen ha.” (Handledare, butiksverksamhet)

Avlastning i verksamheten

Den kanske mest påtagliga fördelen med att ta emot en praktikant var till syvende och sist den avlastning som praktikanterna ändå utgjorde när de ingick i arbetslaget, även om det föregicks av en upplärningsperiod.

“Det har nog både varit lite stressande att ha honom här. Och samtidigt så är det klart att han avlastar. Det är klart han gör. Och det är som, jag kommer att sakna honom jättemycket på lagret nu.” (Handledare, butiksverksamhet)

Praktikanterna blir på så vis en extra, gratis och välkommen resurs i verksamheten, vilket medförde att ordinarie personal kunde avlastas i sitt dagliga arbete. En handledare ger ett exempel på fördelen med praktikanter:

“Alltså vi känner väl för det första att vi är väldigt mycket i behov utav praktikanter. Eftersom vi har sånt stort kundflöde. Vilket betyder att då får vi också väldigt mycket varor hela tiden och fylla på. Så jag menar praktikanter för oss är ju en superfördel. För det blir ju lite som armar och ben, nån som liksom fyller upp hyllorna och vi får liksom kunna lära dom nånting samtidigt. Och hoppas på att dom kanske antingen får känna på liksom att det känns, ja men butik är nånting som jag skulle kunna tänka mig. Eller så känner man ju ganska fort att nä det här är ingenting för mig.” (Handledare, butiksverksamhet)

“Det har nog både varit lite stressande att ha honom här. Och samtidigt så är det klart att han avlastar. Det är klart han gör. Och det är som, jag kommer att sakna honom jättemycket på lagret nu.”

RISK FÖR UTNYTTJANDE AV ARBETSKRAFT

Medan merparten av de intervjuade praktikanterna inte upplevde några problem och såg praktiken som en givande läroperiod som i många fall ledde till jobb, var det dock en praktikant som kände sig utnyttjad:

”På sätt och vis känner man ju sig ganska utnyttjad eftersom jag är ju där gratis, jag får ingen lön för det. Dom tjänar på det för dom behöver inte ta in någon annan. Och det tänkte jag till exempel med den tjejen som jag jobbade med liksom. För hon hade bara kontrakt fram till typ 8 januari eller nånting. Och då tänkte jag men hade inte jag varit där så kanske hon hade fått fortsätta eller nånting sånt där. (...) För sen hade dom ju mig liksom som dom kunde förlita sig på, vilket dom inte behöver betala för eller nånting.” (Man, 31 år)

Enligt en intervju med *Handelsanställdas fackförbund* så kan detta vara ett problem med just praktikplatser, det vill säga att praktikanter tar bort behovet av att anställa.

”Vi har ju många tyvärr som bara har några få timmar på sitt kontrakt, kanske bara fyra-fem timmar. Och dom är ju beroende att egentligen få jobba mer. Och det är klart att om jag vill jobba i den här butiken och jag ser att vi är många praktikanter så nånstans så tar ju dom mina arbetsuppgifter i stället för att anställa. Och det känns ju inte bra. För att, jag har inget emot om man har en eller två praktikanter i en större butik, men jag vet ju också hur man tänker när man har få timmar: att nu kommer det in nån där och tar mina timmar.” (Ombudsman vid Handelsanställdas fackförbund)

Om praktikperioden däremot leder till att man sedan anställer personen som praktiserat är det generellt positivt med praktik, anser fackförbundet *Handels*, och att man inte bara tar in praktikant efter praktikant för att det finns ett behov av arbetskraft. Att ta emot en praktikant kräver samtidigt att någon har tid att handleda, vilket gör att ordinarie personal måste finnas tillgänglig för detta.

”Endel arbetsgivare är jätteduktiga på att verkligen göra det, att det kan leda till ett arbete. Men tyvärr så ser man ju också dom dåliga exemplen när man kanske till och med är fler praktikanter på arbetsplatsen än ordinarie anställda. För varj praktikant har ju rätt att ha en handledare. Och det är ju, ibland så sätter chefen sig som handledare som inte alltid är där. Och sen blir det ju ibland en belastning för dom som jobbar. Att dom ska ta hand om flera praktikanter, så det är inte alltid det fungerar bra. Idén är bra, men det får inte vara för många så att det tar över.” (Ombudsman vid Handelsanställdas fackförbund)

Detta problem bekräftades i just ett fall där praktikanten till stor del lämnades för sig själv på lagret efter att denne blivit upplärd och klarade arbetet mer eller mindre på egen hand:

”På morgonen så är vi ofta två. Men sen är kanske när du har fått ordning på dom mesta pallar och så då brukar den andra personen gå så är jag kvar resten av dagen. Och då är jag uteslutande den tiden ensam. Förutom när det kommer ner andra folk som kanske vill ha upp en pall eller vill ha lite hjälp med att typ fixa nånting på lagret, så är jag för det mesta själv. (...) Det är ju inte så det ska vara, men det är ju så det har varit liksom.” (Man, 31 år)

Praktikanten lyfter även fram det faktum att det är en härfin linje mellan att vara en fullärd medarbetare och praktikant: *”Vart drar man gränsen mellan en praktikant och en medarbetare liksom?” (Man, 31 år)*

4.5 ANALYS AV FORSKNINGRESULTAT

Det empiriska materialet kommer här att analyseras utifrån huruvida CentrumAkademien genom skapandet av praktikplatser kan generera ett *gemensamt värde* utifrån sociala och affärsmässiga värden på två olika nivåer: *individ-företagsnivå* och *organisations-samhällsnivå*. Utifrån collective impact-modellen analyseras dessutom huruvida partnerskapet CentrumAkademien kan samordnas med parallellt pågående processer i stadsdelarna för skapandet av en bredare samhällspåverkan.

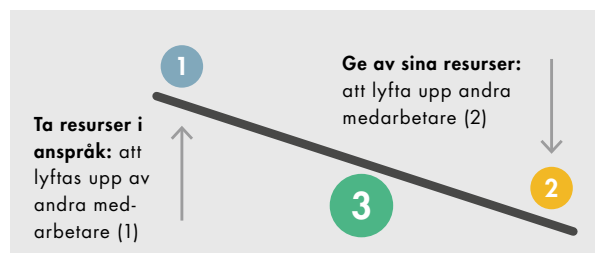
4.5.1 BYGGANDE AV GEMENSAMT VÄRDE GENOM PARTNERSKAP?

Sammantaget så har CentrumAkademins arbete med att erbjuda praktikplatser vid köpcentret Frölunda Torg genererat en rad olika värden på individ och företagsnivå, både utifrån praktikantens **1** och arbetsplatsernas perspektiv **2**. Dessa summeras i figur 9.

Frågan är om och hur man kan få till en bra balans mellan dessa värden och om det finns något *gemensamt värde* **3** som skulle kunna utgöra en drivkraft för de olika parterna att få till en hävstångseffekt för människor som står långt ifrån arbetsmarknaden?



Figur 9. Sociala och affärsmässiga värden som genererats genom praktik.



Figur 10. Gemensamt värde (3) = en balansakt mellan (1) sociala och (2) affärsmässiga värden.

GEMENSAMT VÄRDE PÅ INDIVID-FÖRETAGSNIVÅ

Att bli *anställningsbar* och att därigenom komma ut i arbetslivet utgör det ultimata målet för praktikanten. För arbetsgivaren är den *avlastning* som praktikanten bidrar med troligtvis det tydligaste värdet som uppstår i den dagliga verksamheten. Däremot är gränslandet som uppstår mellan dessa värden något av en gråzon, eller som en praktikant uttryckte det: gränsen mellan att vara praktikant och medarbetare är hårfin. Detta innebär en balansakt mellan att dels 1) *lyfta praktikanter* till att bli mer självgående och att de därmed kan bidra till verksamheten, vilket däremot tar resurser i anspråk från andra medarbetare, och 2) mellan att *praktikanten kan lyfta upp andra* medarbetare och därmed ge utav sina resurser (se figur 10). Om denna balansakt tippar över åt endera håll och inte bidrar i båda riktningar finns en risk att det å ena sidan enbart blir en belastning i verksamheten, eller å andra sidan uppkommer ett utnyttjande av praktikantens arbetskraft. Förhoppningen är dock att, så snart gungbrädan uppnår en balans mellan de två motpolerna, praktikanten anses anställningsbar och kan erbjudas ett avlönat jobb. Det är alltså i denna balans som ett *gemensamt värde* slutligen kan uppstå om praktikanten får en anställning, det vill säga: *avlönad arbetskraft*.

GEMENSAMT VÄRDE PÅ ORGANISATIONS-SAMHÄLLSNIVÅ

Värdet av att generera en avlönad arbetskraft är även starkt kopplat till både *Arbetsförmedlingens* och *Kompetenscenters* mål med deras verksamhet, det vill säga att hjälpa folk som står långt ifrån arbetsmarknaden till ett arbete. För *Arbetsförmedlingen* utgör CentrumAkademien ett av många alternativ att få ut folk på praktik som kan leda till jobb, men där det som gör CentrumAkademien speciellt är att det sker via en samordnad plattform på ett köpcenter, vilket troligtvis ökar möjligheterna att hitta praktikplatser än om Arbetsförmedlingen jobbat isolerat med detta. Partnerskapet med Kompetenscenter utgör även ett viktigt läromoment som har ett värde i sig, speciellt då samverkan mellan myndigheter blir avgörande att få till i särskilt utsatta områden.

För *Kompetenscenter* utgör CentrumAkademins arbete ett värde genom att det underlättar deras verksamhet i just kontakter med arbetsgivare och praktikanter, där koordinatören utgör en kontinuerlig kontakt genom hela praktiktiden. Som koncept utgör även CentrumAkademien ett värde i sig då det å ena sidan gör socialt ansvarstagande till ett samlat koncept för arbetsgivarna, samtidigt som det genom valideringen bidrar med ett läromoment som kan höja motivationen hos arbetssökande att gå ut på praktik och få med sig ett kompetensbevis därifrån.

Det blir dock viktigt att stärka *praktikanternas* situation ute på praktik så att de inte riskerar att utnyttjas som gratis arbetskraft. Detta kan göras genom att tydliggöra vad det därmed innebär att ta emot en praktikant som står långt ifrån arbetsmarknaden, genom att till exempel prata om

praktikantens särskilda behov och betydelsen av handledning genom hela processen. Det gäller bland annat att skapa bra förutsättningar genom att anpassa arbetstid och arbetsuppgifter tills dess att praktikanten känner sig redo för att gå ut på arbetsmarknaden. Samtidigt kan man höja motivationen hos arbetsgivare att ta emot en praktikant genom att informera om de värden som många handledare upplevt, såsom ledarskapsutveckling och mångfald på arbetsplatsen som speglar befintliga kundgrupper.

Frågan är dock om CentrumAkademin genom sin verksamhet lyckas påverka de människor som är *mest exkluderade* i samhället och som kanske utgör grunden till den sociala oro och gängkriminalitet som eskalerat i området. Målgruppen för praktikmottagandet är framför allt unga individer och nyanlända som har problem med att komma in på arbetsmarknaden trots att de är inskrivna hos arbetsförmedlingen, men man vänder sig även till äldre personer. På detta sätt når man för det första enbart dem som är inskrivna hos Arbetsförmedlingen, vilket är långt ifrån alla och man når därmed inte dem som verkligen står långt ifrån arbetsmarknaden. Men genom att även erbjuda praktik för äldre personer och därmed föräldrar som varit arbetslösa under längre tid, kan man därigenom skapa förebilder för de unga som annars kanske inte ser sig och sin familj som en del av samhället.

Detta handlar om *förebyggande* insatser som tar lång tid att se någon effekt ifrån, vilket ställer krav på långsiktighet och tålmodighet i de insatser som görs. I tider av besparingar blir det därmed viktigt att *inte* dra in på de förebyggande insatserna, såsom stadsdelsförvaltningen tidigare gjorde inom stadsdelen för Askim-Frölunda-Högsbo då man lade ner "flätverket" i och med en omorganisering. För att bibehålla långsiktiga samverkansprocesser blir det därför viktigt med stöd från stadsledningen och likaså från chefer inom olika förvaltningar och fastigheter.

Utifrån *fastighetsägarnas* perspektiv, det vill säga *Skandia Fastigheter* som bidrar ekonomiskt till att upprätthålla koordinatörstjänsten, utgör CentrumAkademin främst ett *indirekt värde* som stärker relationer med omvärlden och därmed ökar varumärkets värde. Utifrån en ren *shared-value*

strategi (Porter och Kramer, 2011) finns det dock en brist i att konceptet CentrumAkademin inte är direkt självbärande ur ett lönsamhetsperspektiv då det på kort sikt inte genererar några direkta inkomster för fastighetsbolaget, utan snarare är beroende av bidrag från staten för att upprätthålla konceptet med praktikplatserna. På lång sikt kan detta dock medföra positiva effekter och värden både för närsamhället och för köpcentret. Att Frölunda Torg som fastighetsbolag engagerar sig mer proaktivt tyder snarare på att finns en mogen och insikt kring vad som

har betydelse på lång sikt, vilket är särskilt viktigt för fastighetsbolag som etablerar sig på en plats för att stanna över tid.

CentrumAkademin visar till exempel att de som fastighetsägare utgör en aktiv medspelare i lokalsamhället, vilket skapar viktiga relationer till både boende och andra kommunala aktörer i området. Detta kan utgöra en direkt fördel i upphandlingar kring ombyggnation. På sikt

hoppas de även skapa ett mer välmående och tryggt närsamhälle, vilket kommer alla till del och har även betydelse för dem själva då det gör det mer attraktivt att etablera sin verksamhet och att även jobba vid Frölunda Torg. Att både privata och offentliga aktörer samverkar och är beroende av varandra för att lösa samhällsproblem skulle på så vis kunna utgöra en grund för utvecklingen av en *skandinavisk modell* för Shared Value.

Som samarbetsparten Arbetsförmedlingen påpekade finns det samtidigt ett värde i att hålla ett sådant här koncept tillräckligt *småskaligt* på den plats det väl etablerar sig, eftersom en lyckad matchning mellan praktikant och arbetsplats till stor del beror på möjligheten att finnas på plats lokalt, att möta individen och se dennes behov. Detta kan lätt gå förlorat om konceptet blir för *storskaligt* på varje enskild plats eller om det centraliseras på annan ort. För att få till en bredare samhällsförändring är det därmed inte frågan om att skala upp konceptet, även om det givetvis är bra om det sprids till andra ställen. Frågan är snarare hur konceptet såsom CentrumAkademin kan komplettera andra pågående initiativ och aktiviteter i samhället, så att individer blir en integrerad del av samhället på bred front.

"CentrumAkademin visar till exempel att de som fastighetsägare utgör en aktiv medspelare i lokalsamhället, vilket skapar viktiga relationer till både boende och andra kommunala aktörer i området."

4.5.2 HUR SAMORDNA CENTRUMAKADEMIN MED PARALLELLT PÅGÅENDE PROCESSER FÖR EN BREDARE SAMHÄLLSPÅVERKAN?

För att en person ska känna sig som en integrerad del av samhället finns det även andra dimensioner än *arbetslöshet* som behöver beaktas, såsom *hälsa, utbildning, bostad* och *politiskt inflytande* (Rädda Barnen, 2019). Därmed behöver man se individens behov utifrån ett *helhetsperspektiv* och fundera på vilka andra samhällsinstanser och pågående processer i lokalsamhället som CentrumAkademin skulle kunna kroka arm med. CentrumAkademin skulle på så vis kunna utgöra ett "hjärta som hela tiden har krockar ute överallt för att kunna förmedla olika stödfunktioner av olika slag", såsom en handledare formulerade det.

Så som även lyfts fram i utvärderingen av CentrumAkademin (Idéer för livet/Skandia, 2019), har *kommunen* genom till exempel kompetenscenter en viktig roll att spela i detta för att trygga den fortsatta utvecklingen av individens kompetens och utbildning. Det finns dock många fler samhällsinstanser i de båda stadsdelarna kring Frölunda Torg som skulle kunna länkas samman med CentrumAkademin och koordineras ytterligare för att få till en gemensam systemförändring och därmed en reell påverkan för individen. Utmaningen blir här att hitta konkreta samverkansområden som olika aktörer kan samverka kring, såsom centrumchefen David Schongin påtalade.

För att kunna gå från en isolerad påverkan på till exempel arbetsmarknaden till en gemensam påverkan på flera fronter, är det enligt *collective-impact* modellen (Kania och Kramer, 2011; 2013; Hanleybrown, Kania och Kramer, 2012) viktigt med en *gemensam agenda, ett delat mät-system, ömsesidigt förstärkande aktiviteter, kontinuerlig kommunikation*, och en *separat stödjande organisation*.

Dessa element kan delvis appliceras på den samverkan som sker *inom* partnerskapet CentrumAkademin och de aktiviteter som är riktade gentemot arbetsmarknaden, där många element redan skulle kunna anses uppfyllda (se mer om detta nedan). Risken är dock att man därmed fastnar i ett tankesätt som bygger på en *isolerad* påverkan och där enskilda samverkansinitiativ ses som en universallösning på de underliggande problemen (Kania et al., 2014). Även om enskilda organisationers prestationer är viktiga i sig så uppstår ingen systemförändring om man inte kombinerar flera olika organisationer och dess kompletterande aktiviteter. Därmed blir det även viktigt att analysera dessa element i relation till hur CentrumAkademin påverkan kan ses i ljuset av *parallellt pågående processer* och en bred kombination av olika interventioner i samhället som kan komplettera varandra.

EN GEMENSAM AGENDA UTIFRÅN KOMPLETTERANDE AKTIVITETER

CentrumAkademin bygger på ett nära och kontinuerligt samarbete mellan chefer för Arbetsförmedlingen, Kompetenscenter vid Göteborg Stad samt Centrumledningen och de olika verksamheterna vid Frölunda Torg, vilka i sig kompletterar varandra väl i termer av kompetens och

aktiviteter. Om vi däremot försöker se dessa aktiviteter i relation till *parallellt pågående processer* som ytterligare kan förstärka och komplettera individens integrering i samhället, framträder en rad olika möjligheter i närsamhället och de stadsdelar som omgärdar Frölunda Torg. Svårigheten i ett sådant bredare samverkansperspektiv blir dock att hitta en gemensam agenda för dessa olika aktiviteter.

En utgångspunkt i detta arbete är att sätta en agenda utifrån *målgruppens perspektiv*, vilket kan verka som en enande kraft för flera aktörer. På *individnivå* kan man till exempel försöka identifiera och analysera de behov som olika individer har gemensamt då de upplever sig som exkluderade från samhället. I utvärderande samtal kan man till exempel försöka följa upp och analysera hur den enskilda insatsen påverkar *individens levnadssituation* som helhet, och vilka övriga dimensioner som kvarstår att adresseras, såsom familje- och boendesituation, utbildning, hälsa, och känsla av egenmakt och delaktighet i det demokratiska samhället. Frågan är om det finns några generella mönster i olika individers levnadssituation som föranleder att arbetsmarknadsprojekt såsom CentrumAkademin kan samordnas med andra samhällsinsatser för att skapa en integration utifrån en helhetsbild för individen och dess sociala sammanhang. På *samhällsnivå* kan man sedan försöka identifiera vilka parallella processer och aktiviteter som pågår och hur verksamheten kring CentrumAkademin kan koppla in i detta och bidra.

För att kunna identifiera vad dessa insatser skulle kunna bestå av är det därmed viktigt att utgå från *individens och medborgarnas perspektiv*. Ett sådant medborgarperspektiv används till exempel redan inom stadsdelen Västra Göteborg där man "hela tiden har örat mot marken" och bygger sin analys av åtgärder utifrån detta. På olika sätt kombinerar stadsdelen områden för integration, där de till exempel i konceptet "skola som arena" använder resurser för förebyggande insatser inom utbildning som kopplat till jobbskapande på lång sikt. Att dessutom samverka med civilsamhället och idrotten öppnar dörrar både för en aktiv och hälsosam fritid, där även sponsorer i näringslivet kan utgöra potentiella vägar in i arbete. Likaså skulle till exempelvis samarbetsavtal med lokala gym i köpcentret Frölunda Torg kunna utgöra ett sätt att aktivera individer på fler sätt under tiden de praktiserar via CentrumAkademin. Att slutligen komma in på arbetsmarknaden genererar vidare en bättre inkomst, vilket även kan kopplas samman med möjligheten att skaffa sig ett eget eller bättre boende.

Att dessutom hantera bostadsbristen och skapa olika former av bostadsformer i ett område, med både hyresrätter och bostadsrätter, blir även viktigt för att skapa bra förutsättningar för att över huvud taget kunna skaffa ett eget boende och även kunna göra bostadskarriär i området. I och med detta finns det en konkret grund för samverkan mellan olika fastighets- och bostadsbolag. Liksom *Anette Rehnqvist-Hermansson* påpekade får man dock inte fastna i de fysiska frågorna, utan det blir minst lika viktigt att parallellt adressera de sociala klyftorna som



FOTO: INGRID STIGZELIUS

växer fram i samhället. Som fastighetsbolag gäller det då även att aktivt följa och använda statistiken kring olika socio-ekonomiska nyckelfaktorer i samhället för att se att se vilka insatser som kan göra skillnad på lång sikt.

ETT DELAT MÄTSYSTEM

Att upprätta ett delat mätsystem blir centralt för att skapa en tydlig struktur och följa upp gemensamma mål i den samverkan som skapas utifrån olika identifierade behov. Det gäller därmed att identifiera *strategiska nyckelfaktorer* som de olika ömsesidigt förstärkande aktiviteterna mäter och rapporterar in. I dagsläget utvärderar till exempel CentrumAkademin de mikro-effekter i termer av olika värden och skapade jobbtillfällen som uppstår hos olika individer som deltar i CentrumAkademin. Dessa indikatorer skulle kunna utgöra en del för inrapportering till ett delat mätsystem på en aggregerad nivå, där dessutom flera olika indikatorer utifrån skilda aktiviteter följs upp kontinuerligt.

Inom ramen för köpcentret Frölunda Torg skulle till exempel även ett delat mätsystem kunna upprättas för de olika sociala aktiviteter som pågår där, såsom Fritidsbanken, Eldsjälsträffar och CentrumAkademin, och hur dessa aktiviteter bidrar till ett gemensamt mål om ökad integration och delaktighet inom idrott och hälsa, civilsamhället och arbetsmarknaden.

KONTINUERLIG KOMMUNIKATION

För att kunna etablera de olika länkar som potentiellt finns gentemot parallellt pågående processer, blir den *externa kommunikationen* utifrån en pågående dialog med stadsdelarna, civilsamhället och näringslivet viktigt. Genom en sådan dialog kan olika behov hos medborgare och kopplingar mellan olika insatser och områden identifieras. Utifrån CentrumAkademin *externa kommunikation* idag sker dock mestadels en envägskommunikation,

där satsningen marknadsförs i olika digitala och fysiska kanaler. Det blir även viktigt att etablera ett målgruppsperspektiv och hålla en kontinuerlig kommunikation med deltagare i satsningen kring CentrumAkademin, direkt eller genom representation, där man genom olika påverkansmöjligheter utifrån målgruppen skulle kunna stärka utvecklingen i önskvärd riktning.

EN SEPARAT STÖDJANDE ORGANISATION

För att få till en lyckad samordning av de olika verksamheterna och parterna inom *CentrumAkademin* har det varit betydelsefullt att ha en koordinator som kan hålla ihop processen och de olika parterna under ett lokalt samlat koncept. För att upprätthålla denna funktion har det finansiella bidraget från Skandia fastigheter varit avgörande, där även koordinators roll har stötts genom de arbetsinsatser som gjorts indirekt genom övriga parter i samarbetet.

Utifall att samarbetet kring CentrumAkademin skulle kopplas samman med parallellt pågående processer i näringslivet skulle det dock behövas ytterligare en separat stödjande organisation. För att skapa legitimitet bland alla inblandade aktörer är det viktigt att denna roll inte är finansiellt beroende av någon enskild aktör, och har den ställningen i samhället att mobilisera alla aktörer att arbeta mot samma mål. Även om många olika enskilda satsningar görs idag inom kommunen, civilsamhället och näringslivet för att öka samordningen mellan olika integrationsområden i de olika stadsdelar som omgärdar Frölunda Torg, finns det utifrån rådande kunskapsläge däremot ingen separat stödjande organisation som samordnar dessa aktiviteter. En sådan organisation skulle kunna underlätta arbetet med att minska ojämlikheterna i levnadsvillkor i området kring Frölunda Torg, och på sikt få bort Tynnered som ett särskilt utsatt område.

4.6 SLUTSATSER OCH IMPLIKATIONER: KÖPCENTER I SAMVERKAN SOM GENERATOR FÖR BYGGANDE AV GEMENSAMT VÄRDE PÅ SAMHÄLLSNIVÅ?

Utifrån denna fallstudie om social inkludering vid Frölunda Torg och hur ett köpcenter kan ta socialt ansvar för ökad integrering på arbetsmarknaden, kan en rad olika nyckelfaktorer identifieras som grund för byggande av ett gemensamt värde. Dessa faktorer kan sammanfattas enligt följande:

- Skapande av ett **gemensamt värde** bygger på en strukturerad samverkan genom tvärsektoriella partnerskap, med grund i kompletterande aktiviteter och finansiella privat/publika stödformer, där samverkan mellan de olika parterna genererar en rad olika fördelar och värden.
- Fastighetsbolag i form av köpcenter utgör en ny typ av attraktiv avsändare för praktikmottagande, och kan delvis utgöra en grogrund för arbetsmarknadsintegrering.
- Att involvera köpcenter utgör en ingång för Arbetsförmedlingen till potentiella arbetsgivare, medan AF och delaktighet från den offentliga sektorn **utgör en ingång** till användande av bidragsstöd i praktikmottagandet.
- Principiellt liksom finansiellt **stöd för samverkan** från politiskt håll och på chefsnivå är viktigt för legitimitet och genomförande av aktiviteter.
- Närhet och **lokal förankring** i samarbetet är viktigt för rätt matchning där koordinering och kontinuerlig kommunikation med berörda parter är centralt: internt och externt med lokalsamhället och framför allt med målgruppen.
- För att uppnå ett gemensamt socio-ekonomiskt samhällsvärde krävs ett proaktivt och **långsiktigt tänkande**, som bygger på en mognad kring vad som genererar ett värde på lång sikt, bortom direkta ekonomiska intäkter.

IMPLIKATIONER FÖR FORTSATT UTVECKLING

- Arbetsmarknaden utgör en nyckel för integration i samhället, men det finns ytterligare behov av att koppla samman arbetsmarknadsåtgärder med parallellt pågående processer i övriga samhället för att uppnå en bredare samhällspåverkan, till exempel i relation till boende, hälsa, demokrati och delaktighet.
- Viktigt att utgå från och stärka målgruppens perspektiv och behov för rätt åtgärder – öka målgruppens representation och delaktighet.
- Utveckla en gemensam mätning för att kunna styrka skapandet av ett gemensamt värde på fler nivåer och på kort- och lång sikt, samt utför uppföljning av aktiviteter gentemot statistik på makronivå.

KÖPCENTRETS ROLL I BYGGANDET AV ETT GEMENSAMT VÄRDE GENOM PRAKTIK

Att använda ett köpcenter som plats för arbetsmarknadsintegration har visat sig ha flera *fördelar* utifrån den bredd av arbetsplatser som är samlade under samma tak. Dels finns det en mångfald av olika arbetsplatser att välja praktik utifrån, där det dels finns olika butiker med tillhörande lager och även vård- och andra service-enheter som skulle kunna matchas med olika intressen hos praktikanterna. Dessutom har man som fastighetsägare av ett köpcenter en unik position gentemot dess olika verksamheter då de kan ta ett samlat grepp för att koordinera ett gemensamt praktikmottagande.

Även om konceptet bygger på samverkan med flera offentliga aktörer, utgör *Skandia Fastigheter* som privat aktör och "ägare" av konceptet CentrumAkademin även en annan typ av *avsändare* som skapar legitimitet gentemot de olika butiksverksamheterna. Som långsiktig fastighetsägare finns det även i grunden ett intresse att stanna kvar och bidra till samhällsutvecklingen.

Samtidigt finns det även nackdelar med att använda just ett köpcenter för integrering av individer som står långt ifrån arbetsmarknaden eftersom serviceyrket inom detaljhandeln kan utgöra en svår och stressig start för någon som lider av fysisk eller psykisk ohälsa. Det gäller därför att vara medveten om detta problem och därmed vara varsam i matchningen av praktikanter och praktikplatser, vilket bygger på närhet och kontakt mellan koordinatör och praktikant samt praktikantmottagare. Det är därmed en fördel att CentrumAkademin av denna anledning även börjat bredda utbudet av praktikområden vid köpcentret bortom ren butiksverksamhet till att även innefatta ideellt arbete, lokalvård, miljö och återvinning samt utemiljö.

För att vidare generera *gemensamma lärdomar* utifrån denna fallstudie och dess kontextuella förutsättningar, blir det även intressant att studera hur man i andra särskilt utsatta områden har organiserat arbetet för social inkludering. I Vivalla utanför Örebro har man till exempel arbetat utifrån andra, men även liknande, samverkansformer. Här har en annan sorts aktör inom fastighetsbranschen varit tongivande – ett kommunalt bostadsbolag – i olika försök att förändra de underliggande system som skapar ojämlikhet i samhället.





FOTO: INGRID STIGZELIUS

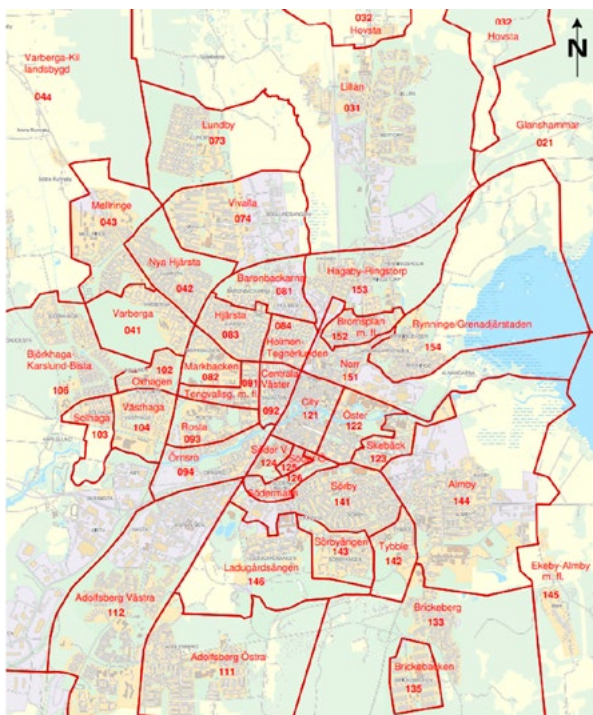
5. EN FALLSTUDIE OM SOCIAL INKLUDERING I VIVALLA OCH HUR ETT BOSTADSBOLAG KAN TA SOCIALT ANSVAR

Detta kapitel behandlar den andra fallstudien i denna rapport med utgångspunkt i segregationen vid Vivalla, Örebro, och olika samverkansinitiativ för social inkludering som pågår i stadsdelen. Fokus för fallstudien ligger på Partnerskap Örebro och Örebro Bostäders roll i Vivalla, samt hur partnerskapet Boendebyggarna bidrar till en integrering på arbetsmarknaden. Analysen för fallstudien utgår från collective impact-modellen och hur dessa partnerskap kan bidra en bredare samhällspåverkan.

5.1 BAKGRUND: SEGREGATIONEN I ÖREBRO OCH VIVALLA

Örebro ligger centralt i södra Sverige, 200 km väster om Stockholm och 280 km öster om Göteborg, och är den sjätte största kommunen i Sverige med en befolkning på cirka 150 000 personer (Örebro kommun, 2020). Vivalla är en stadsdel inom Örebro, lokaliserad ungefär fem kilometer nordväst om stadskärnan och är listad av polisen som ett särskilt utsatt område (Polisen, 2019). Bostadsområdet

Vivalla byggdes mellan 1967–1970 under miljonprogrammet, och är nu i behov av renovering. Husen karaktäriseras av relativt låga byggnader på 2–3 våningar och utgörs av 2 500 lägenheter som huvudsakligen ägs av Örebro Bostäder (ÖBO). Bostadsområdet Vivalla ligger rent geografiskt innanför gatan Vivallaringen (se område 074 i Figur 11), som utgör en tydlig gräns mot de omgivande



Figur 11. Karta över Örebro kommuns stadsdelsindelning.

bostadsområdena Lundby (073) i norr, Barockbackarna (081) i söder, samt villaområdena Nya Hjärsta (042) och Hjärsta (083) i sydväst.

I centrum av Vivalla finns en inglasad centrumanläggning som inrymmer ett busutbud av offentlig och privat service, såsom vårdcentral, folktandvård, bibliotek, livsmedelsbutik, restauranger och café (Vivalla.se, 2019). Inom Vivalla bor 7 408 personer med en medelålder på 29,6 år (SCB/Örebro kommun, 2018a). Andelen av befolkningen i Vivalla med svensk bakgrund är 16,5 procent, medan andelen med utländsk bakgrund utgörs av 83,5 procent (Örebro kommun, 2018b). Samtidigt är 43,3 procent av Vivallas befolkning födda i Sverige. Detta kan jämföras med Hjärsta som har 79,4 procent med svensk bakgrund, respektive 20,6 procent med utländsk bakgrund och där

86,1 procent är födda i Sverige. I Örebro kommun som helhet är andelen med svensk bakgrund är 74,7 procent och andelen med utländsk bakgrund är 25,3 procent, och andelen som är födda i Sverige är 81,7 procent (ibid). Valdeltagandet i Vivalla för 2014 var lägst i hela Örebro kommun med 61,9 procent för Vivalla östra, och 64,0 procent för Vivalla norra, medan Örebro som helhet hade 84,8 procent valdeltagande (Valmyndigheten, 2014).

Vivalla har en av de högsta arbetslöshetsprocenterna i Sverige (The Global Village, 2019). Enligt Örebro kommun (se tabell 3) har Vivalla 12,4 procent öppet arbetslösa i ålderskategorin 18–64 år (båda könen) och 23,2 procent totalt inskrivna som arbetslösa (Örebro kommun, 2019). Detta kan jämföras med arbetslösheten i närliggande bostadsområdet Hjärsta som har 2,6 procent öppet arbetslösa, och 4,5 procent totalt inskrivna som arbetslösa, samt med genomsnittet för Örebro som ligger på 3,3 procent öppet arbetslösa och 6,1 procent totalt inskrivna (Örebro kommun, 2019a).

Den sammanräknade förvärvsinkomsten för personer mellan 20–64 år i Vivalla år 2014 var i medeltal för båda könen 122 800 kronor (Örebro kommun, 2014). Detta kan jämföras med Hjärsta där medelbeloppet låg på 313 500 kronor och i Örebro kommun som helhet på 276 000 kronor (Örebro kommun, 2014).

Utbildningsnivån för befolkningen i Vivalla vad gäller gymnasial utbildning på tre år låg på 13,9 procent år 2017, medan andelen med eftergymnasial utbildning på tre år eller längre, låg på 9,8 procent (Örebro kommun, 2017). För Hjärsta var motsvarande utbildningsnivå vad gäller gymnasial utbildning 23,6 procent och eftergymnasial utbildning 32,4 procent. För Örebro kommun som helhet hade 22,4 procent en gymnasial utbildning på tre år, medan 28,7 procent hade en eftergymnasial utbildning på tre år eller längre (se tabell 4).

Slutbetygen för Vivallaskolan åk 9 finns inte tillgängligt efter 2018/2019 eftersom högstadiet då lades ned. Enligt historiska data i Örebro kommuns betygsstatistik (Örebro kommun, 2019b), var dock andelen med godkända

2019-03-31 (båda könen, 18–64 år)	Vivalla	Hjärsta	Örebro kommun
Öppet arbetslösa	12,4 % (507 st)	2,6 % (39 st)	3,3 % (3099 st)
I program med aktivitetsstöd	10,8 % (441 st)	1,9 % (29 st)	2,8 % (2566 st)
Totalt inskrivna arbetslösa	23,2 % (948 st)	4,5 % (68 st)	6,1 % (5665 st)

Tabell 3. Arbetslösa i Örebro kommun efter bostadsområde, 2019 (procent, antal).

2017-12-31 (båda könen, 25–64 år)	Vivalla	Hjärsta	Örebro kommun
Gymnasial utbildning, 3 år	13,9%	23,6%	22,4%
Eftergymnasial utbildning, 3 år eller längre	9,8%	32,4%	28,7%

Tabell 4. Befolkningen i Örebro kommun efter bostadsområde och utbildningsnivå, 2017.

slutbetyg i engelska, matte och svenska i Vivallaskolan 55,4 procent (år 2018), 68,9 procent (år 2017), samt 57,5 procent (år 2016). Motsvarande andel godkända för Örebro kommun var totalt 74,8 procent (2018), 80,1 procent (2017) och 86,3 procent (2016). Tittar man på de senaste resultaten för elever i Vivallaskolan åk 4–6 är det endast 20,5 procent (2019) som i genomsnitt har godkända ämnesbetyg, vilket kan jämföras med Örebro kommuns samtliga huvudmän som 2019 var 71,1 procent (Skolverket, 2019).

5.2 PARTNERSKAP ÖREBRO: SAMVERKAN FÖR ÖKAD INTEGRATION I ÖREBRO

BAKGRUND

På grund av den låga måluppfyllelsen för skolan i Vivalla och en upplevd brist på samverkan mellan skolan, socialtjänsten, kultur och fritid, fick den dåvarande rektorn för Vivalla-skolan i uppdrag att samordna dessa tre förvaltningar på en halvtidstjänst. 2011 startades därför vad man då kallade *Partnerskap Vivalla*, som på uppdrag av kommunstyrelsen skulle försöka samordna dessa verksamheter i Örebros största stadsdel, vilket var en utmaning i sig. Den 1 september 2013 tog sedan *Thomas Gustafsson*, tidigare gymnasiestyrman i Örebro, över som verksamhetschef för partnerskapet. Uppdraget utvidgades då till en heltidstjänst och skulle även innefatta samverkan med förvaltningen kring arbetsmarknadsavdelningen, det civila samhället, fastighetsbolagen och polisen i Vivalla.

Enligt en intervju med *Thomas Gustafsson* gick hans uppdrag i grunden ut på att utmana de olika stuprör som så ofta förekommer i olika förvaltningar, genom att koordinera dessa stuprör med varandra och med övriga aktörer i samhället. I början av 2014 kallade därför Thomas till en storträff på kulturarenan i Vivalla med alla förvaltningschefer och även tjänstemän inom skola och förskola samt politiker, där de diskuterade fram vilka prioriterade områden som de skulle jobba med. Det uppkom till en början fyrtio olika saker som uppfattades vara prioriterat, vilket man sedan fogade samman till sex stycken prioriterade områden. Dessa områden skulle de jobba med under två mandatperioder, det vill säga fram till år 2022. Huvuduppdraget var att via samverkan förbättra levnadsvillkoren för medborgarna i Vivalla.

Fokus för arbetet hamnade dock inledningsvis på våldsbekämpande extremism och de händelser som kopplades samman med att boende i Vivalla åkte ned till Syrien för att kriga för Islamiska Staten (IS), vilket fick stor medial uppmärksamhet. Frågan landade då på polisens och på *Thomas Gustafssons* bord, eftersom de hade ett kommunalt ansvar. I juli 2018 skedde dessutom ett brutalt dubbelmord i Vivalla där bland annat en återvändande IS-krigare var inblandad. Vivalla är listad som ett särskilt utsatt område av polisens, men enligt *Thomas Gustafsson* och polisens kartläggning så var det framför allt en grupp på 10–14 personer som utgjorde en riskgrupp. Hälften av dessa är numera borta från samhället, mycket tack vare för att medborgarna i Vivalla var benägna att delta i rättsprocesser



FOTO: INGRID STIGZEIUS

och vittna. Sedan september 2018 har läget därmed blivit mycket lugnare i Vivalla, enligt *Thomas Gustafsson*.

En bredare analys om varför det generellt har lugnat sig i Vivalla under 2019 utfördes tillsammans med Brottsförebyggande rådet och en professor i kriminologi vid Örebro Universitet (*Henrik Andershed*), där man kom fram till att det dels beror på att man ordnat *lovaktiviteter* för ungdomar, dels att man inrättat *områdesvärdar*, och dels att fler *myndighetspersoner* börjat synas ute och som skapar en relation till de boende. De första åren under partnerskap Vivalla fanns det dock inga direkta finansiella medel till partnerskapet, utan det var mer som ett samverkansforum där alla förvaltningar jobbade utifrån sina ordinarie budgetar.

Efter ett beslut i kommunstyrelsen 2014 valde man att utveckla Partnerskap Vivalla till att även innefatta ytterligare fyra stadsdelar i Örebro, nämligen: *Baronbackarna*, *Varberga*, *Oxhagen* och *Brickebacken*. Därmed myntades "*Partnerskap Örebro*" med uppdraget att "genom samverkan förbättras livskvalitén för invånarna i våra fem partnerskapsområden" (Örebro kommun, 2018). Detta innebär att de på lokal nivå ska "samordna och stötta lokalt arbete mellan kommunala förvaltningar och andra aktörer såsom fastighetsbolag, polis, myndigheter och civila samhället" (ibid). Vidare har arbetet fokus på att "skapa trygghet, framtidstro och utveckling för medborgarna" (ibid).

För att kunna genomföra mer riktade satsningar i arbetet beslutades år 2017 att man årligen skulle avsätta sju miljoner kronor från den kommunala budgeten till Partnerskap Örebro. *Två miljoner* var riktade till att öka vuxen-närvaron under lov och helger. *En halv miljon* skulle gå till det civila samhället, såsom olika föreningar och projekt. Övriga *fyra och en halv miljon* ska gå till förebyggande arbete riktat till barn och unga vuxna (0–25 år). Pengarna skulle gå direkt till medborgarna och inte till anställningar såsom förskolelärare, lärare eller fältassistenter.

Man valde bland annat att upprätta tre mötesplatser: en i Brickebacken, en i Varberga/Oxhagen och en i Vivalla. I Vivalla utformades till exempel *Trainstation* (www.trainstation.se): en fysisk plats för digitalt skapande där man använder skolans lokaler efter skoldagens slut. Trainstation välkomnar alla åldrar och är öppet till 21–22 på kvällen och har aktiviteter som bygger på de boendes egna önskemål. Örebro Bostäder är med och stödjer satsningen finansiellt genom handledare som guidar aktiviteterna. Sedan starten i oktober 2018 blev det snabbt en populär mötesplats som har haft 12 000 besökare, varav 1 200 unika besökare.

MÅL OCH STYRNING

Partnerskapet har fyra övergripande mål: 1) *Stärka förutsättningar för barn och unga att nå målen i skolan;* 2) *Stärka förutsättningarna för en attraktiv och trygg stadsdel;* 3) *Stärka förutsättningarna för invånarna kring utbildning, arbete och integration i det svenska samhället;* 4) *Stärka förutsättningarna för en meningsfull fritid.*

Det beslutades att arbetet mot dessa mål skulle samordnas genom en "Styrgrupp för samverkan", vilket utgjordes av förvaltningschefer från fem förvaltningar i kommunen, kommunens största bostadsbolag (Örebro Bostäder) samt verksamhetschefen för Partnerskap Örebro. De fem förvaltningarna är 1) *Förskola och skola;* 2) *Kultur- och fritidsförvaltningen;* 3) *Socialförvaltningen;* 4) *Förvaltningen för utbildning, försörjning och arbete;* samt 5) *Förvaltningen för funktionsstöd.* Styrgruppen ses var femte vecka.

Dessutom inrättades *lokala ledningsgrupper* i respektive område och som består av olika chefer. De ses även var 5:e vecka och leds av varje områdes Partnerskapsplatschef. Syftet med ledningsgrupperna är att "stärka en god samverkan, genomföra uppdrag från styrgruppen och/eller politiken, underlätta för tjänstepersoner eller politiken att ta beslut, samt att ta upp områdesnära frågor och ärenden från verksamheterna" (Örebro kommun, 2018c).

Kommundirektören får också via sin ledningsgrupp med

programdirektörer och bolagschefer rapport från Partnerskapet. Rent administrativt ligger partnerskapet däremot av tradition under den kommunala förvaltningen för förskola, skola som har det övergripande ansvaret för kommunens förskolor och grundskolor. Under 2020 är planerna att lägga Partnerskap Örebro under kommunstyrelseförvaltningen, eftersom Partnerskapets uppdrag är att jobba horisontellt och inte ur ett förvaltningsperspektiv. Det är då viktigt att bevaka att Partnerskapet inte blir för centralstyrt och byråkratiskt. Tanken är att de olika områdesarbeten som utförs genom partnerskapet ska utgöra ett beslutsunderlag för förvaltningscheferna och kommunledningen, vilket dock inte alltid innebär att det blir som de tänkt sig. Politiska beslut kan ibland komma plötsligt och utan närmare behovsanalys, såsom att man nyligen bestämt att inrätta fler mötesplatser i stället för att möta det utökade behovet hos de redan etablerade mötesplatserna.

SAMVERKAN MELLAN KOMMUNALA FÖRVALTNINGAR

Utmaningen i arbetet med samverkan blir att ingjuta mod och initiativkraft hos olika enhetschefer att tänka annorlunda – att de utifrån sina olika förvaltningar och "stuprör" kan hjälpa varandra. Thomas Gustafsson lyfter till exempel fram skolan och att andra förvaltningar kan gå in och hjälpa barnen få bättre resultat i skolan genom att även hjälpa arbetslösa föräldrar att få ett jobb. Om man till exempel har ett utvecklingssamtal med en elev som inte klarar målen i skolan kan även någon från *Förvaltningen för utbildning, försörjning och arbete* (FUFA) vara där som stöd för föräldern genom att informera om att de kan ordna med praktikplats eller vidare studier, vilket i sin tur kan skapa bättre förutsättningar för barnet att nå sina mål i skolan.

Samtidigt går inte 28 procent av barnen i förskoleåldern i Vivalla på någon förskola, vilket enligt Thomas Gustafsson till exempel speglas i lästesten i årskurs ett och vidare i de första nationella proven i årskurs tre. Förskolan är på så vis viktigt för språkinläringen och även den sociala interaktionen senare i skolan. Även om föräldrarna är hemma



FOTO: INGRID STIGZELIUS

med yngre syskon eller är arbetslösa, så har man i Örebro kommun rätt till 25 timmar i veckan i förskolan.

Det är däremot inte bara förskolan som ska jobba med att informera om detta och få barnen att gå till förskolan, menar Thomas Gustafsson. Till exempel kan familjecentralerna informera om detta vid det första besöket på barnavårdscentralen. Likaså kan Örebro bostäders bovärdar informera om förskolan vid deras husmöten. Polisen skulle även kunna informera om detta vid de föräldramöten som de är med på en gång om året. Enligt Thomas Gustafsson är det detta som utgör grundidén med samverkan: att "stupröret" blir hjälpt av övriga "stuprör" och att man förstår dessa olika samband och hur allt hänger ihop.

Dessutom skulle olika kommunala enheter behöva bli mer aktiva och närvarande lokalt genom mer uppsökande verksamhet, där till exempel *Förvaltningen för försörjning, utbildning och arbete* (FUFA) skulle kunna finnas på plats och vara direkt knutna till partnerskapsarbetet i de olika områdena, föreslår Thomas Gustafsson. Han upplever det ofta som enklare att jobba med polisen och fastighetsbolag där beslutsvägarna kan vara kortare, jämfört med inom den kommunala förvaltningen där det ibland tar stopp på mellanchefsnivå.

De riktade satsningar som partnerskapet inrättat genom anslaget i den kommunala budgeten, såsom mötesplatser och lovaktiviteter, har ändå givit en mycket bra effekt menar Thomas Gustafsson. Via fritidsgårdarna har man till exempel anställt ett tjugotal extra fritidsassistenter under sommaren och kunnat ha gratis simskola. Siffrorna på skadegörelse i deras partnerskapsområden har bara haft "gröna pilar" på sistone och det har varit förhållandevis lugnt i Vivalla och de andra partnerskapsområdena. Samtidigt har en del av problemen flyttats mer till centrum av Örebro, likaså till Ladugårdsängen söder om Örebro, och Hovsta som är ett radhus/villaområde norr om Örebro.

SAMVERKAN MED FASTIGHETSBOLAG OCH POLIS

De fastighetsbolag som framför allt är aktuella att samverka med i Vivalla är *Örebro Bostäder* (ÖBO) som är ett kommunalt bostadsbolag och äger 98,5 procent av alla bostäder i Vivalla. ÖBO utför nu en omfattande renovering och omdaningsprocess av deras bostadsbestånd i Vivalla, vilket sker i flera etapper. Dessutom är det kommunala bolaget *Västerporten* en stark aktör i fastighetsbranschen

i Örebros västra delar och därmed Vivalla. Västerporten utvecklar och förvaltar lokalytor såsom *Vivalla Företagsby*, *Vivallaskolan* samt *Vivalla centrum*. Västerporten är numera ett helägt dotterbolag till ÖBO.

Vad gäller polisen så utfördes under 2017 en omorganisation där man aktivt försökte öka närvaron ute i samhället med områdespoliser i de fem Partnerskapsområdena och i oktober 2018 öppnade de ett lokalkontor i Vivalla med lokala områdespoliser. Områdespolisen i Vivalla besöker till exempel varje klass i årskurs 4–6 i Vivallaskolan 20 minuter i veckan för att skapa en närmare relation. Men medan myndighetspersoner går hem efter kontorstid, har *Örebro bostäder/Västerporten* till exempel anställt områdesvärdar och centrumvärdar som jobbar fram till klockan 23–24 på kvällen.

Områdesvärdarna har rekryterats via de flertalet föreningar som finns i Vivalla. Varje kväll ska den förening som då är ansvarig för området ha fyra värdar som är ute och går i området, varje helg året om och vid alla lov och olika sorters festivaler i området. Områdesvärdarna har också kontakt med de fältassistenter och områdespolisen som är ute då, och rapporterar in vad de får ta del av under kvällen. För detta får föreningen cirka 1 200–1 400 kronor varje kväll, vilket inte ska gå till lön utan komma hela föreningen till gagn och speciellt ungdomsdelen, till exempel att föreningen kan göra någon utflykt eller köpa utrustning. Detta kostar Partnerskap Örebro cirka 240 000 kronor per år, och likaså Örebro Bostäder

cirka 240 000 kronor, vilket tillsammans blir cirka 500 000 kr per år, vilket Thomas Gustafsson anser är otroligt väl använda pengar.

SAMORDNAD MÄTNING FÖR ÖKAD TRYGGHET

Utfallet kring de olika satsningar som görs i partnerskapsområdena mäts framför allt i termer av otrygghet och skadegörelse via en metod som kallas *EST Embrace*, vilket står Effektiv Samverkan för Trygghet. EST är en "digital tjänst för kartläggning, analys och uppföljning för ett mer systematiskt och effektivt brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete" (se www.embrace-safety.se) och har utvecklats vid Örebro Universitet av bland annat professor *Henrik Andershed* i samarbete med Örebro kommun och Brottsförebyggande rådet.

Målsättningen med metoden EST är att "samhällets goda krafter effektivt ska samordnas och samverka för att minska brottslighet och otrygghet" (Örebro Universitet,

"Samtidigt går inte 28 procent av barnen i förskoleåldern i Vivalla på någon förskola, vilket enligt Thomas Gustafsson till exempel speglas i lästesten i årskurs ett och vidare i de första nationella proven i årskurs tre. Förskolan är på så vis viktigt för språkinläringen och även den sociala interaktionen senare i skolan."

ÖVERSIKT HELA VIVALLA



- INCIDENT MOT ANSTÄLLD
- SKADEGÖRELSE
- ÖTRYGGHETSSKAPANDE SAMLING AV PERSONER
- ANNAT ÖTRYGGHETSSKAPANDE ELLER ORDNINGSTÖRANDE



Figur 12. EST Embrace så kallade heatmap över Vivalla. Området i nedre vänstra hörnet visar att ombyggnationen och utglesningen av hus har gett effekt på skadegörelsen i området.

2016). Detta sker genom att "skapa en samlad lägesbild och bedöma vilka insatser som måste ske omgäende i olika stadsdelar och på olika platser" (ibid). Lägesbilden baseras på inrapportering från olika myndigheter och lokala aktörer som har kunskap om faktiska händelser och om den upplevda tryggheten på olika platser. Samordning sker sedan så att olika aktörer även får ta del av den samlade lägesbilden så att de utifrån sin förmåga kan påverka situationen och på så sätt förebygga brott och otrygghet. Denna metod synliggör inte bara vilka insatser som behövs omgäende i ett område, utan skapar även mönster kring vilka områden som behöver en mer långsiktig prioritering.

Verktöget EST används inom Partnerskap Örebro och hos deras samarbetspartners, där de i samverkan med polisen, säkerhetsavdelningen vid Örebro kommun, Örebrobostäder, Socialtjänsten, Räddningstjänsten och SOS Alarm varje torsdag, 52 veckor om året, har en telefonbriefing utifrån rapporteringen om tidigare och även kommande händelser i Örebro. När polisen sedan gör sin planering på fredagen för kommande helg och vecka utgår man från denna rapportering. Likaså är områdesvärdarna med och rapporterar in och får ta del

av aktuella händelser. Enligt Thomas Gustafsson har rapporteringen via EST visat att deras satsningar givit effekt i termer av ökad trygghet i partnerskapsområdena. Bland annat har man noterat en tydlig minskning i skadegörelse i de bostadsområden som Örebro bostäder bygger om och förbättrar, till exempel Visgatan i Vivalla där numera endast 2,5 procent av all skadegörelse i Vivalla sker (se figur 12). Tryggheten i området ger på så vis en indikation om att arbetet går åt rätt håll.

Partnerskapet har i övrigt ingen gemensam mätning kring de olika områden som man samverkar kring. Mätvärdena är fortfarande bundna till respektive förvaltning, menar Thomas Gustafsson, där var och en utför sin egen mätning. Till exempel mäter kultur och fritid hur många besökare de haft. I en jämförelse över skolresultaten i de fem olika partnerskapsområdena, där man till exempel tittar på läskunnigheten hos elever och även på personalsammansättningens språkförmåga visar det sig att skolresultaten i Vivalla fortfarande går åt fel håll. På liknande

sätt skulle man kunna mäta och jämföra arbetslösheten i de olika områdena, men det är inget som idag görs i en samverkad satsning genom partnerskapet.

"Bland annat har man noterat en tydlig minskning i skadegörelse i de bostadsområden som Örebro bostäder bygger om och förbättrar, till exempel Visgatan i Vivalla där numera endast 2,5 procent av all skadegörelse i Vivalla sker."



5.3 ÖREBRO BOSTÄDER I SAMVERKAN FÖR SOCIAL INKLUDERING I VIVALLA

BAKGRUND: ÖBO I OLIKA SAMVERKANSFORUM

Som ett allmännyttigt bostadsbolag arbetar Örebro Bostäder (ÖBO) med integrationsrelaterade frågor på många sätt, ofta i nära samarbete med kommunen och andra lokala aktörer. Anna-Carin B Magnusson, tidigare Bosocial chef och numera Utvecklingschef på ÖBO, sitter till exempel med som representant för ÖBO i *Styrgrupp för samverkan* tillsammans med alla förvaltningschefer vid Örebro kommun. Styrgruppen arbetar med olika förebyggande åtgärder riktade till barn och unga. ÖBO är även med och finansierar lönen för drivandet av *Partnerskap Örebro*. Genom *Partnerskap Örebro* jobbar ÖBO i nära samarbete med skolan, socialtjänsten, kultur och fritid, och förvaltningen för utbildning, försörjning och arbete. ÖBO sitter även med i partnerskapets *områdesgrupper i de fem partnerskapsområdena* där representanter för handeln, vårdcentralen, lokala föreningar och fastighetsbolag samlas. En del av vinsten från ÖBO är dessutom riktade till sociala aktiviteter i Örebro.

Tidigare fanns även ett samarbete i Örebro som kallades *Västerutvecklingsarbetet* med alla förvaltningschefer i kommunen, vilket pågick mellan 2011–2017. Även om det var kommunen som initierade detta så var det den tidigare utvecklingschefen vid ÖBO som var utsedd som projektledare av kommundirektören, medan Anna-Carin B Magnusson vid ÖBO var koordinator med uppdraget att samordna stadsutvecklingsarbetet. De hade regelbundna möten var femte vecka och fokuserade på olika stadsdelar såsom Vivalla, Varberga och Oxhagen. Anna-Carin B

Magnusson upplevde detta forum som väldigt produktivt i både stora och små frågor. Tillsammans med högsta skolchefen initierade de till exempel frågan om att stänga ned högstadiet i Vivalla för att öka integrationen med övriga staden. Västerutvecklingsarbetet hade dock sitt sista möte i januari 2017 eftersom kommunen upplevde att det fanns för många olika snarlika grupper. Kommunen ersatte detta med *Styrgrupp för samverkan*.

VISION OCH STRATEGIER FÖR OMBYGGNATION AV BOSTÄDER I VIVALLA

Sedan cirka sju år tillbaka har ÖBO inlett en större ombyggnation av sitt bostadsbestånd i Vivalla, vilket sker i olika etapper och som kommer att pågå ytterligare tjugo år till. Husen som byggdes i slutet av 60-talet var en del av miljonprogrammet och är nu rent fysiskt uttjänta: man behöver inte bara utföra rot-förbättringar utan även göra mer omfattande totalrenoveringar. I samband med att man lade upp en utvecklingsplan för detta arbete, ville man även få till en socioekonomisk förbättring av området. Enligt distriktschef *Peter Hovlund* uppdateras denna utvecklingsplan varje år där man utgår från en omvärldsanalys och följer även ett antal indikatorer hos befolkningen via statistik från bland andra SCB, såsom *förvärvsfrekvens*, *andel utrikesfödda* och *åldersfördelning* (se mer utförlig lista på nästa sida). Till grund för detta utvecklingsarbete finns en vision och sex stycken strategier. Dessa strategier är även kopplade till de globala målen, även om själva ombyggnationen inte kommer att vara klar till 2030. Visionen är att *"Vivalla år 2030 är en attraktiv del av Örebro"*

där människor trivs, vill bo och verka" (ÖBO, 2020, s 1).

Visionen ska nås genom de olika strategier som ÖBO formulerat, där den första strategin är att: "förnyelsen av Vivalla skapar boende- och närmiljöer som ger trivsel, trygghet och tillhörighet" (ÖBO, 2020, s 6). Detta ska ske utifrån att: "kvarter identifieras och utvecklas genom att det unika i platsen förstärks och kompletteras övriga delar av stadsdelen"; "nya lågfartsgator, utglesning av hus och utvecklade grönstråk bidrar till att skapa kvartersgränser och kvartersidentitet"; samt att "strukturella barriärer i form av exempelvis 'döda ytor' och stora parkeringar omvandlas till naturliga delar av kvarteren och stadsdelen" (ÖBO 2020, s 6).

För att inte skapa utflyttning från Vivalla bland dem som lyckas få ett fast jobb är det även viktigt att kunna göra en boendekarriär i området, vilket är en del av strategi nr 5: "Vivallas attraktivitet stärks och värdet på våra fastigheter ökar genom att vi skapar variation och valmöjlighet i stadsdelen" (ÖBO, 2020, s 10). ÖBO förvaltar dock endast hyresrätter, men möjligheter till att göra boendekarriär realiserar i och med ombyggnationen i Vivalla där man har börjat omvandla hyresradhus till äganderätter. På Visgatan 3–5 i Vivalla har de till exempel ombildat 17 radhus till äganderätter med fyrrummare som säljs för cirka 1,6–2 miljoner kronor. Dessa bostäder har varit delvis svårsålda enligt en annons hos Fastighetsbyrån: i slutet av augusti 2019 var fem radhus sålda, två reserverade och resterande tio bostäder till salu (Fastighetsbyrån, 2019; 2020). I slutet av januari 2020 är det dock fortfarande sex stycken lediga bostäder till salu. En förklaring är att priserna/hyrorna tenderar att bli för dyra vid nyproduktion/totalrenovering för de tänkbara kunderna, vilket även de nyproducerade hyresrätterna vid Visgatan 17 vittnar om med flertalet tomma lägenheter (ÖBO, 2020). Detta sker trots att det enligt Boverket finns ett fortsatt underskott på bostäder i Örebro kommun. Utmaningen för ÖBO blir därmed att få investeringen att gå ihop utan större nedskrivningar vilket är vanligt i utsatta områden, samtidigt som de boende vill och har råd att bo kvar.

MÄTNING AV NYCKELINDIKATORER FÖR LEVNADSVILLKOREN I VIVALLA

Enligt Peter Hovlund mäter de årshyra per kvadratmeter som ett nyckeltal, där vissa lägenheter kostar under 800 kronor per kvadrat och år. Ett nybyggt hus kan samtidigt

kosta 1 600 kronor per kvadratmeter. Gapet kan delvis förklaras med att hyrorna historiskt sett har legat lågt, medan de nya hyrorna sätts utefter vad bruksvärdet blir enligt olika värderingar. I och med att det blir en standardhöjning i lägenheterna skrivs värdet upp och det blir därmed även en hyreshöjning. För att underlätta för folk att kunna bo kvar efter en renovering har de olika stegar av hyresrabatter, vilket de flesta som bor kvar använder. Samtidigt är andelen som flyttar tillbaka till sin ursprungslägenhet relativt låg.

Medan vissa hyresgäster inte har möjlighet att flytta tillbaka på grund av korttidskontrakt eller särskilda kommunavtal, så är det till exempel endast 4,9–7,5 procent som väljer att flytta tillbaka till sin ursprungslägenhet på *Krönikegatan* och *Lyrikgatan*. Andelen som i samband med renoveringen väljer att flytta till en annan nyrenoverad lägenhet inom kvarteret är däremot något högre, med cirka 15 procent återflyttare i kvarteret. Enligt den dialog som bovärdar har med de boende i området i samband med renoveringen är det dock ingen utbredd missnöjdhet bakom de låga återflyttningstalen. De boende vill i samband med renoveringen snarare passa på att få hjälp med att hitta en lägenhet i andra områden av Örebro.

Målet för ÖBO är däremot inte att hundra procent ska flytta tillbaka. Enligt Peter Hovlund vill många gärna bo kvar i Vivalla på gott och ont: det är delvis ett gott betyg för området, men samtidigt kan det spä på segregationen över tid. Vissa Vivallabor sätter i princip aldrig sin fot utanför Vivalla, vilket är ett problem som ÖBO vill komma åt genom att genom strategi nummer två: "Utvecklingen av Vivalla ska stärka positiva ekonomiska, sociala och miljömässiga länkar till andra delar av staden." (ÖBO, 2020). Denna strategi ska bland annat realiserar utifrån att: "Vivallas struktur utvecklas över mentala och fysiska barriärer genom att exempelvis knyta an till områden på andra sidan Vivallaringen"; "större mötesplatser utvecklas med ambitionen att attrahera besökare från andra delar av staden"; samt att "genom fortsatt arbete med och utveckling av arbetsmarknadsstrategin Boendebbyggarna 2.0 ökar den socio-ekonomiska integrationen" (ÖBO, 2020, s 7). Generellt tar ÖBO fram statistik för Vivalla på bovärd- och fastighetsnivå, och följer i möjligaste mån upp det pågående förnyelsearbetet utifrån dessa nyckelindikatorer. Dessa uppdateras och redovisas årligen, där följande indikatorer och index ingår (ÖBO, 2020, s 12):

"ÖBO har till exempel skapat större gårdar mellan husen genom att riva två hus, vilket undanröjer möjligheterna att snabbt gömma sig efter ett utfört brott. När husen inte heller står så tätt drar folk inte för persienner lika lätt för att skydda mot insyn, vilket i stället genererar en sorts naturlig övervakning inifrån husen ut mot gården."



Figur 13. Mätverktyget EST Embrace med inrapporterade händelser i Vivalla.

- Antal invånare/åldersfördelning (SCB)
- Förvärfrekvens (SCB)
- Genomsnittlig disponibel inkomst fördelad i kvintiler (SCB)
- Köpkraft baserad på hushållsinkomst (SCB)
- Sammanräknad förvärvsinkomst uppdelad på kön (SCB)
- Register över arbetssökande vid arbetsförmedlingen (även uppdelat på kön) (SCB)
- Andel trångbodda (SCB)
- Utbildningsnivå (SCB)
- Omflyttning, flyttmönster, nettoflytt (SCB, Husar)
- Genomsnittlig köpoäng vid tilldelning av nyrenoverad lägenhet, antalet intresseanmälningar, statistiska avvikelser borträknade (Hyrestorget)
- Rapporterade incidenter (ex skadegörelse) analyserat genom Embrace (Embrace/EST)
- Antal deltagare i Boendebyggarna
- Uthyrningsgrad/vakanskostnader (Husar)
- Projektekonomi
- Investeringsvärde
- Indikatorer för miljö- och klimatarbete vid avslutat projekt
- Inför varje projekt genomförs en kundenkät

Efter att varje projekt i utvecklingsplanen är avslutat utförs även en kundenkät där motsvarande frågor och svarsalternativ ingår som i den första enkäten som genomfördes innan projektet påbörjades. På så vis skapar man en jämförelse över tid och mellan olika projekt.

Till exempel följer ÖBO utvecklingen för *förvärfrekvensen* utifrån SCB:s statistik, vilket för Vivalla ökar mer än i de flesta andra områden och där andelen förvärvsarbetande är 42 procent för män och 31 procent för kvinnor. Den disponibla inkomsten för hushållen i Vivalla ligger inte längre i botten för Örebro kommun; Vivalla har gått om Baronbackarna och ligger numera i linje med ÖBO-snittet. Däremot poängterar Peter Hovlund, att om man i stället tittar på *köpkraften* för Vivalla är den relativt låg, där andelen av befolkningen med en låg köpkraft är cirka 74 procent. Gapet mellan den disponibla inkomsten och köpkraften kan förklaras utifrån att man mäter disponibel inkomst på hushållsnivå, vilket blir högt då man bor i stora familjer. Den faktiska köpkraften fördelat på antal personer i hushållet är däremot relativt låg. Detta motsvarar enligt Peter Hovlund närmare 80 familjer som har en samlad inkomst på mindre än 100 000 kr i årsinkomst, vilket utgör en månadsinkomst på 8 500 kr. Mätningen av sådana nyckelfaktorer blir ett viktigt underlag för att kunna se om de lyckas med det som de arbetar med och tror på. Detta gör dock förmodligen skillnad och syns i statistiken först om cirka fem år, tror Peter Hovlund. Det som ÖBO ändå kan se en direkt effekt i realtid är skadegörelsen i Vivalla, vilket visat sig minskat i de områden som byggts om och framför allt där man skapat glesare bebyggelse genom rivning av vissa hus.

Med hjälp av mätverktyget EST Embrace har de kunnat

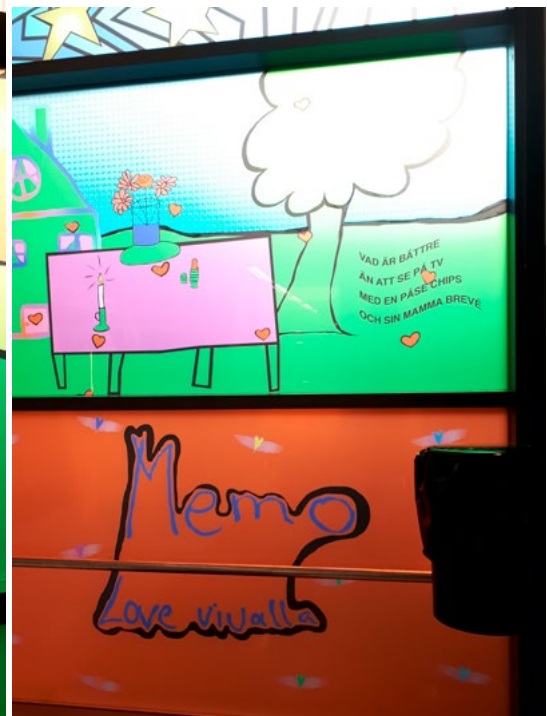


FOTO: INGRID STIGZELIUS

skapa sig en gemensam lägesbild i området utifrån skadegörelse, såsom klotter, glaskross, bränder, hot mot personal och drogverksamhet, vilket sammantaget skapar en fysisk otrygghet i området. I kartor punktats sedan olika former av skadegörelse eller otryggskapande incidenter, där till exempel blåa prickar är skadegörelse och orange är otryggskapande samlingar av personer (se figur 13). Denna typ av data finns samlad för en tidsperiod om 20 månader, vilket man analyserat och kunnat se tydliga skillnader efter att man renoverat och rivit hus i området. ÖBO har till exempel skapat större gårdar mellan husen genom att riva två hus, vilket undanröjer möjligheterna att snabbt gömma sig efter ett utfört brott. När husen inte heller står så tätt drar folk inte för persienner lika lätt för att skydda mot insyn, vilket i stället genererar en sorts naturlig övervakning inifrån husen ut mot gården. Detta underlag har även arkitekter fått del av som grund för planering av framtida ombyggnation.

BOENDEIALOG OCH DELAKTIGHET

För Örebro Bostäder är bo-inflytandet en integrerad del i deras affärsidé, där de använder synpunkter från sina boende i utvecklingsarbetet. Detta är även en uttalad strategi (nr 3) för Vivallas utvecklingsplan 2019–2020 vilket är att "nuvarande och framtida Vivallabor tankar och delaktighet i utvecklingen av sin stadsdel utgör ett viktigt underlag i förnyelsearbetet" (ÖBO, 2020, s 8).

Enligt Anna-Carin B Magnusson har ÖBO jobbat med bo-inflytande utifrån en så kallad *delaktighetstrappa* där olika nivåer av delaktighet tydliggörs: lägsta steget är *delande av information*, nästa är *inflytande* och sedan *medbestämmande*. ÖBO tog då fasta på att utan basal kommunikation

av information finns det inte heller förutsättningar för att engagera sig på någon högre nivå. De upptäckte även att glappet mellan vad Vivallabor tyckte och trodde om verkligheten var ganska stort, och de bestämde sig då för att börja ge ut enkla informationsblad i brevlådorna, det så kallade *Vivalla-bladet*. Dessutom jobbar de mycket med att försöka involvera deras hyresgäster i olika utvecklingsprocesser, och har inrättat en *rådgivande hyresgäststyrelse* som består av hyresgäster i Vivalla. Enligt strategin för Vivalla 2020 ska denna styrelse "uttrycka sin åsikt kring större strukturella frågor, exempelvis detaljplanändringar" (ÖBO, 2020, s 8).

ÖBO har inrättat ett kvinnoperspektiv i sin boendediolog där de träffar Vivalla-kvinnor i alla åldrar och pratar med dem hur de upplever tryggheten i Vivalla. ÖBO har även medvetet inriktat sig alltmer mot barn och unga i sin boendediolog. Genom konceptet "*ÖBO växer tillsammans med barn och unga*" bygger till exempel medarbetare vid ÖBO en relation till unga där de lyssnar på ungdomar och lär sig vad som är viktigt för dem, vilket sedan omsätts i handling. Anna-Carin B Magnusson var förvånad över hur uppskattat detta visade sig vara:

"Ungdomarna har varit helt tagna av det. Först när vi planerade de här kvällarna så var vi lite sådär: 'alltså kommer man verkligen tycka att det här är kul?' För när de hade varit hos brandkåren så får de ju agera brandmän, vilket är lite coolt liksom. Vi sitter mest och pratar och lyssnar. Och dom har tyckt att det har varit så fantastiskt så att det nästan har varit lite så här: 'oj, nå men alltså det var enda gången på hur länge som helst som vuxna har lyssnat'. De är helt fascinerade av att vi sitter och antecknar när dom pratar." (Anna-Carin B Magnusson, ÖBO)

De har till exempel ställt frågor om hur ungdomar tänker kring tryggheten i Vivalla centrum eller Brickebacken centrum: "Vad är era synpunkter på det här och hur upplever du det när du är där?"

Därefter har ÖBO använt deras svar och synpunkter i det fortsatta utvecklingsarbetet. Enligt Anna-Carin B Magnusson ska det inte gå till exempel fem år innan något händer, utan ÖBO har avsatt pengar för att kunna gå från ord till handling.

I och med att de bygger om i Vivalla har ÖBO även till exempel vänt sig till de yngre barnen för att utforma en lekplats där de har använt legomodeller för hela parken där lekplatsen skulle vara. Sedan fick barnen med hjälp av lego utforma innehållet och olika bitar av parken, vilket resulterade i ett djurtema och en så kallad "låtsas-skog". ÖBO har på liknande sätt inriktat sig på olika dialogprocesser med konst som metod, där till exempel barn fick vara med och designa husnumren som sitter på fasaden av bostäder. Detta skapar igenkänning och en relation till platsen för de barn som bor där. Likaså skapades en kakelvägg i Vivalla centrum där barn och unga fick utforma kakelplattorna och bestämma hur de skulle se ut.

I slutet av november 2019 initierade ÖBO även ett så kallat *ungdomsparlament* där de fysiskt träffar cirka hundra ungdomar i åldern 15–20 på Kulturarenan i Vivalla, vilket de kommer att göra fyra gånger per år. Vid dessa träffar har de anlitat 14 gruppleddare som har varsin grupp, där gruppleddarna till exempel är tidigare sommarjobbare hos ÖBO. Som komplement till de fysiska träffarna har de även en digital app som arbetats fram med hjälp av *Kairos Future* som jobbar med omvärldsanalyser. Ungefär var tredje vecka kommer ungdomarna att få en frågeställning eller utmaning skickat till sig genom appen. Det finns även en kartfunktion i appen, där till exempel en av de första uppgifterna blir att markera var det finns otrygga platser. På så sätt blir detta inget enkät-verktyg utan snarare ett "egen-regeringsverktyg", menar distriktschefen Peter Hovlund. Om någon till exempel skriver att "här saknas belysning" eller att "här skymmer några buskar sikten", så kan andra sen gå in och gilla det. Kartbilden kommer ÖBO sedan att använda i deras trygghetsarbete. Enligt Peter Hovlund är detta arbete även en del av ÖBOs långsiktiga strategi, eftersom många av de ungdomar som idag är 15–20 år med stor sannolikhet kommer att bilda ett eget boende i Vivalla om cirka 5–10 år. Det blir då viktigt att de får tycka till om det pågående renoveringsarbetet.

Ett generellt problem med medborgardialoger som Anna-Carin B Magnusson lyfter fram är dels representativiteten hos dem som engagerar sig. Vivalla är till exempel inget enigt område där alla tycker likadant, utan är snarare som en mindre kommun. Det är dessutom ofta även de som har starka egenintressen som engagerar sig.

I samband med utvecklingen av en fördjupad översiktsplan för Vivalla tillfrågades till exempel medborgarna i området om synpunkter. Boende i *Hjärsta*, vilket angränsar Vivalla och som är ett relativt välbärgat villaområde, gav då utlopp för en del rasism och egenintressen om att bevara befintliga segregerade strukturer gentemot Vivalla.

Medborgardialoger i all ära, men för att få till en verklig integration av Vivalla skulle i stället ett större perspektiv behövas, menar Anna-Carin B Magnusson, där man hjälper till att sudda ut stadsgränserna gentemot Vivalla. Till exempel skulle man kunna bygga en förskola mittemellan områdena som barn från de olika områden kunde gå i tillsammans. Som bostadsbolag är ÖBO tyvärr begränsade att agera inom de ramar som sätts i detaljplanen, där framför allt gatustrukturen som omgärdar Vivalla, *Vivallaringen*, utgör en barriär som är svår att bryta. Däremot kan ÖBO göra ganska mycket innanför Vivallaringen och kring ombyggnationen av sitt befintliga bostadsbestånd, men även utifrån de uthyrningsregler som sätts för boende.

ALLMÄNNYTTAN SOM KOMMUNENS BOSTADSPOLITISKA REDSKAP

De allmännyttiga bostadsbolagen brukar i regel lyftas fram som kommunens bostadspolitiska redskap för att öka integrationen i samhället. Enligt Anna-Carin B Magnusson används detta dock inte på detta sätt i tillräcklig utsträckning. Detta har tidigare gjorts i Göteborg, men det togs bort då det ansågs politiskt kontroversiellt, men i Örebro röstades det igenom i en enig kommunstyrelse i våren 2016. ÖBO har därmed till exempel ändrat på sina uthyrningsregler för Vivalla och Oxhagen, vilket särskiljer sig socio-ekonomiskt från andra områden i Örebro. Sedan hösten 2016 accepterar de inte längre försörjningsstöd eller etableringsersättning som inkomst i 75 procent av de lediga lägenheterna, eftersom de vill att de som flyttar till Vivalla ska ha inkomst från arbete, CSN eller pension. Om man däremot flyttar inom Vivalla är försörjningsstöd fortfarande accepterat, då det är orimligt att begära att folk inte kan byta lägenhet i samma område.

En annan möjlighet som de prövat i ÖBO är att ändra på turordningen i deras hyreskösystem, vilket de införde under 2016. Kötiden för att få en hyreslägenhet i Örebro är normalt cirka sju år och därmed premieras dem som är äldre och även bott längre tid i Sverige, medan unga och nyanlända har svårare att få en lägenhet. ÖBO har därför delvis vänt på perspektiven kring vem som premieras där man börjat släppa en del lägenheter i attraktiva lägen som normalt tar 15-20 år i kötid, till personer som har max fyra års kötid. På så sätt kan man använda uthyrningssystemet som styrmedel, menar Anna-Carin B Magnusson, vilket hon tror kommer göra skillnad på sikt för befolkningsstrukturen och integrationen i dessa områden.

5.4 PARTNERSKAPET BOENDEBYGGGARNNA I VIVALLA

Ett annat initiativ från ÖBO där man lyckats använda offentliga medel till att skapa integration är att ställa sociala krav i upphandlingen av varor och tjänster. På detta sätt initierade ÖBO konceptet *Boendebyggarna* och därigenom lyckades de länka samman förbättring av boendesituationen i Vivalla med integrationen av långtidsarbetslösa på arbetsmarknaden.

SOCIALA KRAV I OFFENTLIG UPPHANDLING FÖR ÖKAD INTEGRATION

Den offentliga sektorn i Sverige upphandlar varje år varor och tjänster för cirka 700 miljarder, vilket motsvarar en sjättedel av BNP (Konkurrensverket, 2019). Genom att ställa sociala och miljömässiga krav vid upphandlingen av varor och tjänster kan man använda den offentliga köpkraften som ett redskap för att få till en mer hållbar marknad (SKR, 2019). Örebro kommun köper årligen varor och tjänster för 2000 miljoner kronor och var en föregångare i Sverige med att ställa sociala krav vid offentlig upphandling (Nilsson och Nilsson Lundmark, 2016).

Örebro kommun med ÖBO i spetsen lyckades genom den offentliga upphandlingen av renovering av bostäder i Vivalla samtidigt ställa krav på att boende i Vivalla som står långt ifrån arbetsmarknaden skulle involveras som praktikanter i ombyggnationen av Vivalla. Medan sociala krav numera är väl etablerat inom offentlig upphandling var detta ovanligt då ÖBO påbörjade processen. Enligt *Anna-Carin B Magnusson*, krävdes det en hel del arbete för att nå acceptans för möjligheten att ställa sociala krav:

"Både [inför] Vivalla och sen efter Vivalla så skulle vi göra om den till en modell som vi kunde överföra i alla våra upphandlingar inom kommunkoncernen. (...) Jag vet inte hur mycket timmar vi har lagt på det där, och det var ganska

tufft. I början när man var ute och träffade byggföretag, Byggnads och Svensk byggindustri, så tyckte de att vi ställde alldeles för höga krav och att detta skulle bli omöjligt. Och idag är det liksom helt normalt. Idag är det till och med entreprenörer som säger så här: Jaha. Vill ni bara att vi ska ta tre praktikanter? Kan vi inte få fem?" (Anna-Carin B Magnusson, ÖBO)

Konceptet bakom Boendebyggarna utgår från idén att boende i Vivalla som är arbetslösa kan delta i ombyggnadsprocessen genom att erbjudas praktikplatser hos byggföretagen. I förfrågningsunderlaget ställdes därmed krav på att man skulle *"ta tillvara de boendes egen kraft inom projektet. Dels genom att lyssna till synpunkter och önskemål inom ombyggnadsprojektet och dels genom möjlighet till konkret och praktisk medverkan i själva ombyggnationen. Med ett helt nytt koncept som vi kallar 'Boendebyggarna' vill vi tillsammans med entreprenörerna ge arbetslösa boende i området en möjlighet att involveras i olika insatser, skapa arbeten och utveckla nya utbildningsformer. Här har du som entreprenör en viktig roll och det finns möjligheter till anpassning av upplägget utifrån dina egna idéer. Du skall med stöd av bl.a. Arbetsförmedlingen och Vuxenutbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen skapa förutsättningar till praktik, utbildning och i förlängningen jobb till arbetslösa hyresgäster i området."* (Nilsson and Nilsson-Lundmark, 2016, 6).

För att garantera en öppen och inkluderande byggprocess för alla inblandade aktörer, valde ÖBO dessutom att utforma upphandlingen i en så kallad *strategisk partnering* som bygger på samarbete över en längre tid och där inblandade aktörer kompletterar och hjälper varandra genom hela byggprocessen. Detta innebär att olika entreprenörer, kunder, konsulter och leverantörer som kopplas

FOTO: INGRID STIGZELIUS



in i byggprojektet ska utgå från 'öppna böcker', vilket främjar samarbete i stället för konkurrens. Förfrågningsunderlaget resulterade i flera anbud från bland annat NCC och PEAB, men där Skanska vann upphandlingen för den första etappen av ombyggnationen i Vivalla.

EFFEKTER FRÅN ETAPP 1: INTEGRERING PÅ ARBETSMARKNADEN

Den första etappen av ombyggnation inleddes 2012 och omfattade tre kvarter i Vivalla och tog cirka 5–6 år att genomföra. Under denna tid sattes som mål att erbjuda 50–80 personer en praktikplats hos Skanska och deras underleverantörer eller hos något av de andra partnering-företagen. Praktiktiden varade normalt under tre månader och alla fick vid avslutad praktik ett kompetensintyg som kunde användas vid fortsatt arbetssökande, utifall att de inte erbjudits jobb på praktikplatsen. När projektiden för etapp 1 var slut hade totalt sett 69 personer genomgått praktik. Utav dessa hade nära hälften (48 procent) efter avslutad praktik fått ett jobb vid Skanska (cirka 15 personer) eller hos deras underleverantörer. Mestadels av rekryteringen skedde dock externt tack vare arbetslivserfarenheten de fått genom Boendebyggarna.

Enligt en intervju med en Vivallabo som praktiserade via Boendebyggarna på ett rivnings- och håltagningsföretag, så var till exempel kontakten med Skanska avgörande för att han sedan fick jobb hos ett liknande byggföretag:

"Jag skrev ju bara vad jag hade gjort [i CV:t]. Sen tog ju dom givetvis kontakt med bygget, med dom verkarna på Skanska som jobbade där (...) som sa ju men det var en bra kille. Han ska ni anställa. Och det gjorde dom ju. (...) I mitt fall vet jag att Skanska gjorde skillnad. För hade inte Skanska gett mig referenserna eller vad man ska säga så hade det inte blivit något." (Praktikant i Boendebyggarna)

Ett jobb i just denna byggbransch krävde ingen speciell yrkesutbildning, utan det lärde man sig på plats. Det som behövs är i stället maskinvana och att kunna hantera olika handmaskiner. Inom andra byggarbeten kan det däremot behövas mer utbildning. Som del av processen att göra folk anställningsbara kunde därför de som visade sig ha fallenhet för ett jobb, men som saknade en formell yrkesutbildning, även bli erbjuden att vidareutbilda sig. En person blev till exempel erbjuden utbildning via *Byggstar*, som är en komprimerad snickarutbildning på ett år. Kostnaden för detta bars av Arbetsförmedlingen. Efter utbildningen kunde personen återvända till Skanska för att där bli anställd som snickarlärling under cirka ett och ett halvt år. Därefter ansågs personen vara fullärd snickare med möjlighet att ta ut full lön. Genom att söka medel via en lokal stiftelse på Skanska kunde även fem personer

bli erbjudna en språkkurs i yrkessvenska, vilket de gick parallellt med praktiken.

SAMVERKAN GENOM NÄRHET, KOMPLETTERANDE KOMPETENSER OCH TYDLIGHET

Konceptet Boendebyggarna möjliggjordes genom ett nära samarbete mellan ÖBO, Arbetsförmedlingen (AF) och Skanska. Enligt intervjuer med representanter för Skanskas projektkontor i Vivalla utgjorde det faktum att de utgick från strategisk partnering att projektledaren från ÖBO och representanter från Skanska och partners satt tillsammans rent fysiskt på platskontoret i Vivalla. Detta byggde upp ett förtroende och en god kommunikation mellan de olika parterna. På plats fanns även representanter från *Arbetsförmedlingen* en dag i veckan för att stödja arbetet med Boendebyggarna.

Innan projektet började anställde ÖBO *Claes Hagelvik* som jobbade på Arbetsförmedlingen och som numera är sektionschef där. Han anställdes på 90 procent i projektet för att utveckla konceptet kring Boendebyggarna och lade därmed grunden för hela processen. Att han hade kvar tio procent på Arbetsför-

medlingen möjliggjorde å ena sidan att han kunde söka i systemet bland arbetssökande och se och träffa vilka som skulle kunna vara aktuella som praktikanter. När han å andra sidan sökte upp arbetsgivare som potentiellt kunde ta emot eller anställa praktikanter upplevde han att det var det en fördel att han i stället ringde från ÖBO:

"Om man ringer från arbetsförmedlingen till en arbetsgivare och säger att du vi borde träffas och diskutera om du ska anställa nån. Då kunde man få en tid ja nånstans... därframme. Men när jag kunde ringa och säga att jag var från Öbo, då fick jag en tid i morgon. (...) Man ser att en stor aktör i ett område kan göra mycket saker med bara sitt namn." (Claes Hagelvik, AF)

Samarbetet mellan Arbetsförmedlingen, ÖBO och Skanska genom Boendebyggarna har enligt *Claes Hagelvik* skapat en väg in för arbetssökande via Arbetsförmedlingen till de olika företag som är involverade i Boendebyggarna, vilka annars hade varit svåra att komma i kontakt med. Ofta fyller dessa företag upp sin "praktikantkvot" via gymnasieskolorna och det blir därmed svårt för arbetssökande att kunna visa upp sig hos företagen. Genom Boendebyggarna har däremot Arbetsförmedlingen kunnat skapa en relation till dessa företag och därmed visa dem att det går att värva personal på annat håll än via gymnasiet och från konkurrenter.

Arbetsförmedlingen har på så sätt både kunnat skapa en väg in i byggbranschen för nyanlända som hade en utbildning och erfarenhet med sig i bagaget, och som genom Boendebyggarna kunde skapa ett intresse hos

"Idag är det till och med entreprenörer som säger så här:
– Jaha, vill ni bara att vi ska ta tre praktikanter? Kan vi inte få fem?"

arbetsgivarna, en ny referens och i bästa fall även en anställning. Boendebyggarna skapade på liknande sätt även en andra chans till dem som inte lyckats prestera så bra direkt efter gymnasiet, som till exempel varit skoltrötta och gjort ett dåligt första intryck på sin praktik, men som på senare tid velat återgå i yrket. Genom Boendebyggarna har Arbetsförmedlingen kunnat skapa ett bättre stöd och förutsättningar för dessa personer att få en anställning. Enligt Claes Hagelvik hade detta inte varit möjligt utan de relationer och samarbeten som strukturen för Boendebyggarna skapade.

De försökte göra praktikmottagandet via Boendebyggarna så likt ett anställningsförfarande som möjligt genom att först be de mottagande verksamheterna att skriva en arbetsbeskrivning, som sedan matchades mot dem som sökte arbete. Inledningsvis var det däremot svårt hitta lämpliga personer och arbetsuppgifter som dessa personer kunde utföra. Enligt Claes Hagelvik gick det nämligen inte runt en massa arbetslösa snickare i Vivalla. Samtidigt krävde facket *Byggnads* att man inte delade upp det kvalificerade arbetet i grövre sysslor såsom förberedelse och efterarbete, som en praktikant annars lättare kunde utföra. Detta skulle enligt facket förstöra den normala arbetsordningen och därmed spräcka ackord. *Skanska* ställde däremot i sin tur krav på alla sina underleverantörer att de skulle ta emot praktikanter, vilket sedan visade sig öppna upp för praktikplatser i många fler olika sorters verksamheter och yrkesgrupper. Detta gjorde det enklare att matcha praktikanter med arbetsplatser.

Enligt en intervju med ett företag som jobbar med *rörinstallationer* och som tog emot praktikanter var samarbetet mellan olika parter och att man tänkte ett steg längre viktigt för att hitta olika öppningar för praktik:

"I Vivalla, första åren när vi körde kan man säga att då var det ju mycket sådär, då samlades vi alla. Byggaren och ÖBO som var med och äger projektet och alltihopa. Så satte man sig ner i grupp och sa: Hur ska vi jobba med det här? Vad har vi för krav? Hur mycket praktikanter ska vi ha? Hur ska vi göra för att uppnå dom här målen? Och så började vi tiitta vad kan vi erbjuda. Och sen helt plötsligt så blev det ju väldigt så här: men vi kan bara erbjuda det här. Och så började man [sprida] ringar på vattnet: vi handlar ju material ifrån [företag X] och [företag Y]. Ja men

kan vi få dom att ta in en praktikant? Kanske jobba i butik. Eftersom man (...) inte bara fokuserar vad kan han göra på [företag Z]-kontraktet? Vad kan han göra hos andra som vi handlar av och sådär." (Handledare, företag Z)

En avgörande skillnad gentemot vanliga praktikplatser är enligt Claes Hagelvik på AF att man genom Boendebyggarna ställt tydliga krav på mottagaren om vad som ska ske under praktiktiden, hela vägen via ÖBO och Skanska ner på underleverantörer. Praktikanten ska till exempel inte bara vara en extra hand som utför enklare sysslor. Som arbetsgivare kan man annars ta emot praktikanter på väldigt lösa grunder och även om man egentligen inte har något behov av att anställa.

Det finns samtidigt en praktikrötthet bland många som varit långtidsarbetslösa som märkt att praktik inte leder någon vart. Det gäller då att även vara tydlig redan från början vad praktiken är till för, och likaså att det finns en tydlighet i kraven som man ställer på individen:

"För att dom här personerna som vi idag pratar om som står lite längre ifrån. Dom har ofta haft ganska mycket praktik. Och praktik är ett fantastiskt verktyg. Men det är som en skiftnyckel. Ställer du inte in den rätt så händer det ingenting. Och du kan till och med liksom göra åverkan på skruven så den blir rund. Och då funkar inte nånting sen. Så att en praktik måste ställas in. Man måste göra klart innan: vad har vi den här praktiken för? Är det för att det är en anställning därframme om 14 dagar. Vi ska bara se så att allting är på plats. Och att du ska skapa dig en [uppfattning], liksom [att] man får se hur du är." (Claes Hagelvik, AF)

Enligt Claes Hagelvik skulle det troligtvis hända mycket för individen om det likaså fanns en tydlighet och samordning från den offentliga sektorn, där olika aktörer gemen-

samt skulle kunna möta upp individens behov:

"Om vi tänker försäkringskassan, arbetsförmedlingen (...), sen kanske till viss mån även sjukvården, så skulle vi ju egentligen finnas på samma ställe. Det är ju samma individer vi har som snurrar runt hos oss. Försäkringskassa, kommun, försörjningsstöd så att säga. Så om vi gemensamt kunde möta dom här och kunna tiitta på dom samtidigt. Då skulle det hända saker. Så om vi också kunde bestämma oss för att dra åt samma håll och säga samma saker samtidigt. För vi märker ju det när vi och Örebro kommun jobbar

ihop, vilket vi gör riktigt bra, att när vi tar oss an en individ ihop och bestämmer oss för att nu ska vi göra det här, och säger det samtidigt till individen. Då händer det ju nånting.” (Claes Hagelvik, AF)

UTVECKLING AV BOENDEBYGGARNA I ETAPP 2

Skanska vann även upphandlingen för den fortsatta ombyggnationen av etapp två i Vivalla, vilket påbörjades under 2019. Boendebyggarna fortsätter därmed utifrån samma koncept, även om det är under lite andra förutsättningar. Under etapp 1 var det krav på att man var skriven i Vivalla för att kunna söka praktik via Boendebyggarna. Detta resulterade i att vissa som bodde utanför Vivalla faktiskt flyttade dit. När nästa etapp i ombyggnationen nu fortsätter har man däremot släppt på detta krav och har i stället öppnat upp Boendebyggarna för hela Örebro. Detta beror delvis på att det varit svårt att hitta fler lämpliga praktikanter i Vivalla. Målsättningen för etapp två är att få in 40–50 praktikanter under fem års tid. Det är ännu för tidigt för att utvärdera några effekter från etapp två, speciellt med tanke på att starten med Boendebyggarna blev något fördröjd i och med den omfattande nationella omstruktureringen av Arbetsförmedlingen. Detta gjorde det svårt att få fram praktikanter via Arbetsförmedlingen, vilket gjorde att man även försökte få in andra samarbetspartners i jobbrekrytering.

BOENDEBYGGARNAS SAMHÄLLSPÅVERKAN OCH VÄRDESKAPANDE

Enligt en halvtidsutvärdering som gjordes på uppdrag av Skanska under etapp 1 av Boendebyggarna estimerades olika socio-ekonomiska värden som genererats (Nilsson och Nilsson-Lundmark, 2016). Den beräknade kostnaden för att få en person ”jobb-klar” var då uppskattat till 200 000 kr. Detta kan jämföras med de långsiktiga samhällskostnader som en person tar i anspråk om denna är kvar i arbetslöshet, vilket skulle ha kostat samhället 240 000 kr per år eller totalt sex miljoner under tjugofem år (ibid). Den samhällsbesparing som utförs genom att hjälpa långtidsarbetslösa till arbete tillfaller främst kommunen, landstinget, och i förlängningen polisen, som annars skulle behöva stödja personer som hamnat i utanförskap.

Frågan är om Skanska, som var involverad i att genomföra Boendebyggarna och tillsatte extra tid och resurser i arbetet, även kan dra nytta av att arbeta med Boendebyggarna. Enligt utvärderingen av Nilsson och Nilsson-Lundmark (2016) finns det framför allt två fördelar för Skanska. För det första utgjorde projektet en källa till att få värdefull *erfarenhet och kompetens* som kan komma till nytta i liknande situationer. Detta kan ses som en *konkurrensfördel i framtida upphandlingar* (ibid), vilket delvis kan ha bidragit till varför Skanska även vann upphandlingen för etapp två. För det andra är en konkret nytta den *statssubventionerade arbetskraften* som de får tillgång till under praktikperioden (ibid). Andra mer indirekta värden från



projektet kan relateras till *ökad 'good-will', ökad diversitet i arbetskraften, ett bättre arbetsklimat och stärkta företagsvärden*. Enligt Nilsson och Nilsson-Lundmark (2016) är detta värden som är svårare att mäta, men som många upplevt som bidragande till en ökad effektivitet i företaget. Slutligen tillfaller ändå det största värdet den individ som upplever sig som en mer integrerad del av samhället, vilket även kan ha indirekta effekter i individens nätverk.

Utifrån denna utvärdering (Nilsson och Nilsson-Lundmark, 2016) kan vi konstatera att en liknande situation av värdeskapande genererats i fallet kring CentrumAkademin vid Frölunda Torg. Precis som i fallet CentrumAkademin sågs praktikmottagandet i Boendebyggarna som ett socialt ansvarstagande som skapar relationer med övriga aktörer i samhället och speciellt kommunen, vilket skapar en konkurrensfördel vid upphandlingar. Likaså utgör praktikanterna en viktig resurs hos de mottagande verksamheterna, samtidigt som de bidrar med en ökad diversitet i arbetslaget. Medan analysen av det föregående fallet kring Frölunda Torg och praktikplatser inom CentrumAkademin fokuserade på skapandet av ett *gemensamt värde*, ska vi i stället i fallet kring Vivalla analysera hur en koordinering mellan olika parter och partnerskap bidrar till en *gemensam samhällspåverkan* utifrån collective impact-modellen.

5.5 ANALYS: BYGGANDE AV GEMENSAM SAMHÄLLSPÅVERKAN GENOM SAMVERKAN?

Enligt *collective impact-modellen* (Kania och Kramer, 2011; 2013; Hanleybrown, Kania och Kramer, 2012) behöver framför allt *fem olika förutsättningar* uppfyllas för att effektivt uppnå en förändring genom samverkan. Dessa förutsättningar utgörs av: *en gemensam agenda, ett delat mätsystem, ömsesidigt förstärkande aktiviteter, kontinuerlig kommunikation, och en separat stödjande organisation*. Dessa delar kommer här att analyseras utifrån den samlade bilden av olika partnerskap och aktörer som pågår i Vivalla, med utgångspunkt i den samverkan som *Partnerskap Örebro, Örebro Bostäder* och *Boendebyggarna* utgör. Analysen kommer även beröra hur dessa aktörer och samverkansinitiativ integrerar parallellt pågående processer inom områden som *arbete, utbildning, bostad, hälsa, demokrati och inflytande* (Rädda Barnen, 2019).

EN GEMENSAM AGENDA

Enligt *Collective impact-modellen* bör alla deltagare för det första dela samma vision om förändring, där de bör ha en gemensam förståelse av *vad som utgör problemen*, samt en gemensam överenskommelse om *hur dessa problem ska lösas* av de berörda parterna.

Partnerskap Örebro utgör en gemensam plattform för olika aktörer där man inledningsvis samlade olika förvaltningschefer och politiker under ett stormöte för att gemensamt diskutera problem och olika prioriterade områden. Detta lade grunden för att kunna sätta en gemensam agenda för partnerskapet: "att genom samverkan förbättra livskvaliteten för invånarna i våra fem partnerskapsområden". Detta speglar även den vision som *Örebro Bostäder* satt upp för Vivalla i sin utvecklingsplan, det vill säga att: "Vivalla år 2030 är en attraktiv del av Örebro där människor trivs, vill bo och verka". Det är dock oklart hur ÖBOs vision tillkommit och om den är gemensam för alla parter i Vivalla. Vad som däremot framgår i olika intervjuer och som utgör ett konkret problem och även ett tydligt mål för alla inblandade parter, inklusive kommunen, polisen, bostadsföretagen och civilsamhället, är att Vivalla ska bort från polisens lista över särskilt utsatta områden.

De olika prioriteringar som *Partnerskap Örebro* satt utgör vidare en överenskommelse över hur bland annat dessa problem ska lösas. Enligt fyra övergripande mål ska Partnerskapet stärka förutsättningarna för: att barn och unga ska nå målen i skolan; en attraktiv och trygg stadsdel; utbildning, arbete och integration i det svenska samhället; samt en meningsfull fritid. Dessa områden speglar delvis de olika identifierade områdena för ökad integration i samhället enligt Rädda Barnen: framför allt *utbildning, arbete, och hälsa*, men där även *boende* samt *demokrati och inflytande* utgör centrala delar i ÖBOs arbete.

Vad gäller *Boendebyggarna* är målen mer snävt satta utefter antal personer som ska ha genomgått praktik. Det framgår dock inte direkt huruvida denna verksamhet kopplar an till de mer övergripande målen i Partnerskap Örebro eller för Örebro Bostäder, annat än att det bidrar generellt till ökad integration på arbetsmarknaden.

Samtidigt bidrar Boendebyggarna genom direkt förbättring av boendesituationen även till ÖBOs mål om att skapa en attraktiv del av Örebro där människor vill bo och verka.

Vad som framgår genom de intervjuer som gjorts med bland annat Partnerskap Örebro och ÖBO är vikten av den *behovsanalys* som genomförs med utgångspunkt hos de boende i området, där dessa ges möjlighet till delaktighet och inflytande. Utan denna analys kan både definitionen av problem och lösningar på dessa problem ibland bli missriktade, såsom då man utifrån politiskt håll väljer att satsa på nya mötesplatser som en lösning för ungdomar, utan att först ha stämt av de verkliga behoven av dessa. Vidare framgår det att de partnerskap som upprättats och de aktiviteter som till exempel ÖBO och Partnerskap Örebro utför, var för sig har utarbetade visioner, mål och strategier, medan det saknas enhetliga kopplingar mellan dessa olika samverkansformer och aktörer. En möjlig lösning på detta som skulle kunna synliggöra länkarna mellan olika aktiviteter och aktörer, är att upprätta ett delat mätsystem som i sin tur bygger på en analys hur olika parter kompletterar men också kan förstärka varandra.

ÖMSESIDIGT FÖRSTÄRKANDE AKTIVITETER

Enligt *collective impact-modellen* bygger en effektiv samverkan på en aktionsplan om differentiering och uppdelning av aktiviteter utifrån parternas skilda kompetenser, som genom koordinering förstärker varandra.

Utifrån detta synsätt utgör *Partnerskap Örebro* och dess *styrgrupp för samverkan* ett bra exempel på hur olika kommunala förvaltningar och bostadsbolag kan *komplettera och förstärka* varandra i sina respektive aktiviteter. Förvaltningar inom förskola och skola, kultur och fritid, utbildning och arbete samt socialförvaltningen kan härigenom samverka för en förändring på flera plan och över sina respektive gränser. Dessa förvaltningar arbetar dessutom genom Partnerskapets respektive områdesgrupper tillsammans med ÖBO och lokala representanter för handeln, vårdcentralen, föreningar och fastighetsbolag. Dessa parter representerar de olika kategorier som Rädda Barnen identifierat som viktiga för en integrering i samhället: *arbete, utbildning, bostad, hälsa* samt *demokrati och inflytande*.

Även om dessa olika verksamheter kompletterar varandra väl, så skulle däremot chefen för Partnerskap Örebro vilja se ännu mer *överbryggande* verksamheter där respektive "stuprör" hjälper varandra och samarbetar över sina respektive gränser, vilket skulle kunna utgöra en hävstång för förändring. Detta utmanar de traditionella rollerna inom förvaltning och samarbete mellan offentlig och privat sektor, vilket kräver ett nytt tankesätt från ledningen utifrån ett kollektivt seende, lärande och görande (Kania et al., 2014).

Boendebyggarna och dess partneringsmodell utgör här ett intressant exempel på när man går utanför sina traditionella roller och utvecklar ett kollektivt seende och lärande, vilket kan få ringar på vattnet. Till exempel som när man

tänkte ett steg längre i sökande efter praktikplatser, vilket realiserades genom samarbete med underleverantörer. Det visade sig även att partnering-modellen skapade ett närmare och effektivare samarbete med en bättre måluppfyllelse till en lägre kostnad. För Arbetsförmedlingens del utgjorde Boendebyggarna ett viktigt komplement till den ordinarie verksamheten och skapade en relation och väg in till de byggföretag som normalt inte tar emot praktikanter annat än via gymnasiet. På så vis kunde man komplettera och förstärka varandras kompetens i de olika verksamheterna som var involverade i Boendebyggarna.

Örebro Bostäder har därmed bland annat genom *Boendebyggarna*, men även genom andra aktiviteter med *boinflytande* såsom konceptet "ÖBO växer tillsammans med barn och unga", hittat samarbetsformer och aktiviteter som kompletterar varandra inom områden som boende, arbete samt demokrati och inflytande. Utifrån fastighetsbolaget *Västerporten*, som är ett dotterbolag till ÖBO, har de i samarbete med lokala föreningar även instiftat *områdesvärdar* som anses vara betydligt mer kostnadseffektiva i termer av att skapa relationer till ungdomar i området och därmed bidra till tryggheten.

ETT DELAT MÄTSYSTEM

En central del i *collective impact-modellen* är upprättandet av ett delat mätsystem, där insamlande av data och mätande av resultat genom nyckelindikatorer är samstämt bland alla parter. Detta säkerställer att alla insatser är i linje med varandra och att deltagarna kan följa upp varandras åtaganden och definiera framtida justeringar.

Partnerskap Örebro har genom deltagande i mätverktyget *EST Embrace* visat på hur ett gemensamt mätsystem både kan samla en rad olika samhällsaktörer och generera förebyggande insatser som kan förhindra brott och skapa trygghet. De kartor som synliggör olika rapporterade orosmoment i området, visar till exempel med tydlighet hur den ombyggnation som ÖBO genomfört med mer gleshet mellan husen, bidragit till mindre skadegörelse i området.

Däremot fokuserar denna mätning enbart på *ett* av partnerskapets prioriterade områden: att skapa en attraktiv och trygg stadsdel. De övriga målen för Partnerskap Örebro, det vill säga att stärka förutsättningarna för: *att barn och unga ska nå målen i skolan; utbildning, arbete och integration i det svenska samhället; samt en meningsfull fritid*, saknar dock en tydlig mätning och uppföljning av progression utifrån partnerskapets olika insatser. Denna typ av mätning genomförs endast separat hos de olika parterna och inte som bidragande till de gemensamma målen som identifierats i Partnerskapet. Om den mätning som redan förekommer skulle samlas i en övergripande jämförelse och kontinuerlig uppföljning skulle det kunna skapa en tydlighet i vilka insatser som ger effekt, vilket skulle underlätta analysen över tid och därmed justeringen av olika insatser.

Internt i ÖBO utförs till exempel en tydlig uppföljning av utvecklingsarbetet utifrån ett antal nyckelindikatorer med stöd i aktuell statistik. Denna statistik används uttryckligen

för att kunna följa upp vilka insatser i deras förnyelsearbete som ger effekt på lång sikt. I denna uppföljning har det även visat sig vara viktigt att förstå de olika samband som ligger bakom utvecklingen, där till exempel den genomsnittliga disponibla inkomsten för ett hushåll och den faktiska köpkraften kan skilja sig åt på grund av trångboddhet. På så vis är tillgång till arbete och bostad tätt sammankopplade och kan få konsekvenser för vad som är relevant att mäta (jfr Rädde Barnen, 2019).

Den effektmätning som utförs inom ramen för *Boendebyggarna* sker framför allt internt genom rapportering av antal praktikanter och antal skapade anställningar, vilket för etapp två ännu inte är tillgängligt officiellt. Det är även oklart hurvida man utför något annan form av effektmätning utifrån praktikanternas och de olika samarbetspartners perspektiv som ingår i *Boendebyggarna*. Dessutom skulle det vara intressant att mäta vilket värde *Boendebyggarna* har för samhället i stort och vilka kopplingar som kan dras till statistik utifrån andra integrationsområden såsom hälsa, utbildning, demokrati och inflytande (Rädde Barnen, 2019).

KONTINUERLIG KOMMUNIKATION

Enligt *Collective Impact-modellen* bör alla parter delta i en strukturerad och öppen kommunikation som bygger förtroende och som *koordinerar gemensamma mål* samt skapar en gemensam *motivation* att agera.

Inom ramen för *Partnerskap Örebro* sker en kontinuerlig intern kommunikation som till stor del påminner om detta arbetssätt där en styrgrupp för samverkan och lokala ledningsgrupper träffas var femte vecka med syftet att stärka en god samverkan, att underlätta beslut och för att genomföra uppdrag. Rapporter sker även kontinuerligt till kommundirektören, vilket blir ett viktigt beslutsunderlag i politiken. Avgörande för att få till en motivation att agera annorlunda ute i de olika verksamheterna blir dock förmågan att även kommunicera ett nytt tankesätt och åtgärder mer externt. Detta skulle kunna få enhetschefer och personal att utmana sina traditionella roller och uppdrag för att gå in och hjälpa varandra och på så sätt överbrygga respektive "stuprör". Som en del av detta skulle även mer uppsökande verksamheter behöva ske lokalt och i andra sammanhang där man traditionellt kanske inte förväntas vara för att informera om sin verksamhet. Ett sådant tanke- och arbetssätt skulle kunna bidra till en ökad koordinering mellan olika områden som identifierats som viktiga för en integrering i samhället, såsom arbete, utbildning, bostad, hälsa, demokrati och inflytande (Rädde Barnen, 2019).

Demokrati och inflytande är till exempel även en central del i *Örebro Bostäders* arbete med boinflytande där man jobbat utifrån en "delaktighetstrappa" där kommunikation skapar delaktighet och motivation hos de boende på olika plan. Som grund i detta arbete delar ÖBO basal information om sin verksamhet externt till de boende i området, till exempel genom nyhetsblad och nu senast då man även öppet delar utvecklingsplanen för Vivalla. I denna utvecklingsplan är en uttalad strategi att nuvarande och

framtida Vivallabors tankar och delaktighet i sin stadsdel ska utgöra ett viktigt underlag i förnyelsearbetet, vilket på så vis ger dem *inflytande* över sin egen levnadssituation, vilket är steg två i delaktighetstrappan. Detta realiserar till exempel genom konceptet "ÖBO växer tillsammans med barn och unga" där man aktivt lyssnar och tar in åsikter från unga Vivallabor, samt genom "ungdomsparlamentet" som framöver kommer jobba aktivt med att ta in synpunkter från ungdomar genom digitala verktyg. Det sista steget i delaktighetstrappan – det vill säga *medbestämmande* – sker till viss del genom den *rådgivande hyresgäststyrelsen* där invalda hyresgäster ges möjlighet att uttrycka sin åsikt i större frågor som berör stadsdelen. Därmed jobbar man inom ÖBO på olika sätt för att internalisera externa synpunkter från boende i det interna beslutsfattandet och kommunikationen, även om de boende inte är med och sätter agendan eller fattar de avgörande besluten.

I partnerskapet *Boendebyggarna* har en viktig aspekt för en fungerande *intern kommunikation* visat sig vara den lokala förankringen och att man fysiskt sett suttit tillsammans på platskontoret i Vivalla. Detta har underlättat den kontinuerliga kommunikationen och även byggt upp en relation mellan de olika parterna, vilket till exempel varit viktigt för att bygga förtroende och kunna samarbeta i en partneringmodell där man går utanför sina traditionella roller. ÖBOs uppsatta mål om antal praktikanter och den struktur som arbetats fram för Boendebyggarna i samarbete mellan Arbetsförmedlingen och Skanska har även bidragit till att skapa en gemensam motivation att agera och koordinera de gemensamma målen. Den kontinuerliga interna kommunikationen har även bidragit till att man kunnat hitta nya arbetsområden för praktikanter hos sina olika underleverantörer.

SEPARAT STÖDJANDE ORGANISATION

Slutligen behövs det enligt Collective Impact-modellen en *separat stödjande organisation* för arbetet med att få till en bredare samhällsförändring. Denna organisation bör utgöras av personal med särskild kompetens som kan utgöra ryggraden för hela samverkansarbetet. Vidare ska denna organisation koordinera och ge stöd för arbetet med vision och strategi, aktiviteter, mätpraktik, samtidigt som de mobiliserar resurser och bygger publika relationer. Väsentligt för en sådan organisation är att den har möjlighet att trygga en finansiering och samtidigt uppfattas som neutral, vilket är viktigt för att mobilisera och skapa legitimitet bland flertalet intressenter (Hanleybrown et al., 2012).

Partnerskap Örebro, som till stor del finansieras kommunalt via skattemedel, utgör här ett bra exempel på en neutral och legitim aktör som kan samla många olika parter framför allt inom den offentliga sektorn, men även olika aktörer inom fastighetsförvaltning. För att upprätthålla denna organisation och de verksamheter som sker i dess olika

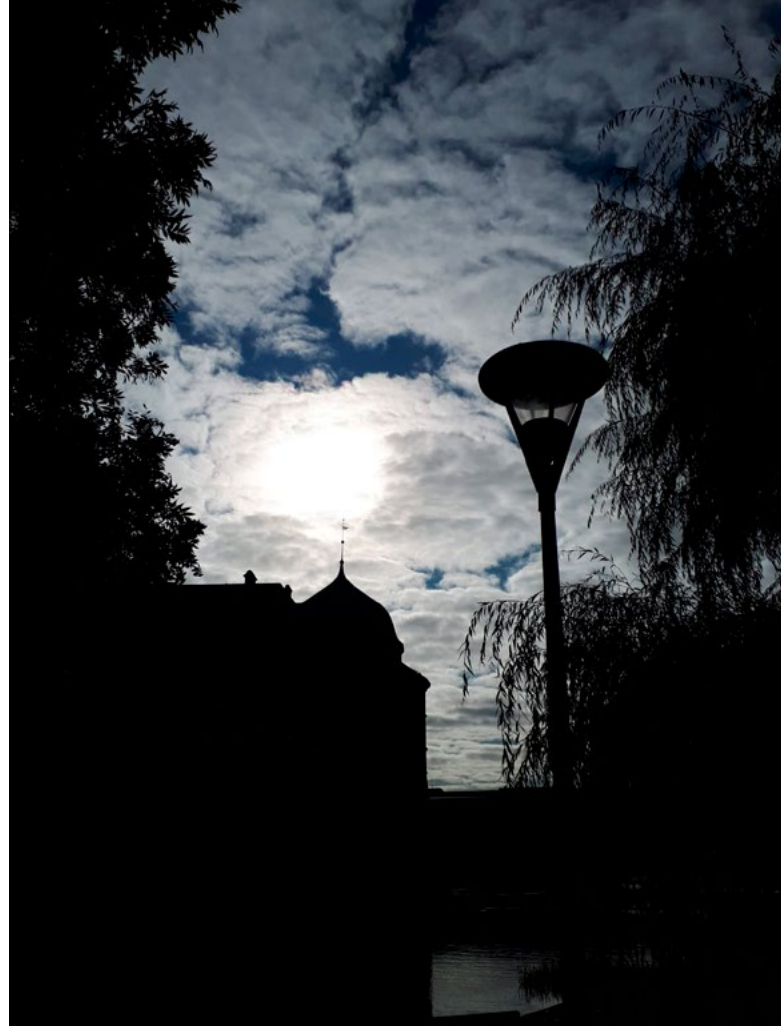


FOTO: INGRID STIGZELIUS

partnerskapsområden är den långsiktiga finansieringen i kommunbudgeten avgörande, där detta partnerskap är tänkt att överbrygga flera mandatperioder. Frågan är hur man även kan få med den *privata sektorn* i finansieringen och utförandet av Partnerskap Örebro till en större grad.

Det *kommunala bostadsbolaget ÖBO* har visat sig vara en central aktör i Partnerskap Örebro, då de även går in och stödjer arbetet finansiellt och utgör en lokal förankring i arbetet. För att utgöra en legitim part i ett förändringsarbete är det viktigt att involvera målgruppen, vilket i detta fall är de boende i Vivalla. ÖBOs arbete med boinflytande, utifrån ett tydligt mål att skapa delaktighet bland de boende, borgar för att utvecklingsarbetet uppfattas som samhällsrelevant. Samtidigt har ÖBO ett gott rykte bland företag i branschen. Att ÖBO tillsammans med byggföretaget *Skanska* utgör en legitim avsändare har inte minst visat sig vara viktigt i arbetet med *Boendebyggarna*, där man lyckas mobilisera leverantörer och lokala företag att ta emot praktikanter, vilket Arbetsförmedlingen annars skulle ha haft svårt att få till på egen hand. Samtidigt är de privata företagen i byggbranschen beroende av den matchningskompetens och det bidragsstöd som Arbetsförmedlingen kan förmedla i tillsättandet av praktikplatser, där närhet och tydlighet mellan de olika parterna visat sig vara viktigt för byggande av relationer.

5.6 SLUTSATSER OCH IMPLIKATIONER: BOSTADSBOLAG I SAMVERKAN SOM GENERATOR FÖR GEMENSAM SAMHÄLLSPÅVERKAN?

Utifrån denna fallstudie om social inkludering i Vivalla och hur ett bostadsbolag kan ta socialt ansvar, kan en rad olika nyckelfaktorer identifieras som grund för byggande av bredare samhällspåverkan (collective impact). Dessa faktorer kan sammanfattas enligt följande:

- *Partnerskap Örebro* utgör ett exempel på en **separat stödjande organisation** som genom dess långsiktiga finansiering i den kommunala budgeten är en legitim samlade aktör för diskussion av centrala problem och prioriterade områden för arbetet i Vivalla. Inom detta partnerskap utgör Örebro Bostäder en central aktör med god förankring i det lokala arbetet.
- Partnerskapet har bidragit till skapandet av en **gemensam agenda** utifrån en rad olika aktörer: kommun, polis, fastighetsbolag och civilsamhället. De olika aktörer som verkar inom Partnerskapet har dock egna mer avgränsade agendor, men där ett enande mål för alla inblandade är att Vivalla ska bort från polisens lista över särskilt utsatta områden.
- Indikationer på att arbetet går åt rätt håll synliggörs bland annat genom ett **gemensamt mätsystem** kring skadegörelse och trygghet samt en ökad benägenhet bland befolkningen att delta i rättssystemet, medan andra områden till exempel kopplat till skolresultat fortfarande går åt fel håll. Det saknas dock ett gemensamt mätsystem kring dessa övriga områden som skulle kunna koppla samman olika aktiviteter.
- Bakomliggande **framgångsfaktorer** anses enligt tidigare analys vara kopplat till ökad närvaro och *relationsskapande av myndighetspersoner i samhället*, ökad satsning på *lovaktiviteter för ungdomar* samt *områdesvärdar* som rekryterats från civilsamhället. Dessa kan i sin tur kopplas till den *avsättning av finansiella medel* som gjorts i kommunbudgeten på lång sikt för Partnerskapets arbete och till de aktiviteter som går utöver kommunens ordinarie verksamheter.
- **Kontinuerlig kommunikation** utgör en stomme i Partnerskap Örebro med interna möten var femte vecka i ledningsgrupper. Likaså har den interna kommunikationen inom partnerskap såsom *Boendebyggarna* underlättats genom lokal närhet och tydlighet mellan de olika parterna. Örebro Bostäder i samarbete med Skanska har inom *Boendebyggarna* varit viktiga avsändare för dialog med näringslivet, vilket underlättat Arbetsförmedlingens arbete. Extern kommunikation med de boende har varit centralt framför allt för *Örebro Bostäder* i deras utvecklingsarbete för området utifrån tre steg av delaktighet (delande av information, delaktighet och medbestämmande). Boende har till exempel involverats i en rådgivande styrelse för ÖBO, och framför allt ungdomar och kvinnor har engagerats i olika dialogprocesser.

- *Partnerskap Örebro* och dess styrgrupp för samverkan utgör ett bra exempel på hur olika kommunala förvaltningar och bostadsbolag kan komplettera varandra och ha **ömsesidigt förstärkande aktiviteter**. Förvaltningar inom förskola och skola, kultur och fritid, utbildning och arbete samt socialförvaltningen kan härigenom samverka för en förändring på flera plan och över sina respektive gränser. Däremot skulle de sektorsövergripande aktiviteterna kunna stärkas ytterligare med ökad lokal närvaro och uppsökande verksamheter, vilket skulle underlättas genom ett mer kollektivt tankesätt. Likaså skulle den privata sektorn kunna engageras ytterligare inom Partnerskapet. *Boendebyggarna* och dess partneringmodell utgör här ett intressant och framgångsrikt exempel på hur både privata och offentliga aktörer kompletterar varandras kompetenser för att få långtidsarbetslösa i sysselsättning genom praktik.

IMPLIKATIONER FÖR FORTSATT UTVECKLING

- Utöka det gemensamma mätsystemet för Partnerskap Örebro till att även innefatta övriga samverkansområden, såsom skola, fritid och arbetsmarknad.
- Utöka överskridande arbete där de olika "stuprören" hjälper varandra och är mer uppsökande i sin verksamhet lokalt, samt involvera den privata sektorn i större grad både vad gäller aktiviteter inom arbetsmarknad och handel.

BOSTADSBOLAGETS ROLL I EN GEMENSAM SAMHÄLLSPÅVERKAN

Ett kommunalt allmännyttigt bostadsbolag, såsom *Örebro Bostäder*, har i denna kontext utgjort en viktig part i det lokala arbetet med integration i särskilt utsatta områden. En fördel för att åstadkomma samverkan för integration är bostadsbolagets lokala förankring och storlek på arbetsmarknaden där ÖBO utgör en legitim avsändare för olika initiativ, vilket skapat särskilda möjligheter för dialog mellan publika och privata aktörer, samt med de boende i området. Som bostadsbolag är ÖBO involverade i en rad olika samverkans- och delaktighetsprojekt, vilket påverkat både den fysiska och sociala miljön i Vivalla.

Som bostadsbolag har det visat sig att ÖBO jobbat med integrationsfrågan både utifrån den *fysiska gestaltningen* i ombyggnationen av bostadshus, vilket skapat konkreta effekter i närtid i termer av minskad skadegörelse. Det finns dock begränsningar för hur mycket ett bostadsbolag kan påverka själva utformningen av den övergripande stadsplaneringen och detaljplanearbetet, vilket annars skulle underlätta arbetet med att fysiskt sett integrera olika bostadsområden med varandra. En annan *utmaning* är huruvida bostadsbolag i samband med renoveringsarbete av miljöprogramsområden kan få till en *lönsamhet i investeringen* samtidigt som boende har både råd och en vilja att bo kvar i området.

ÖBO har även arbetat med den *sociala dimensionen* i sitt utvecklingsarbete på olika sätt, vilket bygger på delaktighet och dialog med de boende. Som allmännyttigt bostadsbolag utgör de ett viktigt *bostadspolitiskt instrument* då de kan bidra till en social förflyttning bland de boende genom de uthyrningsregler som tillämpas. Utifrån ett politiskt mandat i kommunstyrelsen har ÖBO till exempel delvis ändrat i tillämpningen av kösystemet för boende, vilket kan förändra de socio-ekonomiska strukturerna bland befolkningen i staden på lång sikt.

Som kommunal aktör har ÖBO även utvecklat konceptet kring att ställa *sociala krav i den offentliga upphandlingen*, vilket skapat möjligheter att jobba med den sociala dimensionen jämte den rent fysiska upphandlingen. Till exempel har ÖBO ställt sociala krav i termer av en ökad integrering på arbetsmarknaden i och med upphandlingen av ombyggnationen av Vivalla där man i samverkan med *Skanska* och *Arbetsförmedlingen* utvecklat konceptet *Boendebyggarna* som erbjudit praktikplatser till långtidsarbetslösa i Vivalla och omnejd. På så sätt har man inom ÖBO och i samverkan med andra sektorer arbetat för att integrera bostadsfrågan med arbetsmarknaden.

I kombination med det övergripande partnerskap som upprättats i Örebro – *Partnerskap Örebro* – sker likaså strukturerade försök att integrera olika förvaltningar (förskola och skola, utbildning, försörjning och arbete, kultur och fritid, socialförvaltning och funktionsstöd) för att skapa en ökad social inkludering i de områden som partnerskapet fokuserar på. Dessutom ingår fler samhällsaktörer i partnerskapet, såsom fastighetsbolag, polis och andra myndigheter, samt det civila samhället. Sammantaget stämmer dessa områden relativt väl överens med de områden som Rädde Barnen identifierat som viktiga för en integrering i samhället (arbete, utbildning, bostad, hälsa, demokrati och inflytande). Utmaningen i detta arbete är dels att få olika kommunala förvaltningar och även övriga aktörer att överbygga och stödja varandra i deras respektive arbetsområden.

För detta krävs en initiativkraft och ett nytt tankesätt (jfr Kania et al., 2014) hos enhetschefer att våga gå utanför sina olika förvaltningar och "stuprör", där man även har mer uppsökande verksamheter lokalt och i nya sammanhang. Till exempel skulle bostadsbolagets bovärdar kunna informera om möjlighet till att sätta hemmavarande barn i förskolan, och familjecentralerna skulle i samarbete med Förvaltningen för utbildning, försörjning och arbete (FUFA) kunna informera arbetslösa föräldrar om hjälp med att söka arbete. Ett lyckat exempel på överbyggande arbete är de områdesvärdar som rekryterats via lokala föreningar i Vivalla, vilket på ett kostnadseffektivt sätt skapat en mer förtrolig relation till de boende i området jämfört med till exempel sociala väktare.



FOTO: INGRID STIGZELIUS

Ett annat lyckat exempel på samordning är det förebyggande *mätsystem* som utvecklats i Örebro för ökad trygghet, *EST Embrace* (Effektiv Samverkan för Trygghet), vilket är ett samarbete mellan Örebro Universitet, polisen, Örebro kommun, ÖBO, socialtjänsten och räddningstjänsten. Den kontinuerligt inrapporterade datan från olika aktörer i samhället har kunnat påvisa att olika satsningar inom kommunen givit effekt i termer av ökad trygghet. Utmaningen framöver för Partnerskap Örebro blir att även samordna en mätning och gemensam uppföljning för de olika förvaltningsområden som ingår i partnerskapet, vilket skulle kunna skapa en tydligare struktur och koppling mellan de olika resultaten inom till exempel skola, arbetsmarknad, boendesituation, kultur och fritid. Enligt *collective impact-modellen* blir det i detta arbete viktigt att anta ett perspektivskifte där man frångår synsättet att endast se sin egen påverkan i isolation, till att se hur man bidrar med sitt arbete i ett bredare system (Kania et al., 2014).



6. AVSLUTANDE DISKUSSION: FÄRDPLAN FÖR BYGGANDE AV GEMENSAMT VÄRDE OCH SAMHÄLLSPÅVERKAN

I detta avslutande kapitel diskuteras studiens frågeställningar utifrån det analytiska ramverket och övergripande empiriska slutsatser från de båda fallstudierna. Med fokus på fastighetsbranschen har denna studie syftat till att öka kunskapen om hur värdeskapande i partnerskap för social inkludering går till i praktiken, och hur samverkan kan bidra till byggandet av ett gemensamt värde och en bredare samhällspåverkan i särskilt utsatta områden.

Studiens centrala frågeställningar har varit:

- Hur kan *partnerskap* bidra till byggandet av ett gemensamt värde till nytta för både affärs- och samhällsutvecklingen? (Mikro-perspektiv)
- Hur kan byggandet av ett gemensamt värde utökas till *bredare samhällsförändringar* inom komplexa sociala samhällsproblem? (Makro-perspektiv)
- Hur kan gemensamma värden och samhällspåverkan *utvärderas och operationaliseras* i lokala kontexter? (Mätning)

Tre huvudsakliga perspektiv diskuteras därmed för att börja bygga grunden för en *färdplan* om hur fastighetsbranschen kan arbeta för att gå från ett mikro- till ett makro-perspektiv i en gemensam samhällspåverkan: 1) *partnerskapets* roll i byggandet av ett *gemensamt värde* på *mikro-nivå*; 2) *samverkans* roll i byggandet av bredare samhällsförändringar på *makro-nivå*; 3) *mätssystem* som grund för att utvärdera och operationalisera ett gemensamt värde och bredare samhällspåverkan.

6.1 PARTNERSKAP FÖR BYGGANDE AV ETT GEMENSAMT VÄRDE

Hur kan partnerskap bidra till byggandet av ett gemensamt värde till nytta för både affärs- och samhällsutvecklingen?

Enligt Rein och Stott (2009) behöver partnerskap förstås i sin specifika och bredare kontext, där olika nationella och lokala *förutsättningar* skapar en mer eller mindre bärande grund för bildandet av partnerskap. Dessa förutsättningar behöver samtidigt förstås utifrån rätt sorts nivå, såsom samhälls- organisations- eller individnivå och det är därför viktigt att klargöra vilken analysenhet som avses när dessa diskuteras (Clarke och Crane, 2018).

En central dimension för genomförandet av effektiva partnerskap är att det finns *institutioner* som kan föra samman och koordinera olika parter (Rein och Stott, 2009), vilket även förespråkas inom *collective-impact* modellen i och med behovet av en *separat stödjande organisation*. Begreppet *institution* har ibland använts för att göra analytisk skillnad mellan ett makro- och mikroperspektiv, vilket Jepperson (1991) däremot anser kan vara vilseledande. Jepperson menar i stället att en institution bör ses som en *social ordning* eller *status*, vilket upprätthålls genom olika sociala kontroller och normer. En institution är därmed ett multipelt fenomen som verkar på flera olika nivåer, allt från personlig kommunikation till världssystem, och som därför bör ses i relation till dess olika kontexter, relationer och nivåer av organisationer.

Behovet av *stödjande institutioner* bekräftas även av fallstudierna i denna rapport, vilket här framför allt handlar om regelrätta organisationer som har en särskild social status och legitimitet i bildandet av partnerskap mellan flera olika samhällsaktörer. Avsaknaden av sådana institutioner visade sig till exempel då tidigare stöd från förvaltningsledningen i stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo i Göteborg drogs tillbaka, vilket fick avgörande konsekvenser för den fortsatta samordningen i stadsdelen. Ett grundläggande intresse

för samverkan från den politiska ledningen och att man inte sparar in pengar på förebyggande arbete är en förutsättning för bildandet av partnerskap, vilket kräver kontinuerlig uppföljning av nyckelfaktorer utifrån ett proaktivt och långsiktigt tänkande. Enligt den samverkan som sker i stadsdelen *Västra Göteborg* behöver man även jobba nära medborgarna och ständigt lyssna in deras behov, samt testa olika samverkansformer utifrån de olika kompetenser och uppdrag som olika ingående parter har. I fallet kring *Partnerskap Örebro*, som framför allt bärs upp av kommunala aktörer, blir det även tydligt att en separat stödjande organisation behövs för att dels koordinera en bredd av olika parter mot gemensamma mål och delvis att förmå dem överbrygga respektive "stuprör".

För detta arbete krävs även *finansiella medel* som går utöver de ordinarie verksamheterna, vilket understöds i ett långsiktigt och mandatöverskridande åtagande i den kommunala budgeten.

Samtidigt finns det behov av *yttra drivkrafter* som kan generera en riktning och anledning till att samverka över gränserna i bildandet av partnerskap (Rein och Stott, 2009). Polisens lista över *särskilt utsatta områden* och de sociala problem som blir alltmer uppenbara i dessa områden kan i sig utgöra en drivkraft till att bilda partnerskap och jobba med social inkludering. För att generera en riktning och även en kraft i detta arbete behövs dock även *incitament* för de olika inblandade aktörerna, där byggandet av ett *gemensamt värde* kan utgöra ett viktigt incitament för förändring. I båda fallstudierna i denna rapport har det även visat sig att aktörer inom fastighetsbranschen, såsom *Skandia Fastigheter* och *Örebro Bostäder*, kan utgöra en stark drivkraft i bildandet av partnerskap, speciellt med tanke på dess finansiella kapacitet att bidra till ett långsiktigt engagemang i lokala sammanhang, vilket skapat en speciell legitimitet i olika samhällsrelationer.

Dessutom har den privata sektorn inom fastighetsbranschen olika indirekta ekonomiska incitament att ingå partnerskap för social inkludering.

Även om dessa partnerskap bygger på ett bidragsstöd från staten och därmed inte speglar en renodlad Shared-Value strategi enligt modellen av Porter och Kramer (2011) där de sociala lösningarna genererar en direkt affärsnytta, så kan denna sorts partnerskap mellan offentliga och privata aktörer potentiellt utgöra grunden för byggandet av en skandinavisk modell av Shared Value.



De specifika partnerskap som har studerats i denna rapport har bland annat varit inriktade på arbetsmarknadsintegrering av långtidsarbetslösa genom erbjudande av praktikplatser, antingen i ett köpcenter som i fallet kring *CentrumAkademin* vid Frölunda Torg eller på en byggarbetsplats som i fallet kring *Boendebyggarna* i Vivalla. Dessa partnerskap är grundade i lokala kontexter och bygger på platsens och de olika parternas unika egenskaper och engagemang att samverka. Viktiga nycklar för att partnerskap ska lyckas är att man hittar ett konkret område att samverka kring, såsom arbetsmarknadsintegrering, och där parternas olika kompetenser kompletterar och stärker varandra. Dessutom har en närhet och tydlighet i kommunikationen mellan parter underlättat arbetet, samt att det finns en part som koordinerar och driver arbetet mellan de olika aktörerna.

Enligt de olika utvärderingar som gjorts utav de studerade partnerskapen kan det konstateras att olika former av både *sociala* och *affärsmässiga* värden har genererats. Framför allt har ett *samhällsvärde* skapats i och med att individer som är långtidsarbetslösa får en fot in på arbetsmarknaden och därmed får en chans att bli självförsörjande i stället för att ta emot olika former av aktivitets- och bidragsstöd. Därigenom är det den *offentliga sektorn* som har starkast ekonomiska incitament att bilda privat-offentliga partnerskap inom fastighetsbranschen. Till exempel har *Arbetsförmedlingen* genom tillgången till byggbranschen och köpcenter fått nya inkörsportar till arbetsmarknaden och där dess samarbetspartners såsom Skandia Fastigheter och Örebro Bostäder utgör en ny typ av legitim avsändare gentemot arbetsgivarna.

Dessutom har den *privata sektorn* inom fastighetsbranschen olika *indirekta ekonomiska incitament* att ingå partnerskap för social inkludering. I både fallen ansåg *Skandia Fastigheter* och *Skanska* att ett socialt ansvarstagande kunde

generera ökad *“goodwill”* i viktiga relationer med övriga aktörer i samhället, speciellt kommunen, vilket skapar en *konkurrensfördel* vid framtida upphandlingar. Dessa former av värden genererar i dagsläget inga direkta ekonomiska intäkter utan realiserar snarare på lång sikt, vilket kräver en mognad och ett långsiktigt tänkande hos de som väljer att investera sin tid och olika former av resurser i partnerskap. Däremot utgör praktikanterna en direkt *extra resurs* i det dagliga arbete hos de mottagande verksamheterna på byggarbetsplatser och i ett köpcenter, samtidigt som de bidrar med en ökad *diversitet* i arbetslaget.

På *individnivå* utgör arbetsmarknaden en viktig nyckel till social inkludering i samhället, och där praktik kan generera en rad olika *sociala värden*, såsom nya vardagsrutiner, ett nytt socialt sammanhang, privat och professionell utveckling och möjlighet att bli anställningsbar. Det är dock viktigt att *inkludera målgruppen* i byggandet av partnerskap (Kania et al., 2014) och därmed utgå från *praktikantens perspektiv och behov* för att kunna göra en väl grundad analys så att individen får rätt insatser givet dess tidigare erfarenheter och livssituation. För detta krävs en *god matchning* mellan praktikant och arbetsplats, vilket förutsätter en lokal förankring och närhet i kommunikation mellan de inblandade parterna.

Givet detta finns det mycket att vinna på partnerskap för olika aktörer på både lång och kort sikt, vilket potentiellt kan utgöra grunden för byggandet av ett gemensamt värde. Även om dessa partnerskap bygger på ett bidragsstöd från staten och därmed inte speglar en renodlad Shared-Value strategi enligt modellen av Porter och Kramer (2011) där de sociala lösningarna genererar en direkt affärsnytta, så kan denna sorts partnerskap mellan offentliga och privata aktörer potentiellt utgöra grunden för byggandet av en *skandinavisk modell* av Shared Value.

6.2 SAMVERKAN FÖR BYGGANDE AV BREDARE SAMHÄLLSFÖRÄNDRINGAR

Hur kan skapandet av ett gemensamt värde utökas till bredare samhällsförändringar inom komplexa samhällsproblem? (Makro-perspektiv)

För att gå från en isolerad påverkan på individ- eller organisationsnivå till en bredare samhällsförändring, betonar samverkansmodellen enligt *collective impact* en gemensamma påverkan framför enskilda organisationers påverkan (Kania och Kramer, 2011; Kramer och Pfitzer, 2016). För att effektivt uppnå en förändring genom samverkan enligt *collective impact*-modellen förespråkas fem element: 1) en gemensam agenda; 2) ett delat mätsystem; 3) ömsesidigt förstärkande aktiviteter; 4) kontinuerlig kommunikation, samt 5) en separat stödjande organisation.

Dessa element kan appliceras på enskilda partnerskap, såsom *CentrumAkademin* vid Frölunda Torg. Detta partnerskap kan till viss del sägas uppfylla dessa kriterier och bidra till en samhällsförändring och byggande av ett gemensamt värde genom de aktiviteter som genomförs för en integrering på arbetsmarknaden. I partnerskapet *CentrumAkademin* samverkar till exempel privata aktörer inom fastighetsbranschen och köpcentret Frölunda Torg med offentliga aktörer inom Arbetsmarknads- och Vuxenutbildningsförvaltningen och Arbetsförmedlingen. De utgår från en gemensam agenda om att erbjuda praktikplatser vid köpcentret till individer som står långt ifrån arbetsmarknaden och kompletterar varandra väl i uppdelning av aktiviteter. Samtidigt har de en kontinuerlig och nära *intern* kommunikation med stöd från en separat koordinator som verkar lokalt på Frölunda Torg. De utför även en kontinuerlig uppföljning och mätning av måluppfyllelse och olika värden som skapas för individen som kommer i arbete, vilket utgör en viktig nyckel för social inkludering i samhället.

De samhällsproblem som vi står inför vad gäller segregation och social inkludering i särskilt utsatta områden är däremot av en ännu mer komplex karaktär och spänner över en rad olika områden, såsom demokrati och inflytande, utbildning, arbete, bostad och hälsa (Rädda Barnen, 2019). Elementen enligt *collective impact* kan därmed utgöra en mer kraftfull hävstång för en bredare samhällsförändring om de appliceras på en samverkan som sker samtidigt mellan flera olika integrationsområden, såsom inom *Partnerskap Örebro*. Här samverkar till exempel verksamheter inom en rad olika områden såsom förskola och skola, kultur- och fritid, socialförvaltning, samt utbildning, försörjning och arbete. Dessutom ingår kommunens största bostadsbolag, *Örebro Bostäder*, i detta partnerskap där även fastighetsbolag som är verksamma i köpcenter ingår som dotterbolag. På så vis kan *collective-impact* modellen appliceras på olika analysnivåer av samverkan och partnerskap. Partnerskap kan likaså ske på både mikro- och makro-nivå, där till exempel partnerskap i enskilda områden kan ingå i en bredare samverkansmodell som spänner över fler områden. Utmaningen blir att försöka koordinera partnerskap och förändringar på olika nivåer (Clarke och Crane, 2018).

Att gå från en isolerad mikro-nivå till en bredare samhällsförändring på makro-nivå handlar däremot inte om att enbart skala upp enskilda partnerskap i en större skala på en nationell nivå, det handlar snarare om att utifrån lokala förutsättningar arbeta för att koppla samman parallellt pågående processer inom en rad olika områden.

Att gå från en isolerad mikro-nivå till en bredare samhällsförändring på makro-nivå handlar däremot inte om att enbart skala upp enskilda partnerskap i en större skala på en nationell nivå (Kania et al., 2014). Det skulle riskera att upphäva den lokala förankringen och nära samarbetet som krävs för att lyckas matcha individers behov med möjligheter i den platsbundna kontext som partnerskap verkar inom. Det handlar snarare om att utifrån lokala förutsättningar arbeta för att koppla samman parallellt pågående processer inom en rad olika områden, såsom till exempel sker genom *Boendebyggarna* i Vivalla där bostads- och arbetsmarknaden integreras. Genom att arbeta gemensamt och integrerat över de enskilda stuprören kan aktörer styra utvecklingen åt samma håll och förstärka varandra genom att "säga samma saker samtidigt", vilket i sin tur skulle underlätta för individen att göra en förflyttning i rätt riktning.

Den ursprungliga tanken bakom miljonprogrammet om att införa en *ABC-stad* där arbete, bostad och centrum var integrerade i stadsdelarna blir således åter aktuellt som koncept. Genom dessa fallstudier har fastighetsbranschen visat sig ha goda förutsättningar för att arbeta med en fortsatt integrering av dessa områden för en ökad social inkludering i särskilt utsatta områden. En fortsatt utveckling av *ABC*-konceptet och integrering av fler dimensioner i alfabetet skulle dessutom kunna förbättra förutsättningarna för en ökad social integrering inom fler områden, såsom: *Arbete, Bostad, Centrum, Demokrati och Engagemang*, samt *Fritid, Gemenskap och Hälsa* (jfr Rädda Barnen, 2019).

6.3 MÄTSYSTEM FÖR ATT UTVÄRDERA OCH OPERATIONALISERA ETT GEMENSAMT VÄRDE OCH BREDARE SAMHÄLLSPÅVERKAN

Hur kan gemensamma värden och samhällspåverkan utvärderas och operationaliseras i lokala kontexter?

För att gå från goda intentioner till verklig påverkan genom partnerskap och samverkan är det viktigt att kontinuerligt utvärdera och mäta vilka förändringar som sker och därmed utvärdera relevansen av olika insatser. För att operationalisera ett *gemensamt värde* (Porter et al., 2012) handlar det därmed om att integrera företagsstrategier med mätmetoder. Detta sker genom att följa upp och spåra hur verksamheten utvecklas gentemot de uppsatta målen, där mätning genererar data och nya insikter som i sin tur kan förbättra strategin. Konkret behöver mätningen av ett gemensamt värde därför förankras i företagsstrategin och utgå från data som kontinuerligt stärker strategin och validerar *länken mellan social påverkan och affärsnytta* (Porter et al., 2012). Medan detta verkar relativt enkelt i teorin, är det däremot inte alltid lika lätt att genomföra i praktiken.

I fallet kring *CentrumAkademin* vid Frölunda Torg sker till exempel en kontinuerlig mätning av de uppsatta målen i termer av antal kontakter och genomförda praktiker, samt hur många som gått vidare till jobb efter avslutad praktik. Denna form av mätning speglar framför allt en traditionell mätning av en verksamhets måluppfyllelse där graden av framgång är beroende av hur realistiska målen som ursprungligen sätts upp är. Att mäta ett *värde* handlar snarare om vilka positiva och negativa effekter som uppstår i en verksamhet, vilket i stort sett är oberoende av uppsatta mål. Effektmätning i form av enkäter har dock även utvecklats för *CentrumAkademin* i enlighet med *värdeskapandekedjan* (Hahn, Hök, Jannesson, 2016) som söker fånga *värdet* av verksamheten utifrån de deltagande praktikanterna. Dessa mätmetoder fångar således framför allt det *sociala värdet* av verksamheten.

För att dessutom realisera ett "hållbart värdeskapande på ett sätt som är långsiktigt lönsamt" (Hahn et al., 2016, 9) behöver man även mäta potentialen av ett *gemensamt värde*. Därmed skulle mätmetoder behöva utvecklas för att försöka fånga både social och affärsmässig nytta, där det senare skulle kunna utvärdera skillnader mellan olika former av investeringar och dess utfall för de bidragande parterna. En reell utmaning i denna form av mätning är dock att affärsmässiga värden realiseras enligt olika tidshorisonter (på kort/lång sikt) och kan även vara svåra att jämföra med varandra i ekonomiska mått (indirekt/direkt affärsmässig nytta).

Att därutöver gå från byggandet av ett gemensamt värde till en *samhällsförändring* behöver företag oftast samverka med flera olika parter i ett partnerskap, vilket medför andra former av utmaningar när det gäller mätning. I ett

partnerskap som är beroende av gemensamma investeringar för den aktuella aktiviteten eller i den externa miljön blir det nämligen svårt att tillskriva vissa förändringar som orsakat av enskilda organisationer. I utvärderingar handlar det snarare om att försöka bedöma hur enskilda organisationer eller företag kan *bidra* till förändringen på olika sätt. Collective impact-modellen (Hanleybrown, Kania och Kramer, 2012) ser därmed på skapandet av ett gemensamt värde i ett bredare ekosystem av aktörer och belyser vikten av externa faktorer och underliggande system som är avgörande i ett bredare förändringsarbete. Enligt collective impact-modellen blir det således centralt att upprätta ett *gemensamt mätsystem* i arbetet med att uppnå en samhällsförändring och där olika parter rapporterar in resultat utifrån olika nyckelindikatorer.

Upprättandet av gemensamma mätsystem kan både hjälpa till att utvärdera och operationalisera ett förändringsarbete, vilket EST Embrace i Örebro är ett konkret exempel på. EST – Effektiv Samverkan för Trygghet – är en digital tjänst som i princip utgör ett verktyg för kartläggning, analys och uppföljning av trygghetsskapande arbete. I praktiken mobiliserar det även en rad olika aktörer i samhället, såsom polisen, räddningstjänsten, socialtjänsten och Örebrobostäder mot ett gemensamt mål: att inrapportera och förebygga brott. Genom detta gemensamma mätsystem har man bland annat kunnat notera en tydlig minskning i skadegörelse i de områden som *Örebro Bostäder* förbättrar i Vivalla, vilket ger värdefull återföring om vilka åtgärder som ger effekt i det fortsatta utvecklingsarbetet av stadsdelen.

För *Partnerskap Örebro* ger detta även en värdefull indikation om att arbetet i Vivalla går åt rätt håll, men det saknas samtidigt ett gemensamt mätsystem för övriga samverkansområden i partnerskapet. Detta skulle med fördel kunna upprättas för att tydligt se resultat och utvärdera insatser i arbetet kring förskola och skolor, arbetsmarknadsåtgärder samt kultur och fritid. Som grund för ett sådant mätsystem finns mer eller mindre lättillgänglig statistik på aggregerad nivå att följa upp, vilket till exempel Örebro Bostäder redan gör genom att följa upp ett antal nyckelindikatorer som grund för sitt utvecklingsarbete i Vivalla. Ett annat exempel är "*Kompassen*" där utvecklingsavdelningen för stadsdelen Askim-Frölunda-Högsbo i Göteborg samlar in och sammanställer statistik för området. Detta ger politiker och andra beslutsfattare grundläggande information att agera utifrån, vilket blir ett viktigt verktyg i analysarbetet att prioritera rätt i framtida investeringar. Upprättandet av ett gemensamt mätsystem skulle på så vis kunna utgöra en central dimension i arbetet med att organisera och samordna en bredare samhällsförändring i särskilt utsatta områden.

SLUTORD

Denna rapport är ett resultat av en interaktion med ett flertal personer och olika aktörer som på olika sätt gett mig nya perspektiv och insikter kring de samhällsutmaningar som vi står inför idag och olika sätt att adressera dessa. Till alla dessa personer skulle jag nu vilja rikta ett stort tack för ert bidrag och engagemang i detta forskningsprojekt.

Framför allt vill jag tacka mina kollegor *Susanne Sweet* vid Handelshögskolan i Stockholm, och *Tommy Borglund* vid Örebro Universitet, för ert engagemang i post doc-projektet och i de gemensamma initiativ och seminarier som vi utfört inom ramen för forskningsplattformen. Likaså vill jag tacka *Christina Wahlström* och *Stina Liljekvist* på Skandia för ert aktiva stöd för forskningen. Tack även till alla övriga i plattformens "Advisory board", bestående av *Mark Pfitzer* (FSG), *Lena Hök* (Skanska), *Pia Höök* (Skanska), *Bo Jansson* (Skandia), samt *Mette Morsing* (Misum).

Varmt tack till alla informanter som givit forskningsprojektet en inblick i era olika perspektiv och verksamheter kopplat till både Frölunda Torg och Vivalla. Tack till alla i styrgruppen för *CentrumAkademin* vid Frölunda Torg för den öppenhet och engagemang ni visat genom åren då jag deltagit vid styrgruppsmöten som forskare. Framför allt vill jag tacka *Stig-Arne Bäckman*, *Linus Warrenstein*, *Tobias Heurlin* och *David Schongin*, samt alla praktikanter och representanter för alla de olika verksamheter som jag intervjuat. Tack dessutom till representanter vid stadsdelarna för Västra Göteborg och Askim-Frölunda-Högsbo, framför allt *Anette Rehnqvist-Hermansson*, *Moa Säf* och *Jörgen Larzon*.

Likaså vill jag rikta ett stort tack till alla som engagerat sig i forskningen i fallet kring Vivalla: framför allt *Anja Skans*, *Nina Vesa* och *Pär-Erik Hedman* från Skanska, *Claes Hagelvik* vid Arbetsförmedlingen Örebro, samt *Anna-Carin B Magnusson* och *Peter Hovlund* från Örebro Bostäder, samt *Thomas Gustafsson* från Partnerskap Örebro. Tack även *Göran Tivenius* vid Kommuninvest som så generöst introducerade oss till olika pågående projekt och aktörer i Vivalla, samt till *Biblioteket i Vivalla* som upplåtit sina lokaler för intervjuer.

Det finns även en rad personer bortom de två fallstudierna som engagerat sig i forskningen och som jag vill tacka: *Erik Jannesson* vid Serus, *Lena Lago* och *Kim Waller* vid Fryshuset, Stockholm, samt *Pernilla Hallberg* från Bergsjön2021. Dessutom vill jag tacka alla kollegor vid Misum som givit värdefull återföring på seminarier och möten. Jag vill framför allt tacka *Mette Morsing*, *Tinni Ernsjö Rappe* för ert engagemang, samt *Emma Sjöström*, *Sophie Nachemsson-Ekwall*, *Lin Lerpold*, *Laurence Romani* och *Örjan Sjöberg* för samverkan mellan närliggande forskningsprojekt.

Sist men inte minst vill jag tacka våra forskningsfinansiärer, utan vilka detta post-doc projekt inte hade varit möjligt att genomföra: *Skandias Forskningsstiftelser* och *Mistra Center for Sustainable Markets* (Misum).

Uppsala 13 mars, 2020

Ingrid Stigzelius, Ekon. Dr, Post-Doc

REFERENSER

- Aakhus, M., & Bzdak, M. (2012). Revisiting the role of "Shared Value" in the business–society relationship. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(2), 231–246.
- Andersson, R., Bråmås, Å., Hogdal, J. (2009). "Fattiga och rika – segregationen ökar. Flyttningsmönster och boendesegregation i Göteborg 1990–2006". Institutet för bostads- och urbanforskning, IBF, Uppsala Universitet. Preliminär version 15.3 2009. [http://www4.goteborg.se/prod/storstad/dalis2.nsf/vyfilarkiv/prel.rapport.rogera.pdf/\\$file/prel.rapport.rogera.pdf](http://www4.goteborg.se/prod/storstad/dalis2.nsf/vyfilarkiv/prel.rapport.rogera.pdf/$file/prel.rapport.rogera.pdf)
- Ahrén, J. (2013). "Unga kvinnors psykiska hälsa". I *Sociala skillnader i unga kvinnors hälsa. En kunskaps-sammanställning av KvinnorKan*. KvinnorKan, Stockholm.
- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015) "Handbok i kvalitativa metoder". Stockholm: Liber.
- Allan, W. L., 2017. Factors that impact how civil society intermediaries perceive evidence. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*. Volume 13, Number 2, May, pp. 183–200(18).
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968.
- Arbetsförmedlingen (2018). "Arbetsmarknadsrapport 2018". Rekvisitionsnummer: 800 512. <https://arbetsformedlingen.se/download/18.3e623d4f-16735f3976eae/1542901061490/arbetsmarknads-rapport-2018.pdf>
- Arbetsförmedlingen (2019). "Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2019. Prognos för arbetsmarknaden 2019–2021". Arbetsförmedlingen analys 2019:10. <https://arbetsformedlingen.se/download/18.47a458fb-16df81b913372ac/1581065086481/arbetsmarknads-utsikterna-ht-2019.pdf>
- Blowfield, M., & Dolan, C.S. (2014). Business as a development agent: evidence of possibility and improbability. *Third World Quarterly*, 35(1): 22–42.
- Boverket (2014). "Under miljonprogrammet byggdes en miljon bostäder". <https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/stadsutveckling/miljonprogrammet/>
- Boverket (2019). "Karta över miljonprogrammets bostadsbestånd". <http://gis2.boverket.se/apps/js/miljonprogram/>
- Borglund, T., Frostensson, M., Helin, S. (2018). "Understanding Responsible Management Education from the Inside: A Case Study of a Case Study in an Insurance and Savings Company". *Journal of Business Ethics Education*, 15 Special Issue.
- Bremberg, E., Slättman, H., & Alarcón, P. (2015). "Skillnadernas Stockholm. Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm". Stadsledningskontoret, Stockholm Stad.
- Bäckman och Hedlund (2016). "CentrumAkademin, Jobbskaparen. Konceptskiss". Power-point presentation av Stig Arne Bäckman och Tommy Hedlund, Idérådet i Norr AB, inför Idéer för livet, Skandia.
- Choi, N., Majumdar, S., 2014. "Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research". *J. Bus. Ventur.* 29 (3): 363–376.
- Clarke, A. & Crane, A. (2018). "Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research". *Journal of Business Ethics*, 150: 303–313. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. & Matten, D., (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California management review*, 56(2): 130–153.
- Dahlberg, J., Moritz, M., Brokking, P., Rosenqvist, M., Berggren, E., Engberg, T. Jönsson Strandberg, K. and Mörtberg, U. (2016). "Södertörnsanalysen (The Södertorn Analysis). Visualizing Cities – an open platform for urban visualization projects". *Habitat III*, 15–22 October 2016 in Quito, Ecuador.
- Dauvergne, P., & LeBaron, G. (2014). "Protest Inc.: The corporatization of activism". Hoboken: Wiley.
- Dembek, K., Singh, P. & Bhakoo, V., (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, Volym 137, p. 231–267.
- DN, Dagens Nyheter (2019). "Kommuner vill bort från listan över särskilt utsatta områden". Publicerad 2019-04-02. <https://www.dn.se/nyheter/politik/kommuner-vill-bort-fran-listan-over-sarskilt-utsatta-omraden/>
- DN, Dagens Nyheter (2018a). "Så håller Gårdsten på att slippa stämpeln som utsatt förort". Publicerad 2018-09-28. <https://www.dn.se/nyheter/sverige/sa-haller-gardsten-pa-att-slippa-stampeln-som-utsatt-forort/>
- DN, Dagens Nyheter (2018b). "Ingen mirakelmedicin, bara hårt arbete för ökad trygghet." Publicerad 2018-09-28. <https://www.dn.se/ledare/ingen-mirakelmedicin-bara-hart-arbete-for-okad-trygghet/>
- Ebrahim, A. (2003): "Accountability in practice: Mechanisms for NGOs." *World Development*, 31, 813–829
- Ebrahim, A., Rangan, V.K., 2014. What impact? A framework for measuring the scale & scope of social performance. *Calif. Manag. Rev.* 56 (3), 118–141.

- Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J., 2014. The governance of social enterprises: mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Res. Organ. Behav.* 34, 81–100.
- Fastighetsnytt, 2016. "ABC-stadens återuppståndelse?". Publicerad 2016-05-31. <https://www.fastighetsnytt.se/samhallsbyggnad/politik/abc-stadens-ateruppstandelse/>
- Folkhälsomyndigheten, 2018. "Statistik över vuxnas psykiska hälsa". Hämtad 21 sept 2018. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/livsvillkor-levnadsvanor/psykisk-halsa-och-suicidprevention/statistik-psykisk-halsa/vuxnas-psykiska-halsa/#angslan-oro-angest>
- Freeman, R. E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 7–9.
- Gisselmann, M. & Toivanen, S. (2013). "Kön, genus och sociala skillnader i hälsa." I *Sociala skillnader i unga kvinnors hälsa. En kunskaps-sammanställning av KvinnorKan*. KvinnorKan, Stockholm.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) "The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research". Chicago: Aldine.
- GP, Göteborgs Posten (2018). "Stefan Löfven om bilbränderna i Göteborg." Publicerat: 2018-08-14. <https://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/stefan-l%C3%B6fven-om-bilbr%C3%A4nderna-i-g%C3%B6teborg-1.7666194>
- Gårdstensbostäder, 2019. "Gårdsten en resa från 1997 till 2025". Presentation hos SEB Stockholm, 4 april 2019 av Michael Pirosanto och Salma Nazza vid Gårdstensbostäder.
- Göteborgs Stad, 2019a. "Kommunen i siffror." <https://goteborg.se/wps/portal?uri=gbglnk%3a2018810163034755>
- Göteborgs Stad, 2019b. "Områdesindelningar". <https://goteborg.se/wps/portal?uri=gbglnk%3a201883111136405>
- Göteborgs Stad, 2019c "Statistikdatabas Göteborgs Stad". Göteborg och dess delområden. <http://statistikdatabas.goteborg.se/pxweb/sv/1.%20G%c3%b6teborg%20och%20dess%20delomr%c3%a5den/>
- Göteborgs stad, 2017. "Jämlikhetsrapporten 2017". Skillnader i livsvillkor i Göteborg. https://goteborg.se/wps/portal/enhetssida/jamlikt-goteborg/rapporter/jamlikhetsrapporten-2017%3A-skillnader-i-livsvillkor-och-halsa-i-goteborg!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMn-Mz0vMAfljo8ziTYzcDQy9TAy9DfwDXA0cg0w8_AMs-go0CvY30wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigDOZzqlq/dz/d5/L2dBISEvZOFBIS9nQSEh/
- Hahn, G., Hök, L., Jannesson, E. (2016). "Så Mäts Socialt Hållbart Värdeskapande". Lund: Studentlitteratur.
- Hanleybrown, F. Kania, J. & Kramer, M. (2012). "Channeling Change: Making Collective Impact Work". *Stanford Social Innovation Review*. www.ssireview.org
- Hedström, P. m.fl. (2019). "Segregation. Slutrapport från ett forskningsprogram". Riksbankens Jubileumsfond, RJ:s Skriftserie 16. Makadam Förlag: Göteborg/Stockholm.
- Hök, L. & Sanandaji, N. (2016). "Trygga och socialt hållbara områden skapar både affärs- och samhällsnytta. En rapport om hur den offentliga miljön och livet mellan husen kan bidra till bättre social utveckling och tryggare närområden." Idéer för livet, Livförsäkringsbolaget Skandia.
- Idéer för livet, Skandia (2019). "CentrumAkademien Frölunda Torg". Rapport 2019-03-01. <https://www.ideerforlivet.se/globalassets/pdf/rapporter/centrum-akademien-frolunda-torg.pdf>
- Jannesson, E. (2019). *Personlig kommunikation*: Telefonintervju 2019-12-06.
- Jensen, T. & Sandström, J. (2016). "Fallstudier". Lund: Studentlitteratur.
- Jepperson, R., (1991). "Institutions, institutional effects and institutionalism", Kap. 6 in Powell, W. and DiMaggio, P., *The new institutionalism in organizational analysis*.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011), "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M.W. (2016). "The ecosystem of shared value". *Harvard Business Review*, (October).
- Kramer, M., Pfitzer, M., Reichert, N., Lund, F., (2016). "Skandia Group – Case Study. Creating Shared Value in Sweden's Financial Sector". FSG. www.fsg.org
- Krlev, G., Münscher, R., and Mülbart, K., 2013. Social Return on Investment (SROI): State-of-the Art and Perspectives. A Meta-Analysis of Practice in Social Return on Investment (SROI) Studies Published 2000-2012. Report CSI advisory services: Heidelberg University. https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18758/1/CSI_SROI_Meta_Analysis_2013.pdf
- Kroeger, A., & Weber, C. (2014): "Developing a conceptual framework for comparing social value creation." *Academy of Management Review*, 39 (4), 513–540
- Lilja, M. (2015). "Det bästa för mitt barn". Nyblivna mödrar i den delade staden. Doktorsavhandling, Örebro Universitet. www.oru.se/publikationer-avhandlingar
- Matos-Castaño, J., Mahalingam, A., & Dewulf, G. (2014). "Unpacking the path-dependent process of institutional change for PPPs". *Australian Journal of Public Administration*, 73(1), 47–66.
- Molecke, G., & Pinkse, J. (2017): "Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises". *Journal of Business Venturing*, 32 (5), 550–568.
- Musterd, S. & Andersson, R. (2006). "Employment, Social Mobility and Neighbourhood Effects: The Case of Sweden". *International Journal of Urban and Regional Research*, 30 (1) March: 120–140.

- Nicholls, A., 2009. 'We do good things, don't we?': Blended value accounting in social entrepreneurship. *Acc. Organ. Soc.* 34, 755–769.
- Nilsson, I. Wadeskog A., Hök, L., & Sanandaji, N. (2014), *Utanförskapets pris; en bok om förebyggande sociala investeringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Polisen (2019). "Kriminell påverkan i lokalsamhället – En lägesbild för utvecklingen i utsatta områden". Nationella operativa avdelningen, Underrättelseenheten 2019-06-03 https://polisen.se/siteassets/dokument/ovriga_rapporter/kriminell-paverkan-i-lokalsamhallet.pdf
- Porter, M. & Kramer, M., (2006). "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 76–89.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). "Creating shared value". *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. and Hawkins, E. (2012). Measuring shared value: How to unlock value by linking social and business results. <https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- Reed, A. M., & Reed, D. (2009). Partnerships for development: Four models of business involvement. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 3–37.
- Rein, M. & Stott, L. (2009). "Working Together: Critical Perspectives on Six Cross-Sector Partnerships in Southern Africa. *Journal of Business Ethics*, 90: 79–89. DOI 10.1007/s10551-008-9915-9
- Rädda Barnen (2019). "På Lika Villkor". <https://www.raddabarnen.se/foretag/plv/>
- Sanandaji, N. (2017). *"Vägen till social hållbarhet"*. Studentlitteratur, Lund.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873.
- Serus (2019). SROI, *Social Return on Investment* "Hur används SROI". http://www.sroi.se/hur_anvands_sroi.html
- Senge, P. M., Dow, M., & Neath, G. (2006). "Learning together: New partnerships for new times." *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4), 420–430.
- Skolverket (2019). Grundskolan – betyg årskurs 6, andel som uppnått kunskapskraven (A–E) i alla ämnen. Läsåret 2018/2019. Samtliga elever, skolenheten Vivallaskolan 4–6. https://sirir.skolverket.se/reports/rwservlet?cmdkey=common&geo=1&report=gr6_betyg_andelar&p_flik=X&p_verksamhetsar=2019&p_hmantyp=&p_hmankod=&p_lankod=18&p_kommunkod=1880&p_skolkod=47836928&p_fordelning=T
- Stockholms Handelskammare (2019). *"Raka Svar – Så är det att bo i ett utsatt område"*. Rapport 2019:02. www.chamber.se
- SVT (2017). *"Han stänger sin butik i Husby efter 32 år."* Publicerad 2017-10-24. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/stockholm/han-stanger-sin-butik-i-husby-efter-32-ar>
- The Global Village (2019). Perspektiv 2019. Två tusen svar från Sveriges utsatta områden. Undersökning genomförd av Novus på uppdrag av stiftelsen The Global Village. www.theglobalvillage.se
- Urban, S. (2009). Is the Neighbourhood Effect an Economic or an Immigrant Issue? A Study of the Importance of the Childhood Neighbourhood for Future Integration into the Labour Market. *Urban Studies*, 46(3), March: 583–603.
- Utting, P., & Zammit, A. (2009). United Nations-business partnerships: Good intentions and contradictory agendas. *Journal of Business Ethics*, 90(1), 39–56.
- Valmyndigheten (2014). "Val till kommunfullmäktige i Örebro – röster". <https://data.val.se/val/val2014/slutresultat/K/kommun/18/80/index.html>
- van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A., & Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross sector partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1–17.
- von Lucke, J., & Große, K. (2014). Open Government: Opportunities and Challenges for Public Governance. In M. Gascó-Hernández (Ed.), *Open Government Collaboration* (pp. 189–204). New York: Springer New York.
- Vivalla.se (2019). "Om Vivalla". <http://www.vivalla.se/om-vivalla>
- Waddock, S. (1989). "Understanding social partnerships". *Administration & Society*, 21(1), 78–100.
- Williams, R. & Hayes, J., 2013. Literature review: seminal papers on "Shared value". *Economic and Private Sector Professional Evidence and Applied Knowledge Services*.
- Wimark, T., Haandrikman, K., & Nielsen, M. (2019). Migrant labour market integration: the association between initial settlement and subsequent employment and income among migrants. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, DOI: 10.1080/04353684.2019.1581987
- Yin, R. K. (2003). *"Applications of case study research"* (2.th ed.). London: SAGE.
- ÖBO, Örebro Bostäder (2020). *"Vivalla utvecklingsplan 2019–2020"*. ÖBO, Örebro.
- Örebro kommun (2020). "Fakta om Örebro". <https://www.orebro.se/fordjupning/fordjupning/fakta-statistik-priser-utmarkelser/fakta-om-orebro.html>
- Örebro kommun (2019a). Örebro kommuns statistikdatabas, *Arbetslösa i Örebro kommun efter bostadsområde*, 2019-03-31. http://pxweb.orebro.se/pxweb/sv/Arbetsloshet/Arbetsloshet__Bostadsomrade/Arbsokbetj2011.px/table/tableViewLayout1/?rxid=4e390c6f-4103-4b31-b2f2-a6238d3087b4

Örebro kommun (2019b). Örebro kommun betygsstatistik 2019. Åk 9 slutbetyg vårterminen 2019 Örebro kommun. <https://www.orebro.se/download/18.251304b1706bdd948df925/1583926516222/Betygsstatistik%202019%20-%20slutbetyg%20%C3%A5rskurs%209.pdf>

Örebro kommun (2018a). Örebro kommuns statistikdatabas, *Folkmängd och medelålder i Örebro kommun efter bostadsområde*, 2018. http://pxweb.orebro.se/pxweb/sv/Befolkning/Befolkning__Bostadsomr%c3%a5de/K%c3%b6n,%20medel%c3%a5lder.px/table/tableViewLayout1/?rxid=4e390c6f-4103-4b31-b2f2-a6238d3087b4

Örebro kommun (2018b). Örebro kommuns statistikdatabas, *Folkmängd i Örebro kommun efter bostadsområde, svensk eller utländsk bakgrund (efter världsdel), födelse-land, medborgarskapsland, enhet, år och kön*. http://pxweb.orebro.se/pxweb/sv/Befolkning/Befolkning__Bostadsomr%c3%a5de/Ut%20bakgr,%20k%c3%b6n.px/table/tableViewLayout1/?rxid=4e390c6f-4103-4b31-b2f2-a6238d3087b4

Örebro kommun (2018c). "Partnerskap Örebro". Broschyr, orebro.se/partnerskap. Tryckeri: Åtta.45

Örebro kommun (2017). Örebro kommuns statistikdatabas, *Befolkningen 25-64 år i Örebro kommun efter bostadsområde, utbildningsnivå, år och kön*, 2017. http://pxweb.orebro.se/pxweb/sv/Utbildningsniv%c3%a5/Utbildningsniv%c3%a5__Bostadsomr%c3%a5de/Utbildning_betj_andel.px/table/tableViewLayout1/?rxid=4e390c6f-4103-4b31-b2f2-a6238d3087b4

Örebro kommun (2014). Örebro kommuns statistikdatabas. *Sammanräknad förvärvsinkomst för personer 20-64 år i Örebro kommun efter bostadsområde, kön och inkomstår*. http://pxweb.orebro.se/pxweb/sv/Inkomster/Inkomster__Bostadsomr%c3%a5de/ISAMINK_Bet.px/table/tableViewLayout1/?rxid=4e390c6f-4103-4b31-b2f2-a6238d3087b4



HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

Handelshögskolan i Stockholm är den ledande handelshögskolan i Norden och Baltikum och har ett högt anseende i Sverige såväl som internationellt. Vi erbjuder kandidat-, master- och forskarutbildning, liksom ett Executive Format MBA-program och ett stort utbud av executive education. Dessutom bedrivs forskning i världsklass. Våra program är utvecklade i nära samarbete med både forskningen och näringslivet, vilket ger våra studenter stora möjligheter att uppnå ledande positioner i företag och andra organisationer.

Handelshögskolan är ackrediterad av EQUIS, som garanterar att undervisning såväl som forskning håller högsta internationella standard. Handelshögskolan är också den enda svenska medlemmen i CEMS och PIM, som är samarbeten mellan ledande handelshögskolor i världen, vilket bidrar till den höga kvalitet som Handelshögskolan är känd för.



Handelshögskolan i Stockholm · Sveavägen 65
Box 6501 · 11383 Stockholm
Telefon 08-736 90 00 · info@hhs.se
www.hhs.se