



# ATT ÅTERERÖVRA DET OFFENTLIGA RUMMET

FALLET HÄSSELBY TORG OCH EN FÄRDPLAN FÖR FRAMTIDEN

EVA NILSSON LUNDMARK & INGVAR NILSSON



FRÅN PRAT TILL VERKSTAD . . . . .	4	FRÅN PRAT TILL VERKSTAD - TANKARNA BAKOM . . . . .	21
SAMMANHANGET . . . . .	6	VI BEHÖVER EN PLAN . . . . .	22
ÅTERERÖVRA DE OFFENTLIGA RUMMEN OCH SKAPA SOCIAL HÅLLBARHET . . . . .	7	ATT LEDA, GENOMFÖRA OCH FÖLJA UPP . . . . .	22
PROCESSEN I STADSDELEN . . . . .	7	ATT ÅTERRAPPORTERA OCH GE ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV . . . . .	23
ATT FÖRSTÅ SITUATIONEN OCH FÅ MED ALLA AKTÖRER . . . . .	8	LÄRDOMAR OCH SLUTSATSER . . . . .	24
SÅ KOM MAN IGÅNG . . . . .	9	FRAMGÅNGSFAKTORER . . . . .	25
GÅ MED BÅDA BENEN . . . . .	10	ATT LYCKAS . . . . .	25
MÅL OCH ÅTGÄRDER PÅ KORT SIKT . . . . .	11	UTMANINGAR OCH SVÅRIGHETER . . . . .	26
MÅL OCH ÅTGÄRDER PÅ LÅNG SIKT . . . . .	11	VIKTIGA FRÅGESTÄLLNINGAR . . . . .	26
STRATEGISK OCH OPERATIV LEDNING . . . . .	11	EN FÄRDPLAN FÖR ATT ÅTERERÖVRA DE OFFENTLIGA RUMMEN . . . . .	27
NYCKELORD FÖR FRAMGÅNG . . . . .	12	VI KAN OM VI VILL OCH VÅGAR . . . . .	28
HÄSSELBY TORG . . . . .	13	BÄRANDE PRINCIPER . . . . .	28
UPPDRAGET, AKTÖRERNA OCH FÖRUTSÄTTNINGARNA . . . . .	14	LEDNING . . . . .	30
HÄSSELBY TORG - EN GEMENSAM LÄGESBESKRIVNING . . . . .	14	ARBETSSTEG OCH ÅTGÄRDER . . . . .	30
MÅL PÅ KORT SIKT - STOPPA VÅLDET OCH REDUCERA OTRYGGHETEN . . . . .	16	FRAMGÅNGSFAKTORER - VAD KRÄVS FÖR ATT LYCKAS? . . . . .	32
MYCKET GÖRS REDAN IDAG - MEN INGEN HAR KOLL PÅ HELHETEN . . . . .	18	MISSTAG ATT UNDVIKA . . . . .	32
ATT INVENTERA MÖJLIGHETERNA - VAD SKULLE VI KUNNA GÖRA? . . . . .	18	VIKTIGA INSIKTER OCH ERFARENHETER AV PROCESSEN . . . . .	32
EN PALETT, INTE ETT PUSSEL . . . . .	21	ATT LYCKAS . . . . .	33





FRÅN PRAT  
TILL VERKSTAD

Detta är vår femte rapport om vad som sker i våra cirka 180 utsatta områden i Sverige. I den första – Orten bortom våldet – satte vi ord på hur det ser ut i dessa områden, vad som sker och hur man skulle kunna tänka för att bryta det destruktiva mönstret för de cirka 600 000 människor som bor där.

I den andra rapporten – Rinkebymiljarden – diskuterar vi hur man skulle kunna agera om man på allvar vill göra detta i ett konkret område. Vi anlägger ett tydligt socialt investeringsperspektiv kring frågan. Stickorden är: mycket, länge, uthålligt, gränsöverskridande och tillsammans.

Den tredje rapporten – Tystnaden hos de många – fokuserade på varför vi hamnat där vi är och vilka effekter detta leder till ekonomiskt och socialt. Vi beskrev det som ett grundläggande hot mot vår gemensamma välfärdsmodell. Vi pekade också på vikten av att i sådant arbete mobilisera de 94 procent av landets befolkning som inte bor i Orten men ändå blir starkt påverkade av vad som sker. Vi lyfte också vikten av att skapa en stark och gränsöverskridande ledning.

I den fjärde rapporten visar vi utifrån konkreta exempel hur man kan och bör agera för att bryta dessa destruktiva mönster. Vi vet – utifrån mängder med goda exempel – att det finns lösningar. Vi tror oss också ha en bild av varför dessa inte tillämpas. Men vi är tämligen övertygade om att – Vi kan om vi vågar – som vi också valt som titel för rapporten.

I denna femte rapport du läser just nu går vi från prat till verkstad. Vi gör detta utifrån konkreta erfarenheter i stadsdelen Hässelby-Vällingby. Med stöd av medel från Gälöstiftelsen har vi under snart två års tid varit verksamma tillsammans med ett stort antal aktörer med stadsdelens ledning och lokalpolisområdet i spetsen.

Dessa erfarenheter vävs samman med tidigare erfarenheter från Herrgården/Rosengård i Malmö, Hovsjö i Södertälje, Rissne i Sundbyberg samt Husby. En utgångspunkt i rapporten är att arbetet för att bryta mönstret i utsatta områden måste bygga på att man samtidigt och samordnat arbetar kortsiktigt och långsiktigt. Långsiktigt med frågor kring skola, bostäder, social trygghet och arbete. Kortsiktigt med att stoppa våldet och återerövra de offentliga rummen i Orten. Rapporten, som kan ses som en färdplan eller vägvisare för det kortsiktiga arbetet, består av följande delar:

- Läget i stadsdelen i allmänhet och vid Hässelby Torg i synnerhet
- Vad man gjort i samverkan mellan ett stort antal aktörer kring torget
- Slutsatser och erfarenheter
- En skiss till hur man i ett likartat arbete på annat håll kan agera för att nå framgång

Rapporten har finansierats av Polisen samt är en följd av en tidigare generös finansiering från Gälöstiftelsen som gjort de tidigare rapporterna möjliga.

Detta arbete följs upp av en implementeringsprocess som bland annat innefattar en utbildning för aktörer som vill bryta utanförskapet i Orten och gå från prat till verkstad. Vi har genomfört detta på ett halvdussin platser runt om i landet. Endast tillsammans kan vi lösa de problem och hantera de utmaningar som ligger framför oss. Vi vill gärna föra dialog och ha kontakt med dig som läser detta. Du når oss bäst via mail, [eva.lundmark@krutab.se](mailto:eva.lundmark@krutab.se) eller [i.nilsson@seeab.se](mailto:i.nilsson@seeab.se)

Du hittar även våra rapporter på [www.seeab.se](http://www.seeab.se) och [www.socioekonomi.se](http://www.socioekonomi.se)



SAMMANHANGET

## ÅTERERÖVRA DE OFFENTLIGA RUMMEN OCH SKAPA SOCIAL HÅLLBARHET

ATT SAMTIDIGT ARBETA BÅDE PÅ  
KORT OCH LÅNG SIKT

Det finns ett stort behov av att bryta det destruktiva mönster som präglar ett stort antal av landets utsatta områden. För att göra detta krävs både långsiktiga och kortsiktiga åtgärder.

Bland de långsiktiga åtgärderna finner vi saker som en likvärdig skola för alla, en fungerande bostadssituation även för socialt utsatta och arbete för alla, även de med olika svårigheter på arbetsmarknaden. Det gäller även att bygga socialt kapital i form av förtroende och tillit, inte bara mellan människor boende i området utan också och kanske än mer mellan dessa människor och berörda myndigheter. På så sätt skapas social hållbarhet.

Den kortsiktiga uppgiften handlar om att återupprätta tryggheten i området och kan beskrivas som tudelad:

- ☉ Få stopp på våldet
- ☉ Återerövra de offentliga rummen

I ett mer långsiktigt perspektiv handlar det om att återskapa hoppet, bygga förtroende och i handling visa att förändring är möjlig.

I SAMVERKAN ÅTERERÖVRA DE OFFENTLIGA RUMMEN

I utsatta områden har de offentliga rummen – torgen, parkerna, samlingsplatserna – alltför ofta blivit en plats som behärskas av destruktiva krafter ibland organiserat kriminella grupperingar. Platser som av

vanligt folk uppfattas som otrygga och kanske som symboler för ett samhällsmisslyckande. Det är också alltför ofta som våldet och den bakomliggande kriminaliteten till exempel i form av droghandel, utövas mer eller mindre fritt och öppet på dessa platser.

Därför är det en utomordentligt viktig åtgärd för att uppnå de långsiktiga målen, att man kortsiktigt lyckas med att återerövra dessa platser från de destruktiva krafterna till förmån för vanligt folk bosatta i dessa områden. Förbipasserande, ungdomar, skolbarn, näringsliv (inte minst handel) och de boende. En åtgärd som i handling visar att destruktiva mönster går att bryta.

För att göra detta kommer det att krävas en bred samverkan mellan olika aktörer. Samverkan på riktigt.

Denna rapport handlar om hur en sådan samverkan uppstått och fungerar i stadsdelen Hässelby-Vällingby i Stockholm, hur man arbetat där och vilka slutsatser och erfarenheter detta lett till. Rapporten avslutas med lite mer generella tankar och råd inför den här typen av utmaningar.

## PROCESSEN I STADSDELEN

### SITUATIONEN

Hässelby-Vällingby är en stadsdel med drygt 70 000 invånare i västra Stockholm. Den tillhör inte de 23 mest utsatta stadsdelarna i landet, men ligger nära en sorts ”tipping point” som skulle kunna leda till att man hamnar där. I gängstermer dominerar stadsdelen sedan många år bland annat av den kriminella strukturen Lejonen som i viss mån ser Hässelby Torg som sitt revir.

## BESLUTET

Stadsdelen har från stadens ledning fått i uppdrag att utveckla trygghetsarbetet och vintern/våren 2018 fattade man beslut om att göra det på ett nytt, mer strukturerat och mer omfattande vis. Man bestämde sig också omgående för några saker:

- Skynda långsamt – uthållighet och långsiktighet
- Skapa en ledningsorganisation för detta
- Få med alla relevanta aktörer
- Mobilisera och delaktiggöra alla involverade
- Formulera tydliga och uppföljningsbara mål

## FÖRKUNSKAPEN

Vi som skriver denna rapport har bland annat genom medel från Gälöstiftelsen fått i uppdrag att stödja denna typ av arbete och erbjöd stadsdelen att fungera som bollplank och idégivare. Detta inleddes tidigt 2018 i stadsdelen Hässelby-Vällingby. Med oss i bagaget hade vi ungefär tio års intensivt arbete med den här typen av frågor – inte minst fyra rapporter om "Orten – bortom våldet".

## MOBILISERINGSPROCESSEN

Våren 2018 inleddes arbetet med en serie möten, träffar, workshops och seminarier. Den viktigaste av dessa en heldagskonferens i maj med cirka 70 personer från ett dussintal olika aktörer i och kring stadsdelen.

## ATT FÖRSTÅ SITUATIONEN OCH FÅ MED ALLA AKTÖRER

### LEDNINGSSTRUKTUREN

Tidigt inleddes ett arbete med att skapa en ledningsstruktur för dessa frågor som utmärktes av några egenskaper:

- Den bestod av personer från många olika berörda aktörer
- Den hade dels en strategisk nivå med högsta cheferna och dels en operativ nivå med ansvar för genomförandet
- Den byggde vidare på en ledningsstruktur som redan fanns och som fick/tog ett vidgat uppdrag

### DEN INLEDANDE GEMENSAMMA LÄGESBESKRIVNINGEN

Vid den stora mobiliseringskonferensen i maj 2018 lades mycket energi på att skapa en gemensam lägesbild samt att identifiera inom vilka nyckelområden det var avgörande att lyckas för att bygga trygghet och social hållbarhet i stadsdelen.

### AKTÖRERNA – DEN BÄRANDE TRIANGELN

Man var redan inledningsvis klar över att samverkan – samverkan på riktigt – var en nyckel för att lyckas. Därför behövdes medverkan från flera olika samhällssektorer:

- Det offentliga: stadsdelen, staden centralt, landsting, polis, arbetsförmedling med flera





- Det privata: fastighetsägare, näringsidkare med flera
- Civilsamhället: föreningar och idrottsrörelse

## SÅ KOM MAN IGÅNG

### STRUKTUR, MANDAT OCH LEDNING

En av de tidiga insikterna i arbetet med dessa frågor i stadsdelen var behovet av att **skapa struktur** och ledning. Man insåg tämligen snabbt att arbetet med trygghet och social hållbarhet kräver samverkan mellan många aktörer, ett arbete på både kort och lång sikt samt arbete både på en strategisk, systempåverkande och en operativt verkställande nivå.

Därför skapade man omgående **två ledningsgrupper** för detta. En överordnad strategisk grupp och en mer verkställande operativ grupp. Man byggde dessa båda grupper på samverkansstrukturer som redan existerade.

Denna struktur ledde till att man med omsorg valde deltagande i dessa grupper med representanter från de olika organisationerna som hade **lämpliga och likartade mandat** och roller på sina hemmaplaner. I den strategiska gruppen fanns personer på "den högsta nivån" i de olika ingående organisationerna.

### STRUKTUR OCH TILLIT

Man kallade till möten där man hade en klar bild av vilka de inledande stegen i det kommande arbetet skulle kunna vara:

## FYRA SPÅR OCH TRE TIDSPERSPEKTIV

	TAKTISKT LÖSA AKUTA PROBLEM KORT, 1-2 ÅR	OPERATIVT MEDEL, 2-5 ÅR	STRATEGISKT FÖRHINDRA ATT PROBLEMEN UPPSTÅR LÅNGT, 5-15 ÅR
TRYGGHETS- OCH POLISSPÅRET	STOPPA VÅLD LÅS IN	FÖRHINDRA REKRYTERING UNDERLÄTTA AVHOPP	BYGG TILLIT SOCIALT KAPITAL
BOSTADSSPÅRET	AKUT UPPRUSTNING	BLANDA BEFOLKNINGEN	NYTT SÄTT ATT STADSPLANERA, BYGGA
UNGDOMS- OCH SKOLSPÅRET	LUGN OCH RO I SKOLAN SKOLKARE TILLBAKA	KLARA SLUTBETYGEN	SKOLANS NYA ROLL CENTRAL ARENA
ARBETSMARKNADSSPÅRET	FIXA PRAKTIKPLATSER	DISKRIMINERINGEN	NYA TYPER AV FÖRETAG

- En gemensam bild av **nuläget** – symptom, orsaker och effekter
- En gemensam **målbild** med definierade fokusområde och prioriteringar
- En identifiering av konkreta **åtgärder** inom de olika fälten
- En fördelning av **roller och ansvar** i det kommande arbetet

Detta översattes till en tids- och handlingsplan. Man förstod också tidigt vikten av att bygga **relationer och tillit**. Därför såg man öppenhet, transparens och prestigefrihet som nyckelbegrepp för att lyckas i detta arbete.

Man bestämde sig också tidigt för att sätta igång ett arbete kring Hässelby Torg för att:

- Tydligt i handling visa att förändring är möjlig
- Som en konkret plattform att träna samverkan på riktigt

### GÅ MED BÅDA BENEN

#### STRATEGISKT OCH OPERATIVT PERSPEKTIV

I valet mellan att arbeta kort- eller långsiktigt i denna process valde man båda. Korta insatser för att skapa förtroende hos medborgarna och få arbetsutrymme. Långa insatser för att komma tillrätta med orsakerna bakom de akuta problemen. För de långa insatserna identifierade man – bland annat med stöd av erfarenheterna från det framgångsrika arbetet i Södertälje – fyra spår och tre olika tidshorisonter. För de korta insatserna kom det i hög grad att handla om att stop-

## STRATEGISK OCH OPERATIV LEDNING

### STRATEGISK LEDNING - LÅNGSIKTIGT

UPPDRAG; FORMULERA EN LÅNGSIKTIG STRATEGI FÖR ATT I SAMVERKAN SKAPA ÖKAD TRYGGHET OCH SOCIAL UTHÅLLIGHET

BESKRIVER OCH ANALYSERAR SITUATIONEN/LÄGET

FORMULERAR VISIONER, MÅL OCH PRIORITERAR

FÖLJER UPP OCH LÅTER UTVÄRDERA

SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR

UPPRÄTTAR SAMVERKANSAVTAL OCH ÖVERENSKOMMELSER

FOKUS, ORSAKERNA OCH ORSAKERNAS ORSAKER

INTEGRERAS MED ANDRA SAMVERKANSLEDNINGAR

MANDAT ATT ANALYSERA OCH FATTA BESLUT OM LÅNGSIKTIGA ÖVERGRIPANDE STRATEGIER OCH STRUKTURER

### OPERATIV LEDNING - AKUT, ARBETSGRUPP

UPPDRAG; SKAPA EN LEDNINGSORGANISATION FÖR ATT LÖSA KORTSIKTIGA PROBLEM KRING TRYGGHET OCH SOCIAL UTHÅLLIGHET

SKAPA EN FUNGERANDE LEDNINGSORGANISATION BASERAD PÅ TILLIT OCH RELATIONER

UTVECKLA EFFEKTIVA METODER FÖR SAMVERKAN

GENOMFÖRA OCH UTVÄRDERA DETTA

FOKUS; PROBLEMLÖSNING AV AKUTA HÄNDELSE RÅ SÅ ATT DET LÅNGSIKTIGA SYFTET MED ARBETET UPPNÅS

MANDAT; GRUPPEN SKA VARA SAMMANSATT AV PERSONER MED BESLUTMANDAT KRING AKUTA OCH KORTSIKTIGA FRÅGOR KRING TRYGGHET OCH SOCIAL UTHÅLLIGHET

pa våldet genom att återerövra de offentliga rummen från de destruktiva grupperna.

### MÅL OCH ÅTGÄRDER PÅ KORT SIKT

- Reducera otrygghet
- Stoppa det akuta våldet
- Återerövra det offentliga rummet

### MÅL OCH ÅTGÄRDER PÅ LÅNG SIKT

- Bygga trygghet och socialt kapital
- Fyra spår; trygghet, skola, bostäder och arbetsmarknad
- Tre tidsperspektiv; taktiskt, operativt och strategiskt

### STRATEGISK OCH OPERATIV LEDNING

Man hade alltså tidigt insett att det behövs två typer av ledning i detta arbete. En strategisk ledning som ska skapa förutsättningar för det operativa arbetet och jobba med de långsiktiga systempåverkande frå-

gorna inom de fyra spåren; skola, bostäder, arbete och social hållbarhet. Och en operativ ledning som skulle ta tag i det konkreta genomförandet.


Uppdraget för dessa båda ledningsgrupper är naturligtvis helt olika liksom rollerna. I den operativa rollen ligger ett utpräglad ”skit under naglarna-perspektiv” av typen klippa häckar för att försvåra drogförsäljning eller städa på torget för att öka trivseln. I det strategiska uppdraget ligger i hög grad systempåverkan, strukturförändringar och resursfördelningsfrågor av typen hur mycket ska vi satsa preventivt för att i skolan motverka tidig marginalisering i förhållande till hur mycket vi ska satsa repressivt för att hålla ordning på torget.

Detta betyder att mandaten i de båda ledningsgrupperna behöver vara olika men i båda fallen mycket tydliga; vilka frågor kan, ska och bör man arbeta med.

Gemensamt för båda grupperna är att framgång i arbetet bygger på att man skapar förtroende, tillit och goda relationer för att på så sätt få effektivitet i arbete. På så sätt skapar man, som Patrick Ungsäter, polisområdeschef Nord i Stockholm uttryckte det, tillitssynergier.

## NYCKELORD FÖR FRAMGÅNG

- Tid
- Commitment
- Mandat
- Resurser
- Mod
- Rätt frågor
- Relationer
- Tillit
- Kontinuitet
- Uthållighet

A group of pigeons of various breeds, including Rock Dove, Rock Pouter, and Rock Dove with white wings, are gathered on a paved surface. The text 'HÄSSELBY TORG' is overlaid in the center.

# HÄSSELBY TORG



## UPPDRAGET, AKTÖRERNA OCH FÖRUTSÄTTNINGARNA

Man bestämde sig alltså för att inleda det konkreta arbetet i stadsdelen med att ”återerövra” Hässelby Torg från de destruktiva krafterna till förmån för de vanliga medborgarna.

Målet var att skapa ett torg som förmedlade en känsla av trygghet och trivsel, där man gärna vistades.

Men det handlade också om att konkret genomföra samverkan på ett sådant sätt att det både gav avtryck för medborgarna och samtidigt fungerade som en sorts träningsplattform för hur man genomför och leder samverkan på bästa sätt.

Den operativa ledningsgruppens roll blev att:

- Konkretisera och fördela de insatser som skulle göras
- Initiera och genomföra dessa i samverkan
- Följa upp samverkan
- Åtterraportera till den strategiska gruppen och formulera behov av stöd och strategiska beslut
- Tillföra nya idéer kring detta till den strategiska gruppen

För detta krävdes att man samlade rätt grupp av aktörer och rätt roll för de olika aktörerna på sin organisatoriska hemmaplan så att de hade:

- Mandat att genomföra
- Kompetens och kunskap att genomföra

- Vilja och förmåga att göra detta gemensamt och i samverkan för att därmed skapa en effektiv resursanvändning

Det var också avgörande att man lärde känna och förstå varandras verkligheter, uppdrag, mandat och synsätt. Kunskap om varandra och det begynnande tillitsbygget var viktigt i detta första steg.

## HÄSSELBY TORG - EN GEMENSAM LÄGESBESKRIVNING

Utgångspunkt för arbetet blev en gemensam lägesbeskrivning av hur det faktiskt ser ut på och kring torget. Denna lägesbeskrivning arbetades fram under en workshop av ”brainstorm”-natur.

Kravet var att den skulle vara konkret, rakt på sak och inte censureras av hur man ville att det skulle framstå utan hur det faktiskt såg ut. Därför arbetades bilden fram av personer med vardaglig inblick och ”skit under naglarna-kunskap” om torget från ett dussintal olika aktörer.

Bilden kom att bli en blandning av allt från små tämligen triviala saker som nedskräpning till stora komplexa fenomen som att ett gäng kvällstid behärskar torget med organiserad droghandel. Den kom att både handla om ytliga och uppenbara symptom till mer komplexa och underliggande orsaker.

Den berörde många olika målgrupper, många olika åldrar och många aktörer i det offentliga, privata och civila samhället. Bilden kom att utgöra en av utgångspunkterna för arbetet.

Torget är i grunden en otrygg, rentav mycket otrygg plats särskilt på kvällstid och i mörker. I allt väsentligt "ägs" platsen av de kriminella strukturerna (Lejonen sedan länge) och domineras av olika utanförskapsgrupper som missbrukare, drogförsäljare och vilsna ungdomar.

En centralt placerad restaurang utsätts för kriminella påtryckningar och används som bas. Personalen i tunnelbanan upplever platsen lite som "Vilda Västern". Plankning och hot uppfattas som normalitet. Väktare och ordningsvakter syns sällan där som stöd. Torget utgör ett välorganiserat och systematiskt centrum för droghandel. I princip varje kväll har man utsättning inför kvällens försäljning. Skötsel av torget såsom renhållning och städning uppfattas som undermålig och bidrar till "broken window"-effekter. Kameror i området är efterlängtade för att försvåra eller fördriva den helt öppna droghandeln.

En dominerande grupp är unga och unga vuxna från 14 – 16 upp till drygt 20 års ålder som idoliseras av de yngre (från 8 – 10 år och uppåt). De sistnämnda rekryteras systematiskt in till denna värld. Droghandeln är inte bara öppen utan också påträngande och stundtals hotfull. Rån av och mot unga sker regelbundet minst något per vecka och med en ökning under skolloven. Vi pratar om åldersgruppen 14-17 år. Missbruket är en del av orsakerna bakom. I närområdet finns ett stort antal boende som varit till föremål för LVM, akutboende och som lider påtagligt av psykisk ohälsa.

Sedan länge domineras området kriminellt av nätverket Lejonen som anser att detta är deras revir och som kring sig har en mer eller mindre aktiv svans av följare, inte minst unga som idoliserar gänget och gärna låter sig rekryteras. Gångkulturen är starkt dominerande på platsen.

Det stora garaget är en särskilt utsatt hot spot i vilket det förekommer alla sorters olaglig och olämplig verksamhet. Våld, rån, otrygghet. Garaget används också som bostad av olika grupper. Man använder även garaget som offentlig toalett.

På torget utgör de klassiska "a-lagarna" en dominerande, störande och otrygghetsskapande grupp. Alkoholkonsumtion sker öppet. Detta leder till att "vanligt folk" undviker platsen och gärna hastar förbi.

Kulturskolan är på väg att flytta delar av sin verksamhet från torget vilket minskar de goda krafternas närvaro. I perioder har biblioteket haft det oroligt. ICA-butiken utsätts regelmässigt för snatterier, främst från unga. Hot och utpressning mot näringsidkare sker på regelbunden basis. Torget upplevs i allmänhet som ogästvänligt och det är en mycket begränsad närvaro av "de goda krafterna". Föreningslivet i princip helt frånvarande.

Det lokala systembolaget fungerar som en sorts negativ social magnet för olika grupper av människor. Bristen på en öppen mötesplats/träffpunkt för civilsamhällets olika aktiviteter är påtaglig. Det verkar inte finnas särskilt stor närvaro från civilsamhället. Den stora EBO-gruppen får gradvis en allt större och negativ närvaro på och kring torget.

Det har utvecklats en helt annorlunda och avvikande bild av begreppet normalitet. Behovet av omfattande och massiva insatser på torget för att återerövra det från de destruktiva krafterna tillbaka till medborgarna är stort.

## MÅL PÅ KORT SIKT - STOPPA VÅLDET OCH REDUCERA OTRYGGHETEN

### EN PALETT AV OLIKA INSATSER

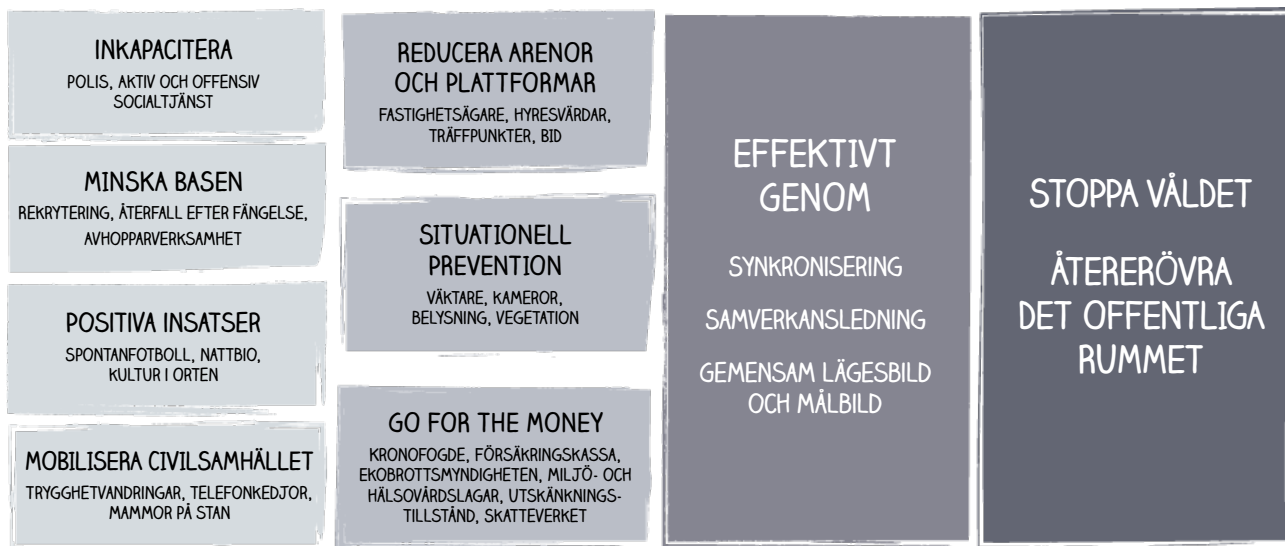
Arbetet handlade om att hitta en bred repertoar av olika insatser för att komma till rätta med situationen på torget. Man hittade sju grupper av insatser, illustrerade i figuren nedan. Inom varje grupp identifierade man därefter ett antal möjliga och tänkbara konkreta åtgärder.

Utifrån en gemensam lägesbild, samverkan och synkronisering av insatserna skulle man skapa effektivitet i insatserna. Tillsammans skulle det bidra till att minska våldet och återerövra det offentliga rummet från de destruktiva krafterna.

Detta omfattar en bred blandning av allt från preventiva insatser från föreningslivet till repressiva åtgärder som kameror och väktare. Små enkla åtgärder som att städa torget till stora komplexa satsningar med många aktörer involverade. Billiga insatser som spontanfotboll kvällstid till komplexa dyra insatser som att bygga om torget.

Arbetet byggde på följande principer:

- Gör mycket – *uppnå kritisk massa*
- Gör det länge – *var uthållig*
- Gör många olika saker – *arbeta multidimensionellt*
- Gör det i samverkan – *gränsöverskridande*



**MTR**  
SÄKERHETSCHEFEN DELTAR  
I OPERATIVA GRUPPEN  
FÖRBÄTTRAD RAPPORTERING.

**SL**  
SÄKERHETSARBETE

**STADSDELEN CENTRALT**  
PLATSSAMVERKAN HÄSSELBY TORG,  
SAMVERKAN NÄRINGSLIV,  
MOBILISERING NÄRINGSLIV

**TRYGGHETSARBETET**  
HÄSSELBY TORG - OPERATIVT ARBETE

**PREVENTIONSARBETET**  
IOP BROMMAPOJKARNA, SIG, LOKAL  
OMRÅDESGRUPP 6-12, NATTVANDRING

**TRAFIKKONTORET**  
KLOTTERSANERING, KONTAKT M  
CENTRUMÄGAREN, TRYGGHETS-  
VANDRINGAR, FELANMÄLNINGAR,  
PROGRAMARBETE OMBYGGNAD TORGET

**KOMMUNIKATION**  
TRYGGHETSMÄTNINGAR

## DETTA GÖR VI IDAG KRING TRYGGHETSARBETET I HÄSSELBY-VÄLLINGBY

**IFO**  
SIG + MISSBRUK VUXEN, LVM-LOTS  
UPPSÖKANDE VERKSAMHET, "NYA VÄGAR" MED  
FÖRSKOLA, SAMVERKAN POLIS  
ENGELSKA PARKEN, "VÄGA VITRNA"

**SKOLAN**  
ABC-FÖRÄLDRATRÄFFAR,  
MENTORS IN VIOLENCE PREVENTION

**RÄDDNINGSTJÄNSTEN**  
INSPEKTIONER, SKOLBESÖK, FOTBOLL

**POLISEN**  
PATRULLERING, FOKUS MISSBRUKARE,  
NARKOTIKABEKÄMPNING, FOKUS GÅNG  
(IDENTIFIERA KARTLÄGGA), BROTTSFÖRE-  
BYGGANDE UNGA, UNGDOMSGÅRDARNA,  
SAMVERKAN HANDLARE

**CIVILSAMHÄLLET**  
NATTVANDRINGAR,  
GRANNSAMVERKAN

**FASTIGHETSÄGARFÖRENINGEN**  
PLATSSAMVERKAN

**FÖRSKOLAN**  
ABC-FÖRÄLDRATRÄFFAR, FÖRÄLDRA-  
RÅDGIVARE I FÖRSKOLAN, RUTINER  
FÖR BARN I BEHOV AV STÖD,  
ÖKA INSKRIVNINGSGRAD FÖRSKOLA

## MYCKET GÖRS REDAN IDAG - MEN INGEN HAR KOLL PÅ HELHETEN

Nästa steg kom att handla om att inventera vad som redan görs i form av olika insatser på och runt Hässelby torg. Man sorterade dessa insatser utifrån vilken aktör som genomförde dem idag. Denna inventering ledde till några slutsatser och insikter:

- Det görs mycket redan idag – mycket av detta är bra och viktiga saker
- Många olika aktörer är involverade
- Det är en blandning av insatser: stort och smått, symptom och bakomliggande orsaker
- Ingen har koll på helheten
- Ingen har ansvar för att synkronisera det som görs

Ledningsgruppen kom därefter fram till följande:

- Vi behöver en gemensam bild av läget
- Vi kanske behöver ”städa” i florin av insatser
- Då vi gör insatser behöver vi samordna och synkronisera dessa
- Detta är ledningsgruppens uppgift

## ATT INVENTERA MÖJLIGHETERNA - VAD SKULLE VI KUNNA GÖRA?

Nästa steg blev att ”brainstorma” kring alla de olika idéer som fanns för hur man skulle kunna förbättra situationen på torget.

Man gjorde en sorts bruttolista över en mängd olika tänkbara åtgärder. Många realistiska och genomförbara ganska omgående, andra mer långsiktiga samt några få helt utopiska.

Kärnan i processen var att gemensamt utifrån den gemensamma bilden av nuläget och uppsatta mål få en bild av olika åtgärder inom ett så brett spektrum som möjligt.

Därefter analyserade man de olika idéerna:

- Vad var stort och vad var smått?
- Vad gick att genomföra tämligen enkelt och vad var mer komplicerat?
- Vad var symptom på situationen och vad handlade om underliggande orsaker?
- Vilka frågor hade ledningsgruppen mandat kring och vilka hade man det inte?

Nästa steg var att sortera:

- Vem hade ansvar för vad?
- Vad var bråttom och vad kunde vänta?





# HÄSSELBY TORG - EN PALETT: OM VI TAR BILDEN PÅ ALLVAR, VERKLIGEN VILL GÖRA NÅGOT OCH ANVÄNDER DE RESURSER VI HAR



- Vad var viktigt att prioritera?
- Vilka insatser skulle kunna leda till synergieffekter och stärka samverkansarbetet mellan de olika parterna?

### EN PALETT, INTE ETT PUSSEL

Man skulle då kunna tro att det handlar om att lägga ett pussel. En lockande och ofta använd metafor som tyvärr leder tanken en aning fel. Ett pussel bygger på att alla bitar redan finns, att de är standardiserade och att jobbet handlar om att foga samman bitar som redan existerar. I själva verket är ett av problemen både brist på pusselbitar, att de inte passar med varandra och att de är feldesignade. Ett pussel kan aldrig vara nyskapande. Det handlar bara om att foga samman det som redan finns. Ett pussel har alltid en yttre ram, är i grunden en box. Och det är just utanför boxen vi vill och behöver röra oss. Det finns inga innovativa eller kreativa inslag i ett pussel. Nej, det handlar snarare om **en palett av olika färger**.

En palett där varje aktör bidrar med sin unika färg men där färgerna ändrar karaktär, struktur och skepnad då de blandas. Precis som att gult och blått tillsammans blir grönt, uppstår något helt unikt, kanske det uppstår en helt ny situation då socialtjänst, polis, öppenvårdspsykiatri och arbetsförmedlare samlokaliseras. Något som inte funnits förr och där helheten är betydligt större än summan av delarna.

I denna typ av komplex miljö är det mesta sammanvävt. Och för att kunna agera måste man utgå från metaforen om en palett med många olika färger där allt hänger samman och fragmenterade insatser sällan sällan – **helheten och interaktionen mellan de olika delarna är större än summan av delarna**.

### FRÅN PRAT TILL VERKSTAD - TANKARNA BAKOM

Nu handlade det om att gå från prat till verkstad – att i handling visa att man verkligen utträttade något. Denna fas kom att präglas av ett antal bärande tankar:

- Det ska vara ytterst konkret
- Man börjar med något där sannolikheten att lyckas är stor
- Man ska börja med saker där man snabbt får synlig och påtaglig effekt för de boende i området
- Gärna saker med ett starkt och tydligt symbolvärde
- Man ska inte kommunicera det man gör eller avser göra förrän man redan börjat – handling först och prat sedan

Man visste också att för att detta skulle ge mer än tillfällig effekt borde insatserna präglas av följande fyra principer:

- Man måste göra mycket så att man uppnår någon form av självförstärkande process – uppnå en kritisk massa.
- Man måste göra insatser som varar länge. Helst avstå från projektformen och snabbt få in dem i ordinarie drift. Man måste vara uthållig.
- Man måste göra insatser av många olika slag – multidimensionellt – som på olika vis förstärker varandra. Man vill skapa olika former av förstärkande synergieffekter.

- Man ska i mesta möjliga mån arbeta gränsöverskridande så att insatserna konkret blir ett uttryck för den samverkan som sker.

## VI BEHÖVER EN PLAN

Det behövdes nu omvandlas till en plan som byggde på de fokusområden man hade bestämt sig för och den prioritering man gjort. Dessa hade av den strategiska ledningen formulerats som:

- Ungdomar har en trygg fritid
- Förskolan och skolan har en central roll i trygghetsarbetet
- Offentliga platser är trygga och välskötta
- Offentliga platser är fria från drogmissbruk och försäljning av droger
- Invånarna har förtroende för myndigheter

Utifrån detta hade man:

- Formulerat en gemensam nulägesanalys
- Utifrån en långsiktig helhetssyn formulerat gemensamma mål
- Identifierat aktiviteter
- Beslutat att inleda arbetet kring Hässelby Torg

Planen behövde därefter fastställa följande:

- Vad ska göras?

- När ska det göras?
- Vad ska uppnås?
- Vem har ansvar för att detta görs?
- Hur ska det följas upp?

## ATT LEDA, GENOMFÖRA OCH FÖLJA UPP

Genomförandet kom nu att ledas från den operativa gruppen. Där identifierade man ett stort antal konkreta aktiviteter, stora som små, vem som skulle göra dem, när de skulle göras och hur de skulle avrapporteras.

På några månader har man identifierat och inlett arbetet med ett **femtio**tal konkreta insatser kring torget. Insatser av många olika slag, stora som små, genomförda av många olika aktörer. Reaktiva och preventiva insatser. Insatser med tydliga start- och slutpunkter.

Vid ledningsgruppens möten – var tredje vecka – avrapporterades och analyserades vad som hade gjorts utifrån planen med stöd av en strukturerad uppföljningsmodell.

Dessa aktiviteter dokumenterades i en enkel Excel-baserad modell i vilken det angavs:

- Vad ska göras?
- När ska arbetet inledas?
- När ska det vara slutfört?
- Vad ska uppnås?

- ☉ Vilka resurser behövs/ska tillföras?
- ☉ Vilka indikatorer finns för framgång?
- ☉ Vad har vi uppnått?

Detta i sin tur återrapporterades regelbundet till den strategiska ledningsgruppen.

### ATT ÅTERRAPPORTERA OCH GE ETT STRATEGISKT PERSPEKTIV

Den operativa ledningsgruppen har haft i uppdrag att genomföra det konkreta arbetet kring bland annat Hässelby Torg. I detta ligger också att återrapportera följande till den strategiska gruppen:

- ☉ Uppsatta mål – har vi nått dem, helt eller delvis, hur förstå eventuell avvikelse
- ☉ Framgångsfaktorer – vad har bidragit till att vi lyckats, vilka hinder har vi hanterat
- ☉ Behov av stöd för att komma vidare – behov av beslut i den strategiska gruppen eller i de olika organisationerna
- ☉ Slutsatser för den strategiska gruppen kring detta arbete i ett större perspektiv

Den strategiska gruppens roll kring detta är att:

- ☉ Ta emot rapporteringen
- ☉ Dra slutsatser och fatta beslut för att stödja det operativa arbetet
- ☉ Se vilka åtgärder som behöver vidtas i de olika organisationerna
- ☉ Dra slutsatser kring detta som påverkar det långsiktiga arbetet i den strategiska ledningsgruppen



A person in a light blue long-sleeved shirt and dark pants stands with their back to the camera, looking at a massive, vibrant abstract painting. The painting is a complex composition of colors including red, yellow, blue, green, purple, and pink, with a large, textured circular shape in the center. The person's right arm is slightly raised towards the artwork. The floor is dark and has some paint splatters on it.

# LÄRDOMAR OCH SLUTSATSER



## FRAMGÅNGSFAKTORER

Arbetet med social hållbarhet och trygghet inleddes på allvar i stadsdelen Hässelby-Vällingby vårvintern 2018. Efter en mobiliseringsprocess under 2018 är man sommaren/hösten 2019 i färd med genomförandearbetet. En ledningsfunktion på två nivåer har bildats, nuläget har analyserats, mål har formulerats och en plan upprättats.

Genomförandet har inletts. Konkreta avtryck ute i verkligheten har börjat synas. Fler än 50 konkreta insatser är inledda. Detta leder till två frågor:

- Vad har lett till framgång?
- Vilka utmaningar och svårigheter har man stött på?

## ATT LYCKAS

- Tidigt tänkte ett antal avgörande nyckelpersoner på denna idé främst bland dessa, ledningen i stadsdelen och ledningen i lokalpolisområdet
- Man skapade en struktur i arbetet med ledningsfunktioner på operativ och strategisk nivå
- Man skapade gemensam lägesbild och målbild
- Man hade planmässighet och struktur i arbetet
- Man byggde hela arbetet på tanken om gränsöverskridande och samverkan långt utanför de egna organisationsgränserna
- Det fanns ett betydande commitment hos berörda nyckelaktörer



- Och kanske viktigast av allt; man arbetade prestigefritt och med stor transparens
- Man såg tillitsbygget som centralt
- Någon – inledningsvis stadsdelen därefter tillsammans med polisen – tog på sig ledartröjan
- Man arbetade medvetet med förankringsprocessen och gjorde detta till ett prioriterat område

## UTMANINGAR OCH SVÅRIGHETER

Men det har också funnit en del utmaningar under resan av både praktisk natur och sådana som har att göra med tänkande, synsätt och vanan av att samarbeta. En sådan är otåligheten och att saker tar tid. En annan intressant faktor är att man i stort sett aldrig har diskuterat sekretess som ett hinder för detta arbete. Man har tidigt förstått tillitens och relationernas betydelse för att lyckas. Utmaningen har också varit att "ta på sig ledartröjan" utan att samtidigt köra över de andra parterna.

## VIKTIGA FRÅGESTÄLLNINGAR

- Hur få med alla viktiga aktörer – få dem att avsätta tid och prioritera?
- Hur skapa ett gemensamt perspektiv?
- Hur bygga tillit och skapa relationer?
- Hur skapa transparens och det kulturskifte som är nödvändigt?
- Hur skapa en gemensam bild av nuläge och mål som både är strategiskt systemgranskande och operativt konkret – spännvidden i uppfattningar har varit stor?
- Hur undvika att peta i detaljer?
- Hur hålla det långsiktiga perspektivet levande?
- Hur hantera organisations-, budget- och uppdragsgränser?
- Hur hantera växelspelet mellan samverkansfrågorna och frågor i de egna moderorganisationerna?

A photograph of a traffic light at dusk. The traffic light is black and has a green light glowing brightly. The background shows a city street with buildings and a sky with a mix of blue and orange. The text "EN FÄRDPLAN FÖR ATT ÅTERERÖVRA DE OFFENTLIGA RUMMEN" is overlaid in white, bold, sans-serif font across the center of the image.

EN FÄRDPLAN FÖR ATT  
ÅTERERÖVRA DE  
OFFENTLIGA RUMMEN

## VI KAN OM VI VILL OCH VÅGAR

Baserat på erfarenheterna från Hässelby-Vällingby, men också från andra platser som Herrgården i Malmö, Hovsjö i Södertälje, Rissne i Sundbyberg och Husby på Järvafältet i Stockholm sammanfattar vi nu följande i en sorts färdplan eller vägvisare för att återerövra de offentliga rummen i landets utsatta områden som tagits i besittning av kriminella gäng och andra destruktiva krafter.

Detta betyder att vi samtidigt måste

- Arbeta på kort och lång sikt
- Arbeta operativt och strategiskt
- Utgå från helhetssyn och långsiktighet

## BÄRANDE PRINCIPER

SKAPA EN FUNGERANDE  
SAMVERKANSLEDNING PÅ RIKTIGT

- Rätt personer
- Rätt mandat
- Rätt organisationer
- Commitment

ARBETA SAMTIDIGT BÅDE PÅ KORT OCH LÅNG SIKT

- Ett socialt investeringsperspektiv

- Börja där man kan nå framgång
- Vikten av tidig och synlig framgång

ARBETA STRUKTURERAT

- Planmässighet
- Ledningsmetodik
- Någon tar ledartröjan

VAR BEREDD ATT TA SVÅRA BESLUT

- Var modig
- Det blir sämre innan det blir bättre

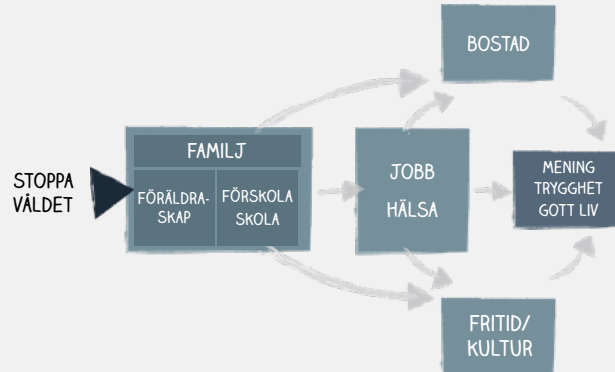
BYGG TILLIT

- Relationer, öppenhet, transparens
- Sluta spela Svarte Petter-spelet
- Inse att allt handlar om att bygga relationer och att som någon sa: ”Skapa relationer i fredstid så har du arbetsredskap då det blir kris.”

DE INSATSER MAN GÖR BÖR PRÄGLAS  
AV FÖLJANDE PRINCIPER:

- Man måste göra mycket så att man uppnår någon form av självförstärkande process – **uppnå en kritisk massa.**

## DET GODA SAMHÄLLET



### KORT SIKT

REDUCERA OTRYGGHET

STOPPA AKUTA VÅLDET

ÅTERERÖVRA DET  
OFFENTLIGA RUMMET

INKAPACITERA  
POLIS  
SOCIALTJÄNST

MOBILISERA CIVILSAMHÄLLET

MINSKA BASEN  
REKRYTERING  
ÅTERFALL  
AVHOPP

GÅ PÅ PENGARNA

ARENOR & PLATTFORMAR

SITUATIONELL PREVENTION

POSITIVA INSATSER

### LÅNG SIKT

BYGG TRYGGHET,  
SOCIAL HÅLLBARHET OCH  
SOCIALT KAPITAL

FYRA SPÅR  
TRYGGHET  
UTBILDNING  
BOENDE  
ARBETE

TRE TIDSHORIZONTER

KORT 1-3 ÅR  
MEDEL 2-5 ÅR  
LÅNG 5-15 ÅR

GEMENSAMMA  
ARBETSUPPGIFTER

LÄGESBILD  
MÅLBILD  
ROLL- OCH ARBETSFÖRDELNING  
TIDS- OCH HANDLINGSPLAN  
INTEGRERA KORT + LÅNG SIKT  
RESURSER

## STRATEGISK OCH OPERATIV LEDNING\*

STRATEGISK LEDNING -  
LÅNGSIKTIGT

UPPDRAG: FORMULERA EN  
LÅNGSIKTIG STRATEGI FÖR  
ATT I SAMVERKAN SKAPA  
ÖKAD TRYGGHET OCH  
SOCIAL UTHÅLLIGHET

OPERATIV LEDNING -  
AKUT, ARBETSGRUPP

UPPDRAG: SKAPA EN  
LEDNINGSORGANISATION  
FÖR ATT LÖSA KORTSIKTIGA  
PROBLEM KRING TRYGGHET OCH  
SOCIAL UTHÅLLIGHET

\*Se sidan 11 för utförlig beskrivning av det strategiska och operativa perspektivet

- ☉ Man måste göra insatser som varar länge. Helst avstå från projektformen och snabbt få in dem i ordinarie drift. Man måste vara **uthållig**.
- ☉ Man måste göra insatser av många olika slag som på olika vis förstärker varandra. Man vill skapa olika former av förstärkande **synergieffekter**.
- ☉ Man ska i mesta möjliga mån arbeta **gränsöverskridande** så att insatserna konkret blir ett uttryck för den samverkan som sker.

## LEDNING

Man behöver skapa en strategisk och en operativ samverkansledningsgrupp. Dessa grupper behöver genomlöpa både en sakprocess och en tillitsskapande process.

Sakprocessen innehåller följande steg:

- ☉ En gemensam bild av nuläget – symptom, orsaker och effekter
- ☉ En gemensam målbild med definierade fokusområde och prioriteringar
- ☉ En identifiering av konkreta åtgärder inom de olika fälten
- ☉ En fördelning av roller och ansvar i det kommande arbetet
- ☉ Detta omsätts därefter till en tids- och handlingsplan
- ☉ Denna plan sjösätts, följs upp och revideras

Den tillitsskapande processen handlar om:

- ☉ Avsätta gemensam tid
- ☉ Öppenhet, transparens, lyssnande
- ☉ Relationsbygge

## ARBETSSTEG OCH ÅTGÄRDER

### LEDNINGSARBETET

- ☉ Skapa ledningsgruppen
- ☉ Mobilisera och skapa insikt i de berörda organisationerna
- ☉ Skapa insikt om att ensam är INTE stark
- ☉ Genomför GEMENSAM nulägesanalys och förståelse för situationen
- ☉ Symptom och orsaker
- ☉ Både synligt och osynligt/subtillt
- ☉ Formulera mål
- ☉ Fördela ansvar och gör en plan
- ☉ Genomför, förankra och följ upp



## TVÅ PROCESSER



## SAMVERKANSLEDNING



### FRÅN PRAT TILL VERKSTAD

- ☉ Vidta tidigt konkreta åtgärder som är synliga och med starkt symbolvärde
- ☉ Inled med åtgärder med stor sannolikhet att lyckas
- ☉ Var medveten om att de tidiga åtgärderna handlar om att bygga tillit till detta arbete både internt (medarbetarna) och externt (medborgarna)
- ☉ Förankra internt och kommunicera externt

## FRAMGÅNGSFAKTORER - VAD KRÄVS FÖR ATT LYCKAS?

### ATT LEDA ARBETET

- Skapa en fungerande ledningsgrupp
- Commitment i denna grupp
- Insikt om behovet av samverkan
- Någon tar ledartröjan
- Bygga tillit i denna grupp – transparens och öppenhet
- Både jobba strategiskt och operativt
- Struktur och metodik i arbetet
- Inled med att skapa synliga framgångar

### DET KONKRETA ARBETET

- Hitta rätt tempo – inte för fort, inte för långsamt
- Balans, förankring – genomförande
- Var tidigt konkret
- Börja där sannolikheten att lyckas är stor
- Dela på vinster och framgångar

### MISSTAG ATT UNDVIKA

- Revirkamper och Svarte Petter-spel
- För bråttom – man glömmer att förankra

- För långsamt – blir bara prat och ingen verkstad
- Orealistiska mål i förhållande till de resurser man har och de problem man ska lösa
- Brist på tillit – man mörkar för varandra
- Feghet – man väjer för svåra men viktiga beslut
- Man får inte med alla aktörer, till exempel skolan, fastighetsägarna eller landstinget
- Det saknas commitment från nyckelaktörer
- Den gemensamma lägesbilden accepteras inte (för plågsam, inte PK)

### VIKTIGA INSIKTER OCH ERFARENHETER AV PROCESSEN

- Vi behöver varandra
- Behovet av ömsesidig uppbackning
- Förankring tar oerhört med tid
- Två steg fram, ett tillbaka
- Alla kan inte vinna varje gång
- Processen kommer att skapa turbulens internt och externt
- Det blir sämre innan det blir bättre
- Relationer, transparens och tillit helt avgörande
- Modets avgörande betydelse



**ATT LYCKAS**

Det går att bryta mönstret i utsatta områden, minska våldet och återerövra de offentliga rummen. Kunskapen finns. Ytterst handlar det om mod och vilja, beslutsamhet och uthållighet. Om du vill lyckas med detta, tänk på följande.

#### SKAPA LEDNINGSGRUPP

- Rätt aktörer
- Rätt människor
- Mandat
- Vilja
- Öppenhet
- Commitment
- Satsa tid
- Omprioritera

#### SKAPA INSIKT

- Symptom och orsaker
- Ett socialt investeringsperspektiv – uthållighet
- Helhetssyn – gränsöverskridande

#### GENOMFÖRA LEDNINGSGRUPPENS ARBETE

- Sakprocessen och den tillitsskapande processen
- Investera tid i ledningsprocessen
- Någon tar ledartröjan

- Struktur och metodik i ledningsarbetet

#### PLANMÄSSIGHETEN

- Gemensam nulägesbeskrivning
- Gemensam målbild
- Gemensam tids- och handlingsplan
- Fördela roller och ansvar
- Genomför
- Utvärdera och skapa lärande

#### ÅTGÄRDERNA

- Gör en bruttolista – prioritera
- Genomför i samverkan
- Var konkret
- Börja där man tidigt kan lyckas och det blir synligt
- Tänk i termer av symboliskt viktigt

#### NULÄGES- OCH ORSAKSANALYS

- Symptom och orsaker
- Det konkreta och det subtila
- Vem kan påverka vad



**Eva Nilsson Lundmark, beteendevetare, och Ingvar Nilsson, nationalekonom har arbetat med utanförskapet i samhället i mer än 30 års tid. I synnerhet har de intresserat sig för utanförskapets ekonomi. Ett särskilt fokus har legat kring grupper vars utanförskap leder till dramatiska konsekvenser såsom narkotikamissbruk, gatuvåld, våld i nära relationer, gängkriminalitet och medlemskap i destruktiva subkulturer.**

De har under dessa år genomfört flera hundra olika projekt och aktiviteter med uppdragsgivare som kommuner, landsting, myndigheter, departement och statliga utredningar. I detta arbete har man fokuserat starkt på samverkan och gränsöverskridande lösningar liksom ett socialt investeringsperspektiv.

De senaste tio åren har ett stort fokus legat på utsatta stadsdelar i olika delar av landet. På uppdrag av nätverket Healthy Cities utvärderades utanförskapet i sju medelstora städer. Man har även följt processerna i stadsdelen Hovsjö i Södertälje under sju år. De senaste två åren har de varit verksamma i stadsdelarna Rinkeby-Kista i Stockholm. Rissne i Sundbyberg, Herrgården/Rosengård i Malmö samt Hässelby-Vällingby i Stockholm.

Detta är vår femte rapport om vad som sker i våra cirka 180 utsatta områden i Sverige. Här går vi konkret från prat till verkstad. Vi gör detta utifrån konkreta erfarenheter i stadsdelen Hässelby-Vällingby där vi – med stöd av medel från Gälöstiftelsen – under snart två års tid varit verksamma tillsammans med ett stort antal aktörer med stadsdelens ledning och lokalpolisområdet i spetsen.

Dessa erfarenheter vävs samman med tidigare erfarenheter från Herrgården/Rosengård i Malmö, Hovsjö i Södertälje, Rissne i Sundbyberg samt Husby. En utgångspunkt i rapporten är att arbetet för att bryta mönstret i utsatta områden måste bygga på att man samtidigt och samordnat arbetar kortsiktigt och långsiktigt. Långsiktigt med frågor kring skola, bostäder, social trygghet och arbete. Kortsiktigt med att stoppa våldet och återerövra de offentliga rummen i Orten. Rapporten kan ses som en vägvisare eller färdplan för det kortsiktiga arbetet och består av några olika delar:

- Läget i staden i allmänhet och vid Hässelby Torg i synnerhet
- Vad man gjort i samverkan mellan ett stort antal aktörer kring torget
- Slutsatser och erfarenheter av detta
- En skiss till hur man i ett likartat arbete på annat håll kan agera för att nå framgång

Rapporten har finansierats av Polisen samt är en följd av en tidigare generös finansiering från Gälöstiftelsen som gjort de tidigare rapporterna möjliga.

Detta arbete följs upp av en implementeringsprocess som bland annat innefattar en utbildning för aktörer som vill bryta utanförskapet i Orten och gå från prat till verkstad. Vi har genomfört detta på ett halvdussin platser runt om i landet. Vi vill gärna föra dialog och ha kontakt med dig som läser detta.

För endast tillsammans kan vi lösa de problem och hantera de utmaningar som ligger framför oss.

Du når oss bäst via mail, [eva.lundmark@krutab.se](mailto:eva.lundmark@krutab.se) eller [i.nilsson@seeab.se](mailto:i.nilsson@seeab.se)

Du hittar även våra rapporter på  
[www.seeab.se](http://www.seeab.se) och [www.socioekonomi.se](http://www.socioekonomi.se)