

Staðbundin nálgun og nýsköpun í hverfum Reykjavíkurborgar

Óskar Dýrmundur Ólafsson, MPA, framkvæmdastjóri hjá Reykjavíkurborg
Hervör Alma Árnadóttir, dósent við Félagsráðgjafarædd Háskóla Íslands

Útdráttur

Í borgum hefur verið leitað ýmissa leiða í stjórnun þegar tekist er á við áskoranir tengdar því að veita íbúum viðeigandi þjónustu og er kallað eftir nýsköpun í því samhengi. Ein leið sem vakið hefur eftirtekt byggir á staðbundinni nálgun í opinberri þjónustu. Markmiðið hér er að fjalla um staðbundna nálgun í stjórnun og áhrif hennar á þjónustu með þann tilgang að auka farsæld íbúa. Spurt er; hvernig getur staðbundin nálgun nýst við nýsköpun opinberrar þjónustu? Til að leita svara við spurningunni er rýnt í dæmi varðandi þjónustu í hverfi Reykjavíkurborgar þar sem staðbundinni nálgun hefur verið beitt við stjórnun. Helstu niðurstöður benda til þess að staðbundin nálgun við stjórnun geti verið gagnleg til þess að hanna og veita skilvirkari þjónustu og mæta fjölbreyttum þörfum íbúa. Með því að beita nálguninni sé skapaður grundvöllur fyrir auknum tækifærum fyrir inngildingu jaðarsettra hópa og stutt við tengslamyndun milli íbúa með þeim afleiðingum að samfélagið styrkist. Staðbundin nálgun birtist meðal annars í því sem kenna má við borgaralega leiðtogafærni og gæti því verið fýsilegur kostur í stjórnun borga og bæja sem eru að takast á við fjölbreyttar þarfir íbúa í fjölmenningsarsamfélögum. Þær nálganir gætu komið í stað gamalreindra aðferða sem hafa ekki reynst nægilega vel við að leysa úr margbreytilegum áskorunum samtímans.

Efnisorð: Borgir; hverfi; nýsköpun; þjónusta; staðbundin nálgun; inngilding.



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 20, Issue 1 (49-64)

© 2024 Contact: Óskar Dýrmundur Ólafsson, dymunduro@gmail.com

Article first published online June 20th 2024 on <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík, Iceland

Stjórnmál & stjórnsýsla 1. töl. 20. árg. 2023 (49-64) Fræðigreinar

© 2024 Tengiliður: Óskar Dýrmundur Ólafsson, dymunduro@gmail.com

Vefbirting 20. júní 2024 - Birtist á vefnum <http://www.stjornmalogstjornsysla.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2024.20.1.3>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

A place-based approach and innovation in cities

Abstract

Cities have developed different methods when solving challenges and meeting various needs of the citizens. One such method is a place-based approach. This paper is about innovation in public service. The aim is to explain and discuss why a place-based approach is important for the development of cities and neighbourhood communities and how a place-based approach may increase the wellbeing of citizens and enable innovation in a fast-changing world. The question is, how does innovation in public service appear in a place-based context? The main findings are: This approach can be useful when designing and providing better service in cities. It is more sensitive towards diverse needs of people and help the development of more connected and stronger communities for better inclusion. To enable this, changes in management and leadership can be useful, moving from e.g. New Public Management methods towards a new leadership style namely called The New Civic Leadership.

Keywords: Cities; neighbourhoods; innovation; service; place-based approach; inclusion.

Inngangur

Í samtímanum virðist saga flestra samfélaga vera sú að fólk kys fremur að búa í þéttbýli en dreifbýli en nú býr um 56% jarðarbúa í þéttbýli (World Bank 2023). Spáð er að þessi þróun haldi áfram með þeim afleiðingum að árið 2050 muni allt að 68% mannkyns búa í borgum og tengdu þéttbýli (Burdett & Rode 2007; UN Habitat 2022). Samhliða fjölgun fólks í borgum og þéttbýli hafa fólksflutningar aukist á milli landa sem hefur m.a. leitt til aukinnar fjölmenningar og fjölbreytileika í íbúasamsetningu. Fólksflutningar á milli landa og stundum heimshluta má að einhverju leyti rekja til hnattrænna áskorana sem birtast í niðurbroti vistkerfa, fjölda flóttafólks í heiminum og öfgahyggju sem leiðir m.a. af sér klofning og niðurbrot samfélaga (Hambleton 2014; UN Habitat 2022). Á Íslandi hefur þessi þróun verið hröð á síðustu árum. Árið 2011 voru innflytjendur 6,6% íbúa hér á landi og árið 2022 var þetta hlutfall komið í 14,6% (Kolbeinn Stefánsson 2023). Í Reykjavík er þetta hlutfall enn herra eða 21,3% og þegar lítið er til einstakra skólahverfa er hlutfall innflytjenda komið yfir 50% (Berglind Rós Magnúsdóttir o.fl. 2020).

Vegna þessara breytinga skapast gjarnan nýjar áskoranir sem tengjast velferð, menntun og heilbrigði í daglegu lífi fólks. Margar gamalreyndar lausnir sem áður hafa verið nýttar virðast duga skammt við að leysa úr margbreytilegum áskorunum við veitingu þjónustu (Bason 2018; Cottam 2018; Lubanski 2013). Á síðustu áratugum hafa algildar lausnir sprottið upp úr stefnu nýskipunar í ríkisrekstri sem byggja á markaðslausnum þar sem lítið er á að íbúar séu viðskiptavinir sem geti valið úr tilboðum um þjónustu í samkeppnisumhverfi (Fjármálaráðuneytið 1996). Þessar lausnir hafa verið gagnrýndar og bent á að huga þurfi betur að tengingu við nýjustu þekkingu og rannsóknir við þróun þjónustu og mat árangurs til að þjóna betur fjölbreytilegum veruleika þar sem þarfir fólks

og samfélaga séu margvíslegar (Eva Marín Hlynsdóttir 2012; Hambleton 2014; Ómar H. Kristmundsson 2003; Plant o.fl. 2005). Setja þurfi hönnun og veitingu þjónustu í næmara samhengi umhverfis auk þess að taka tillit til menningar- og samfélagslegra þátta sem hafa ólík áhrif á líf fólks. Í því samhengi þurfi að huga betur að lærdómi sem verður til í ferli við þróun þjónustu og samvinnu í umhverfi hraðra breyting. Í lærdómsferli þróunar og nýsköpunar er byggt á svörum þar sem ígrundandi aðferðir gegna veigamiklu hlutverki við að kalla fram lausnir sem mæta betur þörfum íbúa hverju sinni og til framtíðar (Bason o.fl. 2009; Mintzberg 1996; Scharmer 2016; Senge 2006). Til þess að geta þróað þjónustu með þessum hætti hefur verið bent á að staðbundin nálgun með mikilli samvinnu allra hlutadeigandi aðila geti verið árangursrík. Hambleton (2014, 2020) hefur bent á að auka þurfi áherslu á samstarf um þjónustuna, að leiðtogar samfélaga þurfi að leita eftir þátttöku allra hlutadeigandi aðila í þróun þjónustu. Að hlutdeild íbúa og vald þeirra yfir þjónustunni þurfi að aukast og áhersla á samsköpun í þjónustunni skapi möguleika á róttækum, nýjum og betri lausnum. Slíkar áherslur skapi grunn að sameiginlegri ábyrgð og valdeflingu fólks. Þessi nálgun hefur verið nefnd hin nýja borgaralega leiðtogafærni (e. New civic leadership) og er byggt á fimm eftirfarandi áhrifaþáttum:

- Stjórnun þjónustu
- Stjórnmalaforystu
- Leiðtogum samfélags
- Stjórnendum fyrirtækja
- Stéttarfélögum

Til að virkja þessa grunnþætti nýrrar borgaralegrar leiðtogafærni og nýta sem nálgun í hönnun þjónustunnar þá hefur verið litið til staðbundinni nálgunar (e. Place-based approach). Í þessari umræðu vísar hugtakið staðbundin nálgun til þess mannlífs og þjónustu sem á sér stað í borgum, bæjum og hverfum þeirra og þá hvernig það styður uppbyggingu og þróun á þeirra forsendum (Allison 1997; Bacon 2013; Hambleton 2014). Með því að rýna og greina gögn sem hafa orðið til við það að veita opinbera velferðarþjónustu í hverfi Reykjavíkurborgar með staðbundinni nálgun verður leitast við að svara því hvernig sú nálgun geti nýst við nýsköpun opinberrar þjónustu.

1. Hlutverk hverfa innan borga

Ástæður þess að straumur fólks liggur frá dreifbýli í þéttbýli (UN Habitat 2022; World Bank 2023). virðast margar en bent hefur verið á að þar finni fólk aukin tækifæri, þjónustustig sé hærra, fjölbreytni sé meiri og möguleikar á auknum félagslegum tengslum geti gefið kost á meiri lífsgæðum (Florida 2002; Winters 2011).

Ein birtingamynd á staðbundinni nálgun í stjórnun er sú þjónusta sem er veitt íbúum í daglegu lífi þeirra. Hvort sem um er að ræða skólagöngu, félagslegan heimastuðning eða samgöngur þarf að horfa til þess hvernig allir þræðir geta legið saman og myndað heildstæða samhæfða þjónustu og þróun sem svarar samtíma kröfum um það að mæta

þörfum allra íbúa (Bason 2018; Rainey 2003; Senge 2006; Seddon 2008). Þessi krafa um að mæta þörfum hvers og eins íbúa er stöðug áskorun og knýr áfram þörf fyrir nýsköpun hjá opinberum aðilum sem oft á tíðum hefur vakið takmarkaða athygli. Saga framþróunar og nýsköpunar hjá opinberum aðilum er löng og merk og ber þess merki að stjórnvöld og opinberar stofnanir hafi að mörgu leyti náð að fylgja eftir samfélagsbreytingum og stuðlað víða að góðri þjónustu og sterkum samfélagsgerðum. Þó hefur verið gagnrýnt að við hönnun og skipulagningu þjónustu sé aðgreining kerfa, sem oft eru kölluð „síló áhrif“, vera hamlandi og þá á kostnað samþættingar og heildarsýnar. Kallað er eftir heildstæðari hönnun og framkvæmd þjónustu þar sem tekið er tillit til fjölbreytilegra þarfa íbúa, þjónustan sé skilvirk og hún sé innt af hendi þegar hennar er þörf (Bason 2017; Eggers & Singh 2009; Rawsthorn 2014; Seddon 2008). Þessi heildstæða hönnun veittrar þjónustu er eitt meginmarkmið staðbundinnar nálgunar þar sem leitast er við að vinna þvert á ólík svið og tengja saman ólíka þætti svo að úr verði heildstæð þjónusta sniðin að margbreytilegum þörfum íbúa. Aðferð nýsköpunar í opinberri þjónustu hefur verið skilgreind sem ferli til að opna leið fyrir nýjar hugmyndir og þrói leiðir til lausna, sem mæta þörfum einstaklinga, fjölskyldna og samfélags á skilgreindu svæði. Með aðferðum sem byggja á staðbundinni nálgun er gert ráð fyrir því að þjónustuveitendur sem taka ákvarðanir og bera ábyrgð á þjónustunni hafi ákveðin tengsl og þekki til íbúa á því þjónustusvæði (Hambleton 2014).

Þegar lítið er til starfsemi innan borga og bæja hér á landi þá getur þessi skilgreining átt við að ákveðnu marki, og birst í staðbundinni nálgun þar sem stöðugar umbætur kalla á nýjar leiðir að settu marki hvort sem þær spretta uppúr hagræðingarþörf, nýjum kröfum íbúa eða breyttu lagaumhverfi. Þegar unnið er við slíkt er lögð áhersla á náðið og gott samráð stjórnenda við íbúa til þess að ná sem bestum árangri við þróun þjónustunnar og samfélagsins. Birtist þetta samráð og samband með margvíslegum hætti með þátttöku í borgarafundum, lýðræðisverkefnum og almennu gagnsæi varðandi upplýsingar um rekstur og daglega þjónustu (Gunnar Helgi Kristinsson 2001; Hambleton 2020; Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011).

Sérfræðingar um borgarskipulag hafa bent á mikilvægi þess að byggja upp samfélög í mannlegu samhengi eða mannlegum skala, þar sem fólki er gert kleift að tengjast hvort öðru með þeim árangri að til verður traust og þar með aukinn félagsauður. Með því að skipuleggja umhverfi út frá þörfum fólks í stað t.d. bílaumferðar og hlutlægra þátta, þá hefur verið sýnt fram á að það skapist möguleikar á auknum jákvæðum tengslum fólks, sem leiði til öruggara umhverfis og geri búsetu í borgum almennt eftirsóknarverðari (Gehl 2010; Hildur Skarphéðinsdóttir & Hjálmar Sveinsson 2017; Jacobs 1961; Putnam 2000). Góð hönnun á borgarumhverfi getur jafnframt stuðlað að opnari nálgun og stöðum sem bjóði alla velkomna og hvetji til samþættingar og samlögunar. Þannig megi tengja fólk saman óháð kyni, aldri, tekjum, andlegri eða líkamlegri færni, tungumálakunnáttu og menningaruppruna. Áskorun felst í því að skapa góð skilyrði fyrir inngildingunni (e. inclusion) í fjölmenningsarsamfélagi þar sem fólk af ólíkum og menningaruppruna nær að tengjast og skapa betri möguleika á farsælu samfélagi. Inngilding tengist þáttum sem varða það að eiga hlutdeild í borgarlífi, hafa sama aðgang að þjónustu og aðrir og vera

virkir lýðræðisþegnar. Þegar inngilding tekst vel til dregur úr hættunni á jaðarsetningu og neikvæðri þróun varðandi öryggi í samfélaginu. Inngildingin verður sérstaklega mikilvæg í nærumhverfi fólks, í gegnum skólagöngu barna, þátttöku í íþróttastarfi og á öðrum vettvöngum sem gefa fólki möguleika á að tengjast hvort öðru í hverfinu sínu. Þannig megi vinna gegn skorti sem innflytjendur búa oft við á mikilvægum tengslum innan stjórnsýslu og því tengslaneti sem innfæddir búa oft yfir (Hambleton 2014; Madanipour 2020; Putnam & Feldstein 2003).

Hugmyndin að baki þess að skipta borgum niður í smærri stjórnunareiningar eins og hverfi eða borgarhluta er að nærumhverfi fólks skipti það verulegu máli og hvar rætur þess liggja, hverjum það tilheyrir og hvar það á heima. Með því að auka meðvitund þjónustuveitenda um þessa þætti þá hefur verið sýnt fram á að líkur aukist á að fólk rækti með sér seiglu og tengsl sem hefur jákvæð áhrif á almenna farsæld og gæði lífs (Bacon 2013; Castello 2010; Hambleton 2014; Skjöld 2020). Í þessu samhengi hefur einnig verið fjallað um hugtakið að tilheyra (e. belonging) en það er tilfinning fólks fyrir því að finnast það hluti af samfélaginu sem það býr í og er forsenda aukins félagsauðs sem er eftirsóknarverður fyrir heilbrigði samfélaga. Félagssauður byggir á tengslum og myndun á trausti og birtist m.a. í ýmiskonar beinni og óbeinni þátttöku íbúa, þar á meðal í starfi íþróttafélaga, foreldrastarfi og sjálfbóðaliðastarfi (Putnam 2000).

Hverfi geta gegnt lykilhutverki sem vettvangur samskipta fólks til þess að skapa það sem félagslegir frumkvöðlar hafa kallað hið góða líf og styður þróun þjónustu og samfélagsstarf. Verkefni hafa verið unnin tengd félagslegri nýsköpun, sem hafa stutt fólk og samfélög til þess að bregðast við þeim áskorunum sem birtast í síbreytilegum heimi. Með félagslegri nýsköpun er vísað til aðferða og nálgunar sem hefur það að markmiði að uppfylla félagslegar þarfir á betri hátt en fyrirliggjandi lausnir gera (Cottam 2018). Sýnt hefur verið fram á að í vel tengdum og virkum samfélögum eru góðar líkur á því að borgarar og íbúar finni tækifæri í gegnum sam hjálp og önnur aðföng til að bjarga sér, valdeflast og upplifi því frekar gott líf (Block & McKnight 2012; Cottam 2018). Félagssleg áhrif þess að búa á ákveðnum svæðum hafa af mörgum verið talin vanmetin og bent hefur verið á að það geti haft sterk áhrif á líf fólk hvar það býr. Áhrifin geta birst í því að börn sem alast upp við fátækt í umhverfi sínu eru líklegri til að búa við fátækt áfram. Eins er bent á að menning í hverfum getur haft áhrif á gildi og viðmið þess fólks sem þar býr til lengri og skemmri tíma (Bronfenbrenner 1981; Sampson 2012). Hverfisáhrif eða grenndaráhrif (e. neighborhood effects) eru þættir sem geta haft áhrif á lífslengd, ungbarnadauða, menntun, atvinnustig, borgaralega þátttöku, stöðu innflytjenda og lífshamingju. Með langtímarannsókn í hverfum Chicago hefur komið í ljós að samfélagsleg virkni er ólík á milli hverfa og hefur áhrif á farsæld íbúa. Í þeim hverfum þar sem meiri samfélagsleg virkni mælist er farsæld meiri meðal íbúa. Í hverfum þar sem fátækt er almenn er hætta á að fátækir einstaklingar og fjölskyldur þeirra verði fyrir tvöföldum áhrifum fátæktar sem felst þá bæði í eigin fátækt og fátækt nærumhverfis (Kolbeinn Stefánsson 2024; Sampson 2012).

Oft hefur verið vísað til Norðurlandanna sem dæmi um ríki sem hafa náð að skapa góð samfélög fyrir íbúa sína og hafa ítrekað skorað einna hæst þegar borin eru saman

margvísleg lífsgæði, umhverfismál, friðarmál og mannréttindi í heiminum (Hilson 2008; World Population Review 2023). Það sem einkennir samfélagsgerð þessara ríkja eru góðar almannatryggingar, áhersla á jöfnuð, samstöðu og hátt hlutfall borgaralegrar þátttöku (Stefán Ólafsson 1999; Wilkinson & Pickett 2010). Þegar stjórnsýsla og skipulag þjónustukerfa þessara landa eru skoðuð má sjá sterka áherslu á dreifstýringu og skýrt hlutverk sveitarfélaga í veitingu þjónustu. Hátt hlutfall opinberrar þjónustu er á ábyrgð borga og í stærri borgum er áhersla á hverfisSKIPTRI þjónustunnar sem stjórnskipulag. Samfélagsvinna hefur gegnt þar mikilvægu hlutverki og í henni kristallast náð samstarf íbúa, starfsmanna og yfirvalda (Bäck o.fl. 2005; Steinunn Hrafnisdóttir & Elísabet Karlsdóttir 2009). Á Norðurlöndunum birtist staðbundin nálgun eins og hún er skilgreind hér, í hverfisSKIPPTINGU þjónustu þegar lítið er til skipulags þjónustu þar sem áhersla er lögð á lýðræðislegt vægi borgaranna, og næmi á þörfum íbúa fyrir þjónustu (Bäck o.fl. 2005; Hambleton 2014). Hin síðari ár hefur staðbundin nálgun í þjónustu svo tengst nýjum áherslum í stefnumörkun varðandi þjónustu sem byggir á að hanna þjónustu út frá þörfum íbúa, fjölskyldna og samfélaga eins og er lögð áhersla á í þjónustustefnu Reykjavíkurborgar með aðferðum þjónustuhönnunar (Reykjavíkurborg 2022).

2. Borgarhlutar og hverfi í Reykjavík

Borgarstjórn Reykjavíkur er fjölskipað stjórnvald þar sem ákvörðunarvald verður til þegar borgarstjórnarfundir eru haldnir. Þar reynir á samvinnu þvert á ólík svið sem gerir borgarstjórn og borgarráði kleift að skoða mál heildstætt til hagsbóta fyrir íbúa í staðbundnu heildarsamhengi (Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011). Á sama hátt og nálægð við kjörna fulltrúa er mikil þá skiptir máli að íbúar eigi auðvelt með að ná í þá stjórnendur sem eru ábyrgir fyrir þjónustuveitingu og starfsemi borgarinnar. Sambærilega virkni má sjá í starfsemi miðstöðva borgarinnar sem eru starfræktar í borgarhlutum og hverfum og starfa þvert á ólík svið en þverfaglegt samstarf til hagsbóta fyrir íbúa hefur verið eitt meginmarkmið þeirra (Margrét Þorvaldsdóttir & Sveinn Máni Jóhannesson 2010).

Umtalsverð framþróun hefur orðið á síðustu áratugum í þjónustu Reykjavíkurborgar. Árið 1997 hófst tilraunaverkefni um stjórnsýslu, lýðræði og þjónustu með stofnun fjölskyldumiðstöðvar í Grafarvogi. Markmiðið var að þróa opinbera stjórnsýslu í átt til nútímalegri sjónarmiða, um skilvirkni, valddreifingu og eflingu staðbundins lýðræðis. Byggt á jákvæðum niðurstöðum í úttekt og tilraun með svipaða miðstöð í Vesturbæ Reykjavíkur var þessum nýmælum fylgt eftir árið 2005 með almennri innleiðingu á staðbundinni hverfisnálgun í þjónustu (PriceWaterhouseCoopers 2000). Sjö þjónustumiðstöðvar voru stofnaðar í jafnmörgum þjónustuverfum í allri borginni og samhlíða þessu hafa einnig starfað pólitískar hverfisnefndir og íbúaráð sem hafa tengt lýðræðisvirkni við þjónustuna (Margrét Þorvaldsdóttir & Sveinn Máni Jóhannesson 2010). Árið 2023 var skipulagi á þjónustu Reykjavíkurborgar breytt og er borginni þar sem búa 139,875 íbúar skipt upp í fjóra borgarhluta og fjöldi íbúa hvers þjónustuverfis er frá 22.795 til 40.837 (Hagstofa Íslands e.d.). Í þessum fjórum borgarhlutum eru svo staðsettar fjórar miðstöðvar sem áður voru kallaðar þjónustumiðstöðvar og heita nú; Vesturmiðstöð, Norðurmiðstöð, Austurmiðstöð og Suðurmiðstöð. Hverjum og einum borgarhluta er svo skipt niður í skólahverfi.

Hverfisskipting blasir við íbúum með ólíkum hætti og eftir því í hvaða samhengi hverfin eru skoðuð. Sem dæmi má nefna íþróttafélög sem oftast starfa staðbundið en fylgja ekki sömu skiptingu og þjónustuverfin (Reykjavíkurborg e.d.). Íbúasamsetning hverfanna er ólík og hafa rannsóknir t.d. sýnt framá að innflytjendur hafa safnast í ríkari mæli í Breiðholt og Miðborgina en í sömu hverfum hefur lágtekjuhluftfall skólahverfa einnig mælst hæst miðað við önnur hverfi innan Reykjavíkurborgar (Berglind Rós Magnúsdóttir o.fl. 2020).

Margvísleg verkefni framþróunar og nýsköpunar hafa spröttið upp úr staðbundinni nálgun hér á landi og er íslenska forvarnarlíkanið einna þekktast af þeim. Það byggir á hagnýtingu rannsókna, staðbundinni virkni og samstarfi allra þeirra aðila sem koma að lífi barna í hverfum borgarinnar (Sigfúsdóttir o.fl. 2020). Með nýtingu rannsókna og skýrri stefnumörkun þá hefur samstarf blómstrað með þeim árangri að gildi og viðmið hafa tekið breytingum sem hefur leitt til jákvæðari lífshátta barna og ungmenna borgarinnar. Hefur borgarstjóri dregið fram nokkra lykilkætti sem sköpuðu þennan árangur en þeir eru; feminískar áherslur, samstarf í hverfunum, tilkoma þjónustumiðstöðva og áhersla á jöfnuð sem birtist í auknum tækifærum barna til þátttöku í frístundastarfi. Áhersla hefur verið á uppbyggingu á innviðum tengdum frístundum og tilkomu frístundakorts sem er rafræn ávísun tengd hverju barni (Dagur B. Eggertsson 2021).

Stöðug þróun er í borgarhlutunum og hverfum borgarinnar og árið 2019 var samstarf stærstu sviðanna, skóla- og frístundasviðs og velferðasviðs aukið enn frekar undir merkjum Betri borgar fyrir börn í borgarhluta Suðurmíðstöðvar í Breiðholti sem hefur svo verið innleitt í hina þrjá borgarhlutana. Í miðstöðvunum deila stjórnendur ólíkra sviða sem stýra grunn- og leikskólum, frístundaþjónustu, velferðarþjónustu fólks frá vöggu til grafar vinnuaðstöðu. Við gerð hverfisskipulags er byggt á samráði við íbúa á öllum aldri þar sem aðferð skapandi samráðs var beitt og er markmiðið með því að gera hverfin vistvænni, sjálfbærari og þróa byggðina í takt við breyttar áherslur með einfaldari hætti (Ævar Harðarson 2022). Auk þessa er starfsfólki miðstöðvanna ætlað að eiga frumkvæði að samstarfi við félagasamtök og íbúa í hverfum borgarinnar með uppbyggingu félagsauðs, forvarna og heilsuefningar að markmiði. Stefnt hefur verið að aukinni samþættingu og samvinnu í hverfum borgarinnar í yfir tvo áratugi sem hefur nú verið stutt með lögum sem fjalla um farsæld barna og gerir ráð fyrir samþættingu þjónustu og snemmtækri lausnarálgun (Lög um samþættingu þjónustu í þágu farsældar barna nr. 86/2021). Í anda þessara laga var unnin samstarfsyfirlýsing Suðurmíðstöðvar, Fjölbautarskólans í Breiðholti, lögregluembættis, heilsugæslu og sýslumanns höfuðborgarsvæðisins og stigið mikilvægt skref í átt að því að starfa heildstætt á milli stjórnsýslustiga að hagsmunum barna á grundvelli farsældar. Verður verklagið að loknu reynslutímabili innleitt í hina borgarhlutana árið 2024 (Óskar Dýrmundur Ólafsson 2023a).

3. Niðurstöður og rýni

Til að fjalla um þróun og staðbundna nýsköpun verður hér rýnt í þrjú þjónustuverkefni sem hafa verið unnin í Breiðholtshverfi á síðustu árum. Rýnt verður í þau verkefni og niðurstöður úttekta sem hafa verið gerðar á þeim. Verða niðurstöðurnar tengdar aðferðum staðbundinnar nálgunar.

Upphafid má rekja til ársins 2012 þegar hleypt var af stað tilraunaverkefni um samþættingu og þróun á þjónustu í Breiðholti. Markmiðin voru að „þjónusta í hverfinu verði heildstæðari, markvissari og samhæðari, íbúum hverfisins til hagsbóta. Lögð áhersla á að þjónusta við íbúa í Breiðholti verði eflað með því að þróa nýjar lausnir í þjónustu“ (Borgarráð 2011). Samhliða samþykkt verkefnisins var sett á laggirnar nýtt starf hverfisstjóra og var það hugsað sem ný birtingarmynd á starfi framkvæmdastjóra þjónustumiðstöðva þar sem efla átti enn frekar staðbundna nálgun í borgarhlutanum. Til að styðja þessa tilraun var reglulegt samráð haft við borgarstjóra og sviðsstjóra fagsviðanna. Voru haldnir reglulegir fundir þar sem farið var yfir aðgerðaáætlun fyrir hverfið. Var markmiðið með starfi hverfisstjóra að þróa enn fekar staðbundna nálgun og efla hverfið með margvíslegum hætti. Starfslýsing þess starfs endurspeglar að öðru leyti áherslur samþykktar borgarráðs.

„Hverfisstjóri er framkvæmdastjóri þjónustumiðstöðvar hverfisins. Hann hefur yfirumsjón með samstarfi borgarstofnana í Breiðholti og samþættingu einstakra verkefna sem í dag heyra undir Skóla- og frístundasvið, ÍTR og Menningar- og ferðamálsvið auk velferðar-sviðs. Hann ber ábyrgð á að þjónustan sé veitt í samræmi við stefnu borgaryfirvalda. Hann ber ábyrgð á þverfaglegri samþættingu þjónustunnar í hverfinu með hagsmuni íbúanna í hverfinu að leiðarljósi, einnig ber hann ábyrgð á samhæfingu þjónustu í borginni með öðrum framkvæmdastjórum þjónustumiðstöðva í hverfum borgarinnar. Hann ber ábyrgð á að hafa frumkvæði á og benda á það sem betur má fara í þróun þjónustu við íbúa í hverfinu. Hverfisstjórinn er framkvæmdastjóri hverfisráðs/hverfisráða“ (Reykjavíkurborg 2011).

Til að fylgja eftir áherslum um samþættingu og samstarf í hverfinu var starfrækt framkvæmdaráð með fulltrúum allra stofnana í hverfinu sem bauð svo þrjú ár í röð til starfsdags fyrir alla starfsmenn í hverfinu, bæði þá sem störfuðu hjá borginni og hjá ríkisvaldinu. Hét þessi starfsdagur Breiðholtsbylgjan og fengu starfsmenn tækifæri til þess að deila þekkingu í vinnusmiðjum og tengjast þvert á stofnanir og starfsstaði. Byggði starfsdagurinn m.a. á hugmyndum Henry Mintzbergs og Phil LeNir um lærdóms stofnunina þar sem stuðlað er að samstarfi og gagnkvæmum stuðningi í menningu skipulagsheildarinnar (Coaching Ourselves 2023).

Í úttektum á árangri Breiðholtsverkefnanna sögðu fulltrúar íbúa, starfsmenn og samstarfsaðilar í félagsamtökum að þjónusta við íbúa hefði batnað, að heildarsýn hefði styrkst og samskiptaleiðir hefðu orðið greiðari og ákvarðanir um lausnir orðið til með hraðari hætti í þjónustunni. Athygli var vakin á þéttni samstarfsneti allra þeirra aðila sem starfa í hverfunum og borgarhlutanum og var nýsköpunargildið talið hátt. Samhliða starfsemi hverfisráðs Breiðholts starfaði framkvæmdaráð fyrir hverfið sem í sáttu fulltrúar stofnana hverfisins sem sinntu þjónustu á vegum borgarinnar og myndaði það samstarf innan hverfisins þvert á svið borgarinnar. Var þannig hægt að bregðast hraðar

og heildstæðar við ábendingum íbúa sem upplifðu þar með aukin áhrif á umhverfi og þjónustuna. Verkefnið þótti hafa stuðlað að auknu lýðræði en náð samstarf var með hverfisráði Breiðholts (Expectus 2015; Gestur Páll Reynisson 2015).

Þegar lítið er til verkefna sem hafa sprottið uppúr staðbundinni nálgun þá er einnig hægt að vísa til jákvæðrar reynslu af nýsköpunarmiðstöðinni Fab Lab Reykjavík sem ákveðið var að staðsetja í Breiðholti þó að hún ætti að ná til fólks á öllu höfuðborgarsvæðinu. Staðsetningin nær sérstaklega vel til fjölmenningarsamfélags hverfisins og er í leiðinni gluggi út í heim þar sem Fab Lab er hluti af alþjóðlegu samstarfi. Þaðan hafa hugmyndir náð flugi frá eldhúsbörðum íbúa og orðið að gagnlegum afurðum (Óskar Dýrmundur Ólafsson 2023b). Til að kafa betur í afurðir og niðurstöður Breiðholtsverkefna verða tilgreind hér til viðbótar þrjú dæmi um félagslega nýsköpun; Geðheilsustöð Breiðholts, TINNU og Frístundir barna í Breiðholti.

- 1. Geðheilsustöð Breiðholts** varð til sem samstarfsverkefni heilsugæslunnar, Þjónustumiðstöðvar Breiðholts og Landspítalans. Markmiðið var að færa þjónustuna sem næst fólki sem þurfti á þjónustu að halda vegna geðrænna veikinda, vinna með snemmtækum hætti og efla samvinnu heilbrigðis- og félagslega kerfisins um betri nærþjónustu fyrir hvern og einn. Miðstöðin var staðsett í hverfinu, lögð var áhersla á að tengjast heimilunum og byggja á valdeflingu með samráði. Innlögnum fækkaði á Landspítalann um 28% og lífsgæði íbúa sem þáðu þjónustuna jukust. Áskoranir í starfsemi við þverstofnanlegt samstarf voru og eru meðal þess sem takast þarf á við en þjónustan er samstarf tveggja stjórnsýslustiga (Geðheilsustöð Breiðholts 2015). Fékk Geðheilsustöðin nýsköpunarverðlaun í opinberri stjórnsýslu árið 2015 (Fjármála- og efnahagsráðuneytið 2015). Þessi nálgun varð svo fyrirmynd þriggja geðteyma sem ákveðið hefur verið að starfrækja fyrir allt höfuðborgarsvæðið frá og með árinu 2018.
- 2. Ráðgjafar- og stuðningsverkefnið TINNA** varð til sem hluti af Fjölskyldumiðstöð í Gerðubergi. Byggt var á rannsóknum um fátækt, félagslegar erfðir og stöðu barna sem alast upp við fátækt og í kjölfarið á samráði við fjölskyldur sem búa við fátækt. Leitað var eftir fyrirmyndum til Englands og Noregs um hvernig umhverfi hentaði best starfi TINNU. Með lágþröskuldánálgun hefur ráðgjöf og stuðningur við fjölskyldur sem búa við fátækt og fjölpættan vanda verið auðvelduð og þróuð með góðum árangri. Fjöldi kvenna hefur náð að komast í virkni með þátttöku í úrræðinu TINNA og sótt sér menntun eða komist í störf á vinnumarkaði og börnin hafa notið aukins stuðnings til félags- og frístundaþátttöku og fengið þannig aukin tækifæri. Almennt hafa fjölskyldur náð að styrkjast samkvæmt sjálfstæðri úttekt sem gerð var fyrir Velferðasvið Reykjavíkurborgar og félagsmálaráðuneytið. Í úttektinni kom fram að staðsetning og þróun þjónustunnar á vettvangi Fjölskyldumiðstöðvarinnar í Gerðubergi hafi verið gagnvirkur virðisauki bæði fyrir þjónustuna og miðstöðina. Ekki tókst að uppfylla öll markmið þjónustunnar sem hafði að gera með tengsl við miðlæga stjórnsýslu og tilvísanir á þjónustuþegum fyrir TINNU (Shill 2019). Verkefnið hlaut árið

2018 hvatningarverðlaun velferðarráðs Reykjavíkurborgar og fjölskylduviðurkenningu SOS barnaþorpanna árið 2019 (SOS barnaþorp 2019). Hefur þessi þjónusta verið nú opnuð fyrir alla íbúa í Reykjavík.

3. **Frístundir barna í Breiðholti** er verkefni sem hefur það að markmiði að fjölga börnum og ungmennum í virkri þátttöku í íþróttum, menningarstarfi og öðru félagsstarfi. Sérstaklega er horft til barna innflytjenda og svo þeirra sem búa við fátækt og félagslegar aðstæður sem vinna gegn tengslamyndun og samfélagslegri þátttöku. Horft er einnig til þess að börnin myndi tengsl og auki færni sína í íslensku og auki þar með læsi sitt. Verkefnið hefur verið þróað síðastliðin 10 ár, fyrst með hefðbundnum kynningaradferðum, svo með ráðgjöf alþjóðlegu samtakanna TUFF þar sem tengsl hafa verið mynduð við trúar, mál- og menningarhópa ásamt því að hitta börn í skólum hverfisins. Nú síðustu þrjú ár hefur þessi nálgun verið þróuð sem hluti af lýðheilsustefnu Reykjavíkurborgar (Reykjavíkurborg 2021). Byggir nálgun verkefnisins á beinum og virkum persónulegum samskiptum þar sem börnum er hjálpað að byrja í frístundastarfi með samstarfi við foreldra. Árangur verkefnisins birtist í aukinni notkun frístundakortsins, samráðsverkefninu Sendiherrar sem stuðla að gagnvirkri upplýsingamiðlun til 16 mál og menningarhópa og stuðningi við þróun verkefnisins. Tengsl og samstarf við ráðgjafa miðstöðvar, kennara og skóla hefur einnig aukist þar sem haldið er heildstætt utan um börn og ungmenni, í anda þess sem kallað hefur verið farsæld barna eftir samnefndum lögum. Fyrir liggur rannsókn og líkan um verkefnið. Fyrir utan ofangreinda lýsingu á verkefninu kemur fram að áskoranir eru fólgnar í því að ná samtali og tengslum við foreldra af erlendum uppruna og að lítil þekking á ólíkum menningarbakgrunni innflytjenda skapar erfiðleika við að auka þátttöku barna og ungmenna (Borgarráð 2020; Félagsmálaráðuneytið 2020; Rán Ragnarsdóttir 2022). Verið er að kynna aðferðir þess og skoða hvernig nýta megí verkefnið fyrir öll börn í Reykjavík sem þess þurfa.

Þetta eru dæmi um verkefni sem hafa sprottið uppúr þörf fyrir betri þjónustu og auknum árangri og eru dæmi um nýsköpun sem byggja á staðbundinni nálgun sem nýtist svo öðrum í stærra samhengi. Þau byggja á því að setja þjónustu hvers og eins í félagslegt samhengi sem getur til dæmis verið fjölmenningslegt, háð menntun og efnahagsstöðu og því hvaða styrkleika tiltekið samfélag býr yfir. Frekar en að hanna algilda þjónustulausn er leitað eftir samráði og samstarfi við þá sem þurfa á stuðningi að halda og birtist í samsköpun þjónustunnar. Þannig næst betur að mæta fjölbreytilegum þörfum sem getur skipt máli t.d. varðandi lausnir fyrir inngildingu í fjölmenningsfélagi.

4. Umræða

Markmið þessarar greinar er að fjalla um staðbundna nálgun og áhrif þeirra aðferða við að veita þjónustu með þann tilgang að auka farsæld íbúa og spurt hvernig sú nálgun geti nýst við nýsköpun opinberrar þjónustu?

Þegar lítið er til þess að færa þjónustu nær heimili fólks þá má sjá það skýrt í starfi Geðheilsumiðstöðvar Breiðholts að þar var þjónustan færð enn nær notendum með starfrækslu miðstöðvarinnar í hverfinu. Aukin þjónusta heim skilaði betri þekkingu á þörf íbúa fyrir snemmtækri þjónustu í nærumhverfi þeirra og dró verulega úr þörf fyrir innlögn á sjúkrahús og bættum lífsgæðum. Þetta er gott dæmi um hvernig staðbundin nálgun bætir aðstæður starfsmanna til að veita þjónustu og þróa hana út frá þörfum hvers og eins. Þetta samræmist hugmyndum Cottam (2018) um það hvernig staðbundin þekking á nærumhverfi fólks nýtist við stjórnun verkefna.

Með því að bjóða uppá staði inni í hverfinu fyrir lágþröskuldaráðgjöf, nám og félagslegt starf þá hefur reynslan verið sú að slíkt fyrirkomulag eykur líkurnar á valdeflingu þátttakenda eins og reynist vera í starfi Geðheilsustöðvar Breiðholts og TINNU. Sem líkt og Cottam (2018) og Hambelton (2014) hafa bent á mikilvægi samstarfs, samráðs og nýsköpunar með íbúum og geti stutt valdeflingu fólks og ábyrgð. Sömuleiðis eykur starf í nærumhverfi fólks frekari möguleika á inngildingunni fyrir það fólk með því að það fái tækifæri til hlutdeildar í starfinu og upplifi sig tilheyra fjölskyldumiðstöðvum, íþróttafélögum og öðrum þeim stöðum þar sem fólk fær þjónustu (Hambelton 2014; Putnam & Feldstein 2003).

Staðbundin nálgun byggir á því samhengi sem felst í félagslegum áhrifum svo sem hverfisáhrifum og hvernig þau hafa áhrif á útfærslu og hönnun þjónustunnar. Með því að hafa skoðað vel og skilið betur aðstæður hvers og eins í félagslegu samhengi þá var hægt að skilja betur þarfir og áskoranir fólks og finna styrkleika og aðföng sem fólk getur nýtt til valdeflingar (Bason 2017; Block & McKnight 2012; Cottam 2018; Sampson 2012). Þegar kenningar um félagsað er nýttar í þessari athugun má líka meta betur þörfina á þjónustu og samfélagsstarfi til þess að auka tengsl, virkni og traust meðal fólks (Putnam 2000).

Ein af áskorunum sem birtast í Breiðholtinu er hvernig tekst til við inngildinu ólíkra tungumála- og menningarhópa, hvernig fólk upplifi sig tilheyra samfélaginu og fái menningarnæma þjónustu. Vísbendingar nýlegra rannsókna benda til þess að enn sé mikið verk óunnið (Berglind Rós Magnúsdóttir o.fl. 2020; Kolbeinn Stefánsson 2024; Kristín Sigurðardóttir & Arnar Þórisson 2023). Þó að niðurstöður úr rannsóknum um frístundir barna í Breiðholti bendi til að náið samspil þjónustuveitenda og íbúa geti verið þýðingarmikið og gagnlegt við að styðja inngildingu í fjölmennarlegu samfélagi þá þarf að skoða stöðu mála bæði heildstætt og til lengri tíma (Rán Ragnarsdóttir 2022). Í rannsóknum um fátækt þá hefur verið talað um tvöföld áhrif fátæktar þar sem fátækir einstaklingar og fjölskyldur búa saman í hverfi þar sem eru almennt lágur tekjur. Þessu til viðbótar geta bæst við þau áhrif sem innflytjendur verða fyrir þegar menntun er ekki metin að verðleikum og þeir fá ekki störf við hæfi. Auk þess búa þeir ekki yfir sambærilegu tengslaneti og þeir innfæddu (Berglind Rós Magnúsdóttir o.fl. 2020; Madonipour 2020). Hér má líta til reynslu annarra þjóða og alþjóðlegrar stefnumörkunar. Sameinuðu þjóðirnar og Evrópusambandið hafa hvatt til stefnumörkunar og aðgerða sem stuðla að inngildingunni í borgum þar sem vísað er til jákvæðra dæma um hvernig megi skapa góð staðbundin samfélög inngildingar þar sem allir upplifa sig tilheyra og eiga möguleika

(Council of Europe 2023; Hambleton 2014; UNHCR 2020; UK Government 2019). Þessi rýni í verkefni Breiðholts hefur leitt til jákvæðrar niðurstöðu á margan hátt en á sama tíma hafa fræðimenn bent á að líta þurfi til fleiri þátta sem varða menningarnæma þjónustu, lýðræðislega þátttöku og t.d. möguleika fólks til að fá störf við hæfi þar sem menntun og færni er metin að verðleikum (Hambleton 2014; Madanipour 2020; Putnam & Feldstein 2003).

Það myndast oft áskoranir þegar innleiða á afurðir nýsköpunar og frumgerða fyrir stærri svæði eins og alla borgina. Í dæmunum sem tekin eru hér að ofan þá hefur tekist að innleiða árangur Geðheilsustöðvar Breiðholts með starfrækslu þriggja geðteyma á höfuðborgarsvæðinu og nú stendur þjónusta TINNU öllum í Reykjavík til boða. Eftir á að reyna betur á árangur á innleiðingu og frístundir barna í Breiðholti. Taka þarf tillit til staðbundinna og félagslegra áhrifa í hverju hverfi til að þær aðferðir dugi sem hafa reynst vel á einum stað gagnist á öðrum. Er þetta í samræmi við þjónustustefnu Reykjavíkurborgar þar sem gert er ráð fyrir því að tekið verði tillit til ólíkra þarfa íbúa þó að starfað sé fyrir alla íbúa. Einnig geta myndast áskoranir við að þjálfa starfsfólk í nýrri nálgun og skapa jákvætt viðhorf til breytinga við slíka innleiðingu. Þá á ekki að skipta máli í hvaða hverfi fólk býr þegar lítið er til þess árangurs sem þjónustan á að skila til frekari lífsgæða þó að tekið sé tillit til aðstæðna á hverjum stað fyrir sig (Bason 2017; Eggers & Singh 2009; Rawsthorn 2014; Reykjavíkurborg 2022; Seddon 2008). Hafa ber slíkt í huga ef áhugi er á að nýta þessar niðurstöður fyrir önnur hverfi og sveitarfélög.

Við þróun heildstæða nálgun innan hverfamíðstöðva Reykjavíkurborgar á síðustu tveimur áratugum hefur reynt á samhæfingu og samvinnu í þverfaglegu samstarfi þar sem meðal annars hefur verið tekist á við síló áhrif fagsviða. Þegar lítið er til aðferða Hambleton (2014) sem hann kennir við nýja borgaralega færni þá starfa miðstöðvarnar að mestu samkvæmt þeim aðferðum fyrir utan áhersluna sem varðar samstarf við stéttarfélagin sem mætti skoða betur til að bæta enn frekar árangur.

4.1. Lokaorð

Niðurstöður í þessari umfjöllun benda til að staðbundin nálgun í þjónustu hafi reynst vel. Í greininni hafa verið færð rök fyrir því með dæmum um að staðbundin nálgun sé ákjósanleg til að kalla fram nýsköpun og framþróun í þjónustu við fólk og samfélög. Getur þessi nálgun nýst vel vegna inngildingar fyrir innflytjendur og hjálpað til við að vinna gegn öfgahyggju, félagslegri einangrun og fordómum. Sama getur átt við alla þá sem eiga á hættu að einangrast, svo sem vegna fordóma og skilningsleysis vegna fátæktar, fötlunar og kynhneigðar. Mikilvægt er því að leiðtogar og stjórnendur ástundi góða hlustun, séu í góðu samtali og sambandi við íbúa. Þannig þekki þeir betur þarfir þeirra og væntingar, þekki vel margbreytileika samfélagsins sem þeir starfa með og komi út frá slíkri þekkingu auga á tækifæri til þróunar í samstarfi ólíkra aðila. Við samstarfsnálgun á borð við nýja borgaralega leiðtogafærni sem hér hefur verið útskýrð þá virðist hún gagnleg nálgun og geta tekið við af aðferðum nýskipunar í opinberum rekstri. Óháð því hvort fólk starfar hjá ríki eða borg eða á vegum félagasamtaka, þá hefur tekist að skapa lausnir sem áður voru ekki mögulegar í einangruðum og afmörkuðum skipulags-

heildum. Snýst þetta þá um að gera starfsfólki og íbúum kleift að leita fleiri aðfanga og nýta sér þau til farsældar. Stefnt verði að því í nýsköpun opinberrar þjónustu að festast ekki í viðjum vanans heldur að finna bestu leiðina íbúum til farsældar.

Heimildaskrá

- Allison, G. T. (1997). „Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects?“ í M. Shafritz og A. Hyde (ritstj.), *Classics of Public Administration*, (bls. 387–403). Fort Worth.
- Bäck, H., Gjelstrup, G., Helgesen, M., Johansson, F. og Klausen, J. E. (2005). *Urban political decentralisation, six Scandinavian cities*. VS Verlag für Socialwissenschaften.
- Bacon, N. (2013). „The social flow“. *Journal of the Royal Society of Arts* 3, 27–29. <https://www.jstor.org/stable/26204242>
- Bason, C. (2017). *Leading public design: Discovering human-centered governance*. The policy press.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. The policy press.
- Bason, C., Knudsen, S., og Toft, S. (2009). *Sæt borgeren I spil. Sådan involverer du borgere og virksomheder I offentlig innovation*. Gyldendal Public.
- Berglind Rós Magnúsdóttir, Auður Magnús Auðardóttir og Kolbeinn Stefánsson (2020). „The distribution of economic and educational capital between school catchment areas in the Reykjavik capital region 1997– 2016.“ *Icelandic Review of Politics & Administration* 16(2), 285–308. doi: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.202.16.2.10>
- Block, P. og McKnight, J. (2012). *The abundant community. Awakening the power of families and neighborhoods*. Berrett-Koehler publishers.
- Borgarráð (2011). „Tillaga að tilraunaverkefni í Breiðholti“, 1. nóvember. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/sam_ykkt_tillaga_um_brei_holtsverkefni_1.pdf.
- Borgarráð (2020). „Fristundir í Breiðholti. Þrjú ára tilraunaverkefni 2020 – 2023“, 25. ágúst. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/12_fristundir_i_breidholti_-_thriggia_ara_tilraunaverkefni_2020-2023_r20050097.pdf.
- Bronfenbrenner, U. (1981). *The Ecology of Human Development. Experiments by Nature and Design*. Harvard University press.
- Burdett, R og Rode, P. (2007). „The urban age project“, í R. Burdett og D. Sudjic (ritstj.). *The Endless City. The urban age project by the London school of economics and Deutsche bank's Alfred Herrhausen Society* (bls.7–8). Phaidon.
- Castello, L. (2010). *Rethinking the meaning of place: Conceiving place in architecture-urbanism*. Ashgate.
- Coaching Ourselves (2023). Sótt af <https://coachingourselves.com/about-us/>
- Cottam, H. (2018). *Radical help. How we can remake the relationships between us and revolutionise the welfare state*. Virago press.
- Council of Europe (2023). *Intercultural cities programme*. Sótt af <https://www.coe.int/en/web/interculturalcities>
- Dagur B. Eggertsson (2021). *Nýja Reykjavík. Umbreytingar í ungrri borg*. Veröld.
- Eggers, W. D. og Singh, S. K. (2009). *The public innovators playbook. Nurturing bold ideas in government*. Harvard Kennedy School.
- Eva Marín Hlynsdóttir (2012). „Nýskipan í ríkisrekstri: Þjónustusamningur hins opinbera og réttarstaða notenda þjónustu.“ *Tímarit stjórnmála & stjórnsýslu* 1(8), 133–151. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2012.8.1.6>
- Expectus (2015). *Reykjavíkurborg, íbúahlýðræði og stjórnsýsla Í Breiðholti*, óútgefin skýrsla. Reykjavíkurborg.
- Félagsmálaráðuneytið (2020). *Samþætting þjónustu í þágu farsældar barna*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/library/04-Raduneytin/Felagsmalaraduneytid/Breytingar%20i%20þágu%20barna%20-%20samþætting%20þjónustu.pdf>.

- Fjármálaráðuneytið (1996). *Stefna um nýsköpun í ríkisrekstri*. Sótt af https://rafhladan.is/bitstream/handle/10802/3677/Stefna_um_nyskipan_i_rikisrekstri_1996.pdf?sequence=1
- Fjármála- og efnahagsráðuneytið (2015). *Nýsköpunarverðlaunin í opinberum rekstri*. Sótt af <https://www.ruv.is/frett/gedheilsustod-faer-nyskopunarverdlaun>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative classes*. Basic books.
- Geðheilsustöð Breiðholts (2015). *Tilnefning til nýsköpunarverðlauna í opinberum rekstri*. Sótt af https://www.stjornarradid.is/library/03-Verkefni/Rekstur-og-eignir-rikisins/Nyskopun/2015_Ge%C3%B0heilsust%C3%B6%C3%B0_VII.pdf
- Gehl, J. (2010). *Cities for people*. Island press.
- Gunnar Helgi Kristinnson (2001). *Staðbundin stjórnmál*. Háskólaútgáfan.
- Hagstofa Íslands (e.d.). *Mannfjöldinn eftir pósthúmerum, kyni og aldri 1998-2023*. Sótt af https://px.hagstofa.is/pxis/pxweb/is/Ibuar/Ibuar_mannfjoldi__2_byggdir__Byggdajakjarnarhverfi/MAN03200.px/table/tableViewLayout1/?rid=6da2ed2a-fadf-4c6c-8569-5b43764e2fbd
- Hambleton, R. (2014). *Leading the inclusive city: Place based innovation for a bounded plane*. University Press.
- Hambleton, R. (2020). *Cities and communities beyond covid-19. How local leadership can change our future for the better*. University Press.
- Hildur Skarphéðinsdóttir og Hjálmar Sveinsson (2017). *Borgin - Heimkynni okkar*. Mál og menning.
- Hilson, M. (2008). *The Nordic Model. Scandinavia since 1945*. Reaktion books.
- Jacobs, J. (1961). *The death and life of great American cities*. Pimlico Random House.
- Kolbeinn Stefánsson (2024). *Félagslegt landslag í Reykjavík. Dreifing tekna, eigna og aðskilin búseta*, óútgefin skýrsla. Reykjavíkurborg
- Kolbeinn Stefánsson (2023). „Aðskilin búseta. Búsetumynstur pólskra innflytjenda í Reykjavík“. *Íslenska þjóðfélagið*, 14, 161–180. doi: tf.a.2023.14.2.11.pdf
- Kristín Sigurðardóttir og Arnar Þórisson (2023). „26000 raddir sem ekki heyrast“, Ríkissjónvarpið, 19. september. Sótt af <https://www.ruv.is/kveikur/26-000-raddir-sem-ekki-heyrast/>
- Lubanski, K. (2013). *Velfærðsinnovation*. Universitetsforlag.
- Lög um samþættingu þjónustu í þágu farsældar barna nr. 86/2021.
- Madanipour, A. (2020). „Social exclusion, space and time,“n í R. L. Gates og F. Stout (ritstj.), *The City Reader* (bls. 210–213). Routledge.
- Margrét Þorvaldsdóttir og Sveinn Máni Jóhannesson (2010). *Þróun og nýsköpun. Þjónustumiðstöðvar Reykjavíkurborgar 2005–2010*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefidi_efni/throunognyskopun.pdf
- Mintzberg, H. (1996). „Managing government. Governing management.“ *Harvard Business Review*, maí-júní, 75–83. Sótt af <https://hbr.org/1996/05/managing-government-governing-management>
- Ómar H. Kristmundsson (2003). *Reinventing government in Iceland. A case study of public management reform*. University of Iceland press.
- Óskar Dýrmundur Ólafsson (2023a). „Vinnum öll sama að því að auka farsæld barna“. *Vísir*, 13. febrúar.
- Óskar Dýrmundur Ólafsson (2023b). „Staðbundin nýsköpun í alþjóðlegum heim“. *Vísir*, 6. maí.
- Plant Th., Agoos C., Brunet-Jailly E. og Douglas J. (2005). “What role do local elected officials and citizens play in performance measurement policies?”, í Th. Plant C. Agoos, E. Brunet-Jailly og J. Douglas J. (ritstj.). *New directions no. 16* (bls.41-51.). International Institute of Public Management.
- PriceWaterHouseCoopers (2000). *Reynslusveitarfélög. Heildarmat á árangri*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/gogn/rit-og-skyrslur/stakt-rit/2000/09/13/Mat-a-arangri/>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone, the collapse and revival of American community*. Simon&Schuster.
- Putnam, R. D. og Feldstein, L. M. (2003). *Better together. Restoring the American community*. Simon&Schuster.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass.
- Rawsthorn, A. (2014). *Hello world. Where design meets life*. The Overlook press.
- Rán Ragnarsdóttir (2022). „Fristundir í Breiðholti, líkan um úrræði til aukinnar félagslegrar þátttöku“ (óútgefin skýrsla). Háskóli Íslands, Reykjavík.

- Reykjavíkurborg (2022). *Þjónustustefna Reykjavíkurborgar. Aðgerðaáætlun*. Sótt af <https://reykjavik.is/sites/default/files/2022-05/thjonustustefna.pdf>
- Reykjavíkurborg (2021). *Ljóðheilsa í Reykjavík*. Sótt af <https://reykjavik.is/lydheilsa>
- Reykjavíkurborg (2011). *Starfsljósing um starf hverfisstjóra. hjá Reykjavíkurborg* Borgarráð 11.nóvember, óúttekið skjal. Reykjavíkurborg.
- Reykjavíkurborg (e.d.). *Miðstöðvar*. Sótt af <https://reykjavik.is/midstodvar>
- Sampson, R. J. (2012). *Great American city. Chicago and the enduring neighborhood effect*. University of Chicago press.
- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U. Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Seddon, J. (2008). *Systems thinking in the public sector*. Triarchy Press.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Random House Business.
- Shill, T. S. (2019). *Úttekt á starfi Tinnu árin 2016–2018*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/svid_skjol/VEL/lokaskyrslatinna.pdf
- Sigfúsdóttir, I. D., Soriano, H. E., Mann, M. J og Kristjánsson, A. L. (2020). Prevention is possible: A brief history of the origin and dissemination of the Icelandic prevention model. *Health promoting practice*, 21(1), 58–61. doi: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1524839919886314>
- Skjöld, M. (2020). *Borgrikið. Reykjavík sem framtíð þjóðar*. Háskólinn á Bifröst.
- SOS barnaþorp (2019). *Tinna hlýtur fjölskylduviðurkenningu SOS barnaþorpanna*. Sótt af <https://www.sos.is/um-sos/frettir/almennar-frettir/tinna-hlytur-fjolskylduvidurkenningu-sos-barnathorpanna/>
- Stefán Ólafsson (1999). *Íslenska leiðin. Almennatryggingar og velferð í fjölþjóðlegum samamburði*. Háskólaútgáfan.
- Steinunn Hrafnadóttir og Elísabet Karlsdóttir (2009). Community work in Iceland, í G. S. Hutchinson (ritstj.), *Community work in the Nordic countries-New trends (bls. 64–73)*. Universitetsforlaget.
- Gestur Páll Reynisson (2015). *Úttekt 2015 á Breiðbolsverkefnum árin 2012-2014 óúttekin skýrsla*. Stofnun stjórnsýslufræða & stjórnmála.
- Sveitarstjórnarlög nr. 138/2011.
- UK Government (2019). *Integrated communities action plan*. Sótt af <https://www.gov.uk/government/publications/integrated-communities-action-plan>
- UN Habitat (2022). *World cities report 2022. Envisaging the future of cities*. Sótt af <https://unhabitat.org/wcr/>
- UNHCR (2020). *Promoting integration through social connections*. Integration handbook.
- Wilkinson, R. og Pickett, K. (2010). *The spirit level. Why Equality is Better for Everyone*. Penguin books.
- Winters, J. V. (2011). “Why are smart cities growing? Who moves and who stays?” *Journal of Regional Science* 51(2), 253–270. doi:10.1111/j.1467-9787.2010.00693.x
- World Bank (2023). *Urban development*. Sótt af <https://www.worldbank.org/en/topic/urbandevelopment/overview>
- World Population Review (2023). Sótt af <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/best-countries-to-live-in>
- Ævar Harðarson (2022). „Íbúar í nágrenni Laugardals, nú er komið að ykkur“, *Vísir*, 22. febrúar.

