

VI KAN OM VI VÅGAR

FALLET SÖDERTÄLJE - ATT BRYTA MÖNSTER
OCH VÄNDA UTVECKLINGEN I ORTEN



EVA NILSSON LUNDMARK & INGVAR NILSSON

RAPPORTEN I SITT SAMMANHANG	4	STYRNING	41
FRÅN PRAT TILL VERKSTAD I FYRA STEG	5	SAMVERKANSLEDNING - ATT KROKA ARM	42
DEN SAMLADE ERFARENHETEN AV TIDIGARE SATSNINGAR	5	EN SAMVERKANSLEDNING	42
VI KAN OM VI VÅGAR	6	PIONJÄRFAS OCH DRIFTSFAS	42
VÄGEN TILL DET GODA SAMHÄLLET	6	SAKFRÅGOR OCH RELATIONSBYGGE	44
UTVECKLINGEN I SÖDERTÄLJE	9	ANSVARSFÖRDELNING - VEM GÖR VAD OCH NÄR?	44
EN KRONOLOGI	10	STRUKTUR	46
ENSAM ÄR INTE STARK	14	STRATEGISK - OPERATIV LEDNING	47
BEHOVET AV ETT SAMLAT GREPP	15	ANDRA STRUKTURFRÅGOR	48
LÅNGSIKTIGHET OCH GRÄNSÖVERSKRIDANDE	15	INNE I BOXEN OCH UTANFÖR PÅ SAMMA GÅNG	50
NÅGRA INLEDANDE REFLEKTIONER	18	RELATIONSBYGGANDET OCH DEN HELT AVGÖRANDE TILLITEN	50
EFFEKTERNA AV DETTA	20	MODETS BETYDELSE	50
DET EKONOMISKA VÄRDET	23	VAD VAR AVGÖRANDE I SÖDERTÄLJE?	52
KOSTNADER FÖR SKOLMISSLYCKANDEN	24	TRE BÄRANDE BEN OCH EN TYDLIG KÄRNA	53
KOSTNADER FÖR GÄNGKRIMINALITET	25	EN SYMBOLISK AVOKADO	53
ATT FÖRÄNDRA ETT BOSTADSOMRÅDE ELLER EN STADSDEL	27	SUMMAN AV KARDEMUMMAN	53
SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER	28	PEOPLE MATTER	53
VAD LEDER TILL FRAMGÅNG?	29	DEN FORTSATTA FÄRDRIKTNINGEN	55
EN KARTA ÖVER FRAMGÅNGSFAKTORER	30	SÖDERTÄLJE	56
INSATSERNA	30	VARFÖR MISSLYCKAS VI?	56
INTE ETT PUSSEL UTAN EN PALETT	31	NÅGRA POSITIVA RÅD TILL ANDRA	56
ATT LEDA ARBETET - ATT KROKA ARM	31	ORTEN BORTOM VÅLDET - EN VÄGBESKRIVNING	58
STRATEGI	33	ATT AGERA LÅNGSIKTIGT - ATT FÖREBYGGA VÅLDET	60
STRATEGINS OLIKA DELAR	34	UPPDRAG	60
GEMENSAM LÄGESBILD	34	SAMMANSÄTTNING OCH BEMANNING	60
LÄGESBILDEN SOM PEDAGOGISKT BRÄCKJÄRN	36	VAD GÖR MAN?	60
GEMENSAM MÅLBILD	36	HUR SKA MAN ARBETA?	61
SOCIAL OCH SITUATIONELL PREVENTION	37	GÅ MED BÅDA BENEN	61
PUSH AND PULL-TEORIN I NY TAPPNING	38	VI KAN OM VI VILL - OCH VÅGAR	62
PUSH-SIDAN	39		
PULL-DELEN AV TEORIN	40		

RAPPORTEN I SITT SAMMANHANG



FRÅN PRAT TILL VERKSTAD I FYRA STEG

"Igår var det nationaldag. Jag var sugen på att grilla på en strand eller käka surströmming för första gången. Jag gick på minnesstund. En vän hade blivit mördad, igen. Jag gick på minnesstunden och där var fullt av barndomsvänner och män och kvinnor i svarta kläder. Basketplanen var ockuperad av bilar och det hördes gråt. Många kramades länge och någon läste en bön över den dödes själ. Jag lyssnade på korancitationer och kände mig lugn. Jag tänkte på han. Hans liv och valet han gjort. Hans föräldrar. Hans far som sitter framför mig försjunken i en svart soffa, rör sig inte. Jag försöker trösta honom. Kramar hårt och länge.

Jag står i en klick med några kompisar från lågstadiet. Skillnaden mellan vår generation och dagens – konstaterar vi – är att vi var barn. Idag är en femtonåring en man. Vi sprang hem och grät efter en örfil. Idag drar han fram en gun och sätter ett skott i din panna. Mina vänner, det är haram. Varken Moses, Jesus eller Mohamed eller någon annan profet gav oss rätten att ta en annan människas liv. Försonas, enas. Vänd inte vapnet mot oss själv."

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

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

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

I denna fjärde rapport vill vi utifrån konkreta exempel visa hur man kan och bör agera för att bryta destruktiva mönster. Vi vet – utifrån mängder med goda exempel – att det finns lösningar². Vi tror oss också

ha en bild av varför dessa inte tillämpas. Men vi är tämligen övertygade om att – Vi kan om vi vågar – som vi också valt som titel för rapporten.

Vi tänker oss att rapporten med hjälp av de konkreta exempel och förslag vi presenterar ska kunna fungera som stöd och inspirationskälla för de som har till uppgift att hantera denna stora – men trots allt hanterbara – utmaningar.

Rapportens kärna är en skildring av hur man i Södertälje genom massiva, koordinerade och uthålliga insatser, bröt sönder ett kriminellt nätverk med stort våldskapital. Detta hade en maffialiknande struktur som bland annat genom att invadera våra övergripande samhällsstrukturer – både inom politik och tjänstemannaorganisationer – plundrade våra välfärdssystem på resurser. Detta kompletterar vi genom goda exempel från andra platser där man lyckats vända utvecklingen. Vår grundtanke är att om man lyckades med detta i Södertälje, så finns det goda skäl att ha hopp och tro att man kan använda erfarenheterna därifrån för att lyckas även på andra platser i landet. Redan nu – våren 2019 – provas och tillämpas detta i stadsdelen Hässelby-Vällingby i Stockholms stad.

De fyra rapporterna kan läsas självständigt och var för sig. Men tillsammans utgör de en helhet. Från ax till limpa. Från orsaker till lösningar. Från prat till verkstad.

DEN SAMLADE ERFARENHETEN AV TIDIGARE SATSNINGAR

*"Det har gjorts massor med bra grejor här i vår kommun för att bryta utvecklingen i våra utsatta områden. Och det har blivit bättre för många enskilda människor. Men ändå är det som att vi ändå står kvar där vi började. Strukturerna och dynamiken är kvar."*³

Det har gjorts mängder med satsningar mot utsatta områden de senaste decennierna. I regel med måttligt eller ringa resultat. De insatser man gjort har ofta varit för små, fokuserade på ett reaktivt perspektiv och därmed kommit för sent in i bilden. Uthålligheten har varit låg och tidsperspektiven alltför korta. Insatserna ofta splittrade och inte gränsöverskridande och sammansatta. Man har sällan haft ett territoriellt perspektiv och den genuina delaktigheten från berörda människors sida har varit låg.

1 Del av Facebookinlägg av Duraid Al-Khamisi, 7 juli 2018

2 En sådan lösning pekar vi på i vår rapport "Droppen som urholkar stenen" som ges ut våren 2019 och skildrar det framgångsrika arbetet som fastighetsbolaget Victoria Park tillsammans med andra aktörer utfört i stadsdelen Herrgården/Rosengård i Malmö.

3 Uttalande från kommunstyrelsens ordförande i en kommun med ett särskilt utsatt område

Ibland har man på individnivå nått framgång. Enskilda personer har fått utbildning, fått jobb och sedan flyttat ut från sitt område och in i området har ännu mer utsatta människor flyttat. Koncentrationen av enskilda människor i utanförskap har ökat. Det som idag kallas lyckoparadoxen⁴.

Sällan har det funnits en gränsöverskridande strategisk ledningsorganisation med reella beslutsmandat och resurser till sitt förfogande. Det systempåverkande perspektivet lyser i regel med sin frånvaro. Det krävs sålunda helt nya grepp för att lyckas. Långa, riktigt långa, tidshorisonter. Vi talar om 10–20 år. Det totala övergivandet av tanken på ”quick fix”-lösningar och att fler poliser i Orten löser problemet. Det är detta vidgade perspektiv denna rapport handlar om.

VI KAN OM VI VÅGAR

*”Det förhåller sig ju faktiskt så att vi människor genom våra val, beslut och handlingar påverkar framtiden. Det är när vi väljer som vi också väljer framtid. Framtiden är inte bara något som inträffar.”*⁵

Vi är övertygade om att detta går. Då vi skrev vår första rapport om Orten hittade vi – bokstavligen och konkret – hundratals goda exempel på lösningar som fungerade. Men lösningar som ofta, eller nästan alltid, skedde ensamma i ett i övrigt oförändrat sammanhang.

Men vi hittade också lösningar där hela bostadsområden hade förändrats. I Göteborg hittade vi Gårdsten där det allmännyttiga bostadsbolaget under en tjugofemårsperiod både lyckats skapa förändring samtidigt som betydande företagsvinster skapats. I Hovsjö skapade man ett bostadsbolag med det uttalade uppdraget att förändra den sociala verkligheten för de boende i området. På sju år gick man från det absoluta bottenläget i landet vad gäller kundnöjdhet till en mittposition på samma lista. Och i Herrgården i Malmö⁶, ett av landets absolut mest utsatta områden lyckades fastighetsbolaget Victoria Park (i samarbete med andra aktörer) på några år både skapa betydande samhällsvinster och företagsvinster samtidigt, till följd av sitt bostadssociala program. Det är med andra ord inte nödvändigtvis kört.

I Södertälje – som är utgångspunkten för denna rapport – lyckades man till följd av medvetna och långsiktiga satsningar, bryta det destruktiva mönstret kring utanförskap och påbörja en positiv utvecklingsprocess.

Detta betyder inte att alla problem i Södertälje är lösta – långt därifrån. Men man har påbörjat denna process och effekterna är tydliga, påtagliga och betydande.

Södertälje är ett intressant exempel att lära av eftersom problemen där har varit större än på de flesta andra platser runt om i landet. Det har inte handlat enbart om en omfattande gängkriminalitet på gatunivå. Inte heller om att de kriminella ekosystemen är välutvecklade. Nej det har handlat om något mycket värre – att hela samhällsapparaten varit invaderad av en maffialiknande kultur. Så omfattande att man i denna process inte alltid visste vilka nyckelpersoner (politiker och ledande tjänstemän) som gick att lita på och vilka som redan fanns på den mörka sidan. Inte många, men tillräckligt många för att den tillit vi är vana vid inte längre kunde tas för självklar.

Men Södertälje är också en stad med tillräckligt omfattande problem för att man ska kunna använda erfarenheten därifrån på många andra ställen i landet. Det är även en stad där den politiska ledningen på högsta nivå agerat uthålligt, konsekvent och aktivt. En stad där man lyckats skapa en fungerande strategisk samverkansledning med betydande mandat. En strategisk samverkansledning på riktigt. Något som förekommer allt för sällan.

För vår del – vi som skriver denna rapport – innebär det också att vi i Södertälje haft långvariga och många uppdrag kring olika utanförskapsfrågor i flera decennier. För en av oss ända sedan 1985. Vår insikt i staden, dess olika delar och dess olika utmaningar är därmed en del av denna berättelse. En berättelse som på detta vis i högsta grad blir personlig med alla de för- och nackdelar detta innebär.

VÄGEN TILL DET GODA SAMHÄLLET

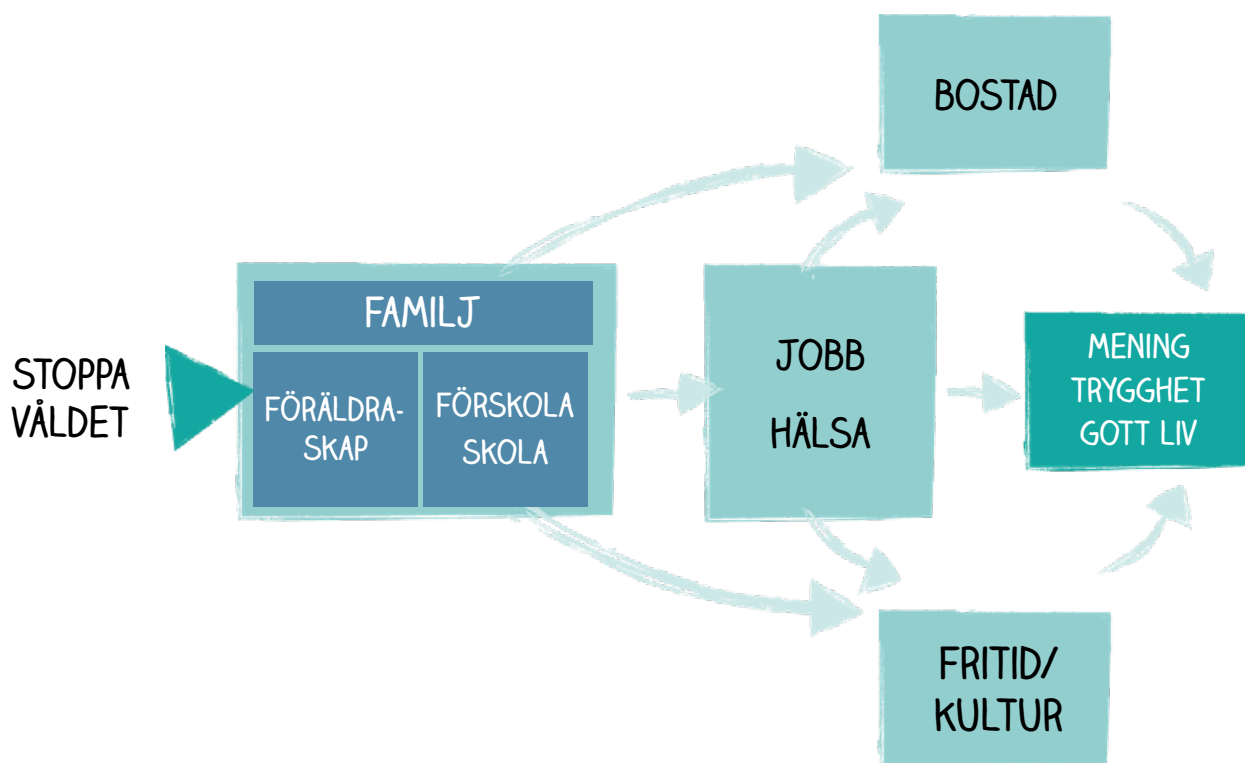
Om man ska värdera vad som sker i en stad då man vänder den destruktiva utvecklingen och rör sig i riktning mot det goda samhället och det goda livet behöver man en sorts referenspunkt eller checklista för vad som bör finnas eller uppnås. Efter att under tio års tid i ett stort antal miljöer brottats med denna fråga, låter vi bilden nedan illustrera det vi tror att man strävar efter.

I det goda livet har människor en bostad och god hälsa. De har ett arbete så att de kan försörja sig. De har en aktiv och levande fritid med kulturella inslag. Familjerna fungerar och deras barn lyckas

4 Med lyckoparadoxen brukar menas att vissa bostadsområden tar stort ansvar för att rusta individer för arbetsmarknaden. Men dessa områden får aldrig skörda frukterna, eftersom de flesta flyttar till andra områden när de skaffat utbildning och jobb.

5 Nilsson, 20, maj 2007, en framtidsstudie, SEE och Södertälje Kommun, 1987

6 Lundmark & Nilsson, Droppen som urholkar stenen, SEE & Victoria Park, 2019



i skolan. De känner trygghet, ser att livet har en mening. Och allt detta hänger samman i en helhet som är större än summan av de ingående delarna. Det handlar inte om jobb, om bostad, om skolresultat och hälsa liksom frihet från våld i vardagen. Det handlar om allt detta sammantaget.

Det är kanske detta som är det goda livet. Så ser det inte ut i Orten⁷. Inte alls. Man bor trångt, man bor ofta med låg standard i hus som inte underhålls. Herrgården i Malmö gick under en period under namnet kackerlackestaden. Mer än hälften av alla lägenheter hade allvarliga mögelskador⁸.

I Orten bor man nästan alltid i hyresrätt och det är svårt att göra boendekarriär om man inte flyttar. Hälsan är dålig – både den somatiska och den psykiska. Barnens tandstatus är sämre än i andra delar av landet. Man dör tidigare, många år tidigare, än befolkningen i övrigt.

Barnen misslyckas ofta i skolan. Både i grundskolan och gymnasieskolan. I all synnerhet gäller det pojkarna, särskilt de med utländsk bakgrund. Detta leder till att arbetslösheten är hög, mycket hög. Många av de unga lyckas aldrig ta sig in på arbetsmarknaden. En mycket stor andel av de unga vare sig arbetar eller studerar. Man blir beroende av de offentliga försörjningssystemen och fattigdomen är omfattande.

Utbudet av fritidsaktiviteter och kultur är begränsat. Detta gäller allt från musikutbud till teater, konstutställningar och museer. De boende i Orten drabbas av våld och kriminalitet, liksom missbrukets konsekvenser på ett helt annat sätt än resten av befolkningen.

Vi pratar om områden där hoppet försvunnit, ofta tidigt i livet. Områden som är kollektivt stigmatiserade, utdömda, och av omvärlden förvandlade till "no-go-zoner". Vi talar om spruckna drömmar, förlorat hopp och en existentiell vilshenhet. Vem är

7 Vi använder här – precis som i våra tidigare rapporter begreppet Orten som en betäckning på utsatta områden.

8 Sydsvenskan 20 februari, 2009

jag, var hör jag hemma, är jag en del av den större helhet som kallas samhället? Eller är det som en person formulerade det?

"Jag tror att det är värre än så. Skulle majoriteten av barnen som växer upp i Orten reflektera på detta sättet så skulle jag nästan se det som ett sundhetstecken. Jag tror dessvärre att man växer upp i en normalitet där dessa tankar inte existerar i så stor utsträckning. Man har snarare accepterat sitt existentiella sammanhang som "losers" och som i mångt och mycket bygger på ett vi och ett dom. Ett förhållande med antagonistiska förtecken."

Det är allt detta vi behöver beakta då vi bestämmer oss för att bryta det kollektiva utanförskapet, segregationen i Orten. Och tiotusenkronorsfrågan blir då; HUR GÖR MAN? För att hitta ett svar; låt oss börja med att beskriva hur det såg ut i Södertälje, vad har man gjort och vad effekterna av detta är. Därefter ser vi vilka slutsatser man kan dra.

UTVECKLINGEN I SÖDERTÄLJE



EN KRONOLOGI¹⁰

Vi som skriver denna rapport har i konsultrollen i ett flertal olika steg och ur ett flertal olika perspektiv arbetat med Södertälje kommun sedan mitten av 80-talet, d.v.s. i mer än 35 års tid. Vi är dessutom Södertäljebor sedan cirka 40 år tillbaka. Denna förförståelse för vad som händer och har hänt i Södertälje påverkar naturligtvis den kommande beskrivningen. Då vi under 80-talet¹¹ kom in i bilden för att arbeta med utanförskapsfrågor i Södertälje präglades kommunen av den finska och jugoslaviska arbetskraftsinvandringen och bråken/slagsmålen mellan raggare och syrianer liksom stadens begynnande omvandling från traditionell industristad till en kunskapsstad.

DEN KOMMUNALA MOBILISERINGSFASEN

2006 ansåg ledningen i Södertälje att krisen i de utsatta områdena i staden, i första hand Hovsjö och Ronna var så stor och omfattande att situationen höll på att totalkollapsa. Man samlade då i Gnesta i augusti cirka 80 personer från olika samhällssektorer till ett tvådagars internat för att kartlägga hur det såg ut, förstå mekanismerna bakom samt lägga upp en handlingsplan. Man såg i backspegeln att satsning efter satsning i staden inte lett till några långsiktiga och/eller betydande effekter på struktur- eller systemnivå. Man insåg att man måste agera brett, långsiktigt och gränsöverskridande. Man behövde också gå utanför den box den kommunala förvaltningsorganisationen utgör och bl.a. utnyttja det breda knippet av kommunala bolag som fanns. Inte minst för att hantera den inbyggda förändringströghet som fanns i den kommunala organisationen.

Man såg tidigt i denna process att de unga i allmänhet och deras tid i skolan i synnerhet var av avgörande betydelse. Misslyckanden i skolan leder alltför ofta till fortsatta misslyckanden i vuxenlivet. Arbetet fick en tydlig, långsiktig och medveten inriktning då man anställde en ny utbildningsdirektör, som drev just denna fråga med kraft. Man anger också idag att en av de avgörande framgångsfaktorerna inom detta område har varit det tvåläraarsystem man införde.

Under denna period bildades också Telge Hovsjö – en avknoppning i aktiebolagsform från det kommunägda Telge Bostäder. I detta nybildade bolag, med cirka 1

700 lägenheter där de boende i området hade majoritet i styrelsen, utsåg man en vd som inte hade någon som helst erfarenhet av fastighetsförvaltning, men som i sin tidigare roll som rektor på Ronnaskolan hade stor erfarenhet av att bygga relationer och skapa tillit och förtroende. Bolaget och dess vd fick i sina ägardirektiv i uppdrag att skapa en helt ny situation i stadsdelen. Det blev början till en omfattande social mobiliseringsprocess som efter något år ledde till en helt ny situation i området. Under denna period byggdes också – till följd av en brand – en helt ny skola i området. Dessa olika insatser – främst inom Telge Hovsjö – bidrog till att skapa en ny framtidstro och hopp bland de boende.

En stor våg av flyktingar anlände under denna period till staden, en följd av Irakkriget och EBO-lagen. För dessa blev inträdet på arbetsmarknaden en svår fråga och arbetsförmedlingen lyckades inte särskilt väl med denna uppgift. Man gick därför ännu en gång utanför ramarna och skapade, inom den kommunala Telgekoncernen ett antal olika bolag i samägande med privata företag; Manpower Telge Jobstart, Telge PEAB och Telge Tillväxt. Tre olika konstellationer som jobbade med att skapa arbetstillfällen på okonventionella vägar, utanför de traditionella systemen. Dessa lösningar skulle visa sig inte vara helt okomplicerade, men illustrerar behovet av att tänka i och prova nya banor när utmaningarna blir väldigt stora och svåra att hantera inom rådande strukturer.

Hela denna satsning ägde rum utifrån den krissituation som hade uppstått. Staden plågades av dubbla verkligheter och framväxten av ett mer eller mindre kriminellt skuggsamhälle. 2005 besköt stadens polisstation med 16 skott. Starkast kom detta till uttryck i de tre bostadsområdena Hovsjö, Ronna och Lina Hage. Näringsidkare utsattes för hot, utpressning och beskyddarverksamhet. Betydande svartafärer på krogarna, hos frisörerna och i detaljhandeln. Informella finanssystem, parallella rättssystem. Festlokaler med otillåten alkoholutskänkning, smuggelsprit, smuggelcigaretter. Korruption inom kyrkan och föreningslivet. Det var detta som kommunledningen hade bestämt sig för att attackera. Det väckte naturligtvis liv i motkrafter med hot, bomber placerade på bilar och hjulmuttrarna på bilen avskruvade hos ledande beslutsfattare.

Man uppvaktar polisen lokalt, på länsnivå och hos den nationella polisledningen liksom även regeringen.

10 Innehållet i detta avsnitt baseras på ett stort antal officiella dokument, samt intervjuer med ett stort antal personer bl.a. nuvarande och tidigare KSO, kommunalråd, stadsdirektör, kontorschefer, polischefer, olika verkställande direktörer i Telgekoncernen, projektledare, m.fl. samt ett stort antal olika rapporter från kommunen, polisen, BRÅ m.m. om detta förlopp.

11 1987 skrev en av oss en framtidsstudie där den här typen av framtid var ett av ett antal olika scenarier för det framtida Södertälje som presenterades; 20 maj 2007, Nilsson, SEE, 1987

Men känslan är att inget tycks hjälpa. Detta förändras dock till följd av ett antal yttre händelser.

2004-2006 – KRISEN VÄXER FRAM

Södertälje är en klassisk industristad med två dominerande företag; Astra och Scania. Staden har omvandlats dramatiskt under ett antal decennier, med många invandrare. En första våg kom med arbetskraftsinvandringen från Finland under 1940-talet och framåt. En andra våg med den balkandominerade arbetskraftsinvandringen under 1960-talet. Den tredje gruppen var den assyrisk/syrianska gruppen.

Detta medförde att det växte fram flera olika parallellsamhällen i Södertälje, några med en egen rättsordning, utlåningsverksamhet och medlingsverksamhet. De första tecknen på detta syntes redan på 70-talet och ersatte i viss mån den balkandominerade kriminaliteten. Inom dessa parallellsamhällen uppstod det även en kriminell dimension i form av bland annat en omfattande svartklubbs- och spelklubbsverksamhet där det bedrevs illegal spelverksamhet.

Den äldre generationen av kriminella hade hållit en låg profil men började ersättas av en yngre och mer aggressiv generation av kriminella som ville ha och demonstrera makt. Enskilda personer trädde fram i olika ledande roller och fick närmast mytologiska epitet som gudfadern. Detta uppmärksammades under perioden 2004–2006 av länsnivån inom polisen. Den brottslighet som förekom i Södertälje handlade huvudsakligen om vapenhandel, narkotikaförsäljning och prostitution. Vidare visade statistiken att polisen i Södertälje var mer utsatt för trakasserier, hot och skadegörelser än i andra polismästardistrikt i Stockholm. Det hade också framkommit uppgifter om att kriminella hade för avsikt att lura in poliser i fällor och utsätta poliser för riskfyllda situationer.

2010 TORE 1 OCH DUBBELMORDET PÅ OASEN

Under denna period inledde polisen ett samarbete med myndigheter som Ekobrottsmyndigheten, Skatteverket och Kronofogden för att samverka mot den organiserade brottsligheten.

Samtidigt etablerade sig den kriminella grupperingen X-team i Södertälje vilket fick den tidigare förhållandevis löst organiserade lokala kriminella miljöer att organisera sig på ett sätt som man inte hade gjort tidigare. Detta ledde till spänningar och konflikter mellan den nya grupperingen och de tidigare lokala grupperingarna i Södertäljenätverket. Detta påverkade påtagligt stämningen i staden genom den grova kriminalitetens öppna närvaro.

Överservering skedde på krogarna eftersom ”ingen vågade” dra in utskänkningstillstånd på de aktuella krogarna. Det förekom flera illegala spelklubbar. Läget i Södertälje runt år 2009 var utöver den pågående konflikten mellan de två grupperingarna, sådan att det fanns ett parallellsamhälle i Södertälje som hade betydande förgreningar in i det etablerade samhället.

Under 2010 blir konfliktnivån dramatisk och resulterar bland annat i två mord på spelklubben Oasen där två bröder till ledaren för X-team sköts till döds. En händelse som kunde kopplas till ett mordförsök mitt i centrala staden där två personer som tillhörde Södertäljenätverket skadades, en av dem allvarligt.

Efter påsk 2010 ledde detta till ett beslut om en Operativa rådet-insats i Södertälje. En insats som kallades ”Tore 1”, en i huvudsak polisär insats. Polisens insatser i staden förstärktes. En stor synlig polisenärvaro etablerades i staden med syfte att förhindra en upptrappning av våldet.

Men det kom också att handla om att beivra den mycket omfattande kriminaliteten i kommunen som bland annat innefattade våldsbrottslighet på stadens krogar, som skapade otrygghet, och en omfattande ekonomisk brottslighet riktad mot olika välfärds-system som hemtjänst- och assistansverksamhet och andra typer av brottslighet. Vidare fanns det också en misstänkt korruption inom kommunen, vad gällde till exempel tillståndsgivning och man misstänkte även att det fanns korruption hos lokala myndighetsföreträdare inom de statliga organisationerna. Det förekom också en egen rättsskipning och medlingsverksamhet.

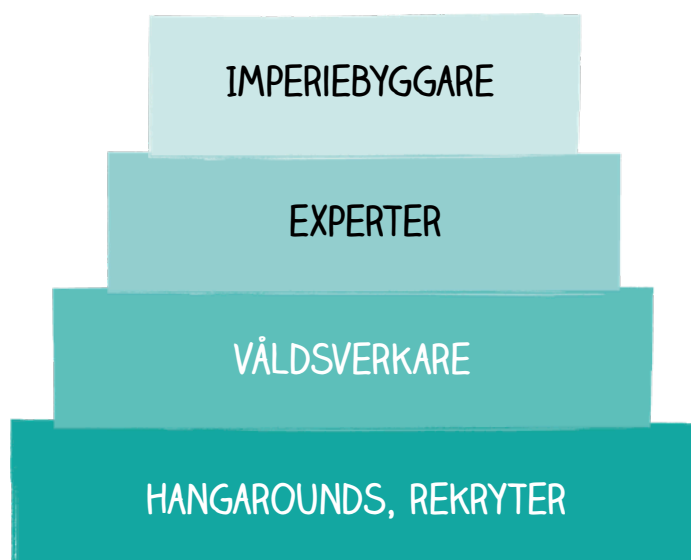
TORE 2 OCH PYRAMIDEN

Någon gång under denna period upprättades den tredelade pyramid för att beskriva kriminaliteten som visas på följande sida. På den nedersta nivå fanns våldsverkarna. De som stod för det synliga våldet, utpressning, beskyddarverksamhet, gatuvåldet om man så vill.

På nästa nivå fanns experterna eller möjliggörarna, och det här var personer som hade värdefulla positioner eller innehade kunskaper som kunde underlätta brottsligheten. Det kunde vara personer på myndigheter så som Försäkringskassan, Skatteverket eller advokater med flera. Den översta nivån kallades imperiebyggarna och det var personer som tjänade på den brottslighet som begicks på de lägre nivåerna, men de här personerna fanns i regel inte med i polisens register. Dessa personer kunde vara politiker och beslutsfattare inom det offentliga systemet och näringslivet i Södertälje.

Under resans gång såg man också att det fanns en

◎ PYRAMIDEN



fjärde nivå. De som skulle kunna kallas svansen, rekryterna eller "hang arounds". De som ännu inte var etablerade i sin kriminella roll men hade ambitioner/önskemål om att ta sig dit. Rekryterna till framtidens våldsverkarnivå.

Tanken med pyramiden var flerfaldig. Dels att få en beskrivningsmodell att utgå från. Vidare en bild av komplexiteten och att se hur omfattande och brett förgrenad brottsligheten var – en gemensam nulägesbeskrivning. En tredje funktion var att bidra till att formulera gemensamma mål. En fjärde att bidra till en roll- och arbetsfördelning för de olika insatser man ville göra.

Tanken blev nu att man skulle arbeta myndighetsövergripande mot den organiserade brottsligheten, och att man skulle arbeta mot de tre (fyra) olika nivåerna. Vidare skulle det tillföras ytterligare polisiära resurser till Södertälje. Den myndighetsgemensamma insatsen fick namnet "Tore 2" och startade officiellt den 1 januari 2011.

Tore 2-insatsen i Södertälje övergick från att vara en regional insats i Operativa rådet till att bli en nationell myndighetsgemensam insats i Södertälje beslutad av Operativa rådet nationellt. Denna insats ledde efter mycket arbete från polis, åklagare och andra myndigheter till att det efter två rättegångar dömdes 19 unga män till långa fängelsestraff. Särskilt viktigt ansåg man det vara att en av nyckelfigurerna i detta fick ett mycket långt straff.

2012 – DET BREDARE PERSPEKTIVET

Tanken bakom Tore 2 var att man skulle driva ett antal symbolärenden som riktade sig mot brottslingar inom nivå ett och två, som man identifierat och var

verksamma inom kyrkorna och inom den politiska sfären. Målet med dessa symbolärenden var att få dessa utredningar till åtal så att förundersökningarna blev offentliga. På så vis skulle man från insatsens sida kunna påvisa den korrupta strukturen och parallellsamhällets koppling till de offentliga maktstrukturerna. Man pratade om en tidshorisont på femton år för att kunna gå till botten med de problem som fanns i staden.

Det genomfördes regelbundet och med stor frekvens samverkansmöten mellan de olika konstellationer som arbetade med dessa frågor. Både i den lokala polismästarens samverkansgrupp och Tore 2:s samverkansgrupp. Framförallt skedde en mycket tät och intensiv samverkan mellan polisen och Södertälje kommun på allra högsta nivå. Samverkansmöten med hög beslutskompetens och genomförandeförmåga.

Inom ramen för detta arbetade man tillsammans mot både individer och olika typer av brottslighet. Detta innebar att Skatteverket till exempel kunde granska en person ur ett skatteperspektiv och att Försäkringskassan kunde granska om företag som tillhandahöll assistanstjänster och hemtjänst i praktiken utförde de tjänster som de uppgett att de utfört och även tagit betalt för.

2013 hade 46 personer och 15 bolag upptaxerats som en följd av detta (go for the money-modellen). Allt från kaféägare, via föreståndare för föreningslokaler, till fastighetsägare, krogägare och frisersalonger. Fleura av dem direkt eller indirekt kopplade till den grova och/eller organiserade brottsligheten.

Det anges att det var i och med frihetsberövandet av medlemmarna i "Södertäljenätverket" som stämningen i lokalsamhället i Södertälje började förändras och

man fick in tips och vittnesmål i en annan utsträckning än vad man hade fått tidigare.

Ett exempel på en av dessa utredningar var ett polisiärt tillslag som skedde den 6 november 2012 inom ramen för en brottsutredning gällande fusk med assistans till funktionshindrade. I samband med det tillslaget uppgav polisen att det vid den tidpunkten pågick 36 ärenden varav 10 polisiära förundersökningar inom ramen för Tore 2.

Inom ramen för det som i efterhand har kallats "Assistanshärvan", "Hemtjänsthärvan" och "Kyrkohärvan", gjordes omfattande utredningsarbete av polis och åklagare och ett betydande antal personer lagfördes.

"Kyrkohärvan" är ytterligare ett exempel där 17 personer åtalades, och 10 personer fälldes i tingsrätten, för att ha lurat Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen på pengar genom falska anställningar och bidragsbrott. Härvan kallades "Kyrkohärvan" eftersom den huvudmisstänkte i brottsutredningen, tidigare hade innehaft höga positioner inom den syrisk-ortodoxa kyrkan i Sverige¹².

Utanför Tore 2 tog Finansinspektionens beslut att i början av år 2014 stänga ned växlingskedjan "Exchange Finans" som utgjorde ett blodomlopp för den kriminella verksamheten i Södertälje.

SITUATIONEN – EN SAMMANFATTNING

Södertälje var alltså en stad inte bara drabbad av traditionell och välkänd våldsbetingad och organi-

serad kriminalitet. Man var dessutom drabbad av ett antal andra mer sofistikerade kriminella attacker som i flertalet fall handlade om ekonomiska attacker på de offentliga välfärdsystemen. Attacker ibland utförda av personer anställda inom eller med förtroendeställning i dessa system. Därmed kan man beskriva situationen som maffialiknande där de offentliga organisationerna på flera olika nivåer var infiltrerade av kriminella element och den lojalitet och tillit som den svenska modellen bygger på var allvarligt hotad. Man skulle kunna beskriva detta som en systemhotande verksamhet.

Vid sidan av den uppenbara våldsinriktade synliga gängliknande kriminaliteten hade vi en omfattande ekonomisk brottslighet som både direkt och indirekt invaderat de offentliga systemen och plundrat dem på tillgångar. Det spänner över samhällets olika aspekter och de har alla en gemensam nämnare; pengar och jakten på pengar.

Sammanfattningsvis får vi en problembild som är multidimensionell – allt från traditionell grov våldsbrottslighet till sofistikerad ekonomisk brottslighet. Utmaningar inom ett stort antal olika samhällsområden, allt från utpressning av näringslivet till försäkringsbedrägerier. Utmaningar av ytterst varierande grad av komplexitet från enkla gatubrott med våldsinslag till sofistikerade ekonomiska upplägg inom skatteområdet. Enstaka kortvariga spontana händelser som personrån till långvariga och systematiska upplägg i form av parallella rättssystem och finansiella system. Brottslighet som riktar sig mot allt från enskilda människor till systematiska attacker mot hela vår välfärdsstruktur. Detta illustreras i figuren nedan.

12 Kayhan, 2017, sid 271-272



ENSAM ÄR
INTE STARK



”OM TIO ÅR SKA DET INTE LÄNGRE FINNAS NÅGRA SÄRSKILT UTSATTA OMRÅDEN I STADEN. DET ÄR ETT OFFENSIVT MEN INTE ALLS OREALISTISKT MÅL, SÄGER KOMMUNSTYRELSENS ORDFÖRANDE ANN-SOFIE HERMANSSON. FÖR ATT KUNNA LEVERERA DETTA RESULTAT TILL SENAST 2028 KRÄVS ETT SAMMANHÅLLET GREPP KRING UTVECKLINGEN I DE SÄRSKILT UTSATTA OMRÅDEN. ARBETET MÅSTE VÄXLAS UPP. VÅR RIKTIGT LÅNGSIKTIGA INRIKTNING ÄR ATT DET INTE SKA FINNAS NÅGRA UTSATTA OMRÅDEN I STADEN. MEN ATT KLARA DET PÅ 10 ÅR ÄR INTE REALISTISKT. DÄR JOBBAR VI I STÄLLET MED CA 20 ÅR SOM TIDSHORISONT.”¹³

BEHOVET AV ETT SAMLAT GREPP

Som problembilden såg ut i Södertälje är det helt uppenbart att mängden problem, deras olika särart, deras omfattning, deras varaktighet m.m. gjorde det uppenbart att ingen enskild aktör hade kunskap, kompetens, mandat eller uppdrag att tackla hela detta panorama. Samverkan och gränsöverskridande lösningar blev nyckelord för att komma åt detta. Man skapade därför en eller egentligen två olika strategiska ledningsstrukturer för att hantera detta. Nyckelaktörer blev polisen eftersom så mycket handlade om brott och kommunen eftersom i stort sett alla dessa utmaningar hamnar på kommunens bord förr eller senare. Detta ledde till att nyckelpersoner i båda dessa organisationer (kommunallråd, polismästare m.m.) kom att ta en mycket konkret och ledande roll. Man skapade alltså strukturer för att leda detta arbete både långsiktigt och gränsöverskridande på en strategisk nivå. Med strategisk nivå menar vi personer med omfattande beslutsmandat, med möjlighet och förmåga att arbeta systemförändrande och systempåverkande.

Kring denna kärna byggde man en struktur som gjorde det möjligt att angripa en av denna brottslighetens centrala drivkrafter – pengarna. Sålunda blev ekobrottsmyndigheten försäkringskassan, arbetsförmedlingen, kronofogden, finansinspektionen m.fl. medspelare i denna ledningsfunktion. Ganska tidigt i denna process insåg man det en av våra intervju-personer sagt:

”För att bekämpa kriminella nätverk behöver man skapa nätverk, effektiva nätverk.”

I denna ledningskonstellation hade man en samlad kompetens att inte bara förstå och analysera skeendet

till exempel med stöd av underrättelser från SÄPO, tullkriminalen, finansinspektionen, kriminalunderrättelsetjänsten m.fl. Utifrån detta fick man först en gemensam lägesbild och därefter möjligheten att arbeta fram en gemensam målbild. Detta i sin tur ledde till att man kunde fördela roller, ansvar och arbetsuppgifter. För att citera en annan intervju-person, blev man:

”Både duktig att arbeta inne i den egna boxen och veta när det var relevant att gå utanför den egna boxen.”

LÅNGSIKTIGHET OCH GRÄNSÖVERSKRIDANDE

FYRA SPÅR –

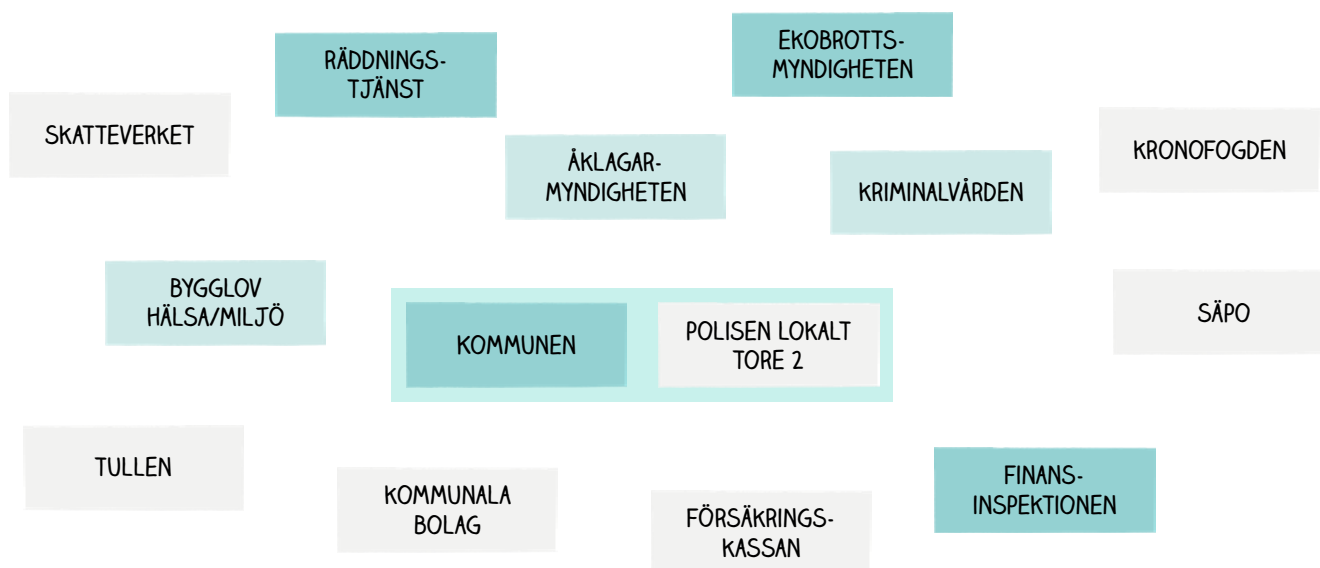
DET GRÄNSÖVERSKRIDANDE PERSPEKTIVET

I den gemensamma lägesbild som togs fram fann man tämligen omgående att de problem man brottades med inte enbart bestod av ett antal manifesta symptom och fenomen. Man såg också att de berodde på underliggande, bakomliggande och djupare orsaker. Skulle man lyckas långsiktigt handlade det om att komma åt dessa orsaker. Detsamma gällde de ”systemfel” som utgjorde orsakernas orsaker, bland annat kortsiktigheten och stuprörstänkandet.

Man konstaterade också att detta var ett mångdimensionellt problem som hade sina orsaker inom olika samhällsfält och att det fanns en stark interaktion mellan dessa områden. Orsaker inom ett område ledde ofta till konsekvenser inom andra. Misslyckad skolgång skapade en rekryteringsbas för kriminella gäng. Ett misslyckande inom arbetsmarknadspolitiken ledde till brist på förebilder och rollmodeller för de unga och påverkade på så sätt skolresultaten.

13 Lag och ordning i hela Göteborg, Socialdemokraterna i Göteborg, 4:e juni 2018

☉ NÄTVERKSKARTAN



I den analys som gjordes fann man att det var fyra olika områden som man behövde tackla. Den första och mest uppenbara var brottsligheten i alla dess dimensioner. Både akut – för att få stopp på våldet – och mer långsiktigt. Detta skedde både inom ramen för Tore 2 samtidigt som den lokala polismästarens samverkansgrupp blev ett viktigt instrument för andra delar.

Vidare insåg man att man behövde göra något kring bostadssituationen i de utsatta områdena. Man inledde detta genom att i stadsdelen Hovsjö skapa ett helt nytt bolag – Telge Hovsjö – inom ramen för den kommunala Telgekoncernen. Ett bostadsbolag med de boende i området i majoritet i styrelsen och en vd med helt annan bakgrund än traditionell bostadsförvaltning. Bolaget fick i sina ägardirektiv uppdraget att arbeta med de sociala frågorna i Hovsjö¹⁴.

Det tredje spåret handlade om arbetsmarknadsfrågorna där man upplevde ett sorts organisatoriskt mellanrum mellan kommunens och arbetsförmedlingens uppdrag och förmåga att lösa uppgiften. För att hantera detta skapades nya organisatoriska lösningar i form av samägda bolag mellan den kommunala Telgekoncernen och det privata näringslivet.

Slutligen gjorde man en omfattande satsning på

skolan och skapade en sorts skyddad zon kring skolan trots kommunens i övrigt mycket besvärliga ekonomi. Den långsiktiga satsningen på skolan har lett till systematisk och konsekvent höjning av skolresultaten under sju av de åtta senaste åren.

Denna satsning på fyra parallella spår blev ett tydligt uttryck för det behov av gränsöverskridande lösningar som krävdes för att hantera situationen. Men också ett starkt behov av samverkan kring dessa frågor och en fungerande strategisk ledning för denna samverkan.

Man såg också tydligt att för att detta skulle lyckas var det viktigt att man gjorde en roll- och ansvarsfördelning kring de olika frågorna. För att detta i sin tur skulle fungera insåg man att man stod inför en paradox att både hålla sig inne i boxen och att samtidigt gå utanför densamma. Inne i boxen skulle man fullfölja det som låg i uppdraget och göra det bra. Utanför den krävdes det man krokade arm med och samverkade med andra aktörer.

TRE TIDSPERSPEKTIV

Men man blev också klar över att detta inte handlade om en "quick fix". Visserligen fanns det en del

14 Se vidare Lundmark & Nilsson, Det omöjliga tar längre tid, SEE & Telge, 2013, där vi analyserar detta

TRYGGHETS- OCH POLISSPÅRET

TORE 1, TORE 2, KYRKO-, FÖRENINGS- OCH ASSISTANHÄRVORNA

UNGDOMS- OCH SKOLSPÅRET

SKOLRESULTAT

ARBETSMARKNADSSPÅRET

TELGE TILLVÄXT, MANPOWER TELGE, UNG I TELGE

BOSTADSSPÅRET;

TELGE HOVSJÖ

akuta åtgärder som att få stopp på våldet och olika skjutningar, men därutöver handlade det om att långsiktigt eliminera jordmänen för den kriminalitet som växt fram.

I skolan handlade det på kort sikt om att få lugn och arbetsro, få tillbaka hemmasittarna m.m. På lite längre sikt om att höja skolresultaten och på riktigt lång sikt hitta en tydligare samhällsformande roll för skolan. Att på något vis komma tillbaka till "Skolan mitt i byn"- känslan.

För polisen handlade det på samma vis om att kortsiktigt få stopp på våldet, på lite längre sikt bromsa/hindra rekryteringen av unga till ett kriminellt liv. Men långsiktigt handlade det om att bygga förtroende och tillit till samhället i allmänhet och polisen i synnerhet. Man jobbade mycket med tankar om transparens och synlighet för att upprätta förtroende och dialog med medborgarna. Man var ytterst tydlig med att utan samverkan med kommuninvånarna skulle man på lång sikt aldrig kunna lösa sitt uppdrag.

Inom bostads- och arbetsmarknadsfrågorna handlade det på samma vis om att lösa kortsiktiga problem på ett sådant sätt att man skapade förutsättningar för de långsiktiga målen. Rusta Hovsjö fysiskt och socialt och samtidigt socialt medvetet planera för nybyggnationer för hela staden.

DET FEMTE SPÅRET

Den typen av insatser som gjordes i Södertälje på mycket bred front, under lång tid och med extremt intensiv mediabevakning, sätter vanligtvis beslutsfattare under hård press att stå till svars för det som sker eller inte sker. Det är också vanligt att media spelar ut olika aktörer mot varandra, vilket kanske tillhör dess uppgift, men också försvårar samarbetet mellan olika aktörer.

Därför valde man i Södertälje också att ha ett femte spår – kommunikationsspåret – där berörda aktörers kommunikatörer under perioder på veckobasis träffades för att utbyta kunskaper och information om varandras arbete. På så sätt skulle man vara pålästa på helheten och också – utifrån den gemensamma strategin – gemensamt bestämma sig för hur man skulle hantera kontroversiella frågor och vilka budskap man ville understryka och betona. Det var också ytterligare ett steg i den tillitsskapande process som handlade om att vara transparenta inför varandra och bygga förtroende.

Det femte spåret var en del av den övergripande strategin och synkroniserades med övriga strategiska insatser som ett led i det långsiktigt förtroendeskapande arbetet. På så sätt försökte man hantera den rubrikbaserade mediala hanteringen och förmedla den underliggande och långsiktiga bilden av det som sker. Man skulle kunna säga att man byggde upp en gemensam mediastrategi baserad på öppenhet, men också ett gemensamt synsätt och språkbruk.

☉ TRE TIDSPERSPEKTIV

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

NÅGRA INLEDANDE REFLEKTIONER

Vi återkommer längre fram till vilka övergripande slutsatser man kan dra av detta. Men redan nu vill vi peka på några drag som utmärker satsningen i Södertälje vid sidan av de uppenbara som långsiktighet, uthållighet, gränsöverskridande och en bred ansats.

ETT BÅDE- OCH -PERSPEKTIV

Det första karaktärsdraget skulle vi vilja kalla både-och-perspektivet. Man har både jobbat med högst akuta och brådskande insatser samtidigt som man har haft ett utpräglat långsiktigt perspektiv inom t.ex. skolans och bostadspolitikens områden. Man har jobbat både inom det rättspolitiska fältet – stoppa våldet – och inom ett brett socialt fält. Ett mångdimensionellt perspektiv.

Man har dels arbetat med situationell prevention – att göra brott svårare och mindre lönsamt, dels med social prevention – att få bort själva jordmånen för brottsligheten. Samtidigt har man jobbat såväl preventivt, repressivt som rehabiliterande. Allt ifrån punktmarkering av kända kriminella till sociala insatsgrupper.

DEN NÖDVÄNDIGA KRISEN?

Även om man under lång tid var medveten om den framväxande problematiken med ett skuggsamhälle

och en framväxande kriminell struktur, så krävdes det någon form av akuta kriser för att detta skulle framtvinga insikt och därefter handling.

För kommunens del blev det den ohållbara situationen i Hovsjö både i allmänhet men i synnerhet inom skolan. Detta ledde fram till det utlösande internatet i Gnesta 2006–2007. Men något år senare också kombinationen av landets sämsta skolresultat, en kommunal ekonomi i fritt fall och stängning av Astras forskningsenhet där 2 000 jobb förvann. För polisens del blev det kombinationen av att polisstationen besköts och dubbelmordet i Oasen 2006. Dessa händelser ledde fram till först Tore 1 och därefter den betydligt större Tore 2.

Möjligtvis illustrerar detta behovet av en konkret kris för att utlösa mer omfattande handling, ett mönster vi kunnat observera på många områden.

EN STRATEGISK SAMVERKANSLEDNING

En av framgångsnycklarna i Södertälje har varit framväxten och skapandet av en strategisk samverkansledning. En ledning kring dessa frågor på absolut högsta nivå i de berörda organisationerna, inte minst inom polis och kommun.

En ledning där ett antal centrala personer ingår och som under lång tid träffas regelbundet och ofta. Personer som inte är utbytbara eller delegerbara ef-

TRYGGHETS- OCH POLISSPÅRET

TÖRE 1, TÖRE 2, KYRKO-, FÖRENING- OCH ASSISTANTHÄRVORNA

UNGDOMS- OCH SKOLSPÅRET

SKOLRESULTAT

ARBETSMARKNADSSPÅRET

TELGE TILLVÄXT, MANPOWER TELGE, UNG I TELGE

BOSTADSSPÅRET:

TELGE HOVSJÖ

KOMMUNIKATIONSSPÅRET

tersom samspelet i denna grupp har sin utgångspunkt i personliga och goda relationer och att man gradvis genom öppenhet och transparens bygger upp tillit. Lägg därtill viljan att avsätta rikligt med tid för detta tillits- och relationsbygge.

TILLITSBYGGET OCH TILLITSSYNERGIerna

Ytterligare en faktor som i princip alla intervjuade personer har gett uttryck för är vikten av den samverkansledning som byggdes upp och som präglades av öppenhet, tillitsbygge och transparens. En nyckelaktör har pratat om de många mötenas metod. En grundförutsättning för att bygga tillit.

Denna tillit har, som en annan intervjuperson sa, skapat en sorts tillitssynergi – i spåren av förtroendet uppstår nya, mer prestigefria möten och samarbetsformer. Följden av att man litar på varandra. Tilliten skulle kunna ses som det pedagogiska bräckjärn man använt sig av för att komma vidare i arbetet.

I kommande kapitel går vi på djupet med dessa frågor.

EFFEKTERNA AV DETTA



"MÅNGA FÖRETAGARE I DE SÄRSKILT UTSATTA OMRÅDENA UPPLEVER HOT, VÅLD OCH SKADEGÖRELSE, MEN I SÖDERTÄLJE SER DET ALLT LJUSARE UT. SÖDERTÄLJE ÄR ETT OMRÅDE SOM GER HOPP, SÄGER MARIA RANKKA, VD FÖR STOCKHOLMS HANDELSKAMMARE."¹⁵

I Södertälje har man gjort en mängd olika saker för att bryta de destruktiva mönster som växt fram under en lång period. Man har gjort både kortsiktiga och långsiktiga insatser. Man har gjort saker som gett effekt tämligen snabbt och sådana med fördröjd effekt. Man har gjort det inom ett antal olika samhällsområden, av oss här symboliserat med de fyra spåren. Man har arbetat både situationellt och socialt preventivt. Man har arbetat preventivt, repressivt och rehabiliterande. Man har både jobbat inne i boxen och gått utanför boxen. Man har jobbat på välfärdssamhällets verkstadsgolv samtidigt med att jobba i högsta toppen. Skulle man fånga det med några stickord blir det multidimensionellt, gränsöverskridande och uthålligt eller kanske ännu hellre ett ständigt både-och-perspektiv.

Ur det rättsliga perspektivet har man påtagligt minskat det öppna våldet. 19 unga män inom det som kallats Södertäljenätverket har lagförts, i vissa fall med mycket långa straff. Man har inom ramen för den mer sofistikerade brottsligheten lagfört personer inom assistanshärvan, kyrkohärvan och hemtjänsthärvan. Man har stängt ner ett växlingskontor kopplat till brottslighetens ekonomiska delar, och man har lyckats bryta delar av den tystnadskultur som lett till svårigheten att få människor att vittna. Bilbränder och stenkastning mot blåljusfordon liksom bussar har reducerats. Tryggheten i staden har ökat betydligt.

"När Stockholms Handelskammare har försökt kartlägga situationen för företagare i Stockholms förorter blir vändningen för Södertälje tydlig. Hösten 2016 pekades Södertälje ut som ett av områdena där företagare var mest utsatta. Då sa Maria Rankka, vd för Stockholms handelskammare, så här: – I exempelvis Botkyrka och Södertälje tycker man att utvecklingen för företagarna har gått åt fel håll.

Men i den senaste rapporten, som släpptes ett år senare, uppmanas istället andra områden att lära från Södertälje. Nu säger hon så här: – Utvecklingen har gått åt fel håll i de flesta områdena omkring Stockholm. Men det område som nu skiljer ut sig är Södertälje, det är ett undantag som ger hopp, och där kurvorna pekar åt rätt håll.

Enligt Stockholms Handelskammare kan en förklaring till vändningen i Södertälje vara satsningen Tore 2, där

polisen, kommunen och myndigheterna har samarbetat för att punktmarkera de grovt kriminella i området."¹⁶

Hovsödsatsningen blev långvarig och framgångsrik. Tryggheten i området ökade markant samtidigt som området snyggades upp. Kundnöjdheten bland de boende gick från en nivå som var bland de lägsta i landet till någonstans mitt på skalan.

Den satsning man gjorde på skolan har lett till betydande framgångar. Under sju av de senaste åtta åren har betygen stigit trots en utomordentligt omfattande tillströmning av nyanlända elever, en kombination av flyktingtillströmning under flera år samt EBO-lagen.

Arbetslösheten har sjunkit och försörjningsstödet minskat trots den enorma tillströmningen av nyanlända 2015–2016.

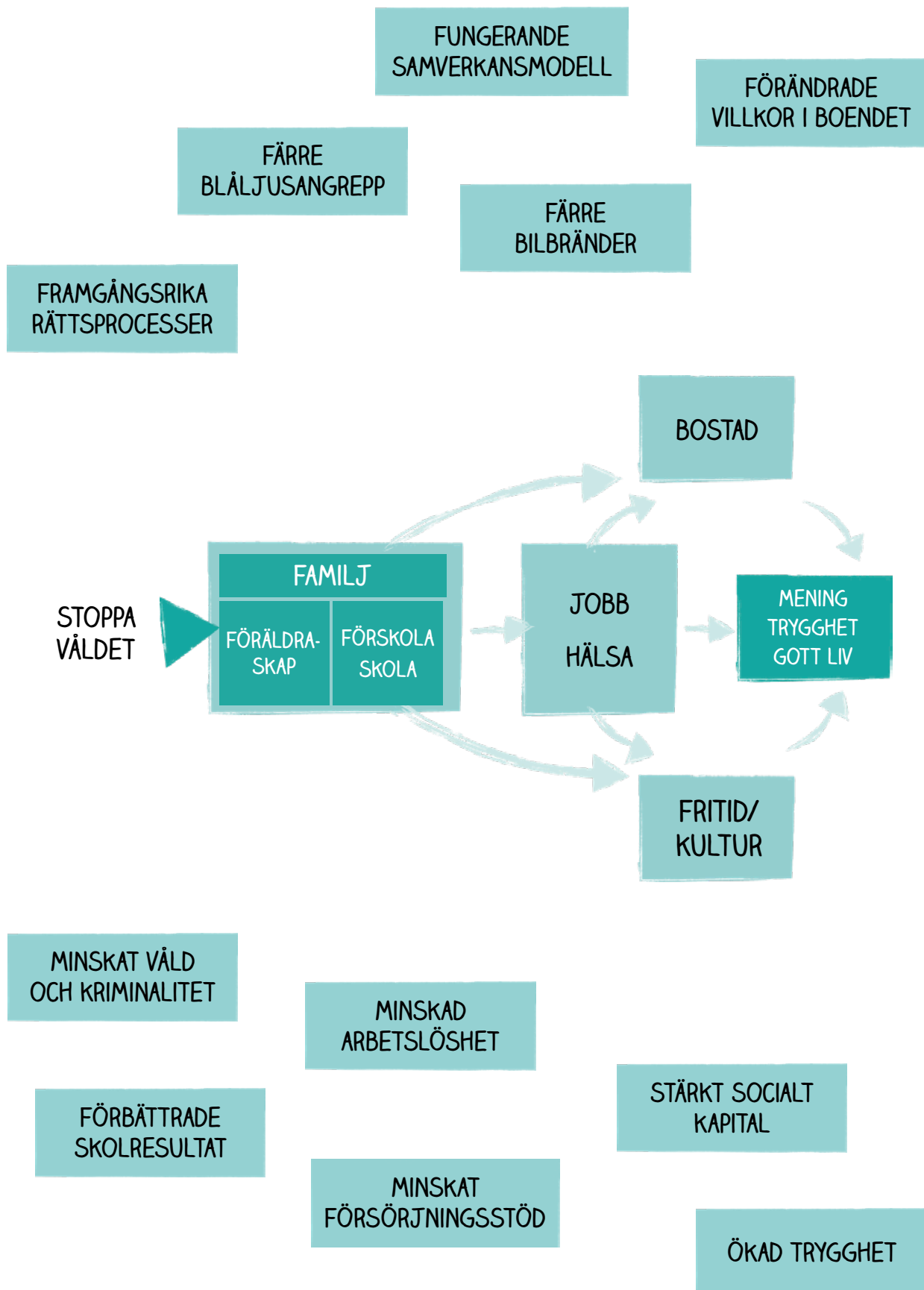
Detta har lett till en mängd olika effekter både inom de olika spåren, men kanske framförallt genom att positiva synergieffekter har uppstått i samspelet mellan dessa olika perspektiv. Då vi intervjuat ett stort antal personer i samband med denna studie betonar alla att situationen har förbättrats avsevärt under de år som gått sedan den stora satsningen inleddes. Samtidigt som man gör detta markerar i princip alla att man inte är klara än och att mycket återstår. Man markerar också att nyckeln till framgång har varit en uthållig samverkan mellan olika aktörer och att de olika resultaten skapat en mängd gynnsamma synergieffekter. Man ger draghjälp åt varandra i de olika spår där man arbetat. Bättre skolresultat leder till att rekryteringsbasen för de kriminella gången minskar. Färre bränder ökar tryggheten, ökad trygghet leder till bättre psykisk hälsa. Hårda insatser och mjuka insatser stödjer varandra. Sociala insatsgrupper leder till minskad brottslighet och ökar tryggheten. Allting hänger samman i en komplex väv vi återkommer till längre fram.

En huvudnyckel till förståelse av denna framgång är att man under lång tid lyckats skapa någon form av strategisk samverkansledning som långsiktigt och i samförstånd dragit åt samma håll.

15 SVT 17 maj 2018

16 ibid

◉ DET GODA SAMHÄLLET



DET EKONOMISKA VÄRDET



DET HAR ALLTSÅ UPPSTÅTT BETYDANDE EFFEKTER AV DET ARBETE SOM GJORTS I SÖDERTÄLJE, DET KAN DÄRFÖR VARA AV ETT VISST VÄRDE ATT SKAFFA SIG EN UPPFATTNING OM VILKA EKONOMISKA EFFEKTER DETTA KAN LEDA TILL. VI GÖR DETTA GENOM ATT HÄMTA EXEMPEL PÅ VÄRDET AV ATT BRYTA UTANFÖRSKAPET, FRÅN ANDRA STUDIER VI GENOMFÖRT FÖR SITUATIONER OCH MÅLGRUPPER SOM KAN VARA RELEVANTA DÅ MAN ÄR INTRESSERAD AV ATT BRYTA MÖNSTRET I ETT UTSATT OMRÅDE. VI KOMMER ATT VÄLJA FÖLJANDE TRE ILLUSTRATIONER AV DETTA.

- ☉ Värdet av att undvika att unga i de utsatta områdena misslyckas först i skolan och därefter i vuxenlivet.
- ☉ Värdet av att man lyckas bryta ett mönster av att vara livstilskriminell och återgå till samhällets huvudfära.
- ☉ Värdet av att man i ett bostadsområde lyckas bryta mönstret och skapa ett bostadsområde med socialt mer riksnormal profil.

KOSTNADER FÖR SKOLMISSLYCKANDEN¹⁷

Vårt första exempel är ett mönster som vi mött på ett

stort antal platser i landet. Svaga skolresultat för en stor grupp unga som till följd av detta i vuxenlivet både får stora problem med att överhuvudtaget ta sig in på arbetsmarknaden och som därefter drabbas av perioder av ohälsa (ofta psykisk eller missbruk) och arbetslöshet. Låt oss kalla honom Patrik.

Patriks skolmisslyckanden leder till att han har en ökad skörhet på arbetsmarknaden som leder till fler perioder av kortvarigt utanförskap än den genomsnittliga arbetskraften. Under dessa perioder kan han inte bidra med arbete till BNP och han behöver försörjas liksom att han behöver en del insatser i form av stöd, vård och rehabilitering från olika offentliga aktörer.

17 Lundmark & Nilsson, Teknikstöd i skolan, 2014

☉ ACKUMULERADE SAMHÄLLSEKONOMISKA EFFEKTER AV PERIODER AV SJUKSKRIVNING OCH/ELLER ARBETSLÖSHET TILL FÖLJD AV TIDIGARE SKOLMISSLYCKANDEN FÖRDELADE MELLAN AKTÖRER OCH ÖVER TID

	1	4	10	20	30
Arbetsförmedling	0	9 246	33 004	62 055	80 014
Försäkringskassa	0	86 908	382 038	711 871	894 691
Kommun	0	0	0	0	0
Landsting	0	24 655	88 010	165 481	213 371
Rättsväsende	0	0	0	0	0
Övriga	0	0	0	0	0
Produktionsvärde	0	186 391	837 682	1 559 559	1 955 225
Summa	0	307 199	1 340 733	2 498 967	3 143 302

I tabellen nedan ser vi att de långsiktiga kostnaderna för detta uppgår till 3 miljoner kronor. Merparten här utgörs av produktionsförluster, knappt 2 miljoner kronor. Försörjningskostnaderna uppgår för perioden till knappt 900 000 kronor. En kostnad som i huvudsak uppbärs av försäkringskassan i det här exemplet. Landstingets kostnader handlar om olika insatser från sjukvårdens sida – både somatisk och psykiatrisk vård.

KOSTNADER FÖR GÄNGKRIMINALITET¹⁸

Vårt andra exempel handlar om avhopp från kriminella gäng och värdet av detta. Låt oss följa Sammy idag 35 år gammal. Han har varit med i ett gäng sedan han var 20 år. Hans resa in i den gängkriminella världen har följt det gängse mönstret. En halvkäckig skolgång. En delvis dysfunktionell familj med en psykiskt skör mamma och en nyckfull och stundtals våldsam pappa.

Under puberteten växte han ganska snabbt och blev lite större än sina jämnåriga kamrater. Han började under tiden söka sig till gäng med lite äldre ungdomar i den förort där han bodde. Gäng med delvis kriminellt beteende. Hans föräldrar tappar nu greppet över honom. Han börjar med både alkohol och droger – inledningsvis marijuana, senare både amfetamin

och kokain. Han blir till föremål för insatser från socialtjänstens sida ett flertal gånger.

Vid 17 års ålder är hans relation som hang around till ett specifikt gäng etablerat och vid 20 års ålder har han erövrat platsen som fullvärdig medlem. Under denna period bygger han upp sitt våldskapital genom ett antal olika kriminella handlingar präglade av våld, rån, indrivning, och beskyddarverksamhet. Under de kommande 15 åren skulle man kunna beskriva hans liv som professionellt gängkriminell.

Eftersom våld förekommer som en del av denna verksamhet blir Sammy utsatt för våld (av rivaliserande gäng) men framförallt utövar han våld själv. Han grips under denna 15-årsperiod av polisen och blir till föremål för utredningar 10-15 gånger. De flesta utredningarna läggs ner ganska snabbt på grund av brist på bevis. Några leder till häktning och åtal. Vid ett tillfälle döms han till ett något längre fängelsestraff för en misshandel. Vid två tillfällen till kortare straff för inbrott och stöld.

I tabellen nedan ser vi de socioekonomiska effekternas ackumulerade tillväxt under de femton år Sammy är medlem i ett gäng. Vi ser att kostnaderna totalt uppgår till knappt 24 miljoner kronor. En dominerande post är alla de produktionsförluster (8,2

18 Lundmark, Nilsson & Wadeskog, Vänd dem inte ryggen, SEE & Fryshuset, 2008

© DE LÅNGSIKTIGA ACKUMULERADE SAMHÄLLSKOSTNADERNA FÖR EN GÄNGKRIMINELL PERSON FÖRDELADE MELLAN AKTÖRER OCH ÖVER TID

	1	2	5	10	12	15
Arbetsförmedling	30 000	58 846	138 897	277 420	338 830	440 684
Försäkringskassa	5 833	34 519	625 793	1 637 167	1 712 618	2 277 227
Kommun	155 000	304 038	717 634	1 412 725	1 711 688	2 197 511
Landsting	15 033	77 565	589 898	1 544 665	1 698 783	2 318 613
Rättsväsende	4 833	88 327	886 510	1 406 296	1 697 477	3 266 954
Övriga	10 667	78 615	1 244 282	2 303 764	2 363 629	5 076 885
Produktionsvärde	285 000	637 885	2 697 884	5 772 504	6 484 574	8 228 100
Summa	506 367	1 279 796	6 900 898	14 354 541	16 007 600	23 805 973

◎ VÄRDET AV SOCIAL HÅLLBARHET

DET TOTALA SAMHÄLLSVÄRDET

DIREKTA SAMHÄLLSEFFEKTER

PRODUKTIONSVÄRDEN
FÖRSÖRJNINGSKOSTNADER
"PÅLAGRINGAR"

INDIREKTA SAMHÄLLSEFFEKTER

KONKRETA EFFEKTER
KOLLEKTIVA EFFEKTER
POSITIVA EXTERNA EFFEKTER
SMITTOEFFEKTER
SUBTILA EFFEKTER

FÖRETAGSEKONOMISKA EFFEKTER

RESULTATRÄKNING
BALANSRÄKNING
GOODWILLVÄRDEN

DIREKTA SAMHÄLLSVÄRDEN

PRODUKTIONSVÄRDEN
8 400 482 KR

FÖRSÖRJNING
6 478 335 KR

PÅLAGRINGAR
4 743 821 KR

INDIREKTA SAMHÄLLSVÄRDEN

HÄNDELSER/SITUATIONER
55 278 332 KR

KOLLEKTIVA EFFEKTER
20 438 007 KR

POSITIVA EXTERNA EFFEKTER
19 566 775 KR

SMITTOEFFEKTER
8 581 826 KR

SUBTILA EFFEKTER
8 846 976 KR

FÖRETAGSEKONOMISKA EFFEKTER

RESULTATRÄKNING
4 217 666 KR

BALANSRÄKNING
84 353 316 KR

GOODWILLVÄRDEN
4 217 666 KR

TOTALT: 261 415 963 KR

miljoner kronor) som uppstår till följd av att personer i och berörda av denna gängkultur inte arbetar och bidrar till det gemensamma folkhushållet och att de genom gängens verksamhet skapar liknande effekter hos andra personer. För kommun, landsting och försäkringskassa uppstår kostnader på vardera cirka 2 miljoner kronor. Kostnaden för övriga aktörer, varav effekterna för allmänhet och företag utgör de dominerande delarna som uppgår till cirka 5 miljoner kronor. Rättsväsendets kostnader uppgår för 15-årsperioden till drygt 3 miljoner kronor.

De långsiktiga ackumulerade samhällskostnaderna för en gängkriminell person fördelade mellan aktörer och över tid.

Vi har också gjort motsvarande kalkyl för ett helt gäng, t.ex. som de 19 personer som i Södertälje dömdes inom ramen för det som kom att kallas Södertäljenätverket. Kostnaderna för ett sådant gäng ligger för en 10-15-årsperiod på i storleksordningen 1 100 miljoner kronor. Ja, du läste rätt. Drygt en miljard kronor.

ATT FÖRÄNDRA ETT BOSTADSOMRÅDE ELLER EN STADSDEL¹⁹

Vårt tredje exempel är betydligt mera komplext. Vad händer då man lyckas vända utvecklingen i ett helt bostadsområde? Vi har tittat på detta i en del av stadsdelen Rosengård i Malmö. Vår utgångspunkt är i detta fall området Herrgården och de knappt 900 lägenheter fastighetsbolaget Victoria Park äger och förvaltar där. Situationen är – enligt vår mening – jämförbar med den som rådde i Hovsjö (med cirka 1 700 lägenheter) då man inledde processen där. Kalkylen visar på de samlade ekonomiska effekterna av att jobba med den sociala oron i området och skapa ett socialt mer hållbart bostadsområde.

Vi kan då, med utgångspunkt i figuren nedan, se att det uppstår tre typer av effekter till följd av detta. Dels de direkta och uppenbara samhällseffekterna, t.ex. att människor kommer i arbete. Dels de mer indirekta samhällseffekterna i form av att den sociala oron dämpas. Dels de företagseffekter som uppstår för den fastighetsägare som investerar i detta.

De direkta samhällseffekterna vid ett sådant arbete är att kostnader minskar och intäkter tillkommer då människor i utanförskap kommer tillbaka till samhället. De kan delas upp i tre olika delar. Det produktionsvärdet som uppstår till följd av att människor som annars inte skulle kunna arbeta (helt

eller delvis) tas i anspråk och att deras bidrag till folkhushållet därmed uteblir. Den andra gruppen handlar om minskade kostnader för olika insatser i form av prevention, vård eller rehabilitering som riktas mot personer i utanförskap och som upphör då utanförskapet bryts. Den tredje gruppen av kostnader uppstår för att marginaliserade människor ofta inte kan försörja sig själva eller sitt hushåll.

De indirekta effekter som uppstår till följd av det bostadssociala arbetet är mer svårångade och diffusa, och därmed också betydligt svårare att mäta och få ekonomiska mått på. Först har vi sådana konkreta effekter som har att göra med att antalet negativa händelser i området minskar på ett eller annat vis; färre personrån, färre misshandelsfall, färre skjutningar, färre skuldindrivningar etc.

Den andra gruppen av effekter handlar om de kollektiva effekterna av de andra förändringarna – de som bor i området får nya rollmodeller och förebilder. Man skulle kunna beskriva det som effekterna av den kollektiva destigmatiseringen av området. Den tredje gruppen har vi kallat positiva externa effekter. Då andelen utsatta människor minskar i ett område så minskar också sannolikheten för social oro såsom bilbränder, containerbränder, angrepp på blåljusfordon liksom stenkastning på kollektivtrafik.

Den fjärde gruppen handlar om vad vi kallar smittoeffekter. Det förhållandet att om ett fastighetsbolag som Victoria Park lyckas med detta och att det inte bara har gynnsamma samhällseffekter utan dessutom är företagsekonomiskt lönsamt, leder det utifrån en självklar marknadslogik till att man får efterföljare och effekterna sprider sig till resten av samhället. Den femte gruppen av effekter handlar om de subtila effekterna. Det som har att göra med trygghet, förtroende och relationer. Delar av vad som brukar kallas det sociala kapitalet.

Företagsekonomiskt påverkas först och främst resultaträkningen av insatserna i positiv riktning. Dels genom mindre kostnader för underhåll, förstörelse och vandalisering. Men även intäkterna ökar något som en följd bl.a. av mindre hyresförluster och kortare tid som lägenheterna står tomma. Vid sidan av detta påverkas balansräkningen genom att ett fastighetsbestånd i ett område med lugnare social miljö värderas till ett högre värde, än ett område med social oro. Den tredje effekten skulle man kunna kalla goodwill-effekten. En hyresvärd som inte bara tar väl hand om sina hus, utan även sina hyresgäster får ett bättre renommé inför omvärlden. Detta kanske i all synnerhet i förhållande till parter man ska göra affärer med.

19 Lundmark & Nilsson, Droppen som urholkar stenen – en utvärdering av Victoria Parks arbete i Herrgården, SEE & Victoria Park, 2019

Man blir t.ex. en något mer attraktiv part att sälja ut sitt allmännyttiga bostadsbestånd än annars.

I figuren till vänster ser vi resultatet av denna kalkyl. Utifrån de antaganden vi gjort blir effekterna på tio års sikt av det arbetet som Victoria Park har utfört och utför cirka 261 miljoner kronor. Låt oss för att överföra detta till Södertälje erinra oss om att det tidigare så utsatta området Hovsjö i antal lägenheter är ungefär dubbelt så stor som Herrgården och att i kommunen finns ytterligare två sådana områden. Så översätter vi dessa kalkyler till potentiella Södertäljeförhållanden – och boende i stadens utsatta områden – hamnar vi på i storleksordning 1 500 miljoner kronor i ett tioårsperspektiv.

Vi ser då att de direkta effekterna – de personer som till följd av insatserna kommer in på arbetsmarknaden utgör cirka 19 miljoner kronor eller drygt 8 procent av de totala intäkterna. Det som dominerar är de indirekta effekterna, totalt cirka 147 miljoner kronor eller 57 procent av de totala effekterna. Ett mönster vi sett i många studier kring sociala investeringar – de indirekta effekterna som påverkar många olika aktörer är de som dominerar.

SLUTSATSER OCH REFLEKTIONER

Då man ser på de sannolika ekonomiska effekterna av olika insatser som reducerar utanförskapet för enskilda personer, grupper av personer eller hela bostadsområden är det några saker som sticker ut.

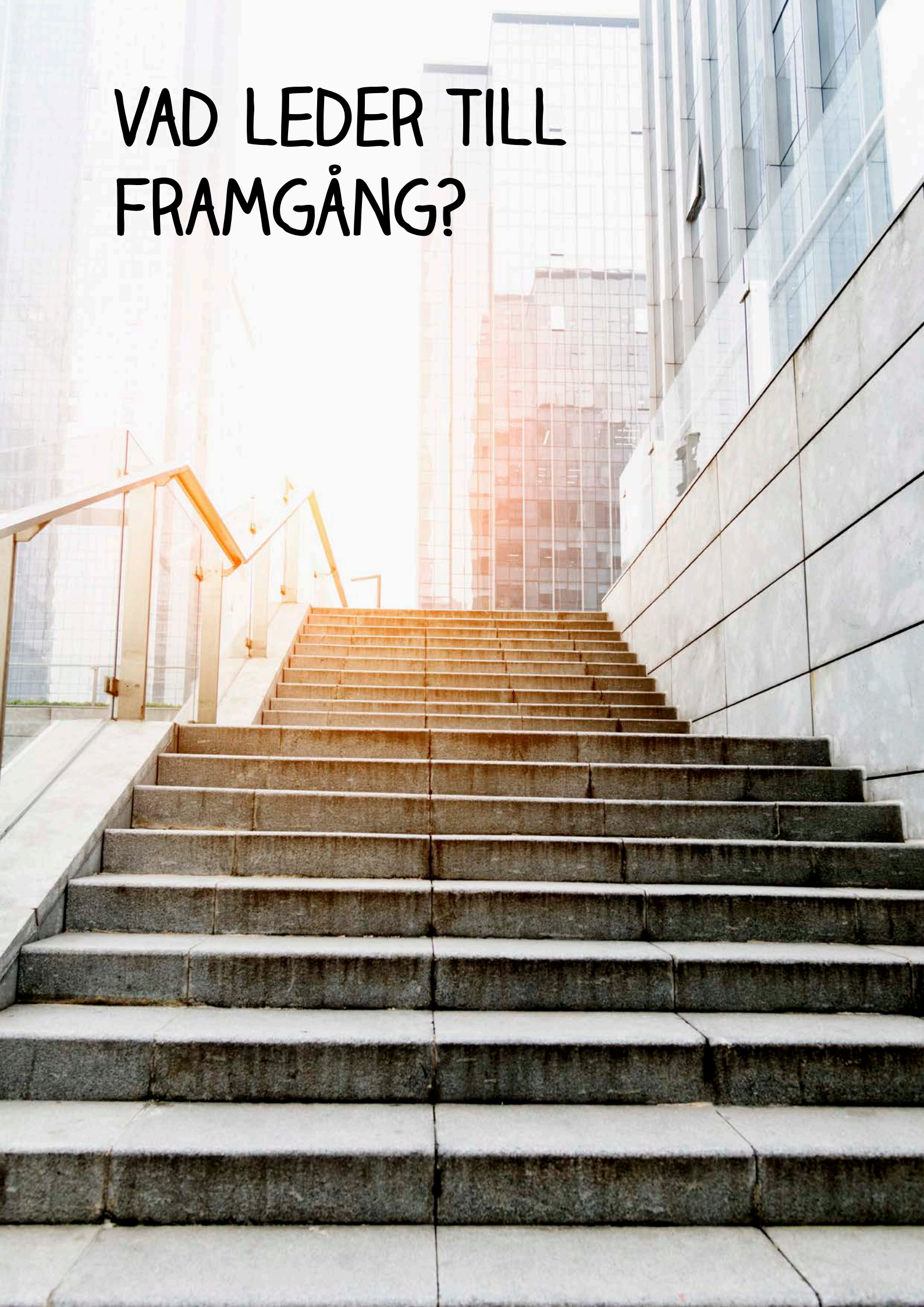
- Effekterna är stora, ofta mycket stora.
- Effekterna påverkar många aktörer i samhället.

- Effekterna uppstår under lång tid.
- Effekterna uppstår med en påtaglig fördröjning.
- De indirekta effekterna är ofta de största.

Detta leder till några saker. Kostnaderna för utanförskap är svåra att se och ofta osynliga eller underskattade i våra offentliga uppföljningssystem. Detta minskar benägenheten att agera. Eftersom de drabbar många är det ingen som har ansvar för helheten. Eftersom de pågår under lång tid är det lätt att skjuta skulden framför sig. Eftersom de uppstår med viss – ibland betydande – fördröjning är det lätt att tro att ”inget händer”. Allt detta sammantaget tenderar att leda till icke-intervention och mindre optimala beslut kring dessa frågor.

Avgörande för att lyckas kan bli att synliggöra detta förhållande så att man tydligt ser att icke-intervention är det riktigt dyra beslutet – inte att agera – även om insatserna kortsiktigt kan verka dyra.

VAD LEDER TILL
FRAMGÅNG?



EN KARTA ÖVER FRAMGÅNGSAKTORER

Vi har nu fått en översiktlig bild av problematiken i utsatta områden. Vi har fått en mer detaljerad bild av hur situationen var i Södertälje då man inledde sin omfattande – och framgångsrika insats. Vi har fått insatsen beskriven liksom effekterna av detta.

Nu är det dags att försöka formulera erfarenheterna från detta som ett sorts råd inför framtiden. Råd man av naturliga skäl ska vara skeptisk inför. I besvärliga situationer finns ofta en önskan om snabba, enkla lösningar. Men här finns vare sig snabba eller enkla lösningar och inte heller något standardrecept. Varje situation är unik och måste lösas utifrån sina förutsättningar. Däremot tycker vi oss se ett antal faktorer som ständigt återkommer då man jobbar med att bryta utanförskapet på en övergripande strategisk nivå, men även i mindre operativa satsningar. Vi kommer här att väva samman erfarenheterna från Södertälje med erfarenheter från ett hundratal olika projekt, processer och situationer vi varit med om de senaste 30-40 åren. Men läs allt med en nypa salt. Använd ditt sunda förnuft, din intuition och din egen erfarenhet. Tankarna finns sammanfattade i bilden

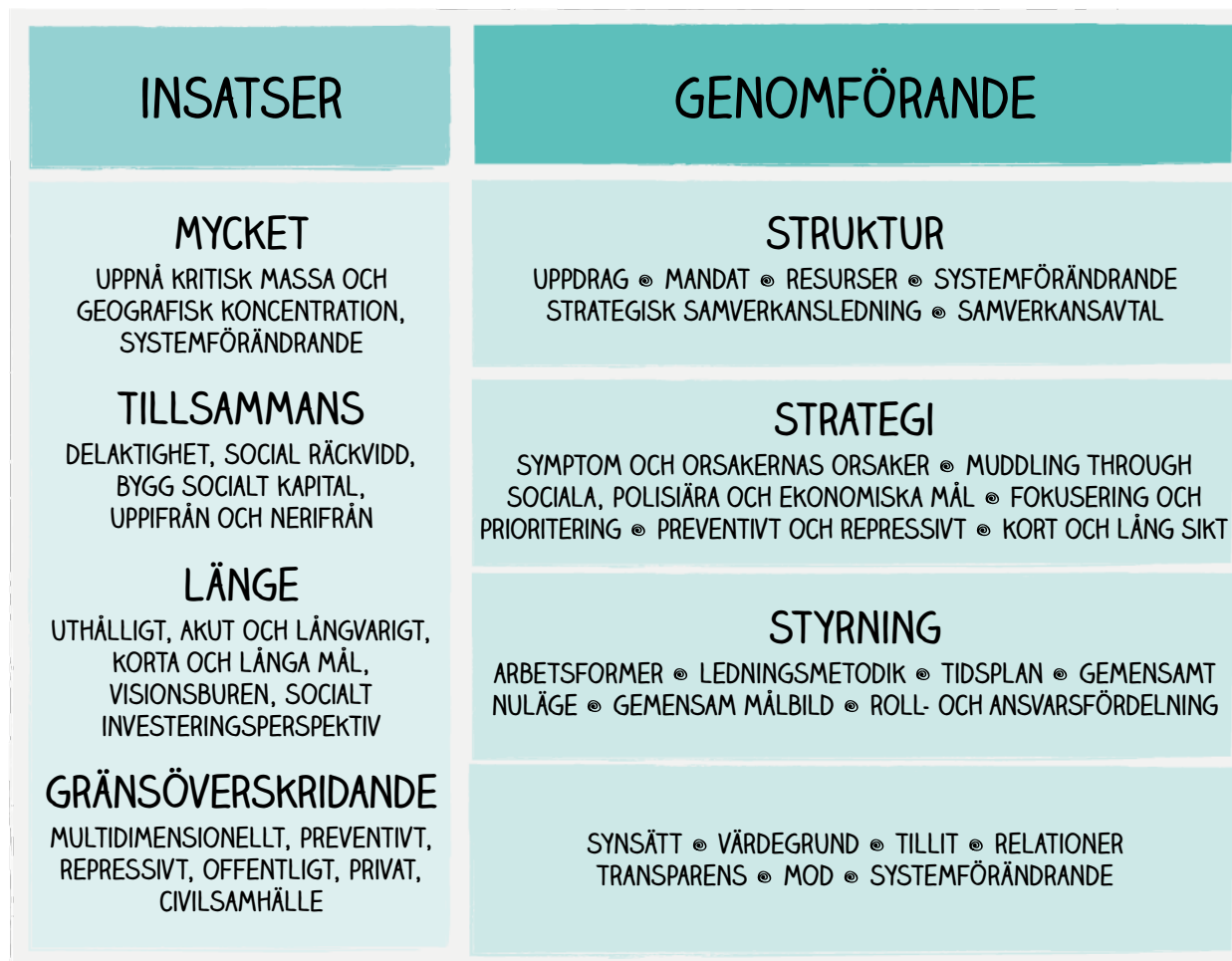
nedan som vi därefter har som utgångspunkt för fördjupade resonemang. Bilden består av två delar. Först och främst egenskaperna hos de insatser som behöver göras för att man ska lyckas. VAD som behöver göras. Därefter hur arbetet kring detta bör ledas och genomföras. HUR man bör agera.

Bilden är ganska omfattande och komplex och lätt att drunkna i. Vi kommer därför att avrunda med att försöka utveckla det vi tolkat som de avgörande faktorerna för att man just i Södertälje lyckades. Men låt oss börja med den mer övergripande bilden.

INSATSERNA

Då det gäller de insatser som behöver göras i utsatta områden är den generella bilden att det avgörande INTE är exakt vilken insats som görs, utan kombinationen och mängden av insatser för att få effekt. Vi har sett att fyra typer av krav måste vara uppfyllda för att vi ska lyckas.

Först och främst handlar det om att göra mycket. Mängden, volymen av insatser är betydelsefull. De



måste vara så många och av sådan omfattning att man uppnår en sorts kritisk massa som skapar förutsättningar för en självgenererande process. De bör spänna över offentliga sektorns alla olika delar och involvera den privata sektorn (bostadsföretag och näringsliv) men också i högsta grad civilsamhället. De bör också ha en viss geografisk koncentration så att det gör ett påtagligt och synligt avtryck i den dagliga tillvaron för människor.

Därefter är det viktigt att man gör det tillsammans och synkroniserat från olika aktörers sida så att man skapar möjligheter till positiva synergieffekter. Här gäller i högsta grad att ensam inte är stark. Det handlar också om att skapa delaktighet så att man arbetar med de boende och inte enbart arbetar för dem. En kombination av nerifrån kommande och uppifrån kommande insatser. Ytterst handlar det ju om att bygga socialt kapital.

Den tredje faktorn är att man gör insatserna under lång tid. Man bör snarare tänka decennier än år. Och alltid minst två mandatperioder. Dessa processer tar tid – ofta lång tid. Uthålligheten måste vara betydande eftersom effekterna uppstår med en viss, ofta betydande, fördröjning. I Södertälje har arbetet med skolresultaten pågått i nästan tio år, och nu ser vi tydliga tecken på framgång. Det innebär naturligtvis att man måste ha ett socialt investeringsperspektiv kring frågorna. Det som oftast blir för dyrt, är att inget göra.

Den fjärde faktorn är att arbeta gränsöverskridande och i flera olika dimensioner – allt från hårda infrastrukturinsatser till mer mjuka klimatskapande åtgärder. Man måste involvera den offentliga sektorns alla olika delar och med självklarhet involvera den privata sektorn (bostadsföretag och näringsliv) liksom i högsta grad civilsamhället. Åtgärderna bör vara såväl preventiva som repressiva och rehabiliterande. Mångfald är ett viktigt stickord.

Om vi går tillbaka till Södertälje ser vi att tanken om de fyra spåren – skolan, arbetsmarknad, bostad och trygghet – och de tre tidsperspektiven – kort, medellång och lång sikt – blir en sorts illustration av dessa fyra faktorer eller principer. Både var för sig men i allsynnerhet tillsammans.

INTE ETT PUSSEL UTAN EN PALETT

Det som utmärker insatserna i figuren ovan är att de är många, de är gränsöverskridande, de är långvariga och de sker ofta i samverkan med andra aktörer. Man skulle kunna tro att det handlar om att lägga ett pussel. Men metaforen leder tanken fel. Ett pussel är i förväg bestämt, man vet det slutliga motivet och bitarna är tillverkade i förväg.

Nej, här handlar det snarare om att utifrån en palett av olika färger blanda nya nyanser och skapa nya former.

I Södertäljes fall var detta utomordentligt tydligt. Man gick utanför det vi brukar kalla boxen. Man skapade helt nya lösningar inom arbetsmarknadspolitiken med hjälp av nya bolagsformer och samspel mellan kommun och privata företaget. Inom bostadspolitiken bröt man helt ny mark genom att skapa företaget Telge Hovsjö där hyresgästerna dominerade i styrelsen. Och man gav bolaget i ägardirektiven i uppgift att skapa social mobilisering.

Inom skolan bröt man helt ny mark genom att upprätta ett tvålärsarsystem och trots hårt pressad kommunal budget så valde man att konsekvent och uthålligt prioritera skolan. Polisen hittade också helt nya arbetsformer genom att aktivt skapa fungerande samverkansledningar på flera olika nivåer och i detta arbete bryta mot den traditionella slutenheten och sekretessen och aktivt arbeta för öppenhet och transparens för att på så sätt bygga tillit. Man tillförde nya färger på paletten och man blandade dem på nya vis, med nya nyanser.

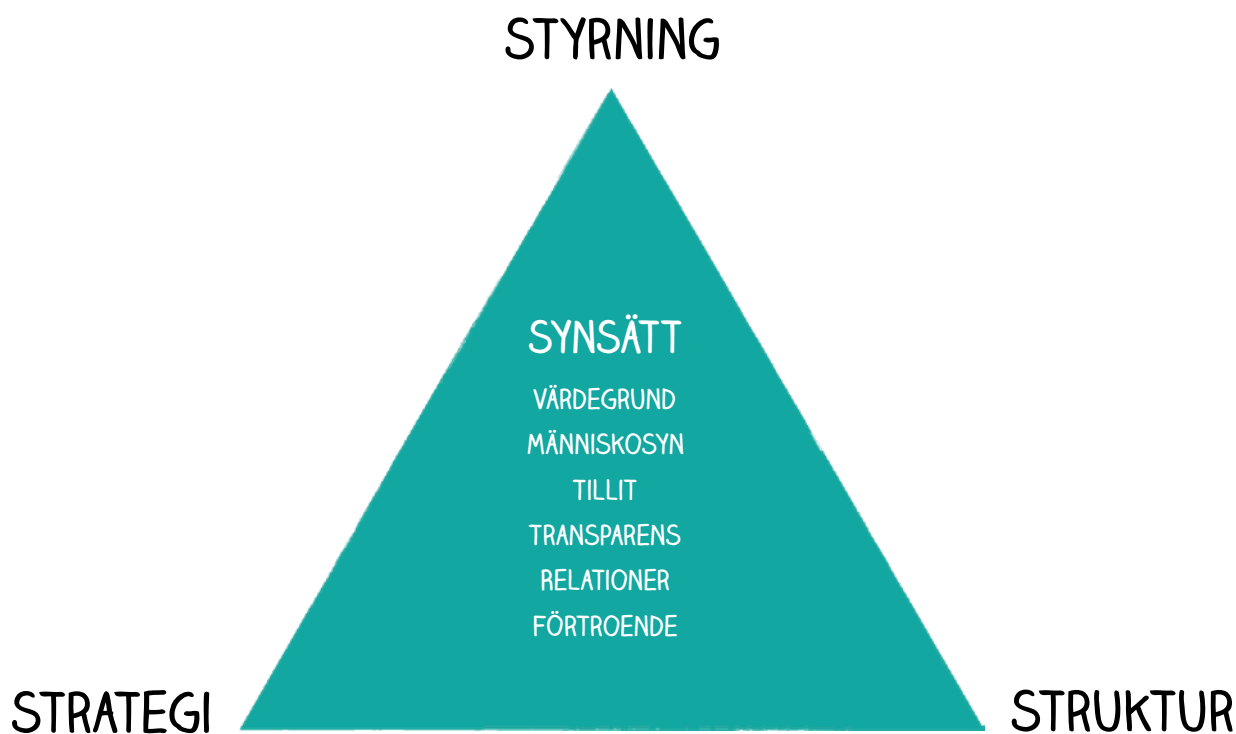
Man lyckades på ett unikt vis både arbeta inne i boxen och gå utanför boxen något vi återkommer till längre fram.

ATT LEDA ARBETET - ATT KROKA ARM

Insatserna för att bryta det kollektiva och långsiktiga utanförskapet i utsatta områden är viktiga. Men för att de ska ge effekt krävs också att genomförandet är konsekvent, systematiskt och synkroniserat i tid och mellan olika aktörer/stuprör. Och för att detta ska kunna ske krävs i sin tur en tydlig och kraftfull strategisk samverkansledning. En samverkansledning – på riktigt. En sådan ledning utgör en grundförutsättning för att lyckas.

En första förutsättning för detta är att man lyckas skapa en någon form av struktur – en samverkansledningsgrupp. En grupp som har eller tar sig ett uppdrag, har mandat och har resurser. En grupp som har ett strategiskt och systempåverkande perspektiv. I Södertälje var det, framförallt kring Tore 2, mycket tydligt kring just dessa frågor.

En andra förutsättning är att man lyckas skapa en gemensam bild av den situation och det problem som ska lösas, en bild av vad man gemensamt vill uppnå, liksom en bild av hur ansvaret för att ta sig dit ska fördelas. Hur styrningen av det gemensamma arbetet ska gå till. I Södertälje utgick man från den pyramid man skapat kring målgruppen som ett instrument för att fördela ansvar och roller. Man



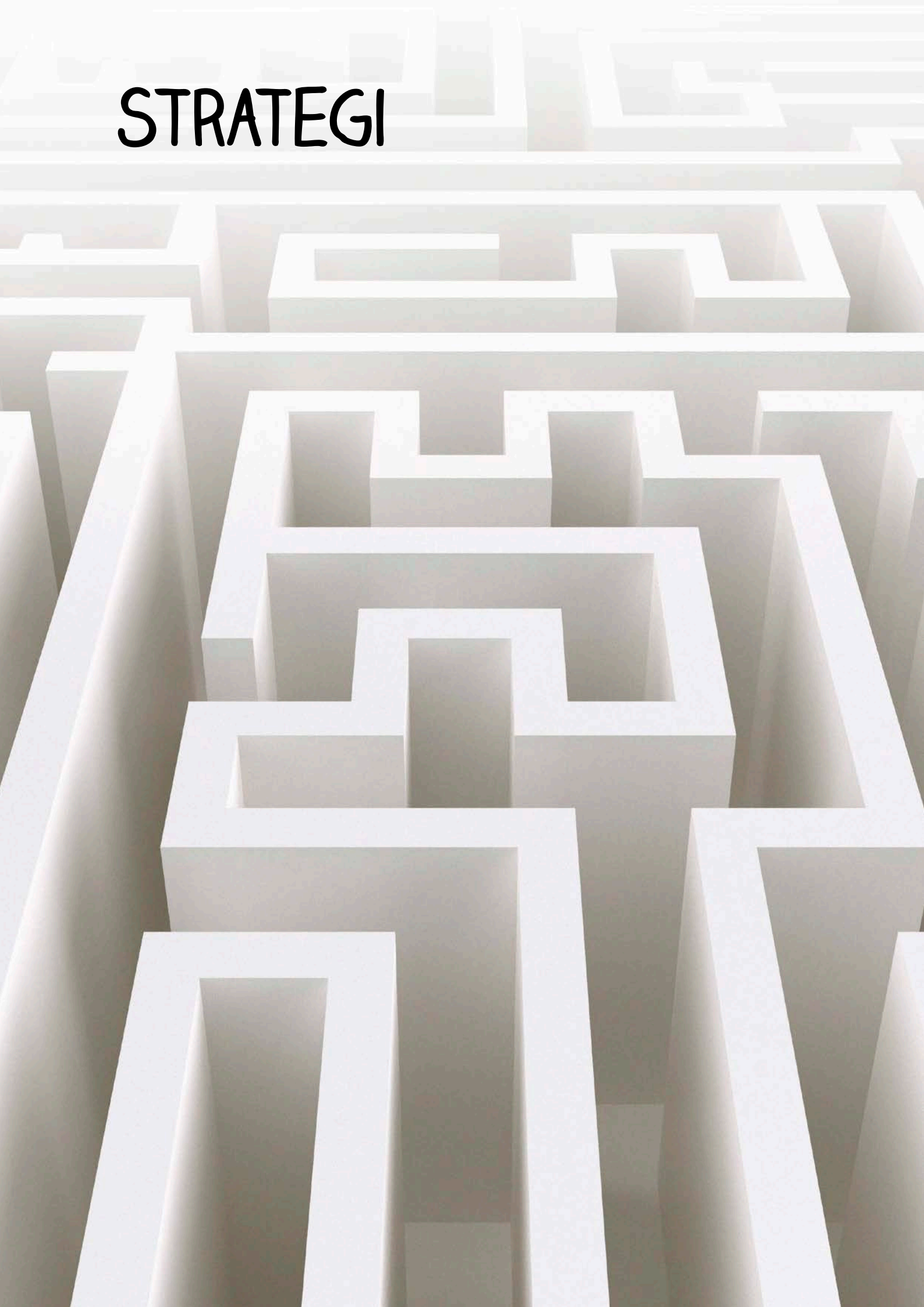
måste också bli överens om arbetsformer och den ledningsmetodik som ska präglar arbetet.

En tredje förutsättning är att man enas om den strategi och den policy som ska ta processen framåt. Om man ska ha ett byråkratiskt eller entreprenöriellt förhållningssätt till planering och genomförande. Hur man formulerar kort och långsiktiga mål. Hur mycket man ska fokusera på kortsiktig symptombehandling och hur man ska fokusera på de underliggande orsakerna och orsakernas orsaker. I Södertälje valde man ett både-och-perspektiv med avseende på just denna fråga. Detta förutsätter också att man lyckas enas om vilka prioriteringar i tid och innehåll som ska göras. I Södertälje valde man att lägga fokus på unga.

Slutligen är det avgörande att ledningsgruppen består av "rätt personer" både funktionellt och personligt. Funktionellt handlar det om att ha mandat och uppdrag. Personligt handlar det om att bygga tillit och relationer genom att vara prestigefri, liksom att ha mod att bryta ny mark och pröva nya lösningar. Ytterst handlar det om att i en sådan ledning ha ett likartat synsätt och värdegrund.

Låt oss nu titta närmare på dessa delar; struktur, strategi, styrning och synsätt.

STRATEGI



STRATEGINS OLIKA DELAR

Ett framgångsrikt arbete för att bryta våldet och det kollektiva utanförskapet består alltså av tre delar; en strategi, en struktur och en styrning av processen. Och som en kärna ett gemensamt och fungerande synsätt. Fyra S som alla varit närvarande i Södertälje.

Begreppet strategi har ju ett militärt ursprung och betyder, i motsats till ett operativt synsätt som handlar om kortsiktig problemlösning och akuta insatser, den långsiktiga vägen till det övergripande och gemensamma målet. Det brukar bestå av tre delar; en beskrivning av var vi befinner oss nu, en bild av vad vi vill uppnå och en idé om hur vi ska ta oss dit.

Nulägesbeskrivningen handlar om att ha en gemensam bild av var vi befinner oss. Hur vi kom hit, vilka de underliggande drivkrafterna är, vad som är skillnaden mellan ytliga symptom och vad som är orsaker liksom orsakernas orsaker. I den här typen av sammanhang med hög komplexitet förutsätter detta någon form av systemteoretiskt tänkande – allting hänger samman. Att förstå på djupet. Och att ha en gemensam bild av vad som är stort och vad som är smått, vad som är bråttom och vad som kan vänta, vad som är viktigt och mindre viktigt.

Målet vi ska uppnå kan beskrivas på många vis, men inom ramen för en strategi bör det helst vara långsiktigt och då talar vi om kanske tio år eller mer. Det bör vara gemensamt och det bör förstås och omfattas av alla berörda. Vägen dit handlar om hur vi ska arbeta, vem som ska göra vad och vilka prioriteringar som ska göras och i vilken ordning olika saker ska äga rum.

GEMENSAM LÄGESBILD

SOM MAN ROPAR FÅR MAN SVAR

Ett problem man alltför ofta stöter på i den här typen av sammanhang är att man har olika bilder av både verkligheten och de problem man har att tackla. Man har olika perspektiv, man är olika benägen att visa sina kort och avslöja svagheter och misslyckanden i den egna verksamheten. En lägesbild kan se mycket olika ut beroende på vem som gjort den, vilka intressen man har och vilka perspektiv man utgår från. En situation som ur ett perspektiv beskrivs på ett visst sätt till exempel svaga skolresultat, kan ur ett annat perspektiv uppfattas på ett helt annat vis – ökad rekryteringsbas för kriminella gäng eller ökade kostnader för ekonomiskt bistånd. Som man ropar får man svar. Erfarenheten från Södertälje är att en gemensam lägesbild kan ha flera olika funktioner.

För det första blir man överens hur det gemensamma problemet ser ut – både problem och möjligheter,

både symptom och bakomliggande orsaker. För det andra kan man bli överens vilka aktörer som har ansvar för vilket problem. Slutligen kan man vidga sina perspektiv och få ökad förståelse för andra aktörers verklighet, perspektiv och uppdrag.

Man får en helhetsbild av verkligheten och en helhetsbild som man dessutom delar med de andra aktörerna. Man får kanske också gemensamma begrepp och gemensamma perspektiv kring hur en lösning kan komma att se ut. Detta leder i bästa fall till ett sökande efter det gemensamma intresset, i stället för det särskiljande. En gemensam karta utifrån vilken man gemensamt orienterar sig i verkligheten.

Arbetet med att ta fram en gemensam lägesbild blir också med en viss automatik en process där man lär känna varandra, bygger relationer och bygger den transparens och tillit som är viktiga förutsättningar för det gemensamma ledningsarbetet.

SYMPTOM – ORSAKER – ORSAKERNAS ORSAKER

För att på sikt och med bestående effekt påverka det som sker behöver vi också – som vi påpekat tidigare på djupet förstå vad det är som sker och anlägga ett perspektiv som fungerar. Man kan tolka utvecklingen i utsatta områden på åtminstone tre nivåer. På symptomnivå ser vi de konkreta händelserna; våldet, de svaga skolresultaten och trångboddheten. Ofta betraktar man varje symptom för sig. Ett sorts stuprörstänkande. Ser vi situationen på detta vis blir avhopparverksamheter, förstelärare i skolan och fler poliser lösningen på problemet. Många gånger har man individen i fokus för olika åtgärder. Man anlägger ett sorts reagerande perspektiv. Samtidigt betyder detta angreppssätt att man inte funderar särskilt mycket på de underliggande systemen och det sätt de fungerar på. Man intar ett systemignorant perspektiv.

Men det man då inte ser är dynamiken bakom – strukturerna och orsakerna till att det sker som sker. Och än mer hur dessa olika faktorer samverkar och skapar negativa synergieffekter. Man får en självförstärkande effekt, man passerar en sorts "tipping point" och allt går av sig själv. Om man söker efter orsakerna till det som sker blir det än mer intressant att förstå hur man kan förändra dynamiken. Hur kan man bryta mönster och vända utvecklingen? Hur kan man skapa en inverterad tipping point? Det lokala perspektivet blir intressant. Man hjälper våra offentliga system att fungera något bättre än tidigare och intar ett systemstödande perspektiv.

Men på ett än mer fundamentalt plan finner vi orsakernas orsaker – de system som skapar dessa effekter. Vad är det för grundläggande egenskaper i vår välfärdsmodell som gör att utsatta människor ansamlas



geografiskt i vissa områden, på ett sådant sätt att ett accelererande och självförstärkande utanförskap uppstår. Utgångspunkten blir då att förhindra att problemen uppstår – ett kollektivt preventivt tänkande. Vilka systemförändringar är nödvändiga för att skapa helt nya förutsättningar? För att förstå det som händer i utsatta områden på systemnivå krävs att man förstår att man går från linjära till cirkulära orsaks-samband. Stora delar av det som skedde i Södertälje hade sin utgångspunkt i detta synsätt.

ATT FÖRSTÅ MÅLGRUPPEN

En specifik aspekt av att göra en gemensam lägesbeskrivning är att ha en gemensam bild av målgruppen. Egentligen en något felaktig benämning eftersom det nästan alltid handlar om olika målgrupper invälda i varandra. Här finns en olycklig benägenhet att bunta ihop människor i utanförskap som om de utgör en homogen grupp. Så är det inte. Likheterna mellan tidigare epokers hierarkiska stabila kriminella gäng med tydlig struktur, ledarskap och yttre symboler som t.ex. västar och dagens rörliga, öppna, ofta geografiskt eller etniskt baserade nätverk är ganska få. Likheterna mellan de unga grabbarna i nätverkens utkanter och de toppar som på avstånd styr verksamheten i form av drogförsäljning är också ganska få.

Sälunda finns ett starkt behov av att definiera målgrupperna och fördela arbetet med vilken aktör som ska tackla vilken del av målgruppen. I Södertälje valde man – som vi diskuterat tidigare – att skapa

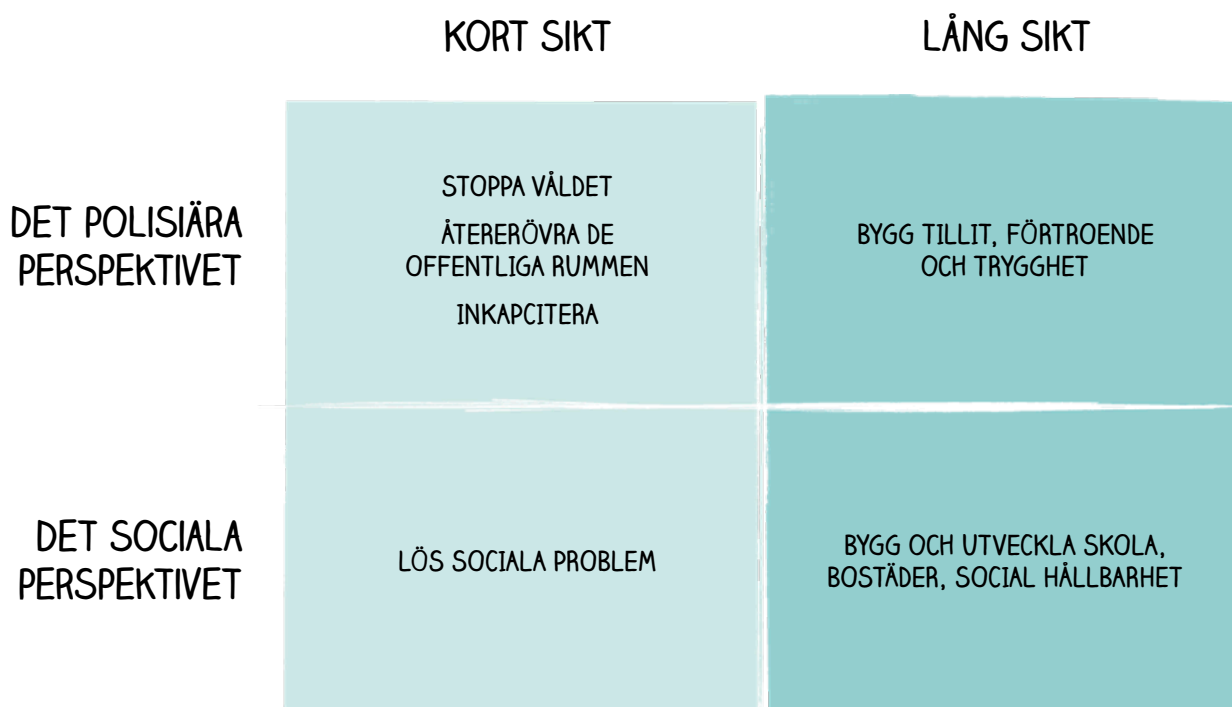
en pyramidmodell med tre nivåer där det längst ner fanns de synliga våldsverkarna. Ovanför dem finns experterna som besitter kunskap inom olika samhällsområden som gör att de kan få ekonomisk utväxling på de kriminella aktiviteterna. Allra överst hittar vi imperiebyggarna.

Brottsligheten – kom det att visa sig – handlade inte bara och kanske inte ens primärt om det synliga gatuväldet utan betydande ekonomisk brottslighet inne i de offentliga systemen och utnyttjande av dessa system. Det rörde sig om allt från utskänkningstillstånd på krogar, märkliga kopplingar mellan svartklubbar, föreningslivet, kyrkan och den organiserade kriminaliteten till missbruk och plundring av de offentliga trygghetssystemen (assistanshärvan), valfrihetsreformen (hemtjänsthärvan).

Denna blandning av olika brottsformer ledde snabbt till att man i kartläggningsfasen blev klar över att en rollfördelning mellan de olika aktörerna var avgörande för framgång. De två övre nivåerna blev en angelägenhet för den nationella satsningen Tore 2, de lägre nivåerna för lokal och regional polis.

Under resans gång kompletterades pyramiden med en fjärde nivå bestående av unga, ibland mycket unga män/pojkar som var som en sorts rekryteringsbas för framtida kriminella nätverk. Dessa blev till föremål för insatser från bland annat den lokala sociala insatsgruppen, en av de första i landet.

• ETT SOCIALT HÅLLBART SAMHÄLLE



LÄGESBILDEN SOM PEDAGOGISKT BRÄCKJÄRN

En annan erfarenhet från Södertälje är att kartläggningsfasen – processen att skapa en gemensam bild av situationen – på flera vis kom att fungera som ett sorts pedagogiskt bräckjärn för att komma igång med det konkreta samverkansarbetet. Man bröt en sorts tradition av slutenhet, sekretess-åberopanden och skönmålning. Genom att öppet och ärligt berätta för varandra i den samverkande konstellationen om situationen som den verkligen var. Utan skönmålning och omskrivningar byggdes steg för steg den tillit upp som blev förhållande i den samverkansledningsgrupp man skapat.

På så vis blev den tillitsskapande arbetsprocessen att bygga upp en gemensam lägesbild – inte resultatet av detta – det viktigaste inslaget och en av de centrala framgångsfaktorerna. Den effekt som en av nyckelpersonerna i processen kallade tillitssynergier.

GEMENSAM MÅLBILD

Om kartläggning av och förståelse för nuläget är ett första steg då man ska tackla den här typen av situationer, är en gemensam målbild kanske det andra steget. Bli överens om den gemensamma färdriktningen. När man väl har rätt ut detta blir det tredje

steget att skapa en plan om hur man ska göra för att röra sig i denna riktning och i denna plan reda ut ansvars- och rollfördelning mellan de olika aktörerna. Just så gjorde man i Södertälje.

VAD ÄR FRAMGÅNG? ATT GÅ MED BÅDA BENEN

Då man ska formulera mål för agerandet möter man ett antal utmaningar. En sådan är hur man ser på begreppet framgång. Låt oss ta ett annat exempel. Då man behandlar missbrukare kan man antingen tänka i termer av att framgång är absolut drogfrihet utan återfall. I linje med detta är varje återfall ett misslyckande. Ett synsätt som i praktiken lägger fokus på det tämligen destruktiva begreppet misslyckande. Eller så kan man tänka i termer av stegförflyttning och att tänka att varje drogfri dag är en framgång. Ett perspektiv som lägger fokus på framgångarna. Ett synsätt som, ligger nära det lösningsfokuserade arbetssättet. En framgångsmodell baserad på stegvis framgång och att det ofta handlar om två steg fram och ett steg tillbaka. Detta är ett viktigt vägval.

Ett annat viktigt vägval är hur man formulerar mål i termer av kort och långsiktiga mål och lägger ett fokus på hur det kortsiktiga agerandet styrs av det sätt på vilket det påverkar de långsiktiga målen. Då man

i Södertälje inledde processen med Tore 2 bestämde man sig för att vara mycket öppen med information om hur man tänkte och agerade både internt men också externt. Den kortsiktiga nackdelen med detta är att informationsläckage skulle kunna omintetgöra en kortsiktig operation. Men den långsiktiga vinsten var att detta var ett nödvändigt inlägg för att bygga transparens och tillit.

En tredje aspekt då man formulerar mål är samspelet mellan den målbild man har ur olika perspektiv. Vi pratar om en multidimensionell problematik. Om det förhåller sig på det viset är digitala, kortsiktiga endimensionella mål och mått på framgång tämligen meningslösa och missvisande. De är dessutom ofta kontraproduktiva. De bidrar till att förstärka misslyckandena och effekterna av misslyckanden med alla de skam- och skuld känslor som är förknippade med detta. Socialtjänstens och polisens perspektiv är olika men tanken är – som i figuren nedan – att de långsiktigt bör dra åt samma håll. Att skapa ett tryggt och socialt stabilt och hållbart samhälle. Då man tittar på verkligheten samtidigt på både kort- och långsikt och ur flera olika dimensioner, blir det obegripligt att någon ens kan komma på tanken att sätta in militär i utsatta områden²⁰. Hur skulle det påverka de långsiktiga målen om att bygga ett socialt hållbart samhälle?

DET BLIR SÄMRE INNAN DET BLIR BÄTTRE

En fjärde aspekt är att det alltid blir sämre innan det blir bättre. Då man sätter upp ett mål om att långsiktigt minska den sociala oron samtidigt som man kortsiktigt vill få stopp på våldet och inkapacitera de som begår brott, leder detta nästan alltid till motsägelsefulla effekter. Då man berövar gängen sina toppfigurer uppstår med en viss automatik en kamp om platsen högst upp i toppen. En kamp som nästan alltid leder till ökat våld. På samma vis förefaller det ha varit i Västsverige hösten 2018 då ett stort antal bilar på olika platser antändes samtidigt. Enligt många en samordnad motreaktion för att för vissa gäng i Göteborgsområdet markera revir inför polisens långsiktiga satsning. Långsiktiga mål som påverkar kortsiktiga beteenden.

Det handlar alltså då man formulerar gemensamma mål om att samtidigt kunna ha flera dimensioner och flera tidsperspektiv levande. Det finns två faror. Den ena är Svarte Petter-spelet – att man ser till sitt eget stuprör och inte agerar utifrån helheten. Den andra är att man hela tiden agerar kortsiktigt och hamnar i det läget som Tage Danielsson en gång beskrev som att

kissa i sängen-effekten. Varmt och gott direkt, men ganska snabbt blir det kallt och otrevligt. Stickorden att agera efter blir: helhetssyn och långsiktighet. Eller kanske ännu hellre samverkan och ett socialt investeringsperspektiv.

Om man summerar arbetet med att formulera målbild för Södertäljeprocessen skulle man kunna säga att den har utmärkts av ett antal drag.

- Man tänker i termer av steg och steg förflyttning, man tänker i termer av gradvis framgång och man undviker att tänka i termer av svart eller vitt och framgång och misslyckanden.
- Man tänker i termer av både kort och lång sikt och hur de långsiktiga målen ska påverka det kortsiktiga agerandet.
- Man tänker mångdimensionellt och hur olika mål inom olika områden kommer att påverka varandra. Kortsiktigt agerande mot kriminaliteten påverkar skolresultaten genom att det kriminella livet framstår som mindre attraktivt, vilket i sin tur påverkar den långsiktiga rekryteringen till ett kriminellt liv.
- Man har en accept för att vägen mot framgång inte är spikrak, utan i högsta grad krokig och ofta präglas av modellen två steg fram och ett steg tillbaka, ibland rentav tre steg tillbaka.

SOCIAL OCH SITUATIONELL PREVENTION

*"Det är kanske inte bara 10 000 nya poliser vi behöver utan 10 000 socionomer och 10 000 fritidsledare."*²¹

Det man kan se är att man i Södertälje uthålligt jobbat med kombinationen av preventiva, repressiva och rehabiliterande insatser. Detta sätter fokus på begreppet prevention. Inom brottsförebyggande arbete brukar man prata om situationell prevention som lite förenklat handlar om att göra brottslighet svårt; kameror, väktare, röja sly och buskar så att gångvägar blir trygga liksom se till att belysning på gångvägar kvällstid är god. Även om det inte helt förhindrar brottslighet så försvårar det brottsligheten och bidrar därmed i någon mån till att reducera den. Det är bra och det ger viss effekt.

Men det kanske krävs något mer. Vi kanske alltför ofta överbetonar den situationella preventionen på bekostnad av verkligt förebyggande prevention – det

20 Ett sådant förslag lades fram i en moderat riksdagsmotion 2018

21 Sagt av kriminalkommissarie Fredrik Gårdare i SVT, november, 2018 med anledning av dubbelmordet i Sundbyberg

☉ TVÅ PERSPEKTIV

SOCIAL
PREVENTION

LÅNG SIKT

TA BORT
JORDMÅNEN

KOMBINATIONEN

AKTÖERNA OCH
ROLLFÖRDELNING

TIMING

SITUATIONAL
PREVENTION

KORT SIKT

FÖRSVÅRA

vi här kallar social prevention. Det kanske handlar om att förstå var problemet ligger. Våldet och kriminaliteten kanske är symptomet och inte problemet. Problemet bakom kanske är något annorlunda. Kanske trångboddhet, kanske skolmisslyckanden, kanske dysfunktionella familjer.

Det handlar om att komma åt drivkrafterna bakom brottsligheten. Ta bort jordmånen. Känslan av utanförskap. I Södertälje har man i hög grad kombinerat den situationella preventionen med social prevention.

Det som skapar framgång i detta arbete är kombinationen och rollfördelningen. Man ser här tydligt att den situationella preventionen ofta är en fråga för polisen, i samarbete med kommunens säkerhets- och trygghetsarbete. Men den sociala preventionen klarar dessa aktörer inte av på egen hand, utan den kräver ofta samverkan med andra aktörer.

- ☉ landstinget – inte minst MVC, BVC och primärvården för att stödja familjerna och föräldrarollen – ungefär som man gjort på Järvafältet eller i Araby i Växjö med förstärkt

uppsökande MVC/BVC

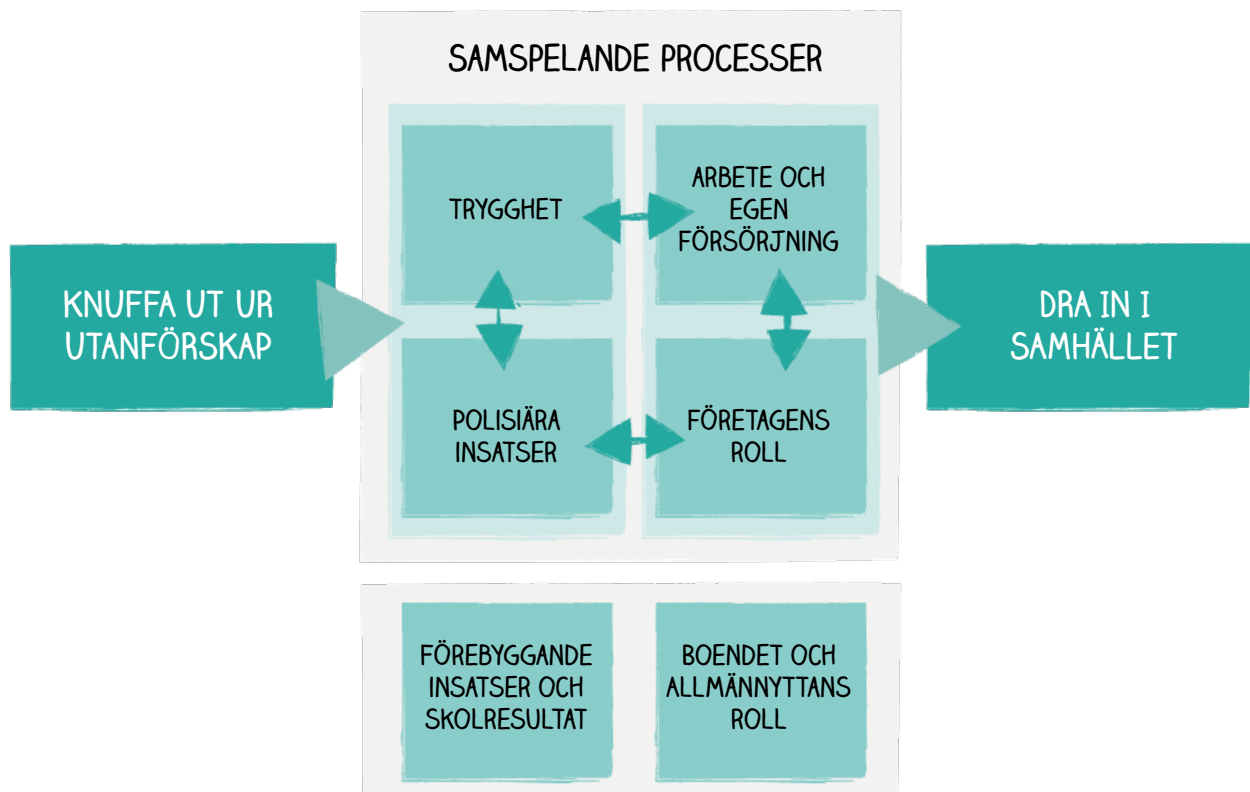
- ☉ bostadsföretagen för att påverka det sociala samspelet i bostadsområdena ungefär som man gjort i Gårdsten, Herrgården och Hovsjö
- ☉ de privata företagen för att skapa arbetstillfällen som man gjort med ICA i Södertälje
- ☉ skolan och förskolan som man fokuserat på i Södertälje för att förhindra framtidens rekrytering till en kriminell livsstil

Nyckeln till framgång handlar även här inte om antingen eller utan ett både-och-perspektiv.

PUSH AND PULL-TEORIN I NY TAPPNING

*"Push-and-pull-modell; Förklaringsmodell över varför människor flyttar från ett område till följd av negativa förhållanden, så kallade push-faktorer, och till ett annat område på grund av positiva förhållanden, så kallade pull-faktorer."*²²

22 www.urbanutveckling.se



Push-pull-teorin har många olika ansikten. Ytterst handlar det om att man flyr från något eller går till något. Då det gäller unga som rekryteras till kriminella gäng pratas det ofta om att de redan tidigare har stötts ut ur en gemenskap (push) och i sökandet efter ett nytt sammanhang, en ny tillhörighet (pull) söker sig till eller rekryteras in i gängen. Man skulle kunna tolka teorin som att man söker sig bort från det man upplever som dåligt endast om det finns något alternativ som man upplever som bättre.

Det är då ropen på hårdare tag, längre straff och fler poliser blir svårbegripliga. Särskilt om man inte reflekterar över alternativen. Så låt oss utifrån erfarenheterna i Södertälje formulera en inverterad eller omvänd push-pull-teori. Tanken är enkel – gör det svårt och obekvämt att vara kriminell samtidigt som vi skapar alternativ. Låt oss för att använda ett mer abstrakt språk återskapa hoppet hos de unga som präglats av känslan "fucked for life" vilket också var namnet på ett gäng som bildades i Tumba 1999. I grund och botten pratar vi om de gamla klassiska parhästarna, moroten och piskan.

På sätt och vis var det precis detta man gjorde i Södertälje. Akut arbetade man med att inkapacitera och lagföra de kriminella. Det fanns flera syften med detta. På kort sikt handlade det om att minska våldet och öka

tryggheten för de boende. På lång sikt handlade det om att bygga tillit och förtroende för olika myndigheter, samhället i stort och polisen i synnerhet.

PUSH-SIDAN

Men samtidigt gjordes det en mängd saker i push-sidan. Man satsade på sociala insatsgrupper med syfte att både försvåra rekrytering till kriminella gäng och underlätta avhopp. Man gjorde en omfattande och uthållig satsning på att förbättra skolresultaten, för att därigenom reducera rekryteringsbasen för de kriminella gängen.

Då det gäller boendet gjordes stora insatser inte minst i Hovsjö där ett särskilt bostadsbolag bildades med boende i majoritet i styrelsen. Med en vd som snarare hade en social mobiliseringskompetens än fastighetsförvaltning som huvudkompetens. Ett företag som i sina ägardirektiv från den kommunala bolagskoncernen fick ett uttalat socialt uppdrag. Ett bolag där man ganska snabbt inte bara skapade sommarjobb för unga, utan också aktivt arbetade med att rekrytera några av de ledande kriminella personerna i stadsdelen, i syfte att bryta deras utanförskap.



PULL-DELEN AV TEORIN

Inom arbetsmarknadssidan skapade man ett flertal helt nya lösningar genom att skapa hybridbolag tillsammans med näringslivet. Syftet med bolagen var att reducera arbetslösheten och utanförskapet i kommunen – Telge PEAB, Manpower Telge Jobbstart och Telge Tillväxt. På den privata sidan inledde den stora ICA Maxi-butiken ett långvarigt arbete med detta. Först tillsammans med ESF-projektet, K2 och därefter på egen hand. Fler än 500 personer (många nyanlända) har på några få år fått praktikplatser i butiken. Många av dem har stannat kvar i vidareanställning. Pull-sidan har varit omfattande i denna process.

Man satte in mängder med arbetsmarknadspolitiska åtgärder för att skapa försörjningsmöjligheter. Man arbetade alltså konsekvent, långsiktigt och uthålligt utifrån de fyra spår vi identifierat ovan.

En samtidig satsning på både push- och pull-sidan i modellen. Knuffa människor ut ur kriminaliteten och samtidigt dra dem in i samhället. Pull-sidans viktiga bidrag är att ge människor möjlighet att se ett alternativ utanför utanförskapsvärlden. Att återskapa hoppet om ett liv i normalitet.

STYRNING



SAMVERKANSLEDNING - ATT KROKA ARM

Detta för oss över till nästa, och kanske mest avgörande, frågan; hur skapar man en ledningsstruktur för detta arbete? En struktur som enar alla olika aktörer och som gör detta långsiktigt. För detta är något man inte klarar av på egen hand. Man måste kroka arm med varandra. Den erfarenhet vi har efter att ha följt, utvärderat och stöttat ett hundratal samverkansprocesser i mer än 35 års tid är att detta är nyckelfrågan för att lyckas. Enligt vår mening råder ingen generell brist på resurser, utan snarare en generell oförmåga att använda de resurser vi har effektivt utifrån ett långsiktigt helhetsperspektiv – återigen samverkan och ett socialt investeringsperspektiv.

Under de år vi jobbat med samverkansledningsfrågan har vi gång på gång sett ett antal misstag upprepas. I punktform är det bl.a. dessa:

- Man blandar kortsiktiga operativa och långsiktiga strategiska frågor i samma forum vid samma tid – då vinner alltid de korta frågorna och då missar man nästan alltid det långsiktiga perspektivet.
- Man glömmer att ta med viktiga nyckelaktörer och har ett alltför egocentriskt perspektiv på den egna organisationens roll/betydelse.
- Oklart syfte med det uppdrag man har vilket leder till att det blir svårt att enas om hur man ska arbeta och vilka prioriteringar som bör gälla.
- De som deltar i gruppen har oklara mandat eller mycket asymmetriska mandat vilket leder till att man inte kan fatta några beslut i gruppen.
- Man har ingen regelbundenhet eller systematik i sitt ledningsarbete vilket på sikt gröper ur lusten att medverka.
- Inget engagemang och/eller oregelbunden närvaro från nyckelaktörer vilket leder till att man inte kommer framåt i arbetet.
- Man har ingen förståelse för att framgång i arbetet bygger på att man etablerar förtroende, tillit och goda relationer vilket kräver tid, ofta mycket tid framförallt i början.

I Södertälje lyckades man undvika många av dessa misstag. Framförallt lyckades man på en helt avgörande punkt – man lyckades bygga transparens, tillit och förtroende för varandra, både som personer och som organisationer. Kanske den enskilda faktorn av störst betydelse för att nå framgång.

EN SAMVERKANSLEDNING

Om man vänder på listan ovan får man en sorts kriterier för vad som bör utmärka en effektiv och fungerande samverkansledning. Lite förenklat kan man säga att den bygger på några få, men väl fungerande komponenter:

- Att man har en struktur för sitt arbete som innebär att man vet vilket uppdrag man har, vilka mandat man har, vad man ska uppnå.
- Att man i detta arbete har en metodik och arbetsformer som är effektiva i allt från kallelser, mötesformer, ledning av möten, dokumentation till uppföljning av det man beslutar att genomföra.
- Att man har en tydlig roll- och ansvarsfördelning så att man har en förståelse för varandras roller, mandat, uppdrag och verklighetsbilder samt att man vet gränserna för det egna arbetet och var det slutar och var andras ansvar tar vid.
- Att man har en insikt, förståelse och acceptans för att – särskilt inledningsvis – nyckeln till framgång är att man bygger upp förtroende och tillit till varandra och skapar fungerande relationer.
- Att man i denna tillitsskapande process förstår att den personliga kopplingen och de personliga relationerna i många avseenden är helt avgörande för att lyckas.

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att man i Södertälje i grova drag följt denna lista av kriterier, vilket är en del av förklaringen till att man lyckats så väl i sitt arbete.

PIONJÄRFAS OCH DRIFTSFAS

Detta leder över till en annan och för många kontroversiell fråga; är man verkligen beroende av enskilda personers vilja, rentav välvilja för att lyckas? Och svaret är, i varje fall i startfasen, ett obetingat, stort ja.

Det som hände i Södertälje var att en konstellation av nyckelpersoner på nyckelpositioner började samverka på riktigt. Man började bygga relationer och släppa den traditionella rollen och gick in i en serie av personliga möten. Man var öppen, ärlig och transparent. Därmed kunde man på allvar börja lita på och ha tillit till varandra.

Detta förutsätter öppenhet, prestigefrihet och inte minst mod. Mod att ta risker. Mod att prova nytt. Mod att ge sig ut på okänd mark. I dessa möten, som präglades av prestigefrihet, började man på allvar se varandras roller, uppdrag, ansvarsområden och



MANDAT, COMMITMENT, NÅGON TAR/HAR LEDARTRÖJAN, GEMENSAM LÄGESBILD OCH MÅL, LÅNGSIKTIGHET OCH HELHETSSYN, HÖGSTA LEDNINGENS ROLL, VÄRDEGRUND

perspektiv. Man hittade också det gemensamma intresset. Svarte Petter-spelet där man skyllde på varandra var ett mönster som gradvis försvann. Den värdegrunden, den människosynen och den ledarskapssynen präglade en stor del av ledningsarbetet.

I detta ligger sålunda också en tydlig personlig dimension. Kanske behöver man inte nödvändigtvis gilla varandra, även om detta är en stor fördel då relationer ska byggas. Men att åtminstone ha en utvecklad och uttalad respekt för varandra, för varandras roller och uppdrag liksom den organisation man företräder.

Man måste kring detta skilja mellan start- och pionjärfasen för en samverkansledning och den senare kommande driftsfasen. I startfasen handlar det i väldigt hög grad om byggandet av de personliga relationerna. Många möten blir informella utan protokollföring och liknande. Det kräver en stor investering i form av tid av de inblandade. Mycket tid. Tid att lära känna varandra och bygga relationer.

Men det måste följas av en driftsfas där man formaliserar det hela och gör det mindre personberoende. Man behöver skapa en struktur, kanske ett samverkansavtal och arbetsformer. I detta ligger också att

man formulerar och dokumenterar en gemensam policy och/eller strategi.

Nyckeln för att kunna agera långsiktigt är att man lyckas med övergången från start- till driftsfas. Att man både kan behålla startfasens energi och engagemang, på samma gång som man formaliserar detta samarbete. Idag, flera år efter den mest intensiva fasen med Tore 2, fortsätter de ledningsmöten man en gång skapade, fast i andra former och med annorlunda frekvens. Men strukturen, synsättet och metoden finns kvar.

Erfarenheterna från Södertälje, liksom många andra sammanhang säger, att för att lyckas skapa en fungerande samverkansledning vars syfte är att bryta utanförskapet och skapa ett socialt uthålligt samhälle krävs följande:

- Tydligt syfte – vad vill vi uppnå på lång sikt – vad är vår vision?
- Tydligt uppdrag och tydliga mål – vad vill vi uppnå på kort sikt?
- En konkret tids- och handlingsplan – vad ska göras och när ska det göras?

☉ TVÅ PROCESSER



STRATEGISK SAMVERKANSLEDNING



- ☉ Tydlig roll- och ansvarsfördelning – vem gör vad?
- ☉ Tydliga mandat – vem ska göra och leda detta?
- ☉ Förankring i den egna moderorganisationen – detta är ett prioriterat arbete.

SAKFRÅGOR OCH RELATIONSBYGGE

Detta för oss över till nästa fråga. Hur ser samspelet ut mellan sakfrågor och relationsfrågor i bildandet av en samverkansledning? Den erfarenhet som finns och som också speglade processen i Södertälje är att detta är två parallella processer som måste gå hand i hand.

Sakprocessen är den enklaste och tydligaste. Man skapar en bild av läget, av gemensamma mål, och gör en roll- och arbetsfördelning som omvandlas till en plan. Sedan genomför man detta och följer upp. Tydligt och konkret.

En samverkansledningsgrupp genomlöper precis samma gruppformeringsprocess som vilken annan grupp som helst. Kärnan i denna process är – vid sidan av rollsökning och att skapa samhörighet – den kommunikations- och tillitsskapande process som äger rum. Man ökar graden av öppenhet. Man börjar lita på varandra. Man bygger förtroende och relationer. Här kan det vara viktigt att erinra sig att även om man kan forcera processen med sakfrågor är det

inte lika enkelt med den tillitsskapande processen som ofta behöver sin tid och har en något annorlunda rytm. En process betydligt svårare att forcera.

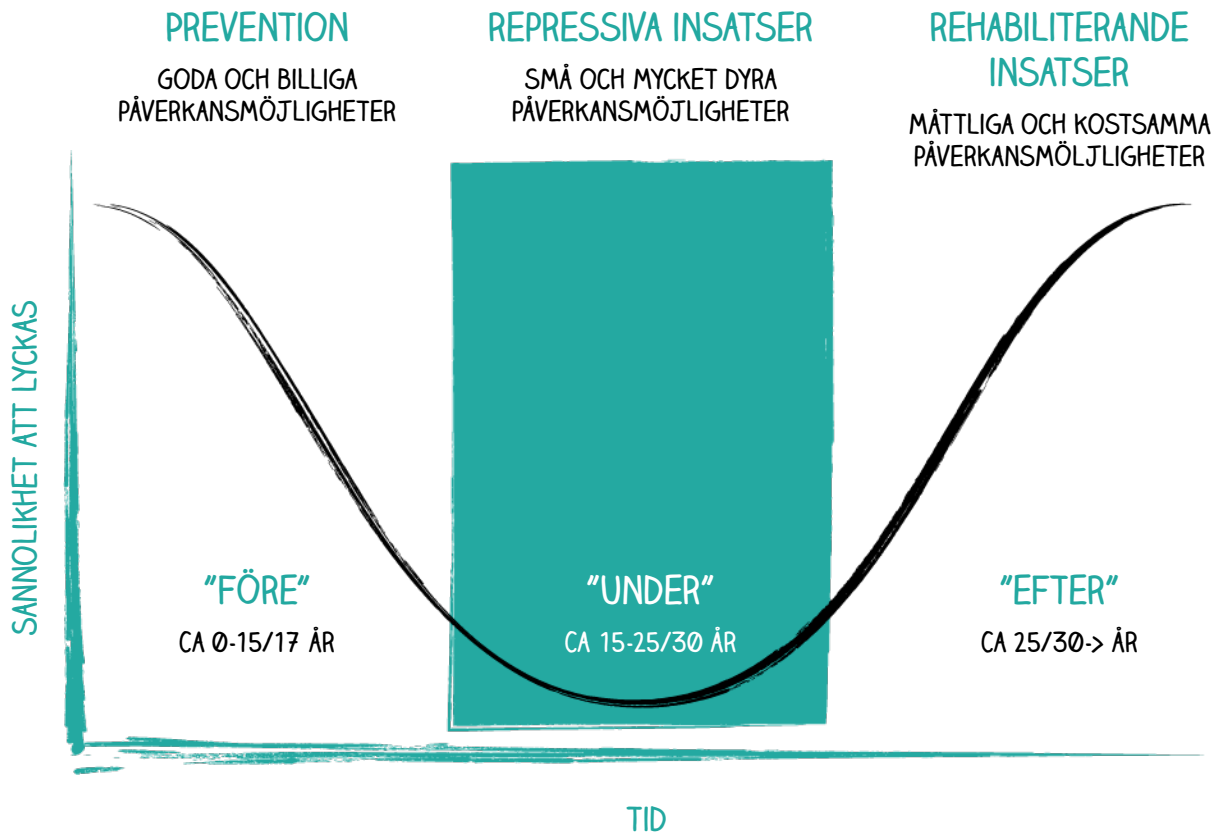
Erfarenheten från Södertälje – och många andra situationer vi mött – visar att det är denna del av processen som är avgörande. Lyckas man inte med tilliten och relationerna spelar det ingen roll vad man gör, säger och formulerar på sakfrågeplanet. Man kommer ändå inte att lita på varandra.

ANSVARSFÖRDELNING - VEM GÖR VAD OCH NÄR?

Då man enats om en gemensam lägesbild och gemensam målbild är nästa steg att bestämma sig för vad och i vilken ordning man ska ta sig an den utmaning man har framför sig. Ett första steg i detta är att bena ut ansvars- och rollfördelningen. Vem gör vad? I Södertälje använde man sig av den tidigare beskrivna pyramiden för att reda ut vem som skulle ta den övre delen av pyramiden (Tore 2-insatsen), vem som skulle ta sig an den undre nivån (den lokala samverkansledningsgruppen) och vem som skulle ta sig an "hang around"-gruppen (SIG-gruppen).

På så sätt undvek man några vanliga misstag i sådana här sammanhang. Ett första är att det uppstår glapp kring olika frågor och/eller att ingen aktör vill ta sig an det svåraste och det mest utmanande problemet. Ett andra misstag är att man ger sig på frågor som

• TVÅ ÖPPNA FÖNSTER



man inte har kompetens att hantera. Och ett tredje är att man klampar in på varandras ansvars- och kompetensområden. Allt detta saker som tenderar att leda till irritation och samverkanskonflikter.

Ett annat hjälpmedel för att hantera ansvarsfördelning och roller är kurvan i figuren nedan.

Den illustrerar att sannolikheten att lyckas med att bryta människors utanförskap varierar över ungas uppväxt. Tidigt är sannolikheten stor, under den mest aktiva kriminella fasen betydligt mindre, för att åter igen öka efter ett antal år i det kriminella livet. Och med tidigt menar vi mycket tidigt. Faktisk redan på MVC och BVC, där de kanske mest kostnadseffektiva sociala preventiva insatserna görs. Vi ser också att detta leder till en växling av insatserna från preventiva, via repressiva till rehabiliterande.

Även denna bild ger en möjlighet till roll- och ansvarsfördelning. Olika aktörer har olika ansvar för olika delar av detta arbete. Men alltid i samverkan och med full kunskap om andra aktörers insatser. Vi ser då tydligt att denna fråga inte enbart är en fråga

om att det är polisens roll att stoppa våldet, utan en fråga om insatser av många olika slag under mycket lång tid. Inte minst kring de unga lagöverträdare som är för unga för att lagföras, men som kan omhändertas via socialtjänstlagens olika tvångsmedel.

Vi ser också att det handlar om både offensiva och proaktiva insatser – att bygga ett samhälle, att stadsplanera för social hållbarhet och att ta bort den jordmån som leder till omfattande kollektivt utanförskap. Vi kallar det social prevention. Men det handlar också om defensiva, repressiva och reaktiva insatser, för att få stopp på det akuta våldet. Inte enbart för våldet utan kanske än mer för medborgarna, särskilt de boende i utsatta områden, för att skapa förtroende för myndigheterna i stort.

Detta leder också med en viss automatik till tankar om vem som har ledartröjan i denna process. Erfarenheten från Södertälje, men också från andra håll är att detta kan växla beroende på i vilken fas av arbetet vi pratar om.

STRUKTUR



STRATEGISK - OPERATIV LEDNING

Samverkansledning kan ske på många olika nivåer. Alltifrån att lösa konkreta vardagsproblem som att inför den kommande helgen förebygga och få stopp på social oro kring fritidsgården, till att förändra sättet hur vi ska stadsplanera för att bygga social hållbarhet i en hel stadsdel. Detta har på sätt och vis att göra med begreppen situationell och social prevention som vi berört tidigare.

Låt oss börja med att säga att strategiska frågor är de som är långsiktiga och av övergripande natur. Det handlar om att bygga förutsättningar för social hållbarhet och undanröja jordmänen för utanförskap och segregation. Operativa frågor handlar om det kortare perspektivet, det mer akuta och att rent operativt ingripa för att undvika konkreta problem.

Det strategiska ledningsarbetet innehåller också ett tydligt systempåverkande perspektiv. Eftersom många av problemen med segregation och utanförskap handlar om systemdefekter, ligger en del av lösningarna i att påverka de system och strukturer som skapar och/eller förstärker utanförskap och segregation. Som t.ex. då man i Malmö inför planering för att bygga 32 000 nya bostäder ställer sig frågan, hur man kan göra det systempåverkande så att framtida segregation undviks. Eller som då man i Södertälje kring psykiatrireformen skapade en helt ny myndighetsöverskridande ledningsorganisation, gemensam för kommun och

landsting. Eller som då man i Hovsjö skapade ett helt nytt bostadsföretag med ny ledning för att långsiktigt motverka segregationen. Eller varför inte Telge Tillväxt AB som blev en samägd organisation mellan kommun och det privata näringslivet, för att motverka segregation på arbetsmarknaden. Alla dessa är exempel på systemförändrande och systempåverkande insatser.

Vi tror det är en poäng att skilja mellan strategisk och operationell samverkansledning. Vidare är det en erfarenhet att om man blandar samman frågor av operativ och strategisk natur i ett och samma ledningssammanhang vinner alltid de kortsiktiga operativa frågorna. De är mer påträngande, de är mer akuta och man är mer van att hantera dem.

Utifrån bilden nedan kan man säga några saker om detta. För att lyckas krävs både strategisk och operativ ledning av samverkan. I den strategiska ledningen måste den högsta ledningen i de ingående organisationerna vara med. I den operativa ledningen måste man ha mandat att fatta snabba beslut.

Det finns några faktorer att tänka på då man skapar såväl en operativ som en strategisk ledningsfunktion.

- Det handlar om att välja rätt personer för uppdraget, inte bara i termer av roller och mandat utan minst lika mycket utifrån personliga egenskaper som öppenhet, kommunikationsförmåga och förmåga att bygga relationer på ett prestigefritt vis.

• TVÅ PROCESSER

STRATEGISK LEDNING - LÅNGSIKTIGT

UPPDRAG; FORMULERA EN LÅNGSIKTIG
STRATEGI FÖR ATT I SAMVERKAN SKAPA ÖKAD TRYGG-
HET OCH SOCIAL UTHÅLLIGHET

BESKRIVER OCH ANALYSERAR SITUATIONEN/LÄGET

FORMULERAR VISIONER, MÅL OCH PRIORITERAR

FÖLJER UPP OCH LÅTER UTVÄRDERA

SKAPAR FÖRUTSÄTTNINGAR

UPPRÄTTAR SAMVERKANSAVTAL
OCH ÖVERENSKOMMELSER

FOKUS, ORSAKERNOR OCH ORSAKERNAS ORSAKER

INTEGRERAS MED ANDRA SAMVERKANSLEDNINGAR

MANDAT ATT ANALYSERA OCH FATTA BESLUT OM LÅNG-
SIKTIGA ÖVERGRIPANDE STRATEGIER OCH STRUKTURER

OPERATIV LEDNING - AKUT, ARBETSGRUPP

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

SKAPA EN FUNGERANDE LEDNINGSORGANISATION
BASERAD PÅ TILLIT OCH RELATIONER

UTVECKLA EFFEKTIVA METODER FÖR SAMVERKAN
GENOMFÖRA OCH UTVÄRDERA DETTA

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

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

- ☉ Dessa personer måste ha relevanta mandat för att sitta i respektive grupp, så att man i gruppen som helhet har någorlunda symmetriska mandat och är beslutsför kring de frågor man har att fatta beslut kring.
- ☉ Det betyder att man också måste förfoga över de resurser som behövs för att ta dessa beslut vare sig det handlar om tid, pengar eller personal.
- ☉ Slutligen behöver man vara förankrad på sina respektive hemmaplaner, så att man på dessa hemmaplaner har förmågan att genomdriva det man gemensamt har beslutat i samverkansledningsgruppen.

ANDRA STRUKTURFRÅGOR

Det finns ett generellt mönster att skapa projekt och tillfälliga lösningar då man ska hantera en besvärlig förändringssituation, gärna under käcka tillrop om att tänka utanför boxen. I Södertälje valde man på ett strukturellt plan att i stället gå den motsatta vägen och stärka och utveckla arbetet i linjeorganisation. Man ville komma bort från projektsjukan och i stället arbeta uthålligt och långsiktigt. Det gällde att bli bättre på att göra arbetet ”inne i boxen” och fokusera på kärnverksamheten.

Detta blev särskilt tydligt inom skolan där man gjorde stora strukturförändringar, t.ex. genom att stärka linjeorganisationens ledarskap samt att införa ett tvåläraresystem. Detta har man uthålligt drivit vidare och det har lett till unikt och långsiktigt förbättrade skolresultat.

Då man ska driva förändringsprocesser av den natur man gjort i Södertälje finns det ett antal andra strukturella instrument man kan använda sig av för att skapa handlingsutrymme, frihetsgrader och att gå utanför boxen. Här har man bland annat använt följande:

- ☉ Samverkansavtal som reglerar samarbetsformer, mål och förpliktelser man har mot varandra.
- ☉ Gemensam budget för olika specifika frågor och projekt.
- ☉ BID-liknande avtal för att knyta samman olika aktörers intressen kring plats eller ett område.
- ☉ Samägda organisationer där ägarskapet t.ex. delas mellan kommunen och ett eller flera privata företag (t.ex. Telge Tillväxt).
- ☉ Samverkansförbund som är en reglerad form för rehabiliteringssamverkan mellan statliga, regionala och lokala aktörer.

SYNSÄTT



INNE I BOXEN OCH UTANFÖR PÅ SAMMA GÅNG

Idag pratar man mycket om att gå utanför boxen för att lösa ett problem. Ofta leder detta till att man skapar tillfälliga projekt, fokuserar på annat än det egna kärnuppdraget och att få arbetet i den egna linjeorganisationen att fungera.

En av de principer man i Södertälje intressant nog följt är att jobba inne i boxen vilket kanske kan låta lite märkligt. Men det man menar är att första steget för att lyckas i samverkan är att klargöra vad som är det egna uppdraget och fullgöra det fullt ut. Dra gränserna för var boxen börjar och slutar och ta sitt ansvar inne i den egna boxen. I Södertälje har det varit särskilt tydligt inom skolans område med en stenhård fokusering på just detta.

Alternativet är att inte ha detta klart för sig och gå in och "kvacka" inom andras områden. Socialsekreterare som leker arbetsförmedlare, poliser som leker socialarbetare och lärare som leker poliser. Först då man är klar över detta – gränserna för det egna uppdraget – blir det, enligt detta synsätt meningsfullt att gå utanför boxen. Det är så man tänkt i Södertälje.

En av poängerna med en gemensam lägesbeskrivning, gemensamma mål och en tydlig roll- och ansvarsfördelning är att veta när samverkan är nödvändigt och när man ska fokusera på det egna uppdraget. En förutsättning för att få detta att fungera är att man lyckas bygga relationer och skapa tillit mellan olika aktörer, så att man litar på varandra och att de andra kommer att lösa sin del av det man gemensamt kommit överens om.

RELATIONSBYGGANDET OCH DEN HELT AVGÖRANDE TILLITEN

Vi har sagt det innan och säger det igen. Man kan bygga vilka strukturer som helst kring att leda samverkan. Man kan till punkt och pricka följa metodhandboken för samverkansledning. Men om man inte lyckas bygga tillit, förtroende och relationer mellan de som ingår i ledningsgruppen lär man inte komma särskilt långt.

Relationer tar tid att bygga upp. Sålunda blir viljan och förmågan att avsätta gemensam tid för att uppnå detta ett avgörande kriterium för att långsiktigt lyckas. Tid är ett nödvändigt, men inte tillräckligt inslag för att lyckas. Det handlar om att steg för steg bygga upp det förtroendekapital som krävs i form av förtroendeskapande handlingar.

Handlingar som bygger på att man är beredd att bidra och att ge snarare än att ta. Eller som en person sa kring denna fråga: "Samverkansledning är som en

kärleksrelation; man ger och ger och ger. Och så får man något och så ger man igen." Generositet – och viljan att bidra till att lösa den andres problem – blir alltså ett nyckelord, i stark motpol till "inte mitt bord"- mentaliteten.

En viktig aspekt av detta är prestigefrihet och att inte mörka de egna bristerna och skylla på den andre. Detta betyder att man behöver vara transparent så att man ser och förstår varandras situation på djupet. Transparens bygger tillit och förtroende eftersom man inte behöver ägna en massa tid och energi på att gissa sig till hur det ser ut. En del av detta handlar om att tänja gränser för det gemensamma bästa.

I Södertälje arbetade man mycket medvetet med detta. Ett exempel är den avgörande samverkansledningskonferensen man hade på Bommersvik för att sätta igång arbetet. I Tore 2 hade man sina onsdagsmöten där man öppet förmedlade bilden av vad som hände till varandra. Man skulle kunna säga att Tore 2 präglades av de många mötenas metod. Oerhört tidskrävande, men en absolut förutsättning för framgång både internt i de olika organisationerna och externt dem emellan.

En följd av detta är att det skapades något som en av våra intervjupersoner kallat tillitssynergier. Med detta menades att tilliten gjorde att mängder av vardagsproblem – stora som små – enkelt gick att lösa när man litade på varandra. Problem som gränser, ansvar, sekretess och annat som fyller vardagen och sätter käppar i hjulen för samverkan.

Men det gav också effekter på ett djupare plan genom att man, utifrån en sorts gungor och karuselltänkande, kunde bidra till att lösa varandras problem i övertygelse om att detta kommer att betalas tillbaka i en eller annan form utifrån det gemensamma intresset.

Det är svårt att i detalj ange hur denna tillit och detta förtroende byggs upp mer än att det byggs upp steg för steg, att det går via handlingar och ömsesidighet. Och en annan viktig sak; det som tar lång tid att bygga upp går att radera blixtnabbt. Ett enda svek och årtal av förtroendebyggnad går till spillo. Ärlighet, öppenhet och transparens var en nyckel till framgång i Södertälje. Likaså modet att tillsammans pröva nya vägar, bryta mönster och testa gränser för det möjliga. Allt för att det gemensamma intresset blev viktigare än de särskiljande faktorerna.

MODETS BETYDELSE

Att driva den här typen av processer innebär att man som beslutsfattare gång på gång tvingas pröva gränserna för det möjliga. Ja, rentav tänja på dessa gränser. Man måste pröva helt nya lösningar, helt nya tankar.



Vi vet från många sammanhang att det finns rikligt med personer uppe på läktarna som aldrig vågat sig ner på plan, men gärna – kanske till och med skadeglatt – kommenterar misslyckanden av olika slag. Men som en legendarisk japansk företagsledare en gång sa: ”Om jag inte begår några misstag innebär det att jag inte prövat gränserna för det möjliga”. Mod och vilja att ta risker är alltså en förutsättning för att lyckas.

I Södertälje var man modiga med mycket. Man var modig nog som politiker att berätta hur illa ställt det var med allt från den kommunala ekonomin till infiltrationen av kriminella element. Man tog fighten att driva genom förändringar kring LOV-reformen trots kraftigt motstånd. Från polisens sida tog man gång på gång risker, genom att vara transparent och öppen kring sådant som vanligtvis omgärdas av sekretess – allt för att bygga tillit med andra aktörer. Flera aktörer prövade gränserna för olika regelverk. Man har tagit risker med att få smäll på fingrarna från olika tillsynsmyndigheter och att drabbas av medborgarna misstroende. Detta mod har haft stor – för att inte säga avgörande betydelse – för att man lyckats i sitt arbete.

VAD VAR AVGÖRANDE
I SÖDERTÄLJE?



TRE BÄRANDE BEN OCH EN TYDLIG KÄRNA

Vi har nu diskuterat olika faktorer som kan bidra till att man bryter mönstret i utsatta områden. Det är många olika aspekter och infallsvinklar. Risken är stor att man inte ser skogen för alla träden. Därför avrundar vi med att peka på det vi uppfattar som de mest avgörande faktorerna bakom framgången i Södertälje.

Det mest uppenbara förhållandet är den struktur och den metodik man skapade för att bedriva arbetet i form av en eller snarare två, olika strategiska samverkansledningsgrupper. Grupper bemannade av relevanta aktörer och på högsta beslutfattande nivå.

Lika uppenbart är att man i denna samverkansledning skapade en övergripande strategi för sitt arbete. Här var tre saker helt avgörande. Man skapade en gemensam bild av det problem man hade att lösa, inte bara på ytan utan också orsakerna bakom, liksom orsakernas orsaker. Vidare har man på samma vis formulerat en gemensam målbild, på kort och lång sikt, och inom flera olika områden – multidimensionellt. För det tredje har man fördelat ansvaret mellan olika aktörer. Själva nyckeln här är att man gjort det gemensamt.

Den styrning man utövat har utgått från ett multidimensionellt perspektiv och med ett långsiktigt fokus präglad av begreppet uthållighet och dessutom av tanken på att ha ett sorts socialt investeringsperspektiv kring frågan. Man har också varit medveten om att en del effekter – t.ex. skolresultaten – har utomordentligt långa fördröjningseffekter och att andra – t.ex. polisingripande mot gäng – kan ha karaktären att det först blir sämre innan det blir bättre.

Allt detta har kunnat ske därför att man i denna arbetsprocess mycket medvetet haft ett öppet sinne, arbetat transparent och öppet och steg för steg byggt relationer, förtroende och tillit mellan de olika aktörerna. Både ett avgörande synsätt men också ett förhållningssätt och en värdegrund som präglad fler av de i processen ingående aktörerna.

EN SYMBOLISK AVOKADO

Man kan också förstå vad som lett till framgång i Södertälje på ett mer symboliskt eller metaforiskt plan. En av nyckelpersonerna i denna satsning landade i bilden av en avokado. Hur då? Jo, avokadon har på ytan en tydlig struktur i form av ett skal. Det är detta skal, denna struktur man ser då man betraktar en avokado. Det är i överförd mening lätt att tro att just ytan, just skalet är det som är unikt i Södertälje. Det var det också.

Men där innanför finns det krämiga goda köttet – det man egentligen är ute efter. I Södertälje handlade det om den strategi man formulerade och genomförde med alla dess olika ingredienser. Men också den styrning man utövade och sättet man gjorde detta på.

Men innerst, allra innerst hittar vi den hårda kärnan: synsättet, värdegrunden och människosynen. Tanken på att genom öppenhet och transparens bygga tillit och goda relationer. Enligt vår mening är det denna kärna som gjorde allt det andra möjligt och som utgör en stor del av hemligheten.

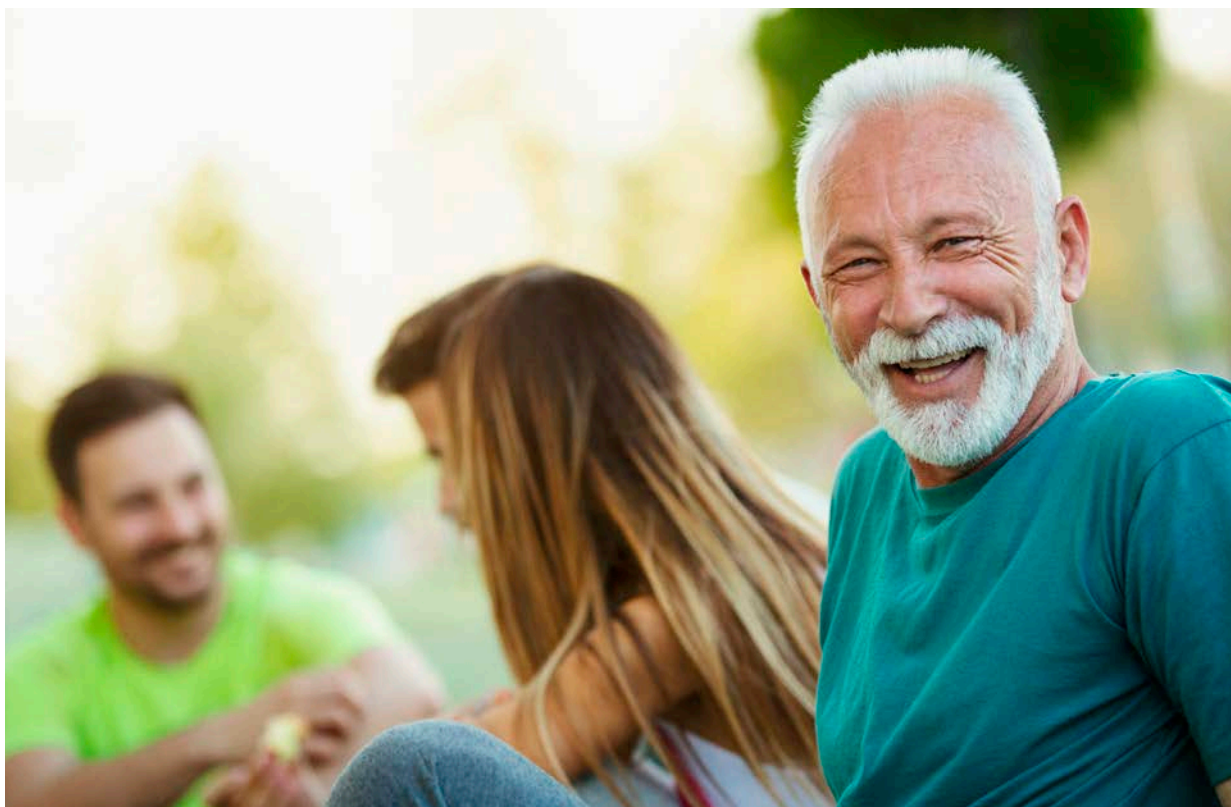
SUMMAN AV KARDEMUMMAN

Låt oss avslutningsvis summera och i punktform sammanfatta vad som låg bakom framgången. Vi hittar då följande faktorer:

- Att man krokade arm med varandra och skapade en stabil och strategisk ledningsfunktion för samverkan med tydliga mandat och tydligt uppdrag.
- Att man inte försökte lägga ett pussel av det som redan fanns utan att man utifrån den palett av olika färger man förfogade över att byggde och skapade helt nya typer av lösningar.
- Att man använde sig av pedagogiska bräckjärn för att skapa och bygga relationer och tillit till varandra.
- Att man valde en båda benens strategi genom att både agera kort- och långsiktigt, både preventivt och repressivt, både polisärt och socialt, både social och situationell prevention.
- Att man valde en sorts inverterad push-pull-strategi eller moroten och piskan på ett nytt sätt genom att både göra kriminalitet svårt och olönsamt samtidigt som man skapade alternativ.
- Att man utifrån avokado-metaforen valde att bygga en stark kärna av samförstånd, tillit och förtroende som basen för arbetet.

PEOPLE MATTER

"Ett utmärkande drag i framgångsrika processer är nästan alltid att förändringsledarna genom långvarigt arbete bygger upp personliga och genuina relationer med och tillit till de människor man ska jobba med. Man skulle kunna säga att man måste ha ett eller bygga upp ett stort personligt förtroendekapital eller personligt socialt kapital. Det är detta kapital man har att arbeta med i en miljö präglad av (ofta befogad) misstänksamhet mot myndighetssamhället. Då handlar det inte om formell kompetens



eller utbildning utan tillit och relationer. Man måste också drivas av någon form av passion för det man gör. Tron på att det är möjligt att tillsammans med människor skapa förändring och dessutom göra det tillsammans med dem – inte för dem, utan just med dem.”²³

Allt förändringsarbete bärs av unika personer, oavsett om det handlar om storslagna personer som Martin Luther King och Nelson Mandela eller hjältar och eldsjälar i vardagen som Marlene på Läsa för Integration, Peter i avhopparverksamheten Passus eller Jonas på ICA Maxi i Södertälje. Så var det då Folkhemmet en gång byggdes. Samma grundregel gäller fortfarande. Eldsjälarna har en unik roll och utgör en sorts förutsättning för att lyckas.

Problemet är att så stora delar av vår ledarskapskultur är dominerad av ett förvaltande och byråkratiskt ledarskap, att undvika att begå fel blir viktigare än att göra rätt saker. Vi talar här om ett sorts ”turn around-ledarskap” där man har modet att ta risker, begå misstag och röra sig ut ur sin bekvämlighetszon.

Det som utmärkt processen i Södertälje är att ett stort antal eldsjälar med rätt grundläggande inställning – prestigefria, öppna, transparenta och modiga – har funnits på plats och gjort jobbet.

I Södertälje fanns denna unika kombination av människor och eldsjälar inom den politiska ledningen, bland tjänstemännen i kommunen, inom polisen, inom fastighetsbolagen och i den kommunala koncernen.

23 Lundmark & Nilsson, Att bygga socialt kapital 2.0 Telge Hovsjö, 2016

DEN FORTSATTA FÄRDRIKTNINGEN



SÖDERTÄLJE

Man har gjort betydande framsteg i Södertälje – men det är inte klart. Det är man oerhört medveten om. Det är en ständigt pågående resa. Om man i några få fraser eller stickord ska peka på eller rentav ge råd för den fortsatta färdriktningen blir det följande:

- först och främst; fortsatt uthålligt på den inslagna vägen och framförallt behåll och utveckla den samverkansledningsstruktur som varit så avgörande för framgången
- fortsatt det envetna arbetet med skolan men också att ta nästa steg – se hur skolan på allvar kan återta rollen som ”skolan mitt i byn” och där andra samhällsaktörer får tydliga uppdrag att stödja denna transformation
- fortsatt utveckla det bostadssociala arbetet i de utsatta områdena och se att detta inte bara är mänskligt och socialt bra, utan också ekonomiskt extremt lönsamt
- utveckla möjligheten till nya arbetstillfällen, även enkla sådana – arbete är kanske den viktigaste vägen till att integreras i ett samhälle
- ta ytterligare stora steg för att utveckla samarbetet med näringsliv och civilsamhälle – lyft detta till nästa nivå
- på ett konkret plan, intensifiera arbetet med att förhindra rekryteringen till kriminella grupperingar och underlätta avhopp från dessa
- ha i allt detta arbete ett utpräglat territoriellt perspektiv som ges rollen av att vara överordnat det sektoriella perspektivet
- tänk ett steg vidare kring långsiktighet och det sociala investeringsperspektivet

VARFÖR MISSLYCKAS VI?

Det görs mycket över hela Sverige för att komma till rätta med situationen i utsatta stadsdelar. Mycket av det som görs är bra. Mycket leder till att enskilda personer kan bryta destruktiva mönster, förändra sin situation och skapa sig ett bra liv. Men alltför ofta misslyckas man eller så slår Lyckoparadoxens effekter till vilket innebär att enskilda personer lyckas ta sig in i samhället, ta sig in på arbetsmarknaden, göra bostadskarriär och därefter lämna Orten. I deras ställe flyttar än mer utsatta människor in i området och utanförskapets koncentration blir ännu mer uttalad. Statistiskt sett blir det sämre trots att enskilda personer fått det bättre. Undantag finns naturligtvis från

detta också i Södertälje, även om lyckoparadoxens dynamik är ett huvudmönster.

Om man skulle göra en sorts topplista över vanliga misstag i utsatta kommuner eller stadsdelar skulle den kunna få följande utseende.

- man gör för lite – för få saker, i för liten skala
- man väntar för länge och agerar för sent
- man är alldeles för kortsiktig i sina åtaganden och saknar uthållighet
- man agerar i enskilda stuprör i stället för att utgå från helheter och skapa positiva synergieffekter
- man har ingen gemensam, gränsöverskridande och strategisk ledning
- man agerar på symptomen och inte de underliggande orsakerna eller orsakernas orsaker
- man är alltför fokuserad på att lösa operativa problem och/eller akuta problem på bekostnad av det långsiktiga, strategiska, systemförändrande perspektivet

NÅGRA POSITIVA RÅD TILL ANDRA

Om man vill vända på steken och blickar in mot erfarenheterna från Södertälje och väljer en handfull faktorer som ledde till att man lyckades vända på steken, vad hittar man då?

- Skapandet av en gemensam samverkansledning – kroka arm med varandra.
- Gemensam kartläggning av läget med betoning på ordet gemensam.
- Tidigt i konkret handling visa att man agerar och nå tidig framgång – en avgörande symbolhandling för att bygga tillit.
- Transparens och öppenhet i relationer både inom och mellan berörda aktörer.
- Bygg tillit, förtroende och relationer vilket förutsätter att nyckelpersoner är beredda att lägga mycket tid på detta.
- Bygg insatser och strategier på begrepp som långsiktighet, helhetssyn och systemtänkande – på riktigt.



DET NATIONELLA PERSPEKTIVET

Denna rapport handlar främst om vad man i en kommun tillsammans med polisen och andra aktörer kan göra för att bryta ett destruktivt mönster kring utanförskap. Men samtidigt är det viktigt att peka på att sådana insatser alltid görs inom ramen för gällande nationella regelverk som kan stödja eller motverka detta.

Det finns flera sådana regelverk som är besvärliga. Ett sådant är naturligtvis EBO-lagen som för kommuner som Malmö och Södertälje ständigt ökar belastningen i form av okontrollerade flöden av nyanlända som ska integreras i samhället. Med trångboddhet, svart hyresmarknad och högt tryck på skola och förskola som följd.

En annan problematik är valfrihetsreformerna inom skola och vård. Detta illustrerades tydligt i Nyköping, där kommunen gjorde en betydande insats för att minska segregationen mellan olika skolor genom att skapa en gemensam högstadieskola. En konsekvens blev att det startades friskolor som attraherade svenska medelklassföräldrar. Vi fick det som brukar kallas "white flight" när de starka, välmotiverade eleverna lämnade den gemensamma skolan till förmån för nystartade friskolor, vilket i sin tur ledde till ökad segregation. En kombinerad konsekvens av etableringsfriheten för friskolor och valfriheten för eleven.

ORTEN BORTOM VÅLDET - EN VÄGBESKRIVNING



VI HAR I DENNA RAPPORT BESKRIVIT HUR MAN JOBBAT I SÖDERTÄLJE FÖR ATT BRYTA DET KOLLEKTIVA DESTRUKTIVA MÖNSTRET I STADEN. MAN HAR VARIT FRAMGÅNGSRIK. DETTA VÄCKER FRÅGAN - HUR KAN MAN LÄRA AV DETTA? DET PESSIMISTISKA SVARET ÄR ATT DET INTE FINNS NÅGRA STANDARDMODELLER SOM FUNGERAR. DET ÄR SÅ BEROENDE AV ALLA LOKALA BETINGELSER. DET OPTIMISTISKA SVARET ÄR EMELLERTID ATT DET FINNS ETT ANTAL PRINCIPER MAN KAN FÖLJA. VI KOMMER HÄR ATT I PUNKTFORM PEKA PÅ VAD MAN KAN GÖRA PÅ KORT OCH PÅ LÅNG SIKT - EN FÄRDPLAN ELLER VÄGBESKRIVNING.

ATT AGERA NU - EN AKUTLÅDA MOT VÅLDET

På kort sikt är det två saker som är angelägna att göra. Det ena är att stoppa det akuta våldet och dess närmast liggande orsaker. Det andra – kanske än viktigare – är att återerövra det offentliga rummet i Orten. Det offentliga rum de kriminella erövrat för sina syften och som skapar otrygghet bland boende och medborgare. Insatser som är möjliga att genomföra, som ger tydliga och synliga effekter och som inte är särskilt kostsamma att göra, kan delas in i några tydliga och i huvudsak välkända kategorier.

- Inkapacitera de som begår brott dels genom polisinsatser, men framförallt genom att mot yngre förövare använda socialtjänstlagens tvångsmedel mera offensivt och aktivt. Ett insatspaket som kräver nära och intensivt samt lokalt samarbete mellan polis och kommunen, liksom tydliga politiska beslut i kommunen kring socialtjänstens roll och metoder.
- Mobilisera civilsamhället. Det finns idag ett antal välkända och – när det är som bäst – fungerande verksamheter för att reducera de akuta utbrotten av våld: trygghetsvandringar, Mammor på stan, Lugna Gatan, föräldranätverk m.fl. Utnyttja dem i större omfattning men integrera dem bättre i det större sammanhanget.
- Minska basen för den gängkriminella världen på tre olika sätt. Försvåra rekryteringen till gängen bl.a. genom att göra de sociala insatsgruppernas arbete mera offensivt och effektivt. Underlätta avhopp från gäng genom att använda fungerande och effektiva avhopparverksamheter. Ha en aktiv, proaktiv och offensiv modell, från främst socialtjänstens sida, att i samarbete med kriminalvården möta de som släpps ut från fängelse för att reducera återfallen.
- Gå på pengarna och göra det svårt och olönsamt att bedriva kriminell verksamhet och leva i

en kriminell livsstil. Här kan man beroende på sammanhang använda sig av kronofogde, försäkringskassa, miljö- och hälsovårdslagarna, utskänkningstillstånd, tillståndsgivning, uppföljning och sanktioner, skatteverket, ekobrottsmyndigheten m.m.

- Använd konventionella situationspreventionella insatser för att försvåra brottsligheten med allt från lokalt baserade väktare, kameraövervakning, belysning, klippa ner viss vegetation, återerövra offentliga träffpunkter som fritidsgårdar och bibliotek. Aktiva insatser från det offentliga som fältare och trygghetsvårdar.
- Genomför även positiva insatser som ger de unga alternativ till en destruktiv livsstil såsom fritidsverksamheter, nattbio, spontanfotboll, läxhjälp, samverkan på bred front med civilsamhället.

Samtliga dessa lösningar bygger dels på att insatserna av olika slag synkroniseras och dels att många olika aktörer systematiskt och organiserat samverkar. Denna typ av insatser är också tydliga och konkreta och inger de boende en känsla av att vara sedda, vara viktiga, att deras trygghet är betydelsefull, samtidigt som det skapar faktisk trygghet. Men det är också symboliska handlingar som markerar samhällets brist på tolerans för detta våld, samtidigt som det gör det kriminella livet svårt, besvärligt och mindre lönsamt. I det långsiktiga perspektivet är det här de första stegen på väg mot att skapa förtroende och tillit och bryta den tystnadens kultur som råder i dessa områden.

Mycket av detta görs redan idag men ofta för lite, för kortvarigt och framförallt med för lite samverkan mellan olika aktörer och utan att de synkroniseras. Detta är inte och kan inte enbart vara en fråga för polisen. Våldet i Orten är en gemensam samhällsutmaning. Det handlar om en mer offensiv roll för socialtjänsten. Samverkan krävs med kronofog-

demyndighet, ekobrottsmyndighet, skatteverket, försäkringskassan m.fl.

Detta kräver i hög grad, bred och förtroendefull samverkan mellan många olika aktörer. Nya arbetskonstellationer samt en vilja, önskan och förmåga att passera organisationsgränser. En sådan konkret operativ samverkan kan och bör sjösättas omedelbart. Inom i stort sett alla områden ovan, finns det idag erfarenhet av vad som fungerar. Enda hindret är att ett antal nyckelaktörer måste ha modet och viljan att ta ett antal beslut för att komma igång, gemensamt och synkroniserat. Kunskapen finns.

ATT AGERA LÅNGSIKTIGT - ATT FÖREBYGGA VÅLDET

Men dessa insatser fyller i grunden – även om de är oerhört framgångsrika – ingen annan funktion än att få stopp på de mest akuta symptomen. De angriper inte de underliggande orsakerna. De utgör i bästa fall de första stegen på en mycket långsiktig och komplex process som berör ett flertal aktörer i samhället. För att angripa detta behövs ett instrument eller ett verktyg – någon som kan driva detta. Man behöver skapa en strategisk samverkansledningsgrupp som får eller tar sig an detta uppdrag. En ledningsorganisation som har, tar eller får samhällets uppdrag att bekämpa våldet i Orten och orsakerna bakom. Eller som någon sa: ”För att bekämpa nätverk krävs att man skapar nätverk”.

STRATEGISK SAMVERKANSLEDNING PÅ RIKTIGT

Det har genom åren skapats ett stort antal samverkansgrupper. De allra flesta har stannat kvar på det vi lite slarvigt kallat kaffe och mazarinnivån. En löst sammansatt grupp som träffas sporadiskt, utan ett egentligt syfte och utan mandat för att lära känna varandra och byta information. Det är bra, men räcker inte. Det vi pratar om här är något helt annat. En samverkansledningsgrupp på riktigt. Och vad menar vi med det?

UPPDRAG

Först och främst pratar vi om en grupp som har, tar sig eller får i uppdrag att öka tryggheten i området (kommunen, stadsdelen, bostadsområdet) eller kanske ännu hellre bygga och skapa social hållbarhet och socialt kapital. Tillit och relationer – det kitt som håller samman vårt samhälle. Ett långsiktigt uppdrag med ett struktur- och systempåverkande perspektiv.

SAMMANSÄTTNING OCH BEMANNING

En sådan grupp måste bestå av ett stort antal aktörer, ofta med någon eller några nyckelaktörer i

sitt centrum. De mest uppenbara är kommunen och polisen. Med kommunen menar vi inte bara socialtjänsten utan skola, kultur och fritid, arbetsmarknadsfrågor liksom stadsbyggnad och andra hårda förvaltningar. Dessutom har landstinget en viktig roll liksom många statliga aktörer. Vid sidan av detta har fastighetsägarna – både som hyresvärdar och ägare av centrumfastigheter – en central roll liksom det privata näringslivet och inte minst civilsamhället.

Erfarenheten säger att någon måste ha eller ta sig mandat att driva detta och ta på sig ledartröjan. Ofta kan det vara kommunen, men ibland polisen; det beror på situationen och omständigheterna.

De personer som sitter i denna grupp måste vara personer med betydande mandat. Ofta de högsta cheferna. Kommunstyrelsens ordförande eller kommundirektören, liksom den lokala polisområdeschefen. Och, vilket är viktigt, detta är inte delegerbart, eller utbytbar. Tvärtom bygger en fungerande ledning av detta slag på ett starkt engagemang och en kontinuitet där man bygger – ofta på ett personligt plan – relationer, förtroende och tillit till varandra och då är man inte utbytbar.

VAD GÖR MAN?

En grupp av detta slag behöver göra några olika saker för att kunna lyckas.

- Gemensam kartläggning av nuläget
- Gemensam målbild av vad man vill uppnå
- Gemensamt göra en roll- och arbetsfördelning – vem gör vad
- Gemensamt upprätta en tids- och handlingsplan
- Gemensamt integrera de kortsiktiga insatserna i den långsiktiga planen
- Vid behov skapa gemensamma resurser för att göra detta
- Gemensamt följa upp effekterna av det man gör

Nyckelordet i allt detta är naturligtvis ordet gemensamt, att man genomlöper en gemensam process kring dessa frågor. En process som i allt väsentligt fungerar som ett tillitsskapande pedagogiskt bräckjärn. Detta bör ske inom ett flertal olika områden. Erfarenheten säger att minst dessa fyra spår behöver vara med i ett sådant arbete.

- Trygghet och säkerhet – rättsspåret

- ☉ Skola, förskola m.m. – utbildningsspåret
- ☉ Arbete och forskning – arbetsmarknadsspåret
- ☉ Bostäder och boende – bostadsspåret

Detta behöver göras i tre olika tidsperspektiv.

- ☉ Kort sikt: 1–3 år för de mest akuta frågorna
- ☉ Medellång sikt: 2–5 år för att skapa förändring kring de mest angelägna frågorna
- ☉ Lång sikt: 5–15 år för att hantera övergripande strukturfrågor

HUR SKA MAN ARBETA?

Den erfarenhet som finns säger att nyckeln till framgång i denna form av arbete bygger på att man lyckas skapa öppenhet, tillit och förtroendefulla relationer mellan de olika berörda parterna. För att lyckas med detta krävs att man vågar släppa prestige och stuprörstänkande. Tillitsbygget är centralt. Detta förutsätter att man är beredd att investera tid i denna process. Tillit är något som byggs över tid tillsammans med andra människor och manifesteras i handling istället för prat.

KOMPLETTERA MED EN OPERATIV GRUPP

Strategiska samverkansledningsgrupper av detta slag utsätts för många olika frestelser. En av dessa är att ständigt lösa akuta problem, släcka bränder och gräva ner sig i detaljer. Dels för att det är så mycket lättare och dels därför att det ger en känsla av att göra nytta. Man ser ganska omgående effekterna av det man gör. MEN detta är en fälla. Jobbar man på detta vis säger all erfarenhet att man kommer att fastna i de korta, akuta frågorna och tappa de långa, stora frågorna.

Lösningen är att ha någon form av operativ ledningsgrupp med just detta uppdrag; att träffas oftare, ha koll på vad som händer och är aktuellt, samt fatta operativa beslut om akuta insatser för att reducera risken för våld, oro och trygghet. Allt från att omfördela placeringen av fältarna en helg, via nedklippning av häckar som möjliggör droghandel till polisingripanden mot aktuella "hotspots". Den strategiska ledningens operativa ben.

GÅ MED BÅDA BENEN

Det krävs alltså insatser både på kort och lång sikt för att bryta mönstret i utsatta områden. I valet mellan det ena och det andra måste man välja båda. Arbeta med att lösa kortsiktiga problem så att de långsiktiga målen stöds. Man skulle kunna säga att det korta operativa målet är att reducera otryggheten och det långa strategiska målet är att skapa trygghet, social hållbarhet och bygga socialt kapital.

Både preventivt och repressivt, både med situationell och social prevention, både mjuka insatser och hårda. De korta insatsernas syfte är vid sidan av att just lösa akuta problem också att återerövra medborgarnas förtroende. Det är i de långa insatserna vi tänker på hur stadsbyggnaden ska planeras, hur skolan blir en likvärdig skola och åter en gång ska hamna mitt i byn och hur det ska skapas arbete åt alla. Alla delar som skapar ett socialt hållbart samhälle. Det är därför vi måste gå med båda benen. Det är först då vi kommer bortom ropen på fler poliser, och Orten bortom våldet där vi kan skönja konturerna av det goda samhälle vi alla strävar efter.

VI KAN OM VI VILL - OCH VÅGAR

DETTA ÄR VÅR FJÄRDE RAPPORT OM ORTEN. VI HAR HÄR FÖRSÖKT FÖRMEDLA HUR MAN GJORT PÅ OLIKA STÄLLEN I LANDET, FRÄMST I SÖDERTÄLJE, FÖR ATT BRYTA DET DESTRUKTIVA MÖNSTRET I UTSATTA OMRÅDEN. HUVUDBUDSKAPET ÄR ENKELT- DET GÅR. OM MAN HAR MODET, OM MAN HAR VILJAN, OM MAN ÄR BEREDD ATT TA RISKER OCH SATSA. DÅ GÅR DET. DET VISAR UTVECKLINGEN I SÖDERTÄLJE, I HERRGÅRDEN, I GÅRDSTEN.

Det finns lösningar på i stort sett alla de problem vi brottas med i Orten. Lösningar som fungerar och som är effektiva. Det svåra är inte VAD som behöver göras – det vet vi. Det svåra är HUR vi gör det. Att göra det i tillräckligt stor omfattning, tillräckligt långsiktigt och uthålligt, tillräckligt gränsöverskridande. Tillsammans med och inte över huvudet på Ortens människor.

För att göra detta krävs att vi skapar någon form av struktur för att driva och leda detta arbete – en effektiv samverkansledning. En samverkansledning på riktigt. Med rätt struktur, rätt strategi, rätt styrning och rätt synsätt. För detta kommer det att krävas personer med mod, beredda att ta risker och som är beredda att satsa. Både på vårt välfärdssamhälles verkstadsgolv och på dess högsta nivå.

Vi vet att dessa människor finns runt om i landet. I kommunerna, i föreningslivet, i näringslivet, i fastighetsbolagen och hos polisen. Vi har mött dem gång på gång. Lotta, Peter, Gunnar, Niclas, Amir, Patrik, Bea, Marlene och alla deras vänner. De gör det redan idag. De sanna hjältarna i denna berättelse.

Men de behöver draghjälp från den nationella nivån och där är vi inte ännu. Vare sig kring skolfrågor, bostadsfrågor eller arbetsmarknaden. Inte heller i rättssystemet. Ska vi lyckas fullt ut behöver vi stöd i form av systemförändrande beslut på nationell nivå. Beslut som kommer att kräva mod och kraft. Låt oss hoppas att våra nationella beslutsfattare har det mod, den kraft och den moral som krävs för att ta dessa beslut. Vilka är då dessa beslut? Ja, svaret på den frågan är en helt annan berättelse. Eller som Astrid Lindgren lägger orden i munnen på Skorpan i boken om bröderna Lejonhjärta:

"Det finns saker man måste göra för annars är man ingen människa utan bara en liten lort."

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

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

De senaste tio åren har ett stort fokus legat på utsatta stadsdelar i olika delar av landet. På uppdrag av nätverket Healthy Cities utvärderades utanförskapet i sju medelstora städer. Man har även följt processerna i stadsdelen Hovsjö i Södertälje under sju år.

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

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

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

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

Rapportens kärna är en skildring av hur man i Södertälje genom massiva, koordinerade och uthålliga insatser bröt sönder inte bara en kriminell struktur med stort våldskapital utan även en maffialiknande struktur som bland annat genom att invadera våra övergripande samhällsstrukturer plundrade våra välfärdssystem på resurser. Vår grundtanke är att om lyckades med detta i Södertälje så finns det goda skäl att ha hopp och tro att man kan använda erfarenheterna därifrån för att lyckas även på andra platser i landet. Redan nu – våren 2019 – provas och tillämpas detta i staden Hässelby-Vällingby i Stockholms stad.

Rapporten har finansierats av Södertälje Kommun och Polisen samt är en följd av en tidigare generös finansiering från Gålöstiftelsen som gjort de tre tidigare rapporterna möjliga.

Detta arbete följs upp av en implementeringsprocess som bland annat innefattar en utbildning för aktörer som vill bryta utanförskapet i Orten och gå från prat till verkstad. Vi har genomfört detta på ett halvduzin platser runt om i landet

Vi vill gärna föra dialog med och ha kontakt med dig som läser detta. För endast tillsammans kan vi lösa de problem och hantera de utmaningar som ligger framför oss. Du når oss bäst via mail, eva.lundmark@krutab.se eller i.nilsson@seeab.se

Du hittar även våra rapporter på
www.seeab.se och www.socioekonomi.se