

RI.
SE

Frisör
JUDITA ZUTA

JOBBSTORIES
iTYNNERED!
itynnered.se

Metodbok för socialt hållbar områdesutveckling

Fastighetsbolagens roll och ansvar i samverkan med andra aktörer

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Att förstå områdesutveckling	3
1.1. Varför blir vissa områden utsatta?	4
1.2. En modell för områdesutveckling	5
1.3. Destination Tynnered och Handslagen	9
1.4. Åtta förmågor för områdesutveckling	9
2. Fokusera	11
2.1. Så här arbetar Destination Tynnered	13
3. Kompensera	14
3.1. Så här arbetar Destination Tynnered	15
4. Mobilisera	19
4.1. Så här arbetar Destination Tynnered	20
5. Koordinera	22
5.1. Så här arbetar Destination Tynnered	24
6. Kontrollera	25
6.1. Så här arbetar Destination Tynnered	26
7. Kommunicera	28
7.1. Så här arbetar Destination Tynnered	29
8. Utvärdera	31
8.1. Så här arbetar Destination Tynnered	33
9. Reflektera	34
9.1. Så här arbetar Destination Tynnered	35
10. Fördjupning och referenser	37
10.1. Andra utbildningar och kunskapsmiljöer	38

Förord

Den här är en metodbok för fastighetsbolag och andra aktörer (kommuner, nätverk, föreningar) som vill arbeta med socialt hållbar områdesutveckling. Vi som tagit fram det här stödet tror att fastighetsbolag kan ta en viktig roll i arbetet med socialt hållbar områdesutveckling. Fastighetsbolag har både resurser och rådighet och många fastighetsbolag arbetar redan med dessa frågor. Men för att kunna bli ännu bättre behöver de utveckla både sina medarbetares kompetensen och sin organisatoriska förmåga.

Detta innebär inte att fastighetsbolag är ensamt ansvariga för att vända negativa utvecklingsprocesser: socialt hållbara samhällen byggs genom att många aktörer – medborgare, civilsamhället, offentlig sektor, näringslivet, kommuner och myndigheter tar ansvar för sin del och i samverkan med andra hjälps åt att lösa gemensamma utmaningar. Den här metodboken kommer att diskutera vilka roller fastighetsbolag kan och bör ta i sådana gemensamma utvecklingsprocesser och var gränserna går för fastighetsbolagens ansvar.

Utbildningen, som denna rapport tillhör, har utvecklats inom ramen för innovationsprojektet ORKA, som finansierats av Vinnova och som pågått mellan 2021 och 2025. Projektet har genomförts i nära samarbete med tre fastighetsbolag i Göteborg: Bostadsbolaget och Familjebostäder, som ingår i den allmännyttiga bostadskoncernen AB Framtiden samt Stena Fastigheter. Samtliga bolag äger fastigheter i Tynnered i sydvästra Göteborg. Tillsammans med Volvo Cars har dessa fastighetsbolag under lång tid arbetat med socialt hållbar områdesutveckling inom ramen för en process: Destination Tynnered.

Samtliga deltagare i Destination Tynnered har i fyra år regelbundet träffats i en forskningscirkel. Där har de, tillsammans med och under ledning av oss forskare, reflekterat över av vad som fungerar och vad som inte fungerar när man försöker vända utvecklingen i ett utsatt område. Vi har också läst och diskuterat den forskning som finns om detta och ställt forskningsresultaten mot olika egna erfarenheter. Våra gemensamma lärdomar från forskningscirkeln utgör basen för den här utbildningen.

Vi vill tacka deltagarna i forskningscirkeln för ert engagemang och att ni generöst delat med er av era tankar och erfarenheter. Tack Pontus Berger, Sari Isberg, Karin Jaxmark, Mia Larsson, Niklas Norell, Camilla Näslund, Mikael Orlow och Camilla Tjernberg som utgjort kärntruppen. Tack också till er andra som på olika sätt deltagit.

Vi, Magnus Johansson och Joakim Forsemalm, som varit ledare för forskningscirkeln och arbetar fram innehållet i den här metodboken har efter bästa förmåga försökt samla och systematisera de medverkandes erfarenheter och insikter om hur man bäst arbetar med socialt hållbar områdesutveckling. Brister och eventuella missförstånd i texten är naturligtvis vårt ansvar.

Sammanfattning

Destination Tynnered är en del i en större satsning från Göteborgs stad, Business Region Göteborg, den allmännyttig bostadskoncernen Framtiden AB, privata fastighetsbolag och flera stora industriföretag. Ansatsen beskrivs som ett antal handslag mellan starka Göteborgsaktörer, med syftet att bryta negativa utvecklingsprocesser i utsatta områden.

Den här rapporten, med tillhörande e-utbildning, är i första hand riktad mot dig som arbetar praktiskt med olika former av socialt hållbar områdesutveckling i ett fastighetsbolag. Om du arbetar med likande frågor inom någon annan organisation, till exempel en kommun, en förening eller ett lokalt nätverk eller bara är intresserad av att lära dig mer om socialt hållbar områdesutveckling, hoppas vi att utbildningen kan ge dig idéer och inspiration för det viktiga arbete som även du gör. Det finns en mångfald av erfarenheter, kunskaper och goda exempel från andra aktörer som arbetar med socialt hållbar områdesutveckling som kompletterar den här utbildningen. Vi har efter bästa förmåga samlat ihop rapporter, goda exempel och länkar till andra utbildningar, som du hittar i metodbokens sista kapitel.

Rapporten och utbildningen ger dig verktyg för att kunna arbeta strukturerat och inkluderande med områdesutveckling. Steg för steg får du förhoppningsvis nya perspektiv och praktiska verktyg för ditt arbete. Vi som utvecklat utbildningen tror att grunden i socialt hållbar områdesutveckling är goda dialoger med boende, med kollegor och med andra aktörer i området. Vi tror på kraften i lokal mobilisering. Mycket blir möjligt när människor samlas kring något gemensamt. Vi tror också på att socialt hållbar områdesutveckling kräver reflektion och lärande – både för dig själv som individ och för din organisation.

Man kan sammanfatta lärdomarna från den gemensamma forskningscirkeln, som alltså är grunden till den här rapporten, i tre principer

1. **Välj ett fokus** – börja där det känns mest meningsfullt.
2. **Börja arbeta konkret i liten skala** – vänta inte på den perfekta planen.
3. **Skapa en lärandeprocess** – gör reflektion till en del av själva arbetet.

För att lyckas vända negativa utvecklingsprocesser behöver vi mer än enstaka projekt och snabba lösningar – vi behöver strukturer där erfarenheter systematiskt tas tillvara och leder till nödvändig förändring. Lärande handlar ju just om att skapa förutsättningar för det – för utveckling. När du bjuder in andra aktörer, när du lyssnar till de boende, och när du skapar förtroendefulla samarbeten – då ökar möjligheterna att skapa verklig förändring.

Om man ska lyckas vända negativa utvecklingsprocesser måste man ha kontrollen över området. Trygghetsarbete är redan idag en viktig del i områdesutveckling. Men trygghetsarbetet måste kombineras med andra metoder som syftar till mobilisering, samverkan och ökad trygghet

Det är också viktigt att orka hålla ut över tid. Utveckling i utsatta stadsdelar tar tid. Men varje steg spelar roll. Varje insats, varje samtal, varje samarbete bidrar till att bygga en bättre grund för framtiden. Vi vet också att långsiktighet viktig. Det går att arbeta långsiktigt även om man arbetar i projekt om man lyckas koppla ihop enskilda projekt med varandra. Men det kräver att man systematiskt för vidare erfarenheter mellan projekt. En annan lärdom är att det är viktigt att ta och behålla kontrollen över områden. Om det etableras alternativa matskruktur i ett bostadsområde krävs det stora resurser och hårt arbete för att vända negativa utvecklingsprocesser.

Metodboken inleds med ett översiktligt kapitel som diskuterar varför ett fastighetsbolag bör arbeta med områdesutveckling. Därefter följer åtta korta kapitel där lika många färdigheter presenteras. Varje kapitel innehåller avsnitt som beskriver hur aktörerna i Destination Tynnered arbetat konkret med just den specifika färdigheten. I slutet på metodboken finns en lista på den litteratur som ligger till grund för innehållet samt tips på andra former av utbildningsmaterial som kan användas som komplement till innehållet i den här metodboken. Varje kapitel kan läsas fristående och i valfri ordning. Det första kapitlet har en lite mer teoretisk tyngdpunkt och är lite längre än de övriga kapitlen – och ger dig en bra grundläggande förståelse för problemet i stort; hur det arbetats med utsatta stadsdelar genom åren och varför problemet fortfarande kvarstår.

1. Att förstå områdesutveckling

Det som gör socialt hållbar områdesutveckling så utmanande är att det är så många faktorer som påverka olika utfall. Detta illustreras i bilden nedan. En röd tråd i den här metodboken är att detta är något som man hela tiden måste hänsyn till när man arbetar med socialt hållbar områdesutveckling. Utvecklingen av ett nybyggt bostadsområde till dagens utsatta områden är resultatet av lokala, nationella och globala processer som samverkat under lång tid. Eftersom orsakerna till utvecklingen är så mångfacetterad och komplex, finns det många sätt att förstå och beskriva orsakerna till varför ett område har vissa utmaningar. På samma sätt finns många olika sätt att förstå och formulera vad som behöver göras för att vända utvecklingen.

Komplexiteten innebär också att det krävs många olika former av kunskap och erfarenhet och många olika sorters data för att fullt ut förstå situationen i ett område. Boendeformer, utbildningsnivå hos de boende, graden av självförsörjning, hälsa och ohälsa och rapporterade brott är olika kvantitativa mått som kan användas för att dela kategorisera och förstå områden. De är också faktorer som man kan försöka påverka, till exempel genom olika satsningar för att minska arbetslösheten hos de boende i området eller höja skolresultaten. Många områdessatsningar fokuserar på detta, eftersom det är faktorer som i alla fall är möjlig att mäta.

Den byggda miljö, områdets geografi och relation till övriga delar av staden och områdets historia kräver andra former av data, kunskaper och erfarenhet för att kunna beskrivas och förstås. Det är faktorer som är svårare att påverka. Man kan försöka kompensera brister i den fysiska miljön genom att skapa nya mötesplatser eller förändra utemiljön mellan husen. Men det tar tid och kräver resurser. Att ett bostadsområde ser ut som det gör är också en följd av en viss bostadspolitik, vilket också kan vara svårt att påverka, inte minst historiskt. Den sista gruppen av faktorer som påverkar ett område är de mer svårångade aspekterna som illustreras av de gula bollarna i bilden ovan: berättelser om området, upplevd trygghet och kollektiv förmåga.

Att det uppstår skillnader mellan stadsdelar behöver inte vara ett problem. Men när skillnaderna blir för stora eller när vissa stadsdelar har en överrepresentation av utsatta individer eller grupper blir boendesegregationen ett samhällsproblem. Inom segregationsforskningen finns olika uppfattningar om i vilken utsträckning boendesegregation är ett resultat av fria val eller om den uppstår som en följd av att vissa grupper bara har möjligt att bo vissa områden i staden, till exempel som en följd av höga bostadspriser.

Om man ser boendesegregation som en följd av frivilliga val finns en risk för att man anser att orsaken ligger hos medlemmarna i gruppen som saknar egenskaper eller



förmågan att integrera sig i det övriga samhället. Om man i stället ser segregation som en relationell process, så är bostadsområden som domineras av människor födda i Sverige lika segregerade som bostadsområden där majoriteten av de boende är födda utanför Sverige. Om man utgår från en sådant synsätt kan man beskriva segregation som ett samhällsfenomen. där samhället som helhet är segregerat, vilket missgynnar vissa grupper.

Boendesegregation blir ett problem om det leder till att vissa grupper och individer systematiskt missgynnas som en följd av att de tillhör en viss grupp eller bor på en specifik plats. Inom forskningen brukarna man tala om ”Grannskapseffekten”. Det är en brokig och svårdefinierad term eftersom det inte råder koncensus om vad som omfattas i ett ”grannskap” eller vilken utsträckning det finns en tydlig kausalitet mellan platsen som en individ växer upp och lever och de livsval man gör. Granskapseffekter ska inte förstås som en deterministisk kategorisering. Det finns dock forskningsresultat som pekar på samband mellan det område jag växer upp i och min framtida hälsa, utbildningsnivå, sysselsättningsnivå och inkomst. Individer som växer upp och lever i socioekonomiskt svaga områden har sämre utbildning, lägre sysselsättning, lägre inkomst och sämre hälsa jämfört med individer som lever i mer välbärgade områden. Om man ser boendesegregation som en resursfråga, kan man förklara grannskapseffekten som en följd av att ökade boendekostnader, brister på billigare bostäder och svårigheter att få tillgång till en bostad som möter olika familjers behov begränsar valmöjligheterna för vissa grupper i samhället att välja vilka områden man kan bo i. En person med en lägre inkomst har färre valmöjligheter. Detta leder i sin tur till att områden som domineras av en boendeform, till exempel hyreslägenheter ägda av allmännyttiga bolag, kan bestå av grupper med lägre inkomster och olika former av försörjningsstöd.

Boendesegregationen har inneburit att det skapats bostadsområden där befolkningen är mer utsatt för kriminalitet, har sämre hälsa och lägre inkomster jämfört med andra, vilket motiverar att samhället och andra aktörer bör göra särskilda insatser, inte minst för att minska granskapseffekterna. Sådana insatser måste göras utan att samtidigt stigmatisera och skuldbelägga individerna som lever i dessa områden, vilket inte sällan är svårt. Boende i områden som framhålls som exempel på framgångsrik områdesutveckling, till exempel Gårdsten i norra Göteborg kan både berätta om hur positivt de ser på utvecklingen och hur stolta de är över att bo där - samtidigt som de fortfarande upplever sig stigmatiserade av att området har ett rykte och en historia som verkar vara svår att förändra Att arbeta med att kompensera för grannskapseffekten genom att arbeta med socialt hållbar områdesutveckling

handlar alltså om att öka möjligheterna för fler grupper och individer i samhället att forma sina liv. Det handlar om att på olika sätt stödja och kompensera de som växer upp i ett socioekonomiskt utsatt område där man kanske saknar många av de fördelar som ges de unga som växer upp i ett mer välbärgat område. Det handlar om att visa omsorg om alla människor i vårt samhälle och sträva efter att ge alla samma möjligheter att forma sina liv.

1.1. Varför blir vissa områden utsatta?

De områden som idag beskrivs som ”utsatta områden” eller ”problemområden” domineras av hyreshus byggda under miljonprogrammet. Miljonprogrammet var ett politiskt svar för att bryta den tidens bostadskris. Målet med miljonprogrammet var att mellan 1965 – 1975 producera en miljon bostäder, uppdelat på hälften enfamiljshus och hälften lägenheter. De småhus som producerades under miljöprogrammet är idag i stor utsträckning attraktiva bostäder i eftertraktade områden. Miljonprogrammets hyreshusområden har istället blivit en symbol för segregation, fattigdom, utanförskap och sociala utmaningar.

Miljonprogrammets bostadsområden blev klart samtidigt som flera svenska städer drabbades av kriser i den svenska tillverkningsindustrin. Redan under 1970-talet började förfallet i de nybyggda områdena. De beskrevs som en form av nybyggd och modern slum, där den storskaliga arkitekturen skapade vantrivsel. De som kunde flytta gjorde detta, vilket innebar att områdena fick karaktären av genomgångsområden, något som i sin tur resulterade i instabila lokalsamhällen med låg kollektiv förmåga. De som bodde kvar hörde oftast till resursfattiga hushåll. Samtidigt fanns det fortfarande någorlunda fungerande skolor och en social välfärd. I många av områdena uppstod ett starkt lokalt kulturliv, till exempel i Stockholmsförorten Rågsved och dess motsvarighet Angered i Göteborg.

Under första halvan av 1980-talet accelererade in- och utflyttningen i de här områdena, vilket resulterade i tusentals tomma lägenheter. Trenden att de resurs-svaga hushållen bodde kvar stärktes, med följden att miljonprogrammets lokalsamhällen fortsatte att uppvisa en svag kollektiv förmåga. Under andra halvan av 1980-talet skedde två processer som påverkade den utvecklingen. Mellan 1987 – 1994 kom två stora flyktinggrupper till Sverige från mellanöstern och forna Jugoslavien. Många av de resursstarka hushållen, till exempel invandare som kommit till Sverige under 1970-talet, och hunnit etablera sig på arbets- och bostadsmarknaden, kunde flytta ut från

”miljonprogramsområdena”. När de resursstarka hyres-gästerna flyttade ut ersattes de av nyanlända resurs-svaga grupperna. Detta skapade heterogena områden med en mångfald av olika befolkningsgrupper med olika behov, förutsättningar. Eftersom välfärdssamhället försvagades stärktes trenden med ett etniskt baserat civilsamhälle som fick en allt tydlig en roll att hjälpa och stödja olika etniska grupper. Mångfalden innebar att civilsamhället blev alltmer heterogent och uppdelat utifrån etnicitet, vilket skapade utmaningar att bygga en gemensam kollektiv förmåga i området.

Mellan 1990 – 2000 genomgick Sverige stora förändringar som accelererade flera parallella segregationsprocesser. Flera av de skattereformer som nämndes i inledningen gynnade de som själva ägde sin bostads och som hade ett fast arbete. En annan reform som i förlängningen hade stor påverkan på utvecklingen av miljonprogrammets hyreshusområden var kommunaliseringen av skolan 1991. Det blev startskottet för en växande segregation mellan olika skolor som spädde på den växande boendesegregation. Det fria skolvalet innebär att föräldrar från mer resursstarka hushåll valde bort miljonprogramsområdenas skolor. De relativa inkomsterna föll kraftigt och ledde till att den sociala segregationen även blivit en inkomstmässig segregation. Fattigdom för med sig andra konsekvenser, till exempel ökad risk för psykisk och fysisk ohälsa. Från mitten av 1990-talet har flera stora satsningar finansierats av staten för att vända utvecklingen. Först ut var Blommanpengarna mellan 1995 – 1998. Den satsningen följdes av den så kallade Storstadssatsningen mellan 1999 och 2004 och satsningen på lokala utvecklingsavtal 2008–2011. Därefter följde satsningen på Urbana utvecklingsområden som pågick mellan 2012 och 2017. Dessutom har enskilda fastighetsbolag genomfört olika satsningar på utsatta områden. Ett exempel är arbetet med att utveckla området Gårdsten i norra Göteborg som finansierats av den allmännyttiga bostadskoncernen Framtidskoncernen AB. Det arbetet påbörjades redan under 1990-talet och innebar bland annat att ett helt nytt bolag bildades: Gårdstensbostäder. Framtidskoncernen påbörjande 2019 en ny stor satsning med målet att inga bostadsområden där koncernen ägde bostäder skulle finnas på Polisen lisat över utsatta områden. En annan arbetsform som används på flera ställen är BID (Business Improvement District), där fastighetsbolag tillsammans med kommunen och andra aktörer går samman för att vända utvecklingen i utsatta områden. Lika länge som det pågått olika satsningar har dessa utvärderats och kritiserats, både genom olika statliga utredningar och av forskare. En återkommande kritik är att satsningarna är för splittrade och präglas av kortsiktiga insatser. Ett projekt på tre till fem år kan sannolikt

inte vända utvecklingsprocesser som pågått i mellan 30 och 50 år. Visserligen leder många av satsningarna till att enskilda individer och grupper får det bättre, men det leder i sin tur till att resursstarka individer inte sällan lämnar området – det som forskare kallar för ”lyckoparadoxen”. Olika försök att skapa en ökad social blandning genom att bygga bostadsrätter har kritiserats för att bidra till gentrifiering (en socioekonomisk uppgrade-ringsprocess) av områden. Det vi kan ta med oss från tidigare forskning är att olika områdessatsningar fungerar bäst när de sker i nära samverkan med myndigheter inom välfärdssektorn. Då kan satsningar och projekt komplettera det välfärdssystem som finns. Det är också troligt att situationen i många bostadsområden skulle vara ännu värre om inte olika satsningar och projekt bidragit till att bromsa och mildra negativa utvecklingsprocesser. En annan återkommande kritik är att olika satsningar och initiativ börjar om från noll. Statliga myndigheter eller andra aktörer drar sällan lärdom från tidigare utvärderingar eller forskning. De statliga satsningarna har i sin tur inneburit att allt fler aktörer, till exempel stora nationella aktörer från civilsamhället har börjat arbeta med områdesutveckling. De bidrar med ny kunskap och nya perspektiv. Samtidigt blir det ibland konkurrens mellan olika aktörer och satsningar. Det uppstår en trängsel mellan olika professioner och aktörer som företräder skilda perspektiv, förklaringsmodeller, problem-beskrivningar och arbetsmetoder. Många aktörer vill ta på sig rollen och mandatet att presentera en lösning i stället för att samverka. Konkurrensen bidrar till att man är dålig på att lära av tidigare insatser eller bygger vidare på det som redan finns. Det blir Också en utmaning för inte minst skolan när allt fler aktörer från civilsamhället eller i form av sociala företag vill erbjuda hjälp och stöd.

1.2. En modell för områdesutveckling

Det finns olika sätt att definiera vad som karakteriserar en socialt hållbar områdes-utveckling. Den här metod-boken tar sin teoretiska utgångspunkt i ett synsätt som utvecklats av flera forsknings- och utvecklingsprojekt vid Malmö Universitet. Det arbetet tog sin utgångspunkt i att förstå orsaker till social oro och uppkomsten av sociala risker i utsatta bostadsområden. För att förebygga och bryta negativa utvecklingsspiraler lyfte forskningen fram behovet av att utveckla och stärka sociala skyddsfaktorer.

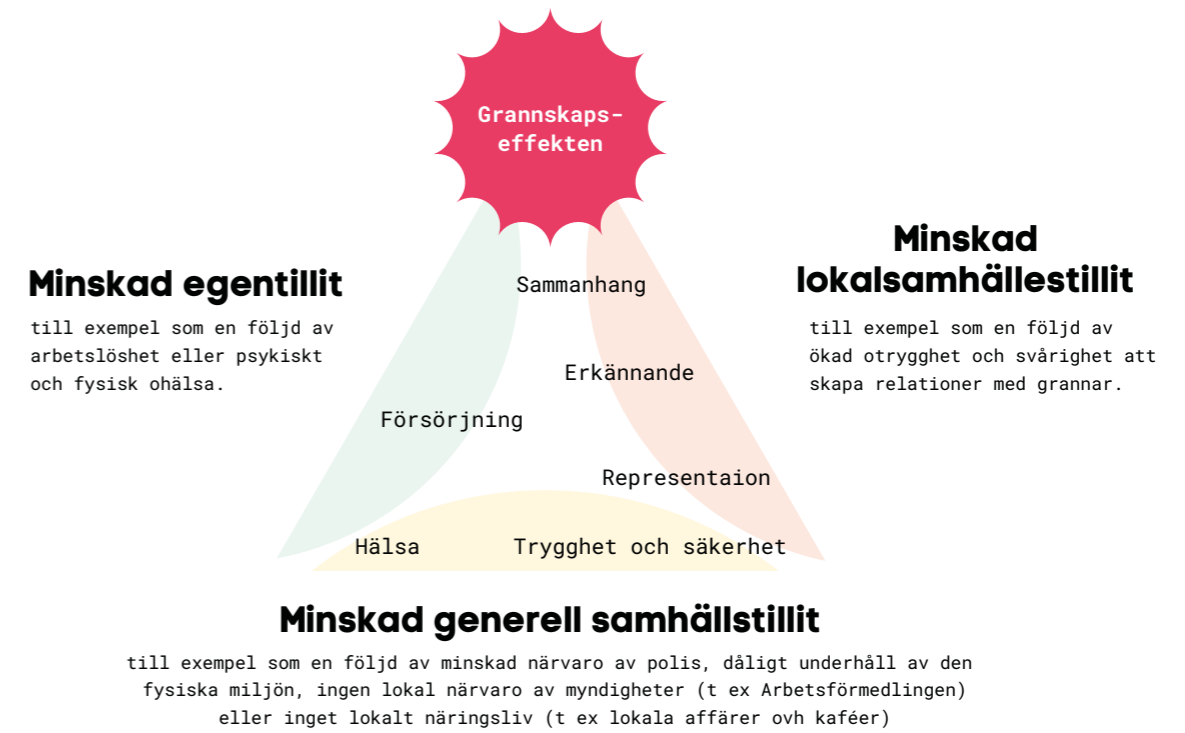
En central utgångspunkt är Martha Nussbaums argument att människor måste ges möjligheten att utveckla olika förmågor för att de ska kunna leva ett gott liv. Förutsättningarna för individer att utveckla

dessa förmågor påverkas av det samhälle de lever i. Det påverkas också av vilken plats man bor på och av ekonomiska och sociala omständigheter. Vissa förmågor, som god hälsa, utbildning, trygghet, bostad eller mat på bordet anser Nussbaum är grundläggande för att leva ett mänskligt liv överhuvudtaget.

Ett socialt hållbart samhälle måste ge alla människor förmågan att utveckla och leva ett gott och rikt liv. Individer måste ges förutsättningar att utveckla sin egen individuella kapacitet och tillsammans med andra utveckla en kollektiv förmåga till förändring. För att detta ska vara möjligt måste tre dimensioner i samhället fungera fullt ut. Detta illustreras i figuren nedan, skapad av kulturgeografen Per-Erik Hallin.

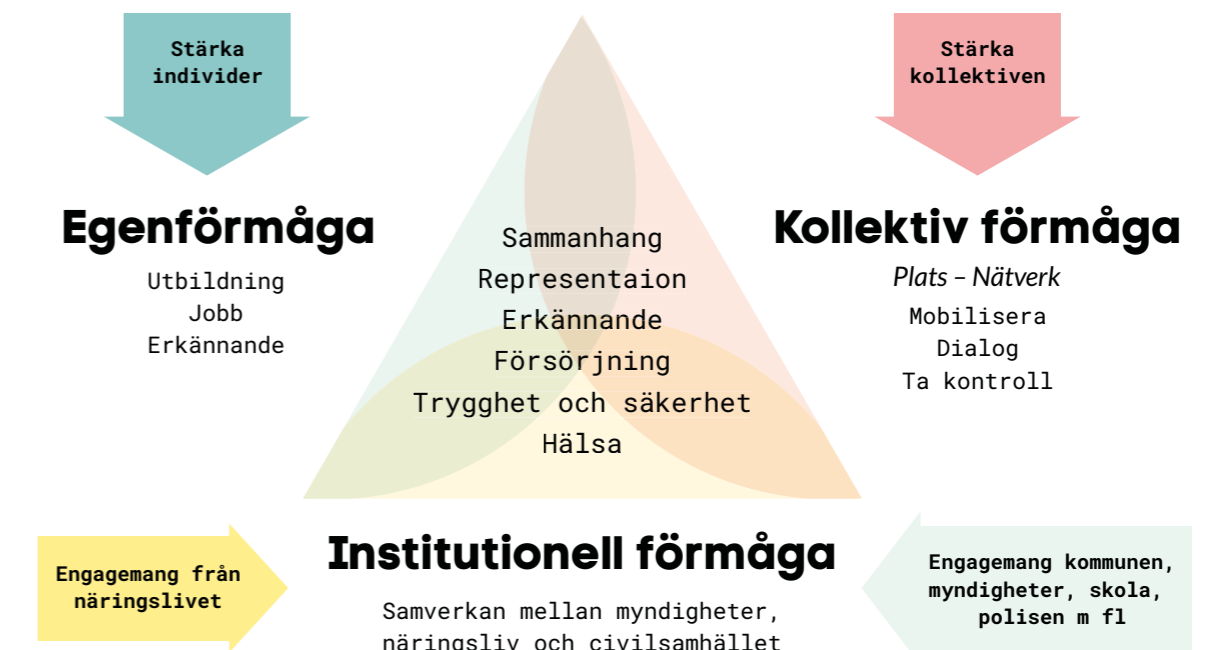
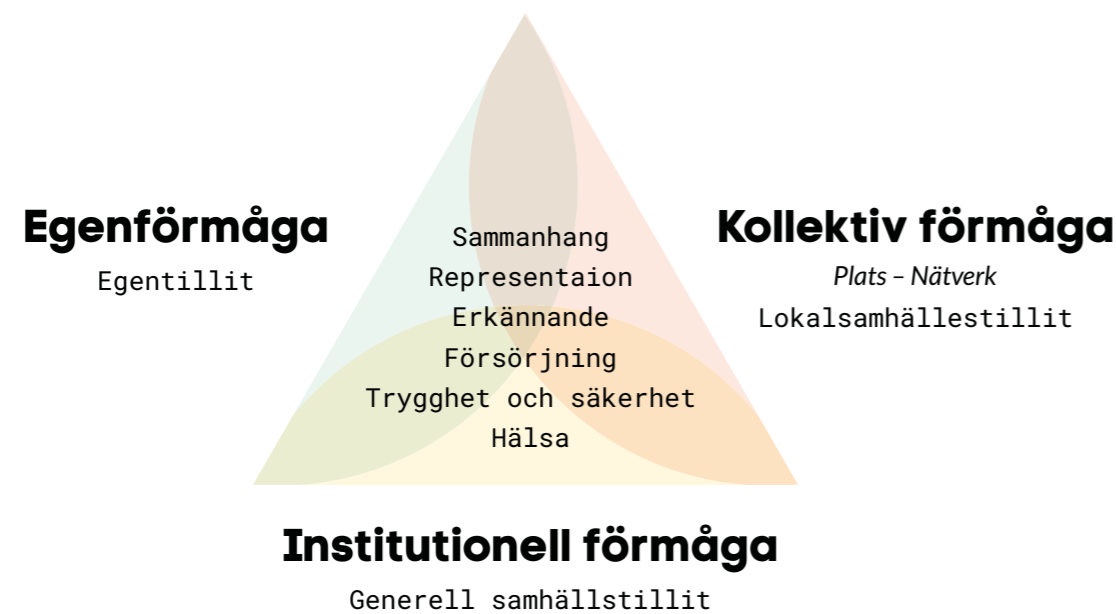
Stat, kommun och andra samhällsinstitutioner har ett stort ansvar att garantera att detta sker, även om delar av ansvaret också vilar hos individer. Enskilda människor måste ges möjligheten till egen försörjning, till att göra sin röst hörd, att få tillhöra sociala sammanhang och att ha en plats att leva och bo på. Människors möjligheter uppstår i mötet mellan individer, grupper och samhällets institutioner - alltså i triangeln skärningspunkter. I ett socialt hållbart samhälle har alla individer möjligheten att utveckla sina förmågor och leva ett gott liv, oavsett bakgrund och ställning i samhället.

Ett centralt ord är "tillit". Socialt hållbar områdesutveckling handlar om att skapa tillit. Negativa utvecklingsprocesser drivs på av en minskad tillit och leder också till att tilliten minskar hos individer och kollektiv. Socialt ohållbara utvecklingsprocesser uppstår när en eller flera av dessa dimensioner sviktar eller försvinner. Att misslyckas i skolan, att inte kunna försörjas sig eller att under lång tid drabbas av psykisk eller fysisk ohälsa påverkar tilliten till min egen förmåga. Ökad otrygghet och svårighet att skapa relationer med grannar, kanske som en följd av en hög omflyttning minskar tilliten till grannskapet och den kollektiva förmågan. Detta kan i sin tur leda till en minskad tillit till samhället i stort till exempel som en följd av minskad närvaro av polis, dåligt underhåll av den fysiska miljön, ingen lokal närvaro av olika myndighetsfunktioner (Arbetsförmedlingen, banker, postkontor) eller ett begränsat lokalt näringsliv (lokala affärer och kaféer). Detta kan bidra till negativa grannskapseffekter. Socialt hållbar områdesutveckling kan aldrig lyckas utan en återskapad tillit. För att lyckas med det måste aktörer från olika samhällssektorer samverka för att koordinera olika insatser. Det övergripande är att stärka förmågor och skyddsfaktorer hos individer och grupper. Detta förutsätter i sin tur att näringslivet och offentlig sektor stärker sina förmågor att skapa jobb och upprätthålla



en god välfärd. Detta illustreras i figuren nedan. Ett annat begrepp som är centralt i den här metodboken är "rådighet". Det finns en mängd olika faktorer som påverkar varför ett bostadsområde har utmaningar, till

exempel i form av otrygghet eller ekonomisk utsatthet. I del fall har fastighetsbolagen rådighet över utmaningen och kan bidra till att lösa den. I andra fall kanske de bara kan kompensera och försöka hantera delar av komplexa



Källa: Hallin, Per-Olof (2020) Från utsatta till goda livsvillkor. I: Gerell, Manne; Hallin, Per-Olof; Nilvall, Kim och Westerdahl, Stig (red) Att vända utvecklingen - från utsatta områden till trygghet och delaktighet. MAPIUS 26. Malmö universitet. Figuren finns på sidan 172.

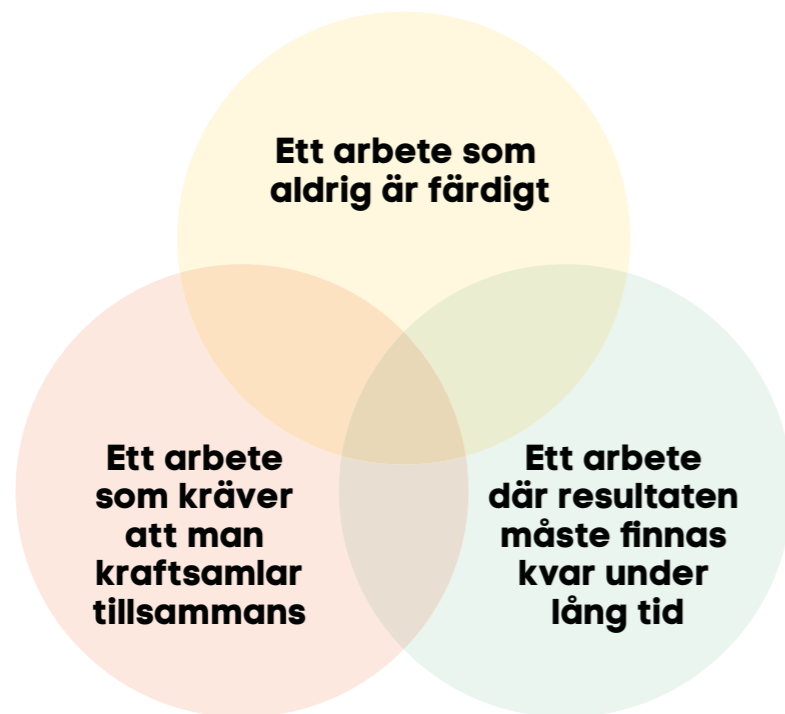
problem. I nästa kapitel kommer vi att återkomma till den frågan.

Din roll som arbetandes i fastighetssektorn är också att hålla ut över tid. Utveckling i utsatta stadsdelar är inget som man bli klar med snabbt. Varje steg kan dock spela en stor roll. Varje insats, varje samtal, varje samarbete bidrar till att bygga en bättre grund för framtiden.

Socialt hållbar områdesutveckling, kan man säga, är ett arbete som aldrig blir färdigt. Du och dina kollegor måste skapa ett sammanhang där ni kan hjälpa varandra att orka arbeta långsiktigt. Ni måste vara beredda på att ni ibland måste börja om. Även om ni lyckats vända utvecklingen i ett område, så kan det hända saker som innebär att nya negativa utvecklingsprocesser uppstår. Där för är det viktigt att inte ge upp – och lika viktigt är det att ni därför har en stabil kunskapsbas att stå på och ett system för hur ni minns och utvecklas som organisation.

För att vända utvecklingen måste man som fastighetsbolag agera tillsammans med andra aktörer. Då är det viktigt att ni mobiliserar och samlar olika aktörer och att ni koordinera olika insatser så att ni blir effektiva tillsammans. Socialt hållbar områdesutveckling handlar delvis om att kompensera för historiska misstag och negativa utvecklingsprocesser. Det handlar om att förvalta genomförda förändringar så att projekt i förläningen leder till varaktiga förändringar i ett område.

- Att orka arbeta långsiktigt
- Att vara beredd på att få börja om
- Att inte ge upp



- Att mobilisera och samla olika aktörer
- Att agera tillsammans
- Att koordinera olika insatser

- Att kompensera tidigare misstag genom att bygga nytt
- Att förvalta genomförda förändringar

1.3. Destination Tynnered och Handslagen

Destination Tynnered är ett av tre så kallade Handslag. Handslagen är en satsning som påbörjades 2019, med målet att inga bostadsområden i Göteborg ska kategoriseras som särskilt utsatta områden av polisen. Förutom Destination Tynnered finns det idag Handslag för Biskopsgården och Bergsjön. I handslagen samverkar Göteborgs stad med de fastighetsbolag som äger fastigheter i respektive område samt med delar av den lokala näringslivssektorn. Destination Tynnered är, som tidigare nämnts, ett samarbete mellan Volvo Cars, Stena Fastigheter och AB Framtiden (som inkluderar Familjebostäder och Bostadsbolaget). Samarbetet drivs av dessa tre huvudaktörer som arbetar gemensamt med lokala hyresgäster, näringsidkare, civilsamhället och Göteborgs stad för att uppnå sina mål.

Alla tre handslagen har tre fokusområden: jobb, skola och meningsfull fritid. Sociala insatser som dessa kombineras med andra former av områdesbaserad stadsutveckling - som utveckling av den fysiska miljön och nybyggnation. Man vill också främja olika former av entreprenörskap som en del i arbetet med att öka

graden av självförsörjning hos boende. Man arbetar också aktivt med olika former av mobilisering och dialoger, till exempel genom att etablera lokala mötesplatser. I Tynnered har man öppnat en särskild lokal - "Hubben" - som en mötesplats för dialog, information och samarbete.

Destination Tynnered leds av en styrgrupp. Där ingår VD:arna för respektive ingående bolag. Styrgruppen ger arbetet mandat och beslutsförmåga, medans det dagliga arbetet organiseras i arbetsgrupper, där representanterna från de deltagande bolagen turas om att vara ordförande.

1.4. Åtta förmågor för områdesutveckling

I forskningscirkeln har vi identifierat åtta färdigheter som man behöver utveckla för att som fastighetsbolag kunna fokusera och prioritera mellan olika utmaningar. Dessa åtta förmågor hänger ihop. När man arbetar med områdesutveckling i praktiken arbetar man ofta parallellt med fler av dessa förmågor.



Det första steget handlar om att välja ett fokusområde. Efter att ha läst den här rapporten och gått e-utbildningen sitter du kanske med många idéer och insikter och kanske en känsla av att utmaningarna är stora och komplexa. Det förstår vi. För att komma vidare behöver du välja ett område där du vill göra skillnad.

När vi säger "område" så menar vi tematiskt, men det kan förstås vara en fysisk plats som ni sätter ert första fokus på. Det kan vara något ni redan har mätt eller sett – till exempel att otryggheten i vissa delar av området är högre än i andra. Det kan vara något som boende själva lyft i dialoger – kanske att de saknar platser där människor kan mötas. Eller så kan det vara något där du vet att just din fastighetsorganisation har en unik möjlighet att bidra – som att skapa fler arbetstillfällen lokalt, eller att förbättra utemiljön runt fastigheterna.

En viktig del i socialt hållbar områdesutveckling handlar om att på olika sätt kompensera för brister och utmaningar som påverkar området. För att lyckas med ett sådant arbete behöver man mobilisera boende och andra aktörer. När du väljer fokus behöver det inte handla om att hitta den största eller mest akuta utmaningen. Det handlar om att hitta en ingång som känns möjlig och meningsfull att arbeta med. Det kan vara litet eller stort – det viktigaste är att det är avgränsat. Att välja fokusområde ger dig riktning. Det hjälper dig och dina samarbetspartners att samlas kring något gemensamt, och gör det lättare att se framsteg. Vad skulle något kunna vara som ni kan börja arbeta med här och nu?

Du behöver bli bra på att samverka och koordinera olika insatser. I en del fall behöver du aktivt ta kontrollen över området genom att arbeta systematiskt med trygghetsfrågor. Och du behöver naturligtvis kommunicera både framgångar och utmaningar, inte minst för att kunna engagera och mobilisera. Du behöver löpande utvärdera ditt arbete, till exempel genom att följa upp mål och indikatorer. Och slutligen behöver du göra det som vi gjort i vår forskningscirkel: att löpande reflektera över vad som fungerar bra och vad man kan göra bättre.

När du har valt ett fokusområde kan det var lätt att vilja göra en stor plan. Att vilja täcka in allt på en gång. Men erfarenheten visar att det är bättre att börja i liten skala och låta lärandet ske i steg. I Destination Tynnered kunde det till exempel handla om att ordna en gemensam lokal, att skapa en "Tynneredsdag" – eller ta fram en gemensam kommunikationsplan. Eller hur, visst låter allt detta som en hel del jobb bara det! När du bjuder in andra aktörer, när du lyssnar till de boende, och när du skapar förtroendefulla samarbeten – då ökar möjligheterna att skapa verklig förändring.

Att sätta igång i en mindre skala betyder inte att tänka smått. Det betyder att du vågar gå från idé till handling utan att vänta på den perfekta lösningen. Börja med en "pilot", ett test eller ett avgränsat projekt. Att lära sig efter hand och att vara ödmjuka tillsammans för att det inte blir helt rätt med en gång är viktig.

Kanske kan det i ert fall handla om att pröva en ny form av samverkan i ert område. Kanske att starta ett trygghetsinitiativ tillsammans med de boende på en gård som är lite särskilt drabbad. Eller att bjuda in till en gemensam aktivitet där både boende, föreningar och lokala aktörer deltar. När du bjuder in andra aktörer, när du lyssnar till de boende, och när du skapar förtroendefulla samarbeten – då ökar möjligheterna att skapa verklig förändring.

Poängen är att ni snabbt får något konkret att samlas kring. Det skapar energi, det bygger tillit, och det gör det möjligt att lära av gemensamma erfarenheter. Kom ihåg: Små steg kan innebära att göra stor skillnad! På det här sättet, är våra erfarenheter från att ha stöttat och följt Destination Tynnered, byggs områdesutveckling bit för bit. När ni visar resultat, även i det lilla, blir det också lättare att engagera fler. Förtroendet växer när människor ser att saker faktiskt händer.

Vi vill igen betona vikten av att skapa en lärandeprocess. När du väl sätter igång kommer du att märka att allt inte blir som du tänkt. Områdesutveckling är komplext, det handlar om människor, relationer, resurser och ibland också om motstridiga intressen. Därför är det så viktigt att bygga in lärande i arbetet.

En lärandeprocess betyder att du regelbundet stannar upp och reflekterar. Vad har fungerat? Vad behöver vi ändra? Vilka nya insikter har vi fått? Det kan handla om korta avstämningar i arbetsgruppen, längre reflektioner med boende, eller att skapa utrymme för gemensam analys med andra fastighetsägare och aktörer i området.

När ni bygger in lärande i arbetet, blir utvecklingen mer hållbar. Ni slipper fastna i gamla hjulspår. Ni kan justera och förbättra längs vägen. Och ni stärker förmågan att möta nya utmaningar. Lärande handlar också om att se framgångarna – att stanna upp och uppmärksamma det som faktiskt blir bättre. Det skapar motivation att fortsätta. Så se till att bygga in lärande som en naturlig del av ert arbete. Det är inte något som sker vid sidan av eller – som kanske är allra vanligast – i slutet av en process. Ett successivt lärande är en viktig nyckel för att lyckas med områdesutveckling.



2. Fokusera

Det första först förmågan som behöver utvecklas är förmågan att fokusera och prioritera. I kapitel 1 konstaterade vi att det är många olika faktorer som bidrar till att ett bostadsområde har en viss karaktär. Boendesegregation och områden med olika utmaningar och problem är ett resultat av många olika utvecklingsprocesser som samverkat med varandra under många år. Att vända så långsiktiga trender är inget man gör i en handvändning. När man ska börja arbeta praktiskt med att bryta negativa utvecklingsprocesser i ett bostadsområde kan de vara svårt att veta var man ska börja. Men ska dock inte bli förlamad av komplexiteten, utan utverka en strategi för att kunna prioritera och fokusera. För att komma vidare behöver du välja ett område där du vill göra skillnad.

När vi säger "område" så menar vi tematiskt, men det kan förstås vara en fysisk plats som ni sätter ert första fokus på. Det kan vara något ni redan har mätt eller sett – till exempel att otryggheten i vissa delar av området är högre än i andra. Det kan vara något som boende själva lyft i dialoger – kanske att de saknar platser där människor kan mötas. Eller så kan det vara något där

du vet att just din fastighetsorganisation har en unik möjlighet att bidra – som att skapa fler arbetstillfällen lokalt, eller att förbättra utemiljön runt fastigheterna. Att fokusera och prioritera behöver inte handla om att hitta den största eller mest akuta utmaningen. Det handlar om att hitta en ingång som känns möjlig och meningsfull att arbeta med. Det kan vara litet eller stort – det viktigaste är att det är avgränsat. Att välja fokusområde ger dig riktning. Det hjälper dig och dina samarbetspartners att samlas kring något gemensamt, och gör det lättare att se framsteg. Vad kan ni börja arbeta med här och nu?

Donald Schön som var en pionjär inom forskningen kring organisatoriskt och professionellt lärande, har utvecklat några begrepp för att beskriva hur professionella tar sig an olika arbetsuppgifter. Han var intresserad av hur olika grupper av professionella, till exempel arkitekter, gjorde när de försökte lösa olika problem i sitt arbete – allt ifrån rutinmässiga vardagsproblem till mer komplexa utmaningar. När Donald Schön följde hur professionella tog sig an olika problem under en arbetsdag fann han att de som regel tillämpande något som han kallade "naming

and framing”. Problemet måste beskrivas och definieras – dvs. ”naming”, att sätta ord på det. Men än viktigare är att urskilja vilken sorts problem det var och vilka kunskaper, metoder och arbetssätt som var relevanta att tillämpa för att kunna lösa det. För att kunna hantera ett problem så måste man ”sätta en ram runt det” – dvs. ”framing” – för att kunna utesluta saker som ”inte hör till problemet”.

Men när man utesluter och avgränsar så finns det också risk för att man missar viktiga aspekter. Man kanske väljer de lösningar och arbetssätt man redan kan och är bekväm med. Forsknings om beslutfattande visar att vi ofta upprepar gamla lösningar och att det är svårt att tänka nytt, att gå emot tidigare erfarenheter. Det här illustrerar ett dilemma med allt arbete med socialt hållbar områdesutveckling. För att överhuvudtaget kunna åstadkomma en förändring måste man börja någonstans – men alltså också välja bort andra utmaningar och problem än de man landar i inledningsvis. Det är därför viktigt att du som arbetar med socialt hållbar områdesutveckling ständigt reflekterar över hur du och dina kollegor förstår varför utvecklingen ser ut som den gör i ett visst bostadsområde. I kapitel 9 diskuteras detta mer på djupet.

Ett sätt att öka precisionen i ert arbete är att formulera en effektlogik, där man identifierar och beskriver vad

som behöver förändras och hur man kan avgöra när och om förändringen har inträffat. För att formulera en effektlogik behöver man börja med nuläget. Vilka utmaningar finns i området idag? Vilka resurser finns? Vilka är de olika goda krafter som ni kan bygga förändringen kring? Därefter behöver man formulera mål. Hur ska situationen se ut om ett år? Om fem? Vilka förflytningar behöver vi göra för att nå dit? I ett efterföljande steg formulerar man indikatorer som kan hjälpa oss att avgöra om vi är på rätt väg. Effektlogiken beskriver vilka resultat, utfall, effekter och aktiviteter som man tror krävs för att vända utvecklingen i ett område. När man formulerar en effektlogik behöver man också ta ställning till olika förklaringsmodeller. I förra kapitlet konstaterade vi att det finns många faktorer som påverkar utvecklingen i ett område och det går formulera många olika effektlogiker baserat på vilka samband och förklaringsmodeller man tror är viktigast. I en del fall står olika förklaringsmodeller och förslag på lösningar i konflikt med varandra.

Vilka faktorer som man tror är viktigast beror också på hur man uppfattar vad som är problemet. Det finns olika sätt att förstå och beskriv komplexa problem, till exempel orsaken bakom boendesegregation och hur man kan minska den. Eftersom det finns så många olika sätt att uppfatta vad som är problem och lösningar är det viktigt att man formulerar effektlogiken i nära dialog

med andra aktörer så att man får med många olika former av kunskap. Vilka samband och förklaringar pekar forskningen på? Vilka samband och förklaringar ser du och dina kollegor som arbetat i området och dagligen möter olika problem och utmaningar? Ser ni samma problem som forskarna? Eller ser ni helt olika saker? Det är också viktigt att få med de boendes perspektiv. Arbetet med att utveckla en effektlogik kan då användas för att identifiera och försöka hantera konflikter och spänningar mellan olika synsätt. Detta är särskilt viktigt när man ska mobilisera andra aktörer och koordinera olika insatser. Arbetet med att formulera en effektlogik kan med fördel göras parallellt med att man formulerar en kommunikationsstrategi.

En annan viktig aspekt är att urskilja vilka utmaningar och problem som ni som fastighetsbolag har rådighet över. Ett fastighetsbolag kan ha ingen eller liten rådighet över många av de faktorer som påverkar ett bostadsområde – men väldigt mycket rådighet över andra. När väl effektlogiken är på plats och accepterad av medverkande aktörer kan den användas för att planera, genomföra och utvärdera både enskilda insatser och projekten som helhet. När man omsätter en effektlogik i praktiken prövar man också dess giltighet. Märker man att något inte fungerar kan man behöva revidera och justera effektlogiken. När man arbetar efter effektlogiken utvecklar individer och grupper samtidigt sin förståelse av vilka förändringar som måste genomföras, till exempel inom olika organisationer och varför de bör genomföras för att uppnå missionen. Detsamma gäller för vilka förmågor och färdigheter som krävs. I kapitel tio finns referenser till två rapporter från nätverket HS30 – Hållbart Stockholm 2030 – som beskriver hur fastighetsbolag kan arbeta med att formulera indikatorer och bygga en effektlogik, samt hur de kan prioritera mellan olika insatser.

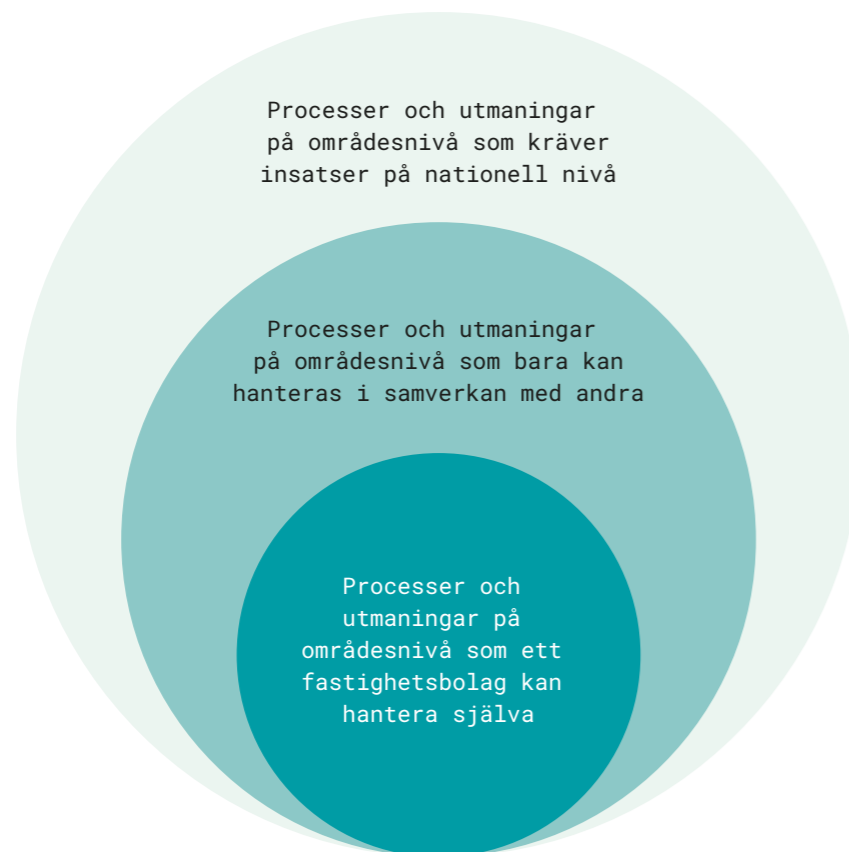
2.1. Så här arbetar Destination Tynnered

I Destination Tynnered började man inte med att utveckla en effektlogik. Starten på arbetet kännetecknades istället av att de fyra aktörerna i satsningen tog en mängd olika initiativ. En av deltagarna i forskningscirkeln beskrev det som att hoppa på en bil som körde i 110 km i timmen. Det höga tempot och mångfalden av initiativ innebar att situationen snabbt blev kaotisk. Lösningen blev att börja arbeta med att formulera en gemensam kommunikationsstrategi. Det man egentligen gjorde var att formulera en förändringsteori - och en form av effektlogik. Utifrån kommunikationsstrategin kunde man prioritera mellan olika insatser. Men för att kunna enas om en gemensam kommunikationsstrategi behövde man

först enas om en gemensam målbild. På det sättet fungerade arbetet med att ta fram en kommunikationsstrategi samma funktion som om att ta fram en effektlogik.

Ett viktigt steg i arbetet med att välja insatser och prioritera mellan dem är att få en överblick av vad som redan pågår i området. Det handlar dels om att få en bild av vilka problem och utmaningar som finns i området, men också om att få en bild av vilka styrkor och förmågor som finns hos de boende, till exempel i form av nätverk. Utmaningarna och problembilden byggde delvis på Polisens kategorisering av Tynnered som ett särskilt utsatt område. Till detta kom resultaten av trygghetsmätningarna som också pekade på att det fanns flera olika utmaningar. Inom ramen för forskningscirkeln genomfördes också en kapacitetskartläggning för stadsdelen. Den tog ett brett grepp och strävade efter att ge en både bred och djup bild av vilka styrkor som redan fanns i området – aktörer, nyckelpersoner, fysiska/rumsliga förutsättningar, kulturaktörer, näringsliv, föreningar.

Destination Tynnered var, som vi beskrivit ovan, en del av den större satsningen Handslag för Göteborg, med den uttalade målsättningen att det senast 2025 inte skulle finnas några bostadsområden i Göteborg som polisen kategoriserade som särskilt utsatta. Inom handslagen formulerades övergripande mål för Tynnered som deltagarna i Destination Tynnered behövde förhålla sig till. Dessa mål var kvantitativa: 500 nya jobb, 1500 feriejobb, 100 nya företag och en ökning av minst 40 elever med gymnasiebehörighet. Dessa mål blev sedan utgångspunkten för vilka lokala insatser man valde att prioritera.



3. Kompensera

I första kapitlet beskrevs de historiska processer som leder till att vissa bostadsområden blir utsatta. Utsattheten kan ses som en följd av att socioekonomiskt svaga grupper och individer koncentreras till vissa platser i staden. En del i socialt hållbar områdesutveckling är att kompensera för de negativa effekterna av grannskapseffekten. Att det uppstår skillnader mellan stadsdelar behöver inte vara ett problem. Men när skillnaderna leder till att grupper eller individer som lever i ett specifikt område missgynnas eller när vissa stadsdelar har en överrepresentation av utsatta individer eller grupper blir boendesegregationen ett samhällsproblem. Boendesegregationen har inneburit att det skapats områden där befolkningen är mer sårbar avseende kriminalitet, hälsa och inkomstnivåer jämfört med andra, vilket motiverar att samhället och andra aktörer bör göra särskilda insatser, inte minst för att minska grannskapseffekterna. Sådana insatser måste göras utan att samtidigt stigmatisera individerna som lever i dessa områden. Detta kan vara svårt. Boende i områden som framhålls som exempel på framgångsrik områdesutveckling, till exempel Gårdsten i norra Göteborg kan både berätta om hur positivt de ser på utvecklingen och att de är stolta över att bo där, samtidigt som de fortfarande upplever sig stigmatiserade av att området har ett rykte och en historia som verkar vara svår att förändra. Ett fastighetsbolag kan minska de negativa effekterna av boendesegregation genom olika former av kompensation. Här måste naturligtvis man som fastighetsbolag ha koll på vilken rådighet och vilket mandat man har över olika frågor. Det övergripande målet med olika former av kompensation är att minska de negativa följderna av olika grannskapseffekter. Man kan också beskriva detta som en strävan att stärka sociala skyddsfaktorer och minimera sociala risker.

Grannskapseffekter ska inte förstås som en deterministisk process. Det finns dock forskningsresultat som pekar på samband mellan det område en person växer upp i och hans framtida hälsa, utbildningsnivå, sysselsättningsnivå och inkomst. Individer som växer upp och lever i socioekonomiskt svaga områden har sämre utbildning, lägre sysselsättning, lägre inkomst och sämre hälsa jämfört med individer som lever i mer välbärgade områden.

Det finns inga enkla samband. Bara för att jag växer upp i ett utsatta område betyder det inte att jag inte kan skapa det liv jag vill leva. Men risken att jag fastnar i arbetslöshet eller får en låg inkomst ökar om jag växer upp i ett bostadsområde som domineras av hög

arbetslöshet och låg utbildningsnivå. En annan utmaning är att olika former av segregation. I områden där majoriteten har en låg inkomst och där det råder hög arbetslöshet har också många boende en sämre hälsa och lägre utbildningsnivå. Skolorna i dessa områden har också sämre skolresultat.

Att genom olika insatser sträva efter att stärka sociala skyddsfaktorer och kompensera för de negativa sidorna av grannskapseffekten handlar alltså om att öka möjligheterna för fler grupper och individer i samhället att forma sina liv. Det handlar om att på olika sätt stödja och kompensera de som växer upp i ett socioekonomiskt utsatt område där man kanske saknar många av de fördelar som ges de unga som växer upp i ett mer välbärgat område. Det handlar om att visa omsorg om alla grupper och individer i vårt samhälle och sträva efter att ge alla samma möjligheter att forma sina liv.

Som tidigare nämnts har det genomförts flera stora nationella satsningar för att bryta segregationen. En något dystert lärdom från dessa är att det är väldigt svårt att bryta segregation med insatser på områdesnivå, men att det kan hjälpa individer och grupper och också bromsa negativa utvecklingsprocesser i ett område. Det tar tid att på olika sätt kompensera för en utveckling som pågått i årtionden. En lärdom är att det är viktigt att arbeta nära kommuner och myndigheter, hos vilka ansvaret för olika välfärdsinsatser ligger, om man vill man åstadkomma mer långsiktiga förändringar. Samverkan mellan olika aktörer är helt avgörande för lyfta enskilda individer och bromsa negativa utvecklingsprocesser på områdesnivå.

Socialt hållbar områdesutveckling har många likheter med förvaltningen av de själva fastigheten och den omgivande platsen. Det är ett arbete som aldrig tar slut. Om insatser drivs i projektform är det viktigt att systematiskt föra vidare erfarenheter mellan projekt. Det är därför ni som arbetar med socialt hållbar områdesutveckling behöver bygga upp en struktur för lärande och reflektion (Se mer i kapitel 9)

3.1. Så här arbetar Destination Tynnered

Ett fastighetsbolag kan motverka de negativa effekterna av grannskapseffekten genom satsningar i den fysiska miljön såväl som olika former av sociala insatser. Förändringar i den fysiska miljön kan bidra till att skapa mötesplatser, som i sin tur kan främja dialog, framväxten av kollektiv förmåga och bidra till att öka känslan av trygghet. Synliga satsningar i den fysiska miljön kan bidra till att skapa positiva berättelser om området. Här ska vi presentera några exempel på fysiska satsningar från Tynnered.

Det ena exemplet är skapandet av lekplatsen Sagodragen. Satsningen har två syften. Dels handlar det om att skapa en fantasifull lekplats för barn som uppmuntrar till läsning och fantasi. Men det handlar också om att utforska hur en temporär mötesplats kan påverka en plats som upplevs otrygg.

Sagodragen byggdes på en besöks-parkering, intill en gångtunnel vid spårvagns-hållplatsen Brilljantgatan – en plats som upplevs otrygg under vissa tider av dygnet. I Sagodragen finns inspelade sagor, som spelas dygnet runt. Idag används Sagodragen av de som bor i området och av förskolor i området.



Det andra exempel är byggande av mötesplatsen Juvelen. De boende upplevde ytan vid Topasgatan som tråkig och outnyttjad. Inom ramen för Destination Tynnered skapade Bostadsbolaget ett utrymme för gemenskap och många olika typer av aktiviteter på platsen.

Här finns bland annat en scen som fungerar bra att leda exempelvis träningspass ifrån, eller att använda för mindre uppträdanden, föreläsningar eller liknande. Installerade eluttag gör att högtalare och mikrofon enkelt kan kopplas in. På en annan plats av ytan syns en blomsterbädd att njuta av, sittgrupper och grillplats. I den stora svartglitriga diamantliknande formationen finns platsbyggda sittbänkar och utrymmet passar bland annat bra som ett inspirerande uteklassrum.



FOTO: Erika Persson

Inom ramen för Destination Tynnered pågår en mängd satsningar som knyter an till de tre fokusområdena inom Handslag för Göteborg: jobb, utbildning och en meningsfull fritid. Destination Tynnered har ett nära samarbete med skolorna i stadsdelen. En målbild för det samarbetet är att skolorna i Tynnered ska vara attraktiva för barn både i och utanför Tynnered. Ett annat mål är att flera barn och unga går ut skolan med godkända betyg och har behörighet till gymnasiet. Man vill också stärka barn och ungas framtidstro och bidra till att de ges utökad nätverk. Destination Tynnered bidrar med stöd till läxhjälp och läsförbättrings åtgärder. Genom olika mentorsprogram bidrar man till möten, nätverk och stöd inför framtiden.

Genom Nextar erbjuder man ett mentorprogram till Frejaskolan, en av skolorna i området. Här får högstadiel elever med behov av extra stöd och med stor skolfrånvaro en individuell mentor, men också möjlighet att träffas i grupp. Eleverna får på så sätt stöd för att öka sin skolnärvaro och förbättra sina betyg. Genom ett samarbete med Räddningsmissionen erbjuds mellanstadieelever läxhjälp. De får också större kunskap om

studieteknik och om vad som krävs för att få ett gott resultat i skolan. Skolorna i området, Vättnedalsskolan, Ängåsskolan och Frejaskolan, väljer ut vilka klasser som ska få denna möjlighet. Studenter från Göteborgs Universitet och Chalmers är med som läxhjälpare, men även volontärer deltar. Detta är också ett exempel på hur man erbjuder elever förebilder och utökade nätverk.

En annan satsning är att ge så många som möjligt en bra start på dagen. Genom ett samarbete med Önnereds Handbollsklubb serveras högstadiel elever på Frejaskolan frukost fem dagar i veckan. Förutom att det är lättare att delta i skolundervisningen när man ätit, så ger frukosten också en lugn stund på morgonen tillsammans med trygga vuxna. På Vättnedalsskolan serveras frukost för mellanstadiet i samverkan med Reningsborg – ett socialt företag i Tynnered – och Fritid inom Socialförvaltningen sydväst.

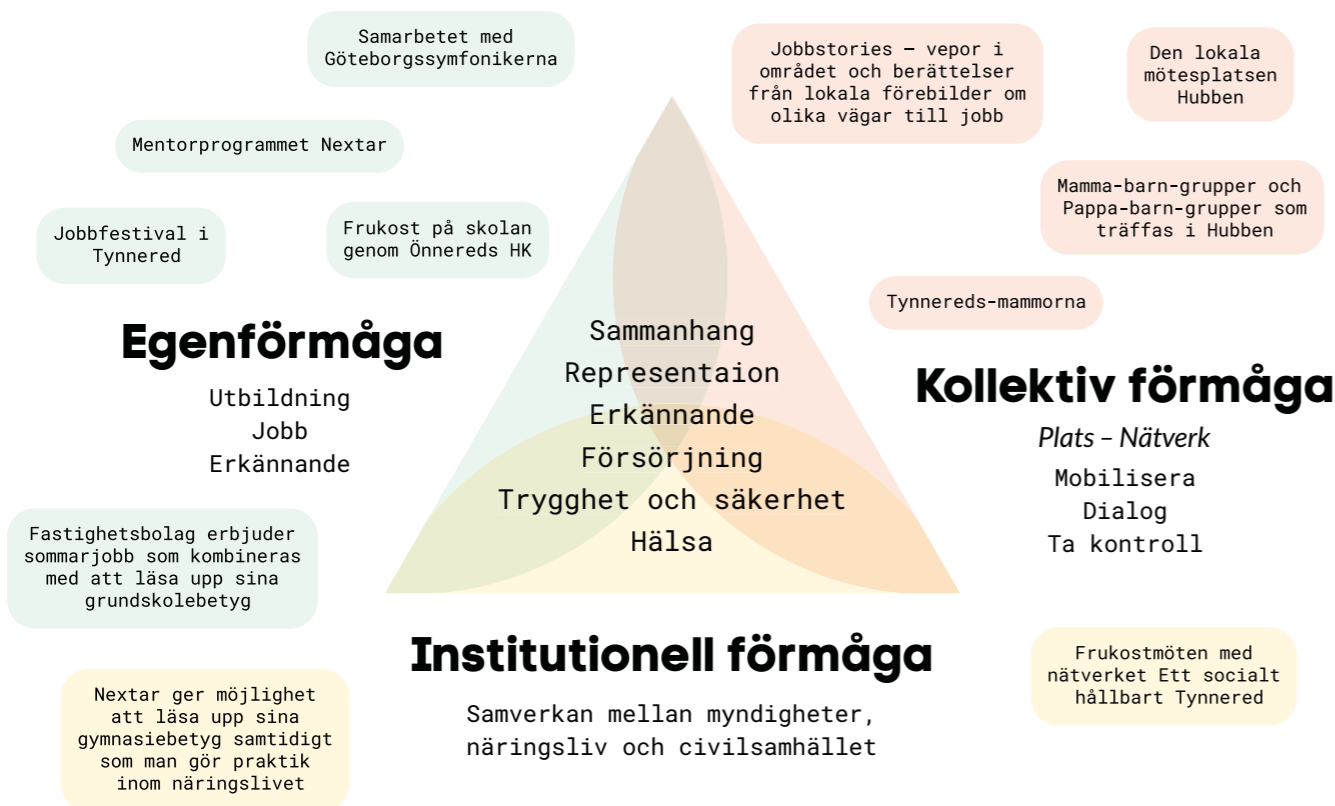
Ett annat exempel på insats är ”Pluggjobb”, en aktivitet där elever som inte fått godkända betyg vid vårterminens slut och behöver läsa upp sina betyg under sommaren får stöd att göra detta och samtidigt tjäna lite egna pengar. Elever som väljer att gå i sommarskola för att läsa upp sina betyg erbjuds således samtidigt ett sommarjobb. Detta har inneburit att ett antal elever lyckats få betyg i ämnen de tidigare inte klarat och på så sätt fått den gymnasiebehörighet som öppnar för framtiden.

När sommarlovet kommer är det många som har svårt att hitta vettiga aktiviteter. Då kan ett sommarläger göra skillnad. Under sommaren genomförde Reningsborg lägerveckor för barn i Tynnered. Barnen fick testa på nya aktiviteter och lära känna flera nya kompisar. Det har också anordnats läger för barn i årskurs 6 under andra skollov. Barnen är med och planerar aktiviteterna och flera som deltog i lägerveckorna ville också göra aktiviteter efter skolan, vilket gjorde att Reningsborg under 2024 startade projektet ”Fritidsborg”. Namnet har barnen själva kommit på och här sker olika aktiviteter, både lugna och med rörelse och barnen får mellanmål. Ett annat exempel på hur Destination Tynnered arbetar för att främja en meningsfull fritid är samarbete med Göteborgs Symfoniker och Räddningsmissionen som möjliggör att Ron Alvarez, dirigent på Göteborgs Symfoniker och Dream Orchestra, kommer till Tynnered och undervisar i musik och fungerar som konstnärlig ledare för verksamheten. Undervisningen är kostnadsfri

och deltagare har möjlighet att låna instrument. De får också följa med på ett side by side-läger under sommaren.

Inom Destination Tynnered organiseras också satsningar som riktar sig till vuxna, med syftet att sänka trösklarna som möter de som kämpar för att komma in på arbetsmarknaden. Därför stöttar Destination Tynnered de boende med jobbkurser och studiecirklar för att underlätta arbetsökandet. Under 2024 har Studieförbundet Bilda anordnat studiecirklar i Hubben med fokus på arbetsmarknadsfrågor. Exempel på aktiviteter är Vårdstart som syftar till att skapa vägar in till arbete inom vården och Arbetsstart, där arbetsökande får stöd i jobbsökandet med CV och personliga brev. Brister i svenska språket kan vara ett hinder för att söka jobb och etablera sig på arbetsmarknaden. Men satsningen Snabb svenska vill man stödja de som vill hålla en högre takt för att snabbt komma i arbete. Satsningen Lätt svenska riktar sig till de som behöver lite mer tid på sig för att läsa sig svenska.

Utöver dessa exempel sker det en mängd andra aktiviteter och insatser som organiseras av de boende, till exempel nätverket Tynneredmammorna, som regelbundet träffas och ordnar aktiviteter för sina barn. Alla dessa aktiviteter och satsningar bidrar till att stärka olika förmågor hos de boende i Tynnered, vilket illustreras i bilden nedan.



4. Mobilisera

En viktig del i allt områdesarbetet är att mobilisera. Fler av de aktiviteter och insatser som beskrivs i kapitlet ovan både förutsätter och bidrar till att mobilisera olika aktörer. Göteborgs stads övergripande satsning på Handslagen var ett sätt att mobilisera stora aktörer i staden för att försöka vända negativa utvecklingsprocesser i bostadsområden.

Det räcker dock inte med att mobilisera på en övergripande och strategisk nivå. Mobiliseringen måste också ske lokalt. För att skapa bästa möjliga förutsättningar för ett lokalt mobiliseringsarbete behöver man bygga nätverk med såväl andra aktörer i branschen, som med olika slags lokala krafter i området. Ett första steg är att göra en aktörskartläggning och en tidslinje över tidigare och initiativ och engagemang i ”ert” område. Då får man grepp om vilka aktörerna som man som fastighetsbolag skulle kunna engagera och interagera med. Efter att ni gjort en aktörskartläggning så behöver man bjuda in till ett första gemensamt möte – för att på det sättet mobilisera krafter i och för ert område. På det mötet behöver man initiera kunskapsutbyte och bygga lokal kapacitet och gemensam förmåga till områdesutveckling.

Mobilisering är en process som går i vågor. Men det är viktigt att man håller processen vid liv genom möten och dialoger för att bygga förtroende. Beroende på era förutsättningar kan en öppen lunch per vecka eller ett frukostmöte per kvartal – eller ett helt annat upplägg – vara lämpligt. Att ni har en regelbundenhet är viktigt. Hitta de former som passar för er!

Den stadsdel som ni arbetar i är inte nybyggd. Vi gissar att det tidigare genom åren genomförts en hel del insatser i projektform. Ni behöver därför göra en tidslinje för att kunna nyttja erfarenheter från tidigare insatser. En tidslinje – som ni kan uppdatera årsvis efter hand att ni åstadkommer milstolpar eller genom att saker utvecklas i ert område - är ett viktigt kommunikationsverktyg inte bara för er i projektet och era närmsta medaktörer. Det visualiserar processen för de boende och verksamma i området och blir en bild av allt det goda arbete som genomförts genom åren. Kanske har några som bor i ditt område varit med i detta. Genom att visa detta i bild kan en stolthet skapas och framförallt en förståelse för att mycket görs och har gjorts. En tidslinje blir en del av ett ”organisatoriskt minne” och hjälper er att komma ihåg och kunna relatera bakåt. Med hjälp av den här övningen skapar ni också en bra utgångspunkt för den utvärderingspraktik som vi kommer att utveckla i nästa del – där vi kommer att prata om sådant som gör tydlig skillnad,

men som kanske inte syns i statistik, utan i berättelser och handling.

En viktig sak att ha i åtanke när man mobiliserar för att utveckla lokal förmåga och bygga gemensam kapacitet är att olika aktörer har olika mål, syften och inte minst olika mycket tid och resurser för att samverka och olika anledningar till att medverka. Visst kan alla samlas kring idén att området ni verkar i behöver utvecklas, i generella ordalag. Men vad det innebär och hur det kan förstås är olika beroende på om du frågar den lokala fotbollsföreningen, kulturföreningen, näringsidkaren eller styrelsen för en närliggande bostadsrättsförening. De olika ingångar och förståelser för en utmaning behöver vi hantera innan vi sätter i gång med våra processer. Vi har alla olika perspektiv, olika ”blickar” på ett och samma sammanhang. Det är viktigt att ni som leder en process får syn på inte minst era egna perspektiv först, så att ni utifrån det kan vara öppna för att se andras.

Slutligen något om dialoger. Vi tror att ni som fastighetsbolag redan har flera olika rutiner och metoder för att föra samtal med era hyresgäster mer eller mindre regelbundet. Vi har här i kursen därför lagt några exempel på metoder ni annars kan använda er av för att föra dialog med lokala aktörer och boende – kanske kan det bredda er verktygslåda. Generellt är det viktigt att veta vilket syfte en dialog har – varför är det viktigt att ha dialog just nu och om just detta? Vilka frågor är det ni vill ha svar på – och framförallt vad hur ska svaren användas i ert områdesutvecklande arbete? Ni känner säkert till begreppet ”dialogtrötthet” och vet att det stundtals kan vara svårt att få människor att delta. Ett mycket tydligt syfte och en lika tydlig väg för kunskapen att göra skillnad – att ni vill använda den till förändring – är helt avgörande för att skapa ett förtroende över tid i vilken mobiliseringsprocess som helst.

För att sammanfatta: Börja ert mobiliseringsarbete med att gräva lite där ni står: vilka har ni omkring er, vilken roll kan de ha? Hur skulle de vilja engagera sig och hur kan ni nyttja varandra framåt? Beskriv också hur resan till där ni är nu har sett ut och fäst detta på papper för att kunna visa andra och er själva hur utvecklingen sett ut i ert område.

4.1. Så här arbetar Destination Tynnered

Satsningen på olika Handslag för Göteborg är ett exempel på hur en stad, ett stort fastighetsbolag och flera stora näringslivsaktörer kan mobilisera. Flera av de aktiviteter som beskrivs under rubrikerna "Kompensera", "Koordinera" och "Kommunicera" är exempel på olika former av mobilisering. Ett exempel är de återkommande frukostmöten där aktörer från både civilsamhället och kommunen kan informera om olika aktiviteter och behov. Sex gånger per år bjuder Destination Tynnered in skolor, föreningar, fastighetsägare, kommunrepresentanter och andra aktiva i Tynnered till frukostmöten. På dessa möten får minst tre aktörer berätta om sin verksamhet. Det finns gott om utrymme för prat och mingel. Frukostmötena stimulerar

samarbetet i Tynnered på ett mycket bra sätt och har gett många ringar på vattnet.

Frukostmötena är ett sätt att underhålla en löpande dialogprocess som också är konkret. Frukostmötena används för att både koordinera olika insatser och mobilisera inför olika större satsningar, till exempel inför en jobbmässa.

Två återkommande event – Jobbfestivalen och Tynneredsdagen – har skapat bra möjligheter till återkommande mobilisering av aktörer.

Den första Jobbfestivalen genomfördes hösten 2022. Det är en mötesplats där besökare kan träffa företag, prova på olika yrken, lyssna till inspirerande framgångsberättelser och få hjälp med att skriva cv. Vid



den senaste festivalen hösten 2025 riktades särskild uppmärksamhet mot en yngre målgrupp: skolungdomar. Flera yrkesskolor fanns på plats för att inspirera och väcka nyfikenhet kring framtida utbildningsvägar. På plats fanns även foodtrucks och restauranger som serverade mat och berättade om hur de startade sin verksamhet. Djs och musikaktörer stod för underhållningen och mötte de som är nyfikna på musikbranschen. Dessutom fanns biblioteket, polisen och många fler på plats för att mötas, inspirera och tipsa. På våren genomförs sedan många år Tynneredsdagen som är en lokal festival. Under dagen erbjuds en mängd olika aktiviteter som riktas till barn, unga och familjer.

I inledningen konstaterade vi att områdesutveckling är ett arbete som aldrig tar slut. På samma sätt kan se mobilisering. Många mobiliseringsprocesser är återkommande, som till exempel Tynneredsdagen och Jobbfestivalen. Varje år behöver man samla ihop sig igen. I en del fall kan man behöva göra en särskild ansträngning för att mobilisera en eller flera aktörer som man inte fick med sig vid förra tillfället.

5. Koordinera

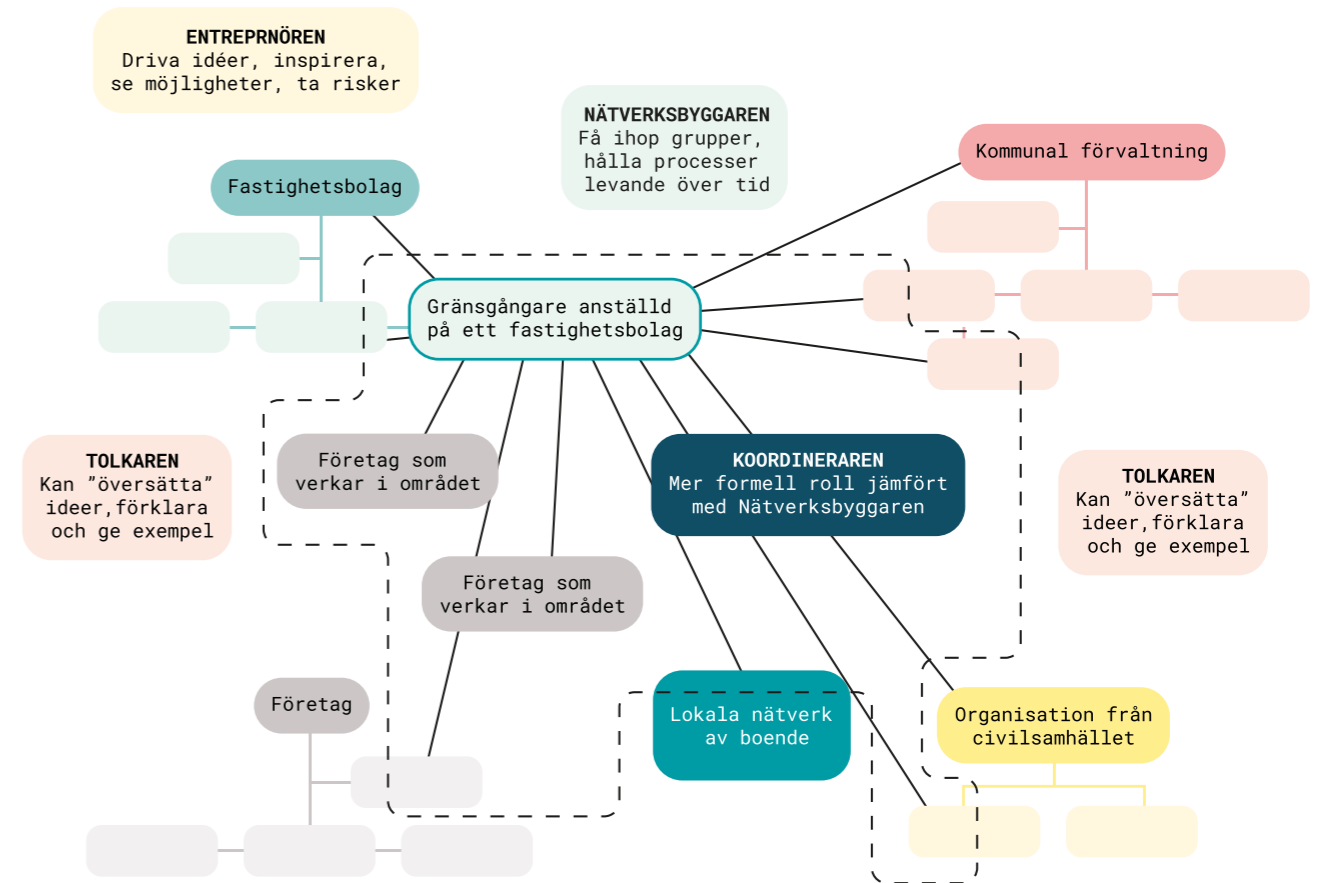
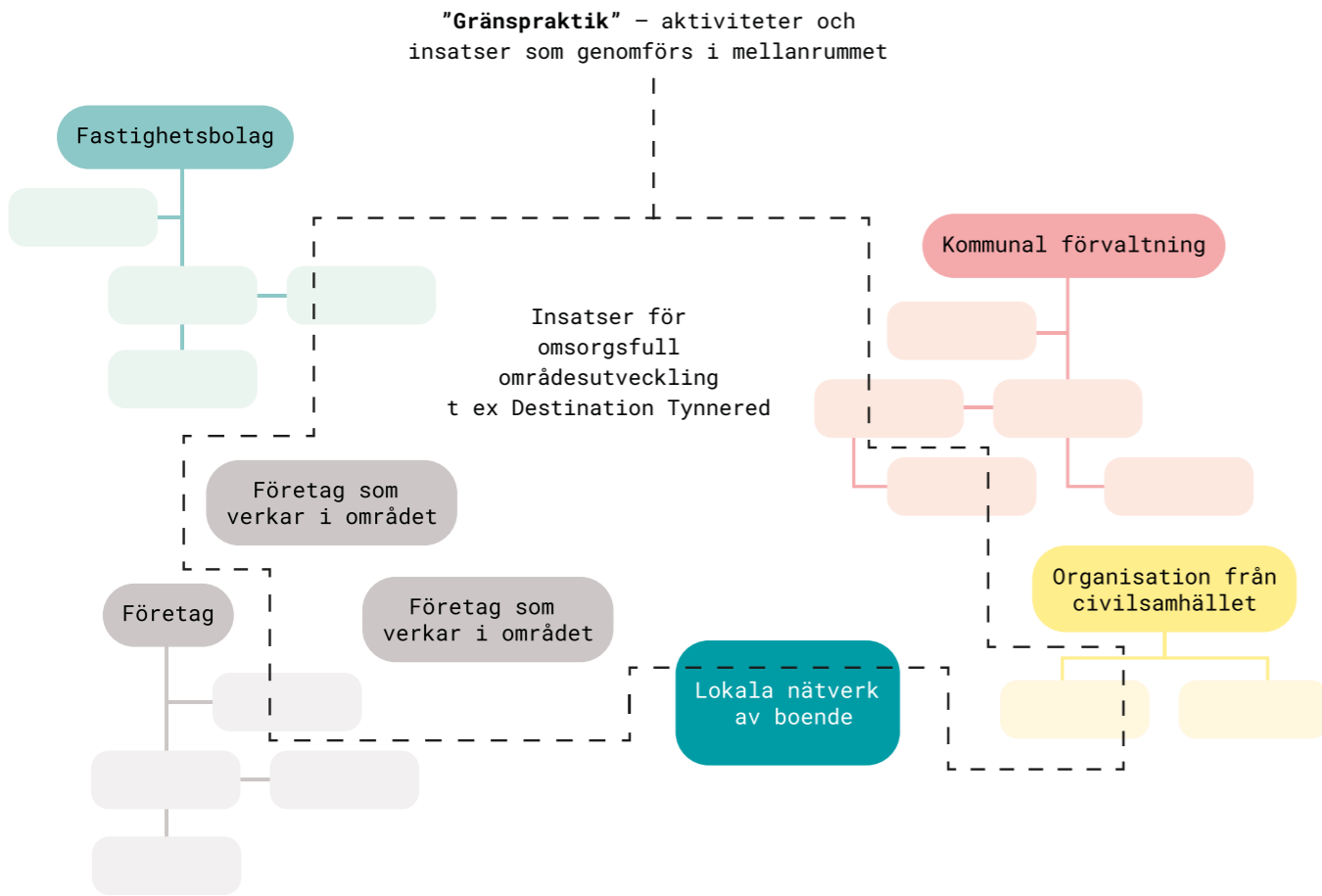
Om man lyckas väl med att mobilisera kommer en mängd olika aktiviteter att påbörjas. Då behöver man ta ett steg tillbaka och börja koordinera olika insatser. Man behöver också koordinera olika insatser eftersom olika aktörer har olika mandat och rådighet över de processer som påverkar utvecklingen i ett område. När man ska arbeta med att mobilisera aktörer, ta kontrollen över ett område eller koordinera olika insatser behöver man verka i mellanrummen mellan olika aktörer och få dem att gå åt samma håll. Då behövs det individer som gör själva jobbet. Dessa kan kallas för gränsgångare. Du är kanske själv en sådan gränsgångare.

En gränsgångare är en person som arbetar i det som kallas för organisatoriska mellanrum, till exempel om man arbetar med att koordinera olika insatser i ett område eller om man arbetar med att leda ett samverkansprojekt. Många av de utmaningar som lyfts fram i forskning

om och utvärdering av områdesutveckling handlar om problem som uppstår i dessa mellanrum, till exempel konflikter om mål och syfte med olika insatser. Lika ofta lyfts behovet av att arbeta i mellanrummen för att kunna hantera komplexa samhällsutmaningar.

Du är kanske en intern gränsgångare med ett officiellt mandat att skapa och underhålla samverkan både internt och externt. Eller så är du en informell gränsgångare, kanske som en följd av att du arbetat länge i ett visst bostadsområde och byggt upp ett brett kontaktnät hos kommunen och civilsamhället. Du kanske har förtroende hos många aktörer och vilket innebär att du har en viktig roll i olika områdessatsningar.

Nedan ser du en generell bild av hur detta kan se ut i praktiken.



Bilden ovan illustrerar en situation där en person som är anställd på ett fastighetsbolag – kanske en relationsförvaltare – ges i uppdrag att arbeta med områdesutveckling. I en sådan roll behöver man skapa en mängd relationer och kontakter. Heiti Ernits, forskare på RISE, har arbetat länge med att undersöka vad som karakteriserar gränsgångare.

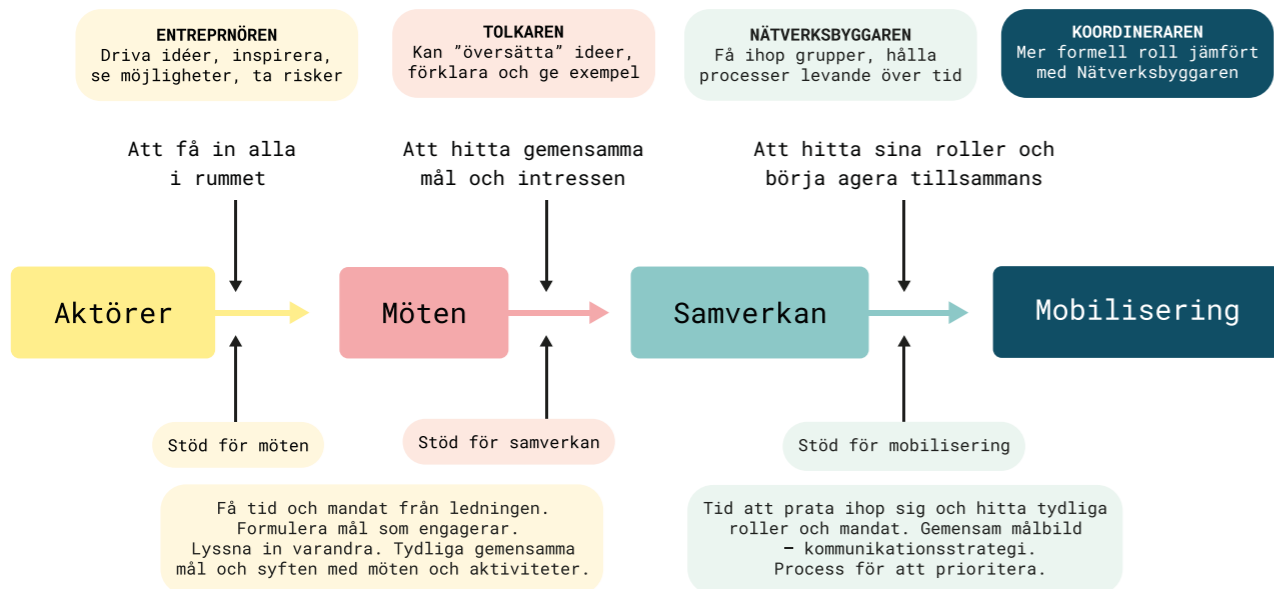
Han har identifierat fyra roller man kan ta som när man arbetar i mellanrummen: Entreprenören, Nätverksbyggaren, Tolkaren och Koordinatören. Rollerna kan se som beskrivningar av färdigheter som man behöver behärska när man arbetar i mellanrummen. Entreprenörer är medarbetare som är duktiga på att ta initiativ, vara kreativa, hitta nya och kanske oväntade sätt att möta olika utmaningar. De vågar utmana etablerade sätt att arbeta. En entreprenör kan också ta rollen att vara en mäklare som kopplar ihop de aktörer som behöver samverka, bygger koalitioner, mobiliserar kompetens och beslutsfattare för att kunna ta sig an komplexa utmaningar. Nätverksbyggaren kan också ta rollen som mäklare. Bra nätverksbyggare har ofta en

förmåga att inge förtroende. Likt entreprenören behöver nätverksbyggaren vara bra på att hantera osäkerhet och förändring. Nätverksbyggen behöver också ha en viss talang för att hantera konflikter och förhandling. Det kräver diplomati, lyhördhet och lyssnande. Tolkaren är kanske den viktigaste rollen i all samverkan, inte minst när man behöver mobilisera och initiera olika processer. För att kunna hantera de komplexa utmaningar som orsakar negativa utvecklingsprocesser i ett område måste man kunna identifiera och kombinera många olika former av kunskaper och erfarenheter. En tolkare behöver ha en förmåga att lyssna, ha en god empatisk förmåga, vara prestigelös och kunna ta andras perspektiv. Tolkaren är särskilt viktig när man behöver mobilisera olika aktörer, vilket vi ska diskutera vidare i slutet på den här presentationen. En variant på nätverksbyggaren är koordineraren. Till skillnad från nätverksbyggaren har (eller bör ha) koordineraren ofta en mer tydlig formell och administrativ roll, där området eller frågan som skall koordineras är definierad på förhand. Många av dem som arbetar med områdesutveckling och

förvaltning har ett mer eller mindre uttalat ansvar att vara en koordinator.

Det är svårt för en enskild person att behärska alla dessa färdigheter. Ofta är man mer bekväm med en eller ett par av dessa. När man ska arbeta med områdesutveckling kan man behöva bygga team där man blandar individer som har olika fallenhet för det olika rollerna. Koordinering och mobilisering hänger ihop, inte minst då många mobiliserings-processer sker i mellanrummen. I en mobiliseringsprocess behöver du först få in alla aktörer i samma rum. Då behövs en entreprenör och en

mäklare. Sedan behöver man hjälpas åt att hitta gemensamma mål och syften. Då behövs en duktig tolkare som kan skapa en öppenhet i samtalen ni kommer att ha med många olika aktörer. En grundläggande egenskap för en väl fungerande mobiliseringsprocess är därför att vara reflekterande och perspektivseende. När sedan mobiliseringen ska omsättas till gemensamma aktiviteter, till exempel en lokal jobbmässa, behövs det duktiga nätverksbyggare och koordinatörer som kan hålla ihop olika arrangemang och processer.



5.1. Så här arbetar Destination Tynnered

Många av de aktiviteter som presenteras i kapitel 3 och kapitel 4 krävde att de aktörer som ingår i Destination Tynnered löpande koordinerar sig. De återkommande frukostmötena är tillfällen där man kan informera om olika initiativ och hjälpas åt att koordinera olika satsningar.

Kommunikationsstrategin, som vi tidigare skrivit om, och varumärket "I Tynnered!" är ett viktigt verktyg för att koordinera olika insatser. När nya idéer kommer upp eller nya aktörer erbjuder samverkan, används kommunikationsstrategin som ett stöd för att prioritera. Passar de nya idéer med det som redan görs i Tynnered? Kompletterar nya aktiviteter eller finns det risk för konkurrens?

Den viktigaste arenan för den löpande koordinering är det goda samarbetet som utvecklats inom Destination Tynnered. Arbetet med att ta fram kommunikationsstrategin var bitvis kämpigt, men slutändan resulterade i att de fyra aktörerna som utgör Destination Tynnered utvecklade en tillit till varandra som i sin tur är en stabil bas för samverkan och koordination. Koordinering är också en aktivitet som aldrig tar slut. Tilliten mellan aktörerna innebär att det blir enkelt att löpande koordinera olika insatser.

Organiseringen av Destination Tynnered med flera tematiska arbetsgrupper och en styrgrupp underlättar också koordineringsarbetet. Det är tydligt vem som har ansvar för vad. Det finns rutiner och processer för att fatta beslut. Under de år som Destination Tynnered har pågått har man arbetat ihop sig och skapat en gemensam kultur mellan de individer som deltar i det dagliga arbetet. Detta underlättar också för koordineringen av olika insatser och aktiviteter.

6. Kontrollera

För att kunna vända negativa utvecklingsprocesser är det viktigt att ta och behålla kontrollen över områden. Om det etableras alternativa maktstrukturer i ett bostadsområde krävs det stora resurser och hårt arbete för att vända negativa utvecklingsprocesser. Att arbeta med trygghet och säkerhet är en viktig del i socialt hållbar områdesutveckling.

För att kunna initiera och driva positiva utvecklingsprocesser måste man ha kontrollen över ett område. Begreppet "kontroll" associeras ofta med repression, det vill säga det ses som något negativt. Inte sällan upplever unga som bor i utsatta områden att de misstänkliggörs och kontrolleras. Vissa former av kontroll, till exempel temporära visitationszoner eller kameraövervakning kan också leda till situationer där man kränker integriteten hos grupper och individer. Men kontroll kan ha positiva associationer som kollektiv förmåga och socialt kapital. Ingen vill bo i ett område där det etablerats alternativa maktstrukturer som leder otrygga situationer eller skapar en tystnadskultur. Ingen vill att det ska bedrivas droghandel på gårdar och gator eller att källarförråden ska användas för att gömma stöldgods, vapen eller narkotika

Det finns redan mycket skrivet om hur fastighetsbolag och andra aktörer kan arbeta med trygghetsarbete. I metodbokens sista kapitel finns det flera förslag på länkar till rapporter om detta.

Det kan dock uppstå oenigheten kring hur man på bästa sätt vänder utvecklingen och hur man på bästa sätt kan arbeta förbyggande. Repressiva åtgärder, som temporära visitationszoner eller när polisen kraftsamla till särskilda satsningar riktade till ett område kan ses som ett misslyckande från samhällets sida. Ett bostadsområde blir inte utsatt över en natt. Det är långa utvecklingsprocesser som under decennier bidraget till att situationen är som den är i ett bostadsområde.

I det här kapitlet vill återkomma till resonemanget vi lyfte i kapitel 2 om att fokusera, nämligen vikten av att återkommande reflektera över hur vi väljer att definiera frågor som "trygghet" och "otrygghet". Utifrån Donald Schöns ord: på vilka sätt urskiljer vi vad som är relevant eller inte för att skapa trygga bostadsområden?

I Sverige dominerar två sätt att definiera utsatta områden: Polisens lista över utsatta områden och Segregationsbarometern som bygger på Delegationen mot segregation (Delmos) indelning i fem typer av

områden. Polisens lista över utsatta områden är ett verktyg för att bedöma risker för att prioritera resurser och insatser. Polisens publicerade sin lista över utsatta områden första gången 2015 och har sedan dess uppdaterats vartannat år. Bedömningen bygger på två slags uppgifter: socioekonomiska data för specifika områden och polisens bedömning av brottslighetens karaktär i lokalsamhället.

Polisen kategoriserar utsatta områden efter en tregradig skala: utsatta områden, riskområden och särskilt utsatta områden. Ett särskilt utsatt område kännetecknas av parallella samhällsstrukturer som kommer till uttryck i en motvilja mot att samarbeta med polisen, vittna eller anmäla brott. Hos många av de boende finns en grundläggande misstro mot samhällets institutioner som inte bara riktas mot polisen, utan också mot andra myndigheter, till exempel socialtjänsten. I dessa områden kan det också, enligt Polisens, förekomma olika former av extremism, till exempel att kriminella gruppers kontroll har cementerats. Ett riskområde är ett område som uppfyller samtliga kriterier för som ett utsatt område, men där utvecklingen inte har gått så långt att området uppfyller kriterierna för ett särskilt utsatt område. Samhället har inte förlorat än, men det finns en stor risk att situationen i området blir allt allvarligare om man inte sätter in olika åtgärder.

En återkommande kritik är att metoden till viss del bygger på subjektiva skattningar av områdets problematik. Det finns en risk att bedömningen av ett område påverkas av över- eller underskattningar av olika problem och dess orsaker som formuleras av enskilda individer och inom olika arbetsgrupper. En annan utmaning är att den geografiska avgränsningen och definitionen av ett "område" inte har gjorts enhetligt, vilket kan göra det svårt att kunna jämföra olika områden med varandra. Samtidigt ska man inte underskatta eller förminska den professionella kunskapen om ett områdes utmaningar som finns hos poliser som arbetat länge på en plats eller med i viss form av brottslighet, till exempel gängkriminalitet. Det är också viktigt att komma ihåg att listan utvecklats som ett underlag för att hjälpa polisen att prioritera åtgärder och resurser.

2017 sjösatte regeringen ett program för att minska segregationen. Detta skapade ett behov av att ta fram tillförlitliga data över segregationsmönster för att kunna prioritera var olika satsningar borde göras och kunna utvärdera om olika insatser gav resultat. Genom att kombinera olika former, av statistik kan man dela

in Sverige i fem olika områdestyper som beskriver socioekonomiska förutsättningar. Områdestyp 1 är områden med stora socioekonomiska utmaningar medan områdestyp 5 områden med mycket goda socioekonomiska förutsättningar. Det gör det möjligt att identifiera och beskriva förändringsprocesser, till exempel demografiska eller socioekonomiska förändringar inom och mellan olika platser till exempel mönster som indikerar om vissa former av segregation ökar eller minskar. Detta kan göras med hjälp av ett socioekonomiskt index som konstruerats utifrån tre indikatorer: inkomst, utbildning och position på arbetsmarknad.

Ett sätt att arbeta med dessa frågor är genomföra sociala risk- och sårbarhetsanalyser. Genom att systematiskt kartlägga vilka risk- och skyddsfaktorer som finns i ett område kan man få en bild av vilka utmaningar som finns. En risk- och sårbarhetsanalys är ett utmärkt underlag i arbete med att prioritera vilka åtgärder som behöver

göras. Det kan också utgöra ett bra underlag för att formulera en effektlogik.

6.1. Så här arbetar Destination Tynnered

De fastighetsbolag som medverkade i Destination Tynnered bedriver alla olika former av systematiskt trygghetsarbete, till exempel genom att återkommande mäta de boendes upplevelse av trygghet. Arbetet med att få bort Tynnered från polisen lista över utsatta områden skulle ske genom att vända utvecklingen inom tre områden: minskad arbetslöshet, stärkta resultat i skolan och skapandet av en meningsfull fritid. Utgångspunkten är att sociala satsningar är en viktig del för att kunna bidra till trygghet, ökad framtidstro och sysselsättning. Många satsningar riktar sig särskilt till barn och unga och anpassas utifrån lokala förutsättningar.

I Tynnered pågår flera satsningar som också genomförs i andra utsatta områden. Dessa satsningar kan ses som exempel där strävan att stärka kontrollen över ett område sker genom insatser som också syftar till att kompensera och motverka negativa effekter av gränspåverkan. Fler av satsningarna riktar sig särskilt till barn och unga. Insatserna ska bidra till att både öka andelen barn som går ut grundskolan med godkända betyg och att främja trygghet genom att bidra till att framtidstro ökar. Inom ramen för satsningen anställs det på varje skola en koordinator som ska möjliggöra högt tempo i arbetet och god kvalitet på de aktiviteter som genomförs.

Samtliga av de aktiviteter som beskrivs i kapitel 3 kan se som exempel som på ett eller annat sätt bidrar till att öka tryggheten och den kollektiva förmågan i området. Här ska vi kort lyfta två andra exempel: "Lights On" och "Skolan som arena".

Lights On drivs av Framtidskoncernen, där Bostadsbolaget och Familjebostäder ingår. Syftet är att göra skolor till mötesplatser även utanför lektionstid. Satsningen ingår som en del i koncernens övergripande arbete för att Göteborg inte ska ha några särskilt utsatta områden och omfattar fler områden än Tynnered. I Tynnered sker satsningen på två skolor.

Skolan som arena drivs av Göteborgs Stad med syftet att minska skillnader i barns uppväxtvillkor mellan olika områden i staden. Idén bakom denna satsning är att en meningsfull fritid i en trygg miljö har betydelse för att fler barn ska klara sin skolgång. Utgångspunkten är det samma som för de mentorsprogram som beskrivs i kapitel 3: vuxna i barns närhet är en viktig faktor för känslan av trygghet och sammanhang. De trygghetsskapande insatserna bidrar också till att mobilisera och skapa delaktighet. Båda insatserna stärker både den individuella förmågan såväl som den kollektiva förmågan, vilket beskrivs i modellen i kapitel 1.



FOTO: Bengt Alm

7. Kommunicera

Kommunikation är centralt i allt förändringsarbete. För att kunna mobilisera behöver du kommunicera. Du behöver få ut ditt budskap om varför det är viktigt att engagera sig i en förändringsprocess. I all kommunikation är det viktigt att välja rätt tonalitet och innehåll. När det gäller områdesutveckling är detta extra viktigt. Ofta tas initiativet till olika insatser och projekt som en reaktion på att det uppstått problem. Eller att det skett något akut som ett allvarligt brott i området. Då är det lätt att kommunikationen präglas av kris och problem. En fråga som återkommande lyfts i den här metodboken är hur vi kan arbeta med att vända utvecklingen i utsatta områden utan att samtidigt stigmatisera både platsen och de som bor där. Berättelser och fördomar om ett område är en av de faktorer som påverkar utvecklingen av ett område. En del i arbetet med att vända utvecklingen i ett utsatta område är att lyfta fram alla de positiva berättelser som finns om området. De som bor i området är som regel stolta över sin plats. De kan också vara frustrerade över att utvecklingen i området.

Kommunikationen måste vara sann. Den får inte förminska de utmaningar och negativa utvecklingsprocesser som ett område står inför. Dessa utmaningar måste kommuniceras, inte minst om man behöver få los extra resurser för att kunna göra olika satsningar för att möta behov hos de boende i området och kompensera för tidigare misstag i områdets fysiska utformning. Ska man bygga mötesplatser, bygga bort otrygga gångstråk eller bygga om utemiljöerna så måste man också kunna argumentera varför. Då behöver man peka på problemen.

Kommunikationen måste samtidigt vara nyanserad, peka framåt och bygga tillit. På alla platser finns det värden. En viktig utgångspunkt i den här metodboken och i Destination Tynnered är att fokusera på att bygga förmågor och tillit som individer och inom grannskapet. Det budskapet har varit grunden i all kommunikation inom Destination Tynnered. Den externa kommunikationen har lyft fram allt det positiva som händer. Kommunikation om områdesutveckling behöver vara ärlig med problemen och utmaningar samtidigt som man hela tiden lyfter fram det som är positivt med området.

Kommunikationsarbetet löper hela tiden risken att missförstås. Många av de frågor som rör socialt hållbar områdesutveckling, till exempel boendesegregation eller kriminalitet, är politiskt laddade frågor som rör komplexa samhällsproblem. Det finns inga enkla svar. Det finns många aktörer som gärna presenterar enkla svar. Som fastighetsbolag måste man ibland gå försiktigt.

Alla fastighetsbolag har varumärken och egna kommunikationsstrategier. Fastighetsbolaget övrig kommunikation måste naturligtvis samordnas med den specifika kommunikationen kring olika satsningar.

Kommunikation kan leda till konflikter. Ju fler aktörer som ska samverka, desto större risk att det uppstår konflikter om vad som ska kommuniceras och hur kommunikationen ska göras. Risken är större om aktörer från olika sektorer, till exempel civilsamhället och näringslivet. Eller lokalt nätverk av boende eller en lokal förening som ska samverka med ett fastighetsbolag för att utveckla en plats. Risken för konflikter ökar när frågorna är politiskt laddade och rör normer och värderingar, till exempel segregation eller kriminalitet.

I nästa avsnitt beskrivs hur Destination Tynnered hanterade dessa utmaningar. En lärdom från det arbetet är att man måste våga lyfta dessa konflikter och spänningar, det tar tid och energi att hantera dem, men om man lyckas så skapar man en väldigt stabil grund för fortsatta samverkan. Konflikter om hur och vad man ska kommunicera kommer ofta upp till ytan när man arbetar med att utforma en effektlogik, välja mål och indikatorer eller en när man tar fram en gemensam kommunikationsstrategi. Återigen – undvik inte konflikterna. Var beredda på att det tar tid och energi. Men en viktig lärdom från Destination Tynnered är att det arbetet är väl värt mödan.

Kommunikation måste koordineras. De aktörer som ingår i en samverkansprocess har redan etablerade kommunikationskanaler. Koordineringen underlättas om man har en gemensam kommunikationsstrategi och ett gemensamt varumärke för själva satsningen. Men en utmaning är att ingen aktör har full kontroll över vilka berättelser som sprids. Genom sociala medier är det enkelt för andra aktörer att sprida andra berättelser om ett område. Detta gör det extra viktigt för de aktörer som arbetar med områdesutveckling att koordinera sin kommunikation för att kunna förmedla ett gemensamt och tydligt budskap. Inte minst är detta viktigt för att kunna behålla tilliten hos de boende i området.

7.1. Så här arbetar Destination Tynnered

De fyra aktörer som tillsammans samverkade med Destination Tynnered har redan starka varumärken och verkade inom samma geografiska område. Inom Destination Tynnered enades man om att utveckla ett eget varumärke för arbetet som byggde på en gemensam kommunikationsstrategi.

Bolagen som ingår i Destination Tynnered har efteråt berättat om att det arbetet tog tid och energi. Flera

gångar hamnade man i konflikt om innehållet i strategin. Men alla deltagare ansträngde sig och bit för bit arbetade man sig igenom olika delar av kommunikationsstrategin. Samtidigt utvecklade man en egen variant av en effektlogik, som sedan låg till grund för fortsatta prioriteringar. Man utvecklade också ett gemensamt varumärke för Destination Tynnered. Varumärket var i form av en ”stämpel” som tydligt skilde sig grafiskt från de fyra bolagens egna varumärken.



På plats i Tynnered har man etablerat en mötesplats – ”Hubben”. Det är en lokal i bottenvåningen i ett av husen (se bild). I lokalen finns ett stort mötesrum och ett kök. Hubben används av lokala nätverk och som mötesplats för Destination Tynnered. Hubbens väggar har klätts med foton på boende i Tynnered, portsätt som är en del i Destination Tynnereds kommunikationsstrategi. Det är populärt att leta efter sin egen bild.

En del av fotona har man sedan gjort om till stora vepor som sitter på en del av husen. Under fotot på varje vepa står namnet och yrket. Syftet är att visa på mångfalden hos de boende och fungera som inspiration till olika yrken och vägar till jobb. I Tynnered bor det akademiker, undersköterskor, busschaufförer, lärare, tandläkare, förskollärare – för att nämna några av de personer som syns på några av husväggarna i Tynnered. Det är ett enkelt sätt att visa att de som bor i Tynnered är som folk är mest. Genom veporna lyfter man fram en annan berättelse om Tynnered.



För att kunna kommunicera måste man först göra. Basen i kommunikationen är alla de aktiviteter som genomförs i Tynnered och som beskrivs i kapitel 3. Dessa aktiviteter kommuniceras på den gemensamma hemsidan www.itynnered.se och instagram-konto @itynnered samt på respektive bolags hemsidor och sociala medier. En annan kommunikationskanal är den återkommande årsberättelsen som summerar alla aktiviteter och visar resultaten..

En annan viktig arena för kommunikation är de regelbundna frukostmötena som genomförs med Nätverket för ett socialt hållbart Tynnered. Här kan olika aktörer, till exempel från civilsamhället löpande uppdatera varandra om vad som pågår och vad man planerar. Frukostmötena är en plats för att koordinera olika och mobilisera aktörer.

8. Utvärdera

I detta sista avsnitt står utvärdering och lärande i fokus. Genom att utvärdera kan du tillsammans med dina kollegor och samarbetspartners förstå om och i så fall hur – och vart – ni förflyttat er under en process. Avsnittet kommer att beskriva två utvärderingsmetoder som kan användas för att utveckla och förbättra er effektlogik: Most Significant Change och Ripple Effect Mapping. För enkelhets skull används de engelska begreppen. Innebörden i dessa kommer att beskrivas och förklaras längre fram i avsnittet.

Det finns en rad olika metoder för att utvärdera saker vi håller på med. Om du som läser detta arbetar på ett fastighetsbolag har ni antagligen någon form av ”nöjd-kund”-undersökning som ni skickar ut varje år. Eller mäter på annat sätt hur nöjda era hyrestagare är med sitt boende och er service. För att kunna utvärdera – oavsett på vilket sätt det görs – behövs data. Här vill vi understryka vikten av att från början skapa en solid kunskapsstruktur, så att det finns bra underlag att gå tillbaka till när du gör din utvärdering. Det kan vara mötesanteckningar, olika slags statistiska data och berättelser – vi har tidigare under utbildningen varit inne på att det är viktigt med en aktörskartläggning och att skapa en tidslinje, som bl.a. redogör för sådant som händer i er process. Läggs därför rikligt med tid i början av ert projekt på att fundera på vad det är ni vill kunna utvärdera – vilka förflyttningar ni vill göra.

I kapitel 2, Fokusera och prioritera, beskrevs effektlogik som en metod för hjälpa er att prioritera och välja ut vilka insatser ni vill göra. Det innebär att formulera mål för vilka förflyttningar ni vill göra och bestämma indikatorer som kan hjälpa till att förstå om förflyttningarna sker. När ni gör det formulerar ni också mer eller mindre en idé om vilka resultat olika insatser förväntas ge och vilka effekter ni hoppas att uppnå. Effektlogik är ett sätt att hålla ihop detta. Den beskriver sambandet mellan det vi gör och det vi vill uppnå. Gör vi rätt saker? Det vill säga, får det vi gör den effekt vi vill ha?

Att utvärdera handlar om att först om våra insatser gett de resultat vi hoppades på och om resultaten leder till de långsiktiga effekter vi vill uppnå i området?

För att kunna förstå hur vi presterar mot den effektlogik som vi satt upp behöver vi alltså bestämma ett antal sätt att förstå hur den önskade förflyttningen ter sig. Vi behöver indikatorer. Indikatorer är dina ”mätpunkter” – de hjälper oss se om vi är på rätt väg. Det finns olika typer av indikatorer:

- **Processindikatorer** – mäter vad och hur mycket vi gör (antal trygghetsvandringar, antal möten med föreningar).
- **Resultatindikatorer** – mäter vad som händer på kort sikt (hur många som deltar, om fler använder en ny mötesplats)
- **Effektindikatorer** – mäter långsiktiga förändringar (t.ex. trygghetsindex, flyttmönster, skolresultat)

Ett tips är att inte ha för många indikatorer – välj hellre några få som verkligen säger något om era mål.

När det är dags att utvärdera, börja med att titta tillbaka på effektlogiken – Vad ville ni åstadkomma från början? Vilka indikatorer satte ni upp? Samla sedan ihop insamlade data. Det kan vara statistik (t.ex. brottsförebyggande rådets trygghetsundersökningar), egna enkäter, intervjuer eller observationer.

Sedan behöver ni sätta er ner och analysera er data. Jämför nuläget med era mål. Har utvecklingen gått i rätt riktning? Vilka tecken har vi på att det gjort så? Analysarbetet kan man med fördel organisera som en reflekterad lärandeprocess, till exempel som en i en forskningscirkel. I nästa avsnitt ska vi beskriva mer i detalj hur sådana reflekterande lärandeprocesser kan organiseras. Analysen måste nämligen leda till att ni lär er och justerar era insatser. Utvärdering är inte slutet, utan en möjlighet att förbättra. Om något inte gav förväntad effekt, kan ni ändra metod eller förstärka andra insatser.

Att utvärdera med hjälp av indikatorer och effektlogik är inte ett kontrollmoment. Det är ett verktyg för lärande och utveckling. Genom att hela tiden gå tillbaka till er ursprungliga plan, blir det tydligt vad som fungerar – och vad som behöver förändras. Både mål och uppföljning av dem är ”rörliga” företeelser – det viktigaste är förstås inte att man står fast vid formuleringar och valda metoder, utan att det ni sätter igång gör skillnad i arbetet med områdesutveckling. På så sätt kan ni som fastighetsförvaltare bidra till långsiktigt hållbara och trygga stadsdelar.

När man planerar och genomför en utvärdering är behovet man kombinerar data från kvantitativa och kvalitativa metoder. Kvantitativa metoder bygger på mätbara data. Det kan handla om att räkna antal, jämföra andelar, eller analysera svar från standardiserade enkäter. Den här typen av metod används när vi vill mäta något i siffror, och ofta för att kunna generaliseras till en större grupp.

Exempel: Om du vill ta reda på hur vanligt det är att studenter känner sig stressade under en tentaperiod, kan du skicka ut en enkät med svarsalternativ från 1 till 5. Med statistisk analys kan du sedan tolka resultaten och dra slutsatser om hela gruppen.

Typiska kännetecken:

- Stora urval
- Standardiserade frågor
- Statistisk analys
- Resultat som kan generaliseras

Kvalitativa metoder handlar om att förstå hur människor upplever, tolkar och ger mening åt olika situationer. Det handlar alltså inte om siffror, utan om att samla in det som kallas för ”rika beskrivningar”, det vill säga berättelser om det man är intresserad att veta mer om och förstå. Vanliga metoder är intervjuer, fokusgrupper och (deltagande) observation. Exempel: Om du vill förstå varför studenter känner stress, eller hur de upplever sin studiemiljö, kan du genomföra djupintervjuer. Du får då berättelser som du analyserar för att hitta teman och mönster.

Typiska kännetecken:

- Små, målinriktade och strategiska urval
- Öppna och flexibla frågor
- Tolkande och tematisk analys
- Syftar till djup förståelse

Inom utvärderingsfältet har det skett en förskjutning från en syn på utvärdering som något som sker när projektet är slut till en syn på utvärdering som en del i förändringsprocess. I stället för att använda en utvärdering för att i efterhand talar om vad som var bra och dåligt, vill man att utvärderingen ska ske parallellt med projektet, så att det finns möjligheter att förändra och förbättra projektet innan det tar slut. Fördelen är att man kan justera projektet om man upptäcker att olika insatser inte ger önskat resultat. Nackdelen är att det kan ta tid innan det går att bedöma om en insats är bra eller dålig, inte minst när man arbetar med områdesutveckling.

Två metoder som särskilt utvecklats för att kunna beskriva och utvärdera komplexa utvecklingsprocesser är *Most Significant Change* och *Ripple Effects Mapping*

Most Significant Change utvecklades ursprungligen som ett sätt att utvärdera stora biståndsprojekt. Sådana projekt kan ha en mängd olika indikatorer. Men många

som arbetade med biståndsarbete insåg att de viktigaste resultaten inte alltid gick att beskriva utifrån indikatorer. En indikator och en effektlogik formuleras alltid i förväg. De utgår från vad man tror kommer att bli de viktigaste resultaten. Men när man initierar och genomför komplexa förändringsprojekt ger de upphov till en mängd resultat som man inte hade förutsett – både positiva och negativa.

Most Significant Change riktar blicken mot de grupper och individer som är målgruppen. Man ställer helt enkelt frågan:

"När du ser tillbaka på det senaste halvåret/året, vad tycker du var den viktigaste förändringen inom....."

Utvärderingen börjar alltså med att samla in berättelser från fältet om vilka insatser och aktiviteter som målgruppen uppfattar som viktigast. Genom att fokusera på vad som hänt kan man också fånga in positiva förändringar som kanske inte var planerade från början, men som är en följd av olika insatser. Sedan arbetar man stegvis, till exempel inom en grupp utvärderare eller inom ett programkontor, för att sälla fram den eller de beskrivningar av förändringar, insatser eller händelser som deltagarna uppfattar som viktigast för dem. Resultaten kan användas för att justera en effektlogik, identifiera behov av nya insatser eller utveckla insatser som visar sig fungera bra.

Den andra metoden - *Ripple Effects Mapping* – utgår från en metafor. En insats eller ett program liknas vid att man "slänger en sten i vattnet." Då uppstår det vågor och krusningar (ripples) som kan liknas vid väntade såväl som oväntade eller ibland oönskade effekter. Till skillnad från *Most Significant Change* genomförs en *Ripple Effects Mapping* som en workshop där man samlar de som medverkar i det program eller projekt som ska utvärderas. Workshopen genomförs i grupp, till exempel med ledningen för ett omställningslab, deltagarna i ett pilotprojekt eller en grupp aktörer.

Man inleder med intervjuer två och två där man frågar efter vilka insatser och förändringar man vill se mer av, vad man är stolt över, vad har man blivit överraskad av, vilket liknar hur man inleder en *Most Significant Change*-utvärdering. Sedan presentera man resultaten för hela gruppen och diskuterar dessa tillsammans. Steg för steg skara man i grupp en gemensam bild/mind-map av insatser och effekter - "ripples" - som sedan kan användas för att till exempel utveckla programmets effektlogik, formulera nya insatser eller justera delar av programmet

8.1. Så här arbetar Destination Tynnered

Göteborgs stad och Framtidskoncernen och Stena Fastigheter initierade Destination Tynnered efter att politiker uttryckt en önskan om att inga bostadsområden i Göteborg skulle finnas på polisens lista. Från början fanns det ett strakt fokus på trygghet. Resultaten från återkommande trygghetsmätningar blev då ett viktigt mått. Resultaten har förbättrats mellan 2021 – 2025, vilket kan ses som en indikator på att arbetet i Destination Tynnered varit framgångsrikt. Tynnered har fått en lägre riskbedömning på polisens lista, vilket också kan ses som en indikation på att utvecklingen går åt rätt håll.

Varje Handslag, inklusive Destination Tynnered, har kvantitativa mått på hur många personer som ska komma i arbete och hur mycket skolresultaten ska förbättras. Det är kvantitativa mått där resultaten delvis kan generaliseras och jämföras med andra stadsdelar i landet med liknande eller samma kategorisering.

De olika insatser som genomförs i inom ramen för Destination Tynnered dokumenteras också både kvantitativt, till exempel antal personer som medverkar på olika aktiviteter, och mer kvalitativt där man beskriver olika insatser i verksamhetsberättelser och genom olika kommunikationsinsatser.

Det är många faktorer som påverkar hur ett område utvecklas. På en generell områdesnivå går det att hitta samband mellan olika indikatorer, som socioekonomisk utsatthet och hälsa. Fattiga människor mår ofta sämre. Men att bryta negativa trender hos individer och på områdesnivå är ofta utmanande. Flera utvärderingar från olika områdesinsatser visar att de kan leda till positiva resultat hos individer, som sedan inte leder till positiva utvecklingsprocesser inom området, kanske för att individer väljer att flytta till ett annat område. Men att områdets status inte förändras behöver ju inte vara ett bevis för att insatsen var dålig.

Inom ramen för forskningscirkeln har vi inte arbetet systematiskt med utvärdering av olika insatser. Den återkommande reflektioner i forskningscirkeln kan ses som en form av lärande utvärdering, där vi tillsammans vänt och vridit på olika utmaningar.

9. Reflektera

I den här modulen fokuserar vi på reflektion och lärande. I dagens arbetsliv ställs organisationer inför komplexa utmaningar. Förutom det som rör områdesutveckling specifikt finns det ju mycket annat som vi behöver förhålla oss till som samhällsbyggare – till exempel klimatet, ekonomisk oro, energifrågor. Det kräver mycket av oss att hantera denna bredd av frågor!

Vi vill betona igen vikten av att skapa en lärandeprocess. När du väl sätter igång kommer du snart att märka att allt inte blir som du tänkt. Områdesutveckling är komplext. Det handlar om människor, relationer, resurser och ibland också om motstridiga intressen. Därför är det så viktigt att bygga in lärande i arbetet. En lärandeprocess betyder att du regelbundet stannar upp och reflekterar. Vad har fungerat? Vad behöver vi ändra? Vilka nya insikter har vi fått? Det kan handla om korta avstämningar i arbetsgruppen, längre reflektioner med boende, eller att skapa utrymme för gemensam analys med andra fastighetsägare och aktörer i området.

När ni bygger in lärande i arbetet, blir utvecklingen mer hållbar. Ni slipper fastna i gamla hjulspår. Ni kan justera och förbättra längs vägen. Och ni stärker förmågan att möta nya utmaningar. Lärande handlar också om att se framgångarna – att stanna upp och uppmärksamma det som faktiskt blir bättre. Det skapar motivation att fortsätta. Så se till att bygga in lärande som en naturlig del av ert arbete. Det är inte något som sker vid sidan av eller – som kanske är allra vanligast – i slutet av en process. Ett successivt lärande är en viktig nyckel för att lyckas med områdesutveckling.

När vi jobbar varje dag utvecklar vi en massa kunskaper och bygger erfarenheter. Kunskap blir det när vi tittar på vad vi gör och reflekterar kring det. Professionellt lärande handlar om att varje individ utvecklar kunskap och förmåga genom att reflektera över sina handlingar och erfarenheter.

Det är ju inga konstigheter kanske, men vi tenderar att vara lite dåliga i arbetslivet på att skapa tillfällen för eftertanke om sådant vi lär oss. Inte sällan händer ju lärande genom praktik och inte minst i mindre steg. Det gör det svårt, men inte omöjligt, att få syn på. En anteckningsbok, i vilken du bara noterar sådant du får syn på om det du gör – och det andra gör i relation till det – är ett enkelt och smart sätt att börja vara lite mer systematisk i byggandet av ditt professionella lärande. Organisatoriskt lärande går ett steg längre: här tas individernas lärdomar tillvara så att hela organisationen

kan utvecklas. Det kräver lite mer av oss. Vi behöver skapa ett system för hur det ska gå till – vi behöver skapa reflektionsloopar.

För att lärande ska bli mer än goda intentioner behövs alltså strukturer: rutiner, forum och processer där erfarenheter kan återföras till nya projekt. En enkel modell för en reflektionsloop är Planera – Göra – Reflektera – Justera.

Nu räcker det förstås inte med en bra plan. Oavsett hur bra du kan planera för något så är ju det viktigaste att det blir av. Lärande är ju en praktik. Hur ni bäst bygger ert kunskapssystem för att arbeta med områdesutveckling behöver ni komma fram till själva. Men i grunden är det ni behöver göra är att avsätta tid. Börja på ett sätt som inte kräver så mycket av er – förläng en gemensam lunch per månad till två timmar, låt företaget bjuda så att det blir extra lockande att delta.

Ställ några enkla frågor (någon av er modererar det, kanske variera den rollen över tid, så att fler känner ansvar över processen) till varandra:

- Under den senaste månaden/sedan vi sågs sist, beskriv en situation eller något du gjort där du märkte att du tänkte till på ett sätt du inte gjort tidigare.
- Vad får du syn på – vad säger det om sättet du arbetar på vanligtvis?
- Vad skulle denna lärdom kunna betyda för oss som organisation, finns det något vi behöver ändra på eller lägga till i hur vi gör?

Reflekterande träffar kan vara korta möten efter en insats eller mer omfattande workshops. Några nyckelfrågor är: Vad hände? Varför? Vad tar vi med oss? Det finns flera sätt att arbeta ”efter-analytiskt” i din organisation. AAR – ”after action review” är ett ofta använt sätt att i nära anslutning till ett möte eller en insats gå igenom vad som hände och vad som kan läras utifrån det. På hemsidan för MSB, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, kan du ladda ner manualer för att arbeta med just den metoden.

Reflektion räcker inte i sig – lärdomar behöver omvandlas till nya insatser och aktiviteter. Här kan ni falla tillbaka på den struktur för lärande som ni bestämt er för att jobba utefter. Den strukturen behöver vara möjliggörande för förändring förstås, vilket betyder att ni också behöver ha ett mandat från er ledning för att kunna justera i organisationen över tid. I den bemärkelsen är

det viktigt att ha tid hos ledningsgrupp eller liknande vid återkommande tillfällen.

Den här aspekten är något ni behöver vara noggranna med från början, vi har sett att det är lätt hänt att den här tiden prioriteras bort när det blir mycket praktiskt att stå i. Vi understryker därför vikten av att verkligen av att planera in reflektionstiden i kalendern, både din egen och er gemensamma tid, och att inte hoppa över den. Reflektionstiden är, vilket ni kommer att märka, den mest produktiva tiden ni har tillsammans, om ni använder den strukturerat.

Många saker kan – och kommer att – hända längs vägen. Det finns mycket som kan hindra ett gott lärande. Det kan vara tidsbrist, rädsla för misstag, starka hierarkier eller fokus på snabba resultat. Det som främjar är öppenhet, tillit, tid för reflektion och ledarskap som prioriterar lärande. Det kanske låter självklart, men det är inget som kommer av sig själv. Vi som länge följt och stöttat ledare kring olika samhällsbyggnadsfrågor vet att det krävs arbete både ”uppåt”, ”neråt” och åt sidan för att en organisatoriskt lärande organisation ska uppstå och fungera produktivt över tid.

Att skapa en struktur för reflektion och lärande är ett förhållningssätt, inte ett projekt. När vi systematiskt tar tillvara erfarenheter bygger vi organisationer som både är hållbara och ständigt utvecklande. Nästa steg är ditt: vilka små förändringar kan du initiera i din vardag för att du och din organisation ska bli mer lärande i praktiken?

9.1. Så här arbetar Destination Tynnered

Forskningscirklar som en form av deltagarbaserad forskning eller demokratisk kunskapsprocess har funnits i 30 år och förekommer idag inom skilda verksamheter som t.ex. skolan, socialt arbete, vården och räddningstjänsten. Gemensamt för dessa olika former har varit att de som arbetar inom ett område identifierar ett problem som de tillsammans med forskare undersöker närmare. Forskarna bidrar med sina kunskaper om metoder och teorier. Andra namn som förekommer på samma slags gemensamt kunskapssökande är ”FoU-cirklar” ”kunskapscirklar”, ”reflektionscirklar”, ”etikcirklar”, ”cirklar i egenutvärdering” eller ”forskarverkstad”.

En forskningscirkel bygger på att praktiker och forskare tillsammans undersöker ett problem eller område. Praktikerna bidrar med sin erfarenhetsbaserade kunskap, i detta fall vad som karakterisera de utmaningar som behöver hanteras för att vända utvecklingen i Tynnered. Forskarna å sin sida bidrar med mer generella

kunskaper om områdesutveckling, hämtad från tidigare forskning och teoretiska begrepp som kan användas för att reflektera kring olika erfarenheter. I forskningscirkeln med Destination Tynnered tog forskarna på sig rollen som En kritisk vän är både stödande och ifrågasättande – en möjliggörare för reflektion. Det innebar inte att forskarna gavs tolkningsföreträdet. Kunskapsutvecklingen i forskningscirkeln var ömsesidig och kollektiv och utmanande hela tiden forskarnas egen syn på olika problem.

Det finns flera lärdomar från andra forskningscirklar och från forskning om forskningscirklar. En förutsättning är att deltagarna har konkreta erfarenheter av de problem och utmaning har som är temat för forskningscirkeln. Gruppens sammansättning kan variera beroende av problem-området som forskningscirkeln ska arbeta med. En generell insikt från andra forskningscirklar är vikten av gemensamma intressena i gruppen. Om gruppen präglas av konflikter kan det vara svårt få till gemensamma kunskapsprocess.

I forskningscirkeln i Tynnered deltog de individer från Familjebostäder, Bostadsbolagets, Stena Fastigheter och Volvo Cars som arbetade konkret med att genomföra olika aktiviteter i Destination Tynnered. Forskningscirkeln träffades tre timmar tre till fyra gånger per termin från januari 2022 – oktober 2025. Som vi nämnt flera gånger i de andra kapitlen hade arbetet med att ta farm en gemensam kommunikationsstrategi resulterat i att gruppen var sammansvetsade med ett öppet och tillitsfullt samtalsklimat.

Vid några tillfällen deltog andra deltagare, till exempel mastersstudenter som skrev sitt exjobb om Destination Tynnered, doktorander från en forskarskola om hållbar renovering (ASSURE) som också samarbetade med Framtidskoncernen och representanter från Göteborgs stad. Vid några tillfällen bjöd vi in externa föreläsare, till exempel forskare. Vid ett tillfälle deltag flera av deltagarna i en studieresa till Malmö som organiserades av Centrum för management i byggsektorn vid Chalmers.

I en forskningscirkel kan man arbeta med många olika sorters material, allt i från forskningsartiklar till personliga berättelser. Man kan också arbeta med att tolka och analysera eget empiriskt forskningsmaterial som man samlar in som en del av arbetet. I forskningscirkeln har vi läst litteratur, till exempel delar av böcker som handlar om områdesutveckling. Vi har diskuterat olika undersökningar som vi gjort, till exempel aktörskartläggningen. Vi har löpande reflekterat över utmaningar och framgångar med Destination Tynnered. Vid några tillfällen behövde deltagarna bara prata av sig och ventilerade utmaningar man upplevde som särskilt frustrerade.

10. Fördjupning och referenser

När man planerar en forskningscirkel behöver man ta hänsyn till deltagaren övriga arbetssituation. Om man arbetar heltid, till exempel med områdesutveckling, kan det vara svårt att ha tid och ork till att läsa forskningsartiklar på sin fritid. I forskningscirkeln har vi strävat efter en lagom ambitionsnivå är deltagarnas behov och önskemål fått sätta dagordningen.

I kapitel 5 pratar vi om gränspraktiker. Det begreppet illustreras med flera bilder. En forskningscirkel kan också förstås som en form av gränspraktik. De fyra rollerna som beskrevs i kapitel 5 – Entreprenören, Tolkaren, Nätverksbyggaren och Koordinatören – kan också behövas i en forskningscirkel. Inte minst tolkaren kan fylla en viktig roll i arbetet med att översätta mellan teoretisk och erfarenhetsbaserad kunskap.

I boken Att laga revorna i samhällsväven (Se Kapitel 10) finns ett kapitel som ger en bar översikt av forskningscirklar som arbetssätt samt de teoretiska utgångspunkter som arbetssättet vilar på.

Amsenius B & Horjales, X. (2025) Vägledning för att prioritera social hållbarhet. RISE/HS30
<https://hs30.se/wpcontent/uploads/2025/05/vagledningforattprioriterasocialhallbarhetrisehs30.pdf>

Andersson, M., Larsson J & Öner, Ö (2024) Goda grannar – en ESO-rapport om grannskapets betydelse för integrationen.
https://eso.expertgrupp.se/rapporter/2024_3_goda-grannar/

Boverket (2025) Livsvillkor i utanförskapsområden. Rapport 2025:13
<https://www.boverket.se/sv/om-boverket/publikationer/2025/livsvillkor-i-utanforscapsomraden/>

Boverket (2023) Verktyg för att minska och motverka boendesegregation. Hur planering, gestaltning och bostadsutveckling kan bidra till att förändra relationell boendesegregation
<https://www.boverket.se/sv/om-boverket/publikationer/2023/verktyg-for-att-minska-och-motverka-boendesegregation/>

Ek, R., Gerell, M., Guldåker, N., Hallin, P. O., Herbert, M., Kristofersson, T. N., Hallin, PO, Herbert, M & Tykesson, M. (2014). Att laga revor i samhällsväven-om social utsatthet och sociala risker i den postindustriella staden. Malmö University Publications in Urban Studies.
<https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/porta/5575464/4935294.pdf>

Ernits, Heiti (2018) Omgiven av gränsgångare. Framväxten av nya samverkansroller i offentlig sektor. RISE och Högskolan i Borås.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1507278/FULLTEXT01.pdf>

Forsestalm, J & Johansson, M med Göransson, P. (2019) Evidensbaserad stadsutveckling – bortom urbana anekdoter. Dokument Press (Finns ej digitalt)

Gerell, M., Hallin, P. O., Nilvall, K., & Westerdahl, S. (2020). Att vända utvecklingen: från utsatta områden till trygghet och delaktighet. Malmö University Publications in Urban Studies.
<https://www.divaportal.org/smash/get/diva2%3A1422318/FULLTEXT01.pdf>

Kangas, H. (2025) Kommunala verktyg för socialt hållbar bostadsförsörjning: Teoretiska perspektiv och analys av fyra verktyg i Göteborgs Stad
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1967307/FULLTEXT01.pdf>

Herting, N. & Urban, S. (2020) Utsatta bostadsområden och områdesorienterad politik: problembilder, målsättningar och implementeringsstrategier i det svenska fallet.
<https://tidsskrift.dk/samfundskonomien/article/view/122598>

HS30/RISE (2024) 10 KPIer för socialt hållbara bostäder. Förslag på prototyper,
<https://hs30.se/wpcontent/uploads/2024/06/10kpier-forsocialthallbarabostaderjuni2024final.pdf>

Johansson, M. & Forsemalm, J. (2019) Att arbeta innovativt med evidens i stadsutveckling. Kapitel 11 (s. 125 – 136) i Innovation och stadsutveckling. En forskningsantologi om organiseringsutmaningar för stad och kommun.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1351684/FULLTEXT01.pdf>

Righard, E. (2022). Integration i städer med en omfattande diversitet i befolkningen: Teoretiska perspektiv, empirisk forskning och en diskussion om implikationer för politik och praktik i Malmö. Malmö stad.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1698395/FULLTEXT01.pdf>

Roelofs, K. & Salonen, T. (2019) Insatser i "utsatta" områden. En analys av 20 års områdesutveckling och lärdomar inför framtiden
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1410165/FULLTEXT01.pdf>

Salonen, T. (2023). Att identifiera utsatta bostadsområden: En jämförande analys mellan polisens lista och segregationsbarometern. Malmö universitet.
<https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?dswid=-349&pid=diva2%3A1730908>

Salonen, T (2021) Samhällsbygget Gårdsten: Allmännyttans framtid. Borea Förlag (Finns ej digitalt)

10.1. Andra utbildningar och kunskapsmiljöer

Fastighetsägarnas arbete med social hållbarhet, affärs- och samhällsnytta

<https://www.fastighetsagarna.se/fakta/hallbart-fastighetsforetagande/social-hallbarhet/vagledning-social-hallbarhet/>

HS30 – Hållbart Stockholm 2030 – om social hållbarhet

<https://hs30.se/fokuspunkter/social-hallbarhet-knuten-till-affaren/>

Hyresgästföreningens arbete med hållbarhetsfrågor

<https://www.hyresgastforeningen.se/om-oss/hallbarhet/>

Studier i Välfärd och boende, Malmö universitet

<https://mau.se/forskning/forskargrupper/studier-i-boende-och-valfard/>

Ripple Effects Mapping

<https://ppe.cw.wsu.edu/ripple-effects-mapping/>

Most Significant Change

<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/most-significant-change>

Material, inklusive film, från SKR om medborgardialogens grunder och värde:

<https://skr.se/demokratiutveckling/medborgardialogochsamverkan.8001.html>

Material om medborgardialog som process, från SKR:

<https://extra.skr.se/download/18.387aa4b219168f65809127d/1724056443568/Medborgardialog-Fran-projekt-till-systematiskt-arbetsatt.pdf>

Inspiration och goda exempel på mobilisering och dialog hos Viable Cities:

<https://viablecities.se/tag/medborgarengagemang/>



Through our international collaboration programmes with academia, industry, and the public sector, we ensure the competitiveness of the Swedish business community on an international level and contribute to a sustainable society.

Our 2,800 employees support and promote all manner of innovative processes, and our roughly 100 testbeds and demonstration facilities are instrumental in developing the future-proofing of products, technologies, and services. RISE Research Institutes of Sweden is fully owned by the Swedish state.

I internationell samverkan med akademi, näringsliv och offentlig sektor bidrar vi till ett konkurrenskraftigt näringsliv och ett hållbart samhälle. RISE 2 800 medarbetare driver och stöder alla typer av innovationsprocesser. Vi erbjuder ett 100-tal test- och demonstrationsmiljöer för framtidssäkra produkter, tekniker och tjänster. RISE Research Institutes of Sweden ägs av svenska staten.