FØLGEEVALUERING AV GRORUDDALSSATSINGEN 2010

Underveisrapport 3

Utarbeidet for Husbanken

R-2010-096

Dokumentdetaljer

Econ-rapport nr.	R-2010-096
Prosjektnr.	5zh54870.10.10
ISBN	978-82-8232-162-4
ISSN	0803-5113
Interne koder	LEB/TJK/mbh, GHA
Dato for ferdigstilling	15. mars 2011
Tilgjengelighet	Offentlig

Kontaktdetaljer

Oslo

Econ Pöyry
Pöyry Management Consulting (Norway) AS
Postboks 9086 Grønland,
0133 Oslo

Besøksadresse:
Schweigaards gate 15B
0191 Oslo

Telefon: 45 40 50 00
Telefaks: 22 42 00 40
e-post: oslo.econ@poyry.com

Web: http://www.econ.no

Org.nr: 960 416 090

Stavanger

Econ Pöyry
Pöyry Management Consulting
(Norway) AS
Kirkegaten 3
4006 Stavanger

Telefon: 45 40 50 00
Telefaks: 51 89 09 55
e-post:
stavanger.econ@poyry.com

Web: http://www.econ.no

Org.nr: 960 416 090

Proba samfunnsanalyse

Meltzersgt. 4
0257 Oslo

Telefon: +47 41 42 46 94
e-post: post@proba.samfunnsanalyse.no

Web: http://www.proba.samfunnsanalyse.no

Org.nr: 994642340

Copyright © 2011 Pöyry Management Consulting (Norway) AS

INNHOLD

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER 1

1 OMRÅDELØFT ER EN DEL AV GRORUDDALSSATSINGEN 3

1.1 Områdeløftet i Groruddalen omfatter fire pilotområder 3

1.2 Formål med følgeevalueringen 4

1.3 Områdeløft og rollen som lokal samfunnsutvikler 4

1.4 Vårt oppdrag i 2010 5

1.4.1 Hva mener vi med møteplasser og ledelseskapasitet? 6

1.5 Datainnsamling i 2010 7

1.5.1 Gjennomgang av dokumenter fra satsingen 7

1.5.2 Møter med oppdragsgiver og referansegruppe 7

1.5.3 Fire eksempler med fokus på møteplasser og utvikling av lokal ledelseskapasitet 7

1.5.4 Workshop 7

2 EKSEMPLER PÅ MØTEPLASSER OG UTVIKLING AV LOKAL LEDELSESKAPASITET 8

2.1 Stikk-innom kontoret på Veitvet (bydel Bjerke) 8

2.2 The Raven og Romsåspilotene 9

2.3 ”Bo sammen” (Bydel Alna) 10

2.4 Lederskolen ved Nærmiljøsenteret (Bydel Stovner) 12

2.5 Prosjektene på tvers 13

2.5.1 Møteplassene har hatt ulike formål og målgrupper 13

2.5.2 Det er likevel noen likheter ved møteplassene 14

2.5.3 Eksemplene viser at det jobbes både på systemnivå og ad hoc med ledelseskompetanse 15

2.5.4 Det er felles utfordringer knyttet til å sikre stabil drift av aktiviteter 15

3 UTVIKLING AV MØTEPLASSER OG LOKAL LEDELSESKAPASITET 16

3.1 Tiltak for å lykkes med å skape gode møteplasser 16

3.2 Tiltak for å utvikle lokal ledelseskompetanse og –kapasitet 18

3.3 Tiltak for å bidra til en bærekraftig utvikling uten områdemidler 19

SAMMENDRAG OG KONKLUSJONER

Resymé

Dette er den tredje underveisrapporten fra følgeevaluering av områdeløftet i Groruddalen for Husbanken. Følgeevalueringen har i 2010 fokusert på hvordan møteplasser fylles med innhold og hvordan bydelene jobber med å utvikle lokalledelseskapasitet. Vi har sett på fire eksempler i bydelene som belyser disse problemstillingene, samt gjennomført en workshop. Følgeevalueringen viser at møteplassene fylles med innhold gjennom fokus på organisasjonsbygging og brukermedvirkning. Kompetansen til de ansatte, forankring i lokalmiljøet og brobygging mellom andre møteplasser og kulturer er viktige forutsetninger for å skape gode møteplasser. Bydelene jobber både ad hoc og systematisk med å utvikle lokal ledelseskapasitet. Informasjonsarbeid, ansatte med flerkulturell kompetanse, utvikling av kurs og bedre samhandling mellom bydelene er tiltaksom kan styrke bydelens mulighet til å jobbe med lokal ledelsesutvikling på systemnivå.

Bakgrunn

Econ Pöyry og Proba samfunnsanalyse har gjennomført en følgeevaluering av områdeløftet i Groruddalen for Husbanken. Dette er den tredje rapporten fra følgeevalueringen og den har fokusert på utvikling av ledelseskapasitet og -kompetanse og hva som skal til for å fylle møteplasser med innhold.

For å belyse dette har vi sett på fire eksempler i bydelene som belyser disse to problemstillingene. Det ble valgt ett prosjekt i hver bydel som jobber med møteplasser eller ledelseskapasitet. Prosjektene vi har sett på er:

- Stikk-innom på Veitvet (bydel Bjerke)
- The Raven og Romsåspilotene (bydel Grorud)
- ”Bo sammen”(bydelAlna)
- Lederskolen ved Nærmiljøsenteret (bydel Stovner)

De to første er hovedsakelig eksempler på møteplasser, men har også elementer av ledelseskapasitetsutvikling i seg, spesielt Romsåspilotene. De to siste er hovedsakelig eksempler på utvikling av ledelseskapasitet.

Vi har også gjennomført en workshop med deltakere fra Husbanken, Plankontoret for Groruddalssatsingen, Oslo kommune og bydelene for å diskutere funn.

Problemstilling

- Hvordan fylles møteplasser med innhold slik at disse får en funksjon i arbeidet med lokal samfunnsutvikling?
- Hvordan arbeider bydelene med å utvikle lokal ledelseskapasitet, og hva er erfaringene med dette arbeidet?

Konklusjon og anbefaling

Møteplassene vi har sett på er ulike har ulike målgrupper, men også flere fellestrekk. Begge møteplassene har hatt fokus på organisasjonsbygging og brukermedverkning.

Følgeevalueringen har videre funnet at kompetansen til de ansatte, forankring i lokalmiljøet og brobygging mellom ulike møteplasser og kulturer er viktige forutsetninger for å skape gode møteplasser og fylle de med innhold.

Bydelene jobber både ad hoc og systematisk med å utvikle lokal ledelseskapasitet. Informasjonsarbeid, ansatte med flerkulturell kompetanse, utvikling av kurs og bedre samhandling mellom bydelene er tiltak som kan styrke bydelens mulighet til å jobbe med lokal ledelsesutvikling på systemnivå.

1 OMRÅDELØFT ER EN DEL AV GRORUDDALSSATSINGEN

Husbanken har på vegne av Kommunal- og regionaldepartementet fått i ansvar å forvalte tilskuddsordningen som Regjeringen har opprettet til helhetlig områdeløft. Den viktigste satsingen hittil er områdeløft i Groruddalen, der Husbanken står for hoveddelen av finansieringen, mens bydelene er de sentrale driverne.

En intensjonsavtale mellom Oslo Kommune og Staten om et langsiktig samarbeid om Groruddalen fra 2007 til 2016 ble undertegnet i januar 2007. Formålet er å forbedre levekårene og miljøforholdene i Groruddalen. Samarbeidet er delt inn i følgende fire programområder; 1 ”Miljøvennlig transport i Groruddalen”, 2 ”Alna, grønnstruktur, idrett og kulturmiljø” og 3 ”Bolig- by og stedsutvikling” og 4 ”Oppvekst, utdanning, levekår, kulturaktiviteter og inkludering”.

En av hovedstrategiene i programområde 3 ”Bolig- by og stedsutvikling” er helhetlig områdeløft i et geografisk avgrenset pilotområde i hver av de fire bydelene som ligger i Groruddalen. Satsingen har som mål å bremse opp en negativ utvikling i området, for å hindre en forverring av levekår, det fysiske miljøet og en segregering av befolkningen.

Høsten 2007 fikk Econ Pöyry i oppdrag fra Husbanken å følgeevaluere det helhetlige områdeløftet ut 2010. Senere har Proba samfunnsanalyse kommet inn som underleverandør til Econ Pöyry.

Følgeevalueringen har løpt parallelt med de ulike utviklingsprosessene og omfattet grunnlagsmaterialet for satsingene, organisering, prosesser og arbeidsmåter samt oppnådde resultater. Erfaringer og kunnskap vunnet underveis har blitt tilrettelagt og brakt inn i prosjektorganisasjonene. Evalueringen har, i tillegg til å påvirke kvaliteten på tiltak og prosesser, hatt som mål å bidra til læring og økt handlingskompetanse i prosjekt-organisasjonene.

Dette er den tredje og siste underveisrapporten fra oppdraget. Følgeevalueringen i 2010 har sett på hvordan det arbeides med prosjektlederkapasitet og –kompetanse og hvordan møteplassene fylles med innhold. I tillegg foreligger det en sluttrapport som oppsummerer de tre underveisrapportene.

1.1 OMRÅDELØFTET I GRORUDDALEN OMFATTER FIRE PILOTOMRÅDER

En samarbeidsavtale om gjennomføringen av satsingene er inngått mellom bydelene og Husbanken. Hver bydel etablerte i 2007 et prosjekt med en lokal prosjektleder og en lokal prosjektgruppe. Bydelene fikk hver 4,6 millioner til bruk for 2007. I tillegg til lønn til prosjektleder skulle midlene gå til å utvikle grunnlagsmateriale for satsingen på områdeløft (inkludert en bredt anlagte stedsanalyse) og til konkrete tiltak. I tillegg fikk bydelene ekstra tildelinger fra Husbanken til enkelttiltak som ble løftet ut av den tildelte rammen.

Det er innenfor bydelene utpekt følgende geografisk avgrensede pilotområder; Furuset/ Gransdalen i Bydel Alna, Veitvet/Sletteløkka i Bydel Bjerke, Romsås i Bydel Grorud og Haugenstua i Bydel Stovner. Områdene ble valgt ut i dialog mellom bydel og Husbanken ut ifra at de har betydelige utfordringer knyttet til levekår og miljøforhold.

Områdeløftene ledes av respektive bydeler, men de lokale prosjektene er avhengig av tett samarbeid med kommunale og statlige etater for å realisere enkelttiltak. Andre aktuelle aktører for å realisere enkelttiltak kan være lokalt næringsliv, frivillig sektor, borettslag/sameier og beboere i de berørte områder. De lokale prosjektene er også

avhengig av tett samhandling med Husbanken og kommunen sentralt; ikke minst på grunn av finansieringen og krav til rapportering.

I denne rapporten drøfter vi ikke nærmere organiseringen og føringene for områdeløft. Vi viser her til hjemmesidene til Husbanken og Plankontoret for Groruddalen, samt vår underveisrapport fra 2009 (Econ-rapport 2009-119) og vår sluttrapport (Econ-rapport 2011-002).

I perioden 2008-2010 har bydelene fått ytterligere midler fra Husbanken. I følge den opprinnelig planen skulle det innen 2010 være gjennomført et aktivt og lokalt forankret stedsutviklingsarbeid innen alle fire pilotområdene. De geografiske områdene skulle fremstå som attraktive, robuste og bærekraftige steder. Det var i tillegg et mål at satsingen skulle være bærekraftig, dvs. at stedsutviklingen skulle forankres hos lokale aktører på en måte som sikrer engasjement, både under programperioden og i årene etter 2010.

I statsbudsjettet for 2011 ble satsingen på områdeløft i Groruddalen videreført, noe som også har vært signalisert tidligere. Aktørene har dermed i 2010 arbeidet ut fra at satsingen på områdeløftene ville fortsette.

Områdeløft knyttes til følgende tre strategier:

1. Utvikling av gode møtesteder og sentra/næringsarealer i de utvalgte stedene
2. Utvikling av bo- og oppvekstmiljøer
3. Utvikling av lokalkunnskap og ledelseskapasitet for bærekraftig utvikling av delstrategi 1 og 2.

1.2 FORMÅL MED FØLGEEVALUERINGEN

Følgeevalueringen løper parallelt med de ulike utviklingsprosessene og omfatter grunnlagsmaterialet for satsingene, organisering, prosesser og arbeidsmåter samt resultater som oppnås. Erfaringer og kunnskap som vinnes underveis, skal tilrettelegges og bringes inn i prosjektorganisasjonene. Evalueringen skal, i tillegg til å kunne påvirke kvaliteten på tiltak og prosesser, bidra til læring og økt handlingskompetanse i prosjekt-organisasjonene.

Følgeevalueringen er avtalt å vare frem til 2010 og dette er den tredje og siste underveisrapporten i dette oppdraget. Tidligere underveisrapporter er Econ-rapport 2008-124 og Econ-rapport 2009-119, Det foreligger også en sluttrapport (Econ-rapport 2011-002), som oppsummerer de viktigste funnene fra følgeevalueringen.

1.3 OMRÅDELØFT OG ROLLEN SOM LOKAL SAMFUNNSUTVIKLER

Både Husbankens føringer og internasjonal erfaring tilsier at realisering av områdeløft tar tid. I tillegg til betydelig samkjøring og koordinering av ressurser fra mange ulike grupper og myndighetsnivåer må det etableres en felles forståelse for utfordringer og strategiske valg. Gjennomføring av konkrete tiltak tar også tid, med behov for faglige innspill, kvalitetssikring, saksbehandling og tid for implementering. En av målsetningene med områdeløftene er derfor å videreutvikle rollen som lokal samfunnsutvikler.

Lokal samfunnsutvikling som begrep er imidlertid ikke entydig. Overordnet handler det om å legge til rette for en helhetlig utvikling av lokalsamfunnet. Hva som legges av innhold i en slik utvikling kan imidlertid variere.

Lokal samfunnsutvikling kan innebære aktivitet innenfor en rekke ulike områder; fra areal- og samfunnsplanlegging til innsats for næringsutvikling, stedsutvikling, demokratiutvikling og omdømmebygging. Å utvikle attraktive lokalsamfunn kan også innebære å satse på

tjenester av høy kvalitet, gode leve- og oppvekstvilkår, gode vilkår for kultur- og fritidstilbud, miljø, klima og nye og utradisjonelle grep i utviklingen av tjenestetilbudet (Norut-Rapport nr 8/2009). Utvikling av møteplasser og lokalledelseskapasitet er en sentral del av rollen som lokal samfunnsutvikler.

Tradisjonelt har kommunen en lederrolle som lokal samfunnsutvikler. Rollen handler om å være igangsetter og tilrettelegger for utvikling, i samarbeid med innbyggerne, næringsliv, frivillige organisasjoner og andre. Dette er imidlertid et utviklingsarbeid som til en viss grad kan strekke seg utover en kommunes lovpålagte oppgaver. Dialog med statlig myndigheter og andre sentrale aktører kan dermed også være viktig.

En utfordring for bydelene i Groruddalen er at ansvaret for lokal samfunnsutvikling i Oslo kommune er delt mellom bydelene og kommunen sentralt. Rollen som lokal samfunns-utvikler er primært lagt til etater som for eksempel Næringsetaten, Samferdselsetaten, Eiendoms- og byfornyelsesetaten, Friluftsetaten og Idrettsetaten. Disse har bydelsover-gripende ansvar for en rekke av de virkemidlene som har betydning for lokal samfunns-utvikling i bydelene. Siden bydelenes primære ansvar er lovpålagte oppgaver innen helse- og sosialtjenesten, mangler bydelen en rekke av de virkemidler som en ”vanlig” kommune ville hatt.

Bydelens muligheter til å bidra aktivt som lokal samfunnsvikler er dermed begrenset, sammenlignet med andre norske kommuner. Av den grunn er også realiseringen av områdeløft utfordrende, noe vi også har drøftet i tidligere rapporter fra følgeevalueringen. Dette kan igjen bety at erfaringer og problemer som områdeløftet i Groruddalen opplever, ikke nødvendigvis er overførbare for områdeløft i andre deler av landet.

Vi mener likevel at det er viktig å fokusere på bydelenes rolle som lokal samfunnsutvikler. Oppmerksomheten på dette kan bidra til økt læring og bevissthet om hva som er forutsetninger for at områdeløftene har varig effekt. Følgeevalueringen har i løpet av de tre årene spesielt omhandlet følgende tre aspekter ved rollen som samfunnsutvikler; forankring og samarbeid med eksterne aktører (2008), forankring og samhandling på lokalt nivå (2009) og satsing på møteplasser og utvikling av lokal ledelseskapasitet (2010).

1.4 VÅRT OPPDRAG I 2010

Vårt oppdrag i 2010 har vært å se på møteplasser og utvikling av lokal ledelseskapasitet, og kan oppsummeres i følgende to problemstillinger:

- Hvordan fylles møteplasser med innhold slik at disse får en funksjon i arbeidet med lokal samfunnsutvikling?
- Hvordan arbeider bydelene med å utvikle lokal ledelseskapasitet, og hva er erfaringene med dette arbeidet?

For å belyse dette har vi sett på fire eksempler i bydelene. Det ble valgt ett prosjekt i hver bydel som eksempel på hvordan det jobbes med møteplasser eller ledelseskapasitet.

Prosjektene vi har sett på er:

- Stikk-innom på Veitvet (bydel Bjerke)
- The Raven og Romsåspilotene (bydel Grorud)
- ”Bo sammen”(bydelAlna)
- Lederskolen ved Nærmiljøsenteret (bydel Stovner)

De to første er hovedsakelig eksempler på møteplasser, men har også elementer av ledelseskapasitetsutvikling i seg, spesielt Romsåspilotene. De to siste er hovedsakelig eksempler på utvikling av ledelseskapasitet, men har også elementer av møteplassarbeid i seg, spesielt Nærmiljøsenteret.

1.4.1 Hva mener vi med møteplasser og ledelseskapasitet?

Vi har hovedsakelig sett på fysiske møteplasser

Med møteplasser har vi i dette oppdraget hovedsakelig avgrenset oss til fysiske møteplasser. Eksemplene vi har sett på har vært møteplasser innendørs som også har hatt aktiviteter knyttet til seg. Slike møteplasser krever blant annet tilstedeværelse av ansatte for å sikre drift.

I områdeløftene eksisterer det imidlertid også en rekke andre fysiske møteplasser. Noen er relativt like de vi berører i dette oppdraget, men det er også mange som varierer betydelig fra våre eksempler. Områdeløftene har blant annet satset på å utvikle parker, grøntanlegg og butikksentre, og de har samarbeidet med skoler, næringsliv, frivillige organisasjoner og lignende. Sistnevnte møteplasser kan stille andre krav til for eksempel det fysisk rom, aktiviteter, bydelens ansatte og samarbeidspartnere, enn det vi retter søkelys på i dette oppdraget.

Det finnes også eksempler på virtuelle møteplasser, gjennom for eksempel sosiale medier som Facebook, hjemmesider og lignende. En av møteplassene vi har sett på har også slike virtuelle møteplasser, knyttet til informasjonsarbeid, i tillegg til den fysiske møteplassen. Tilbakemeldingen på virtuelle møteplasser er at de kan fungere som en måte å få ut informasjon på, men de fungerer dårligere som toveiskommunikasjon.

Ledelseskapasitet knytter vi til kunnskap og evne til å lede, motivere og drifte organisasjoner

Ledelseskompetanse og –kapasitet i dette oppdraget består hovedsakelig av tre elementer: kunnskap og kompetanse i forhold til formalisering av organisasjoner, kunnskap om drift, og evne til å motivere og inspirere potensielle samarbeidspartnere.

For noen aktiviteter blir det viktig å opprette en formell struktur, som for eksempel organisasjonsnummer, generalforsamling og styre. Dette er spesielt relevant i deler av idretten hvor formelle strukturer er nødvendig for å delta i serier mv. En del formalia er imidlertid også relevant for annen frivillig aktivitet, for eksempel for å kunne motta økonomisk støtte. Formålet med å bygge opp lokal ledelseskapasitet er ikke minst å gi praktisk demokratikunnskap som igjen gir forståelse om det norske systemet.

Kunnskap om drift går i hovedsak ut på kompetanse og kunnskap om å administrere aktiviteten, ha oversikt over medlemmer og økonomisk drift av aktiviteter. Dette er særlig viktig i forhold til å sørge for at aktivitetene er levedyktige, og at det ikke oppstår økonomisk og administrativt rot. Desto mer formalisert en aktivitet er, desto viktigere blir denne kompetansen.

Evnen til å motivere og inspirere deltakere er det siste elementet i ledelseskompetansen. Dette handler blant annet om kompetanse til å planlegge og lede møter, tale til forsamlinger og evnen til å mobilisere og engasjere målgruppen for tiltaket.

1.5 DATAINNSAMLING I 2010

Fra oppdraget startet i november 2007 og frem til desember 2010 har vi hatt en løpende gjennomgang av materiale fra satsingen. Både i vårt arbeid i 2008, 2009 og 2010 har vi hatt jevnlig møter med oppdragsgiver og referansegruppen. Nedenfor presenteres datainnsamlingen i 2010.

1.5.1 Gjennomgang av dokumenter fra satsingen

Siden 2007 har vi med jevne mellomrom gjennomgått relevante dokumenter fra satsingen, blant annet Husbankens føringer på områdesatsinger generelt og konkrete dokumenter for områdeløft i bydelene. Noe dokumentasjon forelå ved oppstart, mens andre har kommet til i etterkant. Vi har også sett igjennom en rekke dokumenter om Groruddals-satsingen.

I 2010 har vi spesielt sett på bydelenes handlingsplaner og tertialrapporter, bydelenes hjemmesider, samt Husbankens tildelingsbrev. Vi har også sett nærmere på dokumentasjon av enkelttiltak, men da begrenset til de mest sentrale tiltakene.

1.5.2 Møter med oppdragsgiver og referansegruppe

Vi har i 2010 hatt flere møter med oppdragsgiver og referansegruppe. Referansegruppen har bestått av Tore Pran, Trygve Mollan og Morten Skjennem fra Husbanken, bydels-direktør Helge Jagmann fra Bydel Grorud og Per-Øysten Lund fra Plankontoret for Groruddalen.

1.5.3 Fire eksempler med fokus på møteplasser og utvikling av lokal ledelseskapasitet

I forbindelse med de fire eksemplene på møteplasser og utvikling av lokal ledelseskapasitet har vi gjennomført intervjuer med prosjektledere og andre som har vært tilknyttet prosjektene i form av ansatte eller deltakere.

Intervjuene har i hovedsak vært gjennomført hos bydelene der prosjektene er lokalisert. På denne måten har vi også fått mulighet til å observere møteplassene. I tillegg har vi gjennomført telefonintervjuer med informanter utenfor bydelene som kunne belyse sentrale aspekter ved de fire eksemplene.

1.5.4 Workshop

Workshopen ble arrangert 22. november 2010. I tillegg til tre personer fra følgeevaluator deltok fire fra Husbanken sentralt, en fra Plankontoret, en fra Enhet for mangfold og integrering i Oslo Kommune, lokale prosjektledere fra to av bydelene, samt seks personer som deltok i realiseringen av de fire utvalgte eksemplene. Alle bydelene var representert med minst én ansatt.

Formålet med workshopen var å belyse nærmere hvordan det arbeides med møteplasser og ledelseskapasitet. Problemstillinger for workshopen var:

- Hvordan fylles møteplasser med innhold slik at disse får en funksjon i arbeidet med lokal samfunnsutvikling?
- Hvordan arbeider bydelene med å utvikle lokal ledelseskapasitet, og hva er erfaringene med dette arbeidet?

Det ble også diskutert hvordan det kan sikres at områdeløftet blir bærekraftig og hvordan det kan legges til rette for videreføring av prosjektene etter at områdeløft opphører.

2 EKSEMPLER PÅ MØTEPLASSER OG UTVIKLING AV LOKAL LEDELSESKAPASITET

Som en del av datainnsamlingen på møteplasser og lokal ledelseskapasitet så vi på fire prosjekter, én i hver bydel. Flere av prosjektene vi så på hadde elementer av å både fungere som en møteplass og som utvikling av lokal ledelseskapasitet. Dette oppdaget vi når vi så nærmere på prosjektene, men i utgangspunktet valgte vi to eksempler som i hovedsak belyste hvordan møteplasser fylles med innhold, og to eksempler som i hovedsak belyste hvordan lokal ledelseskapasitet ble utviklet.

Eksemplene som ble valgt for å belyse hvordan møteplassene fylles med innhold var:

- Stikk-innom kontoret på Veitvet (bydel Bjerke)
- The Raven og Romsåspilotene (bydel Romsås)

Eksemplene som ble valgt for å belyse hvordan lokal ledelseskapasitet utvikles var:

- ”Bo sammen” (bydel Alna)
- Lederskolen (bydel Stovner)

Vi vil i dette kapitelet beskrive de ulike eksemplene før vi gjør en sammenligning av dem.

2.1 STIKK-INNOM KONTORET PÅ VEITVET (BYDEL BJERKE)

Stikk-innom kontoret i bydel Bjerke har to funksjoner. Det er prosjektkontoret for områdeløftet på Veitvet-Sletteløkka, men som navnet antyder er det også et sted å stikke innom med ønsker og spørsmål. Kontoret er kort sagt et møtepunkt for lokalbefolkningen og de som jobber med Groruddalssatsingen.

Stikk-innom kontoret er rettet mot beboerne i området. I oppstarten av løftet ble det tidlig klart at man hadde god kontakt med den etnisk norske befolkningen og oversikt over deres ønsker og behov, gjennom ulike organisasjoner og lag. Derimot hadde bydelen lite oversikt over behov og ønsker hos den flerkulturelle delen av befolkningen. Denne gruppen var, og er, i sterk vekst i området. Mange i området er også førstegenerasjons-innvandrere som har vært i Norge og i området i kort tid, og som bydelen ønsket å opprette kontakt med. Det ble sett på som viktig å opprette et tilbud som nådde disse og fanget opp deres ønsker og behov. Kontoret er opprettet etter inspirasjon fra et lignende tiltak i Storstadssatsingen i Sverige.

Kontoret ligger på Veitvet-senteret og er plassert slik at beboere lett får øye på lokalene når de er på senteret. Kontoret ligger åpent til, i den forstand at det har vinduer rundt store deler av lokalet, og publikum har god innsikt. Man har bevisst valgt å ikke ha skranker, men har en liten sofagruppe og konferansebord hvor de ansatte kan prate med beboere som kommer innom. På denne måten ønsker bydelen å minske avstanden mellom beboerne og de som jobber på kontoret og samtidig gjøre det lettere for beboere å komme innom. Kontoret skal være en uformell møteplass hvor bydelen lett kommer i kontakt med lokalbefolkningen.

Gjennom ønsker og ideer fra beboere som har henvendt seg til kontoret har Stikk-innom satt i gang flere aktiviteter. Noen har brukt Stikk-innom kontoret som sitt møtelokale, mens andre har fått hjelp av de ansatte ved kontoret til å finne egnede lokaler andre steder i nærmiljøet.

Stikk-innom kontoret har også videreformidlet opplæring innen organisasjonsmodeller for flere av foreningene/lagene som har tatt kontakt. Gjennom Batteriet (en del av Kirkens Bymisjon i Oslo) har kontoret også arrangert kurs for å gjøre de aktive mer kjent med

norsk organisasjonskultur, hvilke påvirkningsmuligheter de har og kunnskap om hvordan man oppretter og drifter en forening/lag. Slike kurs gir også innsikt i det norske samfunnet, demokratiske spilleregler og hvilke muligheter en organisasjon har til å søke om økonomisk støtte.

Tradisjonelt har de fleste aktivitetene og arrangementene i området vært segregert etter etniske grupper- for eksempel har det vært arrangert en rekke nasjonale og etniske festivaler, Stikk-innom kontoret har av den grunn fokusert på fellesarrangementer som går på tvers av de etniske gruppene, for eksempel Veitvet-Sletteløkka uka, sommerfest og julemarked.

Gjennom kontoret tilbys også norskundervisning. Blant annet har kontoret tatt ansvar for nybegynnerkurs som tilbys gratis. Kursene arrangeres i samarbeid med Oslo Voksenopplæring Smedstua. Stikk-innom kontoret stiller med møtelokaler, ordner påmelding og skaffer lærere. I en periode hadde de syv norsk kurs parallelt. Kontoret jobber også aktivt med å spre informasjon om blant annet norskkursene gjennom nærmiljøarbeidet.

Kontoret er også blitt en plass hvor folk kommer med spørsmål rundt tilbud i området, fra barnehageplasser til mer turistkontorrelaterte spørsmål. Kontoret fyller på denne måten et tomrom etter at bydelen flyttet det kommunale informasjonskontoret til Økern. En del av oppgavene til kontoret blir dermed å hjelpe lokalbefolkningen å møte kommunen og ”navigere” i systemet.

Stikk-innom kontoret er fullfinansiert av Groruddalssatsingen. Husleien frem til 2011 ble betalt det første året. De ansatte på kontoret lønnes også av prosjektmidler fra områdeløft, men da også som ansvarlig for andre (og nye) prosjekter/tiltak i områdeløftet.

2.2 THE RAVEN OG ROMSÅSPILOTENE

I begynnelsen av områdeløftet på Romsås ble det gjort en stedsanalyse hvor det kom frem at ungdommene i området savnet aktiviteter og at de eksisterende tilbudene i området ble oppfattet som kjedelige. Samtidig viste analysen at ungdom var en kritisk gruppe og at området hadde tendenser til gjengproblematikk. Med bakgrunn i dette ble ungdomshuset på Romsås (The Raven) pusset opp, og det ble tilrettelagt for mer brukermedvirkning og brukerstyrte aktiviteter på huset.

En av årsakene til at bydelen ønsket å få til mer brukerstyrte aktiviteter, var at det ville være vanskelig å utvide det opprinnelige tilbudet som ungdomsklubb på lang sikt. Tilbudene som ungdomsklubben opprinnelig hadde, krevde tilstedeværelse av såpass mange ansatte på huset at det ble for dyrt å utvide. Brukerstyrteaktiviteter krever færre ansatte på huset og muliggjør flere aktiviteter, flere dager i uken. Samtidig er kurset og de brukerstyrte aktivitetene en måte å utvikle lokal ledelseskapasitet på, og å gjøre ungdommene mer aktive i egen fritid. De opprinnelige tilbudene på huset pågår fortsatt, men er supplert med en rekke mer brukerdrevne aktiviteter.

Tilretteleggingen for brukerstyrte aktiviteter har både skjedd fysisk ved å opprette fasiliteter som undersøkelsen viste at ungdommen ønsket, og ved å opprette kurset Romsåspilotene. Romsåspilotene har som mål å skolere ungdommene i å drive egne aktiviteter og å være mer aktive i utforming av egen fritid. Fasiliteter som har vært opprettet er blant annet musikkstudio, danselokaler, kunstlokaler og lokaler til undervisning i ansiktspleie.

Romsåspilotene er et kurs for ungdom i ledelse og prosjektstyring. Kurset består av fire bolker over åtte ganger. Kurset er utviklet av konsulentfirmaene Lent og Klinsj og skal gjøre ungdommene mer selvstendige og mer aktive i utforming av sin egen fritid. Kurset består av fem kursdeler:

- *Oppstart,* hvor deltakerne blir kjent og trygge på hverandre, og en introduksjon til Romsås pilotkurset som helhet.
- *Verden på Romsås*, hvor deltakerne får kurs i kulturell forståelse og selvbevissthet rundt egen kulturell tilhørighet.
- *Konflikthåndtering,* hvor deltakerne får kurs i å unngå at konflikter oppstår og håndtere dem når de først er der.
- *Prosjektledelse*, hvor deltakerne fikk verktøy for å konkretisere ideer og drømmer til å igangsette og gjennomføre et prosjekt i forhold til planlegging, tidsstyring og søking om økonomisk støtte.
- *Presentasjonsteknikk,* for å hjelpe deltakerne å kunne fungere som ordstyrer, prosessleder, klubbleder eller hjelpeleder. Kurset lærte blant annet deltakerne hvordan de kan gi en presentasjon som vil bli riktig forstått og husket.

Det første kurset ble arrangert våren 2009. Høsten 2010 ble det arrangert nytt kurs.

Lent og Klinsj utformet kursopplegget og holdt det første kurset. Tidligere kursdeltakere og ansatte på huset tok et større ansvar for gjennomføring av kurset i 2010 - Lent og Klinsj deltok primært som observatør. Tanken er at Raven på sikt kan gjennomføre hele kurset uten bistand fra eksterne.

2.3 ”BO SAMMEN” (BYDEL ALNA)

I områdeløftet i bydel Alna ligger til sammen 11 borettslag. For å ha en god og fruktbar samhandling med borettslagene har områdeløftet etablert et *Borettslagsprosjekt.* Prosjektet ble opprettet for blant annet å kunne realisere en opprustning av offentlige uteområder, etablere kurset ”Bo- sammen” og utvikle en mer varig samarbeidsmodell mellom borettslag og mellom borettslag og bydelen.

Vårt eksempel i denne følgeevalueringen er kurset ”Bo sammen” som tilbys beboere og styrer i berørte borettslag. Kursene har som mål å øke samarbeidsevne og styrke relasjoner mellom beboerne og mellom beboerne og styret, gi beboerne eierforhold til borettslaget utover egen leilighet og gi beboerne tilhørighet til området de bor i. Temaer i kurset er blant annet etablering av regler, konfliktløsning og kjennskap til kulturforskjeller. Midlene fra områdeløft er brukt til å utvikle kursopplegget og finansiere implementeringen av kurset - primært som lønn til prosjektmedarbeiderne i 2009 og 2010.

”Bo sammen” ledes av personer i og utenfor bydelen som på forhånd har fått opplæring som kursledere. Som en del av satsingen har bydelen derfor også laget et opplærings-opplegg for kursledere.

Kurslederne ble primært rekruttert via prosjektmedarbeidernes egne nettverk. Første gang de hadde lederkurs, i juni 2009, erfarte bydelen at mange kursledere falt fra da de startet de første “Bo sammen” kursene om høsten. Prosjektledelsen anser at noe av forklaringen var at det tok for lang tid fra lederkurs ble avholdt, til de første kursene ble gjennomført i borettslagene. Dette har bydelen nå endret på ved at de to kursene i større grad sees i sammenheng.

Til sammen har i omlag 50 personer (pr. sep 2010) deltatt på en 10 timers opplæring. Omtrent halvparten er etnisk norsk. Kurslederne representerer et bredt spekter av yrkes-bakgrunn og alder.

Deltakerne på opplæring som kursleder får ikke lønn for selve opplæringen, men de får 1.500,- for å planlegge og holde et 3 timers ”Bo-sammen” kurs. Alle som har deltatt på opplæring som kursleder får også et kursbevis, og de må underskrive en arbeidsavtale med bydelen. I prosjektets egenevaluering har man erfart at:

- Opplæring av kursledere og gjennomføring av egne kurs må kommet tidsmessig tett sammen.
- Kursledere trenger en koordinator som sørger for å holde kontakten, inspirere og hjelpe til med praktiske ting.
- Kurslederne må være kjent med hele arbeidsprosessen for kursene og være villig til å følge opplegget, også sørge for rekruttering til kursene
- Det er viktig å formalisere samarbeidet med kurslederne.

Styrene i borettslagene har vist seg å være en viktig for å lykkes med gjennomføringen av et ”Bo sammen” kurs. De må være positive til gjennomføring og formidle dette til beboerne. Styrene har derfor blitt presentert for opplegget og de har blitt invitert til et innføringskurs.

Under planleggingen av et kurs i Bo-sammen” er det naturlig å informere styret i borettslaget. Det er i tillegg ønskelig at styret er representert, enten ved å være kursleder eller ved at minst en fra styret deltar på selve kurset.

For å sikre en god gjennomføring av kursene, er det utarbeidet følgende undervisningsmateriale;

- Kurshåndbok for ledere
- Arbeidshefte for ledere
- Viktige lederegenskaper
- Powerpoint presentasjon
- Presentasjonsperm til bruk i rekrutteringen
- Arbeidshefte for deltakere
- Lederperm med praktisk informasjon og nødvendige skjemaer

”Bo sammen” bestod i utgangspunktet av 8 undervisningstimer og to timer uformell tid, knyttet til opplæringen, og var tenkt gjennomført over to kvelder eller en dag. I følge prosjektets egne evalueringer[1] var dette en altfor optimistisk i forhold til hvor mye tid beboerne ville sette av til kurset. Alle kursene til beboerne har dermed gått over tre timer en ettermiddag.

Kurset starter kl. 17:30 avsluttes litt før 21:00. Rundt klokken 18:00 serveres en enkel middag (Pizza). Det er i utgangspunktet satt en aldersgrense på 15 år. Det tilbys barnepass for de familier som har små barn. Tanken var at man skulle ha ett kurs pr. oppgang, men siden det er et visst frafall samler man som regel 2-3 oppganger pr. kurs. Erfaringsmessig bør det imidlertid ikke være mer enn rundt 20 deltakere på ett kurs.

Hvert kurs gjennomføres av to kursleder, én etnisk norsk og én med minoritetsspråklig bakgrunn. Det informeres om kurset ved at det henges opp lapper i berørte oppganger. I tillegg får alle berørte leiligheter en lapp i postkassen. Et par dager før kursdag går kurslederne i tillegg rundt i oppgangene og ringer på til alle boenhetene. Erfaringsmessig er sistnevnte svært viktig, siden mange beboere ikke forholder seg til skriftlig informasjon. Dagen kurset holdes sendes det også en påminnelses-SMS til inviterte beboere.

[1] Evalueringsrapport september 2010

Det er pr. september 2010 blitt gjennomført minst ett innføringskurs for styrene i hvert av de 11 borettslagene. Siden starten har til sammen 58 personer deltatt på opplæring som kursleder. Det er arrangert 17 kurs med til sammen 188 deltakere. Utover høsten 2010 har prosjektet rekruttert ytterligere kursledere, og det er blitt gjennomført en rekke nye ”Bo sammen” kurs.

Det er fortidlig å vurdere effekten av ”Bo sammen”, men foreløpig har bydelen fått mange gode tilbakemeldinger, både fra borettslagene og enkeltbeboere. I tillegg til at beboerne har blitt bedre kjent, og dermed snakker mer med hverandre, har det som et resultat av kurset blitt tatt initiativ om å revitalisere nå avviklede tiltak som for eksempel felles grillfest og lignende. Det rapporteres også om at omfanget søppel rundt borettslaget har blitt redusert betydelig i de oppganger som har deltatt i kurset.

I 2010 har områdeløftene i Bjerke og Stovner startet opp egne ”Bo sammen” kurs etter samme opplegg som Bydel Alna. Det er prosjektledelsen i Alna som har stått ansvarlig for opplæringen av kurslederne også i disse bydelene. I områdeløftene i Groruddalen har det vært utfordrende å få til samarbeid på tvers av løftene. Opplegget til ”Bo sammen” har dermed som ett, av relativt få prosjekter, blitt overført til andre bydeler.

Det har også vært stor interesse rundt ”Bo sammen” fra både myndigheter og forvaltere av borettslag. Prosjektet har blitt presentert på møter med aktuelle instanser, på konferanser og i ulike media.

2.4 LEDERSKOLEN VED NÆRMILJØSENTERET (BYDEL STOVNER)

I Bydel Stovner, som i resterende bydeler i Oslo, er det mye frivillig aktivitet. For eksempel er det 32 idrettslag i bydelen, det er en rekke borettslag og et stort antall frivillige lag og foreninger. Frivillig aktivitet er viktig for å sikre gode oppvekstvilkår og inkludering.

For å profesjonalisere og sikre at frivillig aktivitet ikke blir så avhengig av enkeltpersoner, så bydelen et behov for få flere lokale ledere, blant annet innen idrett, borettslag og andre frivillige lag og foreninger. Som en del av områdeløft etablerte dermed bydelen Lederskolen i 2009. Lederskolen skal gi et tilbud om skolering og utvikling av ledere, ildsjeler og ressurspersoner som skal gi grunnlag for bærekraftig utviklingsarbeid. Det er også et mål at dette skal forankres slik at det kan fortsette etter at prosjektperioden er over. Formålet er å identifisere og utvikle kompetansen for nøkkelpersoner i området som igjen kan bidra til mobilisering og engasjement hos andre.

En utfordring i arbeidet er at det i Norge er en forventning til demokratisk kontroll av frivillig aktivitet. For eksempel regulert gjennom vedtekter, generalforsamling/årsmøter, valg og styrearbeid, regnskap, revisjon mv. Oppfyllelse av disse kravene kan være utfordrende for alle, men ikke minst for de som ikke er etnisk norske. Ofte kreves betydelig kultur- og demokratiforståelse.

For å bli godkjent som et idrettslag må for eksempel en rekke formelle forhold knyttet til organisering og styring være på plass. Mange innbyggere kommer også fra kulturer der man ikke kan stole på politi og rettsvesen, og der enkeltpersoner i større grad tar eller blir tildelt et ansvar/rolle uten demokratiske valg.

Lederskolen har som mål å:

- Finne forutsetninger for å utvikle ledere
- Foreslå tiltak/kursopplegg for disse i samarbeid med lokale idrettslag

Lederskolen er lagt til Nærmiljøsenteret som er en møteplass på Haugenstua. Senteret tilbyr lokaler til lokale organisasjoner: I tillegg arrangerer de kurs i forbindelse med Lederskolen. Lederskolen har for eksempel arrangert jobbsøkerkurs, opplæring i valg i

forbindelse med Stortingsvalget i 2009, reetablert en parsellhage, bistått ulike aktører (afghansk kulturforening/koranskole/mv.), samt arrangert et kurs om kvinners rettigheter for en internasjonal kvinneklubb i bydelen.

Lederskolen[2] har også innledet et samarbeid med idretten og prøvd å finne metoder for å mobilisere og utvikle flere lokale ledere. Foreløpig har bydelen rettet sin oppmerksom mot følgende tre idrettsklubber; en cricketklubb, en bokseklubb og en bordtennisklubb. Lederskolen har imidlertid også gjennomført tiltak ovenfor representanter fra annen frivillig aktivitet i bydelen. Det er imidlertid erfaringene fra idretten som er viet mest oppmerksomhet i vårt arbeid.

Cricketklubb har eksistert i en årrekke, mens de to andre ble opprettet av bydelen som en del av prosjektet. Bokseklubben, som er den mest formalisert av de tre, er halvkommunal, hvilket betyr at bydelens ansatte blant annet sitter i styret som kasserer og sekretær. I de to andre klubbene bidrar bydelen også med bistand, men ikke på en like formalisert måte. De bidrar for eksempel med innkalling til møter og referatskriving samt kontroll over medlemmer og økonomi.

Selv om bydelen har ansatt en rekke ressurspersoner med barn og ungdom som målgruppe, og de har en idrettskonsulent som bistår alle bydelens idrettslag, er behovet for tett oppfølging så stort at det er vanskelig å gjøre dette innenfor dagens økonomiske rammer. Ideen bak Lederskolen er derfor at bydelen gjennom kompetansehevende tiltak kan bidra til at den frivillige aktiviteten i bydelen blir mer robust og velfungerende på egenhånd. I tillegg er det et mål å åpne foreningene for flere av bydelens innbyggere og at de blir mer demokratiske og formalisert.

I tillegg til informasjon og kursmateriell som bydelen har utviklet på egenhånd gjennom blant annet Lederskolen har de, når det gjelder idretten, også tett kontakt med Norges idrettsforening (NIF), særforbund, idrettens samarbeidsutvalg i bydelen (ISU) mv. Idretten tilbyr blant annet kurs i det å sitte i styret i et idrettslag. Bydelen har også benyttet Batteriet hos Kirkens Bymisjon. De tilbyr gratis veileding og korte kurs i etablering og utvikling av grupper og organisasjoner.

Bydelen er pr september 2010 fortsatt aktive i forhold til de tre klubbene. I bokseklubben, som er den som har fått mest bistand fra bydelen og områdeløft, har bydeln imidlertid kommet langt i å bygge opp et idrettslag som på sikt kan være selvdreven. I de to andre har man kommet noe kortere, hvilket også reflekterer at bydelen heller ikke har vært like involvert.

Erfaringen hittil er at bydelen (og Lederskolen) må inn med betydelig ressurser for å bygge opp en forening/lag. I tillegg til bistand når det gjelder formalisering og drift, kan det være behov for ytterligere bistand ovenfor omgivelsene. Vi tenker her for eksempel på kommunikasjon med familie/foresatte og miljøet rundt (skole, etniskgruppering, religion, og lignende). Det kan blant annet være aktuelt å holde åpne møter for aktuelle målgrupper, informere mer generelt om norske forhold, gi tolkebistand og lignende.

2.5 PROSJEKTENE PÅ TVERS

2.5.1 Møteplassene har hatt ulike formål og målgrupper

De to møteplassene vi har hatt fokus på er i utgangspunktet to ganske så forskjellige møteplasser. Den ene (Stikk-innom) er lavterskel tilbud og skal være tilgjengelig for alle.

[2] Områdeløft hadde lagt opp til å utvikle en Lederskole ovenfor borettslagene, men dette ble vurdert for krevende gitt prosjektets ramme. I stedet har de innført "Bo-sammen" etter modell fra Bydel Alna. Lederskolen har hittil primært vært rettet mot idretten.

Det andre (Raven) er rettet mot en spesiell gruppe, ungdom, og gjennom fokus på brukermedvirkning og ved at det stilles krav til ungdommenes deltakelse på huset, har det mindre preg av å være lavterskeltilbud.

Stikk-innom kontoret har også en mer generell funksjon og et bredere tilbud. Kontoret fungerer som et sted hvor lokalbefolkningen kan henvende seg for å gi innspill til områdeløft, få hjelp til å navigere i den offentlige forvaltningen, hjelp til å starte opp aktiviteter eller organisasjoner og begynnerkurs i norsk. På mange måter er Stikk-innom kontoret navet for områdesatsingen på Veitvet-Sletteløkka, og er både en møteplass og et prosjektkontor for flere av de som arbeider med satsingen.

The Raven er et ordinært ungdomshus som er blitt pusset opp, men har i tillegg ungdoms drevne aktiviteter og jobber med økt brukermedvirkning. Dette skjer blant annet gjennom Romsåspilotene hvor ungdommene gis verktøy for å kunne drive egne aktiviteter på huset eller andre steder.

På grunn av ulikhetene i målgruppene har prosjektene tilnærmet seg brukerne på ulike måter. The Raven har brukt ressurser på å nå en spesiell målgruppe, mens Stikk-innom kontoret har hatt fokus på å være synlig og lett tilgjengelig for hele befolkningen.

For The Raven har det vært viktig å appellere til og nå ungdom på Romsås. Ressurser har vært brukt på å forstå hva slags tilbud ungdommene i området ønsker. Både ungdom som var brukere av huset og ungdom som ikke var brukere av huset, har vært involvert i å kartlegge hva slags tilbud som er ønskelig og hvordan de ønsker at huset skal fungere. Det er også brukt ressurser på å pusse opp huset, gjøre det mer attraktivt og gi det flere bruksområder.

Stikk-innom kontoret hadde som utgangspunkt når det ble etablert at det måtte være lett tilgjengelig og lett for lokalbefolkningen å nå og se. Det å være synlig og tilgjengelig var viktig for møteplassen for å kunne nå flest mulig av lokalbefolkningen.

2.5.2 Det er likevel noen likheter ved møteplassene

Begge møteplassene har hatt fokus på å hjelpe til med å sette i gang aktiviteter og hjelp til organisasjonsbygging. Stikk-innom kontoret tilbyr hjelp til å finne lokaler til aktiviteter og har også fått hjelp fra ”Batteriet” til å videreutvikle organisasjonene. The Raven har fokusert på brukermedvirkning og har hatt hjelp fra konsulentene Lent og Klinsj til å utvikle kurs i prosjektledelse for ungdom.

Begge møteplassene er opptatt av medvirkning og ønsker å nå ungdom og beboere i området for å få disse mer aktive. Stikk-innom kontoret gjør dette ved å være tilgjengelig og lett å finne fram til kombinert med mer oppsøkende arbeid. På ungdomsklubben i Romsås skjer dette både ved at ungdomsklubben gjøres tilgjengelig for bruk utover de vanlige åpningstidene for brukerdrevne aktiviteter, og ikke minst ved skolering i prosjektledelse gjennom Romsåspilotene.

2.5.3 Eksemplene viser at det jobbes både på systemnivå og ad hoc med ledelseskompetanse

Eksemplene vi har sett på viser at det jobbes med utvikling av ledelseskompetanse og –kunnskap på systemnivå (utvikling av kursopplegg/informasjonsmateriale mv.) og på det vi kan kalle ”ad hoc”-nivå. Sistnevnte vil si at man har en beredskap til å bidra når særskilte behov skulle dukke opp.

På systemnivå har Lederskolen, ”Bo sammen” og Romsåspilotene utviklet kursopplegg som kan gjenbrukes og spres til andre områder. ”Bo sammen”- kursene er blant annet videreført i andre bydeler. Gjennom utvikling av kursmaler og opplæring av kursledere, sørges det også for at tiltakene har mulighet til å overleve satsingen og gjør det lettere å videreføre kompetansen som blir bygd opp.

Samtidig tydeliggjør eksemplene at det må jobbes med utvikling av ledelseskapasitet og -kompetanse ad hoc, i form av at bydelens ansatte må evne å møte problemer og utfordringer i det de oppstår. Særlig gjøres dette i bydel Stovner som gjennom Lederskolen har veiledet og støttet idrettslag. Dette gjøres delvis gjennom tett oppfølging med ressurspersoner.

2.5.4 Det er felles utfordringer knyttet til å sikre stabil drift av aktiviteter

Uavhengig av hvordan det jobbes med ledelseskompetanse viser eksemplene at prosjektene har mange av de samme utfordringene. Ledelseskompetanse i bydelene er i stor grad knyttet til enkelte ildsjeler, noe som oppleves som sårbart, ikke minst fordi ildsjelene kan bli utbrente.

Prosjektene opplever at det kan være utfordrende å både favne etnisk norske og innvandrere i utformingen. Informantene forteller at de etnisk norske ofte mangler interesse for å delta, og gir inntrykk av at de ikke har behov for den kompetansehevingen som tilbys. Dette gjelder særlig eldre etnisk norske.

Både de etnisk norske og innvandrerne kan mangle kulturell forståelse knyttet til de ulike kulturene som befinner seg i Groruddalen. Innvandrere som ikke er vokst opp i Norge, mangler ofte en god forståelse av det norske samfunn og norsk organisasjons- og demokratiforståelse. De har blant annet ikke erfaringer og kunnskap om hvordan norske frivillige organisasjoner formelt er organisert og hvordan de kan få økonomisk støtte. Dette gjør det krevende å få til forutsigbar drift for mange av de frivillige aktivitetene og organisasjonene.

3 UTVIKLING AV MØTEPLASSER OG LOKAL LEDELSESKAPASITET

3.1 TILTAK FOR Å LYKKES MED Å SKAPE GODE MØTEPLASSER

Med møteplasser har vi i dette oppdraget avgrenset oss til hovedsakelig å fokusere på fysiske møteplasser. Eksemplene vi har sett på har vært møteplasser som også har hatt aktiviteter knyttet til seg og som har vært innendørs. Andre fysiske møteplasser (parker, butikksentre mv.) og virtuelle møteplasser (Facebook, hjemmeside mv.) vil kunne ha andre utfordringer enn de vi berører nedenfor.

I workshopen ble i hovedsak følgende fire elementer trukket frem som viktige for å skape gode møteplasser. Det var kompetansen til de ansatte, forankring i lokalmiljøet og brobygging mellom ulike møteplasser og kulturer. Nedenfor drøfter vi disse mer inngående.

Kompetente ansatte som pådrivere

Betydningen av de ansattes kompetanse og deres evne og mulighet til å fungere som pådrivere ble trukket frem i workshopen som en viktig forutsetning for å lykkes med å skape gode møteplasser.

Dette innebærer at ansatte tar eierskap til møteplassen, tar ansvar for å drive den videre, og gjør det som trengs for å fylle møteplassene med innhold. Arbeid med møteplassene krever at de ansatte har kapasitet til å være til stede og å jobbe kontinuerlig med oppfølging. De ansatte må evne å møte utfordringer etter hvert som de kommer og være praktisk orienterte. Samtidig er det viktig å drive med oppsøkende arbeid og kunne fange opp hva slags aktiviteter og tilbud lokalmiljøet ønsker.

De ansatte fungerer også på sett og vis som et mellomledd mellom lokalmiljøet og aktuelle institusjoner, og de er derfor sentrale for å få på plass de aktiviteter som lokalbefolkningen ønsker. Skal de ansatte lykkes må de vite hva slags behov lokalmiljøet har, og samtidig vite hva som skal til for å få til resultater og ha kapasitet til å faktisk gjøre det som er nødvendig for å realisere tiltaket. Dette forutsetter en evne til å skape dialog og kontakt med lokalmiljøet. Samtidig må de ansatte ha kunnskap om, eller evne til å sette seg inn i, hvordan kommunen, bydelen og etatene fungerer for å få ting på plass og vite hvor de skal henvende seg for å få ”ting til å skje”.

For møteplassene i Groruddalssatsingen blir det også vist til at de ansatte må ha flerkulturell kompetanse og god kunnskap om lokalmiljøet som møteplassene er en del av. Alle bydelene i Groruddalen har høy andel ikke-etnisk norske og flerkulturelle miljøer, noe som krever særskilt forståelse og kompetanse.

Et eksempel som viser viktigheten av flerkulturell kunnskap er betydningen av å spre informasjon muntlig. Dette ble både påpekt i intervjuene og på workshopen. Skriftlig informasjon blir ikke fanget opp av de deler av lokalbefolkningen som kommer fra muntlige kulturer. Det må informeres om treff, hendelser og lignende i muntlig, i tillegg til i skriftligform. Dette innebærer ofte å bruke tid på å informere lokalbefolkningen ved å gå rundt å prate med dem. Ofte er det også nødvendig å gi muntlig informasjon til nøkkelpersoner i lokalmiljøet som sprer informasjonen videre.

Møteplassene må forankres i reelle behov i lokalmiljøet

For at møteplassen skal kunne fylles med meningsfulle aktiviteter må de forankres i lokalmiljøets behov. Oppsøkende arbeid må til for å finne ut av hva slags behov og ønsker som finnes.

Lokalmiljøet må også få eierskap til møteplassen og engasjeres i arbeidet og aktivitetene som skjer på møteplassen. Dette forutsetter både en viss type kompetanse hos de ansatte, men også at møteplassen møter et behov hos lokalbefolkningen og er utformet slik at man når dem. Eksemplene vi har sett på har gjort dette på ulik måte. Den ene møteplassen gjennomførte en omfattende brukerundersøkelse hvor potensielle og eksisterende brukeres ønsker om tilbud ble kartlagt. Møteplassen ble deretter tilpasset de behovene kartleggingen viste. Den andre møteplassen har satset på å være fysisk tilgjengelig, lette å finne, uformelle og imøtekommende overfor innbyggerne.

Frivillige er viktige ressurser

Det er ikke kun de ansattes kompetanse som er sentral for å lykkes. Bydelene er ofte avhengige av å finne frivillige som har mye av den samme kompetansen, overskudd og tar eierskap til aktivitetene. Frivillige og ildsjeler har vært viktige for å forankre møteplassene i lokalmiljøet og for å sette i gang aktiviteter for å fylle møteplassene med innhold.

I workshopen ble det pekt på at de ansatte bør ha kunnskap om frivillighet og gjerne ha vært ildsjel selv. Dette gjør det lettere å møte de frivillige og forstå deres situasjon. De frivillige er en viktig ressurs og forutsetning for å holde aktiviteter i gang. Ildsjelene må samtidig behandles med respekt og ikke utnyttes eller drives rovdrift på. De frivillige må hjelpes og støttes gjennom å legge til rette for aktiviteter.

Brobygging mellom ulike møteplasser og kulturer viktig

For at møteplassene skal være bærekraftige og utvikle lokalsamfunnene må brobygging mellom møteplasser og mellom ulike kulturer og etniske grupper gis tilstrekkelig oppmerksomhet.

Det er en tendens til at aktiviteter og arrangementer skjer innenfor etniske grupper. Selv om det er viktig å ha møteplasser med ”likesinnede” som blir opplevd som trygge, er det også viktig å utfordre arrangørene til å gjennomføre aktiviteter som går på tvers av ulike kulturer. I et flerkulturelt område som Groruddalen blir det sett på som viktig å bygge broer mellom de ulike etniske gruppene. Det kreves derfor at aktiviteter som får støtte fra områdeløftet eller møteplassene bygger broer på tvers av kulturer, for eksempel ved å utvide en pakistansk kvinneklubb til å bli en internasjonal kvinneklubb. Slik får møteplassen også en inkluderende funksjon i lokalmiljøet.

Viktigheten av at møteplasser bygger broer med andre møteplasser, og ses i sammenheng med andre institusjoner, er også et poeng som kom frem gjennom eksemplene og på workshopen. Gjennom å skape koblinger til andre aktiviteter og institusjoner blir møteplassene mer bærekraftig og kan få tilgang til mer ressurser og kompetanse. Det betyr eksempelvis å koble satsingen til institusjoner som borettslag, idretten, eller lignende. For noen møteplasser kan det også være fornuftig å se på samlokalisering med andre møteplasser (eldresenter, NAV, osv.). Dette kan være riktig ressursmessige, men også i forhold til lokalbefolkningens behov for tilgjengelighet.

Utvikling av gode møteplasser tar tid

En fjerde ting som ble påpekt på workshopen var at utvikling av gode møteplasser tar tid og er ikke skapt over natten. Det er et kontinuerlig arbeid som krever mer enn bare å få det fysiske på plass. Det tar tid å forankre møteplassen i lokalmiljøet, skape broer med andre møteplasser og kulturer og utvikle kompetansen til de ansatte. Tiden dette tar skal ikke undervurderes.

3.2 TILTAK FOR Å UTVIKLE LOKAL LEDELSESKOMPETANSE OG –KAPASITET

Ledelseskompetanse og –kapasitet i dette oppdraget består hovedsakelig av tre elementer: kunnskap og kompetanse i forhold til formalisering av organisasjoner, kunnskap om drift, og evne til å motivere og inspirere til frivillig aktivitet. Vårt fokus har vært på systemnivå (utvikling av kursopplegg/informasjonsmateriale mv.).

Erfaringen fra prosjektene er imidlertid at ad hoc oppfølging også er svært viktig. Det å være tilgjengelig, evne til å identifisere behov og ha kompetanse til å bistå når aktørene trenger oppfølging fremstår som sentralt. Den mer ad hoc pregede oppfølgingen vier vi imidlertid liten oppmerksomhet i denne rapporten.

Søkelyset i dette oppdraget har dermed vært rettet mot tiltak som skal utvikle kompetanse hos eksterne samarbeidspartnere på systemnivå. Indirekte har imidlertid de fire eksemplene også hatt betydelig fokus på kompetanseoppbygging hos bydelenes ansatte, noe som også er svært viktig for å kunne bistå på ad hoc nivå. I tillegg er dette svært viktig for at bydelen kan fylle sin rolle som lokal samfunnsutvikler.

I workshopen diskuterte deltakerne hvordan bydelene kan stryke muligheten til å jobbe med lokal ledelsesutvikling på systemnivå. Nedenfor drøfter vi nærmere betydningen av informasjonsarbeid og flerkulturell kompetanse, utvikling av kurs og bedre samhandling mellom bydelene.

Informasjonsarbeid og flerkulturell kompetanse

En viktig forutsetning for å styrke bydelenes mulighet til å jobbe med lokal ledelses-utvikling er å kunne ha gode systemer for å få ut informasjon. Bydelene har erfart at flerkulturell kompetanse og gode kontakter i befolkningen er viktige for at informasjon når frem til mottakerne i Groruddalen.

Mange av de som er bosatt i bydelen kommer fra kulturer hvor informasjon hovedsakelig spres muntlig og de forholder seg ikke til skriftlig informasjon. I tilfeller hvor det kun informeres om aktiviteter skriftlig, vil store deler av befolkningen i bydelen sannsynligvis ikke nås. Arbeid med å spre informasjon muntlig er derfor en viktig forutsetning for å kunne nå ut til befolkningen, og dette krever flerkulturell kompetanse og kapasitet.

Kompetanseheving på dette området blir påpekt som et viktig forbedringspunkt og en måte å styrke bydelenes mulighet til å blant annet jobbe med lokal ledelsesutvikling.

Utvikling av kurs

Flere av bydelene har utviklet kurs som de mener har bidratt til lokal ledelsesutvikling. Det er over tid utarbeidet kursmaler og kursmateriell som bydelene har god erfaring med. Underveis er innrettingen av kursene justert og forbedret etter hvert som man har fått erfaringer med hva som fungerer og hva deltakerne ønsker.

Innenfor enkelte områder har bydelene kommet langt med sine tilbud. Selv om de er fornøyd med en del av satsingene, ser de samtidig muligheter for å videreutvikle disse. Det kan også være aktuelt å tilpasse kursene/materiellet til andre målgrupper.

Utvikling av ledelseskompetanse er noe som må bygges opp gradvis over tid. Utviklingsarbeidet må bygge på kompetanse om ledelse, men også kompetanse og kunnskap om hvordan det kan utvikles slik kompetanse. Det er først da satsingen blir bærekraftig over tid.

Utveksling mellom bydelene

Et område hvor bydelene uttrykte at det er ett stort forbedringspotensial er utveksling av informasjon og erfaring mellom bydelene. Det er for lite utveksling og dialog på prosjektnivå og det er behov for at bydelene i større grad setter i gang fellestiltak og gjøre ting på tvers.

Flere av kursene og tiltakene som er satt i gang kan ”rulles ut” i andre bydeler og de fleste kan med fordel også brukes utover bydelsgrensene. ”Bo sammen” kurset er allerede ”adoptert” av flere bydeler, men også kursmetodikken i ”Romsåspilotene” har elementer som andre kan dra nytte av.

I workshopen ble det uttrykt interesse for å få til fellesprosjekter, blant annet et felles opplæringsopplegg av frivillige organisasjoner. Flere av bydelene har eksempelvis arrangert organisasjonskurs i samarbeid med ”Batteriet”.

Et annet argument for større utveksling mellom bydelene er at det kan gjøre det lettere å få til koordinerte tiltak. Bydelene kan da på prosjektnivå bli mer bevisst hva som skjer i de andre bydelene og i større grad dra nytte av hverandre og sørge for at det jobbes i samme retning.

Utveksling mellom bydelene på prosjektnivå kan også bidra til at det blir mer erfaringsutveksling. I dag skjer dette på prosjektledernivå, men det ble uttrykt ønske i workshopen om å ta dette ned på et mer operativt nivå. På denne måten kan prosjektdeltakerne lære av hverandre og få inspirasjon til nye prosjekter og nye løsninger. Husbanken kan ta ansvar for å legge til rette for større grad av koordinering og erfaringsutveksling på prosjektnivå på tvers av bydelene.

3.3 TILTAK FOR Å BIDRA TIL EN BÆREKRAFTIG UTVIKLING UTEN OMRÅDEMIDLER

Selv om Groruddalssatsingen er forlenget utover de opprinnelige 4 årene er områdeløftet et tidsbegrenset tiltak som skal sette i gang prosesser og skape tiltak som skal fortsette å bære frukter etter at pengene fra Husbanken opphører. På grunn av dette er det viktig at det legges til rette for at tiltakene skal være bærekraftige uten områdemidlene. Med bærekraft mener vi at resultatene fra den helhetlige satsingen skal gi varige virkninger.

Alle tiltakene i områdeløftene skal ikke videreføres. Enkelte prosjekter er ment å være engangshendelser eller skal møte konkrete tidsspesifikke behov. En del av tiltakene må imidlertid videreføres også etter at Groruddalssatsingen er over. For eksempel at gjennomførte fysiske tiltak blir vedlikeholdt, at nye samarbeidskonstellasjoner blir videreført osv.

I workshopen ble det diskutert hva som kan gjøres for å legge til rette for at tiltakene skal videreføres når områdemidlene opphører. Vi redegjør for betydningen av skriftlige avtaler og tydeliggjøre ansvarsforhold, samt samarbeid med andre institusjoner utenfor satsingen.

Skriftlige avtaler og tydeliggjøre ansvarsforhold

Skriftlige avtaler som tydeliggjør hvem som har ansvar og hvem skal jobbe med ulike deler av prosjektet utover områdeløftet er en måte å gjøre tiltakene bærekraftige på. Det tydeliggjør ansvarsforhold og forplikter ulike aktører i fremtiden.

Skriftlige avtaler er særlig relevant i forhold til fysiske tiltak hvor det er behov for driftsavtaler og/eller tiltak hvor flere ulike aktører er involvert. Det oppstår lett misforståelser om hvem som skal ha hovedansvaret og på hvilken måte de skal bidra i et prosjekt. Særlig for tiltak som skal foregå over lengre tid hvor ansettelsesforhold kan variere, er det viktig å ha skriftlige avtaler som klargjør dette. På denne måten unngår man misforståelser og at tiltak dør ut fordi ingen tar eierskap eller ansvar.

For enkelte prosjekter som innebærer store innovasjoner eller som åpner opp for finansieringsordninger utenfor satsingen, og som man ikke helt ser implikasjonene av, vil det ikke være relevant med skriftlige avtaler i en tidlig fase. Slike prosjekter krever at man går i gang uten å vite alt på forhånd og stoler på at brikkene kommer på plass etter hvert.

Samarbeid med andre institusjoner utenfor satsingen

For å sørge for at tiltak videreføres etter satsingen kan bærekraften styrkes ved å samarbeide med andre institusjoner. Møteplasser og utvikling av ledelseskapasitet kan ha lengre levetid om det samarbeides med for eksempel bydelens førstelinje, kommunale og statlige etater, bibliotek, skole, voksenopplæring, næringsliv, boligbyggelag mv. Tilknytting til eksterne aktører kan styrke satsinger på både kort og lang sikt. Ved å sørge for at flere får eierskap økes også sannsynligheten for en videreoppfølging/drift etter at midlene fra områdeløft opphører.

Pöyry er et globalt konsulent- og engineeringselskap

Pöyry er et globalt konsulent- og engineeringselskap som har en visjon om å bidra til balansert, bærekraftig utvikling. Vi tilbyr våre oppdragsgivere integrert forretningsrådgivning, helhetlige løsninger for komplekse prosjekter og effektiv, beste praksis design og prosjektledelse. Vår ekspertise dekker områdene industri, energi, byutvikling & mobilitet og vann & miljø. Pöyry har 7 000 eksperter lokalisert i ca. 50 land.

Pöyrys forretningsrådgivere veileder kundene og hjelper dem å finne løsninger på komplekse forretningsutfordringer. Gjennom årene har vi bygget opp betydelig næringsspesifikk kunnskap, tankelederskap og ekspertise. Vi setter denne kunnskapen i arbeid på vegne av våre kunder, og bidrar med ny innsikt og nye løsninger på forretningsspesifikke utfordringer. Pöyry Management Consulting har omtrent 500 konsulenter i Europa, Nord-Amerika og det asiatiske stillehavsområdet.

Econ Pöyry er den norske delen av Pöyry Management Consulting, med kontorer i Oslo og Stavanger. Vi opererer i skjæringspunktet mellom marked, teknologi og politikk. Vi har bidratt til informert beslutningstaking for virksomheter, organisasjoner og offentlig sektor i mer enn 20 år. Vi tilbyr tre integrerte typer av tjenester og arbeidsmetoder: Markedsanalyse, Markedsdesign og Strategi- og forretningsrådgivning. Våre tre viktigste kompetanseområder er energi, samfunnsøkonomi og miljø og klima.

Econ Pöyry

Pöyry Management Consulting (Norway) AS
Schweigaards gate 15B
0191 Oslo

Tlf: 45 40 50 00
Faks: 22 42 00 40
E-post: oslo.econ@poyry.com

www.econ.no / www.poyry.com