

Mot ett sammanhållet ekosystem för social innovation

- Kartläggning inom projektet Gör't Tillsammans

Oskar Andersson

FoU Valfärd

Arbetsrapport 2025:6

Innehåll

Sammanfattning.....	2
Inledning	3
Syfte och frågeställningar	4
Syfte.....	4
Frågeställningar.....	4
Metod	4
Design.....	4
Urval och datainsamling	5
Dataanalys.....	5
Etiska överväganden	5
Resultat	6
Ett ekosystem utan kompass	6
Samverkan på ojämna villkor.....	7
Projektlogikens grepp.....	8
Öar utan broar	9
Föreningslivet som demokratisk motor	9
Diskussion	10
Slutsatser och rekommendationer	13
Rekommendationer.....	14
Referenser	16

Sammanfattning

Denna rapport beskriver civilsamhällets villkor, roller och potential i utvecklingen av social innovation i Region Gävleborg. Rapporten är framtagen som underlag för det fortsatta arbetet inom projektet *Gör't Tillsammans* och syftar till att synliggöra strukturella möjligheter och hinder för ett mer samordnat och hållbart innovationsarbete i samverkan mellan offentlig sektor och civilsamhälle.

Rapporten bygger på intervjuer med företrädare från civilsamhället och offentliga organisationer. Data har analyserats tematiskt. Resultatet visar att det inom civilsamhället finns ett starkt lokalt engagemang, förankrade idéer och vilja till samverkan. Samtidigt begränsas civilsamhällets långsiktiga bidrag av tre övergripande utmaningar: brist på samordnande strukturer och tydlig ansvarsfördelning, kortsiktiga finansieringsmodeller som skapar sårbarhet, samt ojämlika samverkansförhållanden där civilsamhällets röst ofta ges begränsat utrymme.

Rapporten belyser hur dessa faktorer samverkar och riskerar att reducera civilsamhällets roll till utförare snarare än medskapare. För att stärka innovationskraften och samhällseffekterna krävs en förändrad styrningslogik, där social innovation ses som ett gemensamt ansvar, där långsiktighet prioriteras över projektlogik och där idéburna aktörer ges en jämbördig roll i regional utveckling.

Denna rapport är därmed tänkt att fungera som ett kunskapsunderlag för fortsatt strategisk utveckling – både inom *Gör't Tillsammans* och i det bredare arbetet med att forma ett regionalt ekosystem för social innovation.

Inledning

Projektet *Gör't Tillsammans* är ett regionalt utvecklingsinitiativ i Region Gävleborg som syftar till att stärka samverkan mellan civilsamhälle, kommuner och region i arbetet med social innovation. Utgångspunkten är att befintliga system inte alltid erbjuder tillräckliga strukturer för samverkan eller kan hantera komplexa samhällsutmaningar – något som lokalt engagemang och idéburna partnerskap kan komplettera. Genom projektet samlas aktörer över sektorsgränser kring konkreta insatser i gles- och landsbygdsområden, med fokus på att utveckla inkluderande och hållbara lösningar utifrån lokala behov (Coompanion, 2023; Region Gävleborg, 2020).

Projektet är en satsning som har sin bakgrund i, och tar avstamp i, en bredare samhällsomställning. Den svenska välfärdsmodellen står inför ökade krav på effektivitet, individanpassning och ett mer förebyggande arbetssätt. Samtidigt delas ansvaret för välfärden i allt högre grad mellan offentliga, privata och idéburna aktörer. Denna utveckling har aktualiserat behovet av nya former för samverkan, styrning och innovation (SOU 2024:43; Tillväxtverket, 2019). Den nya socialtjänstlagen (SFS 2025:400) lyfter till exempel fram vikten av tidiga insatser, samverkan och civilsamhällets roll som partner i arbetet för social hållbarhet.

I detta sammanhang framträder social innovation som ett begrepp för att förstå och utveckla nytänkande lösningar på samhällsutmaningar. Social innovation kan definieras som nya sätt att organisera relationer, arbetssätt och lösningar som stärker delaktighet, inkludering och social hållbarhet (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010; Moulaert et al., 2013). Social innovation är social både till syfte och till medel – det handlar alltså inte bara om resultatet utan också om hur förändringen sker, genom samverkan och delat ansvar (Nicholls, Simon & Gabriel, 2015).

Civilsamhället avser i rapporten den del av samhället som består av ideella föreningar, kooperativ, sociala företag och frivilliga nätverk som verkar oberoende av stat och marknad (Salamon & Anheier, 1998; Wijkström, 2012). Civilsamhällets organisationer har historiskt haft en avgörande roll i att forma välfärden och skapa sociala innovationer som senare blivit institutionella delar av det offentliga systemet (Ideell Arena, 2021). Ett exempel är hur kvinnojourer, ofta organiserade som ideella föreningar eller kooperativ, tidigt utvecklade stöd- och skyddsverksamheter för våldutsatta kvinnor – insatser som idag är en etablerad del av det kommunala välfärdsansvaret. I dag ses civilsamhället som en nyckelaktör i att främja delaktighet, motverka exkludering och bidra till samhällsutveckling (MUCF, 2025).

Region Gävleborgs regionala utvecklingsstrategi – RUS 2020–2030 – betonar vikten av partnerskap och jämlik delaktighet som grund för hållbar utveckling (Region Gävleborg, 2020). Genom projektet *Gör't Tillsammans* prövas hur dessa principer kan omsättas i praktiken. Projektet fungerar därmed som en arena där samskapande mellan offentliga och idéburna aktörer kan studeras och utvecklas.

Samtidigt finns flera kända hinder. Nationella och regionala analyser visar att civilsamhällets potential ofta begränsas av kortsiktiga finansieringssystem, otydlig

ansvarsfördelning och en stark projektlogik (MSI, 2024; MUCF, 2025; Riksrevisionen, 2023). Detta skapar ett spänningsfält mellan engagemang och struktur, där innovation riskerar att bli tillfällig snarare än långsiktig (Hodgson, Fred & Bailey, 2019).

Mot denna bakgrund finns ett behov av fördjupad kunskap om hur civilsamhällets aktörer i Gävleborg upplever sina förutsättningar att delta i och driva social innovation, samt vilka organisatoriska och institutionella villkor som påverkar detta (Vinnova, 2025; Tillväxtverket, 2019).

Syfte och frågeställningar

Syfte

Syftet med studien var att analysera civilsamhällets roll i utvecklingen av social innovation i Region Gävleborg, med särskilt fokus på de villkor, relationer och strukturer som påverkar möjligheterna till långsiktig samverkan mellan idéburna organisationer och offentliga aktörer.

Frågeställningar

I studien besvarades följande frågeställningar:

- Hur uppfattar civilsamhällets och offentliga aktörer de villkor som präglar social innovation i Gävleborg?
- Vilka strukturella hinder och möjliggörande faktorer påverkar civilsamhällets kapacitet att delta som systemaktör i regional social innovation?
- Hur kan dessa erfarenheter förstås i relation till teorier om social innovation, samverkan och civilsamhällets roll i välfärden?

Metod

Design

Studien genomfördes som en kvalitativ intervjustudie (Yin, 2014) inom ramen för projektet *Gör't Tillsammans*.

Den kvalitativa ansatsen möjliggör insikter i hur aktörer tolkar, förstår och ger mening åt sina erfarenheter av samverkan, styrning och organisering (Denzin & Lincoln, 2011). Studien har en tolkande och induktiv karaktär, där fokus ligger på deltagarnas perspektiv snarare än på prövning av hypoteser. Samtidigt är analysen teoretiskt informerad, med begrepp som social innovation, civilsamhällets styrningslogik och intersektionell inkludering som tolkningsramar (Fricker, 2007; Moulaert et al., 2013; Crenshaw, 1991).

Urval och datainsamling

Ett strategiskt urval tillämpades (Bryman, 2011), i syfte att fånga in olika perspektiv från både civilsamhällets organisationer och offentliga aktörer med direkt erfarenhet av utvecklingsarbete kopplat till projektet *Gör't tillsammans*. Totalt genomfördes sju semistrukturerade intervjuer under våren och hösten 2025. En intervjuguide användes som stöd för att säkerställa att centrala teman täcktes i samtliga intervjuer. Guiden omfattade bland annat frågor om deltagarnas verksamhet, dess samhällsengagemang, upplevda utmaningar och möjligheter, samverkan med offentliga aktörer, samt syn på resultat, påverkan och framtida utveckling.

Deltagarna hade roller som projektledare, samordnare inom offentlig sektor, sociala entreprenörer samt representanter för kooperativa nätverk. Intervjuerna varade mellan 30 och 75 minuter, genomfördes digitalt, spelades in, transkriberades ordagrant och avidentifierades för att skydda deltagarnas identitet. Varje intervju tilldelades en kod, och en separat kodlista upprättades. Kodlistan och det transkriberade materialet förvarades åtskilt för att ytterligare stärka konfidentialiteten.

Dataanalys

Intervjuerna analyserades med hjälp av reflexiv tematisk analys enligt Braun och Clarke (2006, 2022). Metoden är särskilt lämpad för att identifiera mönster i kvalitativa data och möjliggör både en induktiv temagenerering och en teoretiskt informerad tolkning.

Analysprocessen följde de sex steg som Braun och Clarke definierar:

- Fördjupad genomläsning av materialet för att skapa helhetsförståelse
- Generering av initiala koder med utgångspunkt i studiens syfte
- Organisering av koder i preliminära teman
- Granskning och iterativ omformulering av temastrukturen
- Namngivning och definition av slutgiltiga teman
- Tolkning i relation till teori och tidigare forskning

Analysen resulterade i fem teman som speglar centrala mönster i deltagarnas beskrivningar. Temana presenteras i resultatkapitlet.

Etiska överväganden

Vetenskapsrådets (2017) riktlinjer för god forskningssed har följts. Samtliga deltagare informerades skriftligt och muntligt om studiens syfte, om att deltagandet var frivilligt, om sin rätt att avbryta deltagandet, och om hur konfidentialitet skulle säkerställas. Informerat samtycke inhämtades muntligt inför varje intervju.

Särskild hänsyn togs till forskarens egen roll i projektet, och reflexivitet tillämpades fortlöpande för att hantera potentiella beroenderelationer och maktobalanser. Respekt

för deltagarnas erfarenhetsbaserade kunskap var en central utgångspunkt (Elliott, Fischer & Rennie, 1999; Fricker, 2007).

Resultat

Resultatet visar att civilsamhällets aktörer i Gävleborg besitter ett starkt engagemang och en vilja att bidra till samhällsförändring, men att deras handlingsutrymme påverkas av otydliga strukturer, kortsiktiga finansieringsmodeller och ojämna samverkansvillkor. Utifrån analysen har fem huvudteman identifierats, vilka presenteras nedan.

Ett ekosystem utan kompass

Resultatet visar att flera av respondenterna upplevde att arbetet med social innovation i Gävleborg präglas av en brist på strategisk samordning, gemensam riktning och tydlig ansvarsfördelning. Flera respondenter uppgav att det saknas någon som ”håller ihop” helheten och koordinerar de många initiativ som pågår i olika delar av regionen.

“Det finns ingen som håller ihop helheten – alla gör sitt eget.” (1)

“Det är ett lapptäcke. Vem ska få ihop det där mönstret?” (2)

Flera respondenter beskrev hur denna frånvaro av styrning leder till att olika aktörer – kommuner, regionen, föreningar och andra – arbetar parallellt utan att dra nytta av varandras erfarenheter för att skapa synergier. Det fanns en upplevelse av att goda exempel riskerar att förbli isolerade punktinsatser, eftersom det saknas strukturer som fångar upp, sprider eller skalar upp det som fungerar.

Det framkom även beskrivningar av en otydlig ansvarsfördelning mellan offentliga och civilsamhälleliga aktörer. Flera uttryckte att det ibland är oklart vem som förväntas göra vad, vilket kan leda till dubbleringar, glapp i insatser eller att viktiga frågor faller mellan stolarna.

Resultatet visar vidare att flera respondenter upplevde att styrningslogiken missgynnar mindre orter och föreningsdrivna initiativ. Det gäller särskilt verksamheter som inte syns i befolkningsstatistiken men som fyller viktiga sociala funktioner.

“Så länge vi fattar beslut per capita kommer landsbygden alltid vara förlorare.” (3)

Respondenterna uttryckte ett tydligt behov av en samordnande regional funktion eller aktör som kan skapa överblick och långsiktighet. Det fanns en återkommande upplevelse av att befintliga stödinsatser är projektbaserade, splittrade mellan förvaltningar och saknar ett gemensamt strategiskt nav.

Sammantaget beskrev flera respondenter ett ekosystem där många aktörer är aktiva, men där ingen har det övergripande mandatet att styra, samordna eller bära helheten. Denna frånvaro av struktur upplevdes försvåra möjligheterna att åstadkomma långsiktig och sammanhållen samhällsförändring.

Samverkan på ojämna villkor

Resultatet visar att samverkan mellan civilsamhället och den offentliga sektorn upplevdes som både viktig och önskvärd – men också som ojämlig. Flera respondenter beskrev att samverkan ofta sker på villkor där det offentliga definierar både form, innehåll och process, medan civilsamhällets roll reduceras till att leverera på redan fastställda ramar.

“Vi får sällan möjlighet att definiera problemet själva – vi ska leverera på deras språk.” (1)

Det framkom upplevelser av att civilsamhällets aktörer ofta bjuds in sent i beslutsprocesser, med begränsat inflytande över insatsers utformning. Flera respondenter menade att deras roll tenderar att bli instrumentell snarare än medskapande.

“Det blir ofta vi som ska passa in i deras struktur, inte tvärtom.” (3)

Samtidigt uttryckte vissa respondenter förståelse för att offentliga aktörer verkar under strukturella krav på uppföljning och kontroll. Detta sågs dock som en faktor som försvårar en mer tillitsbaserad och jämbördig samverkan.

“Vi måste kunna följa upp, och då blir det lätt att vi ser dem som utförare i stället för partners.” (1)

Resultatet visar vidare att det finns en upplevd obalans i roller och inflytande, vilket påverkar förtroendet i samverkansrelationerna. Många efterfrågade en tidigare och mer likvärdig involvering, där civilsamhället ges möjlighet att definiera behov, bidra med lokal kunskap och delta i att forma lösningar.

Det framkom även att vissa föreningar väljer att avstå från samverkan, eftersom processerna upplevs som alltför styrda eller ineffektiva. I dessa fall beskrevs samverkan mer som en transaktion än som ett ömsesidigt lärande.

Projektlogikens grepp

Resultatet visar att civilsamhällets organisationer påverkas av ett finansieringssystem som domineras av tillfälliga projekt. Respondenterna beskriver att deras verksamheter sällan får kontinuerligt stöd, utan måste anpassas till olika ansökningsfönster, kriterier och korta projektcykler. Detta skapar osäkerhet och begränsar möjligheten till långsiktig planering.

Flera respondenter vittnade om att de ofta tvingas omformulera sin redan etablerade verksamhet för att passa in i givarnas ramar – även när det inte är ändamålsenligt för målgruppen.

“Vi söker pengar för att kunna göra det vi egentligen redan gör – men vi måste formulera det som något annat.” (4)

Detta upplevs som en omvänd logik, där kreativiteten och energin går åt till att passa in i systemet snarare än till att utveckla innehåll.

“Många av våra medlemmar söker pengar för något de inte har kapacitet att förvalta. Det blir en slags omvänd logik.” (5)

Utöver detta beskrev flera respondenter att administrationen kring ansökningar, uppföljning och återrapportering blivit en belastning. Det handlar inte bara om tidsåtgång utan om hur det styr verksamheten.

“Vi lägger mer tid på att fylla i papper än på att möta människorna.” (1)

“Systemet bygger på misstro – vi måste bevisa oss gång på gång.” (1)

Resultatet visar att det finns en upplevelse av att bidragsgivare sällan utgår från verksamhetens långsiktiga värde. I stället efterfrågas tydliga mål, snabba resultat och mätbar effekt – krav som inte alltid lämpar sig för det relationsbyggande arbete som föreningarna bedriver. Respondenterna pekar också på att det ofta saknas återkoppling efter avslutade projekt, vilket gör det svårt att lära eller utveckla arbetet vidare.

Sammantaget visar resultatet på en känsla av att civilsamhället lever i en ständig temporär logik – där varje projekt är ett nytt “försök”, trots att det handlar om etablerad verksamhet med bevisad nytta. Denna logik upplevs skapa trötthet, otrygghet och gör civilsamhället beroende av individer som orkar driva ansökningar och hålla ihop projekten.

Öar utan broar

Resultatet visar att civilsamhällets initiativ i Gävleborg ofta bedrivs isolerat, utan kontakt med andra aktörer eller liknande verksamheter. Det upplevs saknas fungerande strukturer för lärande, samordning och spridning. Projekt startas, genomförs och avslutas utan att erfarenheter dokumenteras eller delas. Detta upplevs leda till att mycket kunskap förloras – och att organisationer ständigt börjar om från början.

“Vi har massor av öar men inga broar mellan dem.” (1)

“Alla uppfinner sitt eget hjul.” (1)

Respondenterna beskrev att denna fragmentering förekommer både inom civilsamhället och mellan offentlig sektor. Föreningar arbetar parallellt med liknande målgrupper, men utan samordning, kunskapsutbyte eller gemensamma arenor.

Flera uttryckte att detta delvis kan förklaras av konkurrens om projektmedel, men också av avsaknaden av strukturer där aktörer kan mötas, samverka och lära av varandra.

Det framkom vidare att många upplever ett behov av en funktion som har i uppdrag att skapa överblick, koppla samman initiativ och fungera som länk mellan civilsamhället, offentliga aktörer och andra relevanta aktörer. Det betonades att det inte handlar om styrning, utan om att möjliggöra samverkan, bygga relationer och sprida goda exempel.

Flera respondenter menade att frånvaron av sådana stödjande strukturer gör att även lyckade insatser riskerar att stanna vid en enskild förening eller plats – utan möjlighet till uppskalning eller vidareutveckling.

Det uttrycktes ett behov av gemensamma lärplattformar, till exempel i form av en regional nod, ett digitalt kunskapsnav eller en samordnande funktion. Behovet av någon som “håller ihop” helheten återkom även i detta tema – men här i termer av kunskapsflöden och långsiktig samverkan snarare än formell styrning.

Föreningslivet som demokratisk motor

Resultatet visar att föreningslivet beskrevs som en grundläggande del av den sociala infrastrukturen i Gävleborg. Respondenterna beskriver civilsamhällets organisationer som viktiga arenor för lokal samhörighet, delaktighet och praktiskt stöd – särskilt i områden där offentliga resurser är begränsade eller saknas helt.

“Utan föreningarna skulle mycket av vardagens stöd falla bort.” (1)

Flera respondenter beskriver hur föreningar fungerar som en slags “förlängd arm” av välfärdssystemet, där de fångar upp behov, sluter glapp och erbjuder kontinuerlig

närvaro. Det handlar ofta om lågröskelverksamhet, riktad till barn, unga, äldre eller personer i utsatthet – verksamheter som bygger på lokal kännedom och relationer snarare än formella insatser.

Samtidigt betonar många att denna bärande roll bygger på ett ideellt engagemang som är både kraftfullt och skört. De eldsjälar som driver verksamheterna beskrivs som ovärderliga – men också som överbelastade och ibland utmattade.

“Vi lever på eldsjälar – men de orkar inte hur länge som helst.” (1)

Flera respondenter lyfter att föreningslivet är starkt lokalt förankrat, men att det sällan ges erkännande som en systemaktör. Det stöd som finns uppfattas som tillfälligt, personberoende och ofta riktat till projekt snarare än till kapacitetsbyggande. Detta gör att många verksamheter är sårbara för förändringar i personal, finansiering eller politiska prioriteringar.

“Vi har en enorm vilja – men det krävs att någon ser värdet i det vi gör.” (6)

Utöver det praktiska arbetet framhåller flera respondenter också civilsamhällets demokratiska funktion. Föreningarna beskrivs som skolor i medborgarskap, där människor får möjlighet att uttrycka åsikter, delta i beslutsprocesser och utveckla gemensamt ansvarstagande. Men utan långsiktiga villkor för verksamheten riskerar även detta demokratiska värde att försvagas.

“Föreningslivet [...] är den viktigaste delen i vårt samhälle för att behålla ett demokratiskt samhälle.” (7)

Diskussion

Ett ekosystem utan kompass – styrningsvakuum och ansvarsförskjutning

Resultatet visar att flera respondenter beskrev en tydlig avsaknad av en samordnande aktör med kapacitet att hålla samman de många initiativ som pågår i Gävleborgs civilsamhälle. Flera respondenter uttryckte frustration över att ingen har överblick eller ansvar för helheten. Denna upplevelse illustrerar vad Jessop (2003) kallar ett governance void, där ansvar och mandat är diffusa, vilket skapar fragmentering och dubbelarbete. I praktiken leder detta till att civilsamhällets insatser – trots engagemang och innovationsförmåga – sällan kopplas samman till ett större system eller policyutveckling. Detta bekräftar tidigare forskning som visat att civilsamhällets möjlighet att verka som strategisk systemaktör försvagas när samordningen brister (Salamon & Anheier, 1998; Wijkström, 2012).

Samtidigt kvarstår de offentliga förväntningarna på innovation från civilsamhället, utan att motsvarande ansvar eller strukturella stöd följer med. Det skapas därmed ett ojämlikt landskap, där civilsamhällets aktörer tvingas kompensera för systembrister, men utan makt att förändra systemets utformning. Detta motsvarar det skifte Eikenberry och Kluver (2004) beskriver, där ansvar för samhällsutveckling förflyttas från offentliga institutioner till idéburna aktörer – ofta utan strukturellt erkännande.

Civilsamhällets historiska roll som välfärdsutvecklare understryks också av Ideell Arena (2024), som pekar på att dagens förväntningar på innovation bör mötas med faktiska möjligheter till påverkan. I Gävleborg kan avsaknaden av en gemensam struktur – en "ryggrad" – inte bara innebära ett organisatoriskt problem, utan även ett hinder för systematisk samhällsförbättring.

Samverkanens villkor – asymmetri, kunskapshierarkier och delaktighet

Resultatet visar att samverkan mellan civilsamhälle och offentlig sektor ofta sker på ojämlika villkor. En återkommande erfarenhet var att civilsamhället förväntas anpassa sig till offentliga språk, logiker och administrativa strukturer. Samtidigt uttryckte offentliga företrädare frustration över brist på struktur hos föreningarna. Det uppstår ett glapp i förväntningar, som tenderar att reproducera maktasymmetrier.

Arnsteins (1969) delaktighetsstege synliggör detta fenomen: trots retorik om partnerskap sker inflytande ofta på en symbolisk nivå, där civilsamhället får ge input, men inte vara med i själva utformningen. När deltagandet sker sent i beslutsprocessen reduceras det till legitimering snarare än faktisk påverkan.

Ytterligare en dimension är epistemisk rättvisa (Fricker, 2007): civilsamhällets erfarenhetsbaserade kunskap ges inte samma status som professionell, byråkratisk eller vetenskaplig kunskap. Resultatet visar att detta gäller särskilt för mindre, ideella aktörer som arbetar nära målgrupperna, men saknar resurser att översätta sitt kunnande till "rätt format".

För att uppnå jämbördig samverkan krävs alltså mer än inbjudningar till dialog – det krävs tidig involvering i processer, erkännande av olika kunskapsformer och gemensam problemformulering. Detta betonas även i litteraturen om co-production (Brandsen, Steen & Verschuere, 2018; Pestoff, 2018). I annat fall riskerar samverkan att fastna i sin form – snarare än att fungera som förändringskraft.

Projektlogik som systemfel – mellan tillit och kontroll

Ett centralt hinder som lyftes i intervjuerna var projektlogikens grepp över civilsamhällets finansiering och styrning. Respondenter beskrev ett ekosystem där verksamheten hela tiden måste omformas för att passa nya utlysningar – samtidigt som administrativa krav växer.

Hodgson, Fred och Bailey (2019) varnar för hur projektifiering – en styrningsmodell som ursprungligen användes för avgränsade satsningar – nu har blivit norm även för

långsiktiga sociala frågor. Detta skapar osäkerhet, korta planeringshorisonter och svårigheter att bygga organisatorisk kapacitet. Resultatet i Gävleborg visar att detta drabbar särskilt små aktörer och föreningar som saknar stödfunktioner.

Riksrevisionen (2023) och MUCF (2025) pekar båda på hur bidragssystemens detaljstyrning skapar en kultur av misstro snarare än tillit. Respondenterna beskrev hur de upplever att de ständigt måste bevisa sin legitimitet. Denna kontrollkultur försvårar lärande, kreativitet och långsiktig planering.

Alternativet är att skapa fleråriga finansieringsmodeller som fokuserar på kapacitetsstöd snarare än enskilda projektresultat. Internationella studier om collaborative governance (Ansell & Gash, 2008) visar att sådana modeller ger utrymme för innovation och hållbar samverkan – särskilt om de kombineras med uppföljning som bygger på förtroende snarare än kontroll.

Från öar till ekosystem – lärande, samordning och intermediärer

Resultatet visar att många civilsamhällesinitiativ i Gävleborg drivs isolerat, med begränsade möjligheter till erfarenhetsutbyte och skalning. Detta skapar en innovationsmiljö där goda exempel inte sprids, och där varje ny aktör riskerar att "uppfinna hjulet igen".

I teorin om social innovation lyfts vikten av intermediära aktörer – organisationer eller plattformar som kan översätta mellan sektorer, samordna resurser och skapa gemensamt lärande (Williams, 2002; Bryson, Crosby & Stone, 2015). I Gävleborg har initiativ som *Gör't tillsammans* fungerat som katalysator, men respondenterna pekade på att dessa saknar långsiktig finansiering och struktur.

För att bygga ett hållbart ekosystem krävs därför permanenta funktioner som binder samman de många aktörerna – en regional "ryggrad" som inte bara samlar utan också systematiserar, dokumenterar och sprider innovationer. MSI (2024) och Vinnova (2025) betonar att sådana strukturer är avgörande för att förvandla punktinsatser till systemförändring.

Civilsamhällets dubbelhet – mellan engagemang och utmattning

Slutligen framkom en dubbelhet i civilsamhällets roll: organisationerna bär demokratiska och sociala värden, men verkar under strukturell press. Civilsamhället är ofta det som håller ihop vardagen i många lokalsamhällen, särskilt där offentlig sektor dragit sig tillbaka.

Denna spänning mellan ideal och realitet är välkänd i forskningen (Brandsen & Pestoff, 2006; Wijkström, 2012). Ideell Arena (2024) visar hur civilsamhället i Sverige i allt högre grad förväntas ta ansvar för välfärdslösningar, men utan motsvarande stöd. Detta skapar ett system där eldsjälarna ersätter strukturer – vilket leder till sårbarhet och utbrändhet snarare än hållbarhet.

För att civilsamhällets innovationskraft ska bli transformativ snarare än kompensatorisk krävs en förflyttning: från personburet till kapacitetsburet engagemang. Moulaert et al.

(2013) betonar vikten av att integrera civilsamhällets värden och kunskaper i styrningssystemet – inte bara som utförare, utan som jämbördiga medskapare.

Slutsatser och rekommendationer

Sammanfattande slutsatser

Resultatet visar att civilsamhället i Gävleborg spelar en central roll i att identifiera, mobilisera och adressera samhällsutmaningar genom social innovation. Aktörerna har både lokal förankring, förtroende och idéburen innovationskraft – resurser som är avgörande för utvecklingen av en mer hållbar och inkluderande välfärd. Trots detta förblir deras handlingsutrymme begränsat av ett antal strukturella hinder som återkommande försvårar långsiktighet, uppskalning och jämbördig samverkan.

Tre sammanhängande systemnivåproblem träder särskilt fram:

- För det första präglas det regionala styrsystemet av avsaknad av samordnande strukturer. Det finns ingen permanent funktion med ansvar att koordinera, följa upp och hålla ihop initiativ inom social innovation. Detta leder till fragmentering, ineffektiv resursanvändning och uteblivet lärande (Jessop, 2003; MSI, 2024).
- För det andra domineras civilsamhällets verksamhetsvillkor av en projektlogik som skapar korta cykler, hög administrativ belastning och svag kapacitetsutveckling. Den ideella sektorns långsiktiga bidrag riskerar att undermineras av temporära och styrande finansieringsmodeller (Hodgson, Fred & Bailey, 2019; Riksrevisionen, 2023; MUCF, 2025).
- För det tredje är samverkansrelationerna ojämlika, där civilsamhällets aktörer sällan involveras i tidiga skeden och där erfarenhetsbaserad kunskap ges lägre status. Detta begränsar möjligheterna till verklig medskapande styrning (Arnstein, 1969; Fricker, 2007; Pestoff, 2018).

Utöver dessa tre strukturella problem visar resultatet att civilsamhällets arbete i stor utsträckning sker i isolering, utan tillgång till intermediära funktioner som möjliggör överbryggning, samordning eller kunskapsspridning. Initiativen riskerar att förbli lokala och punktvisa, även när de uppvisar potential för systempåverkan (Williams, 2002; Vinnova, 2025).

Samtidigt pekar resultatet på en möjlig väg framåt. Det finns ett starkt praktiskt, värdebaserat och socialt kapital i civilsamhällets organisationer. Om dessa resurser ges erkännande, tillit och långsiktigt stöd – inom ramen för ett samordnat system – kan Gävleborg skapa förutsättningar för ett verkligt ekosystem för social innovation.

Denna utveckling kräver en förflyttning i det regionala styrningsparadigmet:

- från projekt till system,
- från kontroll till tillit,

- från representation till reell delaktighet.

Det handlar inte enbart om att förändra arbetssätt, utan om att omformulera den roll civilsamhället förväntas spela i samhällsutvecklingen. Från att vara utförare och ersättare, till att vara medskapare av framtidens välfärd och demokratiska infrastrukturer.

En sådan systemförändring är möjlig – men den kräver att intentioner omsätts i strukturer. Gävleborg har tagit viktiga steg genom *Gör't Tillsammans*, men fortsatt utveckling förutsätter att det tillfälliga blir permanent, att innovationsförmåga värderas och att civilsamhällets kunskap integreras som en likvärdig kraft i styrningen.

Rekommendationer

Mot bakgrund av resultatet framträder ett antal strategiska inriktningar för att stärka civilsamhällets roll i regional utveckling och skapa bättre förutsättningar för social innovation i Gävleborg. Rekommendationerna riktar sig främst till Region Gävleborg och dess samverkansparter inom offentlig sektor, civilsamhälle och akademi.

- **Etablera långsiktiga strukturer för samordning**

Ett fungerande ekosystem för social innovation förutsätter gemensamma, permanenta strukturer som möjliggör samordning, kontinuitet och riktning. Sådana strukturer behöver ha kapacitet att samla aktörer över sektorsgränser, koordinera resurser och främja gemensamt lärande. Plattformar som skapar stabilitet över tid kan även fungera som arenor för samskapande och kunskapsutbyte (MSI, 2024; Vinnova, 2025).

- **Utveckla finansieringsmodeller som främjar kapacitet och tillit**

Det behövs en förflyttning från projektlogikens kortsiktiga ramar mot finansieringsprinciper som möjliggör långsiktighet, flexibilitet och organisatorisk utveckling. Systemen bör i högre grad bygga på tillit, stödja lokalt förankrat arbete och ge utrymme för innovation snarare än främst på mätbar produktion (MUCF, 2025; Riksrevisionen, 2023).

- **Främja jämbördig samverkan och erkännande av mångfaldig kunskap**

Samverkan mellan offentliga aktörer och civilsamhället behöver vila på ömsesidighet, delat ansvar och erkännande av olika kunskapsformer. För att stärka denna jämlikhet krävs att civilsamhällets röst inkluderas redan i tidiga faser av planering och att erfarenhetsbaserad kunskap ges samma värde som professionell eller administrativ (Fricker, 2007; Brandsen, Steen & Verschuere, 2018).

- **Stärka civilsamhällets organisatoriska förmåga**

För att civilsamhällets innovationskraft ska kunna utgöra en stabil del av det regionala ekosystemet krävs att dess aktörer har tillgång till stöd för utveckling av struktur, ledarskap och långsiktig kapacitet. Detta handlar inte minst om att

minska sårbarheten kopplad till personberoende och att möjliggöra kontinuitet över tid (Tillväxtverket, 2025).

- **Integrera civilsamhällets roll i regional styrning**

Civilsamhällets bidrag till samhällsutveckling behöver tydligare synliggöras i de styrdokument som vägleder den regionala utvecklingen. Det handlar om att formulera civilsamhällets roll inte enbart som utförare utan som strategisk partner – med tillgång till inflytande, resurser och långsiktig närvaro i planeringsprocesser (Region Gävleborg, 2020).

- **Skapa kontinuerliga lärprocesser mellan praktik, forskning och policy**

En hållbar infrastruktur för social innovation kräver att kunskap cirkulerar mellan sektorer, nivåer och aktörer. Det behövs modeller för kontinuerlig kunskapsförsörjning, där erfarenheter dokumenteras, analyseras och sprids. Detta stärker såväl policyutveckling som innovationsförmåga (Moulaert et al., 2013; Vinnova, 2025).

Referenser

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brandsen, T., & Pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services: An introduction. *Public Management Review*, 8(4), 493–501.
<https://doi.org/10.1080/14719030601022874>
- Brandsen, T., Steen, T., & Verschuere, B. (Red.). (2018). *Co-production and co-creation: Engaging citizens in public services*. New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315204956>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. London: SAGE.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Malmö: Liber.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Coompanion. (2023). *Slutrapport: Förstudie Kundresan för samhällsentreprenörer*. Stockholm: Coompanion Sverige. <https://coompanion.se/wp-content/uploads/2023/04/slutrapport-forstudie-kundresan-for-samhallsentreprenorer-pdf.pdf>
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
<https://doi.org/10.2307/1229039>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Red.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4 uppl.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132–140.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x>
- Elliott, R., Fischer, C. T., & Rennie, D. L. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British Journal of Clinical Psychology*, 38(3), 215–229. <https://doi.org/10.1348/014466599162782>
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford: Oxford University Press.

Hodgson, D., Fred, M., & Bailey, S. J. (2019). The strategic project: How project management practices reflect the logic of new public management. *Public Management Review*, 21(2), 243–260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477>

Jessop, B. (2003). Governance and meta-governance. I H. P. Bang (Red.), *Governance as social and political communication* (s. 101–116). Manchester: Manchester University Press.

Ideell Arena. (2021). *Det svenska civilsamhället – en introduktion* (2 uppl.). Stockholm: Ideell Arena. <https://www.ideellarena.se/wp-content/uploads/2024/04/det-svenska-civilsamhället-en-introduktion-andra-upplagan-2021.pdf>

Moulaert, F., Jessop, B., Hulgård, L., & Hamdouch, A. (Red.). (2013). *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham: Edward Elgar.

MUCF. (2025). *Villkorsrapporten 2025: Stabila steg trots svårigheter*. Stockholm: Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor. <https://www.mucf.se/publikationer/stabila-steg-trots-svarigheter>

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: NESTA & The Young Foundation. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>

Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (Red.). (2015). *New frontiers in social innovation research*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/27885/1/1002117.pdf>

Pestoff, V. (2018). Co-production as a response to the “modernization” of public services. *Administrative Sciences*, 8(3), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci8030035>

Region Gävleborg. (2020). *Regional utvecklingsstrategi 2020–2030*. Gävle: Region Gävleborg. <https://www.regiongavleborg.se/globalassets/regional-utveckling/rapporter-och-publikationer/hallbar-regional-utveckling---fillistning/regional-utvecklingsstrategi-gavleborgs-lan-2020-2030.pdf>

Riksrevisionen. (2023). *Tillit och kontroll – statlig bidragsgivning till civilsamhället (RiR 2023:7)*. Stockholm: Riksrevisionen. <https://www.riksrevisionen.se/granskningar/granskningsrapporter/2023/tillit-och-kontroll---statlig-bidragsgivning-till-civilsamhället.html>

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), 213–248. <https://doi.org/10.1023/A:1022058200985>

SOU 2024:43. (2024). *Staten och kommunsektorn – samverkan, självstyrelse, styrning*. Stockholm: Regeringskansliet. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2024/06/sou-202443/>

Tillväxtverket. (2019). *Sociala företag och social innovation i media 2008–2019 (Rapport 0296)*. Stockholm: Tillväxtverket.

<https://tillvaxtverket.se/download/18.6855bfcf184896002ffb29/1668765801844/Sociala%20f%C3%B6retag%20och%20social%20innovation%20i%20media.pdf>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed-2017.html>

Vinnova. (2018). *Social innovation i Sverige – Kartläggning av ekosystemet för social innovation (VR 2018:01)*. Stockholm: Vinnova.
<https://www.vinnova.se/publikationer/social-innovation-i-sverige/>

Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>

Wijkström, F. (Red.). (2012). *Civilsamhället i samhällskontraktet: En antologi om vad som står på spel*. Stockholm: European Civil Society Press.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5 uppl.). Thousand Oaks, CA: SAGE.