

A collage of people sitting on a grey wall with windows, representing community development. The wall is grey with several windows of different sizes and colors. People are sitting on the wall in various poses, some looking at their phones, some talking, and some sitting together. The background is a blue sky with white clouds. The text is in white, bold, uppercase letters.

**SAMHÄLLSUTVECKLING PÅ
OMRÅDESNIVÅ. ERFARENHETER
FRÅN ALBYPROCESSEN**

**En dokumentation från
Mångkulturellt centrum
Ingrid Ramberg**

Mångkulturellt centrum, Botkyrka, 147 85 Tumba
www.mkc.botkyrka.se
08-531 850 21

Samhällsutveckling på områdesnivå. Erfarenheter från Albyprocessen
Mångkulturellt centrum 2010:3 ISSN 1401-2316
Foto Andrzej Markiewicz
Grafisk form Ingrid Ramberg

Rapporten skriven på uppdrag av Botkyrka kommun

ALBYS UTVECKLINGSPROGRAM

Den 28 maj 2009 godkände kommunfullmäktige Albys utvecklingsprogram. Så här presenteras programmet på kommunens hemsida:

“Syftet med ett utvecklingsprogram för Alby är att samordna alla de satsningar som görs i Alby, samt skapa ett långsiktigt hållbart Alby som inte bara erbjuder bra bostäder och god kommunal service utan ett område som utvecklas som helhet där arbetslösheten är låg, barn och unga har goda uppväxtvillkor och bebyggelsemiljön är inbjudande.”

Fem huvuduppgifter lyfts fram som de viktigaste för Albys framtida utveckling.

- Skapa en bra uppväxtmiljö för flickor och pojkar
- Skapa bättre jobbchanser för kvinnor och män
- Förnya stadsmiljön
- Utveckla Albys identitet
- Pröva nya arbetsformer i kommunen

Naturligt & självklart?

I efterhand kan programmet se enkelt eller självklart ut. Men så var det inte alls när arbetet inleddes. **Annorlunda** och **sökande** är två av nyckelorden när processen ska beskrivas. En lång rad små beslut har sammantaget utvecklat och format inriktningen. Hur detta gick till beskrivs i den här dokumentationen.



DOKUMENTATIONENS MÅLGRUPP OCH SYFTE

Områdesutveckling har i flera år varit en viktig fråga i kommunen. Detta återspeglas i satsningar på exempelvis områdesgrupper och särskilda tjänster som områdesutvecklare. Men engagemang och ansvar behöver delas av många.

Allas insats behövs

Den här dokumentationen har en bred målgrupp. Den vänder sig till alla kommunanställda som genom sitt arbete är delaktiga i samhällsutveckling på områdesnivå. Naturligtvis alla som jobbar i området, men i lika hög grad alla vars tjänster direkt eller indirekt påverkar området. För att få fart på utvecklingen – för att stegvis förverkliga Albys utvecklingsprogram – krävs det att var och en, oberoende av syssla, kan se **riktningen** i arbetet och känna **kopplingen** till det egna uppdraget.

En skriftlig dokumentation öppnar också möjligheter till externt utbyte, både inom den kommunala världen och med exempelvis forskarsamhället. Genom detta kan både arbetsprocesser och perspektiv vidareutvecklas.

Arbetsformerna i fokus

Motsvarande utvecklingsprogram som det för Alby ska tas fram för samtliga kommundelar, hösten 2009 presenterades "Framtid för Tullinge". I denna process är erfarenheterna från Alby av betydelse. Förnyelsen av Alby har arbetats fram på ett för kommunen nytt sätt. Det gör det angeläget att dokumentera själva formerna; hur man gjorde och tänkte under resans gång. Det som går att föra vidare är alltså inte åtgärds punkterna utan **tankesättet**.

Just frågan om det som ibland kallas **mainstreaming** har varit viktig när det gäller att samla ihop erfarenheterna. Hur får man in saker i den befintliga strukturen? Goda idéer och höga ambitioner får inte stanna som text på papperet, utan behöver länkas till de arbetsrutiner och styrsystem som redan finns, och som måste finnas.

BAKGRUND TILL SATSNINGEN

Det stora sammanhanget kan sammanfattas i begreppet **hållbar utveckling**. I det internationella perspektivet finns det en rad hållpunkter och nyckelord, däribland

- Rio-överenskommelsen med Agenda 21, 1992
- Ålborgdeklarationen för en hållbar stadsutveckling, 1994
- Lissabonstrategin för hållbar tillväxt och sysselsättning, 2000
- Göteborgsstrategin för hållbar utveckling, 2001
- Ålborg +10, 2004

Dessa överenskommelser och dokument har efterhand fått sina nationella och lokala uttolkningar. Men hur närmar man sig frågorna i den kommunala arbetsvardagen? Ett första steg togs med dokumentet "Ett hållbart Botkyrka" en långsiktig plan för Botkyrka kommuns tillämpning av Ålborgdeklarationen.

Albyprocessen kan sägas vara ett sätt att ta frågan vidare. Förmedla stafettpippen från FN-konferensen 1992, ner till dagens och morgondagens lokala rådslag och dialog på stadsdelsnivå. Anta den utmaning Kofi Annan beskrev: att göra hållbar utveckling till en angelägenhet för alla.

Att tänka tillsammans

Botkyrka kommuns verksamhetsidé bygger på att ta tillvara vars och ens kraft och kreativitet. I linje med detta vill man att medarbetarna ska vara öppna, orädda, energiska. Här finns grunden för att kunna hantera det kommunala förvaltningsuppdraget på ett sådant sätt att det leder till utveckling. Det handlar om att våga och kunna gifta ihop tidigare erfarenheter med nya utmaningar.

De arbetsformer som genomsyrat arbetet med utvecklingsprogrammet bygger på tidigare erfarenheter av dialog. Här inryms det arbete som kommunen och Botkyrkabyggen tillsammans med de boende bedrev i samband med omdaning av Norsborg i slutet av 1980-talet och som sedan togs vidare till Alby och den så kallade Albydialogen i början av 1990-talet.

Många erfarenheter sammanfattas i kommunens egen "Handbok i dialog" (Bengt Eliasson och Björn Adelly 2007). De frågor som handboken formulerar när det gäller medborgardialog kan användas också för att beskriva både det **interna** och det **utåtriktade** arbetet med utvecklingsprogrammet. Syftet med handboken var att göra arbetet med dialog mer **genomtänkt** och **systematiskt**. Författarna formulerar ett antal nyckelfrågor:

- Vilka deltar?
- Vem väljer frågorna?
- I vilket sammanhang ska dialogen ingå?
- Vilket inflytande har deltagarna?

När det gällde Alby ville man ha en egen, ny och genomtänkt **plan för dialog**. En sådan skrevs också, utifrån principen att man skulle gå från mindre samtalsgrupper, till bredare grupper och stormöten, och i samband med detta även öka graden av konkretion i de frågor som dialogen skulle röra.

Rapportens upplägg

Deltagarna, frågorna, sammanhanget och inflytandet – alla dessa dimensioner kommer att återkomma i den fortsatta texten. Dessutom finns det ett antal rubriker som syftar till att orientera läsaren (och påminna den som själv var med) om de olika stegen i processen.

Genom hela texten återkommer också sådana frågor som inte fick något givet svar, liksom frågor där åsikterna gick isär. Poängen med att lyfta fram dem är att de med stor sannolikhet förblir knäckfrågor när processen ska upprepas och utvecklas, med ett annat område i fokus.

Det material som texten bygger på är dels skriftliga källor (minnesanteckningar, protokoll, samt utkast och presentationer av olika slag). Dessutom har jag genom intervjuer och en enkät tagit del av tankar och erfarenheter från ett dussintal personer som varit direkt inblandade i arbetet.



OMRÅDET. VALET AV ALBY

Alby är ett område med stor omflyttning. Det är också det område i Botkyrka där andelen som skulle vilja flytta någon annanstans är som högst (år 2006 var tredje invånare, jämfört med ett genomsnitt i kommunen på 20 procent). Att många är nya och många på väg bort, i tankarna och i praktiken, gör området socialt instabilt.

// Alby är ett ganska typiskt miljonprogramsområde med den sedvanliga uppsättningen problem som brukar förknippas med sådana, men också ett område med en intressant utvecklingspotential, ganska många aktiva medborgare och med Subtopia som kreativ motor. Vi ville formulera ett program för Alby som dels tog ett helhetsgrepp (fysisk omdaning+social utveckling), dels i så stor utsträckning som möjligt utformades av Albyborna själva (eller i vart fall överensstämde med de flesta Albybors verklighetsbild och önskemål), dels var hyggligt långsiktigt. Alla faktorerna är nödvändiga för att ett sådant här program ska bli något annat än ännu ett snabbt bortglömt kommunalt dokument.” (utdrag ur enkätsvar)

Behovet av förändring var alltså stort, och förutsättningarna för utveckling goda. Dessutom fanns det många konkreta saker i stöpsleven. Hit hörde bland annat Botkyrkabyggens påbörjade upprustning av bostadsbeståndet, nysatsningen på skolor och förskolor, samt satsningen på Subtopia.

Också när det gällde arbetsformerna var utgångsläget bra. Alby är det område i kommunen där man tidigt började utveckla dialogen som metod.



VÄGEN TILL BESLUT OCH UPPDRAG

I april 2006 beskrivs i en tjänsteskrivelse från kommunledningsförvaltningen hur det pågår flera processer av betydelse för utvecklingen i Alby. Men problemet är att de olika insatserna inte är samordnade och att de drivs av olika huvudmän inom kommunen. De exempel som nämns är

- Botkyrkabyggens "Alby 2020"
- Subtopia och upplevelsesatsningen
- Utvecklingen av bibliotek och fritidsgårdar
- Grindtorps- och Kvarnhagskolornas "nystarter", samt
- Albyskolans framtid

Det som saknas i Alby är gemensamma utgångspunkter – ett sammantaget utvecklingsprogram. Kommunledningsförvaltningen föreslår ett innehåll i fyra punkter:

- vision
- utgångsläge
- utvecklingsstrategi
- handlingsplan (rullande)

För att programmet ska fylla kraven på långsiktighet och hållbarhet betonar man dessutom att det måste integreras i ordinarie styrsystem.

Alby som föredöme

Förslaget om ett utvecklingsprogram behandlas i kommunstyrelsen i juni 2006. I protokollet noteras att Alby förändras, både som konsekvens av omvärldens drivkrafter och som resultat av medvetna insatser från kommunen.

Kommunstyrelsen beskriver som sin vilja att göra Alby till föredöme inom hållbar utveckling. Man hänvisar till Ålborgdeklarationens betoning av sociala, ekonomiska och miljömässiga faktorer. Ett sammanhållet utvecklingsprogram resonerar man, skulle kunna samla erfarenheterna från Alby som ett steg på vägen mot målet om hållbar stadsutveckling. Slutligen betonas i protokollet behovet av dialog med boende och verksamma i Alby, samt ett partnerskap med andra aktörer i området.

Beslutet i kommunstyrelsen 2006-06-07 blir ett uppdrag att under kommundirektörens ledning ta fram ett utvecklingsprogram för Alby. Man beslutar om ett så kallat externt processtöd på 400 000 kronor. I protokollet sägs också att man vill ha en politisk styrning med återrapportering av arbetet.

Några reservationer och kommentarer bifogas beslutet. Moderaterna menar att uppdraget är oklart samt borde ha upphandlats. Folkpartiet ställer sig kritiska till Subtopias roll. Kristdemokraterna uttrycker sitt gillande.

TIDSPERSPEKTIVET

Utvecklingsprogrammet för Alby arbetar med ett trettioårsperspektiv, samma horisont som i programmet för ett hållbart Botkyrka. I runda slängar alltså en generation. Ett perspektiv man ansåg rimligt, och nödvändigt, eftersom det handlar om stora förändringar, mycket pengar och – kanske viktigast av allt – en process där kontinuiteten är central. I relation till invånarna innebär trettioårsperspektivet flera saker.

- Man måste informera medborgarna om vilka processer som är på gång, vilka beslut som förbereds etc. När tidshorisonten är lång är det mycket som inte syns direkt.
- Man måste arbeta på ett sådant sätt att de människor som görs delaktiga i planeringen också själva kan se och får del av (delar av) resultaten.
- Man måste uppmuntra folk att satsa på kvarboende och få dem att vilja investera i framtiden i just Alby.

Också i relation till den kommunala processen krävs det en medveten satsning på kontinuitet. Mycket få tjänstemän eller politiker kommer att vara personligt delaktiga under hela processen. I vetskap om detta är det viktigt med bredd och delaktighet på det politiska planet, samt med en bra dokumentation av vad man gjort och varför. Dokumentationen är viktig också för att bygga "strukturkapital", där nya kan läsa sig till sådant som andra "vet".

Budskapet kom i sin slutformulering att lyda: "Vi strävar efter kontinuerliga förbättringar. Alby varken kan eller ska förändras snabbt i ett enda slag." Texten bekräftade också att det löpande förvaltningsansvaret inte skulle stanna upp i väntan på större grepp: "Akuta brister och kontinuerligt underhåll ska inte dröja i väntan på en ny samlad stadsbyggnadsidé."



De olika stegen i arbetet med programmet

I själva utvecklingsprogrammet beskrivs rytmen i processen med några enkla nyckelord: **utredning – dialog – förslag – dialog – beslut**. Men om man vill ha några fler hållpunkter för vad som hände från våren 2006 till våren 2009 så skulle förloppet kunna beskrivas så här:

2006

2006-04-03	Tjänsteskrivelse från kommunledningsförvaltningen till kommunstyrelsen.
2006-06-07	Beslut kommunstyrelsen.
2006, sommaren	Susanne Ingo anlitas som konsult.
2006, tidig höst	Arbetsgruppens första möte, gemensam rundvandring i Alby.
2006, okt	Första möte i den politiska styrgruppen.
2006-11-27	Seminarium: Alby som uppväxtmiljö.
2006-12-11	Seminarium: Vägen till egen försörjning i Alby.

2007

2007-02-09	Seminarium: Bilden av Alby.
2007-02-22	Seminarium: Generic skills.
2007, mars	Studieresa till Amsterdam, politiska styrgruppen, arbetsgruppen och ledningsgruppen.
2007, mars	Första diskussionsunderlag "Hållbar utveckling i Alby".
2007-04-12	Seminarium: Bilden av Botkyrka.
2007, våren	Projektgenomgång med tjänstemän på samhällsbyggnadsförvaltningen.
2007, juni	Diskussionsunderlag "Framtid för Alby" med 5 huvudpunkter.
2007, hösten	Medborgardialog om diskussionsunderlaget och de 5 huvudpunkterna.

2008

2008, febr	Ett antal knäckfrågor formuleras: Botkyrkabyggens roll, skolans utveckling, arbetsmarknadsfrågor, föreningsbidrag.
2008-03-12	Seminarium: Bebyggelsemiljöfrågor i Alby.
2008-04-09	Workshop: Albybornas tillgänglighet till arbetsmarknaden.
2008-04-21	Skiss till utvecklingsprogram "Framtid för Alby".
2008-05-06	Workshop: Bilden av Alby, från diskussionsunderlag till utvecklingsprogram.
2008-05-12	Workshop: Barn och ungas uppväxtmiljö.
2008-05-27	Dialogforum. Gruppdiskussioner om programmet.
2008, sommaren	Konsulten Susanne Ingos uppdrag avslutas.
2008, aug	Förslag utvecklingsprogram: "Framtid för Alby".
2008, hösten	Medborgardialog om förslaget till utvecklingsprogram och om de långsiktiga handlingsvägarna.
2008-11-17	Beslut i den politiska styrgruppen om att processen ska dokumenteras.

2009

2009, våren	Programmet färdigställs i text och bild samt layouts.
2009-05-28	Kommunfullmäktige fastställer utvecklingsprogrammet.

DELTAGARNA

Inom kommunen tillsattes tre grupper på olika nivåer. Gruppernas sammansättning varierade lite över tid, främst för att personer bytte tjänst/funktion.

Arbetsgruppen var, som namnet säger, den operativa gruppen, den som planerade, tog fram underlag och skrev. Gruppen träffades i sin helhet cirka en gång i månaden men hade också där- emellan olika arbetsmöten och stundtals tät mejlkontakt.

Ledningsgruppen och den politiska styrgruppen träffades ungefär en gång i månaden. Vissa möten var gemensamma och även vid andra tillfällen deltog personer från ledningsgruppen i den politiska styrgruppens möten.

Den politiska styrgruppen tillkom något senare än övriga grupper och bestod till en början bara av den politiska majoriteten. Efter den första dialogen och inför upprättandet av förslaget till utvecklingsprogram utökades den med representanter också från oppositionen. Tanken var att det långsiktiga perspektivet gynnades av insyn och bred delaktighet.

Arbetsgruppen

Lars Olson, planeringschef kommunledningsförvaltningen. Ordförande

Anders Bäcklander, arkitekt samhällsbyggnadsförvaltningen

Susanne Ingo, konsult WSP

Dennis Latifi, områdesutvecklare Alby

Karin Lekberg, utvecklingschef Subtopia

Mikael Morberg, utbildningssamordnare Mångkulturellt centrum

Jan-Erik Sandh, områdeschef Botkyrkabyggen

Elisabeth Skoog, folkhälsosamordnare

Ledningsgruppen

Palle Lundberg, kommundirektör. Ordförande

Kerstin Boberg / Ann-Kristin Berg, chef för samhällsbyggnadsförvaltningen

Susanne Ingo, konsult WSP

Ulf Ståhlacke / Eva Jansson. Ordförande i områdesgruppen Alby

Leif Magnusson, chef Mångkulturellt centrum

Ulf Nyqvist, vd Botkyrkabyggen

Den politiska styrgruppen

Katarina Berggren (S), kommunstyrelsens ordförande. Ordförande

Mats Einarsson (V), ordförande tekniska nämnden

Dag Ericson (S), ordförande Botkyrkabyggen

Bo Johansson (S), ordförande vård- och omsorgsförvaltningen samt Alby dialogforum

Peter Nyberg (S), ordförande samhällsbyggnadsnämnden

Anders Peterson (M), oppositionsråd

Ardavast Reshdouni (MP), ordförande miljö- och hälsoskyddsnämnden

Jens Sjöström (S), ordförande barn- och ungdomsnämnden

- /// Jag tycker det var fantastiskt att vi träffades helt oberoende av alla formella roller. Allas synpunkter var välkomna, man behövde inte kunna allt för att våga lyfta en fråga. Och det kändes ok att lägga sig i varandras områden. Ett av de roligaste kommunstyrd projekt jag deltagit i." (kommentar om arbetsgruppen)
- /// För mig var det ett problem att gruppen hade en oklar status. Vi var inte formellt tillsatta och jag tycker vår roll förblev otydlig. Särskilt dialogen politik – förvaltning är en viktig fråga att diskutera. Det fanns ju delvis olika idéer om processens innehåll, om hur mycket medborgarna skulle involveras, med mera." (kommentar om den politiska styrgruppen)
- /// Jag tycker att valet av de enskilda personerna som utsetts att delta i de olika konstellationerna och samtalen varit viktiga – vi har sökt kloka personer som tänker positivt och ser möjligheter och som har viktiga roller genom sina erfarenheter eller sina kommande uppgifter när programmet ska genomföras." (Susanne Ingo, konsult)
- /// Det skulle ha varit en plattare organisation för att kännas riktigt nyskapande." (intervjukommentar)



FRÅGORNA – BÖRJAN PÅ EN KUNSKAPSPROCESS

Uppdraget formulerades av kommunstyrelsen, och gavs åt kommundirektören att förvalta. För konkretiserandet och genomförandet stod de nyss nämnda grupperna. Vissa förutsättningar var givna, till exempel att programmet skulle bygga vidare på "Ett hållbart Botkyrka" och utgå ifrån de tre hållbarhetsperspektiven: social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Annat var mera öppet.

En positiv grundinställning

Det finns en grundläggande inställning som mycket tydligt genomsyrat hela Albyprocessen: att man utgår ifrån det positiva som finns och som man vill förstärka. Detta betyder inte att inte problem behandlats i de olika grupperna. Men tyngdpunkten har hela tiden legat på den utveckling man vill åstadkomma. När det gäller att verka för detta har de berörda framstått som partners, inte motparter. Dvs. som en del av lösningen, inte problemen.

Är detta självklarheter? Rimligtvis i en kommun som Botkyrka som satsar på kvarboende och på att utvecklas tillsammans med boende och verksamma i kommunen. Men det kan vara värt att notera att det finns andra strategier i omvärlden, både torgförda och praktiserade. Det kan handla om att peka ut syndabockar (stadsdelar, grupper, livsformer ...). Eller det kan gå ut på att rent handgripligt byta ut befolkningsgrupper, genom att exempelvis riva områden.

Men detta är Botkyrka och här satsade man på positiva mål. Särskilt i slutskedet av arbetet med själva programtexten blev fokus mycket starkt inriktat mot det som skulle uppnås.

///Att enas kring åtgärder och lösningar var mycket lättare än att enas om problemen, både orsakerna och hur de skulle beskrivas." (intervjukoментар)

Samtidigt: att bara beskriva lösningar, utan att klart säga vilka problem det är man vill lösa, kan också det ha sina sidor.

///Ibland tror jag att programmet blev så lätt att det blev svårt. Om en förvaltning till exempel, som får i uppdrag att genomföra något, inte har kontexten och bakgrunden klar för sig, då blir det svårt. Vi jobbade oss ju fram till kunskaper. Men sedan strök vi liksom dem ur texten." (intervjukoментар)

Att söka kunskap om området

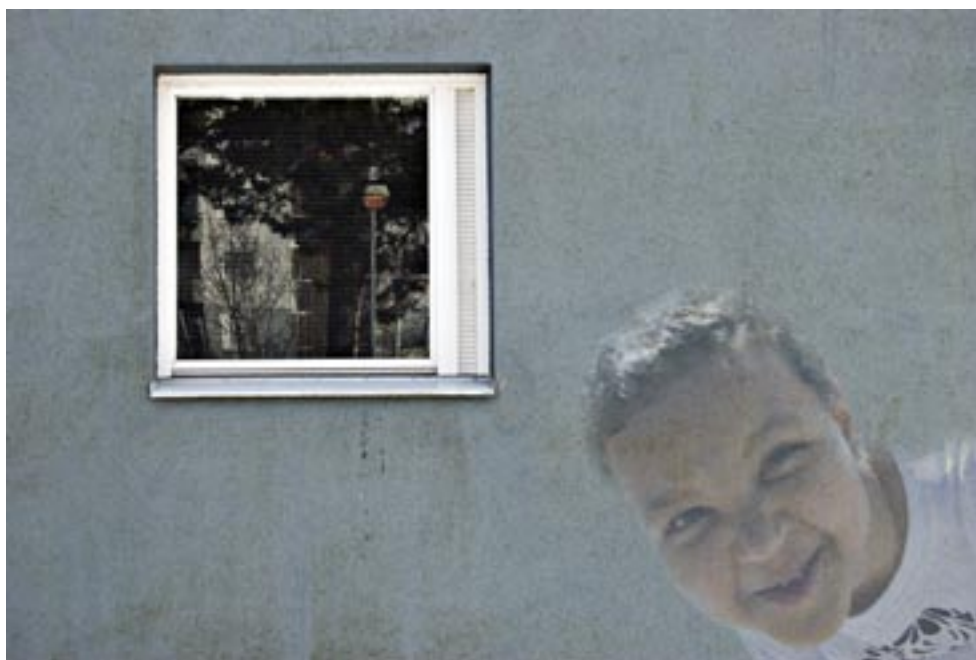
Självklart fanns det **underlag** i stor mängd när arbetet inleddes. Och det fanns olika **föreställningar** om vilka de viktigaste utmaningarna i Alby var. Det fanns också **förebilder** vad gällde det utvecklingsprogram man ville formulera, främst det utvecklingsprogram för Flemingsberg som ordförandena i de olika grupperna samt konsulten varit delaktiga i att ta fram.

Redan hösten 2006 började man, dvs kommunledningsförvaltningen och konsulten tillsammans med arbetsgruppen, systematiskt gå igenom de teman man såg som centrala. För att fördjupa kunskaperna inom dessa områden bjöd arbetsgruppen in till kunskapsseminarier. Rubrikerna för dessa halvdagsträffar var:

- "Alby som uppväxtmiljö"
- "Vägen till egen försörjning i Alby"
- "Bilderna av Alby"
- "Generic skills" (särskilda färdigheter)

För varje tema mobiliserades viktiga aktörer som hade pusselbitar att bidra med. Det var alltså inga externa föreläsare man satsade på, utan man lyfte fram den kunskap som redan fanns lokalt, men som kanske inte var delad kunskap. Seminarierna samlade deltagare främst från den kommunala förvaltningen och andra delar av den offentliga sektorn (t.ex. polisen och arbetsmarknadsmyndigheten) samt engagerade personer från stadsdelen eller organisationer av betydelse för Albyborna. Speciellt inbjudna experter eller andra särskilt viktiga personer ombads att inleda mötena med en föredragning. Samtliga seminarier dokumenterades genom utförliga anteckningar.

Våren 2007 genomförde deltagarna i alla tre grupperna en gemensam studieresa till Nederländerna, närmare bestämt till Bijlmermeer Amsterdam. Man ville skapa en gemensam referensram och lägga en bra grund för fortsatta samtal. Gruppen besökte ett förnyelseprojekt, tog del av vad man hade gjort där och hur man hade finansierat insatserna. Även det lokala bostadsbolagets perspektiv fanns med. Man besökte också centra för både trossamfund och sportevenemang.



 **ALBY**
CENTRUM



FEM UPPGIFTER FÖR ALBY

Det första diskussionsunderlaget var ett 38 sidor långt tättskrivet dokument, som både satte Alby i ett historiskt perspektiv och sammanfattade framväxten av dagens Alby. Här fanns bilder och personhistoria, statistik och andra faktauppgifter, regionala och internationella perspektiv, 1800-tal blandat med miljonprogram och utrymme för den ännu inte formulerade framtidsvisionen. Många projekt, institutioner och aktörer presenterades i rutor. Det fanns ett antal kartor. Även en del problem beskrevs. Perspektivet var en medveten kombination av Albybornas, utomstående och de kommunala företrädarnas.

I diskussionsunderlaget fanns också fem huvuduppgifter formulerade för en hållbar utveckling i Alby:

- Skapa en bra uppväxtmiljö för barn och unga i Alby
- Säkra Albybornas tillgänglighet till arbetsmarknaden
- Förbättra bebyggelsemiljön
- Stärka Albys anseende
- Kommunen behöver arbeta på ett nytt sätt

“Tänker vi rätt?” Den första medborgardialogen

Med diskussionsunderlaget färdigt var det dags att pröva utgångspunkter och uppgifter. Kände Albyborna igen sig? Och var det rätt tänkt? Dessa båda frågor utgjorde avstampet för den första medborgardialog som områdesgruppen ansvarade för och som Medborgarkontoret i Alby möjliggjorde. Medborgarkontoret bedrev uppsökande arbete, både för att inbjuda till dialog och för att göra utvecklingsprogrammet känt i området. Man dokumenterade också samtliga möten.

Under oktober 2007 – januari 2008 genomfördes fem samtal i grupper av kvinnor, ungdomar, företagare, föreningar och en blandad grupp.

//Den största slutsats man kan dra av höstens dialog är att innehållet i förslaget till ett utvecklingsprogram för Alby stämmer i stort överens med Albybornas syn på vilka satsningar som behövs för att långsiktigt utveckla Alby i en hållbar riktning. Att vi har kunna träffa rätt i förslaget är delvis resultatet av det områdesbaserade arbetet vi har drivit i kommunens alla områden under lång tid vilket har möjliggjort en kontinuerlig kontakt och dialog med de boende.” (Dennis Latifi, områdesutvecklare)

KONSTEN ATT KOMMUNICERA

I maj 2008 är Albyskolans framtida öde (rustas eller rivs?) en het fråga. Det är tredje gången frågan aktualiseras och det blir därför extra viktig hur den hanteras. Med utgångspunkt i Albyskolans situation för ledningsgruppen en diskussion om vad dialogen under hösten egentligen ska omfatta. Man antecknar följande:

- Albyskolan är ett exempel på pågående projekt som bör ingå i dialogen om utvecklingsprogrammet.
- Albyskolan kunde bli själva arenan för dialogen och att den kan betraktas som en symbol för Albys framtidsfrågor.
- Ska vi föra dialog om nu aktuella pågående detaljer eller om innehållet i utvecklingsprogrammet?
- Det är viktigt att skilja på kampanj för allehanda pågående kommunala satsningar i Alby och dialog om innehållet i utvecklingsprogrammet.
- Diskussionen kan sammanfattas med frågan: Ska dialogen om de förvaltnings-specifika, just nu pågående satsningarna ske parallellt med eller som en del av dialogen om innehållet i utvecklingsprogrammet?

Hur närmar man sig ett svårt område? Vad är möjligt att åstadkomma? De frågorna har löpt som en röd tråd genom hela dialogprocessen. Som exemplet ovan visar så aktualiseras hela tiden olika vägval. Och hela tiden är det ett antal grundfrågor som återkommer i olika skepnad.

Hur omfattande?

I juni 2008 förutspår den politiska styrgruppen att "endast en minoritet av de boende kommer att delta i dialogen", men man formulerar som ambition att alla åtminstone ska känna till utvecklingsprogrammet. Samtidigt hänvisar de till erfarenheter från andra håll (Botkyrkabyggen och ViBo) som säger att det krävs stora resurser för att nå ut med information till "alla".

Områdesgruppen arbetade utifrån detta mål – att göra arbetet med programmet känt. Genom medborgarkontoret försökte de i sitt dialogarbete få en så god representation som möjligt bland deltagarna.

I Alby områdesgrupps ettårsplan 2009 finns en annan kommentar till frågan om räckvidd. Här gör man en uppdelning mellan olika typer av frågor: de man kan driva själv, som områdesgrupp, och som berör andra förvaltningar och, slutligen, de som förutsätter samverkan med externa aktörer.

Frågan om just olika former av externa partnerskap har dykt upp i olika sammanhang. Under workshopen "Albybornas tillgänglighet till arbetsmarknaden", april 2008, uppmanades deltagarna att fundera över hur olika insatser kan vässas för att gagna förhållandena i just Alby. "Hittills har varken kommunen, landstinget eller de statliga verksamheterna haft ett uttalat områdesperspektiv. Familjecentralerna är ett undantag", konstateras det.

Också när det gäller arbetet med själva utvecklingsprogrammet har frågan om partnerskap aktualiserats. Vissa betonar starkt vikten av att ha med flera aktörer: "Jag skulle ha velat se flera loggor på sista sidan, **flera avsändare** än bara kommunen." Andra har menat att programmet är **kommuninternt**: "Vi skriver för oss själva. De enda realistiska åtagandena är de vi lägger på oss själva."

Hur tidigt?

Våren 2008 diskuterar ledningsgruppen dialogplanen inför hösten 2008. Det är svårt, konstaterar de, att planera utan att ha innehållet i utvecklingsprogrammet. När läses planerna? I vilket skede kan man ge konkreta besked? Ett förslag framförs att i medborgardialogen hösten 2008 visa en tydlig bild av genomförda projekt, planerade projekt och önskade projekt.

I minnesanteckningarna från seminariet mars 2008 heter det att: "Diskussionerna kring hur förnyelsearbetet ska ske pendlade mellan å ena sidan 'gör något nu' och å andra sidan 'gör något genomtänkt och ta ett samlat grepp'."

I juni 2008 vill den politiska styrgruppen att man gör något direkt "för att visa att något är på gång". Samtidigt framförs i ledningsgruppen en varning för att utlova mer än vad man vet kommer att kunna förverkligas. Det är en svår balansgång, att bjuda in människor till att formulera sina drömmar för att sedan i ljuset av dessa diskutera det näraliggande, konkreta, realistiska.

Hur konkret?

"Under dialogen med medborgare hamnar fokus lätt på problemen 'här och nu'. Det är naturligt och oundvikligt. Det kan bemötas på olika sätt, antingen anordnas fler möten som bara syftar till att fånga upp förvaltningsspecifika frågor; eller så avsätter vi tid vid möten för att ta emot synpunkter om näraliggande problem; eller så får vi, som mötesanordnare, tolka vilka strategiska tendenser som kan utläsas ur strömmen av 'här och nu-frågor'. Möten i mindre fokusgrupper passar möjligen bättre för strategiska frågor." (ledningsgruppen, maj 2008)

Vad innebär det att vara konkret? Innebär det att fokusera på bebyggelsefrågor? Handlar det om att det ska hända saker i en nära framtid? Vissa beskriver i sina kommentarer ett motsatsförhållande mellan konkret och abstrakt – där konkret står för det påtagliga, medan abstrakt är det diffusa. Andra formulerar en konflikt mellan konkret och öppet – där förutsättningen för dialog bygger på att inte allt är konkretiserat i bemärkelsen bestämt och genomfört. En del slutligen, menar att det finns en risk att frågor om den fysiska miljön tar över, på bekostnad av de sociala dimensionerna.

Det finns ett par andra dokument, dels Botkyrkabyggens "Alby 2020", dels samhällsbyggnadsförvaltningens "Framtid Fittja", som kan vara värda att följa framöver. Just eftersom de berör samma område, respektive liknande utmaningar, samtidigt som de representerar **andra angreppssätt**, så kan det vara intressant att följa utvecklingen för att studera skillnader och likheter i hur kommunikationen, uppföljningen och genomförandet utformas.

METODSTÖD UTIFRÅN. KONSULTEN OM PROCESSEN

Konsulten Susanne Ingo gav fortlöpande metodstöd till projektet. Hon kom in i arbetet försommaren 2006 och var delaktig fram till juni 2008. Sommaren 2009 gör hon följande punktlista som beskriver den områdesvisa "utvecklingsplaneringsmetod" som först tillämpades i Flemingsberg och därefter utvecklades ytterligare i Alby:

- Sök kontakt och kreativ dialog med viktiga aktörer i området för att identifiera strategiskt betydelsefulla och unika utvecklingspotentialer i det som redan finns eller planeras, och som kan bidra till att skapa en plattform för gemensamma framtidssatsningar.
- Utnyttja kunskapssökande seminarier med särskilt inbjudna deltagare för kreativa och framtidsinriktade samtal. Bjud in med tydlig hänvisning till ledningsgrupp och politisk styrgrupp för att visa på legitimiteten. Förankra dokumentationen hos deltagarna innan den sprids och i slutändan läggs till grund för en skriftlig rapport.
- Ställ samman en gemensam bild av utgångsläget, pågående förändringar och identifiera gemensamma utmaningar och möjligheter för stadsdelens utveckling: Sätt in den specifika stadsdelens situation i ett större regionalt och globalt sammanhang.
- Genomför dialog baserad på innehållet i rapporten efter beslut i den politiska styrgruppen.
- Uppdatera och revidera underlaget efter dialogen samt ta fram förslag till handlingsprogram med tillhörande åtgärdsprogram och konkreta uppgifter för olika aktörer.
- Arbeta pragmatiskt och undvik förvirring genom att ansluta till och dra nytta av etablerade former för information, samråd och dialog i stadsdelen, områdesutveckling, näringslivs-kontakter, samarbeten med grannkommuner, regionala aktörer, myndigheter etc.
- Lyft strategiska knäckfrågor och samtala direkt med ansvariga ledare för nyckelaktörer på högsta nivå i ledningsgruppen och den politiska styrgruppen.
- För dialog om förslaget till utvecklingsprogram/handlingsprogram så att det med tiden kan antas i kommunfullmäktige.
- Kommunicera tydligt och systematiskt inom de egna organisationerna, på plats i området och externt. (I Flemingsberg gjordes detta med stöd av parternas och berörda aktörers informatörer som i samarbete och med professionellt stöd, utarbetade en gemensam kommunikationsplan och genomförde insatser utifrån denna. Arbetet samfinansierades av aktörerna. I Alby har ansvaret vilat på områdesgruppen och medborgarkontoret.) Visa att de olika parternas utvecklingsinsatser går hand i hand – t.ex. Botkyrka kommun, Subtopia och Botkyrkabyggen.
- Se till att successivt skapa samsyn om utmaningar och möjligheter, bygg tillit och framtids-tro parterna emellan, stimulera kreativitet t.ex. genom en gemensam studieresa för att få inspiration, dela nya gemensamma kunskaper och upplevelser samt skapa handlingskraft. (Flemingsbergsgruppen reste till Kanada och Albygruppen till Holland). Gör under studieresan korta avstämningar för att utbyta intryck.
- Dra nytta av EU-projekt och evenemang när det passar.
- Utvidga efterhand ledningsgrupp och politisk styrgrupp med fler aktörer och växla över arbetet till dem som ska ansvara för genomförandet i det ordinarie arbetet.

ATT OMSÄTTA EN KUNSKAPSPROCESS

Det fortsatta arbetet resulterade i framtagandet av ett förslag till långsiktigt program för hållbar utveckling av Alby. I maj 2008, under en workshop om bilden av Alby presenteras för första gången en möjlig vision/bild: "Alby är ett område där verksamheter, boendekarriärer, liv och rörelse startar och där de tillåts växa."

Den andra medborgardialogen

I en utförlig rapport sammanfattar Dennis Latifi vad som gjorts och i vilket sammanhang. Under vintern 2009 förde nämligen områdesgruppen i Alby dialog om tre av de fem huvuduppgifterna i förslaget.

- Skapa en bra uppväxtmiljö för flickor och pojkar. (Med medverkan från barn och ungdomsförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen.)
- Skapa bättre jobbchanser för kvinnor och män. (Med medverkan från utbildning och arbetsmarknadsförvaltningen.)
- Förnya stadsmiljön. (Med medverkan från samhällsbyggnadsförvaltningen och Botkyrkabyggen.)

Förutom grundutbudet i form av hemsida, e-dialog, telefon och personlig kontakt på medborgarkontoret har följande dialogarenor och metoder använts, redovisar rapporten:

- Framtidsverkstad. Använde vi i samtalet om barn och ungdomars uppväxtmiljö. En effektiv metod som får alla att komma till tals och hålla sig till dialogtemat.
- Förberedda samtalsgrupper med föranmälan. Använde vi i dialogen om bättre jobbchanser för kvinnor och män. Dialogen om detta tema behöver fortsätta och täcka fler. Framför allt målgruppen företagare var frånvarande i dialogen.
- Besök på platser där medborgarna finns. Vi har besökt föreningsrådet, förskolan Svalan (i samband med föräldrars hämtning av barn), och moskén (i anslutning till fredagsbönen).
- Öppna möten med Alby dialogforum. Under 2008 handlade tre av Alby dialogforums fem öppna möten om Albys framtid och förslaget till utvecklingsprogram för Alby. Det sista mötet i december hade stadsbildning och fysisk miljö som tema. Öppna möten i dialogforum präglas till stor del av konkreta vardagliga frågor, frågor som egentligen hör hemma i våra strukturer för synpunktshantering och felanmälan.
- Enkätutskick till föräldrar. Skolans betydelse för Albys utveckling har betonats i alla dialogsammanhang. I november 2008 gjordes därför ett riktat utskick till 70 hushåll som valt en annan skola än de i Alby. Vi fick in 14 svar, en svarsfrekvens på 20 procent. Vår ambition var inte att få något statistiskt säkerställt underlag utan att testa metoden och eventuellt få en grov bild av dessa föräldrars preferenser.
- Intern dialog med de verksamma i Alby. De som arbetar inom olika verksamheter i Alby är vår bredaste kanal till och från Albyborna för dialog och information. Sedan förslaget för ett utvecklingsprogram för Alby togs fram har alla i områdesgruppen fått underlag att kommunicera förslaget i sina respektive verksamheter. Ordföranden i områdesgruppen och områdesutvecklaren besöker arbetsplatsträffarna inom de olika verksamheterna i Alby för att informera och inhämta synpunkter.

På väg mot en text

Vid denna tid är man i arbetsgruppen på väg emot en text. I maj 2008 delar man på försök upp texten i

- Vad behöver göras
- Det här ska uppnås
- Handlingsvägar (kort och lång sikt, samt påverka andra)

I juli 2008 laborerar man med att formulera långsiktiga handlingsvägar kompletterat med provmodell för handlingsprogram

- Det här gör vi 2009
- Det här kan vi göra 2010–2013

Utkasten bollas i detta skede med ledningsgruppen. Den politiska styrgruppen bereder frågan för kommundirektören som i slutändan ska lägga fram resultatet för beslut i kommunfullmäktige. Struktur, formuleringar, i slutfasen även form och bildval – allt blir föremål för diskussion och så småningom godkännande.



DE KOMMUNALA FÖRUTSÄTTNINGARNA

”Det kan låta självklart att man ska sträva efter helhetssyn och samarbete” säger Bengt Eliasson, utvecklingsledare på kommunledningsförvaltningen, samtidigt som han beskriver ett komplext sammanhang. Han talar om ”de fyra kommunalhusen” och syftar då på

- ”stuprörshuset” – nämnder och förvaltningar
- ”tvärperspektivhuset” – de värddimensioner som ska genomsyra alla verksamheter (t.ex barnkonventionen, demokrati, folkhälsa, jämställdhet)
- ”projekthuset” – avgränsade frågor som dyker upp med speciella tidsavgränsade resurser i olika verksamheter
- ”områdeshuset” – områdesperspektivet i fokus

Hur kommer vi förbi denna uppdelning? Och hur bygger vi ihop de olika ”husens” kunskapsprocesser till ett helt system, frågar sig Bengt Eliasson.

Han har intresserat sig särskilt för områdesarbetet och dess behov av **särskilda färdigheter**: generaliserbara och situationsanpassade färdigheter – hantverket kort och gott. Det är svårt, menar han, både att intressera stressade stuprör för särskilda färdigheter (om de inte själva sitter i en process där dessa är nödvändigt), och att intressera andra stuprör för ett enskilt stuprörs frågor. Kanske, funderar han, är korsningen där alla kan mötas inte en grupp utan en metod? Men likväl krävs det en **grupp** som upprätthåller metoden.

Vem blir motor i den fortsatta utvecklingen?

När väl arbetet med att **skriva fram** programtexten ska övergå till ett arbete för att **förverkliga** intentionerna – vad händer då? Vem ser till att riktningen förblir den avsedda? Hur uppdaterar man vid behov? Vem ser till att saker verkligen genomförs? Hur organiserar man samråd och information?

Både programtexten och kommunens styrsystem ger delsvar på dessa frågor. Utvecklingsprogrammet är samordnat både med flerårsplanen och nämndernas ettårsplaner. Vissa större uppgifter är därtill utlagda på enskilda förvaltningar att ansvara för.

Samtidigt återkom flera personer till frågan om att, som Bengt Eliasson uttrycker det, ”upprätthålla metoden”. Den arbetsgrupp som tillsattes för att arbeta fram utvecklingsprogrammet har slutfört sitt arbete och gruppen är upplöst. Men uppenbarligen fanns det något i gruppen som flera nu saknar: den inspirerande dynamiken, men också känslan av överblick och samordning. Det är uppenbart att vikten av **tydlighet i överlämnandet**, från en engagerad arbetsgrupp till en löpande verksamhet, inte kan nog betonas.

TRE DIMENSIONER AV MAINSTREAMING

Det går att peka på tre dimensioner i kommunens uppdrag och arbete där utmaningen att mainstreama – få ihop ekvationen – blir särskilt tydlig.

Principerna

– dvs konsten att hitta kopplingen mellan övergripande överenskommelser och ideal och den kommunala arbetsvardagen. Här är arbetet med Ålborgdeklarationen ett bra exempel. Botkyrka har konkretiserat ett antal punkter som passar den lokala verkligheten och som går att formulera i konkreta steg och delmål. Vad gäller arbetet med utvecklingsprogrammet för Alby kan man för kommunens vidkommande särskilt peka på:

- Den breda satsningen på områdesutveckling som ett sätt att komma ifrån projekt-tänkandets kortsiktighet och beroende av externa medel. Istället satsar man nu på kontinuitet, långsiktighet och uthållighet.
- Genom långsiktig målmedvetenhet kan man koppla både det enskilda området och de enskilda insatserna till andra mål och åtaganden, inom kommunen och utom i förhållande till exempelvis regionen eller privata investerare.
- Den kedja av ansvar som tydliggörs i styrsystemet och som utgör dess ryggrad. Här inryms de åtaganden som enheter, förvaltningar och nämnder gör gentemot områdesperspektivet i ettårs- och flerårsplaner. Och här finns de uppdrag med vidhängande pengar som ges nedåt i organisationen, genom samma planer.

Processerna

– dvs konsten att uppmärksamma inte bara det enskilda målet, utan vägen dit. Här är medvetenheten om hur man gjort och vilka val man träffat, av stor betydelse. Först när man ser sin egen resa kan man utnyttja alla resurser och allas kompetens på ett sätt som gör att kunskapen växer och resultatet blir bestående. Vad gäller arbetet med Utvecklingsprogrammet för Alby kan man för kommunens vidkommande särskilt peka på:

- Betydelsen av omväxling i vardagen, upplevelsen av att ha blivit inbjuden på nya villkor. Här har tjänstemän tagits i anspråk på nya sätt, de har kunnat visa nya sidor hos sig själva och även se nya sidor hos andra.
- Utvecklingsarbete kräver både struktur och frihet. Hierarkier kan hämma kreativitet, men också ge frihet och tydliggöra ansvarsfördelning, något att luta sig bakåt mot. Men ansvar och mandat måste balanseras mot varandra.
- I det längre perspektivet betyder att "tänka område" att närma sig de boendes sammansatta situation. De som är på en och samma gång föräldrar, hyresgäster, kolonilottsodlare, pendlare, vuxenstuderande ... När flera bilder läggs samman så öppnar det kanske vägar att förstå och tackla sådant som annars kan låta motsägelsefullt. Som att Albyborna inte söker sig utanför det egna området, att de måste lära sig att resa. Eller

som att föräldrarna till 40 procent av barnen i Alby skickar sina barn till skolor utanför området. Där man från ena sidan eftersträvar ökad rörlighet, vill man på den andra se en starkare områdesförankring. Sådana bilder behöver sammanföras.

Pengarna

– dvs konsten att använda befintliga resurser på klokast och effektivast möjliga sätt. Eftersom det inte handlar om nya, externa eller öronmärkta pengar, finns det heller inga nya "projekt" att bereda plats för. Däremot krävs det att man skärskådar och förändrar, där så behövs, befintliga rutiner och system.

- Utvecklingsprogrammet för Alby sätts i en ekonomiskt svår tid. Utöver vissa utvecklingsmedel för att få igång processen finns inga extra pengar avsatta. Dessutom planerar kommunen att ta fram motsvarande program för samtliga stadsdelar. Det handlar alltså om att använda befintliga resurser så klokt som möjligt.
- I detta sammanhang kan det vara värt att peka på betydelsen av andra resurser än de som räknas i kronor eller euro. Vad har man skjutit in? Jo, energi, beslutsförmåga och en bred politisk förankring. Det är något helt nytt att kommunledningen deltar aktivt på områdesnivå. Hassan Hosseinis studier av tidigare satsningar tyder på att detta har betydelse. Effekten av att "skicka in pengar" i ett område, är inte nödvändigtvis större än om man skickar in mycket "makt i områdets tjänst".



SLUTORD

“På samma sätt pendlade diskussionen mellan å ena sidan ‘vi gör väl som vi brukar göra, rutinerna finns ju’ och å andra sidan ‘vi måste arbeta på ett nytt sätt, så att den ena handen vet vad den andra gör’.” (seminarium 2008-03-12)

Området

“Alby är en plats att starta och växa på – en kreativ och internationell stadsdel.” Med dessa ord slås tonen an i Utvecklingsprogrammet för Alby. Det pågår ett stort arbete med bilder och självbilder, med fysiska projekt och sociala satsningar. Med en annan formulering skulle man kunna tala om ett sökande efter platsens ande. Men för att Botkyrka och Alby ska äga denna “place-making”-process är den nu aktuella mobiliseringen central. Så att det som skapas nytt tillkommer i samråd och samverkan med brukare och boende. Och så att boende och verksamma i Alby blir delägare i berättelsen om sig själva.

Områdesperspektivet

Arbetsprocessen med att ta fram Utvecklingsprogrammet för Alby har handlat om två saker:

- Att samordna kommunala insatser.
- Att vinna Albybornas tilltro till kommunens förmåga att hantera utvecklingsfrågorna på ett bra sätt.
- Att vinna de offentliganställda tjänstemännens tilltro till Albybornas egen förmåga att hantera sina utvecklingsfrågor.

För att kunna göra detta har det varit nödvändigt att söka och pröva nya arbetsformer. Ett resultat av Albyprocessen blir att styrsystemet i kommunen framöver tvingas förhålla sig till områdesdimensionen. Detta är början på en fortsatt läroprocess – ett steg i taget. Och, som Karin Lekberg, Subtopia, sa:

“Motsatsen till att lyckas är inte att misslyckas, utan att ge upp.”





Mångkulturellt centrum

