

Att samvärka fram en nationell organisation för hälsofrämjande systemomställning

Att skapa evidensbaserad förändring genom samverkan och påverkan

Anna Birgersdotter, Evelina Flodkvist,
Carl Johan Sundberg, Stefan Swartling Petterson

Anna Birgersdotter, PhD i tumörbiologi, Enheten för bioentreprenörskap (UBE), LIME, KI.

E-post: anna.birgersdotter@ki.se

Evelina Flodkvist, MSc, GPH. E-post: evelina.flodkvist@ki.se

Carl Johan Sundberg, professor i molekylär och tillämpad arbetsfysiologi,

Enheten för bioentreprenörskap (UBE), LIME, KI. E-post: carl.j.sundberg@ki.se

Stefan Swartling Petterson, professor i global hälsotransformation, forskargruppen

Global Child Health and the Sustainable Development Goals, GPH, KI.

E-post: stefan.swartling.pettersson@ki.se

DOI: <https://doi.org/10.62607/smt.v102i6.64093>

Trots stark evidens för det samhälleliga värdet av prevention, är Sverige främst organiserat för att hantera ohälsa när den redan uppstått. För att möta framtidens folkhälsoutmaningar krävs en systemomställning där hälsofrämjande och förebyggande arbete blir en självklar del av samhällsplaneringen. I denna artikel reflekterar vi över arbetet med "Ett Friskare Sverige"; en förstudie som syftade till att "doula" fram en ny nationell organisation för samordnad prevention. Genom våra erfarenheter diskuterar vi vad akademien kan bidra med när det gäller att översätta evidens till handling, och hur samverkan är en hävstång för förändring.

Despite strong evidence for the societal value of prevention, Sweden remains primarily organized to manage ill health once it has already occurred. To meet future public health challenges, a systemic shift is needed in which health promotion and preventive action become integral to societal planning. In this article, we reflect on the work of "Ett Friskare Sverige," a pilot study aimed at facilitating the emergence of a new national organization for coordinated prevention. Drawing on our experiences, we discuss what academia can contribute in translating evidence into action, and how collaboration can serve as a lever for change.

Inledning: Akademinns roll i hållbar samhällsutveckling

Högskolelagen (SFS 1992:1434, 1 kap. 5 §) anger att universitet och högskolor ska främja en hållbar utveckling för nuvarande och kommande generationer. Detta innebär att forskningen skall bidra till att skapa ny kunskap, ligga till bas för en aktuell utbildning, samt för att lösa samhällsutmaningar. Forskning har ofta setts som en linjär process där akademien producerar kunskap som senare omsätts i samhällspraktik [1]. Dock, för att förverkliga högskolelagen krävs en förflyttning.

Inom ramen för Responsible Research and Innovation (RRI) betonas ömsesidiga och inkluderande processer där forskare samverkar med samhällsaktörer genom hela forsknings- och implementeringsförloppet, för att stärka relevans, legitimitet och etisk förankring [2]. Det innebär en förflyttning i universitetens roll från enbart kunskapsgeneratorer till aktiva möjliggörare och facilitatorer för förändring.

Behovet är särskilt tydligt inom prevention. Sverige står inför demografiska förändringar med en växande andel äldre, samtidigt som stora delar av sjukdoms- bördan, exempelvis hjärt-kärlsjukdom, typ 2-diabetes, psykisk ohälsa och vissa cancerformer, till stor del drivs av påverkbara faktorer såsom levnadsvanor [3]. Trots evidens om preventionens nytta är samhällssystemet fortfarande främst organiserat för att hantera ohälsa efter att den uppstått. För att möta framtidens utmaningar krävs en hälsofrämjande och förebyggande systemomställning, där hälsofrämjande arbete blir en integrerad och styrande del allt välfärdsarbete [4].

Mot denna bakgrund initierades förstudien *Ett Friskare Sverige* för att undersöka förutsättningarna för en nationell organisation som kan stärka samverkan och påverkan för prevention. I denna artikel argumenterar vi för att universitet kan och bör ta en faciliterande roll i hälsofrämjande systemomställning. Genom en forskarreflektion över 2024 års förstudie beskriver vi hur ett organisationsförslag växte fram stegvis, och vilka lärdomar som kan vara relevanta för andra som driver samverkansbaserad förändring [5].

Arbetet bedrevs på Karolinska Institutet (KI) vid institution LIME (Lärande, Informatik, Management och Etik), som har lång erfarenhet av att arbeta i gränsytor mellan forskning, styrning och praktik.

2. Bakgrund: Behovet av en nationell hälsofrämjande organisation, och akademins bidrag

I denna sektion introduceras bakgrundsarbetet som gjort med organisationen. Organisationen har värkts fram under 3 års arbete genom olika förstudier.

2022-2023 "Förstudien till förstudien"

Arbetet med *Ett Friskare Sverige* föregicks av två initiativ under 2022–2023. Inom EU-projektet PROPHET utvecklades en färdplan för framtidens precisionsprevention i dialog med internationella aktörer. Därefter följde det Vinnova/Swelife-finansierade projektet ENGAGE, som samlade svenska intressenter inom precisionshälsa. I dessa processer blev det tydligt att det saknades en nationell struktur för samordnad systemomställning mot prevention. Detta ledde till en ansökan om och beviljad förstudie för att undersöka förutsättningarna för en sådan organisation.

2024 "Ett Friskare Sverige" förstudie

I ansökan för förstudien går det att läsa: "Därför ansöker vi här om ekonomiskt stöd för en förstudie i vilken analys av behov, intressen förutsättningar och avgränsningar kring etablering av "Hälsa Sverige" (arbetsnamn) en samlande nationell organisation för främjande av hälsa och förebyggande av sjukdom."

Vi har sedan dess ändrat namnet på organisationen till "*Ett Friskare Sverige*", Problembilden utgick från observationen att, trots att forskning visar att sjukdomsförebyggande insatser har stora och kostnadseffektiva effekter, investeras endast 3 % av hälso- och sjukvårdsbudgeten inom detta område [6]. Resurserna delas också på ett splittrat sätt och det föreligger en brist på samordning mellan olika aktörer. Detta har flera förklaringar; dels uppfattas det som politiskt svårt att med kraft prioritera förebyggande insatser eftersom dessa tar lång tid att räkna hem, dels är ersättnings- och affärsmodellerna svåröverskådliga. Problemförståelsen utgick ifrån att nuvarande system präglas av stuprörstänk, "någonannanism", korta projektider och brist på nationellt ansvar eller uppdrag. Förstudien utmynnade i slutet av 2024 i en ansökan för att starta upp organisationen under 2025. Denna artikel fokuserar på 2024 års arbete.

3. Metodologisk grund

I denna sektion skriver vi om samverkan och närmar oss vårt material som samlats in under 2024 års arbete.

Vi ser kunskap som något som skapas tillsammans mellan forskare, praktiker, civilsamhälle och andra aktörer enligt principen om "*situated knowledge*", det vill säga att all kunskap formas av de personer och den kontext där den produceras [7]. Vår analys är reflexiv och bygger på en praktikinära forskarroll där vi själva varit delaktiga i processen. Det innebär att tolkningen är situerad och formad av vår position i arbetet.

Berkana 2-kurvmodellen [8] fungerar som en övergripande förståelseram för systemomställning genom samskapande, och för att vidare förstå och tolka sam-

verkansdynamiken använder vi två analytiska ramverk. Cornwall's deltagande typologi hjälper oss retrospektivt att reflektera över hur olika aktörer involverats och på vilken nivå [9]. Collaborative Governance användes också retrospektivt för att förstå hur gemensam agenda, tillit och delat ansvar utvecklats i processen.

Data

Data från förstudien summeras här under. Materialet analyserades genom en reflexiv genomläsning där återkommande teman relaterades till de analytiska ramverken.

- Mötesanteckningar från 13 arbetsmöten, styrgruppsmöten, strategiskt råd.
- Designade "playbooks" för processens tre steg. Dessa steg utformades baserat på utfall från steget innan, samt i samskapande och samförstånd med projektets styrgrupp och strategiska råd.
- Ifyllda "playbooks" från workshops för nivå 1 (2st), nivå 2 (4 st), nivå 3 (8 st).
- Konversationer med inbjudna, via mail och ansikte mot ansikte. Mötesanteckningar från konversationer/intervjuer med 5 internationella initiativ: Health Holland, holländska ambassaden, Vic Health, en vetenskapsjournalist och brittiska ambassadens vetenskapsattaché.

Varje fas dokumenterades i en playbook, ett strukturerat arbetsmaterial för insamling av data, som möjliggjorde jämförbar dokumentation mellan stegen.

Detta metodologiska angreppssätt låg till grund för det praktiska arbetet med att forma *Ett Friskare Sverige*. I nästa avsnitt beskriver vi hur aktörerna involverades och hur processen kan förstås genom de ovan presenterade ramverken.

4. Arbetsprocess och organisering: Att skapa "Ett Friskare Sverige"

Arbetsprocess

Arbetet drevs av en liten arbetsgrupp bestående av fyra personer, två forskare, en projektkoordinator samt en processledare/projektledare tillika före detta forskare. Arbetsprocessen var designinspirerad.

Förstudiens arbetsprocess delades in i tre steg:

- insikts-generering,
- testande och fortsatt insikts-generering,
- utkristalliserande av ett förslag för organisationens utformning och arbetsprocess.

Varje steg byggde på insikter vi fick under arbetet med det föregående steget och gick inte att förplanera, mer än att varje steg skulle bli ett steg närmare ett utkristalliserat resultat. Processen designades iterativt med en progression från öppen insiktsgenerering till konkretiserat förslag för organisationens struktur och arbete. Processen möjliggjorde både brett deltagande och successiv fördjupning.

Aktörsinvolvering

Förstudien utgick från att arbetet måste byggas via bred samverkan, vilket vi strukturerade med hjälp av en pentahelixmodell [10]. Med pentahelix menas att vi samverkade med och engagerade aktörer från civilsamhälle, akademi, offentlig sektor och näringsliv samt medborgare och beslutsfattande. Utifrån pentahelixstrukturen identifierade vi initialt tre funktionella aktörsgrupper: 1) strategiskt viktiga aktörer som behövdes för legitimitet, mandat och långsiktig bärkraft, 2) aktörer vi ville samskapa med utifrån deras erfarenheter och kompetens, samt 3) aktörer vi primärt ville samtala med för att lära av deras genomförda systemförändringsarbete och kontextkunskap. I efterhand kan denna indelning förstås genom Cornwall's deltagandetypologi, där motsvarande kategorier benämns som avgörande, samskapande och reflexiva aktörer [9].

- Avgörande aktörer: de vars engagemang och stöd var centrala för projektets legitimitet och genomförande. Dessa aktörer bjöds in till projektets styrgrupp och/eller det strategiska rådet. De erbjöds inflytande i linje med *partnerskap* enligt Cornwall.
- Samskapande aktörer: de vars erfarenheter och kunskap var viktiga för att utveckla innehåll och arbetssätt. De deltog i workshops, det strategiska rådet, vilket motsvarar *partnerskap* och/eller *konsultation*.
- Reflexiva aktörer: de som besitter erfarenhetsbaserad eller kontextuell kunskap som projektet behöver lära av. Dessa bjöds in till konversationer och kunskapsdelningstillfällen, vilket placerar deras deltagande inom *konsultation* och/eller *information*.

Cornwall's ramverk hjälper oss att reflektera över att deltagande alltid sker inom ramar och begränsningar. Även om vi identifierade flera 'avgörande aktörer' kunde inte alla ges plats i styrgruppen. Genom Cornwall ger det oss en förståelse för att olika aktörer kan bidra på olika nivåer och i olika format, under olika tidsperioder, utan att deras värde för helheten minskar. Gränserna är inte alltid tydliga, samma aktör kunde inta olika roller vid olika tidpunkter. Internationella organisationer är ett exempel. Under förstudien så har de varit mer guidande och gett information som vi kunnat använda som praktiska exempel i vårt arbete. Vi ser dem som avgörande aktörer för organisationens arbete framgent.

Reflektion med hjälp av Collaborative Governance framework

I efterhand kan vi reflektera kring processen genom Collaborative Governance-ramverket som lins [11,12]. CG-ramverket tar in enskilda aktiviteter som delar av ett system. Enligt CG så bygger samverkan på systemnivå på tre grundelement: gemensam agenda, tillitsskapande och delat ansvar mellan offentliga aktörer, civilsamhälle, akademi och andra berörda parter.

Processen strukturerades för att först etablera en gemensam problembild innan organisatoriska lösningar konkretiserades, vilket enligt Collaborative Governance är centralt för att möjliggöra kollektivt handlande.

Gemensam agenda: Ett tydligt värde som skapas genom samverkan är att aktörer som sällan möts får interagera och lära sig av varandra. I vårt fall målade vi upp en gemensam problembild, men vi var också tydliga med att vi tillsammans undersökte lösningar, svaret var något vi endast kunde finna tillsammans. Detta skapade förutsättningar för gemensamt ägarskap av den framväxande organisationsstrukturen.

Tillitsskapande: I såväl workshops som dialoger var vi tydliga med att vi ville lyssna på alla, snarare än berätta hur något skulle vara för att bygga relationer och förståelse mellan aktörer som annars sällan möts.

Delat ansvar: För systemomställning krävs delat ansvar. Styrgruppen och strategiska rådet etablerades som embryon till en struktur där flera aktörer delar ansvar för en långsiktig förändring. Flera aktörer med närliggande systemomställningsambitioner engagerades i workshops och dialoger.

CG-ramverket gör det möjligt att se dessa inslag som mer än en rad enskilda aktiviteter; de är byggstenar i en bredare "governance"-dynamik som krävs för att etablera en hållbar nationell organisation.

5. Resultat och reflektioner

I denna sektion reflekterar vi arbetets utfall och vad vi lärt oss av arbetet; vilka främjande faktorer och utmaningar har vi mött i vår samverkan och i den faciliterande roll vi har haft i arbetet.

Strukturella förutsättningar

Främjande faktorer avser de kontextuella förutsättningar som redan fanns i systemet. Två främjande faktorer underlättade arbetet redan från start. För det första fanns en bred samsyn kring problembilden: många aktörer delade upp-

fattningen att Sverige behöver en mer samordnad och långsiktig satsning på prevention. Denna gemensamma grund gjorde att samtalen kunde föras på en högre systemnivå.

För det andra präglades processen av ett starkt engagemang. Aktörer från olika sektorer visade genuint intresse för att bidra, vilket gjorde det relativt enkelt att mobilisera deltagare. Systemomställning lockar personer som drivs av sin fråga, och denna drivkraft var en tydlig tillgång i arbetet. Det gjorde också att även om perspektiv och praktiska lösningar bland deltagarna varierade så sågs det som något positivt i dialogerna. Dessa förutsättningar skapade ett initialt handlingsutrymme, men var i sig otillräckliga för att driva systemförändring utan medveten processdesign.

Process-spänningar

Processen präglades av återkommande spänningar som är typiska för samverkansbaserad systemomställning. För det första mötte vi en ovana vid sonderande arbete; flera deltagare förväntade sig problemlösning och konkreta beslut snarare än ett öppet utforskande. För det andra krävde processen en kontinuerlig balans mellan medskapande och framdrift, där graden av inflytande behövde vägas mot behovet av riktning och struktur – en klassisk utmaning i samverkan som aktualiserar behovet av adaptiv styrning.

Därutöver uppstod organisatoriska hinder på universitetsnivå, eftersom etablerade strukturer och avtalsmodeller främst är anpassade för forskning och utbildning, snarare än tvärsektoriell samverkan. Slutligen blev kommunikativa skillnader mellan sektorer och discipliner tydliga; centrala begrepp användes på olika sätt, vilket illustrerar hur aktörers perspektiv är situerade och behöver översättas.

Sammantaget visar dessa spänningar att facilitering av systemomställning inte enbart handlar om att skapa mötesplatser, utan om att aktivt hantera förväntningar, tempo, mandat och begreppsliga skillnader.

Faciliterande mekanismer

Arbetet synliggjorde flera mekanismer genom vilka en möjliggörande roll kan utövas i systemomställning. För det första krävdes en förskjutning från problemlösning till gemensamt lärande. Många deltagare var ovana vid att deras roll inte var att leverera färdiga lösningar, utan att bidra till en gemensam förståelse. Genom strukturerade verktyg, såsom playbooks och tydlig inramning av workshops, kunde samtalen ges form och fokus. Detta möjliggjorde en gradvis utveckling av en kultur av samlärande, vilket är centralt i både Cornwall's typologi och Collaborative Governance.

För det andra blev lärande ett explicit och parallellt utfall av processen. Work-

shops producerade inte enbart innehåll för organisationens framtida struktur, utan stärkte även deltagarnas gemensamma referensramar och tillit. I systemomställning är denna kollektiva kapacitetsuppbyggnad lika betydelsefull som de formella beslut som fattas. För det tredje krävde faciliteringen av interna kapaciteter inom universitetet. Akademiskt ledarskap bidrog med legitimitet gentemot externa aktörer, medan en liten och tillitsfull arbetsgrupp möjliggjorde snabb anpassning och kontinuitet i processen. Tydlig så kallad onboarding (hur introducerar vi och sätter första tonen för arbetet) och en trygg processledning skapade ramar som gjorde det möjligt att navigera den osäkerhet som präglar utforskande arbete.

För det fjärde var en central insikt att mångfald inte utgjorde ett hinder, utan är en förutsättning för systemomställning. Arbetet med komplexa samhällsutmaningar kräver att flera perspektiv, logiker och erfarenheter samexisterar. Genom att medvetet designa processen så att olika aktörer och kunskapsformer fick utrymme kunde mångfalden fungera som en resurs snarare än som ett problem som behövde hanteras. I detta avseende blev heterogenitet en kapacitetskapande mekanism snarare än en störande faktor.

Slutligen synliggjorde processen att ett evidensbaserat värdeskapande kräver forskare som kan samskapa. Universitetets traditionella roll som kunskapsproducent är nödvändig men inte tillräcklig när ambitionen är systemförändring. För att evidens ska omsättas i praktik behöver forskare delta i utformningen av de arenor där problemformulering, prioritering och handlingsutrymme etableras. I vårt arbete innebar detta att vi som forskare tog en faciliterande roll genom att designa strukturer där evidens kunde bli meningsskapande och handlingsrelevant.

6. Från evidens till handling

Samlat visar resultaten att systemomställning inte primärt drivs av produktion av mer kunskap, utan av designade ramar och praktiker som möjliggör lyssnande, gemensamt lärande, adaptiv styrning och delat ansvar. Genom att kombinera Cornwall's deltagandetypologi med Collaborative Governance kunde vi synliggöra hur aktörers olika positioner och interaktioner gradvis byggde de tillits- och ansvarsstrukturer som krävs för att initiera en nationell hälsofrämjande systemomställning.

Vår erfarenhet pekar på att universitetets roll i sådana processer behöver omdefinieras. För att evidens ska omsättas i handling räcker det inte att producera och kommunicera forskningsresultat; akademien behöver även utveckla kapaciteter för processdesign, översättning mellan sektorer och facilitering av samskapande arenor. Det är i denna kombination av vetenskaplig expertis och faciliterande kompetens som möjligheten att gå från evidens till kollektiv handling uppstår.

Denna artikel bygger på våra egna erfarenheter och reflektioner. Därför kan den förstås som ett exempel på *situated knowledge*: den kunskap vi presenterar är inte neutral, utan formad av vår roll i processen, våra tolkningar och de sammanhang där arbetet har vuxit fram. I efterhand kan våra erfarenheter förstås genom Cornwall's typologi, som synliggör hur olika aktörer bidrog på olika nivåer, och Collaborative Governance, som betonar vikten av gemensam agenda, tillit och delat ansvar. Dessa ramverk hjälper oss att reflektera över vad som krävs för att samverkan ska leda till systemomställning, på både individ- och systemnivå.

För oss visade arbetet med *Ett Friskare Sverige* att det går att omsätta evidens till handling. För att möta framtidens folkhälsoutmaningar räcker det inte att producera mer kunskap. Vi som universitet måste också bygga strukturer som gör det möjligt att använda den. Akademin roll är därför viktig i och för förändring. För att omsätta evidens till handling kan den inte bara generera kunskap, utan bör också facilitera dialog, driva processer och samla aktörer för att generera mervärde och handling.

Vår erfarenhet visar att denna mer aktiva roll är präglad av osäkerhet, vilket kan upplevas utmanande jämfört med hur vetenskapligt grundad evidens vanligen kommuniceras.

Ett exempel på osäkerhet som vi mötte, var att det inte var helt tydliga avgränsningar mellan vilka aktörer som kunde och borde involveras i processen. Deltagande var i vårt arbete inte enhetligt utan kunde variera på kontext, syfte och förutsättningar, något vi reflekterat över under arbetet med denna artikel. Det är en viktig lärdom för oss som arbetar med systemomställning enligt Berkana 2-kurve systemet. Enligt den bygger förändringsarbete på samskapande med andra intressenter.

Vi kunde också reflektera över hur vår process uppfyllde flera av Collaborative Governance-modellens kännetecken, såsom ett gemensamt motiv, tillitskapande interaktioner och gemensamt lärande. Genom denna lins kan arbetet förstås som ett exempel på hur akademien kan ta en tidig och möjliggörande roll i att initiera och facilitera de processer som krävs för evidensbaserad förändring, i vårt fall hälsofrämjande systemomställning. Akademien är ofta den aktör som producerar och sammanställer evidens, och har därför en viktig funktion i att skapa de strukturer och arenor där evidens kan omsättas i praktik tillsammans med andra samhällsaktörer.

För att skapa ett friskare Sverige behöver vi fortsätta bygga på dessa erfarenheter, skala upp samverkan och utveckla universitetens roll som förändringsaktörer. När forskning, praktik och samhälle möts öppnas vägen för verklig systemomställning. Det vi har gjort under 2024 är att "doula" fram en ny nationell struktur, steg för steg, med lärande som kärna. Vår reflektion av arbetet är att

förändring sker genom relationer, att söka gemensam förståelse och modet att navigera i det osäkra. Komplexa samhällsutmaningar kan inte lösas av enskilda aktörer, utan kräver att akademi, civilsamhälle, offentlig sektor och näringsliv utvecklar nya sätt att mötas. Vi hoppas genom denna artikel kunna inspirera till att ”samvärka” fram den kunskap som krävs för evidensbaserad förändring.

Referenser

1. Oliveira MB de. Technology and basic science: the linear model of innovation. *Scientiae Studia*. 2014;12(spe):129–46. doi:10.1590/S1678-31662014000400007
2. Stilgoe J, Owen R, Macnaghten P. Developing a framework for responsible innovation. *Res Policy*. 2013 ;42(9):1568–80. doi:10.1016/J.RESPOL.2013.05.008
3. Folkhälsans utveckling – årsrapport 2022 — Folkhälsomyndigheten [Internet]. [cited 2025 Nov 25]. Available from: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/publikationer-och-material/publikationsarkiv/f/folkhalsans-utveckling-arsrapport-2022/>
4. World Health Organization. Regional Office for Europe. The European Health Report 2021. Taking stock of the health-related Sustainable Development Goals in the COVID-19 era with a focus on leaving no one behind [Internet]. Copenhagen: Regional Office for Europe. License: CC BY-NC-SA 3.0 . 2022 [cited 2025 Nov 25]; Hämtad från: <https://iris.who.int/handle/10665/352137>
5. Oxford Economics. Multiplying Economic Value: The Impact of Swedish Universities. Report for SUHF. Stockholm Sveriges Universitets- och HögskoleFörbund, Mars 2020. Hämtad från <https://suhf.se/app/uploads/2020/10/Multiplying-Economic-Value-The-Impact-of-Swedish-Universities-Oxford-Economics-2020.pdf>
6. Gmeinder M, Morgan D, Mueller M. How much do OECD countries spend on prevention? [Internet]. OECD, 2017. OECD Health Working Papers No 101. Hämtad från: <https://dx.doi.org/10.1787/f19e803c-en>
7. Haraway D. Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. *Feminist Studies* 1988;14(4): 575-599. <https://doi.org/10.2307/3178066>
8. Wheatley M, Frieze D. Using Emergence to Take Social Innovation to Scale [Internet]. Berkana Institute, 2006. <http://www.berkana.org/articles/lifecycle.htm>
9. Cornwall A. Unpacking ‘Participation’: models, meanings and practices. *Community Dev J*. 2008;43(3):269–83. doi:10.1093/CDJ/BSN010
10. Calzada I. Democratising smart cities? Penta-helix multistakeholder social innovation framework. *Smart Cities*. 2020;3(4):1145–73. doi:10.3390/smartcities3040057
11. Ansell C, Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *J Public Adm Res Theory*. 2008;18(4):543–71. doi:10.1093/JOPART/MUM032
12. Emerson K, Nabatchi T, Balogh S. An integrative framework for collaborative governance. *J Public Adm Res Theory*. 2012;22(1):1–29. doi:10.1093/JOPART/MUR011