

MAN SKA HA EN BOENDEBYGGARE

MÖJLIGHETER OCH UTMANINGAR FÖR
DUBBELT VÄRDESKAPANDE I BYGGBRANSCHEN

EN FALLSTUDIE AV SKANSKAS ARBETE
MED BOENDEBYGGARNA



SUSANNE SWEET
ASSOCIATE PROFESSOR
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

TOMMY BORGLUND
ASSISTANT PROFESSOR
ÖREBRO UNIVERSITY



FÖRORD

Denna rapport är en del av redovisningen av ett forskningsprojekt inom programmet "Business Engagement in Creating Prosperous and Inclusive Communities" som stöds av Skandias forskningsstiftelser, Skanska och Center for Sustainability Research vid Handelshögskolan i Stockholm. Detta program 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 centererats kring begreppen *Shared Value* och *Collective Impact*. Rapporten bygger delvis på studier tidigare presenterade av Stigzelius (2020) där Skanskas arbete i Vivalla var med som en jämförande studie till Skandia Fastigheters sociala arbete vid Frölunda Torg i Göteborg men har breddats till att omfatta även Skanskas arbete i Malmö och den allra senaste utvecklingen i Vivalla.

Arbetet har löpande diskuterats med intressenter inom ramen för projektet samt vid ett offentligt seminarium på Handelshögskolan i Stockholm och vid ett seminarium med chefer på Skanska. Den ligger till grund för arbete med forskningsartiklar för vetenskapliga tidskrifter och dess resultat används också i undervisningen på Handelshögskolan i Stockholm och Örebro Universitet, liksom vid chefsutbildningar.

Vi hoppas att studien ska kunna tillföra ny kunskap kring angelägna frågor om social hållbarhet och vilken roll näringslivet kan spela för ett mer inkluderande samhälle. Vi vill rikta ett stort tack till alla som deltog som intervjupersoner i studien och till våra finansiärer.

Stockholm December, 2023

Susanne Sweet och Tommy Borglund

Rapporten är utgiven av Center for Sustainability Research, Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), Stockholm. December 2023.

ISBN nr 978-91-86797-46-1 (pdf)

Copyright författarna Susanne Sweet och Tommy Borglund

Email: susanne.sweet@hhs.se, tommy.borglund@oru.se

Foto framsidan: Från projektet boendebyggarna, Skanska.

Stockholm School of Economics Institute for Research
Center for Sustainability Research (CSR)
P.O Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige

INNEHÅLL

1. INTRODUKTION 5

2. TEORI 6

2.1 ÖKAT INTRESSE FÖR HÅLLBARA AFFÄRSMODELLER 6

2.2 SAMARBETE SOM VÄRDESKAPANDE 6

2.3 BIDRAR TILL VÄXANDE FÄLT AV FORSKNING 7

3. METOD 8

4. EMPIRI 9

4.1 BOENDEBYGGGARN 1 9

4.1.1 VÄXER FRAM I PROBLEMOMRÅDET VIVALLA 9

4.1.2 BOENDEBYGGGARN UPPSTÅR 10

4.1.3 RESULTATET AV BOENDEBYGGGARN 13

4.2 BOENDEBYGGGARN 2 13

4.2.1 BOENDEBYGGGARN ANVÄNDS IGEN 13

4.2.2 ANNORLUNDA FÖRUTSÄTTNINGAR 15

4.2.3 EFFEKTER AV BOENDEBYGGGARN 16

4.3 SPRIDNING AV SOCIALT ANSVAR TILL ANDRA 19

4.3.1 INSPIRATION FÖR ANDRA – VÄSTRA HAMNEN 19

4.3.2 STÄRKT KONKURRENSKRAFT 20

4.3.3 KULTUR-EFFEKTER 22

4.3.4 LÄRANDE KRING SAMARBETEN 22

4.3.5 UTVECKLA MÄTNINGAR 24

5. ANALYS 25

5.1 SKAPANDE AV SHARED VALUE – KONKURRENSFÖRDELAR 25

5.2 SAMARBETE – VIKTEN AV “BACK BONE” 25

5.3 INDIREKT SKALNING 27

5.4 KULTUR EFFEKTER – MENINGSSKANPANDE 28

5.5 FÅ RESULTAT PÅ MAKRONIVÅ 29

6. SLUTSATSER 31

6.1 HÅLLBARA AFFÄRSSTRATEGIER – SHARED VALUE 31

6.2 LÄRDOMAR KRING COLLECTIVE IMPACT MODELLEN 31

6.3 FÖRÄNDRING PÅ SAMHÄLLSNIVÅ 32

6.4 PURPOSE 33

6.5 SCALING OF IMPACT 33

REFERENSER 34

WEBSIDOR OCH TRYCKT MATERIAL 36

APPENDIX 1 37

INTERVJUADE PERSONER 37

1. INTRODUKTION

Denna studie berör en akut samhällsfråga; ett växande utanförskap i svenska förorter som hotar både samhällsorganisationer, företag och enskilda individer. Ett flertal förorter klassas idag som utsatta områden som karaktäriseras av låg socio-ekonomisk status och där de kriminella har inverkan på lokalsamhället (Polismyndigheten, Nationella operativa enheten, 2015). Några klassas som särskilt utsatta områden där kriminaliteten är normaliserad, stor förekomst av parallella samhällsstrukturer samt att en allmän obenägenhet att delta i rättsprocesser är förhärskande (Polismyndigheten, 2021).

Vi hör nästan dagligen i medierna om skjutningar och våld kopplat till dessa förorter. Utmärkande för dessa områden är en hög arbetslöshet, utanförskap och en hög upplevd otrygghet (Söderström & Ahlin, 2018). Vivalla, där vår studie börjar, är ett område som bedömts som särskilt utsatt. I vår studie undersöker vi vad näringslivet kan göra för att förbättra situationen, som en del av sin affärsstrategi och i samarbete med andra samhällsaktörer.

Studien är en av flera liknande studier i ett växande fält som rör hållbara affärsstrategier. Det handlar om hur företag kan utveckla och förändra sin strategi för att möta nya hållbarhetsutmaningar i samhället och på så sätt skapa nya affärsmöjligheter. Begreppet Shared Value som vi utgår från, har fått stort genomslag i näringslivet. Det är något som det efterfrågas mer forskning kring, både i termer av fler praktiska exempel och i form av teoretiska resonemang (Dembek et al 2016, Menghwar & Daood 2021). Det gör denna teoribakgrund lämplig för oss att använda.

Skanska står i centrum för denna studie, men delar sina utmaningar och möjligheter med många andra bygg- och fastighetsbolag. Skanska är en erkänd föregångare inom hållbarhet och har vid flera tillfällen uppmärksammats för sitt hållbarhetsarbete också internationellt. Till exempel har Skanska varit med på tidningen Fortunes ranking “Change the world list” över företag vars affärsmodeller gör världen bättre och Skanska används som best practice i tidskrifter som Harvard Business Review (Kramer & Pfitzer 2022).

Detta gör Skanska till en lämplig fallstudie empiriskt eftersom vi kan förvänta oss avancerade tankesätt och modeller kring socialt ansvar och “Shared Value”. Skanska har ett intressant socialt projekt, Boendebyggarna, som startade i och med ett byggnadsprojekt i stadsdelen Vivalla utanför Örebro, och som Skanska senare har utvidgat till fler byggprojekt, bland annat i Västra Hamnen i Malmö.

Syftet med studien är att förstå hur ett företag som påverkas av det växande utanförskapet i Sverige kan möta behov av inkludering genom att utveckla nya hållbara affärsstrategier som skapar både social nytta och affärsmässig nytta. Mer konkret är våra forskningsfrågor:

- Hur kan Skanska skapa Shared Value genom Boendebyggarna?
- Hur kan Skanska “skala upp” så att det faktiskt bidrar till en positiv samhällelig påverkan?

Denna rapport är upplagd på följande sätt. Efter denna introduktion ger vi den teoretiska referensramen där vi diskuterar Shared Value och hållbara affärsstrategier. Därefter kommer ett metodavsnitt där vi visar hur studien gjorts och vilka som intervjuats. I empiriavsnittet går vi först igenom Boendebyggarna 1 och sedan uppföljningsprojektet Boendebyggarna 2. Därefter studerar vi hur erfarenheterna kunnat användas och spridas på andra sätt inom Skanska, bland annat vid arbetet med projektet Sjösättningen i Malmö. I en avslutande analys återkopplar vi empiri till teori och diskuterar studiens forskningsfrågor och implikationer för vidare studier och för organisationer som arbetar med samhällelig samverkan.

2. TEORI

2.1 ÖKAT INTRESSE FÖR HÅLLBARA AFFÄRSMODELLER

Allt fler företag integrerar hållbarhet i sin affärsmodell. Det sker dels genom att ha en hållbarhetsstrategi för att ta ansvar för sina egna viktigaste hållbarhetsfrågor och dels genom att koppla några av dem till företagets övergripande affärsstrategi; en hållbar affärsstrategi (Borglund et al 2021, Rasche et al 2017, Eccles & Krzus 2015).

För den senare processen av att integrera hållbarhet i strategin har Shared Value utvecklats till ett av de mest inflytelserika koncepten. Shared Value betonar ett dubbelt värdeskapande, finansiellt och hållbarhetsmässigt (Porter & Kramer 2011, Porter & Kramer 2006). Det sker genom att företaget adresserar viktiga samhällsproblem och söker differentiering på tre sätt; nya produkter och tjänster, nya arbetssätt i värdekedjan eller via nya samarbeten i företagets ekosystem av intressenter.

Shared Value är ett av flera koncept inom familjen för så kallade instrumentella CSR-strategier, som kopplar samman hållbarhetsstrategi med övergripande företagsstrategi (se också t.ex. Vallentin & Spence 2017, Dembek et al 2016, Reyes et al 2016). Det följer en generell utveckling av ökade företagsstrategiska perspektiv kopplade till CSR och hållbarhet, myntat som "the strategisk turn of CSR" (Vallentin & Spence 2017, Rasche et al 2017). Med det menas att det mesta som sker idag kring hållbarhet har en strategisk dimension, till skillnad från företags tidigare fokus på efterlevnad av regler. På senare tid har också diskussionen om företagets "Purpose" kommit i fokus där syftet med företagets existens är att möta behov i samhället på ett lönsamt sätt (Lleo et al 2021, George et al).

En anledning till utvecklingen är den allt starkare kopplingen mellan företags hållbarhetsarbete och företagets ekonomiska resultat. Allt fler forskare pekar på samskapandet av ekonomiskt värde och hållbarhetsvärde samtidigt (Eccles et al 2014, Miller & Serafeim 2014) och kopplingen till företagsinnovation (Halme & Laurila 2009) som viktigt för att skapa både ett företags- och samhällsvärde. Detta har förstärkt vikten av tidigare argument kring "Instrumentell CSR" för sambandet mellan företags ansvar och företags prestationer (Hart 2005, Hart & Milstein 2003).

Utvecklingen har också kritiserats, särskilt vad gäller Shared Value. Argument som framförs är risken att försumma efterlevnad av regler och de dimensioner av miljö och sociala frågor som inte har en tydlig win-win-situation (Reyes et al 2016, Crane et al 2014, Aakhus & Bzdak, 2012). Faran är att man lämnar flera icke-kommersiella och svårare problem åt sidan. Shared Value har också kritiserats för att vara ett modeord som saknar empirisk och teoretiskt tyngd utan tydliga kopplingar till de bredare hållbarhetsutmaningar som vi står inför idag (Williams & Hayes 2013). Kritiken gör denna typ av studie ännu viktigare, där vi på djupet kan kartlägga dynamiken kring det dubbla värdeskapande som företag hävdar finns.

2.2 SAMARBETE SOM VÄRDESKAPANDE

Shared Value-konceptet inkluderar alltså en tredje form av värdeskapande genom samverkan med intressenter. Det är denna del som vi i första hand ägnar oss åt i denna rapport. Denna form är känd som ett eget koncept: Collective Impact (Kainia och Kramer 2011, 2013; Kramer & Pfitzer 2016). Collective Impact handlar om att engagera sig i samhällsfrågor som också stödjer företagets affärsmodell.

Det sker genom samarbete med intressenter som civila organisationer, kommuner, sociala entreprenörer eller myndigheter. En specifik arbetsmodell presenteras inom konceptet som består av delarna gemensam vision, handlingsplan, projektledning, mätning och kommunikation (Kramer & Pfitzer 2016). Samarbetet mellan aktörerna ses som avgörande för projektets framgång (Perzon 2021).

Här används en liknelse av ett ekosystem där de olika aktörerna kan samverka för att nå en större gemensam nytta. Genom koordinering kan dessa aktörer tillsammans adressera samhällsutmaningar på ett mer effektivt sätt. Utgångspunkten är att det kan förenas med

att varje aktör når sina egna mål också genom samarbetet. För företaget kan det innebära nya affärsmöjligheter genom att stärka en marknad och företagets position på denna växande marknad.

Men det kräver då förekomsten av en gemensam agenda, delade mätsystem, ömsesidigt förstärkande aktiviteter, kontinuerlig kommunikation och förekomsten av en dedikerad projektledningsorganisation. Detta blir också denna rapports analysmodell, genom vilken vi kommer försöka tolka den empiri vi samlat in genom intervjuer och dokumentstudier.

2.3 BIDRAR TILL VÄXANDE FÄLT AV FORSKNING

Denna studie sker inom ett kraftigt växande forskningsfält. I en tidigare litteraturgenomgång hittade Dembek (et al 2016) 392 akademiska artiklar om Shared Value. De efterlyser fler studier om hur Shared Value fungerar i praktiken. Det finns för få empiriska exempel i forskningen och för lite data. Man vill dels veta hur begreppet kan användas för företagsledning, men vill också förstärka den teoretiska förståelsen av konceptet.

I en senare litteraturgenomgång av artiklar publicerade mellan 2010–2020 om forskning kring Shared Value av Menghwar & Daood (2021) pekar författarna bland annat på behovet av att förstå hur skillnader mellan olika nationella system påverkar ett företags värdeskapande, både för ägare och samhälle. De föreslår studier från områden med olika "varianter av kapitalism" (s 481). Vår studie sker i en svensk kontext vilket skulle kunna ge en kompletterande syn på Shared Value ur ett svenskt och skandinaviskt perspektiv med sina välfärdssamhällen.

Författarna efterlyser också studier av "fragmentariska institutionella miljöer" för att stödja företag att bättre hantera externa utmaningar för Shared Value. Den miljö vi studerar, områden av utanförskap och exkludering, kan bidra med sådana perspektiv.

Specifikt efterfrågas också mer forskning av Collective Impact, denna tredje form av Shared Value kopplat till ekosystem eller kluster. I Alberti & Belfantis (2021) genomgång av typer av studier gjorda inom de tre dimensionerna av Shared Value efterlyses ytterligare forskning om Collective Impact och dess roll inom Shared Value begreppet: "litteratur om detta ämne är mycket ny och ganska begränsad" och "sambandet mellan de två ämnena återstår att utforskas närmare", skriver författarna (s 328).

På liknande sätt skriver Alberti & Belfanti (2019) att; "Litteratur på gränsen mellan Shared Value och kluster är fortfarande i sin linda och nästan ingenting är känt om deras relation, trots att de är intimt besläktade sedan starten av detta område." Även Yelpo & Kubelka (2019) efterlyser studier som ägnar sig åt förändringar i klustret eller ekosystemet och inte enbart för det enskilda företaget.

Några exempel är ändå utvecklingen av Motor Valley-klustret i Emilia-Romagna som sägs ha bidragit till både skapandet av ekonomiska och sociala tillväxtmöjligheter för engagerade aktörer (Alberti & Belfanti 2021). Ett annat exempel är en fallstudie av partnerskap hos Whirlpool där alla fem komponenterna av Collective Impact modellen hittades, enligt Alberti & Belfanti (2019).

I allt högre utsträckning studeras Shared Value inom specifika branscher, till exempel Mehera & Ordonez-Ponces (2021) två fallstudier inom i fastighets- respektive bankbranschen. I båda fallen ökade företagen sin ekonomiska avkastning och sitt sociala värdeskapande, genom att sätta det regionala samhället i fokus. Andelin et al (2015) fokuserar på byggbranschen och Shared Value-skapandet i ett byggprojekt. Författarna fann fördelar ur dimensionerna hållbarhet, kvalitet och kostnadseffektivitet, men konstaterar också att möjligheterna hade varit ännu större om arbetet skett mer strategiskt.

Vår studie bidrar till fältet genom att ge efterfrågad ny empiri om den tredje dimensionen av Shared Value, satt i ett svenskt perspektiv, i en utmanande miljö av utanförskap och inom en specifik bransch; bygg och fastighetsbranschen.

3. METOD

Detta är en longitudinell studie där vi följt Skanskas arbete med Boendebyggarna och social hållbarhet under fem år. De första intervjuerna gjordes 2018 och de senaste intervjuerna gjordes under slutet av 2022. Dessutom har vi löpande haft möten med företrädare för Skanska för att diskutera utvecklingen. En del av intervjuerna, de som rör Boendebyggarna 1, har använts i en annan jämförande studie med Skandia Fastigheters arbete runt Frölunda Torg (Stigzelius 2020).

Studien bygger i första hand på intervjuer med företrädare för Skanska och Skanskas intressenter. Dessa intervjuer har bandats och vissa fall transkriberats och i andra fall sammanfattats skriftligen på bas av inspelningen. En andra källa är dokumentsstudier där vi tagit del av Skanskas rapporter och kommunikation såsom på webb-platsen och i årsredovisningar.

Detta är sålunda en kvalitativ studie som bygger på intervjuer och dokument och vars empiri tolkats fram till en analys. Vi har löpande diskuterat våra tolkningar med företrädare för Skanska och de mest centrala intervjupersonerna har fått läsa och kommentera rapporten för att ytterligare stärka tolkningarna.

Det är en fallstudie som visar hur det varit i just detta enskilda fall, men som kan sättas i ett teoretiskt perspektiv och diskuteras utifrån det. I vårt fall har teorier om hållbara affärsstrategier generellt och mer specifikt tillämpande koncept som Shared Value och Collective Impact använts som referensram.

Vi har haft en utforskande ansats med starka induktiva drag. Vi har i intervjuer och dokumentstudier närmast oss empirin på ett öppet sätt, även om vi haft med oss viss förståelse och vissa utgångspunkter i studien. De enskilda intervjupersonerna har anonymiserats av integritetsskäl, medan företag och andra organisationer som omfattas har nämnts vid sina namn. Se appendix för en lista på intervjupersoner.

4. EMPIRI

4.1 BOENDEBYGGARNA 1

4.1.1 VÄXER FRAM I PROBLEMOMRÅDET VIVALLA

Boendebyggarna utvecklades som ett projekt i samband med att delar av stadsdelen Vivalla skulle renoveras 2012. Vivalla ligger ungefär fem kilometer utanför Örebro stads-kärna och byggdes i slutet av 1960-talet som en del av det så kallade miljonprogrammet i Sverige. Vivalla är också en av dessa förorter som är klassade som ett särskilt utsatt område av Polisen tillsammans med ett 60-tal andra områden i Sverige (Polismyndigheten 2021).

Det är i första hand det kommunala bostadsbolaget Örebro Bostäder (ÖBO) som äger fastighetsbeståndet, bestående av runt 2500 hyreslägenheter i 2-3 våningshus. Vid tiden för starten av Boendebyggarnas bodde runt 7500 personer i Vivalla, de flesta med utländsk bakgrund, runt 83,5 procent (Stigzelius 2020). Arbetslösheten var hög, runt 23,5 procent. Förvärsinkomsten var låg; 122 800 kronor i gruppen 20-64 år. Även utbildningsnivån var låg, runt 10 procent hade eftergymnasial utbildning medan runt 14 procent hade 3-årig gymnasieskola. Skolresultaten var dåliga, enbart 55 procent hade slutbetyg i engelska, matematik och svenska i Vivallaskolan 2018 (Stigzelius 2020).

Det fanns också en stor symbolik kring Vivalla. Området nämns ofta som ett exempel på utanförskapsområden, som ett kraftigt segregerat område. Det är också ett historiskt känt exempel av allmännyttan vilket stod som förebild för serien "Svensson, Svensson" som skildrade en förortsidyll i radhusformat. Detta gör Vivalla speciellt, säger en av de intervjuade som arbetat som teknisk konsult i området.

"Jag tror inte det finns någon ort i Sverige där allmännyttan är så dominerande som ÖBO i Örebro. Det har ju sin historiska förklaring liksom. Bostadsbyggandet i Örebro var ju världsberömt på 50-talet då när allmännyttan växte upp".

"Örebro kanske mer än andra städer har ett ansvar att ta tag i dom här frågorna. Vi är väl en av de mest segregerade storstäderna i Sverige. Där utmärker ju sig Vivalla. Det var ju mycket prat att det var mycket rekrytering till IS och att många kom från Vivalla".

Vivalla har alltså vi den här tiden mycket av det som kännetecknar ett område i utanförskap. Boendebyggarna växer fram i anslutning till initiativ från samhällets sida att förändra situationen i Vivalla. Redan 1 maj 2011 startade partnerskap "En stärkt skola i Vivalla", som var ett initiativ från Örebro kommun för att skapa samarbete mellan många olika



Det finns en stark symbolik kring Vivalla. Det som idag nämns som utanförskapsområde har tidigare setts som en förortsidyll i radhus-format.

intressenter runt Vivalla, inklusive kommunens olika förvaltningar, skolan, socialförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen och vuxen och arbetsmarknadsförvaltningen. Syftet var att skapa bättre förutsättningar för barn och unga i Vivalla att nå målen i grundskolan och därefter gå vidare till gymnasiala studier och sedan vidare till universitetsstudier eller arbete. Partnerskapet inkluderade även mål och aktiviteter för att stärka familjerna runt barnen och ungdomarna för att öka integration i svenska samhället. Det skedde bland annat genom utbildning samt utökande organiserade fritids och kulturaktiviteter¹. Detta breddas senare till Partnerskap för Örebro² där ytterligare utsatta stadsdelar i Örebro ingår (Stigzelius 2020).

Partnerskapets fyra övergripande mål:

1. Stärka förutsättningar för barn och unga att nå målen i skolan.
2. Stärka förutsättningar för en attraktiv och trygg stadsdel.
3. Stärka förutsättningar för medborgare kring utbildning, arbete och integration i det svenska samhället.
4. Stärka förutsättningarna för en meningsfull fritid.

Har fanns även ÖBO och dess dotterbolag Västerporten med som en viktig part som en av de största fastighetsägarna i Vivalla. Västerporten förvaltar bland annat Vivallaskolan och Vivalla Centrum. ÖBO är med i styrgruppen för partnerskapet, finansierar delar av budgeten och är engagerad i olika aktiviteter som till exempel anställning av områdesvårdare kvällstid från lokala föreningar. Det privata näringslivet är inte inbjudet till partnerskapet, det är en "inom-kommunal" samverkan, som en intervjuperson uttryckte det. Däremot är de kommunala aktiebolagen, såsom ÖBO med.

ÖBO driver också omfattande renoveringar av Vivalla-området i olika etapper med hjälp av privata byggbolag. Detta pågår under många år och är en strategisk satsning av att renovera husen som började bli uttjänta och där omfattande totalrenoveringar var nödvändiga. Här ingick även en socioekonomisk plan för att förbättra villkoren i Vivalla. Något som från kommunens sida också kopplades ihop med arbetet med FNs hållbarhetsmål Agenda 2030.

Som en del av de upphandlingar som skedde kom det sig naturligt att fundera över vilka sociala projekt som skulle kunna ingå och vilka krav man kan ställa på samhällsengagemang och socialt ansvar på byggentreprenören, det enskilda byggbolaget. Här kom Skanska in i bilden.

4.1.2 BOENDEBYGGARNA UPPSTÅR

Boendebyggarna var ett partnerskap mellan ÖBO, Skanska och Arbetsförmedlingen. Syftet var att förbättra integrationen av långtidsarbetslösa som en del av arbetet med att renovera Vivalla och förbättra boendesituationen där. Vid upphandlingen ställdes krav sociala krav på budgivarna och att boende i Vivalla skulle involveras som praktikanter i byggprocessen. Skanska vann upphandlingen i konkurrens med andra stora byggbolag.

På ÖBO fanns det ett stort intresse för att hitta dessa win-win situationer. Det fanns en tydlig drivkraft att utforska nya modeller som kombinerar affärsnytta med socialt ansvar, säger en ansvarig för socialt ansvar och utveckling på ÖBO.

1. https://blogg.orebro.se/enklarevardag/files/2014/12/Partnerskap_Vivalla.pdf

2. <https://www.orebro.se/fordjupning/fordjupning/projekt--samarbeten/partnerskap-orebro.html>



Inom ramen för Boendebyggarna ska boende i Vivalla ges möjlighet att få praktik i de renoveringar som görs av Skanska och Örebrobostäder. Det ska sedan ge möjlighet till arbete eller utbildning i byggbranschen.

"Jag är själv otroligt intresserad av den här brytpunkten, alltså just mellan det affärs- mässiga och samhällsnyttiga. Att hitta den balansen. Jag brukar föreläsa i en del olika sammanhang om hur vi jobbar med det. Hur man väljer att lägga upp sitt socialarbete", säger personen och menar att det var ÖBO som var drivande i starten kring idén med Boendebyggarna, även om Skanska också var engagerade.

"De har gjort det vi har sagt att de skulle göra. Sedan har ju dom utfört sitt uppdrag inom Boendebyggandesatsningen bra. Det har de verkligen gjort bra. Fast det var ju så beställningen såg ut. Konceptet hade vi ju hittat på innan. Att man ska man få vara med och bygga om sin egen stadsdel.", säger den ansvarige på ÖBO och tillägger att det fanns motstånd internt både från de politiska leden och näringslivsorganisationerna.

"Det var ganska tufft i början när man var ute och träffade byggföretag och Byggnads och Svensk byggindustri. De var så arga och tyckte vi var så dumma och det här var helt omöjligt. Och idag är det är helt normalt."

"Det var en resa kan jag säga, också internt. Tjänstemannamässigt. Men där var ju kommunledningen tydlig, vår VD var tydlig. Men det var inte lätt", säger intervjupersonen.

En viktig del var att bygga mer exklusivt boende också inom området. Att höja statusen för området genom att det skulle finnas bättre boenden som de som fick det bättre ekonomiskt kunde flytta till och göra en boendekarriär utan att behöva lämna Vivalla.

"Det blir ju ofta genomgångsområden. Vi vill ju skapa möjlighet att göra boendekarriär inom sin egen stadsdel. Vi ville ju också i Vivalla att det skulle finnas småhus och villor", säger den ansvarige på ÖBO.

En anledning till att genomströmningen var hög anses vara att förbättringar inte sågs som långsiktiga av de boende. Det fanns en projektrötthet i Vivalla, något som ofta nämns av intervjupersonerna och som också nämns som vanligt i andra utanförskapsområden. Det är många projekt men magra långsiktiga resultat, säger en intervjuperson som är chef på ett

kommunalt bostadsbolag ägt av ÖBO som inriktar sig på kommersiella lokaler i områden där Vivalla ingår.

“Vivallaborna var väl ganska trötta på alla dessa projekt. Människor som kommer in och finns där en stund och skapar hopp och förtroende. Och sen så försvinner de och sen är det slut. Så att projekttröttheten var utbredd”, säger intervjupersonen och hänvisar till att det var en av anledningarna till att fastighetsbolaget bildades.

I starten så satt representanter från ÖBO, Skanska och Arbetsförmedlingen tillsammans i anslutning till byggarbetsplatserna i Vivalla. Här fanns en process som kallades strategisk partnering, en form av långsiktigt samarbete mellan olika intressenter genom byggprocessen. Det var något som Skanska arbetat med tidigare och som har betytt mycket för samarbetet, berättar en projektledare på Skanska som arbetade med Boendebyggarna.

“Det har ju gjort att vår beställare, Örebrobostäder, har suttit med sin projektledare på platskontoret. Och då har vi fått ett väldigt nära samarbete. Och vi har byggt en relation över tid. Som har varit väldigt betydande för projektet och hur jag har drivit det”, säger intervjupersonen och pekar på den fysiska närheten som avgörande.

“Säg att Skanska har suttit här, AF har suttit där och beställaren där. Och projektet är där. Du får inte samma samarbete. Kommunikationsvägarna blir betydligt längre och svårare. Här har vi kunnat tagit upp saker direkt i samband med att vi är här. Bara gå tvärs över korridoren, så har vi fått svar. Det har varit en riktigt avgörande faktor”, säger Skanskas projektledare.

“Arbetsförmedlingen var den tredje viktiga parten i samarbetet. De arbetade med arbetslösa i området och var de som inledningsvis ordnade praktikanter till Boendebyggarna genom rekryteringsaktiviteter bland de boende. De satt också fysiskt på platskontoret tillsammans med Skanska och ÖBO”, berättar projektledaren från Skanska.

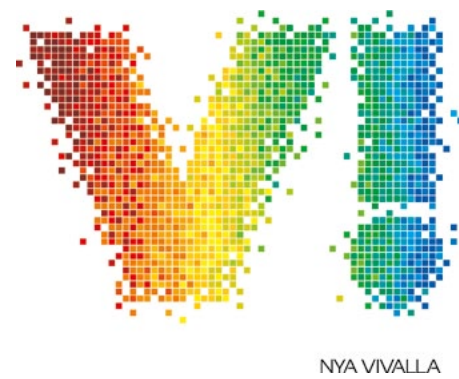
“Han satt ju här på 80 procent då. Innan projektet startade. Och hade kvar 20 procent på Arbetsförmedlingen. Så att han la ju grunden till hela det här sociala initiativet kan man säga. Och hur vi skulle jobba och hur vi skulle hantera processen.”

På Arbetsförmedlingen såg man fördelen av samarbetet. Det gjorde jobbet med att hitta praktikanter lättare, berättar den ansvarige på Arbetsförmedlingen.

“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 nästans... därframme. Men när jag kunde ringa och säga att jag var från ÖBO, då fick jag en tid i morgon”, säger Arbetsförmedlingens ansvarige.

De flesta av jobben hittades bland Skanskas leverantörer som tillfrågades om möjligheten att erbjuda praktik på byggarbetsplatsen. Även de hade stor nytta av att Boendebyggarnas projektledning satt nära byggarbetsplatsen, exempelvis kunde handledarna komma förbi med frågor och få stöd i sitt arbete med praktikanterna.

Praktikperioden var ofta tre månader och där kunde också praktikanterna valideras, att de fungerade i yrkesrollen, så att det de lättare kunde få arbete eller yrkesutbildning efter praktiken.



NYA VIVALLA

4.1.3 RESULTATET AV BOENDEBYGGARNA

Målet när Boendebyggarna startade var att få ut mellan 50–80 personer i praktik, enligt intervjupersonerna. Det skulle ske under den första etappen av ombyggnationen som startade 2012 och som tog runt sex år att genomföra. Resultatet blev 69 personer³, varav runt 15 hos Skanska och resten hos Skanskas leverantörer eller partners (Stigzelius 2020). Av dessa var det runt hälften, 48 procent som sedan kom ut i egen försörjning; arbete eller betald yrkesutbildning. Alla fick efter praktikperioden ett kompetensintyg som de kunde använda framöver när de sökte jobb.

På Skanska är man nöjda med resultatet och förklarar det med det nära samarbete mellan de tre aktörerna på platskontoret.

“Vad är det som leder till att man har lyckats i Vivalla? För vi tycker att man har lyckats väldigt väl. Det är alltid rätt människor som är totalt avgörande. Och i Vivalla har det blivit en osedvanlig lyckad kombination av människor från Skanska, från ÖBO och från Arbetsförmedlingen. Och det är en del av förklaringen”, säger projektledaren på Skanska.

Det verkar också som själva renoveringarna varit lyckad ur parternas perspektiv. Efterfrågan på de nyrenoverade lägenheterna var stor enligt intervjupersonerna. I ett exempel nämns att det var 400 sökande till fyra tvåor. Det är stor efterfrågan också på nyrenoverade äganderätter som stiger i värde, intervjupersonerna nämner exempel på äganderätter, två radhus, som sålts för 1,2 respektive 1,8 miljoner kronor.

Det var en viktig fråga för ÖBO att också skapa möjligheter till boendekarriär i området och minska genomströmningen av människor, att de som får en förbättrad ekonomisk situation inte lämnar området. På Skanska tycker intervjupersonen att man hanterat dilemmat väl för de som inte har råd att bo kvar sedan deras tidigare lägenhet renoverats.

“Dom som vill flytta ut från där vi renoverar får ju ett val att bo i en tillfällig lägenhet och kan sedan flytta tillbaka. En del väljer en ny (dyrare) lägenhet i det nya området. Så att där har ju ÖBO också gjort ett fantastiskt jobb med att skapa möjligheter för dom.”, säger den lokala projektledaren på Skanska.

Det fanns också positiva samhällseffekter enligt en extern undersökning som gjordes (Nilsson och Nilsson-Lundmark 2016). Undersökningen visade på att kostnaden för att göra en praktikant klar för arbetsmarknaden var runt 200 tkr. Besparingen för samhället när personen inte är arbetslös, blev 240 tkr per år, eller 6 Mkr under 25 år, enligt undersökningen. Här påvisas alltså en tydlig positiv samhällsvinst av projektet Boendebyggarna 1.

4.2 BOENDEBYGGARNA 2

4.2.1 BOENDEBYGGARNA ANVÄNDS IGEN

Efter att Boendebyggarna 1 avslutats kom en ny möjlighet för Skanska när en andra upphandling gjordes från ÖBOs sida om ett nytt projekt i Vivalla. Skanska föreslog då Boendebyggarna 2 – en andra omgång av Boendebyggarna. Konceptet från Boendebyggarna 1 användes alltså igen för nästa upphandling. Det var ett sätt att återanvända arbetet från Boendebyggarna och samtidigt kunna ha ett nytt konkurrenskraftigt erbjudande kring



3. [Boendebyggarna – starten på sociala upphandlingar – ÖBO \(obo.se\)](#)

socialt ansvar för att vinna också nästa upphandling. Även i denna upphandling var socialt ansvar en del av upphandlingskriterierna och därmed en del i konkurrensen mellan budgivarna.

”Det var ju ett krav i upphandlingen med social hållbarhet, att man ville ha ett praktikplats-initiativ à la Boendebyggarna. Men man ville också att det skulle utvecklas, stod det i förfrågan. Men andra var ju mer i upphandlingen också. Det var inte stängt för andra”, säger en av de nya projektledarna på Skanska.

Det gick bra för Skanska som vann upphandlingen och Boendebyggarna 2 blev verklighet med start 2019. En projektledare beskriver det som att naturligt att använda Boendebyggarna igen och skapa Boendebyggarna 2. Boendebyggarna 1 hade ju också goda resultat. Under de första fyra åren hade 69 personer fått praktik, och sammantaget hade mer än hälften gått vidare till jobb eller utbildning. Målet i Boendebyggarna 2 var att få in 40–50 personer i arbete under en femårsperiod (Stigzelius 2020). De upplevda framgångarna i Boendebyggarna 1 stärkte de ingående aktörerna att fortsätta arbetet med praktikplatser som en del i upphandlingen.

”Det hade fungerat bra och det var en hög andel som gick mot egenförsörjning. Antingen direkt via Boendebyggarna eller indirekt. Det var något man var väldigt stolt över”, sade Skanskas lokala projektledare.

Leverantörerna gillade också Boendebyggarna 1, säger en chef för socialt ansvar på Skanska. Det var fördelaktigt att kunna få praktikanter genom Skanska, som tog hand om koordinering och administration.

”Leverantörer ringer och undrar om det inte är dags för dem att få en praktikant. De flesta är nöjda och har goda erfarenheter”, säger intervjupersonen.

Även på kommunen vittnade man om vikten av Boendebyggarna som hade sina egna kontakter in till byggföretagen, vilket gjorde processen mer effektiv.

”Boendebyggarna var helt avgörande, kontaktvägarna in mot byggbranschen finns, utan dem skulle det vara omöjligt för oss, att vi själva skulle ringa runt och fråga efter jobb, det vore svårt”, säger en person som arbetar med arbetsmarknaden på kommunen.

”Det är en win-win för de flesta, tycker jag”.

På Skanska var man också nöjda med Boendebyggarna 1. Ett standardiserat arbetssätt hade utvecklats tillsammans med leverantörerna och kunden Boendebyggarna. Budget, tidplaner och bemanning gjordes som för andra projekt, säger en person med ansvar för sociala frågor på Skanska.

”Det finns ingen rädsla längre för hur man gör ett Boendebyggarna projekt. Det har ändrats efter Boendebyggarna 1. När du gör ett anbud, så vet du kostnaderna för Boendebyggarna”, säger intervjupersonen.

Men det förutsätter något som Skanska har, en sammanhållande part som håller ihop allting, en projektledare för Boendebyggarna för att det ska fungera, säger den lokala projektledaren på Skanska.

”Det behövs någon som är ”pin-pointad” för den rollen. Alla andra, vi i projektet, vi fyller snabbt våra dagar med det man ska göra som en del av entreprenaden. Det är fullt sjå med det. Därför behövs en egen projektledare för Boendebyggarna”, säger Skanskas projektledare.

Det håller intervjupersonen som arbetar med arbetsmarknadsfrågor på Örebro kommun med om.

”En sammanhållande part måste du ha. När Skanskas projektledare var sjukskriven stannade hela Boendebyggarna av. Det är ett måste med en sammanhållande part”, säger personen.

4.2.2 ANNORLUNDA FÖRUTSÄTTNINGAR

Men mycket hade förändrats sedan Boendebyggarna 1. Den viktiga samarbetspartnern Arbetsförmedlingen som enligt intervjupersonerna lade mycket resurser på att hitta bra praktikanter hade hamnat i en kris. De hade fått ny inriktning och förändrad verksamhet från sin huvudman och kunde inte spela samma roll som tidigare. De kunde inte förse Skanska med praktikanter i samma utsträckning som tidigare. Därför blev Skanska tvungen att hitta andra samarbetspartners.

”Arbetsförmedlingen backade hem pga omorganisationen, precis när vi skulle börja med den andra upphandlingen, vi fick hitta andra samarbetspartners, det har varit en resa”, säger Skanskas projektledare.



En framgångsfaktor för Boendebyggarna har varit närheten till projektledningen som haft sitt kontor i anslutning till byggarbetsplatsen.

Också en annan av cheferna på Skanska, med socialt ansvar som inriktning, beskriver denna brist på kandidater och att man fick leta utanför Vivalla-området.

”Det hade funnits en diskussion redan tidigare om en breddning av rekryteringsbasen”, säger chefen.

”Det var en fråga redan under Boendebyggarna 1 om det var rätt att exkludera personer från andra delar. Det var till och med en person som flyttade till Vivalla för att få denna möjlighet”, säger chefen för socialt ansvar på Skanska.

De nya aktörerna kom bland annat från privata sektorn, bolag som hade ramavtal efter en upphandling ”Rusta och Matcha” som skulle ersätta en del av det som Arbetsförmedlingen gjorde⁴. Dessa bolag samarbetade med Arbetsförmedlingen men skötte i stort sett det mesta själva och fick ersättning efter hur väl man lyckades.

Activa var en av dessa och där var man nöjd med att få möjligheten att vara med i Boendebyggarna, när Arbetsförmedlingen minskande sitt engagemang.

”Men vi kunde inte ordna lika många praktikanter som Arbetsförmedlingen kunde. Så ibland måste vi tacka nej”, säger en av cheferna på Activa.

Kandidaterna är också annorlunda än de från Boendebyggarna 1 som var nyanlända till Sverige. Activas personer stod ofta längre från arbetsmarknaden på grund av social ohälsa.

En annan partner som prövades var Samhall, som ju är ett statligt bolag med syfte att skapa arbete för personer med funktionsnedsättningar. Det visade sig svårt att arbeta med dem på samma sätt som med Arbetsförmedlingen, och det var även här en annan typ av

4. [Rusta och matcha - Arbetsförmedlingen \[arbetsformedlingen.se\]](#)

kandidater än i Boendebyggarna 1. I Boendebyggarna 1 var det nyanlända till Sverige som omfattades i första hand, nu prövade man att inkludera personer med funktionsnedsättning. Men resultatet blev inte så bra, berättar Skanskas projektledare.

”Det landade inte så väl, så det ligger på is nu. Det var inte så att det stod människor på kö, det kom inga kandidater och samarbetet med Samhall fungerade inte så bra. De levererade inte i sina åtaganden”, säger projektledaren.

”Det var till och med så att det var svårt att hitta praktikanter, säger en annan av projektledarna på Skanska. Man utvidgade målgruppen till att omfatta andra som bodde utanför Vivalla. Arbetsförmedlingens ändrade roll var en anledning, men också att allt fler projekt i kommunen hade sociala krav nu och praktikanterna började ”ta slut”, enligt Skanskas projektledare.

”Målet är ju att Vivalla ska bli integrerat i Örebro län. Då är det bra att praktikanter från hela Örebro län kan komma och arbeta i Vivalla. Vi ska ju jobba med dem som har störst behov av praktik. Bra att det kan breddas”, säger projektledaren på Skanska.

Sammantaget kan man alltså konstatera att i Boendebyggarna 2 breddas rekryteringen till att omfatta personer från fler geografiska områden i Örebro och att också inkludera personer med funktionsnedsättning.

En annan skillnad var att Boendebyggarna 2 delvis skedde samtidigt som Corona-pandemin. Det gjorde det svårt i starten och verksamheten var liten när smittspridningen var som störst. Under 2021 var många byggarbetsplatser stängda. Resultaten var att färre arbetsplatser deltog än tidigare, och då endast med några enstaka praktikanter. Sammantaget hade man under de två första åren haft ett tjugotal praktikanter i Boendebyggarna 2, men under 2022 började det öppnas upp igen. Resultatet av Boendebyggarna 2 var ändå liknande som vid Boendebyggarna 1. Vid en mätning i mars 2021 hade sammantaget 20 personer gjort praktik och av dem hade 12 sysselsättning i form av anställning (nio personer) och studier (tre personer). Så mer än hälften av praktikanterna hade fått en bättre situation tack vare Boendebyggarna 2.

4.2.3 EFFEKTER AV BOENDEBYGGARNA

Boendebyggarna har fått positiva effekter, både på intressenterna runt Boendebyggarna och för Skanska självt. Runt hälften av praktikanterna kan förväntas antingen få jobb eller komma in på yrkesutbildning.

”De har ju kunnat rekrytera efteråt, de här praktikanterna. Inte alla men, det finns ju solskens-historier, där de kunnat anställas direkt jobb efter praktiken”, säger en projektledare på Skanska Örebro.

Det är också positivt ur ett samhällsperspektiv. Beräkningar som ÖBO och Skanska har tagit fram visar att Boendebyggarna är lönsamt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv (Nilsson & Nilsson-Lundmark 2016). En kostnad på 3,5 mkr ger 18 mkr tillbaka till samhället efter två år och 31 miljoner på fyra år om runt 30 procent av praktikanterna får anställning (18 praktikanter av 50 i denna mätning). Det sker genom minskande kostnader för uteblivet arbete, rehabilitering, ersättningsstöd och skatt bland annat⁵.

För Skanska sägs Boendebyggarna ha haft en positivt effekt internt, i form av lärande av hur man arbetar med praktikprogram och en konceptualisering av Boendebyggarna för användning i upphandling på andra platser.

5. <https://www.obo.se/ett-hallbart-obo/boendebyggarna-starten-pa-sociala-upphandlingar/>

”Det var ju ett vedertaget arbetssätt, så det var ju viktigt att behålla det. Vi har tagit tillvara på arbetsmetoderna som utvecklades på Boendebyggarna, inte bara i Örebro, vi kan ju implementera det på andra ställen. Nätverket ovanför mig sprider hur vi arbetar till andra ställen”, säger Skanskas projektledare).

Effekterna på hela Vivalla är svårare att mäta. Den mätning som har skett rör uppföljning av praktikanterna. Det finns begränsad kunskap om effekter på samhällsnivå hos parterna. I intervjuerna är det få som har svar på hur det har gått för Vivalla som område. Det är inget intervjupersonerna självmant tar upp i intervjuerna och när vi frågar hänvisar intervjupersoner ofta till att det borde finnas statistik på det, men att de själva inte vet. Det är tydligt att detta perspektiv inte står i förgrunden bland de aktörer vi intervjuat.

Effekten för de boende i Vivalla är också oklar. Tanken är att de som bor där ska kunna göra en boendekarriär inom området och hitta en mer attraktiv och finare bostad om och när de får ekonomiska möjligheter till det. Samtidigt ska det tidigare boendet till lägre kostnad finnas kvar, även om bestånd renoverats och blivit bättre.

”Det är en av prioriteringarna, att säkerställa att människor kan bo kvar, men ändå öka statusen i området”, säger en chef för socialt ansvar på Skanska.

Utsagor från intervjupersoner tyder på att kostnaderna för renoverade lägenheter stigit men att det har kunnat kompenseras genom kommunens försorg så att boende kan bo kvar. Det har också skapats varierade boendeformer som möjliggjort boendekarriär och flyttning inom Vivalla där prisutvecklingen på radhus varit positiv men det är osäkert vad som faktiskt skett när det gäller flyttningar inom och utom Vivalla.

Initialt fanns det också större ambitioner av samarbete med fler intressenter, såsom skolor, men det har inte blivit av, säger chefen för socialt ansvar. En del samarbete har dock gjorts kring belysning och enklare stadsplanering.

Om vi tittar på statistiken, enligt statistikdatabasen hos Örebro kommun⁶, vad kan vi då se? Det är en blandad bild. På det stora hela taget är Vivalla lika mycket utanförskapsområde som tidigare om man tittar på inkomst, arbetslöshet och utbildningsnivå. Men vissa förbättringar kan urskiljas under de år som gått och som Boendebyggarna varit på plats. Det betyder inte att det är tack vare Boendebyggarna, eftersom antalet personer som omfattats varit begränsat. Däremot kan det möjligen varit en av flera bidragande orsaker.

Andelen arbetslösa är 26,2 procent 2022 jämfört med 22,4 procent 2018 och 25,1 procent 2012. Det har varierat lite över åren, men i stora drag är runt var fjärde person arbetslös i Vivalla. Om man tittar på utbildningsnivå så var andelen i Vivalla med enbart grundskola 37,3 procent 2021 jämfört med 38,8 procent 2012. Andelen med akademisk utbildning, det nämns som eftergymnasial utbildning, var 2021 20,2 procent jämfört med 17,5 procent 2012. Den sammantagna bilden är då att en relativt stor andel i Vivalla, drygt var tredje person, enbart har grundskoleutbildning, men att andelen med högre utbildning har ökat något över åren till att omfatta runt var femte person.

Figur 1. Arbetslöshet, utbildningsnivå och inkomst enligt statistikdatabasen hos Örebro kommun.⁶

6. [Örebro kommuns statistikdatabas - Örebro kommun - fördjupning \(orebro.se\)](#)

TRYGGHETEN I VIVALLA 201–2022	ANDEL HYRESGÄSTER SOM KÄNNER SIG NÖJDA/TRYGGA						
	2010	2012	2015	2019	2020	2021	2022
Personlig trygghet i trapphuset	80,2	82,5	78,5	80,7	77,0	77,3	81,0
Personlig säkerhet i området kvällar och nätter	49,4	60,3	67,7	59,8	55,7	51,0	53,0
Personlig säkerhet i området dagtid*	-	-	-	79,7	75,1	74,7	79,0
Belysningen på gården och nära huset	70,5	74,8	70,4	71,4	65,0	65,1	75,0
Kontakten med grannarna	78,3	77,2	77,7	72,3	66,2	66,5	71,0

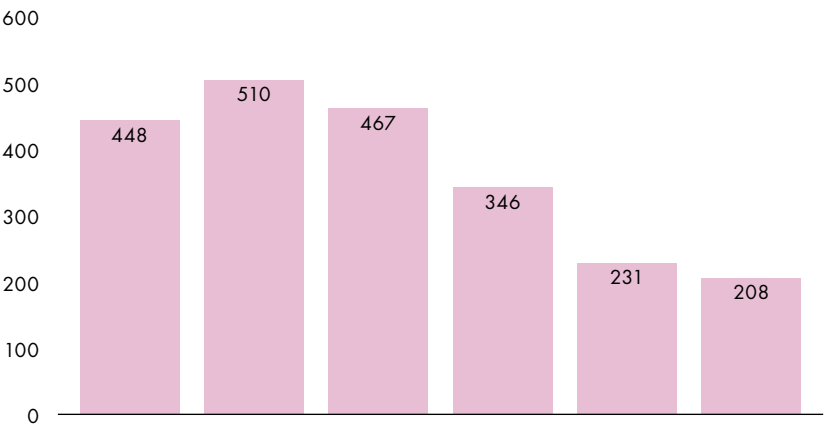
* Ingen mätning i denna fråga 2010–2015.

Figur 2. Mätning av upplevelse av trygghet i Vivalla, utförd över tid av Örebrobostäder.

Andelen med utländsk bakgrund i Vivalla är 77 procent 2012 och har ökat till 85,9 procent 2021⁷. Det totala antalet boende i Vivalla är ungefär detsamma, runt 7 000 personer. Här ser vi alltså att andelen med utländsk bakgrund har ökat relativt mycket. Förvärvsinkomsten har ökat från i genomsnitt 119 tkr/år 2012 till 160 tkr/år 2020, en ökning även om man tar hänsyn till inflationen och stigande köpkraft generellt i Sverige.

Vad gäller trygghet för de boende så är det något som ÖBO mäter. Även här är det svårt att utläsa några stora förändringar av statistiken. ”Personlig säkerhet i området kvällar och nätter” anges på en procentandelsskala till 49,4 år 2010, jämfört med 67,7 2015 och 53 2022. En liten förbättring jämfört med 2010, men samtidigt en nedgång jämfört med 2015 (figur 2).

Örebro kommun mäter också trygghet i form av antalet otrygghetsskapande händelser i verktyget Embrace. Här ser vi en förbättring, runt en halvering av händelserna mellan 2017 och 2022. 2017 var det 448 inrapporterade händelser att jämföra med 208 händelser 2022 (figur 3).



Figur 3. Totala antalet otrygghetsskapande händelser i Vivalla över tid. Sammanställning från rapporteringssystemet Embrace som används inom Örebro kommun.

7. Definitionen för utländsk bakgrund är utrikes född eller född i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands, enligt statistikdatabasen Örebro kommun,

HÄNDELSEKATEGORI	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Anträffande tillhyggen/stenupplag	0	1	2	1	0	1
Väld/bråk	29	42	36	30	6	13
Inbrott	4	7	13	11	9	10
Misstänkt narkotikahantering	16	40	24	48	25	43
Olovlig trafik	53	57	47	11	3	3
Rån	4	9	13	4	1	0
Incident mot anställd	12	41	27	14	4	4
Otrygg plats	1	3	8	2	9	13
Otrygghetsskapande samling inomhus	41	64	53	42	36	34
Otrygghetsskapande samling utomhus	44	24	55	15	4	6
Skadegörelse	222	194	170	143	121	68
Ospecificerat	22	28	19	25	13	13
Totalt	448	510	467	346	231	208

Figur 4. Otrygghetsskapande händelser i Vivalla per och händelsekategori. Sammanställning från rapporteringssystemet Embrace som används inom Örebro kommun.

Det är framför allt rapporter om skadegörelse som har minskat, men även våld/bråk, olovlig trafik och otrygghetsskapande samlingar utomhus. Samtidigt har antalet rapporter om misstänkt narkotikahantering och inbrott ökat (figur 4).

På makronivå är alltså bilden att andelen med högre utbildning i Vivalla ökat något liksom den genomsnittliga förvärvsinkomsten, men att arbetslösheten är ungefär den samma över åren, liksom andelen med enbart grundskola. Samtidigt har andelen med utländsk bakgrund ökat. Vad gäller trygghet är det en blandad bild, med minskade inrapporterade händelser av otrygghet medan upplevd trygghet varierar över åren.

Frågan är om vi egentligen vet vad som hänt för de som bor i Vivalla? I vilken utsträckning har det skett en förändring på lokalsamhälls-nivå i Vivalla? Vi kan konstatera att området fortfarande klassas som ett särskilt utsatt område av polisen (Polismyndigheten 2021).

4.3 SPRIDNING AV SOCIALT ANSVAR TILL ANDRA

4.3.1 INSPIRATION FÖR ANDRA – VÄSTRA HAMNEN

På Skanska fick erfarenheterna av Boendebyggarna flera positiva effekter. Det blev ett exempel på hur socialt ansvar och samhällsnytta kunde ha positiv inverkan också på affären. Boendebyggarna blev ett referensfall som andra kan inspireras av och som kan användas i kontakter med intressenter, inklusive kunder.

Skanska förstärkte dessa processer internt så liknande projekt kunde sättas upp på andra platser i Sverige, berättar en chef på Skanska med ansvar för samhällsfrågor. Det kunde vara praktikplatser, men också andra aktiviteter.

”Vi har hittat en process ”Design för samhällsnytta” för att förpacka det vi gör; vi skapar arbetstillfällen, vi samverkar kring de lokala behoven, vad behöver vi förstärka? Samhällsnyttan är inte bara att vi bygger bostäder, utan utöver det”, säger Skanskas samhällsansvarige chef.

Design för samhällsnytta blev en arbetsprocess för socialt ansvar kopplat till byggprocessen⁸. Processen inkluderar steg som nulägesanalys kring sociala behov i området, lyssna på intressenterna, analys av behoven och göra en handlingsplan tillsammans med partners samt att utvärdera resultaten.

Arbetet med socialt ansvar ur ett samhällsperspektiv förstärktes vid projekt på flera orter, som Göteborg, Malmö och Stockholm. Ett av dessa projekt var Sjösättningen i Västra hamnen i Malmö. Där fick Skanska köpa mark att bygga på och ett av villkoren var att ta fram en social agenda för bygget.

”Det var som en pilot för att testa samarbete inom det sociala området med Malmö Stad”, säger en projektledare för Skanska i södra Sverige. Det var ganska öppet i början vad det skulle infatta och arbetades fram i dialog med staden.

Det är en bild som också kontaktpersonen på Malmö Stad, delar.

”För oss var det var ett pilotprojekt kring social hållbarhet, vi skrev in det i markanvisningen. Vi surrade om det, hur vi tar det vidare, vi hade workshops med Skanska om vad kunde vara aktuellt, mer än enbart praktikplatser, vad finns runt det här projektet, som kan samverka med byggprocessen”, säger intervjupersonen.

Det blev en del medlande mellan parterna, fortsätter Malmö Stads kontaktperson och ger ett exempel.

”Jag fick lägga tid och kraft på att Skanska och Yallatrappan skulle komma överens. Att det skulle bära sig så alla ville vara med. Skanska agerar som professionell byggare och jag fick ’proja’ åt dem, det här och det här ska ingå, när det är på plats. Det har gått jättebra sedan”, säger kontaktpersonen.

Här ingick samarbete med Yallatrappan som en del av det sociala arbetet. Det var ett projekt för att stödja kvinnor som var långt från arbetsmarknaden och ge dem en möjlighet till arbete. De fick etablera sig i området till en förmånlig hyra. Yallatrappan hade vuxit fram i Rosengård, men kunde komma till en annan del av staden med sin verksamhet. En form av integration mellan Östra och Västra Malmö, som en intervjuperson på Malmö Stad uttryckte det.

Man arbetade också med praktikplatser, som i Vivalla och Boendebyggarna. I ett fall erbjöds tolv praktikplatser á sex månader i byggverksamheten, som ett sätt att prova på om det kan vara ett yrke som passar, berättar en av Skanskas projektledare i Malmö.

”Någon blir fast anställd efteråt, inte alla men några. Men de får alla intyg som gör det lättare att få jobb senare”, säger den lokala projektledaren.

Här får man också stöd från Skanska centralt och kan lära sig från exempelvis Boendebyggarna, säger en annan av Skanskas projektledare i södra Sverige.

”Enheten för hållbar affärsutveckling är ett stöd centralt och delar erfarenheter från andra projekt, som i Örebro exempelvis”, säger projektledaren.

4.3.2 STÄRKT KONKURRENSKRAFT

Spridningen av arbetet med socialt ansvar bidrar till att få markanvisningar för utvecklingsprojekt för nya bostäder. Genom att utveckla ett partnerskap med intressenter som kommuner så kunde Skanska bli en mer attraktiv entreprenör att samarbeta med.

8. [Skanska investerar i människan, samhället och framtiden | skanska.se](#)

”Det stärker vår attraktivitet som markutvecklare och partner. Vi tar ansvar för att processleda. Vi har kompetensen och vet vad som behövs för att ett område ska bli bra också socialt”, säger chefen för socialt arbete på Skanska.

Ansvariga chefen för samhällsfrågor hos Skanska framhåller att arbete med socialt ansvar, som Boendebyggarna i Vivalla, stärker Skanskas konkurrenskraft vid upphandlingar av markanvisningar.

”Markanvisning är jätteviktigt för oss, vi vill ju växa som projektutvecklare. Ju mer man kan koppla den till social hållbarhet desto bättre. Kunderna vill inte bara ha ett pris, de vill ha samarbete också”, säger samhällsansvarschefen och fortsätter:

”Få tänker social hållbarhet som vi. För de flesta är det som filantropi, vi vill veta hur det påverkar vår produkt.”

En projektledare i Malmö delar bilden av att sociala projekt stärker Skanskas konkurrenskraft. Det är ett sätt att hitta gemensamma frågor att samarbeta kring med kunderna.

”Våra kunder delar vår syn, vi uppfattas ju som ett modernt företag. Att vi tar ledartröjan och bryter ny mark kring hållbarhet”, säger den lokala projektledaren.

Intervjupersonen berättar hur Skanska kunde sitta ned med en kund och diskutera tilldelning av mark och samtidigt diskutera det sociala arbetet som skulle ingå i en sådant avtal. Man kom överens om att göra ett socialt hållbarhetsavtal och resonerade sig fram till vad det skulle innehålla.

”Det finns ett marknadsvärde på det förstås. Det skapar en fördel hos våra kunder när vi söker ett projekt. Vissa kunder ställer det som krav, man behöver bidra på större sätt för att komma på tal, det är super-viktigt”, fortsätter en av Skanskas lokala projektledare.

Även om det inte alltid går att mäta, rent finansiellt.

”Det finns inga siffror på finansiellt värdeskapande, men att det ger en fördel det är ingen tvekan om. Det är min personliga övertygelse och erfarenhet. Det är lite som en religion, man måste tro på det”.

Även köpare av fastighetsbestånd kan finna det attraktivt med det sociala engagemanget, säger en annan av Skanskas projektledare i Malmö. Det gäller inte alla köpare, men hänvisar till en sådan kund som ofta köper bestånd som Skanska utvecklat.

”Det fungerar bra med den aktören. De har klaffat med oss på Skanska och har köpt ganska många projekt. De har ju grundvärderingarna på plats, som är lika våra”, säger projektledaren.

Personen tror också på affärsnyttan bakom de sociala projekten.

”Det finns ju en krass ekonomisk vinning. De boende trivs i sina kvarter. Att vara påtänkt för en markanvisning. Här finns ju en affärsnytta, det är frågor vi kan och frågor vi jobbar med”, säger lokala projektledaren.

”Men det gäller inte överallt”, tillägger personen.

”Alla kommuner är nog inte där än. De kanske inte kommit till insikt. Alla vill ha in det gröna, och det sociala börjar komma, men det finns inte i alla kommuner ännu”.



Även på Malmö Stad bekräftar man att socialt ansvar har en påverkan vid val av byggbolag.

”Det är inte avgörande när vi väljer byggherre, men det har blivit en del med sociala klausuler i ett underdokument till köpeavtalet. Med en social agenda. Det ska finnas med. Företagen vet om att denna fråga kommer. De som brukar köpa mark av Malmö Stad vet om det. De som är nya får veta det ganska snabbt”, säger affärschefen för Malmö Stad.

4.3.3 KULTUR-EFFEKTER

En annan lite oväntad effekt av Boendebyggarna och spridningen av socialt ansvar via Design för Samhällsnytta, är en kulturskapande process internt på Skanska. Flera intervju-personer vittnar om att arbetet med socialt ansvar har stärkt Skanska som ett roligt företag att arbeta på. Det har bidragit till att se Skanska som ett företag som är ansvarsfullt, inkluderande och med ett större syfte än att bara tjäna pengar.

”Jag upplever att vi har en annan kultur i det projektet, mycket tack vara Boendebyggarna. Att man tillåter sig att prata mjuka värden. Man har en större förståelse, min kartbild kanske inte ser likadan ut som din kartbild. Alla har kanske inte samma förutsättningar, men vi är fortfarande lika mycket värda”, säger en av Skanska projektledare i Örebro, som också betonar att det stärker Skanska.

”Vi som privat företag, vi drar ju nytta av detta. Det hjälper oss med kulturförflyttning, det är extremt värdeskapande, tittar vi på rena pengar, så kan vi rekrytera rena guldkorn utan att det kostat oss någonting.”

En annan av projektledarna på Skanska i Örebro, ger en liknande bild.

”Det har blivit en kultur, en självklarhet, att man ska ta emot en praktikant. Vi kallar dem Boendebyggare. Att man ska ha en Boendebyggare. Det är ett så etablerat namn nu”, säger intervjupersonen och fortsätter:

”Företaget och alla våra underleverantörer har ju börjat se fördelarna med det. Så växer dem som personer, alltså de som tar emot. Det har blivit en mer inkluderande arbetsplats där man verkligen ser att man gör en skillnad”.

Även i Malmö, ger man en liknande bild. Så här berättar en av Skanskas projektledare där;

”Det känns som man uppfyller ett högre syfte, när man inte bara går till jobbet, inte bara tjänar pengar, utan att man också skapar något bestående för samhället. Vi är inte ideella, men vi brinner för ett bättre samhälle”, säger intervjupersonen som berättar att det stärker Skanska som arbetsgivare också, att det blir roligare att arbeta på Skanska.

”På ett personligt plan, så är det faktiskt för att det för roligt. Det är det som är roligt med Skanska, vi har ju vår strategi; Vinst med värde. Men det är inte alltid kronor och ören som är i första rummet, vi ska uppfylla så många värden som möjligt. Det blir mycket roligare att jobba med sådana värden också”.

Även på Malmö Stad vittnar man om att samhällsengagemangen bidrar till ett skapa en bra kultur och att det har en positiv effekt på själva bygg-projektet. Att samarbetet skapar trivsel, engagemang och effektivitet.

”Det blev ett gott engagemang som smittar av sig på det vi egentligen ska göra, att bygga ett bra hus. Det blev en smidigare process med det också. Och ett väldigt bra resultat. Det som ska byggas”, säger projektledaren på Malmö Stad.



4.3.4 LÄRANDE KRING SAMARBETEN

En del av att sprida modellen för socialt ansvar är att utveckla kunskapen om hur man samarbetar. En av de viktigaste sakerna som lyfts fram är vikten av en koordinator, någon som driver nätverket av aktörer framåt och som samordnar samarbetena.

”Det krävs engagemang. Det ska genomföras också, inte bara skriva avtal. Man ska vara med hela vägen tills det är på plats, till invigningen. Det tycker jag man måste ha med sig, det krävs det resurser för. Att man har den tiden. Annars är det lätt att det faller”, säger en av respondenterna från Malmö Stad.

En av Skanskas projektledare betonar vikten av starta partnerskapen direkt och på ett öppet sätt.

”Skapa nätverk med kommun och andra intressenter så fort som möjligt och skapa workshops direkt. Ha en öppen dialog om vad man vill och lämna komfortzonerna”, säger intervjupersonen och fortsätter:

”Man måste lämna lästa positioner och tänka lite större. Alla har ett uppdrag, men försök tänka utanför det, att tänka helhet. Man kommer inte någon vart annars.”

Även Skanskas projektledare i Örebro delar den uppfattningen och betonar att forma en bra fungerande arbetsgrupp tidigt.

”Genom att ha en grupp med rätt dynamik, där man lär känna varandra, där man tydligt pratar om gemensamma mål, att alla känner att det är deras vision också”, säger lokala projektledaren.

Aktörerna verkar också lära sig varandras roller med tiden. Det finns skillnader i de olika intressenternas arbetssätt och synsätt. Privat och offentligt kan samarbeta väl tillsammans, även om det finns vissa spänningar.

”Det kan finnas en misstänksamhet, man vet ju hur det är i slutet av dagen så..., och det är ju rätt och det måste man vara ärlig med. Vi har ju vissa lönsamhetskrav på oss från våra ägare, annars har jag ju inte gjort mitt jobb, men inom den ramen så, men det är inget stort hinder tycker jag”, säger en projektledare på Skanska.

Också intervjupersonen på Malmö Stad vittnar om olika synsätt inom det offentliga.

”Politikerna i Malmö Stad gillade det inte, oppositionen ville inte att vi ska finansiera privata byggherrars projekt. Det här ska inte ligga ihop med försäljningen, det ska byggherren stå för. Men jag menar att vi fick så mycket mer för det, tack vare de lilla pengar vi lade in. Det hade inte blivit av annars. Nu skriver vi in att vi har arbetsplatspraktik”, säger Malmö Stads projekledare.

Också från samarbetsorganisationen Activa i Örebro har man förståelse för att företag har sin agenda. Det kan ibland vara svårt för Activa att skapa intresse för sin verksamhet, men att företagen gör det som en del av en strategi för att få fördelar och på sikt tjäna mer pengar. Det är inget problem för respondenten från Activa.

”Jag ser inte detta som ett problem. Det finns ingen motsägelse. Det ligger i linje med de nya utmaningarna i samhället. Det går hand i hand. Det är smart att jobba med praktikanter. Vi är alla en del av samhället och vi bidrar med olika saker. Det är en förutsättning att den inte är altruistisk. Det är det här sammanhanget vi lever i. Företag måste tänka på sin egen överlevnad”, säger Activas repsenentant.

Det betyder inte att allt fungerar. Det finns flera vittnesmål om att engagemang som fallerar och partnerskap som inte utvecklas. Affärschefen på Malmö Stad ger exempel

”Vi försökte engagera skolor. Att vi fick komma och prata, om vilka jobb man kan ha inom bygg. Men de bytte personal, det tappades bort, och när det var dags då gick det inte att få med i deras planering”, säger intervjupersonen.

4.3.5 UTVECKLA MÄTNINGAR

Att mäta resultatet av insatserna är ett återkommande dilemma i intervjuerna. Det sker mätningar av resultat kopplat till enskilda aktiviteter, oftast antal praktikanter som får jobb eller utbildning efter praktiken. Det sker ingen eller liten mätning av effekter i det större eko-systemet, av påverkan på samhällsnivå, att döma av intervjuerna.

Det förefaller inte vara stor efterfrågan på mätningar på makro-nivå från intressenterna efter att projekten avslutats. Så länge man uppfyllt åtagandena enligt upphandlingen, så verkar redovisningen av vissa aktiviteter och begränsade utfall räcka. Alla verkar vara tillfreds med att projekten blivit bra och man hållit sig till planer och budgets.

Intervjupersonen på Malmö Stad lyfter upp den ekonomiska projektredovisningen som viktig.

”Vi hade också skarp bokföring, detta har hänt, det var jättebra. Det är ofta det som är problemet när vi jobbar med hållbarhetsfrågor, vi kan aldrig följa upp det.”

Från Skanskas sida skulle man gärna se mer mätningar framöver, säger personen som arbetar med socialt ansvar.

”Det är svårt att mäta. Vi har varit med i olika forskningsprojekt, för att testa SROI modellen, exempelvis. Vi skulle vilja erbjuda sådana kalkyler”, säger chefen för samhällsfrågor och fortsätter:

”Jag har inte varit med om att vi vid markanvisning förväntas möta det sociala utfallet efteråt. Vi skulle gärna se det, exempelvis kring integration”.

Det är också svårt att mäta hur mycket det sociala arbetet ger i finansiellt mervärde för Skanska när man avyttrar sina utvecklingsprojekt.

”Vet inte om vi får mer betalt. Det ger ju ett värde, inget snack om det, när vi pratar med köparen. De har ju också hållbarhetsmål, det möter deras agenda och strategier. Det ger bättre lönsamhet, men jag har inga siffror på det. Inget att jämföra med, finns inte”, säger projektledaren Skanska Malmö.

Sammantaget framträder många intressanta utsagor bland intervjupersonerna, något vi nu sammanfattar och analyserar i kapitel 5.

5. ANALYS

5.1 SKAPANDE AV SHARED VALUE – KONKURRENSFÖRDELAR

Det framgår tydligt i empirin att Boendebyggarna har stor strategisk betydelse för Skanska. Det är ett sätt att stärka affärerna förutom att skapa social nytta för praktikanterna och indirekt lokalsamhället i stort. Boendebyggarna tillkom i en förhandling med ÖBO som var en del av att Skanska skulle få uppdraget i Vivalla. Samarbetet kring Boendebyggarna och skapandet av Boendebyggarna 2 bidrog troligen till att Skanska vann upphandlingen om fortsatta uppdrag i Vivalla. Här finns alltså en direkt koppling mellan Skanskas skapande av nya lönsamma affärer och Boendebyggarna.

Samma sak kan vi studera för Sjösättningen i Malmö. Skanskas sociala engagemang skapade goda relationer med Malmö Stad och tillsammans arbetade man fram ett program för social hållbarhet, där praktikplatser var en del, liksom i Vivalla. Detta engagemang inom Skanska kunde stärkas av den kompetens Skanska byggt upp internt och på central nivå under paraplyet ”Design för samhällsnytta” och där erfarenheterna och lärandet från Boendebyggarna hade en roll att spela.

Generellt ger också arbetet med social hållbarhet Skanska ökade möjligheter att få markanvisning eftersom den sociala agendan ”stärker vår attraktivitet som markutvecklare och partner”, som en av intervjupersonerna uttryckte det. Att få markanvisning är det gyllene guldet i bygg- och fastighetsbranschen, då det är grunden för företagets finansiella värdeskapande i bygg- och fastighetsutvecklingsprojekt.

Dessutom vittnar projektledare och affärsutvecklare inom Skanska om att de är övertygande om att de sociala programmen kopplade till fastighetsprojekten både ökar möjligheten att få projekten och även gör områdena mer attraktiva, vilket också har en finansiellt värdeskapande komponent när Skanska sedan ska sälja fastigheterna till fastighetsbolag. Dock är det inte tydligt mätt och utvärderat utan är mer en uppfattning än något som kan visas i siffror. ”Det är min personliga övertygelse och erfarenhet”, som en av intervjupersonerna sade om det finansiella värdeskapandet. Genom att Skanska är kända för sin sociala agenda kan de hitta fastighetsköpare som tänker lika, som har ”grund-värderingarna på plats”, vilket anses stärka Skanskas roll vid försäljningen. Kommuner, byggbolag och fastighetsbolag som har en uttalad hållbarhetsagenda har ett gemensamt intresse av att visa på konkreta projekt som skapar värde för sina respektive huvudmän och ägare.

Vi ser alltså att Skanska skapar Shared Value på flera sätt genom att kombinera den sociala nyttan för praktikanter och samhälle med den finansiella nyttan som kommer av förstärkt möjlighet att vinna upphandlingar, att få markanvisningar och att sälja sina fastighetsutvecklingsprojekt till ett mer fördelaktigt pris. Det är den tredje formen av Shared Value som är i spel här, dvs att arbeta med partnerskap kring hållbarhet som indirekt stärker företagets förmåga att göra bra affärer. Den som också kallas Collective Impact.

5.2 SAMARBETE – VIKTEN AV ”BACK BONE”

Vikten av att ha en projektledare och en projektgrupp lyfts fram som helt avgörande i intervjuerna. Det gäller att vara ”med hela vägen”, som en intervjuperson uttryckte det. Att representanter för Skanska, Arbetsförmedlingen och ÖBO satt tillsammans på det lokala projektkontoret i Vivalla i starten av Boendebyggarna 1 nämns som en viktig anledning till att projektet fick en bra start och kom rätt från början. Utan en engagerade projektledare med tillhörande resurser sägs samarbetsprojekt av den typen vara svåra att genomföra och vid ett tillfälle när den dåvarande projektledaren var sjukskriven sades projektet stanna av. Det är denna som i Collective Impact modellen kallas ”backbone” och vikten av denna funktion i modellen bekräftas i studien.

Samarbetet mellan intressenterna har varit varierande under åren och mellan projekten. Under Boendebyggarna 1 var det nära samarbete mellan Skanska, ÖBO och Arbetsförmedlingen, men under Boendebyggarna 2 avbröts samarbetet med Arbetsförmedlingen beroende på politisk turbulens kring organisationen och Skanska fick söka andra alternativ, men som inte fullt kunde ersätta Arbetsförmedlingen. Här ser vi en känslighet i strategiskt samarbete mellan det offentliga och privata, där politik och samhällsdebatt kan påverka parterna i samarbetet på ett oväntat sätt.

Dessa spänningar kan ses också i starten av Boendebyggarna 1 där samarbete med privata aktörer var långt ifrån självklart för de offentliga aktörerna och där det "var en resa kan jag säga, också internt" på kommunen. Samtidigt var det spänningar i relationen med näringslivet också. "Det var ganska tufft i början" i möten med byggbolag, som en intervju-person sade. Liknande utsagor kom från intervjupersoner i Malmö där vissa politiker var skeptiska till att "finansiera privata byggherrars projekt".

Det var ett misstroende från aktörer om samarbete över gränserna som överbryggades över tiden. Intervjupersonerna lyfter fram vikten av dialog, att ha "workshops", som det uttrycks, att vara tydliga med sina egna agendor och tidigt hitta sina roller. Det inkluderar att från de kommersiella aktörerna vara tydliga med deras motiv, något att "vara ärlig med", som det uttrycktes. Det är inget konstigt att företag med vinstmotiv arbetar med sociala projekt, bara man förstår varför, då ser man att "Vi är alla en del av samhället och vi bidrar med olika saker", som det uttrycktes.

Studien bekräftar diskussion inom Collective Impact som betonar samförstånd och ömsesidig förståelse som helt avgörande för framgång. I en tidigare studie av ett samverkansprojekt mellan privata och offentliga aktörer kring ett bygg och renoveringsprojekt i ett köpcentrum med mål om social inkludering, fann vi liknande resultat där kontinuerlig koordinering och kommunikation var centralt för att skapa gemensamma värden (Stigzelius 2020). I det fallet gavs resurser av den privata fastighetsägaren till en central funktion som hade till uppgift att koordinera arbetet och aktiviteterna mellan de olika aktörerna från



olika sektorer. I fallet Boendebyggarna 1 arbetade man med likande samverkansformer, men i det fallet hade det kommunala fastighetsbolaget en tongivande och drivande roll.

I en avhandling från 2021 som behandlar värdet av samverkan, betonas också projektledares roll som central för att materialisera värdet av samverkan: "...the individual manager's role and capabilities are central to operationalizing the value that arises from collaboration." (Perzon 2021).

5.3 INDIREKT SKALNING

En del av att arbeta med Collective Impact rör förmågan att nå en förändring på övergripande nivå och bidra till att möta de sociala behoven på samhällsnivå. För det krävs att många mindre projekt tillsammans "skalas upp" för att ge en större effekt. Vi kan se i empirin att det sker en "skalning av impact" genom Boendebyggarna, men inte som vi först trodde att det skulle ske enligt idealet inom modellen "Collective Impact". Idealmodellen föreskriver ju en effekt på makronivå av övergripande karaktär genom att partners arbetar tillsammans för att nå ett gemensamt socialt mål. Vad vi sett är att Boendebyggarna eller andra liknande projekt runt Vivalla inte förändrat situationen på samhällsnivå i stadsdelen nämnvärt, i alla fall inte vad som kunnat mätas. En del makrosiffror såsom utbildningsnivå pekar på en förbättrad situation medan andra siffror, såsom personer i arbete, visar på att det är ungefär som tidigare. När det gäller andel med utländsk bakgrund har det dessutom ökat stort, vilket är ett tecken på ökad segregering.

Däremot har skalning av samhällspåverkan skett på andra sätt. För det första, de idéer och sätt att organisera socialt arbete som gjordes inom Boendebyggarna har använts och skalats upp inom Skanska centralt. Det efter att Skanska skaffat sig en ny kompetens och infrastruktur för att göra Boendebyggarna tillgängliga för andra som arbetar inom Skanska. Så småningom etablerades "Design för samhällsnytta" som ett koncept för detta sätt att tänka kring arbetet med social hållbarhet. Det inkluderar praktikplatser men också andra sätt att arbeta med social hållbarhet inom Skanska.

Det har skett ett lärande inom företaget där ny kunskap samlats på central nivå inom Skanska och dit andra chefer och medarbetare kan vända sig för att etablera praktikplatser alla Boendebyggarna i sin verksamhet. Det har lett till att fler praktikanter har kunnat få praktik och sedermera en andel av dessa har kunnat få fasta jobb eller yrkesutbildning. Det är en form av skalning av social nytta som skett nationellt snarare än lokalt i Vivalla. Det har också givit Skanska konkurrensfördelar av Shared Value karaktär där de exempelvis vunnit upphandlingar som diskuterats i avsnitt 4.3.2 ovan.

För det andra har "skalning" skett lokalt ute i landet genom att använda kunskapen från Boendebyggarna på central nivå. Här ser vi baserat på intervjuerna i Malmö att även där har praktikanter varit en del av den sociala agenda som etablerades inom ramen för projektet "Sjösättningen". Här anger projektledaren i intervjun att man fått "stöd centralt" genom att få del av "erfarenheter från andra projekt, som i Örebro exempelvis". Även i projekt i Göteborg och Stockholm har Skanskas lärande och centrala kunskap om social påverkan inom ramen för "Design för samhällsnytta" kommit till användning i projekten.

För det tredje har skalning skett genom att andra aktörer har börjat arbeta på ett liknande sätt som Skanska och ÖBOs arbete med Boendebyggarna. Andra kommuner har kunnat se och lära av detta. ÖBO anger exempelvis på deras hemsida att "Boendebyggarna har skapat ringar på vattnet, inte bara i Örebro, utan på många håll i Sverige. Sociala krav

Vid en genomgång av kommuners hemsidor, ser man att många har praktikplatser att erbjuda, framför allt för skolelever och studenter, men de är inte alltid ett resultat av samverkansprojekt med företag utan ses mer som ett sätt att sysselsätta unga under skollov. Att integrera sociala krav i upphandling och att aktivt arbeta med social inkludering för en bredare grupp av innevånare kan vara svårare att skala upp på generell nivå då utmaningarna kan vara av en annan art som relaterar till den psyko-sociala kontexten i lokala områden. Praktikprogram kopplar till ett utanförskap på arbetsmarknaden men andra faktorer som inkludering i utbildning, hälsa och inflytande är också viktiga att beakta och kan behöva vara en del av sociala program. Det kräver också medverkan från en större krets av aktörer och där lokala behov kan behöva beaktas och individanpassas.

En annan mer oväntad effekt av arbetet med Boendebyggarna, och i förlängningen av de andra sociala projekten, var den kulturskapande effekten och meningsskapandet för Skanskas egna medarbetare. Det var flera vittnesmål bland intervjupersonerna om att de kände sig mer stolta av att arbeta på Skanska och att det gav en förstärkt högre mening med att arbeta på Skanska. Att man "uppfyller ett högre syfte", att "man inte bara går till jobbet" utan också "skapar något bestående", som det uttrycktes. Dessa värden gör jobbet mer värt, "roligare" när det "inte alltid är kronor och ören som är i första rummet" som en intervjuperson sade.

En annan positiv effekt som nämns i intervjuerna är att det stärker Skanskas förmåga att rekrytera, att det gör Skanska mer attraktivt att arbeta på, att det ger möjligheten att "rekrytera rena guldgrubbor", som det uttrycktes. Något som också ansågs vara värdeskapande i monetära termer. Det verkar alltså som om det fanns en stark uppfattning om att Skanskas förmåga att rekrytera och behålla medarbetare stärks av arbetet med social hållbarhet. Något som måste anses vara av stor vikt för Skanska i tider av hård konkurrens kring talanger och yrkesexperter.

9. <https://www.obo.se/hallbarhet/boendebyggarna-starten-pa-sociala-upphandlingar/>



Skanskas
uppföljning
av Boende-
byggarna.

Som vi kunde se är effekterna på helheten i området och för de boende begränsade. Man får intrycket av att alla parter är ganska nöjda med att de enskilda initiativen fungerar och att respektive byggprojekt lever upp till de förväntningar som finns vad gäller social hållbarhet. Målen för både Skanska och deras kunder nås genom de sociala aktiviteterna och vad effekten blir på samhällsnivå är underordnad. Det var inte heller ett direkt mål för Boendebbyggarna projektet som sådant, åtminstone inte ur Skanskas perspektiv. Samtidigt var ambitionen med renoveringen av Vivalla bland annat att bidra till att höja statusen för området, skapa möjligheter till boendekarriär, motverka "projektröttheten" och "magra långsiktiga resultat", som det uttrycktes. Här är det oklart om det lyckades. En viss förbättring kan möjligen skjönas genom ökad andel akademiker och höjd förvärvsinkomst, men arbetslösheten är lika hög, andelen med utländsk andel har ökat och Vivalla klassas fortfarande som ett särskilt utsatt område.

Det finns tecken på att man underlättat för en boendekarriär, det har varit stor efterfrågan på nyrenoverade äganderätter som sålts till relativt höga priser, enligt intervjupersoner. Mätningar på samhällsnivå handlar om hur mycket samhället tjänar på att samverka och investera i praktikprogrammen, och vad det minskade utanförskapet för medverkande individer har för positiva effekter på samhället. Per praktikant var det 240 tkr per år eller 6 Mkr under 25 år. Men som vi ser av makro-statistiken i Vivalla så verkar det inte skett så stor förändring för området i sig. Effekten av enskilda praktikprogram är relativt liten och det saknas större samarbeten mellan fler aktörer och mellan fler sociala insatser i området för att en bredare samhällspåverkan (Collective Impact) kan nås. Detta får sägas vara den största svagheten som denna studie visar. Det rör bristen på förändring ur ett större perspektiv och möjligheten att förvandla utanförskapsområden till ”innanförskapsområden” där medborgare har lika möjligheter till arbete, utbildning och trygghet som genomsnittliga områden i Sverige. Detta är också något som intervjupersoner efterfrågar, att det vore bra att kunna ”erbjuda sådana kalkyler” och att ”mäta det sociala utfallet” kring integration.

Här vilar också en stor möjlighet. Det bygg- eller fastighetsbolag som kan erbjuda en metod för att öka inkludering och få bort utanförskapsområden från listan av mest utsatta områden har förstås en mycket stor konkurrensfördel. Tänk det bolag som kunde erbjuda det som en del av sitt bud i en upphandling. Här är vi inte ännu. För att nå dit skulle det krävas en mycket större samordning mellan intressenterna, många fler sociala projekt och en starkare projektledning och gemensam vision kring flera olika samhällsmål som exempelvis att öka utbildningsnivån, tryggheten och hälsotalen, samtidigt som företagen kan generera arbetstillfällen och skapa affärsnytta, som det förespråkas i Collective Impact modellen. Måhända är det orealistiskt, men ändå en möjlighet som väntar på att förverkligas.

6. SLUTSATSER

6.1 HÅLLBARA AFFÄRSSTRATEGIER – SHARED VALUE

Om vi återkopplar de empiriska resultaten till de teoretiska utgångspunkterna, vad finner vi då? Vi kan se att vi i studien har tydliga exempel på ”hållbara affärsstrategier” (Borglund et al 2021, Rasche et al 2017, Eccles & Krzus 2015). Det finns en tydlig affärsnytta med Boendebyggarna och de andra samarbetsprojekten kring social hållbarhet. Det ger Skanska en konkurrensfördel vid upphandling av byggprojekt, en förbättrad möjlighet till att få markanvisningar och ett ökat värde vid försäljning av sina fastighetsutvecklingsprojekt, enligt studien. Här finns alltså ett direkt dubbelt värdeskapande i form av social nytta för praktikanter och lokalsamhälle samt en direkt finansiell nytta för Skanska i form av ökade intäkter.

Ur ett Shared Value perspektiv (Porter & Kramer 2011) så ser vi att Boendebyggarna och de efterföljande projekten passar bra in i den tredje formen av Shared Value, Collective Impact (Kramer & Pfitzer 2016). Vi kan också se att samverkansformerna framförallt givit de enskilda medverkande aktörerna långsiktiga erfarenheter och värden som de kan integrera i sina respektive verksamheter. De övriga delarna i Shared Value modellen (Produkt & Tjänster samt Värdekedjan) är inte de som i första hand har studerats här men vi kan ändå se att Skanska har kunnat införliva sitt sociala engagemang i sina erbjudanden i kommunala upphandlingar och i förhållande till sina kunder, fastighetsbolagen.

6.2 LÄRDOMAR KRING COLLECTIVE IMPACT MODELLEN

Collective Impact är ju en modell där fem moment ingår: Gemensam agenda, Gemensamma aktiviteter, Mätning, Kommunikation och ”Backbone support”. Här ser vi att Gemensam agenda, Gemensamma aktiviteter och ”Backbone support” har tillämpats relativt väl, tillsammans med Kommunikation. Det är Mätning på makronivå som saknas, medan den fungerat bättre i det lokala perspektivet, vad gäller antal praktikanter som fått jobb eller utbildning. Gemensam agenda har på samma sätt i första hand tillämpats i det snäva lokala perspektivet, kring det enskilda projektets aktiviteter, men inte på en samhällsnivå. Det har inte heller funnits Gemensamma aktiviteter som siktat på samhällsnivån, utan ambitionen har varit kring den lokala insatsen kopplat till byggprojekten.

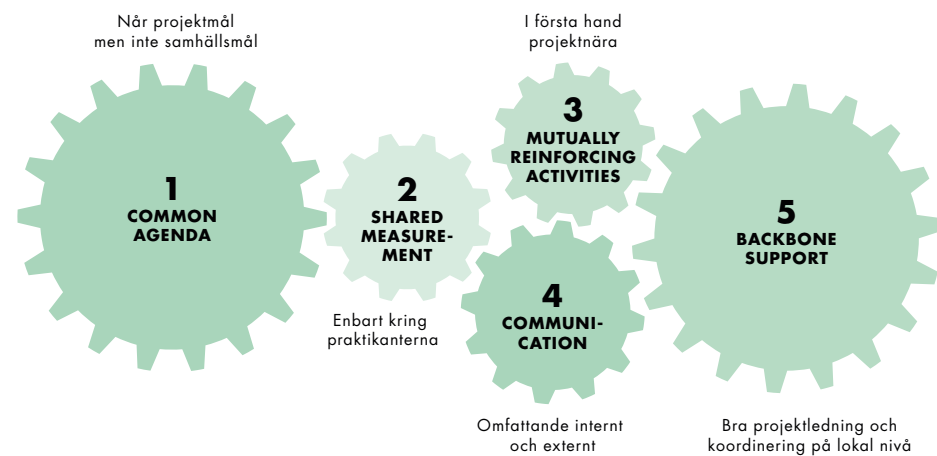
Det har kring Gemensamma aktiviteter funnits en del spänningar mellan de olika intressenterna, men som verkar ha kunnat hanterats relativt väl över tiden. Att det finns spänningar mellan de olika aktörerna inom Collective Impact är väl beskrivet i tidigare studier (Perzon 2021, Kramer & Pfitzer 2016, Kania & Kramer 2013, Hanleybrown et al 2012, Kania & Kramer 2011). Detta bekräftas i denna studie liksom hur viktigt det är att hantera dem på ett bra sätt för att processen ska fortgå för att nå de gemensamma målen. I detta fall har parterna lyckats bygga förtroende mellan varandra i samarbetsprojekten vilket också anges som avgörande för framgång inom Collective Impact enligt författarna Kramer & Pfitzer (2016). Författarna betonar också vikten av att skapa en gemensam agenda ”kan vara extremt utmanande och ta upp till 6 till 12 månader” (s 6). Den gemensamma agendan verkar vara tydlig för de flesta i projekten vi studerat, kanske för att den vuxit fram i anslutning till samtalen vid upphandlingen och blivit en del av de affärsavtal som träffats. I starten av Boendebyggarna var diskussioner kring agendan bredare och innefattade fler sociala frågor men under processen slöt man upp kring antalet praktikplatser och med målet att en stor andel av medverkande skulle efter avslutad praktik gå till arbete eller utbildning.

För genomförandet av de gemensamma aktiviteterna ser vi att det krävs några ”champions”, projektledare i denna studie, som verkligen driver samarbetet och som har de ingående parternas öra och förtroende. Det är något som också betonas i litteraturen (Hanleybrown et al 2012; Perzon 2021) och som har vi kunnat observera hos Skanska och dess intressenter. Vikten av denna ”Backbone” nämns som mycket viktig för framgång i

litteraturen där Kania & Kramer (2011, sid 40) skriver att "Förväntan att samarbete kan ske utan en stödjande infrastruktur är en av de vanligaste anledningarna till att det misslyckas". Detta är en nyckelfaktor till framgång och något att utveckla ytterligare i arbetet framöver.

Vad gäller mätning och kommunikation kunde vi i empirin se relativt väletablerad mätning kring utfallen och resultaten av praktiktärbetena i Boendebyggarna 1, men som diskuterats inte så mycket på samhällsnivå. Kommunikationsmässigt däremot, har det varit mycket aktivitet. Boendebyggarna har det kommunicerats mycket om, både internt och externt hos de inblandande akörerna. I traditionella medier, sociala medier och på webbplatser har Boendebyggarna och Vivalla-projektet lyfts fram som ett lyckat projekt av parterna i projektet. Det gäller även Sjösettingen i Malmö som ges uppmärksamhet både av Skanska, Malmö Stad och andra intressenter. En intensiv kommunikation nämns i litteraturen som ett viktigt verktyg för att lyckas med Collective Impact (Kramer & Pfitzer 2016) för att skapa engagemang, förståelse och legitimitet för projektet.

Collective impact analysen vi gjort för denna fallstudie summeras i figur 5 nedan:



Figur 5. Analys enligt Collective impact-modellen.

6.3 FÖRÄNDRING PÅ SAMHÄLLSNIVÅ

För att leva upp till den fulla potentialen inom Collective Impact behöver Skanska med partners nå till en samhällsnivå också. För att uppnå mål på en bredare samhällsnivå behöver koordineringen vara stor mellan aktörer och projekt inom regionen. Effekt nås i den nivå som partnerskapet omfattar, om det är enbart lokalt och aktiviteterna avgränsade, sker effekten lokalt. Om projektet och agendan breddas, kan effekterna också på samhällsnivå ökas. Kania & Kramer (2011, sid 40) skriver att samhällsproblem "kan inte adresseras genom okoordinerade aktiviteter bland isolerade organisationer". Det är möjligen i ljuset av ett sådant resonemang som man kan se bristen på storskalig effekt i Vivalla. Till exempel bidrar Boendebyggarna i det "Partnerskap för Vivalla" som etableras enbart via ÖBO, men inte direkt via Skanska, som inte är inbjudet till det "inomkommunala" partnerskapet. Man kan fråga sig om effekten hade blivit större om samverkan också skett med det kapitalstarka näringslivet?

6.4 PURPOSE

I förlängningen av hållbara affärsmodeller och "shared value"-strategier finns också en diskussion om företagets övergripande syfte, dess purpose. Denna diskussion har fått allt större inflytande i teori och praktik (Lleo et al 2021, George et al 2021). Vissa företag anser sig ha förenat det dubbla värdeskapandet, hållbarhetsmässigt och finansiellt, med företagets övergripande anledning till att finnas. Företagets "purpose" är då att möta de sociala eller miljömässiga behov som finns i samhället genom sin affärsmodell. Syftet med affärsmodellen blir att möta dessa behov på ett lönsamt sätt.

Berbres & Kranck (2022) diskuterar att "purpose" kan delas in i en "duty based" view och "goal based view", där den senare är mer instrumentell ur företagsledningens perspektiv medan den första är mer orienterad mot intressenter och deras behov. I vår studie har vi kunnat se att en process av skapande av "purpose" sker. Medarbetare tolkar arbetet med social hållbarhet med "ett högre syfte" och som något som de sedan förknippar med sin arbetsgivare. Man skulle kunna säga att medarbetarna projicerar ett "purpose" på företaget, snarare än att det är en aktiv process initierad av ledningen kopplad till social hållbarhet. Oavsett är det något positivt. Det är en autentisk kulturskapande process som sannolikt stärker Skanskas varumärke som arbetsgivare.

6.5 SCALING OF IMPACT

Hur man ska kunna "skala" upp effekten av arbetet inom social hållbarhet är en nyckeldiskussion inom litteraturen kring Shared Value and Collective Impact (Kramer & Pfitzer 2016, Kramer & Kania, 2013, 2011). Hur ska man kunna utveckla ett litet framgångsrikt projekt till att dupliceras eller spridas i omfattning så det får en effekt också på samhällsnivå? I vår studie hittar vi inte någon lösning på det lokalt på så sätt att det som görs kring Boendebyggarna i Vivalla ger en stor effekt på förhållandena i stadsdelen Vivalla. Vad vi har kunnat se är andra sätt som effekten "skalas" upp. Det sker genom en informell spridning av kunskap och genom att projektet blir en förebild som andra kan lära sig av. Det sker dels genom att andra inom samma geografiska område inspireras av vad man kan göra, inom kommuner, organisationer och företag. Ett nytt sätt att samarbeta växer fram bland intressenter. Det sker också genom att Skanska samlar lärdomar inom ett centralt paraply "Design för samhällsnytta" som sedan fungerar som en bas för spridning av arbetssätten till nya projekt och platser inom landet. För det tredje "skalas" social hållbarhet upp genom att liknande sätt att arbeta genomförs i nya sammanhang på nya orter, såsom i Sjösettingen i Malmö. Jämfört med litteraturen så ser vi att "skalning" ofta diskuteras utifrån förutsättningen att det är en speciell insats eller visst projekt som ska "skalas", medan vår studie visar att en kanske ännu mer kraftfull "skalning" kan ske genom informella processer av inspiration och lärande som är understödd av centrala resurser för att underlätta denna spridning.

Där vi sett begränsningar rör snarare den samhällspåverkan på de områden som omfattas av projekten. Här kan vi se att det finns möjligheter att förbättra arbetsprocesserna i samverkansprojekt när det gäller utvidgning av agendan som också inkluderar fler intressenter. En större samverkan mellan flera aktörer i näringslivet och fler verksamheter från kommunen, lokala polisen, civilsamhällsorganisationer och andra som arbetar med utanförskap och trygghetsskapande aktiviteter skulle kunna öka möjligheten att nå mål om inkludering på samhällsnivå. Det skulle naturligtvis öka komplexiteten för samverkan men också potentialen för en samhällspåverkan. Att skapa en genomgripande förändring i särskilt utsatta områden kräver ytterligare koordinering och samarbete mellan många intressenter. Här finns en stor orealiserad potential både för företag och samhälle.

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.

Alberti, F.G; Belfanti, F. (2021). Do clusters create shared value? A social network analysis of the motor valley case. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31: 2, p 326–350.

Alberti, F.G & Belfanti, F. (2019) “Creating shared value and clusters - The case of an Italian cluster initiative in food waste prevention”. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29:1, p 39–60

Andelin, M., Karhu, J., & Junnila, S. (2015). “Creating Shared Value in a Construction Project – A Case Study”. *Procedia Economics and Finance*, vol 21, 446-453.

Berbres, E. & Kranck, N. (2022). Scaling with purpose: exploring the dynamics of corporate purpose implementation. M.Sc. thesis in Business & Management, Stockholm School of Economics.

Borglund, T., de Geer, H. & Sweet, S. (reds) (2021). CSR och Hållbart Företagande, 3e upplagan. Stockholm: Sanoma Förlag.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J. & Matten, D. (2014). Contesting the value of ‘creating shared value’. *California management review*, 56(2), pp. 130–153.

Denbeck, K., Singh P. & Bhakoo, V. (2016). Literature review of Shared Value: a theoretical concept of a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137:231–267.

de los Reyes, G., Scholz, M., Smith, C., (2017) Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks, *California Management Review* 2017, Vol. 59(2) 142–167.

Eccles, R.G. & Krzus, M.P. (2015) *The integrated reporting movement – Meaning, momentum, motives and materiality*. Wiley, New Jersey.

Eccles, R. G., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science* 60:11, 2835–2857.

George, G., Haas, M.R., McGahan, A.M., Schillebeeck, S.J.D. & Tracey, P. 2021, Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research, *Journal of Management*, <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>

Giuliani, E., Tuan, A., Cano, J. (2020). Creating Shared Value Meets Human Rights: A Sense Making Perspective in Small Scale Firms. *Journal of Business Ethics* 173:489–505

Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World’s Most Difficult Problems*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.

Hart, S., L., Milstein, M.B. (2003) “Creating Sustainable Value”, *Academy of Management Perspective*, 17:2.

Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 327–339.

Hanleybrown, F., Kania, J. & Kramer, M. (2012). Channeling change: making collective impact work. *Stanford Social Innovation Review*. January.

Kania, J. & Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*. Winter, ss 35–41.

Kania, J. & Kramer, M. (2013). Embracing emergence: How collective impact addresses complexity. *Stanford Social Innovation Review*. January.

Khurshid, H. Snell. S.; (2021), “Moral foundations for creating shared value in Asia”, *Business & Society Review*, 126:479–511.

Kramer, M. R. & Pfitzer, M.W. (2016). “The ecosystem of shared value”. *Harvard Business Review*, October.

Kramer, M.R. & Pfitzer, M.W. (2022). The essential link between ESG targets and financial performance. *Harvard Business Review*, Sept–Oct. pp 128–137.

Lleo, A., Bastons, M., Rey, C. & Ruiz-Perez, F. 2021, Purpose implementation: Conceptualization and measurement, *Sustainability*, vol. 13, no. 4, pp. 1–19.

Menghwar, P. S., Daood, A. (2021) “Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective”, *International Journal of Management Review*. 23:466–485

Mehera, A., Ordonez-Ponce, E., (2021) “Social and economic value creation by Bendigo Bank and Stockland Property Group: Application of Shared Value Business Model”, *Business and Society Review*, 126:69–99.

Miller, K., & Serafeim, G. (2014). Chief sustainability officers: Who are they and what do they do? In R. Henderson, R. Gulati, & M. Tushman (Eds.), *Leading sustainable change* (pp. 196–224). Oxford University Press.

Nilsson I. & Nilsson-Lundmark, E. (2016) Mer än bara hus – En socioekonomisk analys av det sociala investeringsarbetet i Vivalla. Rapport Skanska.

Perzon, Jennie (2021). *Collaborative Value. An engaged analysis of ecosystem capabilities*. Published PhD thesis. Stockholm: Stockholm School of Economics. ISBN 978-91-7731-220-8.

Polismyndigheten (2015). Sociala risker, kollektiv förmåga och oönskade händelser. Stockholm, Nationella operativa avdelningen, december 2015, Dnr: HD 5800-61/2015.

Polismyndigheten (2021). Lägesbild över utsatta områden. Regeringsuppdrag 2021. Stockholm, Nationella operativa avdelningen, december 2021. Dnr: A028.504/2021.

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.

Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (Eds.). (2018). *“Corporate social responsibility: Strategy, communication, governance”*. Cambridge University Press, Cambridge.

Stigzelius, I. 2020. Värdeskapande partnerskap för social inkludering. Fastighetsbranschens roll i byggande av gemensamt värede och samhällspåverkan i särskilt utsatta område. Forskningsrapport, Misum Stockholm School of Economics ISBN 978-91-7731-175-1.

Söderström, Maria & Ahlin, Sofie (2018). Utvecklingen i social utsatta områden i urban miljö 2006-2017. En rapport om utsatthet, otrygghet och förtroende utifrån Nationella trygghetsundersökningen. Stockholm: Brottsförebyggande rådet. Rapport 2018:9. ISSN: 1100-6676.

Volta, A., Hervieux, C., Mills, A., (2017), “Examining the win-win proposition of shared value across contexts: Implications for future application”. *Business Ethics: A European Review*, 26:347–368

Vallentin, S. & Spence, L. (2018) Strategic CSR: Ambitions and critiques. In Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (Eds.). (2018). *Corporate social responsibility: Strategy, communication, governance*. Cambridge University Press, Cambridge.

Williams, R. & Hayes, J., 2013. Literature review: seminal papers on "Shared value". *Economic and Private Sector Professional Evidence and Applied Knowledge Services*. https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a47e5274a31e0000502/Literature_review_seminal_papers_on_shared_value.pdf

Yelpo, P.C; Kubelka, L., (2019) "Shared value clusters in Austria". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29:1,p. 61-76.

WEBSIDOR OCH TRYCKT MATERIAL

[Rusta och matcha - Arbetsförmedlingen \(arbetsformedlingen.se\)](#)

[Boendebyggarna – starten på sociala upphandlingar – ÖBO \(obo.se\)](#)

Skanska okt 2019 - Offentlig upphandling – Ett underutnyttjat verktyg för ett hållbart samhälle

[Skanska investerar i människan, samhället och framtiden | skanska.se](#)

APPENDIX 1

INTERVJUADE PERSONER

Chef för socialt ansvar	Skanska	19 aug 2021
Projektledare	Skanska	25 aug 2021
Chef för samhällsfrågor	Skanska	21 maj 2021
Projektledare	Skanska Örebro	17 feb 2022
Arbetsmarknadsfrågor	Örebro Kommun	23 feb 2022
Chef Activa	Activa	22 feb 2022
Projektledare	Skanska Malmö	15 feb 2022
Projektledare	Skanska Södra Sverige	16 feb 2022
Affärschef	Malmö stad	24 mars 2022
Ansvarig socialt ansvar och utveckling (ACM)	ÖBO	29 jan 2018
Ansvarig CSR	Tegelbruket	29 jan 2018
Informationsansvarig	Kommuninvest	18 jan 2018
Konsult	Sweco	29 jan 2018
Förvaltningschef	Västerporten	18 jan 2018
Projektledare Vivalla	Skanska	19 okt 2018
Chef	Arbetsförmedlingen	Löpande
Projektledare Vivalla	Skanska	17 jan 2019
VD	Sparbanksstiftelsen	18 jan 2018
Hållbarhetschef	Skanska	Löpande
Ansvarig	Yrkesdörren	16 mars 2018
Ansvarig	Linje 14	8 mars 2018
Ansvarig	Vivillalla.se	18 jan 2018
Ansvarig inkludering	Skanska	Löpande



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

Stockholm School of Economics Institute for Research

Center for Sustainability Research (CSR)

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