



ETT FÖREBYGGANDE OCH SAMHÄLLSBYGGANDE LEDNINGSSYSTEM

En delrapport om kommunal ledning av komplexa frågor

April 2026

Titel:	Ett förebyggande och samhällsbyggande ledningssystem – En delrapport om kommunal ledning av komplexa frågor
Utgivare:	Skandias stiftelse Idéer för Livet
Utgivningsår:	2026
Text:	Följande personer har på uppdrag av Idéer för livet skrivit den aktuella rapporten: Martin Wallin (Förebyggandelabbet), Christoffer Bohman (Idéer för livet), Susanne Nilsson (Kungliga Tekniska Högskolan, KTH), Jens Hemphälä (KTH) samt Jennie Björk (KTH).
Om uppdraget:	Arbetet med att ta fram ett ledningssystem för det komplexa förebyggande och samhällsbyggande arbetet i kommuner har pågått hos Skandias stiftelse Idéer för Livet under tre år genom närvaro i ett stort antal kommuner. Stiftelsen har under denna tid understött och samarbetat med ett stort antal kommuner och arbetet kommer att fortsätta under kommande år.
Kontakt:	Christoffer Bohman, Skandias stiftelse Idéer för Livet christoffer.bohman@skandia.se

Innehållsförteckning

1. SLUTSATS OCH ÖVERSIKT	3
SYSTEMET I ÖVERSIKT	3
OM DENNA RAPPORT	4
2. VARFÖR ETT SYSTEM?	4
NULÄGET	4
TRE STRUKTURELLA BRISTER	4
LAGENS KRAV OCH DET SAKNADE SVARET	5
3. BEGREPP	6
TIDSSKALOR	6
4. SYSTEMET	7
4.1 SYSTEMET SOM HELHET	7
4.2 ANALYSERA — ANALYSHUBBEN	8
4.3 STYRA — STRATEGISK HUB OCH STRATEGISKT LEDNINGSFORUM	9
4.4 GENOMFÖRA — STYRGRUPPER, ARBETSGRUPPER, SAMVERKANSCENTRUM OCH INDIVIDSAMVERKANSSYSTEMET ..	10
4.5 EXTRA KOMPONENTER	12
4.6 PROCESSER MELLAN KOMPONENTER	12
4.7 SYSTEMBÄRANDE FUNKTIONER	13
5. PRINCIPER	14
6. KOMPETENS	18
FYRA NIVÅER	18
INTRODUKTION OCH ÖVERLÄMNING	18
7. FORTSATT UTVECKLING	19
EN STARTPUNKT FÖR SAMTALET I DIN KOMMUN	20

1. Slutsats och översikt

Hur kan det förebyggande arbetet bli sammanhållet, analysbaserat och styrbart, inom kommunens befintliga ledningsstruktur och utan att ersätta linjen?

Genom att kommuner inom sin befintliga ledningsstruktur etablerar ett samverkanssystem som kopplar samman analys, styrning och operativt genomförande i ett iterativt flöde.

Samverkande organisationers funktioner, i första hand polisens, biträder i systemet för att skapa gemensam analys, gemensamt beslutsfattande och gemensamt genomförande. Effekten uppstår först när delarna fungerar som ett system, inte som enskilda komponenter. Samma flöde bär också systemets förmåga att lära: nya insatser och arbetssätt kan prövas i kontrollerad form, och erfarenheterna återförs till analys, beredning och styrning så att systemet utvecklas inifrån.

Systemet har barnens situation som yttersta utgångspunkt. Barn och unga är de som drabbas hårdast när det förebyggande arbetet brister: av otrygghet, av vuxenvärldens oförmåga att samordna sig och av insatser som sätts in för sent eller inte alls. Barnombudsmannens rapport *Tro på oss när vi väl vågar berätta* (2026) visar att brister i samhällets skyddsnät ofta handlar om att professionella inte samverkar tillräckligt och att information om barns utsatthet inte når rätt instanser i tid. Ett sammanhängande samverkanssystem är ett svar på dessa brister.

Systemet i översikt

Systemet är en del av den kommunala ledningsstrukturen. Det förstärker linjeverksamheten genom horisontella broar mellan förvaltningarnas stuprör. Kommunala funktioner bemannar de komponenter som tillsammans utgör systemet; samverkande organisationers funktioner biträder.

Systemet består av **sju grundkomponenter** grupperade efter tre funktioner:

Funktion	Grundkomponent	Huvudsakligt ansvar
Analysera	Analyshubben	Producerar den gemensamma kunskapsbas, analys och lägesbild som systemet vilar på
Styra	Strategisk hub	Bereder underlag, koordinerar och följer upp
Styra	Strategiskt ledningsforum	Fattar inriktningsbeslut och prioriteringar
Genomföra	Styrgrupper	Bryter ned inriktningar till delmål och koordinerar flera arbetsgrupper
Genomföra	Arbetsgrupper	Genomför konkreta aktiviteter och insatser
Genomföra	Samverkanscentrum	Operativ samordning, prioritering och lägesdelning
Genomföra	Individsamverkanssystemet	Hanterar individärenden och koppling till övriga systemet

Tio principer vägleder tillämpningen. De ersätter detaljregler och ger riktning vid osäkerhet: från gemensam kunskapsbas och effektstyrd planering till tillfällighet som norm och systemhelheten framför delarna. I ett tvärssektoriellt system, där problemens karaktär skiftar och förutsättningarna förändras, räcker inte detaljerade regler. Principerna ger istället ett gemensamt förhållningssätt som gör att kommun, polis och andra aktörer kan hänvisa till en gemensam grund vid oenighet eller osäkerhet. Principerna beskrivs i kapitel 5.

Fyra kompetensnivåer säkerställer att rätt förståelse finns på rätt plats: systemarkitekter som ser helheten, systembärare som driver den dagliga driften, beslutsfattande funktioner som styr genom inriktningar och deltagande som genomför det konkreta arbetet.

Systemets arkitektur fungerar oavsett kommunens storlek. I en liten kommun kan varje funktion vara centralt placerad; i en stor kommun kan funktioner finnas per förvaltning och samlas i komponenterna under gemensam koordinering. Arkitekturen är densamma, skalan anpassas.

Om denna rapport

Denna rapport är den första publikationen i en serie. Den beskriver systemets arkitektur i översikt och riktar sig till kommunala beslutsfattare, tjänstemän, polisbefäl, samordnare, analytiker och experter på nationella myndigheter. Rapporten beskriver systemet övergripande och i en generell kontext. För att implementera systemet i en enskild kommun behöver denna rapport läsas utifrån de behov och den befintliga struktur som finns i just den kommunen. Rapportens syfte är inte att vara ett tillräckligt underlag för att stödja en lokal implementering utan ska ses som en första övergripande presentation.

Arbetet med att ta fram ett ledningssystem för det komplexa förebyggande och samhällsbyggande arbetet i kommuner har pågått hos Skandias stiftelse Idéer för Livet under tre år genom närvaro i ett stort antal kommuner. Stiftelsen har under denna tid understött och samarbetat med kommunerna och arbetet kommer att fortsätta under kommande år. Nästa steg i arbetet är att stiftelsen planerar att fördjupa samarbetet med två kommuner för att understödja implementering och operationalisering av ett ledningssystem.

Fördjupade rapporter om enskilda systemkomponenter och teman publiceras successivt. En första rapport om hur man kan skapa en systematiserad struktur för individsamverkan som tagits fram inom det ESF-finansierade projektet Särskild insats trygghet, vilket initierats av stiftelsen Idéer för Livet, publiceras parallellt med denna rapport.

2. Varför ett system?

Det förebyggande arbetet i Sverige saknar ett sammanhängande ledningssystem. Det finns komponenter: samverkansformer, koordinatorsroller, projektinsatser och enstaka analysverktyg. Men det saknas en arkitektur som binder ihop dem till ett fungerande system. Denna rapport beskriver en sådan arkitektur.

Nuläget

Kommuner och polis bedriver redan omfattande förebyggande arbete. Det finns engagerade verksamheter, etablerade samverkansformer och kompetenta medarbetare. I de flesta kommuner finns samverkansöverenskommelser mellan kommun och polis, brottsförebyggande samordnare och olika former av operativa arbetsgrupper. Lagen om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete (2023:196) har dessutom skärpt kraven: kommunerna ska ta fram lägesbilder, besluta om åtgärdsplaner och inrätta samordningsfunktioner.

Nationella aktörer som Brottsförebyggande rådet, Sveriges Kommuner och Regioner och Polismyndigheten erbjuder stöd i form av vägledningar, utbildningar och modeller för exempelvis medborgarlöften, EST, SSPF och SIG. Det saknas inte vilja, och det saknas inte enskilda verktyg.

Tre strukturella brister

Trots detta kvarstår problem som inte löses genom fler enskilda insatser. De är strukturella till sin natur och handlar om hur arbetet är organiserat, inte om hur hårt det bedrivs.

Fragmentering

Det förebyggande arbetet bedrivs i parallella spår som sällan möts. SSPF, SIG, EST och liknande modeller har var sin styrgrupp, arbetsgrupp och process. De driftas parallellt utan att det finns en beskrivning av hur de förhåller sig till varandra eller till den övergripande styrningen. Fler och fler frågor i det förebyggande och samhällsbyggande arbetet berör flera förvaltningar eller organisationer. Dessa frågor tenderar att falla mellan stuprörens ansvar och hanteras inte med tillräcklig effekt.

Bristande gemensam analys

Varje förvaltning och varje samverkande organisation bygger sin egen bild av problemen. Bilderna överlappar delvis men motsäger varandra i avgörande delar. Det saknas ofta en gemensam kunskapsbas som kan ligga till grund för prioriteringar. Utan en sådan bas fattas beslut på bristfälligt eller fragmenterat underlag, och samma problem analyseras parallellt utan att slutsatserna möts.

Frågor som faller mellan stolarna

Kommunens förvaltningsstruktur är optimerad för linjeverksamhet, inte för tvärsektoriella utmaningar. Det saknas horisontella strukturer med kapacitet att hantera frågor som berör fler än en förvaltning. Enskilda samordnare kan inte kompensera för avsaknaden av systemstrukturer. Resultatet är att komplexa frågor som kräver gemensam kraft antingen hamnar hos enskilda personer utan tillräckligt mandat eller inte hanteras alls.

Lagens krav och det saknade svaret

Lagen om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete (2023:196) ställer krav på att kommunen ska leda och samordna det förebyggande arbetet. Den kräver lägesbilder, åtgärdsplaner och samordningsfunktioner. Lagen skapar mandat, men den skapar inte ett system. Propositionen erkänner att det behövs ett ledningssystem men överlåter åt kommunerna att själva utforma det, med hänvisning till det kommunala självstyret.

Det nationella stödet erbjuder komponenter utan systemintegration. Ingen nationell aktör beskriver hur lägesbilder, åtgärdsplaner, samverkansformer och samordningsfunktioner ska bilda ett sammanhängande driftande system. Kommunerna står med byggstenar men utan ritning.

3. Begrepp

För att beskriva systemet behövs ett gemensamt språk. Begreppen nedan används konsekvent i resten av rapporten och är medvetet hämtade från systemteori och organisationsdesign. Syftet är att skapa ett språkbruk som fungerar över gränserna mellan kommun, polis och andra aktörer.

Namnen på enskilda komponenter, exempelvis analyshub eller styrgrupp, är arbetsnamn. En kommun är fri att välja andra benämningar så länge den underliggande logiken och strukturen består.

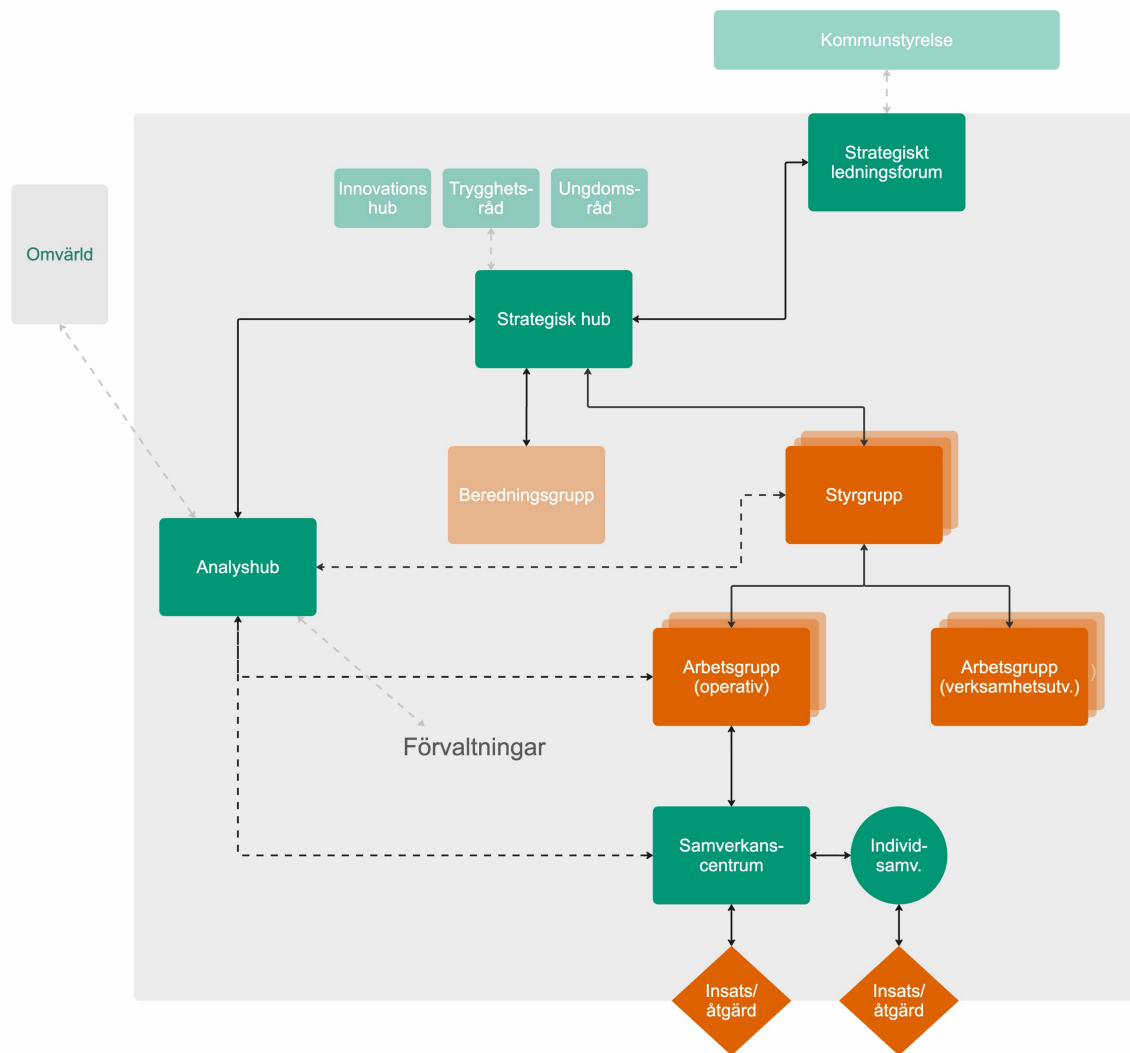
Begrepp	Definition
System	Helheten, hur samtliga delar verkar tillsammans. Systemet är mer än summan av sina komponenter; det är relationerna, processerna och flödena som binder dem samman till en fungerande enhet.
Komponent	En organisatorisk strukturdelen i systemet. Exempel: analyshub, strategisk hub, strategiskt ledningsforum, styrgrupper, arbetsgrupper, samverkanscentrum, individsamverkanssystemet. En komponent är ett avgränsat delsystem med egna processer, funktioner och produkter.
Funktion / roll	De som verkar inom och mellan komponenterna. Funktion och roll används synonymt i denna rapport. En funktion är inte detsamma som en person; den kan bemannas av en eller flera personer, på hel- eller deltid.
Process	Det arbete som sker inom och mellan komponenter. En process är en strukturerad sekvens av aktiviteter som leder fram till en produkt. Processer kan vara tillfälliga, exempelvis en beredning som initieras vid behov, eller kontinuerliga, exempelvis löpande uppföljning i den strategiska hubben.
Produkt / leverans	Det som skapas genom en process. Varje process leder fram till en produkt: en analys, en lägesbild, ett inriktningsbeslut, ett beredningsunderlag eller en återslag. Det bör eftersträvas att ha mallar eller riktlinjer för de produkter som skapas i systemet.
Kvalificerad analys	Den specialistanalys som analytikerfunktionen utför, till skillnad från den löpande analys som alla aktörer i systemet genomför i sitt dagliga arbete.

Tidsskalor

Samverkanssystemet opererar i flera tidsskalor parallellt. Olika komponenter har sin tyngdpunkt i olika skalor, men hela systemet måste fungera i samtliga.

Tidsskala	Horisont	Innebörd
Pågående	Minuter till dagar	Verksamhet här och nu; avvikelsehantering och operativ samordning.
Kommande	Dagar till veckor	Blicken över kullen; nästa steg i pågående insatser.
På sikt	Månader till ett år	Rullande planering och förmågeuppbyggnad.
På lång sikt	Ett år och mer	Inriktningar, visioner och samverkansöverenskommelser.

4. Systemet



Systemet i sin helhet illustrerat med de olika komponenterna och deras förhållanden till varandra.

4.1 Systemet som helhet

Samverkanssystemet består av sju grundkomponenter som verkar tillsammans i ett iterativt flöde. Effekten uppstår genom helheten; ingen enskild komponent kan tas bort eller införas isolerat utan att systemets funktionssätt påverkas.

Systemet är i grunden en del av den kommunala ledningsstrukturen och det primära målet är att skapa horisontella broar mellan sturprörsorganisationerna. Systemet ska dock även kunna integrera

Samverkande organisationers funktioner för att på det sättet skapa gemensam analys, gemensamt beslutsfattande och gemensam genomförande för att lösa gemensamma problem. Lagen om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete lägger det samordnande ansvaret på kommunen, och flertalet av de frågor som hanteras i systemet är kommunala till sin natur. Exempelvis polisiära funktioner kan biträda i komponenterna för att möjliggöra en integrerad och effektiv samverkan i funktionernas uppdrag. Biträdet är en förutsättning för att systemet fullt ut ska kunna hantera alla uppgifter, men det följer inte av ett eget driftansvar för komponenterna. Logiken är densamma när samverkansledningen beslutar: forumet utgår från kommunens beslutsordning och polisens beslutsfattare biträder för att möjliggöra gemensamma beslut.

Andra aktörer, som näringsliv och civilsamhälle kan även de biträda in i komponenterna, men även kopplas in via extra komponenter (se 4.5). Samma logik gäller där: kommunen är värd för komponenten, övriga aktörer biträder för att bidra med perspektiv, kompetens eller resurser.

Komponenterna fyller tre grundfunktioner: *analysera* (förstå problemet), *styra* (prioritera och besluta) och *genomföra* (verkställa och koordinera).

De sju grundkomponenterna grupperas enligt dessa funktioner:

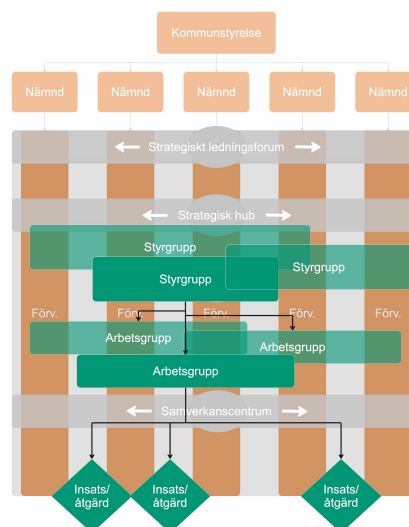
- **Analysera:** analyshubben.
- **Styra:** strategisk hub och strategiskt ledningsforum.
- **Genomföra:** styrgrupper, arbetsgrupper, samverkanscentrum och individsamverkanssystemet.

Information flödar mellan systemets komponenter i flera riktningar. Analys och operativa erfarenheter förs in i beredning och styrning; inriktningar och uppdrag förs ut till genomförandet. Samtidigt sker en växelverkan mellan korta och långa tidsskalor: den pågående verksamheten genererar avvikelser och nya observationer som återförs till analyshubben, analysen ger underlag för beredning, beredningen leder till beslut, besluten bryts ned i uppdrag, uppdragen genomförs och följs upp. Det är ett iterativt kretslopp som pågår parallellt i flera tidsskalor, och som är själva mekanismen för att systemet ska kunna lära och utvecklas inifrån.

Systemet är utformat som en sammanhållen helhet. Att välja ut enstaka komponenter och lämna andra är inte en förenkling utan en försvagning. Implementeringen kan och bör taktas över tid; målbilden bör dock alltid vara det fullständiga systemet. Att hålla fast vid systemets logik kräver medveten ansträngning. Det är lättare att fatta beslutet om att införa systemet än att bibehålla det när vardagen tar över.

4.2 Analysera — Analyshubben

Analyshubben är systemets kunskapsbas. Den ansvarar för att samla in, bearbeta och leverera den kunskap som övriga delar av systemet behöver för att fatta välgrundade beslut. Utan en fungerande analyshub saknar systemet förmåga att prioritera utifrån fakta snarare än antaganden.



Systemets komponenter agerar som horisontella broar mellan kommunens förvaltningar.

Analyshubben levererar till alla delar av systemet och inhämtar från alla delar. Den har representation i den strategiska hubben och i samverkanscentrum och kan vid behov även delta i styrgrupper och arbetsgrupper. Analytikerresurserna är begränsade, och en medveten sortering behövs av var analytikerna deltar direkt och var deras kunskap förs in genom skriftliga underlag.

Bemannning

Analyshubben bemannas av kommunens *analytiker*. Funktionen ansvarar för kvalificerad analys av brottsförebyggande problembilder och bär analyshubbens samlade leverans till systemet.

Polisens *verksamhetsanalytiker* biträder med fördel i analyshubbens arbete. Biträdet är inte avgörande, men en brottsförebyggande lägesbild är svår att bygga utan polisiära data och polisiär analys och om kommunens och polisens analyser skapas fristående från varandra kommer det i normalfallet innebära en stor mängd dubbelarbete. Verksamhetsanalytikern bidrar med kunskap från polisiär verksamhet och med tillgång till polisens datakällor. Analytikerna arbetar med fördel sida vid sida med respekt för respektive organisations sekretessgränser och producerar gemensamma slutsatser som kan delas, utan att rådata korsas där det inte är tillåtet.

I mindre kommuner är det inte alltid realistiskt att bygga upp en egen analytikerfunktion. En analyshub kan då delas mellan flera kommuner via kommunförbund eller motsvarande struktur. Det avgörande är att den analytiska förmågan finns tillgänglig för systemet, inte att varje kommun bemannar den själv. Exempelvis skulle mindre kommuner som ingår i samma lokalpolisområde kunna dela på en analytisk förmåga, vilket även kan stärka samverkan med lokalpolisområdet. På samma sätt kan en större kommun ha en eller flera analytiker per förvaltning som i grunden hanterar den organisatoriska delens analysbehov. Analytikerna från de olika förvaltningarna samlas sedan regelbundet och utgör tillsammans med en centralt placerad analytiker själva analyshubben. På detta sätt kan analysbehoven koordineras och perspektiv och förmågor i analysarbetet delas, vilket skapar en starkare och koordinerad analysförmåga.

Processer och produkter

Fyra huvudsakliga processer sker inom analyshubben: *löpande omvärldsbevakning och datainsamling*, *kvalificerad analys* på beställning och i återkommande takt, *sammanställning av strategiska lägesbilder* som ger systemet en samlad bild över tid, samt *framsyn och hypotesformulering* där analyshubben identifierar framtida utmaningar, svaga signaler och möjliga handlingsvägar som kan prövas innan de blir akuta.

Analyshubbens leveranser är löpande lägesbilder, problemanalyser och framsynsanalyser till den strategiska hubben, riktade analysrapporter till beredningsgrupper och styrgrupper samt problemanalyser till samverkanscentrum. Framsynsanalyserna är framåtriktade och identifierar framtida utmaningar, svaga signaler och möjliga handlingsvägar som underlag för beredning vid hög osäkerhet. Alla lägesbilder och analyser som produceras i systemet bör ses som delar av en sammanhållen kunskapsbas.

4.3 Styra — Strategisk hub och Strategiskt ledningsforum

Styrfunktionen omvandlar kunskap till prioriteringar och inriktning. Den strategiska hubben bereder underlag, följer upp pågående arbete och koordinerar. Det strategiska ledningsforumet fattar strategiska inriktningsbeslut. Tillsammans utgör de systemets styrande lager.

Strategisk hub

Den strategiska hubben är systemets nav för beredning, uppföljning och strategisk koordinering. Den omvandlar analyshubbens kunskapsunderlag till beredda beslutsunderlag, följer upp pågående arbete och säkerställer att systemets olika långsiktiga processer är koordinerade. Hubben fattar också enklare beslut som inte behöver vänta på det strategiska ledningsforumet.

Hubben bemannas av kommunens beslutsfattande och strategiska funktioner. Det handlar typiskt om en *kanslichef, stabschef eller säkerhetschef* från kommunledningen tillsammans med en eller flera *strateger*. En mindre kommun kan ha en centralt placerad strateg som koordinerar det strategiska arbetet mellan förvaltningarna, medan en större kommun kan ha strateger hos varje förvaltning, vilka sedan samlas i den strategiska hubben för gemensam koordinering under ledning av en centralt placerad strateg.

Polisen kan biträda genom *kommunpolis* och en beslutsfattande funktion från lokalpolisområdet, exempelvis *biträdande lokalpolisområdeschef*. Polisens biträde är nödvändigt för att frågor som rör båda parter ska kunna beredas gemensamt, men det är kommunen som äger beredningsprocessen.

Hubben möts regelbundet och oftare än det strategiska ledningsforumet. När analyshubben identifierar ett problem som kräver strategisk hantering, eller när en befintlig fråga behöver omprövas, initierar den strategiska hubben en beredning. Beredningen sker antingen direkt i hubben eller i tillfälliga beredningsgrupper som tillsätts med rätt kompetens för den specifika frågan. En beredning har alltid en tydlig start, en definierad leverans och ett slutdatum. Resultatet är ett beslutsunderlag med problembeskrivning, förmåge- och konsekvensanalys, handlingsalternativ, resursbedömning och förslag till inriktning. Där osäkerheten är hög kan beredningen även inkludera förslag på utforskande angreppssätt, mindre insatser som genomförs för att generera kunskap innan större åtaganden görs.

Strategiskt ledningsforum

Det strategiska ledningsforumet är systemets strategiska beslutsnivå. Det utgår från kommunens egen beslutsordning, typiskt kommunledningsgruppen eller motsvarande forum för tjänstemannaledning. Med fördel skapas inte ett nytt beslutsforum, men det bör skapas strukturer för att samverkande organisationers beslutsfattare ska kunna biträda i ledningen för att möjliggöra gemensamt beslutsfattande i frågor som rör samverkanssystemet.

Den strategiska ledningen ska inte styra exakta åtgärder. För att skapa en effektiv organisation ska ledning ske genom inriktande beslut. Inriktningen beskriver vad som ska uppnås genom att rama in önskad utveckling, ambitionsnivå och prioriterad problemriktning. Hur inriktningen omsätts i praktiken är styrgruppernas och arbetsgruppernas uppgift.

Den strategiska ledningen möts i långsammare takt än den strategiska hubben. Trögheten är medveten och fungerar som garant mot toppstyrning och detaljstyrning. Utöver de ordinarie mötena ska den strategiska ledningen kunna sammankallas behovsstyrt om nya inriktningar krävs och inte kan vänta. Möjligheten bör dock inte användas för att detaljstyra verksamheten.

Linjeorganisation kontra system

Systemet ska inte ses som en parallell organisation mot linjen utan en förstärkning av linjen för att hantera komplexa frågor och möjliggöra gemensam analys, gemensamt beslutsfattande och gemensamt genomförande. Varje förvaltning och varje organisatorisk del har sitt löpande uppdrag. Fler och fler frågor i det förebyggande och samhällsbyggande arbetet tenderar dock att beröra fler än en förvaltning eller organisation. Dessa frågor är svåra att hantera i dagens stuprörsorganisationer och tenderar att falla mellan stolarna och inte hanteras med tillräcklig effekt. Systemet kan ses som ett antal broar mellan stuprörsorganisationens öar. När en fråga har hemvist i mer än en förvaltning, identifieras som särskilt komplex eller kräver samverkan mellan verksamheter för att hanteras kan systemet användas för att skapa gemensam kraft. Detta utan att ägandeskapet blir otydligt.

4.4 Genomföra — Styrgrupper, arbetsgrupper, samverkanscentrum och individsamverkanssystemet

Genomförandet sker på tre nivåer. Styrgrupper översätter inriktningar till delmål och sekvenser över längre tid. Arbetsgrupper gör det konkreta arbetet. Samverkanscentrum koordinerar det operativa i kort tidsskala. Individsamverkanssystemet hanterar ärenden som följer enskilda individer.

Styrgrupper

Styrgrupper bryter ned beslutade inriktningar i delmål och koordinerar flera arbetsgrupper när en fråga kräver parallella spår över längre tid. En styrgrupp är tillfällig, har en tydlig start, ett avslutskriterium och en utpekad ägare i kommunens linjeorganisation. När målet är nått avvecklas gruppen.

Styrgrupper bemannas av chefer och sakkunniga från de kommunala verksamheter som uppdraget berör. Polisen eller andra externa organisationer eller myndigheter biträder när frågan kräver deras kompetens, mandat eller resurser för att lösas ut. Rätt mandatsnivå är avgörande: deltagarna ska vara tillräckligt nära verksamheten för att förstå problemet, men tillräckligt högt upp för att kunna påverka. Linjechefer behöver vara beredda att delegera mandat till rätt funktion i sin organisation.

Styrgrupper levererar handlingsplaner med delmål och sekvensering, återrapporter till den strategiska hubben samt underlag för eventuella omprövningar av inriktningen. Eftersom ett uppdrag ofta omfattar flera parallella insatser ansvarar styrgruppen för att hålla samman helheten: följa insatsernas resultat, väga dem mot varandra och omfördela uppmärksamhet mellan dem när förutsättningarna förändras. När uppdraget är slutfört levereras en slutrapport innan gruppen avvecklas.

Arbetsgrupper

Arbetsgrupperna är systemets genomförandenivå. Det är här det konkreta arbetet sker, genom att mål och delmål översätts till faktiska aktiviteter. Arbetsgrupper är tillfälliga och uppdragsstyrda. När en fråga kan lösas av en enda arbetsgrupp behövs ingen styrgrupp; gruppen rapporterar då direkt till den strategiska hubben.

Precis som styrgrupper bemannas arbetsgrupper av sakkunniga från de kommunala verksamheter som uppdraget berör. Polisen och andra aktörer biträder när uppdraget kräver det.

Arbetsgrupper delas upp efter syfte. *Verksamhetsutvecklande arbetsgrupper* bygger en förmåga som inte finns, utvecklar ett arbetssätt, arbetar med framsyn och utformar en ny insats för att kunna möta morgondagens utmaningar. Resultatet är inte en omedelbar åtgärd utan en förmåga som överförs till linjen eller till en operativ arbetsgrupp. Verksamhetsutvecklande arbetsgrupper kan också användas för att pröva utforskande insatser i mindre skala innan de skalas upp, som ett sätt att generera kunskap vid hög osäkerhet. *Operativa arbetsgrupper* skapar ett resultat här och nu med befintliga förmågor; de genomför konkreta insatser och har tydliga mål, avgränsade tidsperioder och uppföljningsbara resultat.

Om verksamhetsutveckling och operativt arbete blandas i samma grupp tenderar arbetet att fastna i diskussioner om resurser och kompetens utan att någon faktisk produktion sker. Genom att tydligt särskilja de två logikerna kan båda få de förutsättningar de behöver.

Operativa arbetsgrupper samordnas via samverkanscentrum för att undvika parallella och konkurrerande prioriteringar. När en arbetsgrupp når sitt mål avvecklas den. Antingen har målet nåtts, eller så har resultatet överförs till linjen. En arbetsgrupp ska alltid vara en grupp, inte flera parallella grupper utan samordning.

Samverkanscentrum

Samverkanscentrum är systemets operativa samordningskomponent. Det är den plats där operativa genomföranden prioriteras, koordineras och följs upp i den korta tidsskalan. Det bör finnas ett samlat samverkanscentrum, inte flera parallella samordningspunkter. Skälet är att samma operativa resurser ofta behöver användas i flera prioriteringar samtidigt och att händelsestyrda behov kan uppstå när som helst.

Samverkanscentrum hanterar tre flöden: operativa behov från styrgrupper och arbetsgrupper, oplanerade händelser och avvikelser, samt individärenden som kräver platsbaserad eller fenomenbaserad koordinering. Samverkanscentrum har också en central roll som informationsnod.

Genom att samla korttidslägesbilder från olika verksamheter säkerställer det att alla berörda vet vad andra gör, att insatser inte krockar och att ny kunskap når rätt delar av både linjen och samverkanssystemet.

Bemanning i samverkanscentrum

Samverkanscentrum bemannas av kommunens operativa samordningsfunktioner. Navet är *samordnaren*, som ansvarar för den löpande koordineringen. *Individkoordinatorn* utgör tillsammans med samordnaren länken mellan individärenden och plats-, fenomen- och gruppbaseade problembilder.

Precis som med analytikern och strategen kan en mindre kommun ha en centralt placerad samordnare medan en större kommun kan ha samordnare inom varje förvaltning vilka sedan samlas i ett gemensamt samverkanscentrum.

Polisens *operativa koordinator* biträder i samverkanscentrum för att möjliggöra gemensam operativ lägesdelning och samordnade insatser. Biträdet är särskilt viktigt när avvikelser uppstår som kräver snabb koordinering mellan kommunens och polisens operativa resurser.

Individsamverkanssystemet

Individsamverkanssystemet är systemets sjunde grundkomponent. Det hanterar de ärenden där arbetet följer enskilda individer snarare än platser, grupper eller fenomen. De befintliga modellerna för individsamverkan, exempelvis SSPF, SIG och Rätt Kurva, verkar inom linjeorganisationen och bemannas av kommunala samordningsfunktioner. Polisen biträder i modellerna på samma grund som i resten av systemet, för att möjliggöra samverkan i deras uppdrag.

Kopplingen till resten av samverkanssystemet säkerställs genom individkoordinatorn i samverkanscentrum. Individkoordinatorn är den funktion som både kan lyfta in problembilder kopplade till platser, grupper eller fenomen som identifieras i individarbetet, och ta emot stöd när platsbaserade eller fenomenbaserade problem påverkar de individer som arbetet rör. Individsamverkan ger och tar i relation till resten av systemet.

En fördjupad första beskrivning av individsamverkanssystemets uppbyggnad publiceras parallellt med denna rapport som en fristående rapport, framtagen inom det ESF-finansierade projektet *Särskild insats trygghet*.

4.5 Extra komponenter

Utöver de sju grundkomponenterna finns en öppen kategori av extra komponenter. Dessa kopplas till den strategiska hubben och är den systematiska vägen för näringsliv, civilsamhälle och andra aktörer att bidra in i samverkanssystemet.

Exempel på extra komponenter är ungdomsråd, trygghetsråd, näringslivsråd, civilsamhällesråd och tvärsektoriella innovationskomponenter. De utformas efter lokala förutsättningar och behov. Det som förenar dem är att de tillför perspektiv, kompetens eller resurser som grundkomponenterna inte själva rymmer. Extra komponenter beslutar inte om systemets inriktningar; de bidrar in till beredning och analys. Även dessa komponenter har kommunen som värd, medan övriga aktörer biträder.

4.6 Processer mellan komponenter

Systemets värde ligger lika mycket i processerna mellan komponenterna som i komponenterna själva. Fem processer binder samman systemet: beredning, uppdrag, återföring, eskalering och avveckling.

- **Beredning.** Sker i den strategiska hubben eller i tillfälliga beredningsgrupper. Omvandlar en problembild till ett beslutsunderlag med handlingsalternativ, konsekvenser och förslag till inriktning.

- **Uppdrag.** När det strategiska ledningsforumet beslutat om en inriktning formuleras ett uppdrag till en styrgrupp eller direkt till en arbetsgrupp. Uppdraget beskriver syfte, ägare, tidsram, beroenden och avslutskriterier.
- **Återföring.** Styrgrupper och arbetsgrupper återrapporterar till den strategiska hubben. Samverkanscentrum återför avvikelser, oväntade effekter och erfarenheter till analyshubben. Återföringen är också den mekanism som gör det möjligt att pröva nya arbetssätt och insatser i systemet: resultaten från en utforskande insats återförs till beredning och analys, där de antingen bekräftar eller förkastar de antaganden som låg till grund för uppdraget. Utan återföring kan systemet inte lära över tid.
- **Eskalering.** När en fråga inte kan lösas på den nivå den befinner sig lyfts den uppåt. Eskalering kan gå från arbetsgrupp till styrgrupp, från styrgrupp till strategisk hub och från strategisk hub till det strategiska ledningsforumet. Kriterierna är tydliga: mandat, resurs eller principiell avvägning som ligger utanför den aktuella nivån.
- **Avveckling.** Tillfälliga grupper avvecklas när uppdraget är slutfört. Antingen har målet nåtts, eller så har resultatet överförs till linjen. Avveckling är inte ett misslyckande utan en markering av att arbetet är färdigt.

4.7 Systembärande funktioner

Systemet bärs av ett antal nyckelfunktioner. Funktionerna beskrivs nedan som roller, inte som titlar. Namnen kan variera mellan kommuner så länge uppgifterna är desamma. Uppställningen speglar systemets grundlogik: kommunala funktioner bemannar komponenterna, polisiära funktioner biträder för att möjliggöra samverkan.

Kommunala funktioner som bemannar komponenterna

- **Analytiker.** Ansvarar för kvalificerad analys av problembilder. Arbetar med både kvantitativa data och kvalitativ inhämtning. Bär analyshubbens samlade leverans till systemet.
- **Strateg.** Kommunens strategiska funktion i den strategiska hubben. Driver beredning och säkerställer att kommunens inriktning är koordinerad.
- **Samordnare.** Navet i samverkanscentrum. Ansvarar för den löpande operativa koordineringen.
- **Individkoordinator.** Funktion i samverkanscentrum som utgör länken mellan individärenden och plats-, fenomen- och gruppbaseade problembilder.

Polisiära funktioner som biträder

- **Verksamhetsanalytiker.** Polisens motsvarighet till kommunens analytiker. Biträder i analyshubben med data och analys från polisiär verksamhet och säkerställer att den gemensamma problembilden vilar också på polisiärt underlag.
- **Kommunpolis.** Polisens strategiska funktion i den strategiska hubben. Biträder kommunens strateg i beredning och uppföljning.
- **Operativ koordinator.** Biträder i samverkanscentrum och möjliggör gemensam operativ lägesdelning och samordnade insatser.

Funktionerna är inte personer. En funktion kan bemannas av en eller flera personer, på hel- eller deltid, beroende på kommunens storlek och systemets omfattning. Det avgörande är att varje funktion finns representerad i systemet och att uppgifterna utförs konsekvent.

5. Principer

Principer vägleder beslutsfattande när situationen inte kan förutses i detalj. Det samverkanssystem som beskrivs i denna rapport är utformat för att hantera komplexa, tvärsektoriella utmaningar. Problemens karaktär skiftar, förutsättningarna förändras och det som fungerade i en situation kan vara verkningslöst i nästa. I den miljön räcker inte detaljerade regler. Principer ger istället vägledning om hur man bör tänka och agera oavsett vilken specifik situation som uppstår.

Principerna gäller alla komponenter och alla aktörer i systemet. De skapar ett gemensamt förhållningssätt som gör att kommun och polis, och andra samverkande aktörer, kan hänvisa till en gemensam grund vid oenighet eller osäkerhet. På så sätt blir principerna ett konkret styrverktyg, inte bara en ambitionsförklaring.

Principerna är utformade för ett system i drift, inte för en förändringsresa. De bygger på syntes av principer och erfarenheter från arbete i svenska kommuner, analys av fem workshopar med kommunala och polisiära verksamheter samt etablerad forskning inom organisations-, lednings- och innovationslitteratur.

Varje princip presenteras i formatet Princip → Problem → Konsekvens → Lösning. Formatet tvingar fram konkret förankring: läsaren förstår inte bara vad principen säger utan varför den behövs och vad som händer utan den.

Gemensam kunskapsbas och levande lägesbild

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
1. Gemensam kunskapsbas och levande lägesbild	Varje förvaltning och varje samverkande organisation bygger sin egen bild av problemen. Bilderna överlappar delvis men motsäger varandra i avgörande delar. Ingen aktör ser helheten.	Beslut fattas på bristfällig eller fragmenterad grund. Samma problem analyseras parallellt i flera verksamheter utan att slutsatserna möts. Prioriteringar blir inkonsekventa och svåra att förankra.	Analyshubben producerar en gemensam, löpande uppdaterad kunskapsbas som alla delar av systemet utgår från. Lägesbilden är levande; den förändras i takt med att ny kunskap tillkommer och gammal förfaller.

Systematik med situationsanpassning

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
2. Systematik med situationsanpassning	Varje del av organisationen utvecklar egna arbetssätt, rutiner och beslutslogik. Det saknas ett gemensamt ramverk, och varje ny fråga hanteras från grunden.	Systemet blir oförutsägbart för dem som arbetar i det. Kvaliteten varierar beroende på vem som driver frågan. Det blir svårt att jämföra och lära mellan olika delar av verksamheten.	Arbetet följer ett gemensamt ramverk från analys via prioritering till genomförande och uppföljning. Tillämpningen anpassas till problemets karaktär, tidsskala och kontext, men systematiken är gemensam. Avsteg motiveras och beslutas; de sker inte genom tyst avvikelse. Anpassningen gäller även organisatorisk skala: samma arkitektur fungerar i en liten kommun med centralt placerade funktioner och i en stor kommun där funktioner finns i varje förvaltning och samlas i komponenterna.

Effektstyrd planering och transparent prioritering

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
3. Effektstyrd planering och transparent prioritering	Insatser planeras och mäts utifrån aktivitetsvolym: antal möten, antal insatser, antal deltagare. Det saknas en koppling mellan det som görs och den förändring som eftersträvas.	Verksamheten ser produktiv ut utan att nödvändigtvis skapa resultat. Det blir omöjligt att avgöra vilka insatser som bör fortsätta och vilka som bör avslutas. Bortprioriterade frågor är osynliga.	Insatser planeras utifrån förväntade effekter, inte utifrån aktivitetsvolym. Prioritering är en aktiv handling som inkluderar att vara transparent om vad som bortprioriteras och varför. Det som inte prioriteras ska vara synligt och motiverat. Vid hög osäkerhet kompletteras effektstyrd planering med ett utforskande arbetssätt: mindre insatser genomförs för att generera kunskap innan större åtaganden görs, och planeringen justeras utifrån de resultat som framkommer. Utforskande och effektstyrning står inte i motsats till varandra. De är två sätt att hantera samma fråga om hur systemet säkerställer att resurser används där de gör skillnad.

Tydliga mandat och nivåanpassad ledning

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
4. Tydliga mandat och nivåanpassad ledning	Mandaten i systemet är otydliga eller outtalade. Funktioner vet inte vad de får besluta och vad som ska lyftas. Det strategiska ledningsforumet dras in i operativa frågor.	Beslutsfattandet blir långsamt och osäkert. Operativa frågor fastnar i väntan på strategiska beslut. Samtidigt förlorar den strategiska nivån sin förmåga att arbeta långsiktigt eftersom den översköljs av detaljer.	Varje funktion i systemet har ett tydligt definierat mandat. Beslut fattas på rätt nivå: inriktningar av det strategiska ledningsforumet, beredning och koordinering av den strategiska hubben, operativa beslut nära genomförandet. Detaljstyrning uppfyller undviks; handlingsutrymme inom givna ramar uppmuntras.

Tillfällighet och uppdragsstyrning som norm

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
5. Tillfällighet och uppdragsstyrning som norm	Arbetsgrupper och forum inrättas utan tydligt slutdatum eller avslutskriterium. De lever vidare av gammal vana även när det ursprungliga behovet inte längre finns. Samverkan blir ett mål i sig istället för ett medel.	Systemet fylls av permanenta grupper med otydliga uppdrag. Resurser binds till forum som inte längre producerar värde. Nya behov trängs undan av befintliga strukturer. Deltagare upplever samverkanströtthet.	Systemets arbetsformer är tillfälliga, behovsstyrda och uppdragsstyrda med definierade leveranser och avslutskriterier. Grupper avvecklas när uppdraget är slutfört. Permanenta grupper är undantaget och kräver särskild motivering. Samverkan är ett medel för att lösa gemensamma problem, inte ett mål i sig.

Ändamålsenlig skärning av problem och expertis

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
6. Ändamålsenlig skärning av problem och expertis	Arbetsgrupper organiseras ofta efter verksamhetsområde eller expertis. Det leder till att samma individ, plats eller fenomen hanteras parallellt i flera grupper utan samordning. Alternativt uppstår stuprör där expertisen tolkar problemet utifrån sin egen logik och sitt eget uppdrag.	Insatser krockar, dubblas eller motverkar varandra. Individer som befinner sig i skärningspunkten mellan flera problembilder faller mellan gruppernas ansvar. Viktiga kopplingar mellan aktörer, platser och händelser missas. Helhetsbilden går förlorad.	Arbetsgrupper skärs enligt den dimension som problemet kräver: individ, grupp, plats eller fenomen. Expertis, som socialtjänst, polis eller skola, skärs enligt problemområden och tillförs de arbetsgrupper som behöver den. På så sätt organiseras arbetet efter problemet, inte efter organisationskartan. Fokus ligger inte enbart på problemets delar, utan på kopplingar, relationer och informationsflöden samt på hur problemet utvecklas över tid. Insatser riktas mot de kopplingar och förlopp som upprätthåller problemet och justeras löpande utifrån hur systemet reagerar.

Kommunikationsdriven ledning med gemensamt språk

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
7. Kommunikationsdriven ledning med gemensamt språk	Kommun och polis, och ofta även förvaltningar sinsemellan, använder olika begrepp för samma sak eller samma begrepp för olika saker. Kommunikation mellan nivåer och komponenter är osystematisk.	Missförstånd uppstår utan att parterna märker det. Beredningar tar längre tid eftersom termer måste förhandlas. Återrapportering blir svårtolkad. Beslut implementeras olika beroende på hur de uppfattades.	Systemet bygger på ett gemensamt språk, en nomenklatur, som gör att alla aktörer menar samma sak med samma begrepp. Kommunikation är inte en stödfunktion utan ett ledningsverktyg. Återrapportering, beslutsunderlag och lägesbilder följer gemensamma format.

Kontinuerligt arbete i parallella tidshorisonter

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
8. Kontinuerligt arbete i parallella tidshorisonter	I system där samma funktion ansvarar för både kortsiktig och långsiktig planering prioriteras det akuta på bekostnad av det långsiktiga. Den ursprungliga inriktningen urholkas gradvis av händelsestyrd behov.	Det främjande och tidigt förebyggande arbetet bortprioriteras systematiskt till förmån för reaktiva insatser. Systemet hanterar symptom men inte orsaker. Långsiktiga mål nås aldrig.	Systemet är utformat för att hantera flera tidshorisonter parallellt. Olika komponenter har sin tyngdpunkt i olika tidsskalor: samverkanscentrum i den korta, styrgrupper och arbetsgrupper i den medellånga, det strategiska ledningsforumet och analyshubben i den långa. Mekanismer som skyddar det långsiktiga arbetet vid akuta händelser är inbyggda i systemets design.

Lärande och systemutveckling inifrån

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
9. Lärande och systemutveckling inifrån	Systemet saknar mekanismer för att lära av sina egna erfarenheter. Samma avvikelser upprepas. Framgångsrika arbetssätt sprids inte. Utveckling sker bara genom externa projektinsatser.	Systemet stagnerar. Problem och möjligheter som identifieras av dem som arbetar operativt når inte den strategiska nivån. Goda resultat dokumenteras inte och kan inte återskapas. Varje ny utmaning upplevs som unik.	Operativa resultat, avvikelser och oväntade effekter återförs systematiskt till analys, beredning och styrning. Systemet kan förändra sig självt utan att kräva en ny utvecklingsprocess. Lärandet är inbyggt, inte tillfört.

Systemhelheten framför delarna

Princip	Problem utan principen	Konsekvens	Lösning
10. Systemhelheten framför delarna	Enskilda komponenter införs, förändras eller avvecklas utan hänsyn till hur det påverkar resten av systemet. En analyshub utan strategisk hub som bereder dess produkter skapar kunskap som inte leder till handling. En strategisk ledning utan analysunderlag fattar beslut på bristfällig grund.	Systemets delar drar åt olika håll. Vissa komponenter överbelastas medan andra underutnyttjas. Den iterativa logiken, där varje delsystem återkopplar till de övriga, bryts. Systemet upphör att vara ett system och blir en samling separata aktiviteter.	Systemet förstås och behandlas som en sammanhållen helhet. Inga delar kan tas bort isolerat utan att helheten påverkas. Implementeringen taktas, men målbilden är alltid det fullständiga systemet. Att välja ut enskilda komponenter är inte en förenkling utan en försvagning.

Principernas tillämpning

Principerna är inte regler. De ger riktning vid osäkerhet och fungerar som referenspunkt när tolkningar går isär. En kommun som etablerar systemet bör göra principerna till sina egna: pröva dem mot lokala förutsättningar, formulera dem i den egna organisationens språk och förankra dem hos dem som ska tillämpa dem. Utan ägarskap blir principer en pappersprodukt. Med ägarskap blir de ett verktyg som håller systemet på kurs.

Principerna bör beslutas av det strategiska ledningsforumet och kommuniceras brett i de samverkande organisationerna. De bör ses som levande; behov av att utveckla, ta bort eller lägga till principer bör löpande värderas inom ramen för systemets egna processer.

6. Kompetens

Systemet kräver medveten kompetensstyrning på fyra nivåer. Utan rätt kompetens på rätt plats kan arkitekturen finnas på pappret men sakna förmåga att fungera i praktiken. Kompetensnivåerna beskriver inte befattningar utan den förståelse och det handlingsutrymme som behövs på varje nivå i systemet.

Fyra nivåer

- **Systemarkitekter.** Den eller de som förstår systemet som helhet och kan designa, förändra och förklara dess arkitektur. Systemarkitekten ser hur komponenterna hänger ihop, identifierar när systemet börjar glida och kan föreslå strukturella justeringar. Den här nivån behöver inte vara en heltidsfunktion, men förmågan måste finnas tillgänglig.
- **Systembärare.** De funktioner som bär systemets dagliga drift: analytiker, strateger, samordnare, individkoordinatorer. Systembärarna behöver förstå inte bara sin egen komponent utan hur deras arbete påverkar resten av systemet. En central förmåga är att kunna *zooma in och zooma ut*: växla mellan det operativa detaljarbetet och helhetsbilden. I en större kommun, där funktioner finns per förvaltning och samlas i komponenterna, behöver den centralt placerade funktionen dessutom ha förmåga att koordinera kollegor med samma roll i andra delar av organisationen. Till systembärarnas kompetens hör också förmågan att arbeta utforskande: att formulera hypoteser om vad som orsakar ett problem, utforma insatser som prövar dessa hypoteser i mindre skala och utvärdera resultaten systematiskt. Dessa kompetenser är avgörande för att systemet ska kunna hantera hög osäkerhet, men saknas ofta i kommunala och polisiära verksamheter idag.
- **Beslutsfattande funktioner.** De som deltar i det strategiska ledningsforumet och i den strategiska hubben. De behöver inte kunna systemets alla detaljer, men de måste förstå dess logik tillräckligt för att fatta inriktningsbeslut som är förenliga med systemets arkitektur. Det innebär att de behöver förstå skillnaden mellan att styra genom inriktningar och att detaljstyra, och mellan att använda systemets processer och att kringgå dem.
- **Deltagande.** Alla som deltar i styrgrupper, arbetsgrupper eller samverkanscentrum utan att vara systembärare. De behöver förstå grundbegreppen, veta var deras insats hör hemma i helheten och kunna använda de gemensamma produkter och mallar som systemet tillhandahåller.

Introduktion och överlämning

En av systemets största risker är personberoende. När en systembärande funktion byts ut, genom pension, omorganisation eller ny tjänst, riskerar systemet att gradvis urholkas om efterträdaren inte förstår helheten. Introduktion av nya funktionsbärare bör därför inte begränsas till den enskilda rollen utan inkludera en översikt av systemets arkitektur, principer och processer. Överlämningen är inte en administrativ formalitet utan en systemkritisk händelse.

7. Fortsatt utveckling

Denna rapport är den första publikationen i en serie och beskriver samverkanssystemets arkitektur i översikt. I centrum för den fortsatta utvecklingen står systemets yttersta syfte: att förbättra förutsättningarna för barn och unga genom ett mer samordnat och långsiktigt förebyggande arbete. Mot denna bakgrund utgör rapporten en gemensam utgångspunkt för fortsatt utveckling, inte en slutpunkt. Fördjupningar av enskilda komponenter, processer och tematiska områden kommer att publiceras successivt. Arbetet bedrivs i nära samverkan med verksamhetsexperter i ett stort antal kommuner och fortsätter framöver i oförminskad takt.

Rapporten ska inte läsas som en färdig lösning, utan som ett medvetandegörande. Den pekar på behovet av att förändra det lokala arbetet för att kunna möta komplexa samhällsutmaningar med större kraft än i dag. Genom att beskriva ett alternativt sätt att organisera, analysera och leda arbetet öppnar den för nya perspektiv. Den ger läsaren möjlighet att se lösningar bortom befintliga strukturer och att bryta invanda tankemönster och bias som annars begränsar handlingsutrymmet.

Systemet är utformat för att hantera hela det brottsförebyggande spektrat, från våld i nära relation till kriminell ekonomi och gängkriminalitet. Det är samtidigt konstruerat för att kunna möta närliggande och överlappande utmaningar, såsom våldsbejakande extremism. Under arbetets gång har systemets logik även prövats teoretiskt i relation till innovationsledning, civilt försvar och beredskapsfrågor, med indikationer på att arkitekturen är tillämpbar även i dessa sammanhang. Denna utvecklingslinje kommer att fördjupas i kommande publikationer.

Begreppet brottsförebyggande arbete synliggör problem kopplade till kriminalitet. Samtidigt sker en förskjutning i fältet där allt fler aktörer använder begrepp som samhällsbyggande för att beskriva samma arbete i ett bredare perspektiv. Denna förskjutning minskar risken för kontraproduktiva mekanismer som stigmatisering och möjliggör ett ökat fokus på resurser, skyddsfaktorer och långsiktigt främjande arbete. Det innebär en rörelse från ett symptomorienterat till ett mer orsaks- och resursorienterat perspektiv, vilket kommer att utvecklas vidare i kommande rapporter.

Utvecklingen av systemet fortsätter inom ramen för Skandias stiftelse Idéer för Livets arbete. Fördjupningsrapporter och vetenskapliga artiklar, framtagna i samverkan med KTH, kommer att publiceras löpande under åren 2026 till 2028. Genom dessa publikationer kommer systemets olika delar att prövas, utvecklas och fördjupas ytterligare.

Denna rapport beskriver ett generiskt system. Steget från beskrivning till verksamhet går genom den egna organisationens verklighet. Rutan nedan samlar några frågor som en brottsförebyggande samordnare, en ledningsgrupp eller en samverkansorganisation kan ställa sig som ett första avstamp. Frågorna är inte avsedda att besvaras vid ett enda tillfälle, och de ger inga färdiga svar. Deras värde ligger i att de öppnar samtalet.

En startpunkt för samtalet i din kommun

Rapporten beskriver ett generiskt system. Hur ett sådant kan ta form i just din kommun beror på lokala förutsättningar. Frågorna nedan är inte en checklista och inte en implementationsguide. De är avsedda som en startpunkt för självreflektion och samtal, i den brottsförebyggande samordnarens egen vardag, i ledningsgruppen eller i den brottsförebyggande samverkansorganisationen.

Känner du igen situationen?

- Upplever du att ni har flera samverkansforum som saknar tydlig riktning eller som överlappar varandra?
- Upplever du att analysen av nuläget inte är tillräckligt kvalificerad eller på rätt nivå för att ni ska kunna agera på den?
- Upplever du att tvärsektoriella frågor faller mellan förvaltningarna och fastnar hos enskilda samordnare utan tillräckligt mandat?
- Upplever du att enskilda insatser, projekt och samverkansformer lever sina egna liv utan gemensam prioritering?

Var står ni idag?

- Vilka av de sju grundkomponenterna finns redan i någon form hos er och vilka saknas?
- Finns det en gemensam lägesbild som både kommun och polis ställer sig bakom, eller bygger varje part sin egen bild?
- Finns det en tydlig koppling mellan er strategiska ledning och det operativa arbetet, eller lever de två skilda liv?
- Hur lever principerna i vår verksamhet idag, tillämpas de, eller finns de mest på pappret?

Om du vill börja

- Vilken information behöver jag samla in för att kunna beskriva nuläget i vår kommun, både vad som fungerar och var systemet brister?
- Vilka funktioner och beslutsfattare i den egna organisationen behöver jag involvera tidigt för att arbetet ska få förankring?
- Vilka samverkande organisationer, i första hand polisen, behöver vara med redan från start för att systemet ska kunna bli gemensamt?
- Var finns det ett naturligt första steg: en fråga som redan idag kräver tvärsektoriell hantering och som kan fungera som pilot för systemets arbetssätt?

Frågorna går inte att besvara uttömmande vid ett tillfälle. De är tänkta att återkomma under arbetets gång.