

KUNSKAP OCH LÄRANDE GENOM PROJEKT- SAMVERKAN

– UTMANINGAR OCH MÖJLIGHETER

FÖLJEFORSKNING
AV ETT SAMVERKANSPROJEKT
I VÄNERSBORGS KOMMUN

Tamy Al Saad
Wilma Westin Lundqvist
Per Assmo
Fredrik Sunnemark

Rapport i
korthet



Under 2021 beviljades Vänersborgs kommun statsbidrag från Delegationen mot segregation (Delmos) för ett samverkansprojekt mellan det lokala brottsförebyggande rådet och den kommunala arbetsgruppen Samverkan för social inkludering. Projektet kallas Delmosprojektet och syftar till att skapa mer jämlika och jämställda förutsättningar för medborgarna i den socioekonomiskt utsatta stadsdelen Torpa att påverka sina liv. Samverkansarbete är ett nytt arbetssätt inom Vänersborgs kommun, där man hoppas hitta långsiktiga sätt att samverka kring det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet.

För att kvalitetssäkra arbetet i Delmosprojektet och ta fram underlag för fortsatt metodutveckling fick forskargruppen Samskapande hållbar samhällsutveckling (SHS) vid Högskolan Väst i uppdrag att genom observationer och intervjuer genomföra följeforskning. Forskningen genomfördes utifrån ett deltagarperspektiv och under projektets inledande fas, från september 2021 till januari 2022.

Denna rapport är en både beskrivande och analytisk sammanfattning av projektet under den här tiden, med målet att illustrera utmaningar och möjligheter när det gäller kunskapsöverföring mellan de samverkansaktörer som representerar Vänersborgs kommun. Analysen är gjord utifrån ett arbetsintegrerat lärandeperspektiv och inkluderar faktorer som anses påverka lärprocesserna, såsom absorptionsförmåga, systematisk kommunikation, projektroller, gruppdynamik, gemensamma mål, tillit och relationer samt tidspress.

Generellt uppfattas Delmosprojektet som positivt och dess mål som viktigt. Samarbetet i arbetsgrupperna beskrivs som väl fungerande med givande diskussioner i en trygg och inkluderande miljö. Genom medborgardialoger visar kommunen stort förtroende för och tillit till medborgarna och deras kunskaper och erfarenheter av området. Projektdeltagarna förstår vikten av medborgarperspektivet och önskar att det även fortsättningsvis är en del av kommunens arbete.

Samtidigt uttrycker deltagarna att det finns utmaningar, framför allt i form av otydlighet kring projektstruktur, roller och gemensamma mål. De efterfrågar mer information kring projektet som helhet, men även en struktur för kommunikation mellan grupper och inom de olika förvaltningarna. Likt inom många andra kommunala projekt önskas också mer tid och resurser.

Följeforskningen har funnit goda exempel att ta vara på inför framtida projekt men också möjligheter till utveckling. Att förankra kommande projekt är en viktig förutsättning för deras start och fortlevnad, och därtill krävs systematiska kommunikationsvägar, långsiktiga mål och ständiga utvärderingar. Att medborgarnas röster måste vara ledande i arbetet finns det inga tvivel om, men rapporten lämnar utrymme för frågor kring hur man bäst når medborgare som i vanliga fall inte kan eller vill nås.

FÖRFATTARE



Tamy Al Saad har en masterexamen inom rättssociologi från Lunds universitet. I sin masteruppsats undersökte hon efterlevnaden av barnkonventionen som svensk lag under covid-19-pandemin med särskilt fokus på tillämpningen av barnets bästa. Tamy har också en filosofie kandidatexamen inom internationell politik och ekonomi. I sin roll som forskningsassistent på Högskolan Väst arbetar hon nu med olika samverkansprojekt som berör frågor om integration och brottsförebyggande på kommunal nivå. Hennes forskningsintressen kretsar kring rättighetsfrågor och hållbar samhällsutveckling.



Wilma Westin Lundqvist är utbildad statsvetare med en filosofie masterexamen inom internationell administration och global samhällsstyrning. Hon är för närvarande universitetsadjunkt i samhällskunskap med inriktning mot samhällsförändring på Högskolan Väst och arbetar främst med forskning och projektledning av olika kommunala samverkansprojekt. Hennes forskningsintressen omfattar bland annat politisk styrning, samhällsutveckling och socio-ekonomiska rättigheter.



Per Assmo är professor i kulturgeografi vid Högskolan Väst, där han också är koordinator för SANORD (Southern Africa Nordic Centre) samt programansvarig för masterprogrammet inom arbetsintegrerade politiska studier. Han är också Extraordinary Professor i politiska studier vid University of the Western Cape i Sydafrika. Per har stor forskningserfarenhet från såväl Sverige som den afrikanska kontinenten. Hans forskningsintressen inkluderar områden såsom hållbar utveckling, migration och integration, internationalisering av högre utbildning och arbetsintegrerat lärande. Han har inom flera av dessa forskningsområden utvecklat tidsrumsliga perspektiv och analysmetoder utifrån begreppet tidsgeografi.



Fredrik Sunnemark är docent i idéhistoria vid Högskolan Väst, där han också är programansvarig för masterprogrammet i arbetsintegrerade studier. Han har lång erfarenhet av samverkan kring demokrati- och inkluderingsfrågor inom ramen för exempelvis Mångfaldscentrum och Demokratiinitiativet. Fredrik har bred forskningserfarenhet både nationellt och internationellt och hans vetenskapliga intressen har omfattat bland annat ideologi och retorik, samtida debatter om mångkulturalism och interkulturalism samt populärkulturella fenomen. För närvarande är hans forskning fokuserad på kunskapsteoretiska aspekter av arbetsintegrerat lärande.

INNEHÅLL

Bakgrund	5
Projektstruktur.....	5
Samverkansmodell.....	7
Kunskapsöverföring och lärprocesser	9
Följeforskningens syfte och genomförande	11
Observation av projektet.....	11
Semi-strukturerade intervjuer.....	11
Samverkansarbetet i projektet	12
Brottsförebyggande rådet.....	12
Samverkan för social inkludering.....	12
Dialoggruppen och civilsamhället.....	14
Samverkan.....	14
Projektdeltagarnas perspektiv	15
Övergripande åsikter.....	15
Samarbete och samverkan.....	15
Tid och resurser.....	16
Kommunikation.....	18
Medborgarperspektivet.....	19
Diskussion	21
Utmaningar och möjligheter.....	21
Kunskap och lärandeprocesser.....	21
Avslutande reflektioner	23
Förändringar efter följeforskningen.....	23
Framåtblick.....	24
Referenser	26

BAKGRUND

kommunens nulägeskartläggning från 2018/2019 utmärker sig Torpa som mer socioekonomiskt utsatt än Vänersborgs övriga stadsdelar. I Torpa är inkomsterna lägre, arbetslösheten högre och trångboddheten större, antalet barn i socioekonomiskt utsatta hushåll är fler och området har en högre andel utrikesfödda. Därtill är välbefinnandet sämre och valdeltagandet lägre än i övriga delar av kommunen och medborgarna litar mindre på myndighetspersoner samt nyttjar samhällets generella välfärdsutbud i lägre utsträckning än övriga medborgare. Området består av både kommunägda hyreslägenheter och privata bostadsrättsföreningar, och tidigare trygghetsvandringar har visat på en polarisering mellan boende i hyresrätt och boende i bostadsrätt. Dessutom visar årliga kommunala rapporter, baserade på både statistik och enkäter, en ökad otrygghet och brottslighet i området.

För att råda bot på situationen tog Vänersborgs lokala brottsförebyggande råd 2021 fram ett medborgarlöfte för aktivitetsområdet Sanden och bostadsområdet Torpa. Metoden kring medborgarlöfte bygger på samverkan mellan olika parter i samhället och syftar till att öka tryggheten, förebygga brott och öka medborgarnas och civilsamhällets delaktighet. Medborgarlöftet för Torpa omfattar att:

- skapa och ta vara på engagemang i lokalsamhället
- öka samverkan mellan lokalpolisen och kommunen
- kommunicera brottsförebyggande och trygghetskapande aktiviteter till allmänheten
- involvera de som bor och vistas i kommunen i det brottsförebyggande arbetet.

Kort efter att medborgarlöftet tagits fram beviljades Vänersborgs kommun statsbidrag för vad som har kommit att kallas Delmosprojektet. Det syftar till att utifrån ett förvaltningsövergripande samarbete och med medborgarlöftet som grund skapa mer jämlika och jämställda förutsättningar för medborgarna i Torpa-området att påverka sina liv. Målet är att utifrån ett brottsförebyggande och trygghetskapande arbete skapa en plattform för långsiktig dialog och gemen-

samma insatser som lyfter fram medborgarperspektivet och ger bättre kunskap om marginaliserade grupper och upplevd trygghet/otrygghet samt om vilka insatser som skulle kunna göra skillnad.

Parterna i Delmosprojektet är det lokala brottsförebyggande rådet, den kommunala arbetsgruppen Samverkan för social inkludering, som kopplades till projektet för att säkerställa ett rättighetsbaserat arbetssätt där dialoger med medborgare och civilsamhälle tas tillvara i ordinarie verksamheter, samt en nyinstiftad dialoggrupp.

Projektstruktur

Brottsförebyggande rådet

Vänersborgs brottsförebyggande råd består av representanter från sex kommunala förvaltningar: barn- och utbildningsförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, socialförvaltningen, miljö- och byggnadsförvaltningen, samhällsbyggnadsförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen. Som extern aktör deltar lokalpolisen. Ytterligare externa aktörer som inte finansieras av Delmosprojektet och därmed inte omfattas av dess syfte är det kommunala bostadsbolaget Vänersborgsbostäder, Norra Älvsborgs Räddningstjänstförbund och Kunskapsförbundet Väst (se figur 1).

Det brottsförebyggande rådet är indelat i en styrgrupp och en beredningsgrupp. Tillsammans fokuserar de på trygghetskapande och brottsförebyggande arbete, inom Delmosprojektet avgränsat till ett specifikt geografiskt område. Styrgruppen skapar förutsättningar för samverkan, förankrar beslut och ger mandat för arbetet samt ansvarar för att visioner bryts ner till realiserbara mål och ser till att åtaganden genomförs. I styrgruppen ingår bland andra kommunstyrelsens ordförande, oppositionsråd, kommundirektör, förvaltningschefer och en representant från den lokala polisen. Beredningsgruppen är en länk mellan beslut och utförande och arbetar strategiskt med planering, utformning och uppföljning av arbetet. Den har också i uppgift att tillsätta arbetsgrupper som ska utföra beslutade uppgifter. Beredningsgruppen består av representanter från respektive förvaltning samt relevanta externa aktörer, såsom det kommunala bostadsbolaget och Kunskapsförbundet Väst.

Projektsamordnare

Utvecklingsledare – KSF
Säkerhetssamordnare – KSF
Poliskommissarie – lokalpolisen

Brottsförebyggande rådet

Styrgrupp

Kommunstyrelsens ordförande
Kommunstyrelsens 1:e vice ordförande
Kommundirektör – KSF
Säkerhetssamordnare – KSF
Förvaltningschef – B&U
Förvaltningschef – M&B
Förvaltningschef – K&F
Förvaltningschef – SF
Förvaltningschef – SB
(Utvecklingsledare – KSF)
Poliskommissarie – lokalpolisen
Verkställande direktör – Vänersborgsbostäder

Kommunikation: Säkerhetssamordnare – KSF

Samverkan för social inkludering

Chefsgrupp

Avdelningschef – KSF
Verksamhetschef – SF
Verksamhetschef – K&F
Kart- & geodatachef – M&B
Elevhälsoschef – B&U
Fastighetschef – SB
Utvecklingsledare – KSF

Kommunikation: Utvecklingsledare – KSF

Dialoggruppen

Projektrepresentanter

Utvecklingsledare – KSF
Säkerhetssamordnare – KSF
Poliskommissarie – lokalpolisen
Polisassistent – lokalpolisen
Planarkitekt – M&B
Frivilligsamordnare – SF
Fritidsledare – K&F
Rektor förskola – B&U
Samordnare – B&U

Beredningsgrupp

Säkerhetssamordnare – KSF
Utvecklingsledare – KSF
Verksamhetschef – M&B
Verksamhetschef – SF
Verksamhetschef åk 7–9 – B&U
Enhetschef – K&F
Projektledare – SB
Trygghetsvärd – Vänersborgsbostäder
Rektor – Kunskapsförbundet Väst
Poliskommissarie – lokalpolisen
Representant – Norra Älvsborgs
räddningstjänstförbund

Operativ grupp

Utvecklingsledare – KSF
Enhetschef – K&F
Enhetschef – SF
Planarkitekt – M&B
Samordnare – B&U
Musikskola – K&F
Förvaltare – S&B

Civilsamhället

KSF – kommunstyrelseförvaltningen **B&U** – barn- och utbildningsförvaltningen **K&F** – kultur- och fritidsförvaltningen
SF – socialförvaltningen **M&B** – miljö- och byggnadsförvaltningen **SB** – samhällsbyggnadsförvaltningen

Figur 1. Projektstruktur.

Samverkan för social inkludering

I arbetsgruppen Samverkan för social inkludering ingår representanter från de sex kommunala förvaltningarna. Gruppen består av en strategisk chefsgrupp som har till uppgift att leda arbetet och ta emot resultaten samt en operativ verksamhetsgrupp vars uppdrag är att verkställa arbetet med social inkludering genom samverkan (se figur 1).

Arbetet i gruppen saknar ännu styrande dokument men syftar till att uppfylla Vänersborgs kommuns vision att vara ”hållbar och attraktiv i alla delar, hela livet”. Dessutom vill man uppnå kommunfullmäktiges inriktningsmål att medborgare får mer jämställda och jämlika förutsättningar att påverka sina liv, att fler barn och unga uppnår bättre skolresultat och fullföljer sina studier samt att kommunen erbjuder god service med hög effektivitet.

Det rättighetsbaserade arbetssätt med fokus på delaktighet och social inkludering som gruppen ska säkerställa utvecklas genom coaching av en extern aktör. Kortfattat utgår det från principerna om icke-

diskriminering, jämlikhet, deltagande och inkludering samt transparens och ansvar. Det innebär att alla kommunens invånare, oavsett individuella förutsättningar ska få sina rättigheter tillgodosedda (SKR, 2022).

Dialoggruppen

Den nya dialoggruppen, finansierad av Delmos, skapades för att binda samman de redan etablerade grupperna till det som är Delmosprojektet. Gruppen utgörs av kommunala tjänstemän och poliser (se figur 1) som avsätter cirka 20 procent av sin tjänst för att möta och samtala med representanter från civilsamhället i så kallade medborgardialoger.

Projektsamordnare

Delmosprojektet leds av tre utvalda samordnare, två från kommunen och en från lokalpolisen (se figur 1). Den samordnare som kallas säkerhetssamordnare är involverad i det lokala brottsförebyggande rådet och

ansvarar för kommunikation och struktur mellan styrgrupp och beredningsgrupp. Samordnaren som kallas utvecklingsledare är involverad i Samverkan för social inkludering och ansvarar för kommunikation och struktur mellan chefsgrupp och operativ grupp men även för projektrepresentanterna i dialoggruppen. Både säkerhetssamordnaren och utvecklingsledaren sitter i kommunstyrelseförvaltningen. Samordnaren från polisen är poliskommissarie och ansvarar för kommunikation och struktur mellan kommunen och lokalpolisen. Samordnarna möts för att besluta kring projektets struktur, arbete och vägar framåt.

Samverkansmodell

Parterna i Delmosprojektet arbetar utifrån en samverkansmodell framtagen av Brottsförebyggande rådet (Brå), Polismyndigheten och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Modellen ligger också till grund för forskarnas beskrivning av fokus för respektive grupp samt var i processen de befinner sig.

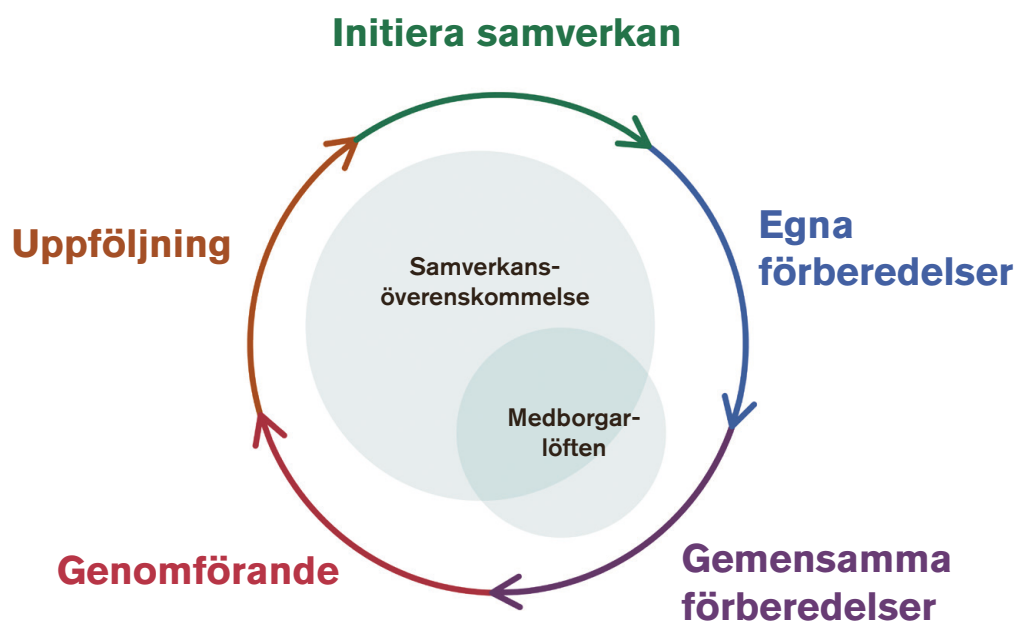
I brottsförebyggande arbete kan man anta ett situationellt perspektiv, ett brottsofferperspektiv eller ett gärningsmansperspektiv. Det situationella perspektivet innebär att arbetet är riktat mot ett visst område inom vilket man kartlägger orsakerna bakom det problem som uppstått. Brottsofferperspektivet fokuserar på brottsoffren då arbetet riktas mot bakomliggande orsaker till att vissa grupper av människor är mer benägna att utsättas för brott. Med gärningsmansperspektivet undersöker man istället orsakerna bakom att vissa personer begår brott (Sonander & Muhire, 2020).

Samverkansmodellen kan anses vara en brottsförebyggande metod som utgår från det situationella perspektivet (Sonander & Muhire, 2020). Den bygger på samarbete mellan olika parter i samhället, såsom kommun, polis och civilsamhälle, och syftar till att förebygga brott och skapa trygghet på lokal nivå (Brå, Polisen & SKR, 2020). Modellen omfattar den brottsförebyggande metoden medborgarlöfte och hämtar kunskap, kompetens och resurser från parterna som är involverade i arbetet. Det gör att man kan både identifiera och lösa problem som är svåra för parterna att hantera enskilt, så länge det finns en kunskaps- och samverkansfördelning mellan dem. Justitiedepartementet anser att samverkan mellan olika parter i samhället länge har behövts för brottsbekämpning i lokala kontexter (regeringens skrivelse 2016/17:126).

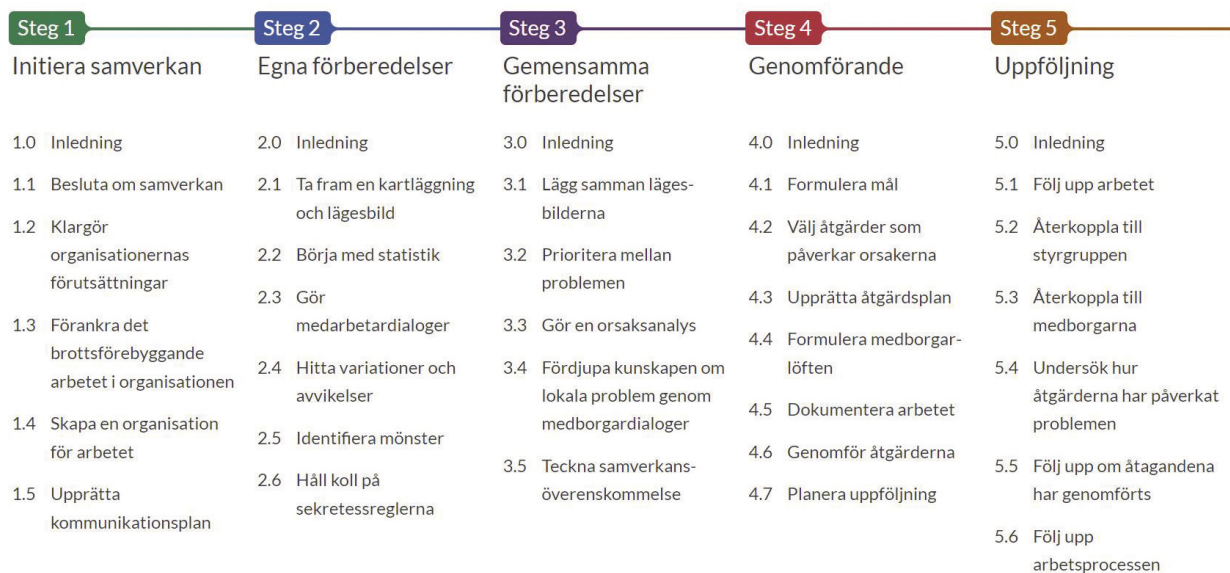
Samverkansmodellen illustrerar en process i fem steg (se figur 2 och 3) där arbetet först initieras, sedan förbereds i två steg och till sist genomförs och följs upp. Processen går inte alltid i en riktning, utan ny information kan leda till att man tar ett steg tillbaka, omvärde-erar och gör om. Modellen är uppbyggd som en snurra för att illustrera att brottsförebyggande samverkan måste ske kontinuerligt under lång tid.

Steg 1: Initiera samverkan

Arbetet startar med att kommun och polis initierar samverkansprocessen med utgångspunkt i ett område. Här identifieras och skapas dialog mellan de parter som ska driva arbetet framåt. Viktiga förutsättningar för samverkan är planering av kommunikationskanaler,



Figur 2. Samverkansmodell i fem steg (Brå, Polisen & SKR, 2020).



Figur 3. Detaljerad samverkansprocess (Brå, 2020).

samordning av nödvändiga resurser och kompetens hos samverkansparterna. Beslut om samverkan fattas av kommunstyrelsens ordförande och chefen för lokalpolisområdet, vilka också formar ett underlag till en samverkansöverenskommelse.

Steg 2: Egna förberedelser

I steg 2 skapar respektive samverkanspart en lägesbild av fokusområdet, baserad på medarbetardialoger, statistisk information och undersökningar om brott och otrygghet.

Steg 3: Gemensamma förberedelser

Med utgångspunkt i steg 2 utvecklas en gemensam lägesbild varpå alla samverkansparter enas om fokusområde, problembeskrivning och orsaksanalys. Medborgarna i området involveras för att ge sin syn på de vanligaste problemen samt på möjligheterna att bekämpa dem. Här formuleras också samverkansöverenskommelsen, vilken signeras av kommunstyrelsens ordförande och polischefen.

Steg 4: Genomförande

I det fjärde steget skapas ytterligare tydlighet i arbetsstrukturen. Mål och åtgärder identifieras utifrån de tidigare medborgardialogerna och ett medborgarlöfte formuleras. Det innebär att kommunen och lokalpolisen lovar medborgarna att åtgärda identifierade

problem i området. Problem, åtgärder och tidsram för arbetet bör därför vara så konkret beskrivna som möjligt och det är viktigt att kommunicera medborgarlöftet till alla samverkansparter. Genom medborgarlöftet synliggörs det ansvar som varje part har för att leda arbetet framåt.

Steg 5: Uppföljning

Det är viktigt att uppföljningen planeras redan vid utformningen av samverkan och att arbetet som ska följas upp genomförs planmässigt och strukturerat. Överenskommelse, åtgärdsplan, medborgarlöfte och inte minst dokumentation av arbetsprocessens fyra första steg bör fungera som stöd i uppföljningsarbetet.

Genom effektuppföljning granskas effekten av arbetet, alltså vilka delar som har varit framgångsrika och vad man inte har lyckats åtgärda. Med produktionsuppföljning ser man om samverkansparterna har genomfört alla åtgärder som de har åtagit sig. Vidare är processuppföljning viktigt för att se vilka åtgärder som har genomförts samt hur och varför. Här betonas vikten av att vara reflekterande kring hela processen då sådana reflektioner ligger till grund för fortsatt samverkan. En förutsättning för god samverkan är att tydlig kommunikation genomsyrar arbetet såväl mellan de aktörer som driver arbetet som mellan dem och de medborgare som involveras i det. Återkoppling om hur arbetet har fungerat utifrån målen i medborgarlöftet är därför centralt.

KUNSKAPSÖVERFÖRING OCH LÄRPROCESSER

Synen på kunskap och lärande har förändrats genom åren. Enligt det tidiga behavioristiska perspektivet är lärande ett förändrat beteende som är möjligt att observera, där någon lär ut och någon är mottagare. Synsättet följdes av det kognitivistiska perspektivet enligt vilket lärande är en aktiv process där nya kunskaper tolkas genom tidigare kunskaper och erfarenheter. Därefter utvecklades synen på lärande till att anta ett sociokulturellt perspektiv ur vilket kunskap skapas via interaktion mellan människor och teknologiska system (Säljö, 2004). Kunskap kan i detta perspektiv beskrivas som resultatet av lärande och den kan vara antingen explicit eller tyst och svårartikulerad (Cook & Brown, 1999). Därtill kan kunskap i praktiken ses som en process knuten till den sociala kontext som kräver att människor interagerar för att kunskapen ska skapas och överföras (Säljö, 2000)

I tidigare forskning har organisatoriskt lärande, likt lärandet inom organisationerna Vänersborgs kommun och Delmosprojektet, delats in i tre delprocesser som går ut på att skapa, behålla och överföra kunskap. Eftersom kunskap kan ses som ett resultat av lärande, innebär det att kunskap skapas när organisationer lär sig av en erfarenhet (Argote, 2011). Enligt Allix (2011) anses mentorskap och projektteam för särskilda frågor vara lämpliga strategier för att främja lärande inom en organisation eller ett projekt. Den nya kunskapen kan hållas vid liv för att uppvisa uthållighet över tid – till exempel genom att överföras inom och mellan projektgrupper, vilket kallas kunskapsöverföring (Argote, 2011; Argote & Ingram, 2000).

Kunskapsöverföring kan betraktas som en process där kunskaper och förmågor förflyttas mellan olika kontexter, individer och grupper inom exempelvis en organisation (Nonaka & Krogh, 2009). Förenklat kan kunskap överföras genom att förflytta människor, teknik eller rutiner till ett annat sammanhang eller genom att utbilda personal och utveckla rutiner inom en organisation eller ett projekt (Argote, 2013a).

Tidigare forskning presenterar flera möjligheter till och hinder för lyckad kunskapsöverföring. Enligt Cohen och Levinthal (1990) utgör brist på **absorptionsförmåga** ett hinder. Med begreppet avses gruppens eller individens möjlighet att ta till sig ny kunskap. Om den kunskap som ska överföras bygger på kunskaper som individen eller gruppen redan har är den lättare att ta

till sig. Om kunskapen tvärtom är helt ny kan individen eller gruppen ha svårare att lära. På så sätt har individer och grupper olika förutsättningar för att ta till sig ny kunskap, och det påverkar lärprocessen. Organisationer med hög absorptionsförmåga inser värdet av extern information och assimilerar och tillämpar den för att utveckla ny kunskap. Absorptionsförmågan förbättras av utbildningsaktiviteter som ger den bakgrundsinformation som krävs för att känna igen och utnyttja extern kunskap (Cohen & Levinthal, 1990).

Något annat som påverkar kunskapsöverföringen är oklarhet i hur den kunskap som sprids ska användas i praktiken. Således underlättas kunskapsöverföringen genom **systematisk kommunikation** av hur kunskapen ska tillämpas (Szulanski, 1996). Även väl fungerande kommunikationskanaler inom organisationen underlättar kunskapsöverföring, då de gör det lättare för medarbetare att komma i kontakt med varandra och överföra kunskap (Inkpen & Tsang (2005).

Lärande och kunskapsöverföring påverkas också av individens eller gruppens **förståelse av sin roll** inom organisationen. Om det inte framkommer tydligt vilka arbetsuppgifter som ska utföras av en grupp eller individ är det svårt att veta vilka av de kunskaper man besitter som är relevanta att dela. För att skapa en gemensam förståelse för individers och gruppers roller är kommunikation ett viktigt verktyg (Granberg, 2004; Sandberg & Targama, 1998; Wheelright & Clark, 1992).

Enligt Argote (2013a) är individer de mest effektiva informationsbärarna eftersom de kan omstrukturera information för tillämpning i nya sammanhang. Därtill har individer möjlighet att i dessa olika sammanhang vara både lärare och inlärare, där lärande kan antas vara en ömsesidig social process om det sker i grupp (Allix, 2011). **Gruppinläring** omfattar att generera, dela, utvärdera och kombinera kunskap. Det sista steget i gruppinlärningsprocessen är alltså att kombinera den kunskap som har delats och utvärderats till ett gemensamt vetande (Argote, 2013b). För att grupper ska skapa och överföra kunskap är det viktigt att gruppmedlemmarna har olika kunskaper, att grupperna är små i storlek, att det finns handledare närvarande, att grupperna inte blir överbelastade samt att gruppmedlemmarna får nödvändig information och utbildning för att genomföra sitt uppdrag (Argote, 2013b). Fang, Lee och Schilling (2010) påvisar också att det är viktigt att



Gruppinläring omfattar att generera, dela, utvärdera och kombinera kunskap.

ha olika subgrupper som kan bidra med olika typer av kunskap till organisationen, men att dessa måste ha måttliga kopplingar mellan sig för att god kunskapsöverföring ska uppstå.

Vidare argumenterar Inkpen och Tsang (2005) för att det är viktigt med **gemensamma mål** i organisationen och en tydlighet i hur dessa mål ska uppnås. Det är vanligt att organisationer har övergripande mål, men mindre grupper saknar inte sällan egna mål. Ansvaret för det ligger på ledningen som ska säkerställa att medarbetare förstår vilka målen är och hur de ska uppnås av individer och grupper.

Ytterligare en faktor som bidrar till god kunskapsöverföring är kvaliteten på relationerna mellan olika aktörer. En dålig relation gör det svårare att överföra kunskap och lärdomar mellan individer och grupper (Szulanski, 1996). Specifika **relationella aspekter** är förtroende för och en positiv inställning till andra medarbetare. Förtroende mellan medarbetare inbegriper en ömsesidig tro på tillräckliga medarbetarkunskaper och -kompetenser samt på att alla kan utföra tilldelade arbetsuppgifter och jobba mot gemensamma mål (Newell & Swan, 2000). En viktig relationell aspekt är tillit. Att individer innehar kunskap eller information innebär inte per automatik att de kan eller vill dela den med gruppen. Individen måste veta att hen besitter kunskapen och därtill känna sig trygg att uttrycka sina idéer inom gruppen (Argote, 2013b; Bunderson

& Sutcliffe, 2003). Framgångsrik kunskapsöverföring kräver motivation att aktivt och öppet dela med sig av vad man vet och att de som tar emot kunskapen är intresserade av att integrera den i arbetet (Quigley et al., 2007).

Ajmal och Koskinen (2008) skriver om hinder för kunskapsöverföring i en projektkontext. De menar att uppgifterna i ett projektbaserat arbete utförs under **tidspress** och att projektdeltagarna i de flesta fall arbetar även med andra arbetsuppgifter och projekt. Att arbeta i projekt innebär, enligt Ajmal och Koskinen (2008), pressade deadlines och begränsade resurser. Begränsningarna gör det nästan omöjligt för projektdeltagarna att reflektera kring den kunskap och erfarenhet de får på ett värdeskapande sätt (Ajmal & Koskinen, 2008). Således försvårar tidspressaspekten kunskapsöverföringen i en projektkontext. Ajmal och Koskinen (2008) argumenterar för att inplanerad tid för reflektion kring inlärd kunskaper underlättar kunskapsöverföringen.

För att förstå projektdeltagarnas syn på utmaningar och möjligheter när det gäller kunskapsöverföring i Delmosprojektet tillämpas i analysdelen av denna rapport de faktorer som anses påverka lärprocesserna: absorptionsförmåga, systematisk kommunikation, projektroller, gruppdynamik, gemensamma mål, tillit och relationer samt tidspress.

FÖLJEFORSKNINGENS SYFTE OCH GENOMFÖRANDE

Syftet med följeforskningen bakom denna rapport är att förstå samverkan mellan de olika aktörerna i Delmosprojektet i Vänersborgs kommun samt hur den påverkar kunskapsöverföringen och läroprocesserna inom kommunen. Inför arbetet formulerades följande frågeställningar:

- Hur ser samverkansarbetet i Delmosprojektet ut?
- Vilka utmaningar och förbättringsmöjligheter anser projektdeltagarna att det finns i Delmosprojektet?
- Hur påverkas kunskapsöverföring och läroprocesser inom kommunen analyserat utifrån projektdeltagarnas syn på projektets syfte, mål, struktur, process och organisation?

När forskarlaget blev inkluderat i Delmosprojektet hade kommunen och övriga aktörer redan klarat av steg 1 och 2 i samverkansmodellen, det vill säga att de hade initierat samverkan och gjort egna förberedelser i form av att skapa en organisatorisk struktur för arbetet. Målet med forskningen blev därmed att följa arbetet under de kommande stegen, det vill säga gemensamma förberedelser (steg 3) och genomförande (steg 4). De gemensamma förberedelserna tog dock längre tid än förväntat, vilket gör att följeforskningen främst omfattar steg 3. Steg 4 och steg 5 (uppföljning) sker efter forskningsprojektets slut.

Forskningsmetoderna som använts är deltagande observationer och individuella intervjuer med projektdeltagare. Rapportens material utgörs därför av två kompletterande delar.

Observation av projektet

Den första datainsamlingen skedde genom observation och dokumentation av alla möten kopplade till samverkansarbetet mellan kommun, lokalpolis och andra aktörer i Torpa-området mellan september 2021 och januari 2022. För arbetet anlätade forskningsgruppen en forskningspraktikant som satt med på alla möten kopplade till Delmosprojektet och antecknade vad som sades av deltagarna. Forskningspraktikanten rapporterade till forskningsgruppen på avstämningsmöten varje vecka. Denna del av materialinsamlingen syftade till att

kartlägga och förstå kommunens interna processer och strukturer kopplade till samverkansarbetet i Delmosprojektet.

Semi-strukturerade intervjuer

Den andra datainsamlingen skedde mellan november och december 2021 och genomfördes i form av intervjuer med projektdeltagare. Syftet var att fånga projektdeltagarnas upplevelser för att kunna göra en djupare analys av deras perspektiv på utmaningar och möjligheter i Delmosprojektet. Valet av intervjupersoner gjordes så att minst en representant från varje samverkansaktör och förvaltning i kommunen samt minst en deltagare från varje grupp (se projektstrukturen i figur 1) intervjuades. Det innebär minst en deltagare från varje grupp inom Samverkan för inkludering och det lokala brottsförebyggande rådet samt minst en deltagare från gruppen projektrepresentanter i dialoggruppen. Ingen från civilsamhällesgruppen intervjuades då fokus för denna rapport ligger på de samverkansaktörer som driver arbetet. Dessutom intervjuades alla tre samordnare för de olika huvudgrupperna i projektet.

För att få en heltäckande bild av samverkansarbetet genomfördes semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer möjliggör frågeställningar kring specifika ämnen utan att begränsa projektdeltagarnas möjligheter att prata fritt om sina upplevelser. Intervjufrågorna rörde sig kring projektdeltagarnas upplevelser av samverkan i Delmosprojektet, hur kommunikation mellan dem fungerar samt deras syn på utmaningar och möjligheter kopplade till arbetet i projektet.

Totalt genomfördes intervjuer med 20 olika projektdeltagare enligt följande:

- **kommunstyrelseförvaltningen:** 4 aktörer
- **barn- och utbildningsförvaltningen:** 2 aktörer
- **kultur- och fritidsförvaltningen:** 5 aktörer
- **socialförvaltningen:** 2 aktörer
- **miljö- och byggnadsförvaltningen:** 2 aktörer
- **samhällsbyggnadsförvaltningen:** 1 aktör
- **lokala polismyndigheten:** 2 aktörer
- **Vänersborgsbostäder:** 1 aktör
- **Kunskapsförbundet Väst:** 1 aktör.

SAMVERKANSARBETET I PROJEKTET

I detta kapitel redovisas det arbete och de processer som har pågått i projektet under följeforskningsperioden. Utöver en processöverblick presenteras arbetet i var och en av de tre arbetsgrupperna samt deras roll i projektet i relation till samverkansmodellen. Kapitlet avslutas med en beskrivning av samverkansarbetet i projektet som helhet.

Arbetet i Delmosprojektet sker i flera parallella processer i de olika projektgrupperna. Figur 4 ger en överblick över de möten som har skett i respektive grupp och vilket deras fokus har varit. I arbetet ingår också en coaching-komponent för att säkerställa ett rättighetsbaserat arbetssätt.

Brottsförebyggande rådet

Utöver sitt ordinarie arbete fick det lokala brottsförebyggande rådet med sina två grupperingar, styrgruppen och beredningsgruppen, i uppgift att sammanställa en lägesbild av utmaningarna i Torpa-området. Underlaget till den gemensamma lägesbilden skulle baseras på respektive förvaltnings syn på möjligheter och utmaningar i Torpa. För att skapa samsyn diskuterade styrgruppen de olika perspektiven på ett möte i slutet av september och lokalpolisen kompletterade lägesbilden med en egen statistisk rapport kring brott och kriminalitet. Arbetet resulterade i fem fokusområden:

- barn- och ungdomsperspektivet
- föräldraperspektivet
- hemmiljön
- boendemiljön
- kriminalitet.

Styrgruppens arbete med den gemensamma lägesbilden hör till steg 3.1 i samverkansmodellen (se figur 3). I oktober nådde gruppen steg 3.2, vilket innebär att de prioriterade mellan olika utmaningar som framkommit, trots att den gemensamma lägesbilden ännu inte var helt färdig.

Det hade beslutats att beredningsgruppen skulle arbeta vidare med den gemensamma lägesbilden, varpå samordnarna i Delmosprojektet fått i uppgift att sammanställa och lämna över materialet till den. Baserat

på materialet och tidigare kunskap inom beredningsgruppen skulle gruppen sammanställa den orsaksanalys som utgör steg 3.3 i samverkansmodellen.

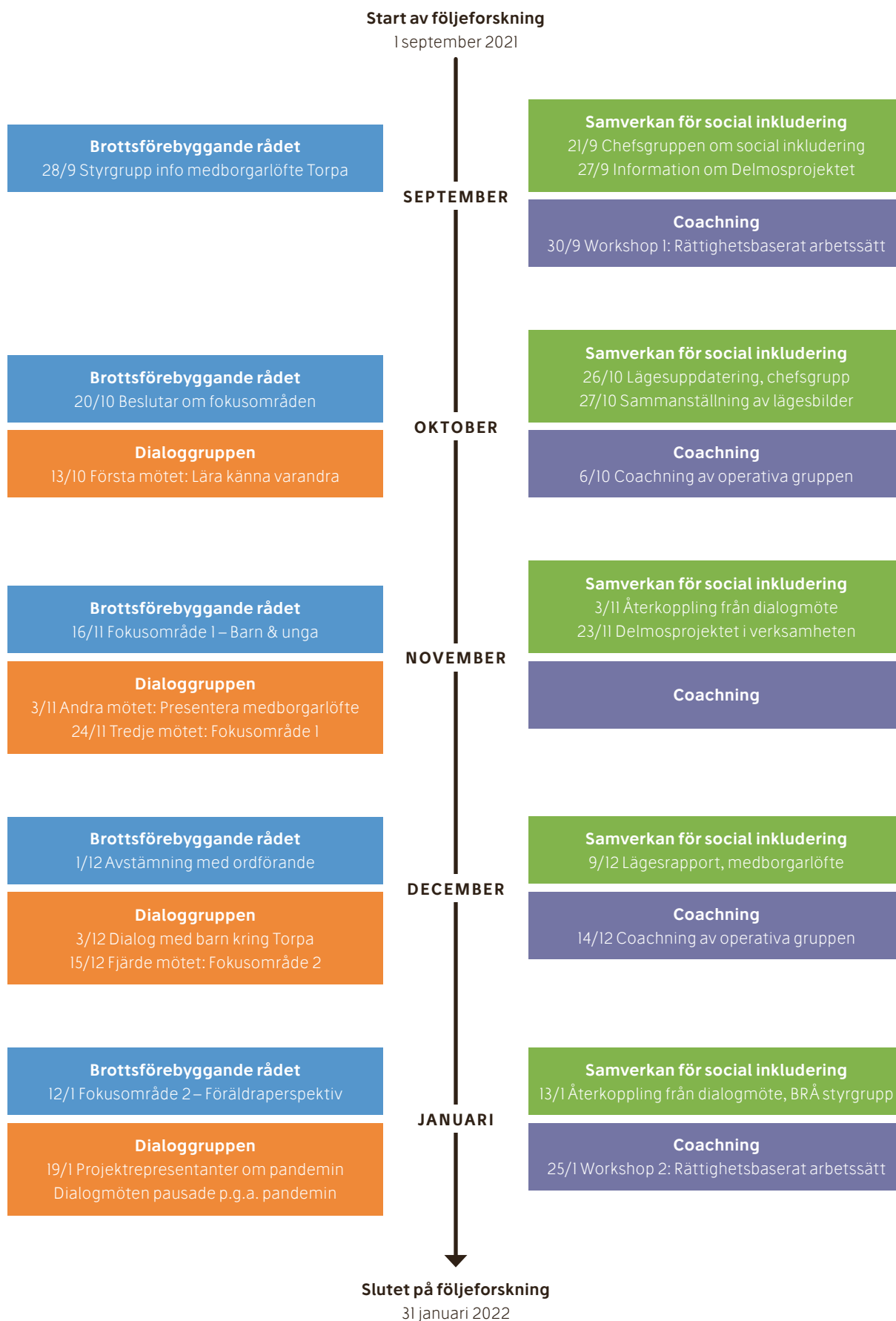
I november presenterades de fem fokusområdena för beredningsgruppen, som beslutade sig för att fokusera på ett område åt gången med start i barn- och ungdomsperspektivet. Mötesdiskussionen kretsade kring vilka utmaningar som finns inom barn- och ungdomsperspektivet och därtill påbörjades en orsaksanalys till detsamma. Beredningsgruppen lyfte också fram att en viktig del i arbetet är att koppla ihop deras diskussioner med dialoggruppens, vars arbete fokuserar på samverkan med civilsamhället. Beredningsgruppen hade inte tidigare arbetat med dialoggruppen eftersom det arbetet hade legat på styrgruppen, vilket innebär att beredningsgruppen inte hade nått steg 3.4 i samverkansmodellen: att fördjupa kunskapen om de lokala problemen utifrån medborgarnas perspektiv.

I januari träffades beredningsgruppen igen för att diskutera föräldraperspektivet. Vid mötet återkopplade samordnarna också information från dialoggruppens möten med civilsamhället, vilket hör till steg 3.4. Mötesdiskussionen pekade på vikten av att inte enbart se utmaningar och problem, utan även ta fasta på det som är bra med Torpa-området ur ett föräldraperspektiv. Mötet avslutades med att man föreslog en matris för orsaksanalys som underlag till diskussion om resterande fokusområden vid kommande möten.

Vid sammanställningen av denna rapport ligger arbetet med orsaksanalys kvar hos beredningsgruppen. Målet är att skicka tillbaka orsaksanalysen till styrgruppen så snart det är klart. Parallellt med steg 3.3 sker steg 3.4 i samverkansmodellen, men vad som kommer att ske därefter har ännu inte diskuterats.

Samverkan för social inkludering

Samverkan för social inkludering är organiserad förvaltningsövergripande i två led, med verksamhetschefer respektive enhetschefer. En av samordnarna är ansvarig för kommunikationen mellan de olika grupperna i Delmosprojektet. Det saknas dock en utarbetad och tydlig struktur för hur kommunikationen mellan Samverkan för social inkludering och det lokala



Figur 4. Processöverblick.

brottsförebyggande rådet ska gå till. Grundtanken med uppdraget för Samverkan för social inkludering i Delmosprojektet är dock att säkerställa ett rättighetsbaserat arbetssätt som ger förutsättningar och verktyg för att inkludera medborgarperspektivet i den ordinarie verksamheten. Därmed ska den också säkerställa att den information som genereras genom insamling och analys av medborgardialoger tas tillvara och integreras i förvaltningarnas ordinarie uppdrag. Under tiden för följeforskningen fokuserade Samverkan för social inkludering på att diskutera var och hur denna kunskap gör mest nytta.

Dialoggruppen och civilsamhället

Dialoggruppens möten och diskussioner relaterar till steg 3.4 i samverkansmodellen och målet med dem är att fördjupa kunskapen om problemen i Torpa-området ur ett medborgarperspektiv. Dialoggruppen arbetar främst gentemot civilsamhällets aktörer i medborgardialoger. Under tiden för följeforskningen genomfördes dialogmöten med förvaltningsrepresentanter från kommunen och civilsamhällets olika aktörer, men även interna möten mellan dialoggruppens representanter.

I det första dialogmötet träffade dialoggruppen utvalda representanter med insikt om Torpa-området. Deltagarna kom från Utanför Ramarna Kvinno-förening, Support Group Network, BRF Ångsvallen, Svensk-somaliska kulturföreningen och Islamiska kulturcenter/Vänersborgs moské. Syftet med mötet var att deltagarna skulle lära känna varandra. Deltagarna fick också möjlighet att prata om sin relation till Torpa, vad de tycker är bra och vad de anser att Torpa behöver hjälp med från kommunen.

I efterföljande dialogmöte med aktörer från civilsamhället presenterades medborgarlöftet, varpå en diskussion påbörjades kring de fokusområden som beredningsgruppen i det lokala brottsförebyggande rådet arbetat med. Det första mötet fokuserade på barn- och ungdomsperspektivet och civilsamhällets aktörer fick ge sin syn på utmaningar och möjligheter i relation till fokusområdet. Nästa dialogmöte var det hittills största, med många deltagare från civilsamhället, och vid det diskuterades föräldraperspektivet. Mötet hölls i december och precis som efter tidigare möten förmedlade Delmosprojektets samordnare den information som framkom till beredningsgruppen, som träffades nästa i januari för att få en fördjupad lägesbild. Januari månads dialogmöte blev inställt på grund av coronapandemin.

Samverkan

Delmosprojektet består alltså av flera arbetsgrupper med olika uppdrag, både i sina ordinarie verksamheter och i projektet. Tanken är att det ska vara en form av samverkansprojekt som inkluderar alla kommunens förvaltningar samt lokalpolisen. Syfte är att arbeta förvaltningsövergripande för att få bättre kunskap om marginaliserade gruppers utmaningar och vilka insatser som behövs utifrån medborgarnas perspektiv. Arbetsgruppernas parallella processer behöver därmed formas till en förvaltningsövergripande plattform för att utveckla en långsiktig dialog med människorna i Torpa-området och genomföra förankrade och effektiva insatser.

En av de ledande projektdeltagarna från det lokala brottsförebyggande rådet anser att målet egentligen är än större och mer genomgripande än målet med själva Delmosprojektet:

Enligt min uppfattning är det här mycket större än själva Delmosprojektet. I och med att vi knyter ihop det med Brå-arbetet har vi ju samtliga förvaltningar med i arbetet, så det spänner ju över hela Vänersborgs kommun.

[projektdeltagare 12]

Alla förvaltningar är representerade i Delmosprojektet, antingen via den nya dialoggruppen eller i de redan etablerade arbetsgrupperna. Respektive grupp har olika fokus beroende på deltagarnas erfarenheter och kunskaper, vilket gör det lättare för dem att lära sig och överföra sina kunskaper eftersom de kan relatera till redan existerande kompetenser (Cohen & Levinthal, 1990). Dock har de tre arbetsgrupperna aldrig träffats för att sätta upp gemensamma mål och strategier. Grupperna har istället blivit introducerade för Delmosprojektet som helhet och dess övergripande syfte, och delgetts de övriga arbetsgruppernas mål och vision. Det kan ses som en utmaning, då man i kunskapsöverförande och lärprocesser behöver ett gemensamt förhållningssätt för att uppnå uppsatta mål (Inkpen & Tsang, 2005).

I Delmosprojektet har man en önskan om att dialogmötena och arbetet i gruppen Samverkan för social inkludering ska bygga broar och öka förtroendet mellan medborgarna och kommunen som helhet. Om det sker har man även skapat goda förutsättningar för kunskapsöverföring och lärande inom organisationen (Newell & Swan, 2000).

PROJEKTDELTAGARNAS PERSPEKTIV

För en mer djuplodande bild av Delmosprojektet ger det här kapitlet projektdeltagarnas syn på utmaningar och möjligheter inom projektet.

Övergripande åsikter

Delmosprojektet omnämns med både uppskattning och kritik, men en majoritet av deltagarna har en positiv uppfattning av projektet. Alla framhåller att projektets syfte och mål är viktiga.

Jag tycker att det är jätteroligt och alla är väldigt positiva och förväntansfulla, måste jag säga. Och ja, nu kanske det blir något bra utav det här, så det känns väldigt bra.

[projektdeltagare 20]

Flera projektdeltagare yttrar dock en frustration eller oro kring att de redan har en hög arbetsbelastning. Bland många återfinns också en känsla av vad som kan uttryckas som projektrötthet.

Det är ytterligare ett projekt och man har ju ganska hög arbetsbelastning redan, så man känner att det är... tufft att ingå i ytterligare projekt.

[projektdeltagare 2]

Samtidigt är de medvetna om att kritiken inte leder någonvart och menar att arbetssituationen till stor del beror på hur deras verksamheter är uppbyggda. Projektsamordnarna upplever det tungt att driva ett projekt som möter kritik, när syftet med projektet är att komplettera och utveckla det ordinarie arbetet. Kritiken har fått några av samordnarna att känna oro kring vissa projektdeltagares uppfattning av projektet.

Attityden är allt ifrån... jag känner att det finns en sådan förbannad pessimism [...] det finns ett jätteengagemang, men att man från kommunens sida säger "varför ska vi?", det dödar entusiasmen, liksom.

[projektdeltagare 10]

Flertalet projektdeltagare känner viss osäkerhet kring sin roll i projektet och har därför svårt att se hur deras verksamhet kan bidra till det. Deltagarna menar också att projektstrukturen med de många gruppkonstellationerna gör arbetet komplext och svårbegripligt.

Det är snarare: Vad är min roll? Vad är verksamhetens roll i det här? Hur ska vi samarbeta med andra? Det är det jag tror har gjort det lite avvaktande, men nu har det börjat lossna och det finns en positiv attityd.

[projektdeltagare 19]

Sammanfattningsvis uppfattas Delmosprojektets syfte som positivt av projektdeltagarna, något som Newell och Swan (2000) säger är en förutsättning för kunskapsöverföring i ett projekt. Otydligheten vid projektets start har dock bidragit till vissa deltagares osäkerhet på roller och ansvarsområden, vilket i sin tur lett till kritik och ett visst motstånd. Den positiva inställningen till projektet har inte helt nått projektsamordnarna.

Samarbete och samverkan

Ett väl fungerade samarbete mellan aktörer är en förutsättning för att ett projekt ska lyckas. Medan samarbete kan ske mellan aktörer, formellt eller informellt, avser samverkan det mer organiserade samarbetet inom och mellan strukturer. Enkelt uttryckt är ett gott samarbetsklimat en väsentlig byggsten för samverkan.

I Delmosprojektet ingår flera grupperingar och aktörer från olika förvaltningar och enheter både inom och utom kommunens organisation. Det är ett samverkansprojekt där samarbete, samsyn och förståelse är viktiga för projektets syfte att utveckla förvaltningsövergripande samverkan för ett gemensamt mål. Intervjuerna visar att en majoritet av projektdeltagarna är positiva till att samarbeta och samverka med såväl andra förvaltningar som civilsamhällets aktörer.

... att samarbeta över förvaltningsgränserna är ju jätteviktigt och det lär vi ju oss hela tiden. Det är egentligen bara att nöta på...

[projektdeltagare 2]

Projekttagarna menar att samarbete underlättas av att samverkansparterna känner till varandra sedan tidigare. Att parterna har arbetat ihop förut och är positivt inställda till projektet kan bidra till ett högt förtroende för varandra när det gäller samarbete.

Flera deltagare pekar på att projektet initialt inte var helt tydligt med vad som förväntades av förvaltningarna. De önskar därför att man tydligare hade förankrat vad som krävs för att projektet ska vara genomförbart.

Det finns utrymme för att skapa lite mer av en grundkänsla hos mig, av vad det är jag på något vis kan bidra med. Men jag tror inte man riktigt visste det då.

[projekttagare 15]

Några projekttagare uttrycker skepsis inför samarbete och samverkan i projektet. Flera utmaningar som nämns kan kopplas till otydlighet från ledningen kring hur projektet är strukturerat.

Jag tycker fortfarande att utmaningen är att vi är väldigt många aktörer som sitter i det [...] Ibland kan jag uppleva att det är lite flummigt...

[projekttagare 13]

Flertalet av projekttagarna anser att arbetsmiljön i de olika arbetsgrupperna känns trygg, att alla får komma till tals och att åsikter tas emot likvärdigt. De upplever att de kan uttrycka sig fritt och engagera sig i diskussioner med andra inom sina arbetsgrupper.

Jag tycker att vi har en öppen dialog [...] Alla kan komma till tals och prata öppet och ärligt.

[projekttagare 18]

Den trygghet som projekttagarna upplever tyder på goda relationer mellan dem. Några deltagare poängterar dock att inte alla åsikter har samma tyngd eller att deras röst inte blir hörd på samma sätt. Det kan bero på maktstrukturer, på position i organisationen eller på hur man uttrycker sig.

Det finns alltid olika strukturer som gör att någon har mer makt. Någon har mer status, någon är mer välformulerad och så vidare, så det kommer man aldrig ifrån helt och hållet.

[projekttagare 4]

Projekttagarna menar att de strategiska och operativa nivåerna i projektet fungerar på olika sätt och att det kan vara ett hinder för samarbete. Ett exempel som lyfts fram är samhällsbyggnadsförvaltningens otydliga representation i dialoggruppsstrukturen.

Så kom det ju fram att samhällsbyggnadsförvaltningen inte ansåg att de kunde släppa någon representant, för de hade tydligen mindre folk och mindre ansvar än någon annan... Nu är jag lite krass, men så var det.

[projekttagare 5]

Enligt flera projekttagare har samhällsbyggnadsförvaltningen haft svårt att se sin roll i arbetet och anser sig dessutom sakna tillräckliga resurser för att tillsätta en representant till dialoggruppen. Istället har de bett en representant från en annan förvaltning att representera dem. Att en förvaltning saknar egen representation nämns dock av både projekttagarna och samordnarna som ett hinder för samverkan, då en förvaltningsperspektiv saknas i dialoggruppsstrukturen.

Sammanfattningsvis upplevs samarbetet inom Delmosprojektet som viktigt och gynnande, och de flesta deltagare är positivt inställda till att samverka med andra aktörer. Enligt Newell och Swan (2000) kan det anses underlätta kunskapsöverföring och lärande mellan medarbetarna att projekttagarna har förtroende för varandra och därmed en vilja att såväl dela med sig av kunskaper som ta till sig nya.

Att flera deltagare upplever en otydlighet i projektstruktur och roller, och därmed svårigheter att hitta varandra i arbetet, kan till viss del kopplas till avsaknaden av gemensamma mål (Inkpen & Tsang, 2005). Tydlighet kring individens roll är viktigt även för kunskapsöverföring och lärprocesser (Granberg, 2004; Sandberg & Targama, 1998; Wheelright & Clark, 1992).

Tid och resurser

Offentlig verksamhet kan, såväl externt som internt, uppfattas som byråkratisk och långsam. Kommunen är en stor offentlig organisation med omfattande och ofta komplexa arbetsuppgifter. Förutom att utifrån ett antal förvaltningar ge olika former av stöd och service, bedriver kommunen också olika projekt med ett antal aktörer samtidigt som den har krav på sig att hushålla med tid och andra resurser.

Alla projekt med flera intressenter behöver tid och resurser för att deras mål ska nås. Därför är det inte förvånande att flertalet deltagare lyfter att Delmosprojektet har en kort projekttid, vilket alltså innebär en tidsmässig utmaning för samsamarbetsaktörer som ska hitta gemensamma beröringspunkter, mål och medel.

Projekttagarna menar att tid är en avgörande faktor för att uppnå kvalitet och långsiktighet i samverkansprojekt.

Och samtidigt behöver man tid emellan för att landa lite i frågan. Det får man heller inte glömma. [...] Man får ha tålamod, tror jag.

[projekttagare 14]

Projektstöd från Delmos kan normalt sökas för ett år, med möjlighet till förlängning med ännu ett år. Samordnarna var medvetna om det redan från början och förstod att den korta projekttiden skulle innebära en tidspress. Att projektet kom igång senare än det var tänkt har kortat tiden ytterligare. Enligt samordnarna hade projektet starttid i början av maj men fick sina projektmedel beviljade först senare, vilket ledde till att det drogs igång hastigt under sommaren. Det gjorde startprocessen stressig och försämrade kvaliteten på den information som gick ut. Att man fortfarande ligger efter med informationen bidrar till känslan av otydlighet kring projektet.

Att vi fick det beviljat efter att projektperioden redan hade startat och då skulle vi göra förankringsarbete [...] det var så korta ledtider. Det blir svårt att greppa liksom, för det är inne och rör i så mycket.

[projekttagare 10]

Samordnarna menar att den sena projektstarten har orsakat stress, misskommunikation och en rörig första tid i projektet. Dessutom bör tilläggas att regeringens nya budget innebär att Delmos som organisation och därmed även dess projektmedel troligen kommer att avvecklas under 2022. Att ytterligare projektmedel inte kommer att finnas tillgängliga påverkar naturligtvis slutförandet av projektet negativt.

En relaterad utmaning är resursprioritering och de krav som ställs på kommunens förvaltningar. Tanken var att varje förvaltningschef skulle avsätta en representant motsvarande 20 procent av en heltid till den nyinstittade dialoggruppen. Enligt projekttagarna var den informationen inte tydlig i början av projektet, vilket har lett till missförstånd och konflikter.

... att vi skulle hitta 20 procent i någons tjänst i organisationen, som skulle arbeta med det här med Delmos, och vi hade ju inte förberett det för fem öre.

[projekttagare 1]

Till exempel ansåg sig alltså inte samhällsbyggnadsförvaltningen kunna avsätta någon personal alls. En person från en annan förvaltning fick istället arbeta 40 procent i dialoggruppen, vilket har skapat konflikt i hela projektorganisationen. Enligt projekttagarna kan missförstånd kring tid och personalresurser orsaka ansträngda relationer inom såväl projektet som organisationen.



Projektstöd från Delmos kan normalt sökas för ett år, med möjlighet till förlängning med ännu ett år. [...] Att ytterligare projektmedel inte kommer att finnas tillgängliga påverkar naturligtvis slutförandet av projektet negativt.

Nu tog vi vår representant på 40 procent istället. Det tycker inte [en av samordnarna] är optimalt och det kan jag förstå. Hon vill ju ha representation från varje förvaltning.

[projekttagare 1]

Alla projekttagare är överens om att det måste finnas tid för att arbeta med projektet. Projekttagarna vill inte stressa utan ta tid till att lägga en bra grundstruktur. Även om de då inte hinner nå de uppsatta målen, menar de att tiden för reflektion ger ny kunskap på sikt. Flertalet hoppas ändå att projektet kan fortsätta några år framöver, så att strukturen blir en integrerad del av kommunens arbete.

Vi måste ta det i tur och ordning, det får ta tid. Det är viktigare att det blir bra än att det går fort, om man säger så. [...] Det är därför vi säger att vi inte kan ha ett medborgarlöfte kring Torpa-området på ett år, utan att vi får se det på kanske två-tre års sikt.

[projekttagare 12]

Sammanfattningsvis får projektet kritik för planeringen av tid och resurser, vilket delvis kan förklaras av projektets hastiga och sena start. Ajmal och Koskinen (2008) anser att projektbaserat arbete i organisationer är karaktäriserat av pressade deadlines och begränsad tid, vilket här medför att arbetet blir stressat och att projekttagarna inte hinner reflektera kring den kunskap och de erfarenheter de får. Det är viktigt att få tid att reflektera över och landa i frågor för att främja inlärningsprocesser och kunskapsöverföring (Ajmal & Koskinen, 2008). Tidspress förhindrar kunskapsöverföring och lärande, och därmed att arbetet som sker håller tillräcklig kvalitet. Otydlighet kring projektstruktur, roller och ansvar kan också vara ett hinder för kunskapsöverförande och lärprocesser inom ett projekt (Granberg, 2004; Sandberg & Targama, 1998; Wheelright & Clark, 1992). Däremot har samordnarna lärt sig av sina erfarenheter från projektet och kan anses ha skapat ny kunskap som kan gynna organisationen på längre sikt (Argote, 2011).

Kommunikation

Kommunikation mellan samverkansparterna är en viktig aspekt för projekttagarna. Flera deltagare framhåller att de förstår vad projektet handlar om, men inte dess övergripande mål och struktur. Ett flertal säger också att de har upplevt brister i kommunikationen av vad som förväntas av dem.

... att vi kunde ha fått lite djupare information i början om vad det här är. Vad förväntas? Alltså tidigt [...] Vad behöver vi bemanna och hur behöver vi tänka?

[projekttagare 18]

Då representanter från flera olika förvaltningar sitter i de olika projektgrupperna är systematisk kommunikation inom och mellan förvaltningarna viktigt för förankringsarbetet, särskilt som Delmosprojektet är tänkt att komplettera det ordinarie arbetet och utveckla ett förvaltningsövergripande arbete inom kommunen. Inom vissa förvaltningar finns också en struktur för att rapportera om det som sker i projektets olika arbetsgrupper.

Min elevhälsochef har i uppdrag att möta enhetschefen emellanåt... alltså de sitter också i ett annat projekt kopplat till social inkludering... så att det blir en naturlig mötesdel, och sedan är hon bärare upp [...] till min ledningsgrupp för att alla mina chefer ska få en bild av var vi befinner oss i arbetet just nu.

[projekttagare 8]

Enligt flera projekttagare saknas dock ofta en sådan kommunikationsstruktur. Flera projekttagare rapporterar inte tillbaka till sin förvaltning om projektarbetet. De beskriver en avsaknad av kommunikation mellan olika förvaltningsrepresentanter utanför projektgruppsmötena.

Där är jag ensam, där har jag ingen som jag kontinuerligt rapporterar till [...] där finns ingen kommunikation emellan [förvaltning och projektgruppsmöten].

[projekttagare 3]

Flertalet projekttagare hade önskat att informationen var tydligare från början, men de vill också se kontinuerliga återkopplingar från projektet som helhet.

Det är mer spännande att få kontinuerliga återkopplingar, för jag tänker att [...] jag förväntar mig att få lite information om var projektet befinner sig.

[projekttagare 8]

Sammanfattningsvis pekar flera projektdeltagare på brister i kommunikationen gällande projektets struktur och deltagarnas roller och ansvar. Kommunikationen om Delmosprojektet har varit otydlig också inom förvaltningarna. Delvis saknas systematisk kommunikation som tydliggör Delmosprojektets syfte och mål, och därmed saknas också förståelse för och kunskap om hur projektet, genom förvaltningsövergripande samverkan, ska kunna komplettera och utveckla arbetet.

Otydlighet i kommunikationen, såväl inom som mellan ett projekts grupperingar och projektdeltagarnas organisationer, kan utgöra ett hinder då läroprocessen och kunskapsöverföringen försvåras av att deltagarna inte förstår kontexten (Granberg, 2004). Inkpen och Tsang (2005) anser på samma sätt att kunskapsöverföringen underlättas när deltagarna har ett gemensamt mål, då kunskap lättare delas och lärs in när majoriteten förstår kontexten.

Att styra och kommunicera kring ett samverkansprojekt i en komplex organisationsstruktur med många aktörer kräver tid och resurser. Initialt var det inte planerat att ha flera samverkande samordnare i Delmosprojektet, men snart uppstod ett behov av att flera personer delar på uppgiften. Under projektets gång har samordnarna tillsammans reflekterat över hur arbetet kan förbättras genom tydligare kommunikation av vad som förväntas av alla involverade.

Medborgarperspektivet

Att lyssna till medborgarna utgör en central del av arbetet med social inkludering, och att deras röster är viktiga i Delmosprojektets samverkansarbete ses som positivt av alla deltagare. Att få insyn i och förståelse för Torpa-området genom de som faktiskt bor där anses viktigt för att undvika att man skapar sig en bild av området utifrån förutfattade meningar.

Det är klart att medborgarnas röst är jätteviktig. Jag tänker att vi kan sitta som profession och tänka, analysera och tro oss veta vad människor vill ha, men att det är först när vi på riktigt ställer frågorna som det visar sig att vi antingen har tänkt lika eller missat någonting.

[projektdeltagare 18]

Jag tror att det är oerhört viktigt för dem som lever i så att säga utsatta områden. Vi kan tro och tänka hur de har det och vad som är klokt att göra, men vi lever ju inte där själva någon av oss.

[projektdeltagare 16]

Projektdeltagarna har dock till viss del olika uppfattning om innebörden av social inkludering, vilket delvis kan bero på att begreppet inte har definierats i samverkan mellan projektets olika grupper.

Det är ju någonting som vi verkligen jobbar med, man har till och med tillsatt den här gruppen Samverkan för social inkludering. Men vi har inte fått det [begreppet social inkludering] definierat uppifrån och vi har inte heller definierat det i gruppen än.

[projektdeltagare 3]

Trots en mycket positiv inställning till att inkludera medborgarperspektivet finns en oro bland några av projektdeltagarna att man kanske inte når de medborgare man har som mål att nå.

Det är ju inget nytt fenomen, att de röster man vill höra kanske inte är vana att höras och därför hörs de inte, för att de inte kommer av olika anledningar.

[projektdeltagare 15]

Medborgarperspektivet inkluderas i Delmosprojektet i form av medborgardialoger. Genom att involvera olika medborgargrupper och nyckelaktörer i Torpa-området kan medborgarnas röster tas tillvara och förankras inom kommunen.

Vi hade ett uppstartsmöte där alla representeranter fanns med. Och sedan har vi haft ett möte i den operativa gruppen. Där vi fick input utifrån hur det första dialogmötet hade gått till.

[projektdeltagare 3]

Flera projektdeltagare menar dock att informationen från de medborgardialoger som hållits ännu inte har återkopplats till projektets olika grupperingar. De uttrycker en brist i kommunikation kring såväl det som har hänt i medborgardialogerna som var projektet befinner sig i relation till det.

Om man har fört medborgardialoger i Delmosdelen så har vi inte fått återkoppling på det.

[projektdeltagare 18]

En projektdeltagare berättar att hen har fått återkoppling från det första dialogmötet. De flesta har dock inte fått återkoppling om de medborgardialoger som hölls under följeforskningen. Enligt projektdeltagarna har information om medborgardialogerna inte heller presenterats formellt.

Flera projektdeltagare anser att kommunen borde ha mer fördjupade dialoger, och därtill kopplad uppföljning, så att medborgarnas röster involveras mer i kommunens arbete.

*Jag vill inte att vi ska prata om ”dem”.
Jag saknar bilden av vad medborgarna i området själva tänker. Den har jag inte fått presenterad för mig och jag känner att vi i förra mötet på något sätt försökte agera experter över människor.*

[projektdeltagare 6]

De utmaningar som beskrivs för Torpa-området utgår mestadels från kommunens och lokalpolisens lägesbild, vilken har gett upphov till fem fokusområden. Flera projektdeltagare pekar på vikten av att kommunen inte pratar *om* utan *med* medborgarna om deras utmaningar och behov. Flera deltagares analytiska reflektioner visar på att Delmosprojektet har väckt tankar om behovet av och nyttan med ett mer inkluderande,

rättighetsbaserat arbetssätt där medborgaren sätts i fokus.

Sammanfattningsvis menar projektdeltagarna att medborgarperspektivet är en ytterst viktig del i såväl Delmosprojektet som kommunens fortsatta arbete. Det finns ett förtroende för och en tillit till medborgarna från kommunens sida, vilket är viktigt för att vidga kunskapsperspektiv och lärprocesser (Newell & Swan, 2000).

Medborgardialogerna skapar en förutsättning för områdets invånare att göra sina röster hörda. Det synes dock vara en utmaning att få medborgarna att vilja dela med sig av sina kunskaper och åsikter. Därtill kommer frågan om huruvida medborgardialogerna når de invånare man vill nå. För att kunskapsöverföring ska ske på bästa möjliga sätt behöver civilsamhället både kunna och vilja dela med sig av sin kunskap samt känna sig tryggt och fritt att uttrycka den (Argote, 2013b; Bunderson & Sutcliffe, 2003). Samtidigt kan brister i återkoppling från medborgardialogerna innebära att kunskapsperspektiv och åsikter inte förs vidare till alla involverade grupperingar och förvaltningar i kommunen (Szulanski, 1996).

Medborgardialogerna hade under följeforsknings-tiden dock nyligen initierats. Projektets deltagare kan därmed dra nytta av dessa tidiga erfarenheter för att utveckla dialogerna och tillhörande kommunikation och återkoppling framöver.

DISKUSSION

Utmaningar och möjligheter

Delmosprojektet uppfattas generellt som samhällsrelevant och anses ha ett viktigt syfte. Intervjuerna med projektdeltagarna kring utmaningar och möjligheter i projektet kan sammanfattas i fyra delvis överlappande övergripande teman: samarbete och samverkan, kommunikation, tid och resurser samt medborgarperspektiv.

Projektdeltagarna är överlag positivt inställda till **samarbete och samverkan** i Delmosprojektet. Samverkan är ett delvis nytt arbetssätt i Vänersborgs kommun, där man hoppas utveckla långsiktiga samverkansstrukturer för det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet. I Delmosprojektet finns tre arbetsgrupper som arbetar i flera parallella processer utifrån erfarenhet och kompetens. Det lokala brottsförebyggande rådet fokuserar på att skapa en fördjupad lägesbild av Torpa-området utifrån utpekade fokusområden samt en orsaksanalys kring densamma. Arbetsgruppen Samverkan för social inkludering arbetar för att säkerställa ett rättighetsbaserat arbetssätt och att information från projektet tas tillvara och integreras i förvaltningarnas ordinarie uppdrag. Dialoggruppen arbetar för att fördjupa kunskapen om de lokala problemen i Torpa-området med hjälp av medborgardialoger.

När Delmosprojektet initierades fanns dock en viss osäkerhet kring vad som förväntas av deltagarna samt otydlighet kring projektets struktur, process och organisation. Otydligheten har bidragit till svårigheter för många projektdeltagare att hitta varandra i arbetet. Projektdeltagarna pekar också på samverkanshinder, främst relaterade till att en förvaltning inte finns med i dialoggruppsstrukturen. Utmaningar kring samarbete och samverkan kan också kopplas till otydlighet kring gemensamma mål och tydliga roller, vilket anses försvåra kunskapsöverföring och läroprocesser.

Kommunikationen i Delmosprojektet anses av deltagarna inte vara tillräckligt tydlig. De menar att det delvis saknas systematisk kommunikation mellan projektets grupperingar och kommunens förvaltningar samt mellan och inom förvaltningarna. Projektdeltagarna pekar också på brister i sättet att kommunicera kring projektets syfte, mål, process och roller.

Projektdeltagarna menar att begränsningar i **tid och resurser** är ett hinder i Delmosprojektet. Det påpekas

att korta projekttider och bristfällig tillsättning av erforderliga personal- och tidsresurser är ett ofta återkommande problem, men tidspressen i projektet kan även förklaras av dess hastiga och sena start. Begränsningar i tid och resurser kan ha negativ påverkan på ett projekts möjligheter att uppnå uppsatta mål och skapa långsiktig förändring. Att tillgodose tillgång till tillräcklig tid och tillräckliga resurser anses därför avgörande för att projektet och kommunen som helhet ska uppnå sina mål.

Projektdeltagarna lyfter fram **medborgarperspektivet** som avgörande i såväl Delmosprojektet som kommunens framtida arbete. Att medborgardialoger har initierats under projektet anses vara positivt, då kommunen förväntas kunna lära sig och utveckla sitt arbete genom dem. En utmaning när det gäller medborgarperspektivet anses vara att få fler medborgare att vilja dela med sig av sina kunskaper och åsikter. Återkopplingen från medborgardialogerna anses ha varit bristande, då kunskaper inte har förts vidare inom kommunen på ett systematiskt sätt.

Kunskap och lärandeprocesser

Utifrån projektdeltagarnas perspektiv finns det både möjligheter till och hinder för god kunskapsöverföring i Delmosprojektet. Grundstrukturen i projektet har ett bra upplägg för lärande ur ett sociokulturellt perspektiv, eftersom kunskapen är tänkt att skapas och överföras via interaktion mellan människor (Säljö, 2004; Säljö, 2000). Enligt Cohen och Levinthal (1990) underlättas kunskapsöverföring av utbildningsaktiviteter som ger organisationer den bakgrundsinformation som krävs för att känna igen och utnyttja extern kunskap, vilka i det här fallet sker genom coaching.

Coachingen är ett hjälpmedel inom projektet för att säkerställa att dialoger med civilsamhället tas tillvara och arbetas med i ordinarie verksamheter. Processen mot att veta hur den nya kunskapen ska användas i praktiken är viktig för den lärande organisationen (Szulanski, 1996) och att samordnarna har skapat grupper som arbetar utifrån sin erfarenhet och kompetens underlättar kunskapsöverföringen (Cohen & Levinthal, 1990). Eftersom grupperna består av olika förvaltningar



En god relation gör det enklare att överföra kunskap och lärdomar mellan olika individer och grupper samt ökar viljan hos den enskilda individen att dela med sig av sin kunskap.

och andra aktörer bidrar de dessutom med olika typer av kunskap (Fang, Lee & Schilling, 2010).

En förutsättning för lärande och kunskapsöverföring är att samarbete och samverkan fungerar väl inom de olika arbetsgrupperna och att projekt-samordnarna erhåller nya erfarenheter kring samverkan under processens gång (Argote, 2011; Newell & Swan, 2000). Även ett systematiskt sätt att kommunicera kring projektets mål, struktur, process och roller mellan alla involverade aktörer är viktigt för lärandet (Inkpen & Tsang, 2005; Granberg, 2004).

Att inom ramen för ett projekt ge deltagarna nödvändig tid och tillgång till övriga resurser är fundamentalt för att uppnå önskade mål. Tidspress förhindrar reflektion kring inlärd kunskaper, vilket i sig försvårar kunskapsöverföringen i en projektkontext (Ajmal & Koskinen, 2008).

Att medborgarperspektivet anses vara viktigt för arbetet i Delmosprojektet tyder på ett högt förtroende för medborgarna, vilket underlättar kunskapsperspektiv och lärprocesser (Newell & Swan, 2000). Vänersborgs kommun har lagt mycket tid på att kommunrepresentanter och civilsamhälle ska lära

känna varandra i dialoggrupper och på så sätt skapa goda relationer. En god relation gör det enklare att överföra kunskap och lärdomar mellan olika individer och grupper samt ökar viljan hos den enskilda individen att dela med sig av sin kunskap (Quigley et al., 2007; Szulanski, 2006). Att medborgarna vill dela med sig av sina kunskaper är en viktig aspekt av kunskapsöverföring och lärprocesser (Argote, 2013b; Bunderson & Sutcliffe, 2003).

Avslutningsvis ska man ha i åtanke att Delmosprojektet är ett samverkansprojekt i en stor och komplex organisationsstruktur med många aktörer. Följeforskningen speglar deltagarnas syn på både möjligheter och utmaningar, men skapar också möjlighet för projektdeltagare och samordnare att reflektera över Delmosprojektets mål i ett längre perspektiv. Samordnarna har reflekterat kring utmaningar som framförts av projektdeltagarna och redan inom den korta projekttiden påbörjat ett utvecklingsarbete för projektets och kommunens framtida arbete. Projektet kan därför anses ha skapat ny kunskap som kan vara gynnsamt för kommunen på lång sikt.

AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Följeforskningen kring Delmosprojektet omfattar främst projektets implementeringsfas. Forskningen har därmed inte haft som mål att utvärdera projektet efter avslutande utan syftat till att följa dess inledande genomförandefas ur ett deltagarperspektiv. I detta avslutande kapitel presenteras nuvarande status, de förändringar som redan påbörjats eller planeras efter forskningsperiodens slut samt reflektioner kring möjliga utvecklingsmöjligheter i projektets och kommunens framtida arbete.

Delmosprojektets mål om förvaltningsövergripande samarbete och samverkan, med medborgarperspektiv i centrum, innebär att navigera i en komplex verklighet. Projektet är delvis nytänkande i sökandet efter nya arbetsformer och arbetssätt, och det har gett deltagarna nya möjligheter till reflektion och lärande.

Delmosprojektet har initialt mött viss kritik. Bristfälliga förutsättningar i förankring, planering och kommunikation beror delvis på att den korta ansökningsperioden, men framför allt på att projektet blev beviljat tre veckor efter planerat startdatum och precis innan semestern. Samordnarna har reflekterat kring dessa aspekter och ser att projektets första år skulle ha fokuserat mer på struktur, organisation och kommunikation, så att projektet getts förutsättningar att vara effektivt under år två och tre.

Från början fanns en tanke att projektet skulle bli treårigt. Medel från Delmos beviljas dock bara för ett år i taget, vilket gör att innevarande projekt avslutas redan 30 april 2022. Efter att riksdagen beslutat om den nya statsbudgeten för 2022 har det dessutom fastställts att Delmos kommer att läggas ner 2023, och projektets ambition att vara under tre år blir därför omöjlig. Vänersborgs kommun har dock ansökt om ytterligare ett ekonomiskt bidrag från Delmos för att kunna avsluta Delmosprojektet på ett bra sätt under 2022.

Samordnarna kommer tillsammans med styrgruppen att diskutera vad som behövs för att implementera lärdomarna från projektet i form av nya arbetssätt, kommunikationskanaler och strukturer i ordinarie verksamhet. Klart är att kommunen får stöd från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) för att implementera medborgardialog som ett systematiskt arbetssätt och ta fram styrande dokument där det framgår hur medborgardialog blir en naturlig del av styrkedjan.

Sammanfattningsvis synes Delmosprojektet under sin korta projekttid ha gett erfarenheter och möjligheter till reflektion, vilka kan komma till nytta i den fortsatta utvecklingen av arbetet på kort sikt och förhoppningsvis gynna hela kommunen på lång sikt. Så sett har projektet bidragit till att bryta ny mark i kommunens arbete med medborgarperspektiv och varit en produktiv läroprocess för projektets deltagare och samordnare.

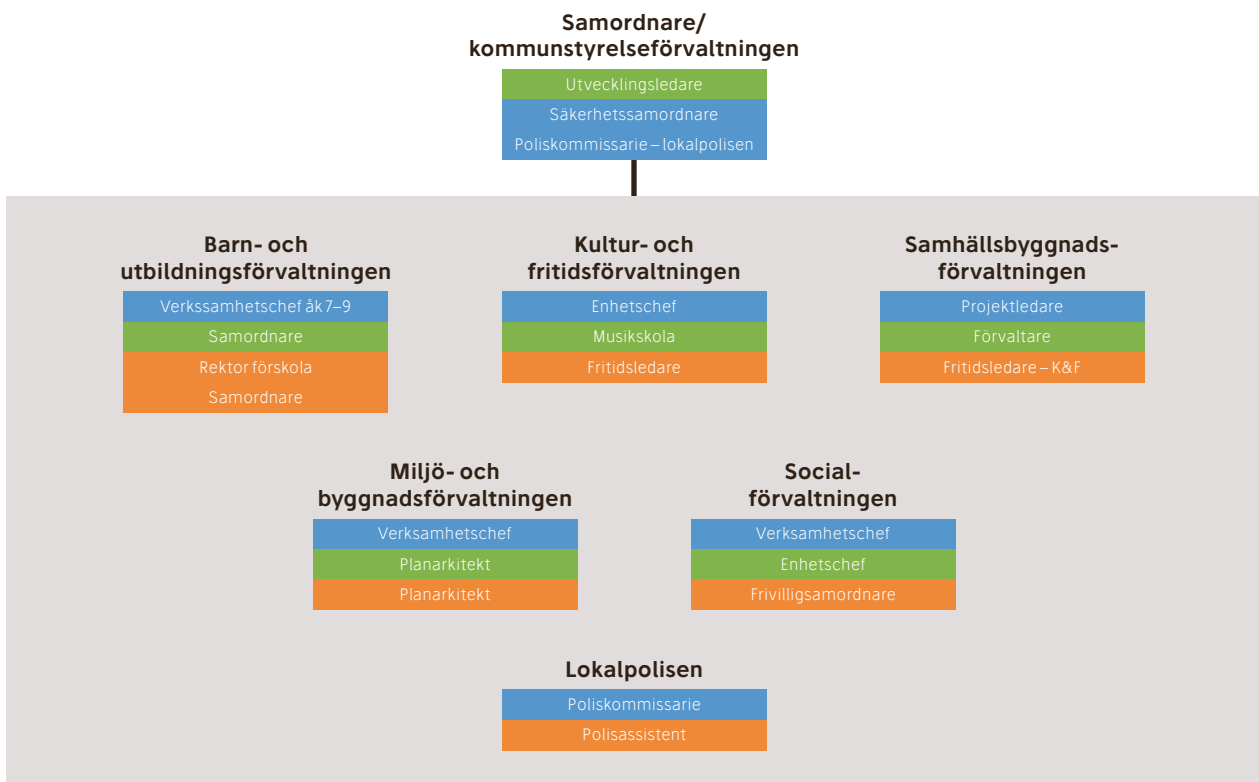
Förändringar efter följeforskningen

Projektsamordnarna har identifierat ett behov av bättre kommunikation såväl mellan projektets olika grupperingar som inom och mellan kommunens förvaltningar. Med hjälp av följeforskningen har samordnarna fått mer information, kunskap och feedback från projektdeltagarna och därigenom kunnat skapa en kommunikationsstruktur (se figur 5) som är tänkt att få alla arbetsgrupper att förstå vad som händer i projektet och därigenom utveckla samverkansarbetet.

Varje kommunikationsgrupp, förutom polisens, hör till en kommunal förvaltning och innehåller representanter från det lokala brottsförebyggande rådet, Samverkan för social inkludering och dialoggruppen. Det gör det möjligt för samordnarna att informera enbart dessa grupper som sedan går ut och informerar dels sina förvaltningar, dels sina grupper i projektstrukturen. Kommunikationen kan även gå i andra riktningen för att skapa en gemensam samsyn i projektet som helhet.

Det första mötet mellan kommunikationsgrupperna planeras att hållas under våren och därefter ska ett möte hållas efter varje beredning samt dialogmöte. Den nya strukturen ska utveckla en systematisk kommunikation, en gemensam målbild och en tydlighet kring olika gruppers roller, vilket är positivt för kunskapsöverföringen.

Kommunikationsstrukturen grundar sig i att samordnarna inte vill att projektet ska ske i flera parallella spår, och att de vill inkludera medborgarperspektivet i alla steg. För att uppnå det måste medborgarperspektivet kommuniceras genom alla Delmosprojektets arbetsgrupper. Det är förvaltningarnas ansvar att åtgärda det som lyfts fram som utmaningar i projektet, och det är



Figur 5. Kommunikationsstruktur.

därför viktigt att medborgarnas åsikter når rätt personer.

Ytterligare en ändring som planeras rör turordningen i processen för identifiering av utmaningar och lösningar. Det anses vara viktigt att lyssna till medborgarna innan utmaningar identifieras, för att säkerställa att deras åsikter beaktas. Under våren kommer dialoggruppen därför att genomföra trygghetsvandringar med medborgare. Därefter kommer beredningsgruppen att gå ut på fältet och skapa sig en uppfattning om utmaningar och eventuella lösningar utifrån den information som medborgarna har gett. Processen kring dialogmöten kommer därmed att följa kommunens interna arbete och löpa parallellt med beredningsgruppens hantering av fokusområden. Att medborgarna kommer att vara ledande i att kommunicera utmaningar, tyder på att man har stort förtroende för medborgarnas kunskap om området. Samordnarna hoppas att det även ska öka medborgarnas tillit till kommunen och projektet.

Framåtblick

Vänersborgs kommun har som vision att vara attraktiv och hållbar i alla delar under hela livet och siktar på att skapa mer jämställda och jämlika förutsättningar för medborgarna att påverka sina liv. För att uppnå sin vision arbetar kommunen förvaltningsövergripande

med medborgaren i centrum genom samverkansprojekt likt Delmosprojektet. Det är ett arbetssätt där man arbetar på tvären snarare än i stuprör, bland annat för att motverka dubbelarbete men också för att utbyta kunskap med varandra.

Följeforskningen har funnit goda exempel att ta vara på inför framtida projekt men också möjligheter till utveckling. Nedan presenteras några punkter som är viktiga att ha i åtanke vid konstruktion av kommande förvaltningsövergripande samverkansprojekt.

Struktur för förvaltningsövergripande arbete:

- **Förankring av arbetet.** Redan när kommunen ansöker om ekonomiskt stöd för ett projekt är det viktigt att alla tilltänkta förvaltningar och aktörer är välinformerade. De behöver veta vad som förväntas av dem i både tid och resurser samt vilken roll och vilket ansvar de ska ha i projektet. Det är även viktigt att projekten knyter an till ordinarie organisation och målsättningar. Samverkan mellan olika förvaltningar förstärks av att projektet är förankrat i god tid.
- **Systematiska kommunikationsvägar.** Kommunikation är viktigt för att tydliggöra arbetet och minska missförstånd i stora samverkansprojekt. Det krävs tydlig kommunikation både innan

projektet startar och under projektets gång. Det behöver finnas en tydlig och systematisk kommunikationsstruktur inom projektet som helhet, men även mellan grupper och individer samt inom förvaltningarna. Återkoppling kring vad som sker i andra delar av projektet är nödvändigt för att skapa samstämmighet och visualisera resan mot gemensamma mål. Slutligen behöver all information finnas tillgänglig på en tydlig plattform dit förvaltningar och andra samverkansaktörer kan söka sig om de har missat något under projektets gång.

- **Långsiktighet.** Grundtanken med ett projekt bör vara långsiktiga resultat. Korta projekt karaktäriseras ofta av tidspress och begränsade resurser, vilket skapar stress och överbelastar förvaltningarna. Långsiktighet är viktigt för att motverka projektrötthet och ge förvaltningar och andra samverkansaktörer tid att landa i frågan för att bättre kunna bidra med erfarenhet och kunskap. Långsiktighet är viktigt i samverkansarbete, då det kan förändra arbetssätt i grunden.

Inkludering av medborgarperspektivet:

- **Medborgarna i första rummet.** Medborgarnas deltagande utgör en central del i allt hållbart samhällsutvecklingsarbete, både nationellt och internationellt, och en vilja att involvera medborgarna uttrycks i många kommuners översiktsplaner, strategiska dokument och riktlinjer. Medborgarledd utveckling på kommunal nivå kräver prioritering och öppenhet från tjänstepersoner och att medborgarna får vara delaktiga i identifieringen av utmaningar och lösningar som rör dem. Det är ytterst viktigt att medborgarna involveras tidigt i processen och är ledande samverkansparter i utvecklingsarbetet. Det är i första hand de som ska presentera utmaningar.

- **Medborgarnas röster.** Det är en ständig utmaning att nå tillräckligt många av medborgarna, och ännu svårare att nå ut till dem som hörs allra minst, för att säkerställa att deras perspektiv är inkluderade. Det är viktigt att fundera över och diskutera hur kommunen kan säkerställa att de utsatta rösterna verkligen hörs. Vilka metoder och forum är mest effektiva? De som inte kommer till medborgardialogsträffar, på vilka andra sätt kan kommunen få deras perspektiv? Hur kan kommunen hantera medborgarnas deltagande i relation till att de ska vilja vara delaktiga men även kunna dela med sig av sina kunskaper? Det är viktigt att dessa frågor bearbetas och besvaras innan arbetet sätts igång och utvärderas under kontinuerligt, så att kommunen verkligen ger sina medborgare möjlighet till delaktighet.

Slutligen är det viktigt att utvärdera de insatser som görs inom ramen för ett projekt. Utvärdering av vilka metoder som har varit framgångsrika och vilka som kan förbättras är avgörande för fortsatt utveckling och samverkan. Även att reflektera över vilka mål som uppnåddes och vilka som återstår är en central del av utvärderingen. Utvärdering är viktigt för att hålla fast vid det goda man lärt sig och utveckla det framåt.

Delmosprojektet är i sig en lärdom, då det finns möjlighet att lära sig båda av möjligheterna och av de utmaningar man stöter på. Det är ett projekt som är under ständig förändring tills man har hittat den bästa vägen framåt.

REFERENSER

- Ajmal, M. M. & Koskinen, K. U.** (2008). "Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective." *Project Management Journal*, 39(1):7–15.
- Allix, N. M.** (2011). "Knowledge and Workplace Learning." I M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. N. O'Connor (red.), *The SAGE Handbook of Workplace Learning*. London: SAGE Publications: 132–148.
- Argote, L.** (2011). "Organizational Learning Research: Past, Present and Future." *Management Learning*, 42(4): 439–446.
- Argote, L.** (2013a). Knowledge Transfer in Organizations. I L. Argote, *Organizational Learning*. Boston, MA: Springer.
- Argote L.** (2013b). Micro Foundation of Organizational Learning: Group Learning. I L. Argote, *Organizational Learning*. Boston, MA: Springer.
- Argote, L. & Ingram, P.** (2000). "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1):150–169.
- Brå** (2020). *Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete* [elektronisk]. Tillgänglig: <https://bra.se/forebygga-brott/samverkan.html> [2022-02-17].
- Brå, Polisen & SKR** (2020). *Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete* (tredje upplagan) [elektronisk]. Brottsförebyggande rådet. Tillgänglig: https://bra.se/download/18.7d27ebd916ea64de5306c174/1600934264560/2020_Samverkan_i_lokalt_brottsforebyggande_arbete.pdf [2022-02-17].
- Bunderson, J. & Sutcliffe, K.** (2003). "Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance." *Journal of Applied Psychology*, 88(3):552–560.
- Cook, S. D. N. & Brown, J. S.** (1999). "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing." *Organization Science*, 10: 381–400.
- Cohen, W. & Levinthal, D.** (1990). "Absorptive Capability: A New Perspective of Learning and Innovation." *Administrative Science*, 35:128–152.
- Fang, C., Lee, J. & Schilling, M.** (2010). "Balancing Exploration and Exploitation Through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning." *Organization Science*, 21(3):625–642.
- Granberg, O.** (2004). *Lära eller läras – om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K.** (2005). "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer." *The Academy of Management Review*, 30(1):146–165.
- Newell, S. & Swan, J.** (2000). "Trust and Inter-Organizational Networking." *Human Relations*, 53(10):1 287–1 328.
- Nonaka, I. & von Krogh, G.** (2009). "Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory." *Organization Science*, 20(3): 635–652.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A. & Bartol, K. M.** (2007). "A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance." *Organization Science*, 18(1):71–88.
- Regeringens skrivelse** 2016/17:126. *Tillsammans mot brott. Ett nationellt brottsförebyggande program*.
- Sandberg, J. & Targama, A.** (1998). *Ledning och förståelse – ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sonander, A. & Muhire, H.** (2020). *Rinkeby – en tunnelbanestation som alla andra: en utvärdering av samverkan vid lokalt brottsförebyggande arbete* [elektronisk]. Research report in Sociology of Law, 2. Rättssociologiska institutionen, Lunds universitet. Tillgänglig: https://bra.se/download/18.7d27ebd916ea64de53064d9f/1591249160960/2020_0335_Rinkeby_en_tunnelbanestation_som_alla_andra.pdf [2022-02-17].
- Szulanski, G.** (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm." *Strategic Management Journal*, 17(52):27–43.
- Säljö, R.** (2000). *Lärande i praktiken*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Säljö, R.** (2004). Föreställningar om lärande och tidsandan. I S. Selander (red.), *Kobran, nallen och majjen – tradition och förnyelse i svensk skola och skolforskning*, 71–89. Stockholm: Myndigheten för skolutveckling.
- SKR** (2022). *MR-kommun/region, plattform* [elektronisk]. Sveriges Kommuner och Regioner. Tillgänglig: <https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/manskligarattigheterjamlikhet/mristyrningochledning/mrkommunregionplattform.11589.html> [2022-02-23].
- Wheelright, S. C. & Clark, K. B.** (1992). "Creating Project Plans to focus Product Development." *Harvard Business Review*, 2(2).

Samskapande hållbar samhällsutveckling (SHS) är ett tvärvetenskapligt forskningsteam vid Högskolan Väst som leds av professor Per Assmo och docent Fredrik Sunnemark. Teamet inkluderar seniora forskare, doktorander, forskningsassistenter och forskningspraktikanter med olika ämnesbakgrund. Grundat i en profil av arbetsintegrerat lärande (AIL) syftar SHS till att, i nära samverkan med olika samhällsaktörer, utveckla nya perspektiv på och former för gränsöverskridande tillämpad samverkansforskning som kan bemöta olika samhällsutmaningar för en demokratisk, resurseffektiv, jämlik, inkluderande och socioekonomiskt hållbar samhällsutveckling på allt från lokal till internationell nivå.

Tidigare rapporter i korthet

Det arbetsintegrerade lärandets techne och episteme
Hälsöfrämjande integration
Hälsöfrämjande integration och jämlik folkhälsa
Sektorsövergripande kartläggning för att minska och motverka segregation i Trollhättans Stad
Låga skolresultat i socialt utsatta områden
Kompetensutveckling för kunskapsförsörjning inom skolan
Segregationen i Trollhättan
Ungas vardag i Trollhättan



Per Assmo, Högskolan Väst
per.assmo@hv.se

Erika Johansson, Vänersborgs kommun
erika.johansson@vanersborg.se