

Levande Malmö – en följeforskningsrapport

Jonas Alwall, Rebecka Fingalsson och Carina Listerborn

Malmö högskola, april 2016

Innehåll

1	BAKGRUND	2
1.1	FÖLJEFORSKNINGSUPPDRAGET	2
1.2	AVGRÄNSNINGAR OCH INSAMLING AV ARBETSMATERIAL	3
2	LEVANDE MALMÖ – ETT PROJEKTS FÖRLOPP, UTMANINGAR OCH VINSTER	5
2.1	PROJEKTETS INSPIRATIONSKÄLLOR: MALMÖKOMMISSIONEN OCH ÖVERSIKTSPLANEN	5
2.2	PROJEKTORGANISATIONEN	6
2.2.1	<i>Den organisatoriska kontexten</i>	6
2.2.2	<i>Styrgruppen</i>	6
2.2.3	<i>Projektledarna</i>	6
2.2.4	<i>Projektgruppen</i>	6
2.3	LEVANDE MALMÖS FÖRLOPP – ETT UTSNITT AV AKTIVITETER OCH RESULTAT	7
	<i>Bild 1. Levande Malmös tvååriga utveckling från uppdragsbeskrivning till avslutning.</i>	8
2.3.1	<i>Första året</i>	8
2.3.2	<i>Andra året</i>	9
3	ANALYS	10
3.1	UTGÅNGSPUNKTER FÖR VÅR ANALYS	10
3.2	STADENS BARRIÄRER	11
3.2.1	<i>Fysiska och metaforiska barriärer</i>	11
3.2.2	<i>Organisatoriska barriärer</i>	13
3.3	ORGANISERING KRING TERRITORIELLA UTMANINGAR – EN UTMANING I SIG	14
3.3.1	<i>Territorialitet</i>	14
3.3.2	<i>Territorialitet och samutnyttjande</i>	15
4	SLUTORD: VAD HAR LEVANDE MALMÖ SKAPAT?	19
4.1	VÄRDEN	20
4.2	PROBLEM OCH HINDER	21
4.2.1	<i>Tid, långsiktigt perspektiv och skarp målformulering</i>	22
4.2.2	<i>Nyttan måste genomsyra beslutsprocesserna i alla nivåer av organisationen</i>	22
4.2.3	<i>Budget bidrar till att skapa och upprätthålla barriärer</i>	23
4.3	DEN ORGANISATORISKA VERKLIGHETEN OCH PROJEKTETS FÖRLÄNGNING	24
5	REFERENSER	25
5.1	LITTERATUR	25
5.2	INTERVJUER	26
5.3	OBSERVATIONER.....	26
5.4	PROJEKTDOKUMENTATION.....	27

1 Bakgrund

1.1 Följeforskningsuppdraget

I det tvååriga projektet Levande Malmö anlitas fölieforskare för att ge kontinuerligt stöd och återkoppling under projektets andra år. Fölieforskningsprojektet initierades som en utveckling av det befintliga samarbetet om stadsutvecklingsfrågor mellan Malmö Stad och Malmö Högskola inom ramen för Institutet för hållbar stadsutveckling (ISU). I fallet Levande Malmö gjordes en upphandling under projektets andra år eftersom projektgruppen signalerat vikten av ”en vetenskaplig reflekterande analys av projektet”.¹

Termen *fölieforskning* syftar på en typ av utvärdering som också kan kallas processutvärdering – eller, ibland, lärande utvärdering – alltså en form av utvärdering som inte i första hand vill mäta resultatet av en insats sedan den genomförts (effektutvärdering) utan som på ett flexibelt sätt *följer* den insats eller det projekt som utvärderas över tid och som också innehåller återkommande inslag av dialog, varigenom fölieforskarna ”löpande [ger] synpunkter och råd till dem som håller i genomförandet av projekt och program” (*Nytta med fölieforskning*, 2008:15). Genom att följa projektet Levande Malmö och göra det i dess egen rytm – åtminstone under projektets andra år – har det blivit möjligt att med projektet som prisma betrakta en del av de fenomen och frågor som det har berört. Vanligtvis startar fölieforskningsprojekt i samband med projektens start men för Levande Malmö blev fölieforskningen en lösning för att möta ett delvis oförutsett behov som uppstod allteftersom projektet utvecklades.

Som fölieforskare har Jonas Alwall (universitetslektor och s.k. gränsgångare inom ISU) och universitetsadjunkt Rebecka Fingalsson anlitas, med stöd av professor Carina Listerborn för den sammanfattande analysen och anknytningen till aktuell urbanforskning. Samtliga fölieforskare har sin organisatoriska hemvist på Urbana studier på Malmö högskola. Fölieforskarna har undersökt hur Levande Malmö har bearbetat de idéer och visioner (uttryckta bl.a. i Malmökommissionens slutrapport och i Översiktsplanens planprogram) som utmanar själva förutsättningarna för den etablerade och kontinuerliga stadsplanering som staden bedriver. I relation till dessa idéer och visioner synliggörs gränslinjer som – för att anknyta till en metafor som har blivit flitigt använd i Levande Malmö och som kommer att diskuteras mer längre fram i rapporten – kan beskrivas som *barriärer* för stadsutvecklingsarbetet.

¹ Ur Beslut om direktupphandling enligt Lagen om offentlig upphandling avseende biträde vid upphandling, 2015-05-13.

När man inte kommer längre med beprövade metoder, redskap och tankemodeller, vad gör man då? Detta kan ses som en grundfråga för projektet Levande Malmö, vars utmaning har varit att förkroppsliga den omprövning som stadsplaneringen behöver genomgå för att möta de ambitioner som nyligen har formulerats för stadens utveckling. Den fråga vi har ställt i detta avseende handlar om att förstå vilka värden som bevakas och efterfrågas i de ambitioner som inryms i stadsutvecklingsarbetet.

Vi har kunnat se hur Levande Malmö tog en utgångspunkt i att identifiera och undersöka barriärer i den fysiska stadsmiljön för att därefter skifta fokus mot stadsplaneringens organisatoriska verklighet och i någon mening försöka identifiera öppningar – eller revor – i den organisatoriska väven för att se hur en gränsöverskridande kunskap och samarbeten för ett hållbart Malmö kan växa fram. Projektets förskjutning från att fokusera på stadens rum till att betrakta organisationens praktiker innebär också att följeforskningen har strävat efter att belysa hur Levande Malmö har kommit att ”landa” i en organisatorisk verklighet. Vi har gjort detta genom att försöka belysa både projektets grund, dess processer och dess resultat. Vägledande frågeställningar för oss i detta arbete har varit:

- 1. Vilka värden har Levande Malmö identifierat och skapat?*
- 2. Vilka problem har projektet identifierat och vilka hinder har det självt konfronterats med under sin utveckling?*
- 3. Hur landar en ambition som Levande Malmös i en organisatorisk verklighet?*

1.2 Avgränsningar och insamling av arbetsmaterial

I och med att Levande Malmö har relaterat till pågående stadsutvecklingsprojekt och -processer i Malmö är det svårt att i utgångsläget peka på några tydliga geografiska och tematiska avgränsningar. I detta avseende har Levande Malmö alltså handlat om hela staden. Samtidigt har det av projektgruppen uppfattats som nödvändigt att fokusera vissa processer, och därmed geografiska områden, i staden. Ansatsen har här varit prövande och ett antal olika områden (kopplade till specifika stadsutvecklingsprojekt) har diskuterats under projektiden. Senare i projektet har fyra områden/projekt framstått som särskilt relevanta: Holma-Kroksbäck, Amiralstaden, Lindängen och Östervärn. Till detta ska läggas de tematiska fokus – t.ex. den nära kopplingen till projektet PLASMA² – som också har omfattats av Levande Malmö.

² PLASMA, förkortning för Plan för samhällsservicens markbehov i Malmö, är ett följduppdrag på Malmö Översiktsplan som, i likhet med Levande Malmö, ämnar att konkretisera planeringsinriktningen om en tät, grön, nära och funktionsblandad stad men med avseende på planeringen av samhällsservice.

I relation till denna komplexa bild har vi som följeforskare valt att följa ett inom Levande Malmö särskilt prioriterat projekt – *Holma-Kroksbäck* (med särskilt fokus på Holmaskolan som en arena för samutnyttjande) – till vilket också hade knutits särskilda projektresurser, bl.a. i form av ett konsultuppdrag (PwC). Detta delprojekt framstod som intressant för oss också av det skälet dess inplanerade aktiviteter i tiden sammanföll med följeforskningens start.

Under perioden april 2015 till februari 2016 har forskarna följt Levande Malmö genom nio deltagande observationer vid projektgruppsmöten, konferenser och workshops och tre möten med projektledarna. I samband med observationerna har intervjuer gjorts med de tjänstemän från Stadsbyggnadskontoret som arbetat med projektet. För att teckna bilden Levande Malmös tidigare förlopp och utveckling rekonstruerades tiden innan följeforskningens start genom att sälla och studera närmare 200 projektdokument.³

För att fördjupa bilden av Levande Malmös arbete har också åtta intervjuer genomförts med personer som har haft en koppling till projektet men inte arbetat aktivt i det under hela projekttiden. Som representanter för olika perspektiv bidrar de till att visa varför projektet initierades men också dess utmaningar och vinster. Det politiska perspektivet företräds av kommunalrådet Karolina Skog (kommunstyrelsen), medan ett övergripande stadsplaneringsperspektiv synliggörs genom stadsbyggnadsdirektören Christer Larssons tankar. Att olika förvaltningar, trots gemensamma ambitioner, tvingas konfronteras med sina olika uppdrag och logiker – och därmed olika förutsättningar för att uppnå gemensamma mål – synliggörs genom intervjuerna med områdeskoordinatorerna Anto Tomic och Linda Johansson, rektor Ingrid Olsson (Holmaskolan) och Levande Malmös projektpraktikanter Linnea Näsman och Emily Golrang. Förutsättningar och intressen i att arbeta i projektgruppen har varierat, och därför gjordes en intervju med Räddningstjänsten Syds representant Sebastian Thuns, eftersom Räddningstjänsten var en av tre parter som efter hand kom att lämna projektgruppen.

³ Dokumentationen innefattar inbjudningsmaterial, deltagarlistor, sammanställningar, presentationer, rapporter och mötesanteckningar men även grundläggande dokument såsom projektets *Uppdragsbeskrivning*, planprogrammet inom *Översiktsplan för Malmö (ÖP2012)* och Malmökommissionens slutrapport "*Malmös väg mot en hållbar framtid*". Några dokument som kan ses som särskilt viktiga för att förstå projektets utveckling är vidare Halvtidsrapporten, Emily Golrang och Linnea Näsman's utredning *Samutnyttjande i praktiken*, PwCs rapporter *Exempel Holmaskolan* och *Holma Live*, mötesanteckningar från projektlednings- och projektgruppsmöten samt material och sammanställningar gällande workshops och seminarium.

2 Levande Malmö – ett projekts förlopp, utmaningar och vinster

2.1 Projektets inspirationskällor: Malmökommissionen och Översiktsplanen

Projektet Levande Malmö ska betraktas som ett sätt att förverkliga ambitionerna i två för Malmö Stad centrala dokument, nämligen Malmökommissionens slutrapport *Malmöns väg mot en hållbar framtid: Hälsa, välfärd och rättvisa* (2013) och *Översiktsplan för Malmö: Planstrategi* (2014). Tillsammans skisserar dessa dokument på vägar för Malmö att utvecklas till en socialt och rumsligt bättre integrerad, mer hälsosam och socialt hållbar stad att leva i.

Mot denna bakgrund har projektet haft tre övergripande syften (Stadsbyggnadskontoret 2014):

1. Att sociala, mentala och fysiska barriärer i det segregerade Malmö ska bryggas över.
2. Att åstadkomma detta genom att bygga staden tät, grön och blandad – samtidigt som hälsa och företagsamhet främjas.
3. Att med ledorden förtätning, blandad stad och nya kopplingar nå uppdragets syfte.

På vår intervjufråga om Malmökommissionens inflytande på Levande Malmö säger Stadsbyggnadsdirektör Christer Larsson:

Kommissionen är otroligt central. /.../ Det är också ett synsätt: Att jobba tillsammans, att tänka i ekonomiska helheter och nya ekonomiska modeller, sociala innovationer... Sedan har ju vi pratat mycket om det rumsliga organiserandet kopplat till sammanhang och integration. Där är det så tydligt, menar jag, att rumslig organisation faktiskt stödjer integration eller motverkar integration.

Tillsammans med Översiktsplanen beskriver han Malmökommissionens slutrapport som grunddokument för hela processen.⁴ Projektet Levande Malmö kan därmed betraktas som en förlängning av Malmökommissionens arbete, med ett fokus på genomförandeaspekter men med ett arbetssätt som går ut på att studera och stötta andra projekts praktiker. Som det beskrivs i Halvtidsrapporten (Aulin m.fl. 2015):

Levande Malmö bedrivs inte som ett isolerat projekt utan stödjer pågående stadsbyggnadsprocesser i Malmö där behov av samverkan och gemensamma målbilder behövs för att bryta barriärer av olika karaktär.

⁴ Christer Larsson nämner i detta sammanhang även Malmö stads *Klimatstrategi*, vilken vi dock inte uppfattar har berörts närmare inom projektet.

2.2 Projektorganisationen

2.2.1 Den organisatoriska kontexten

Malmö stad utgörs av 13 fackförvaltningar och 5 geografiska stadsområdesförvaltningar som styrs av en nämnd eller styrelse som utses av kommunfullmäktige.⁵ Utöver detta äger kommunen ett antal bolag och stiftelser, såsom MKB Fastighets AB.⁶ Levande Malmös projektgrupp består av representanter från olika delar av Malmö Stads organisation som vanligtvis involveras i stadsbyggnadsprojekt och stadsbyggnadsfrågor.

2.2.2 Styrgruppen

Projektets formella styrgrupp består av arbetsgruppens avdelningschefer. Under 2014 gjorde projektet två avstämningar med styrgruppen för att dels godta uppdragsbeskrivningen och dels följa upp arbetet. Styrgruppen har haft en begränsad inverkan på projektets utformning vilket har betraktas som en fördel från projektledarnas och projektgruppens sida eftersom man menar att en låg grad av styrning från styrgruppen har stärkt projektets undersökande karaktär.

2.2.3 Projektledarna

Projektledarna Marianne Dock och Tyke Tykesson från Stadsbyggnadskontorets strategiavdelning är båda arkitekter och erfarna stadsplanerare. Tyke Tykesson är författare till flera böcker om Malmös arkitektur och stadsplanering ur ett historiskt perspektiv. Marianne Dock har engagerat sig i frågor om socialt hållbar stadsutveckling och hur staden ska kunna utvecklas till att bli mer hälsosam, d v s kunna erbjuda en bättre och mer jämlik hälsa för sina medborgare. Inom Malmökommissionen var hon en av de ansvariga för rapporten *Stadens rumsliga påverkan på hälsa* (2012).

En central roll för arbetet inom Levande Malmö har också projektkoordinatören Gustav Aulin, landskapsarkitekt på Stadsbyggnadskontoret, haft (under en period ersatt av Kristoffer Arvidson från samma förvaltning).

2.2.4 Projektgruppen

Projektgruppen har bestått av representanter från Stadsbyggnadskontoret, Stadsarkitektkontoret, Serviceförvaltningen, Miljöförvaltningen, Gatukontoret, Näringslivskontoret och Fastighetskontoret. Initialt ingick även Räddningstjänsten Syd och VA Syd i projektgruppen men eftersom fokus kom att skifta från konkreta planeringsfrågor till frågor om idéutveckling och organisering beslutade de båda att träda tillbaka och avveckla sig från gruppen. Ett

⁵ Se <http://malmo.se/Kommun--politik/Organisation/Om-Malmo-stads-organisation.html>.

⁶ Se <http://malmo.se/Kommun--politik/Organisation/Bolag--stiftelser.html>.

samarbete med MKB fastigheter inleddes under projektets första år men avslutades i samband med att MKBs representant bytte jobb.

2.3 Levande Malmös förlopp – ett utsnitt av aktiviteter och resultat

Levande Malmö kan beskrivas som ett *metaprojekt*, vilket innebär att det som har varit i fokus inte har varit de egna projektuppdragen utan att dels identifiera fallstudier för att undersöka territoriella arbetssätt i liten skala och dels stötta redan befintliga projekt genom att bistå dessa med kunskap, kontaktnät och finansiella medel. I inledande samtal med projektledarna beslutades att följeforskningsuppdraget skulle komma att fokusera på att följa ett av de befintliga projekten. Det utvalda projektet blev arbetet kring Holma-Kroksbäck, mer specifikt arbetet med Holmaskolan, men i takt med att projektet utvecklades lyftes begreppet samutnyttjande in i sammanhanget varpå forskningsfokuset vidgades till att innefatta praktikanterna Emliy Golrang och Linnea Näsmans utredning *Samutnyttjande i praktiken*. I sammanhanget är det också viktigt att förstå att gränserna mellan Levande Malmö och andra projekt (exv PLASMA) har varit oskarpa och emellanåt obefintliga. Detta medför att projektgruppens (inklusive projektledarnas) dagliga arbete har överlappat och ibland innefattats i Levande Malmös frågeställningar. Denna ”oskarpa” kan dock i en mening ses som inbyggd i Levande Malmös metakonstruktion och därmed avsedd.

För att förstå Levande Malmös utveckling har följeforskarna rekonstruerat det första projektåret med hjälp av projektdokumentationen för att därefter sammankoppla dessa aktiviteter med dem som har skett under projektets andra år. Nedanstående bild illustrerar projektets aktiviteter som ett händelseförlopp och beskrivningen av första och andra året syftar till att tydliggöra projektets utveckling.

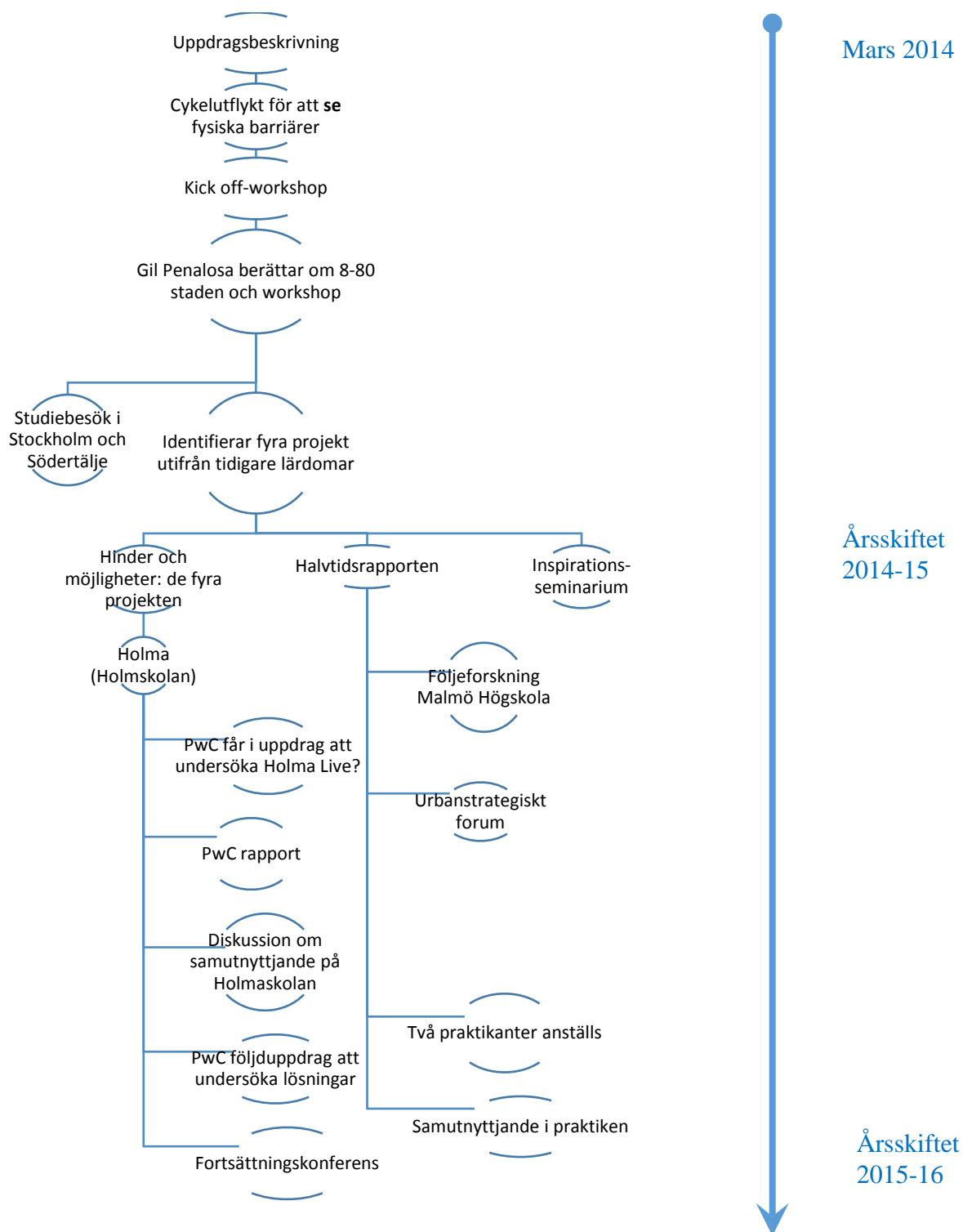


Bild 1. Levande Malmös tvååriga utveckling från uppdragsbeskrivning till avslutning.

2.3.1 Första året

Under första året sammankallade Levande Malmö en projektgrupp för att börja arbeta med stadens fysiska, mentala och sociala barriärer utifrån *Uppdragsbeskrivningen* (Stadsbyggnadskontoret 2014). Exakt hur detta skulle göras var vid starten oklart men vid det inledande projektgruppsmötet diskuterades uppdraget brett varpå projektledarna bjöd in till en *cykeltur*

genom Malmö för att undersöka stadens fysiska barriärer. För att diskutera och öka förståelsen hur kopplingarna mellan olika barriärer ser ut genomfördes en kick-off med arbetsgruppen och ett inspirationsseminarium med den colombianske stadsutvecklaren Gil Peñalosa samt ett studiebesök till Stockholm och Södertälje. Aktiviteterna i denna fas av projektet kan betraktas som startskottet för att försöka skapa samsyn kring inriktningen på stadsutvecklingsarbetet i Malmö under de kommande åren. Insikter från aktiviteterna kom också att utgöra den grund på vilken urvalet av konkreta stadsutvecklingsprojekt för Levande Malmö att bevaka gjordes. Dessa projekt betraktades som bärare av olika barriärer och blev därför möjliga för projektgruppen att identifiera hinder och möjligheter i. Insikterna från Levande Malmös första projektår samlades i en Halvtidsrapport (Aulin m.fl. 2015).

2.3.2 Andra året

I inledande samtal med projektledarna beskrev dessa att Halvtidsrapporten hade mottagits väl bland såväl tjänstemän som politiker i staden. I upptaksmötet för följeforskningsprojektet efterfrågade projektledarna dock ett mer kritiskt perspektiv på det arbete som bedrivits, vilket därmed blev utgångspunkt för följeforskningsuppdraget.

Vid samma tid som följeforskningsuppdraget sjuösattes fick konsultföretaget PwC i uppdrag att undersöka hur Holmaskolans lokaler kan nyttjas på olika sätt vilket resulterade i tankegångar om ett *Holma Live*.⁷ Ett Holma Live innebär att skolans lokaler inte enbart skulle nyttjas som skola utan att skolans lokaler kan används av föreningsliv eller att större samlingsalar kan hyras. Samutnyttjandekonceptet ”Holma Live” innebar också att ge förslag på organiseringsformer. För att diskutera idén om ett Holma Live bjöd projektgruppen bland annat in skolverksamheten (skolans rektor och kuratorer), föreningsliv, Stadsbyggnadskontoret, Områdesprogrammet väster, Gatukontoret, för- och grundskoleförvaltningarna och MKB till ett möte. I projektets egna mötesanteckningar anges att det ”i dagens församling finns ett stort intresse av att både samutnyttja och samarbeta. Den egna nyttan måste dock vara tydlig och någon måste ha det samlade ansvaret”. Liknande slutsatser presenterades senare i praktikanterna Emily Golrang och Linnea Näsmans rapport *Samutnyttjande i praktiken*.

Vid mötet lyftes att skolans verksamhet måste värnas om men också att idéer för att utnyttja skolans lokaler på ett nytt och effektivt sätt ligger i stadens intresse. Hur detta skulle kunna göras förblev oklart och därför gavs PwC ett *följduppdrag för att undersöka lösningar* för hur skolan skulle kunna bli ett ”Live”.

⁷ Holma Live refererar till det då färdigställda och nyligen invigda Malmö Live som innebar att flera verksamheter kopplades samman med Malmö konserthus.

Tankarna om att en plats nyttjas av flera aktörer och på olika sätt är i sig inte ny i sig men kunskapen om hur samutnyttjande sker och organiseras var oklar för projektgruppen. *Två praktikanter anställdes* och fick uppdraget att utreda om och hur samutnyttjande genomförs inom Malmös skol-och förskoleverksamheter. Rapporterna från PwC och praktikanterna gjorde avtryck i projektet eftersom de inte enbart handlade om att samla tankarna kring en plats utan också gav underlag för ett fördjupat samtal om *stadens organisatoriska barriärer*. Projektets rörelse mot organisatoriska frågor och samutnyttjande diskuterades vid projektets fortsättningskonferens. Genom projektets undersökande angreppssätt har nya frågor om staden utformning väckts men också om hur den egna verksamhetens invanda processer och tankebilder ser ut.

3 Analys

3.1. Utgångspunkter för vår analys

Levande Malmö som projekt inbjuder en som betraktare att reflektera utifrån ett metaperspektiv. Levande Malmö skall i detta avseende – vilket även projektledarna har påpekat – ses inte i första hand som en egen process med tydligt resultat utan som en modell för andra processer. Som Christer Larsson uttryckte det i vår intervju med honom: ”Levande Malmö är katalysatorn och värdegrundsbyggaren för det som sedan sker”. Han talar i detta sammanhang också om Levande Malmö som ett *förhållningssätt* som i sin tur avspeglar sig i andra processer. Bland de processer han själv nämner finns Malmö stads utbyggnadsstrategi⁸ och projekten PLASMA och Investeringsstyrning⁹.

Denna iakttagelse föranleder dock några andra reflektioner. Även om Levande Malmö kan uppfattas som ett ”metaprojekt” så är det ju inte som ett sådant det har genomförts utan som ett konkret projekt med en huvudprocess och olika delprocesser. Frågan infinner sig då om hur balansen i detta avseende kan identifieras, både från projektledningens/-gruppens sida och för oss som författare av följeforskningsrapporten. Har projektet i tillräckligt stor utsträckning lyckats hålla fokus på sitt ”metauppdrag” eller har delprocesserna/projekten fått alltför stor

⁸ Utbyggnadsstrategin utgör ett komplement till och konkretisering av Översiktsplanen, med syfte att fastställa en för stadens olika förvaltningar gemensam prioriteringsordning inför beslut om utbyggnad av bostäder och annan verksamhet.

⁹ Projektet Utvecklad investeringsstyrning i Malmö stad initierats av Stadskontoret under 2014 och har som syfte att skapa en holistisk och långsiktig investeringsstyrning som förbättrar kommunens planering, prioritering och uppföljning.

uppmärksamhet (eller, omvänt, inte fått tillräcklig uppmärksamhet mot bakgrund av huvudprojektets alltmer vittomfamnande syften)? Och hur bör vi själva ställa oss till denna balans i vårt rapportskrivande? Som ett kort och något förenklat svar på denna fråga kan vi konstatera att vi har valt att lägga vår tyngdpunkt i rapporten på huvudprocessen och på att förstå det metaprojekt som Levande Malmö har blivit. Dock har det inte varit möjligt att vara helt konsekvent i detta vägval. Även delprocesserna har i olika avseenden behövt belysas; dock, föreställer vi oss, endast i den mån de har hjälpt oss att tydliggöra viktiga aspekter av eller egenskaper hos ”huvudprocessen” Levande Malmö.

Hur gör man för att belysa ett projekt som upptäcker och omfamnar det oväntade? Detta har varit en fråga för oss som följeforskare att brottas med när vi har gripit oss an arbetet med denna rapport. Även om den inte har utgjort huvudsaklig frågeställning för vår följeforskning har en fråga som har ledsagat oss i arbetet med analysen handlat om hur vi kan se på relationen mellan projektets intentioner och det faktiska genomförandet, alltså hur projektet har ”rört sig”.

Analysen kommer att beröra två teman som utkristalliserade sig som centrala för projektet, nämligen dels frågan om stadens såväl konkret fysiska som metaforiska *barriärer* (avsnitt 3.2), dels det *territoriella arbetssättet* och dess relation till begreppet *samutnyttjande* (avsnitt 3.3).

3.2 Stadens barriärer

Ett grundläggande tema i Levande Malmö – särskilt uttalat i projektets inledningsskede – har varit det om *barriärer* som behöver brytas eller överbryggas. Eftersom vi uppfattar det som viktigt för att förstå projektets ambitioner har vi valt att också göra detta tema till ämne för en del av vår analys.

3.2.1 Fysiska och metaforiska barriärer

Efter Levande Malmös inledningsfas, då projektgruppen bland annat gav sig ut i staden i syfte att identifiera fysiska barriärer i stadsbilden, har begreppet ”barriär” snarare kommit att utgöra en kraftfull *metafor*, en språklig bild för en mängd olika fenomen som kan utgöra hinder för människors rörelser, för ett effektivt beslutsfattande och genomförande och – i förlängningen – för förverkligandet av stadsplaneringsvisioner och en socialt hållbar stadsutveckling.

I en klassisk artikel har filosofen Max Black (1955) beskrivit metaforer som *filter*, alltså som något som för ett visst objekt lyfter fram vissa tolkningsmönster och får andra tolkningsmönster att träda i bakgrunden. Om vi t ex talar om gator i staden som *barriärer* så är det just en av gatornas egenskaper som träder i förgrunden, nämligen den att *fysiskt*

separera olika geografiska platser, snarare än en annan egenskap som de också onekligen har, nämligen den att *förbinda platser*. Här ser vi alltså, att även när ”barriär” används om fysiska företeelser i staden får ordet en metaforisk innebörd, eftersom det bidrar till att kategorisera dessa företeelser utifrån en viss ”sekundär” egenskap snarare än utifrån den egenskap som utgör det ”egentliga”, uttalade skälet till att de finns. Syftet med en gata är att underlätta förflyttningar (och därmed kommunikation), inte att försvåra dem, men på en viss skalnivå – eller avseende vissa typer av förflyttningar – har de även en sådan effekt (dock i växlande grad beroende på t ex gatans bredd, utformning och vad som omger den). Genom att tala om gator som barriärer är det alltså deras sekundära effekt som åtskiljare och hinder för förflyttning som hamnar i fokus.

”Barriärer” kan emellertid också utgöra ett relevant beskrivande begrepp, närmare bestämt när det används om sådant som uppenbart *syftar* till social och rumslig åtskillnad, såsom stängsel eller murar. Mikaela Herbert (2013) har identifierat hur det blir allt vanligare förekommande i Malmö att bostadsrättsområden inhägnar sina tomter med olika former av staket, både för att markera äganderätt och för att minimera genomfart. Även Ann Rodenstedt (2014) har undersökt polariserande tendenser i Malmö. Det båda studierna visar på är att barriärer i staden inte främst handlar om att öka den personliga tryggheten, utan snarast härstammar ur privilegierade gruppers önskemål om att välja sina rum i staden. Sådana socio-ekonomiska segregationsprocesser är kopplade till olika upplåtelseformer och territoriell stigmatisering (se Wacquant 2007). Denna prioritering av ekonomiskt och etniskt privilegierade grupper, i kombination med svårigheter för stora grupper med låg inkomst att finna bostäder till rimliga hyror, skapar en segregerad stad. Boendesegregationen påverkar även de offentliga rummen, både i hur de används, utformas och hur de utnyttjas av olika verksamheter och företag.

Saskia Sassen (2012) har pekat på att vi idag upplever oss leva i ett allt mer gränslöst samhälle, och det gäller framför allt upplösning av traditionella gränser såsom nations- och kommungränser, samtidigt som vi ser hur nya mer ”osynliga” gränser etableras i staden. Inte sällan gäller de osynliga gränserna specifika grupper, baserat på medborgarstatus (papperslösa), religion eller etnicitet, och där både fysiskt och symboliskt våld kan utspelas mitt i övriga invånares vardagliga göromål (se t.ex. Listerborn 2015; Tsoni 2013).

Det finns alltså barriärer i flera dimensioner och många barriärer är svåra att upptäcka. Det är också, som ovan nämnts, lätt att fokusera på fysiska barriärer där man glömmer bort att de inte endast fungerar som barriärer utan även kan vara rumsliga länkar. Ett centralt begrepp i hållbar stadsplanering är stråk och där kan t.ex. ett grönstråk knyta samman grönområden, men samtidigt uppfattas som en barriär av dem som ska genomkorsa det. Stråk, barriärer och rumsliga kopplingar är alltså komplexa i sina relationer (Grundström 2014).

3.2.2 Organisatoriska barriärer

Överförd på den mer abstrakta företeelsen *organisatoriska gränslinjer* fungerar metaforen ”barriär” för att belysa något som är problematiskt hos organisationer, nämligen deras tendens att kapsla in en verksamhet i en viss struktur och därmed sammanhängande logik, vilket försvårar kommunikation med andra verksamheter och möjligheterna till samarbete. I detta sammanhang ser vi det som viktigt att skilja mellan två aspekter hos barriärer – som ibland kan sammanfalla men ibland kan avse olika *typer* av barriärer – nämligen barriärer som *hinder* och barriärer som *skydd*. Även om hinder och skydd kan uppfattas som två aspekter av samma sak får distinktionen sin betydelse när vi tänker på barriärer i relation till olika typer av *aktiviteter* (göranden). Vissa barriärer hindrar oss att göra det vi vill göra; andra barriärer skyddar det vi vill göra från oönskade störningar utifrån. Beroende på var vi befinner oss – innanför eller utanför – kan en och samma barriär ha båda funktionerna.

I Levande Malmö möter vi vid olika tillfällen exempel på hur förvaltningsgränser skapar avgränsningar mellan olika verksamheter. Inom Levande Malmö har detta oftast setts som ett problem; förvaltningsgränserna har setts som uttryck för de ofta omdiskuterade organisatoriska *stuprör* som förhindrar ett görande i form av samverkan, gemensamt beslutsfattande och ett effektivt genomförande. Särskilt problematiskt har detta uppfattats vara när man på båda sidorna om förvaltningsgränsen i grunden har varit överens om vad man vill åstadkomma men där man har varit låst vid logiker, arbetssätt och budgetar som skiljer förvaltningarna åt. I sådana fall har förvaltningsgränserna uppfattats just som barriärer som förhindrar ett önskvärt görande. Samtidigt existerar förvaltningsgränserna av en anledning – en anledning som kan uttryckas just i termer av att de *skyddar* ett görande – och även detta behöver man ha respekt för i ett förändringsarbete. Det som avgränsas kan bland annat handla om att upprätthålla specialistkompetenser, språk, kontinuitet och avgränsningar i verksamheten.

Karolina Skog säger att arbetet i Levande Malmö ”har kommit att handla väldigt mycket om organisation”. Det har förvånat henne, men samtidigt menar hon att det kan ha varit precis vad som behövdes. Överlag noterar hon att projektet inte har blivit riktigt vad hon hade tänkt, men att det inte ska tolkas som ett missnöje med projektets utveckling. Tvärtom menar hon att projektet på ett imponerande sätt har ”vågat ta ut svängarna” och i sitt arbete identifierat viktiga frågor och perspektiv som inte hade förutsetts och att det i sig är värdeskapande. I detta sammanhang kan Levande Malmös organisering av aktiviteter och målformuleringar

betraktas som ett sätt att förankra projektet i förvaltningens dagliga, praktiska arbete men också att samla tankarna kring stadens utformning och fortsatta utveckling.

Ett viktigt mål är att förstå bakomliggande drivkrafter och hinder. En förståelse som i sin tur ska öka den gemensamma handlingskraften, ge inspiration till nya arbetsmetoder, förbättra samarbetet och fram för allt bidra till en tät, grön och hälsosam stad med goda livsvillkor till alla. (Stadsbyggnadskontoret 2014)

För Levande Malmö del kom detta att innebära att projektet alltmer började blicka inåt och arbeta med sina egna processer för att förstå samarbetets utmaningar. Detta gjordes genom att projektet lade alltmer fokus på inomorganisatoriska barriärer, särskilt genom fallstudierna *Exempel Holmaskolan, Holma Live och Samutnyttjande i praktiken*.

3.3 Organisering kring territoriella utmaningar – en utmaning i sig

Kommunalrådet Karolina Skog sjösatte Levande Malmö och förklarar att hon själv ser bakgrunden till projektet som att det, inom sina ramar, syftar till att komma tillrätta med det faktum att det råder målkonflikter i Översiktsplanens vision om den täta, gröna och funktionsblandade staden. En förtätning av staden kan göras på ett dåligt sätt, t.ex. så att viktiga grönytor försvinner, men den kan också göras bra. Om en önskvärd utveckling ska kunna förverkligas – en *hållbar* utveckling, utifrån detta begrepps samtliga aspekter – behöver sådana målkonflikter medvetandegöras och ett aktivt arbete för att överbrygga dem behöver bedrivas (se också Alwall 2015). Att en hållbar stadsutveckling, med fokus på sociala, ekonomiska och ekologiska aspekter, är en svår balansgång har flertalet forskare pekat på. En del menar att det i sig är en realistisk och ideologisk omöjlighet att skapa en social och ekologisk hållbar utveckling inom ramen för de ekonomiska strukturer som dominerar dagens stadsutveckling (Marcuse 1998; Gunder 2006; Campbell 1996; Davidson 2010; Baeten & Tasan-Kok 2012). En anledning till att hållbar utvecklingen ofta hamnar i ett slags status quo är antagligen att målkonflikterna inte tas på allvar och att en konsensuspolitik dominerar (Swyngedouw, 2007).

3.3.1 Territorialitet

Stadsdirektör Christer Larsson förklarar att viljan att arbeta territoriellt frammanar nya sätt att arbeta och tänka kring stadsplaneringsfrågor inom Malmö Stad:

Om man jobbar med den organisationen vi har så tror jag att ett sätt att bryta barriärer är att arbeta in geografi, alltså en specifik geografi, och säga att "här ska vi lösa någonting!", alltså task force-inriktat. /.../ Jag tror att det är ett sätt att ta bort stuprören: man jobbar för en uppgift mot ett gemensamt mål.

Begreppet territorialitet har kommit att tolkas och förstås på olika sätt och dess innebörder skär igenom och innefattar såväl platsen, kroppen som praktiken. I Mattias Kärrholms avhandling *Arkitekturens territorialitet* (2004) ges en omfattande redogörelse av begreppets olika skepnader men i korthet kan *territoriet* förstås som

.../ ett avgränsat och i någon mening kontrollerat utrymme. Territoriet är i denna mening något som konstituerar och konstitueras av såväl byggd miljö som olika praktiker. Begreppet skulle alltså kunna användas som ett sätt att – via rumslig kontroll – belysa och tydliggöra förhållandet mellan användning och arkitektur (Kärrholm 2004:10)

medan det *territoriella* och *territorialitet* både handlar om människors uppfattning om en plats och platsens praktiker. När Levande Malmö diskuterar ”territoriet” eller det ”territoriella” förstås det emellanåt på samma vis som Kärrholms redogörelse men idén med Levande Malmö innefattar även platser (territorier) att organiseras och samverka kring för att uppnå materiella, politiska, ekonomiska och sociala lösningar. Genom att lösa de problem som är förknippade med ett specifikt geografiskt område, och göra det på ett sammanhållet sätt i relation till detta område, åstadkommer man ett organisatoriskt barriärbrytande och därtill en ökad effektivitet i beslutsfattande och genomförande. Även om detta arbetssätt, att inte fastna i stuprör, kan betraktas som organisatoriskt nyskapande så är den territoriella ansatsen också problematisk just för att den avgränsar sig geografiskt. Människor lever sällan inom de geografiska avgränsningar som projekten eller organisationen skapar, utan den territoriella konstruktionen kan hämma ett mer rumsligt relationellt perspektiv i planeringen där invånarnas ”glokala” erfarenheter bortses från. Det finns inte sällan en överdriven uppfattning om hur ”lokalt” människor i förortsmiljö lever sina liv (se Listerborn 2013). Begreppet ”localism” som politisk strategi och planeringsstrategi har av dessa skäl kritiserats. Framförallt kan man ifrågasätta hur den territoriella ansatsen lämpligen kan kombineras med att bryta barriärer.

3.3.2 Territorialitet och samutnyttjande

Sambandet mellan territorialitet och samutnyttjande kan betraktas som att territorialitet innebär samling kring ett avgränsat område och samutnyttjande av lokal, mark eller plats medan samutnyttjande är någonting som sker inom territoriet. Samutnyttjandets praktik är således en petriskål av territoriella praktiker i mindre format. Gränsen mellan territorialitet och samutnyttjande är otydlig och i dialogen mellan de två praktikerna växer en komplicerad väv fram som innebär överlappningar, glapp och förvirring. I mötesanteckningarna från Levande Malmö framgår hur olika verksamhetsrepresentanter betraktar en god utveckling och vilka värden som anses vara viktiga för framtiden. För- och grundskolans representanter

betonar vikten av lokaler utifrån behovet av plats och utrymme för att bedriva sin verksamhet medan Stadsbyggnadskontoret, MKB Fastigheter, Folkets Hus och Stadsfastigheter (Serviceförvaltningen) betonar att lokaler måste ge utrymme för att kunna förändras och möta framtida behov för att därigenom kunna tillgodose ekonomiska aspekter.

Således framträder två olika måttstockar för värderingen av en lokal och dess placering (territoriet) där den ena måttstocken betonar att det ska finnas ekonomiska förutsättningar för att kunna bedriva verksamheten. Lokalen och platsen behöver däremot inte vara knuten till en specifik verksamhet. Det andra måttet innebär att lokalen och platsen värderas efter hur väl den stöttar verksamhetens behov, och även den lokala sociala miljön. För exempelvis för- och grundskolans verksamhet innebär detta att lokalens utformning kan hjälpa till att synliggöra barnen.

Grundskolans representanter menar att lokaler och ytors innehåll spelar roll för att stimulera sociala utbyten och rörelse i staden genom att locka och attrahera människor att besöka och verka på olika platser i staden. Detta är även något som Stadsbyggnadskontoret, Fastighetskontoret och Stadsområde Väster instämmer i.

I grova drag utkristalliseras tre sätt att betrakta plats och lokaler vilka innebär (1) plats och lokal för att kunna driva verksamhet, (2) verksamheten kan drivas på olika platser och i olika lokaler, (3) platser och lokalers innehåll ska vara attraktivt för att skapa flöden i staden.

De tre olika förhållningssätten berör både samutnyttjande och territorialitet, men även ett rumsligt relationellt förhållningssätt, eftersom den samlade kunskapen om ett område berör och kräver ett helhetsgrepp om staden i kombination med en lokal kännedom om platsen. I våra observationsanteckningar framgår att ett samutnyttjande av en skolans lokaler inte enbart handlar om hur verksamhet och ansvar ska organiseras utan också om hur skolan är förankrad i sin omgivning och dess villkor samt den kännedom om dessa villkor som människor i området besitter, en så kallad *tyst kunskap* ("i området om området").

I våra observationsanteckningar från Holmaskolan 18 juni 2015 framgår att:

/.../ utifrån sett är hyresrätterna och bostadsrätterna snarlika varandra till utseendet men alla i området vet om vilka fastigheter som hör till vad – en slags tyst kunskap i området om området.

Uppdelningen mellan hyresrätter och bostadsrätter, vilka som går i skolan nära hemmet och de som rör sig längre bort från hemmet, handlar till viss del om att barns (och kanske även Holmabor i allmänhet) geografiska svängrum är centrerat till hemmets närområde. Istället för att hemmet är en utgångspunkt till andra delar av Malmö, försörjning, utbildning, fritidsaktiviteter och nöjen är hemmets närområde platsen för försörjning, utbildning, rekreation och intryck.

*Skolpersonalen (rektor och skolsköterska) menar att trångboddheten i området påverkar människor och att många barn och unga tenderar att stanna kvar i området. De uppmanar stadsbyggnadskontoret och projektet att det måste byggas **vägar ut ur området**. Inte endast bygga för att leda in besökare och boende i området för att upptäcka Holma och Kroksbäcksparken.*

Den tysta kunskapen rymmer information om såväl områdets förutsättningar som behov. Att arbeta territoriellt kan därmed inte enbart innefatta ett stadsområdesperspektiv eftersom det handlar om hur ett stadsområde ska sammanlänkas med andra delar av staden. Det kan också vara värt att fördjupa kunskapen om, och nyansera synen på, invånarna i miljonprogramsområden och deras lokala rörelsemönster. Ett medvetande om den egna blickens begränsningar både som forskare och praktiker är oerhört viktig att ta med sig i den här typen av förnyelseprojekt. Vad som är det lokalt specifika kan vara mycket svårt att avgöra.

Samutnyttjande av skolan utgör en plats för att förändra området för individen som bor i området och som nyttjar platsen. Dock måste förändringens riktning, för att kunna leda till en långsiktighet, tas utifrån perspektiv som kan benämnas territoriella eller rumsligt relationella. Att enbart betrakta samutnyttjande utifrån vad som behövs för att bedriva verksamheten och utifrån att fylla ett behov av lokaler, riskerar att medföra en kortsiktighet som på sikt kan öka segregationen. Från våra observationsanteckningar från mötet i Holmaskolan:

Stadsområde Väster menar att visioner skiljer sig mellan olika områden. I områden som exempelvis Västra hamnen är det farligt att drömma litet – där ska det finnas stora spektakulära byggnader och nya visioner ska manifesteras medan i andra områden som exempelvis Holma (men jag tror han sa Augustenborg specifikt) kanske vi (Malmö Stad) är nöjda om vi planterat lite träd.

*För att frånga de redan invanda hjulspåren behöver vi (projektet) tänka nytt eftersom vi (Malmö Stad) har våra uppdrag, våra budgetar men vi har inte lösningar. Även om vi har lösningen så behöver vi hjälp utifrån för vi behöver någon som kan **röra om i grytan utifrån egna erfarenheter**. (...) näringslivet har andra perspektiv och lösningar som inte kommunens egna logik bemästrar och därför bör Malmö stad låta näringslivet tänka nytt och på så vis locka eller göra något annat av situationen.*

Att arbeta med en plats utifrån ett territoriellt angreppssätt innebär i sin enklaste skepnad att arbeta med ett avgränsat område, men hur arbetet ska bedrivas innebär att angreppssättet tvingar fram frågor om hur man förstår platsen (territoriet) eftersom platsen i sig är kodad med olika förväntningar (ideal, krav, måsten), förutsättningar (resurser t.ex. ekonomiska, materiella, biologiska, sociala) och föreställningar (om vilka som bor där och vilka praktiker som bedrivs). Det handlar också om att förstå olika verksamheters behov och nyttor av platsen utifrån deras skilda uppdrag.

Samutnyttjande av platser och lokaler uppmärksammar dels vilka kroppar som befinner sig på en plats, vilka praktiker som bedrivs och vilka verksamhetsbehov som tillgodoses men det uppmärksammar också gränserna mellan olika verksamheter i fråga om uppdrag, ansvarsområde, logik och intresse. Projektledaren Tyke Tykesson säger i ett av våra samtal att det finns en vilja att arbeta gränsöverskridande men att förvaltningsgränserna sätter käppar i hjulet samtidigt som det är svårt att mäta med att bryta upp gränserna. Viljan att samarbeta har varit ett återkommande tema under projektets gång och hos berörda verksamheter. Levande Malmös utmaning har inte varit att själva bedriva projekt utan att arbeta med befintliga processer i syfte att undersöka varför samarbete inte sker i större utsträckning.

I samtalen med projektledarna säger de, att även om projektgruppen har utgjorts av verksamheter som vanligtvis innefattas i diskussioner om stadens utformning har projektet också inkluderat andra kommunala verksamheter såsom skola och områdesprogrammen men också det civila samhället indirekt genom att dessa involverats i olika underprojekt. I intervjuer med koordinatorena för områdesprogrammet¹⁰ och praktikanterna, vid projektgruppsmöten och i samtal med projektledarna förmedlas dock en bild av en stuprörsorganisation som innebär att både uppdrag och rutiner för det dagliga arbetet sköts utifrån en väl inarbetad arbetslinje som bidrar till att upprätthålla gränserna inom organisationen. Även om projektet har samarbetat med både förvaltningar och civilsamhället i olika underprojekt kvarstår det faktum att projektgruppen som konstellation inte är ovanlig utan snarare standardmässig i sammanhanget. I det stora hela har projektgruppens representerade verksamheter förblivit intakta. De små förändringar som skedde genom att VA Syd och Räddningstjänsten Syd lämnade projektet berodde på att dessa organisationer inte uppfattade sig ha något att bidra med mot bakgrund av den utveckling som projektet genomgick. Sebastian Thuns från Räddningstjänsten Syd menar att deras risk- och räddningstjänstperspektiv kommer till nytta i planprocesserna medan det visionära och idéutvecklande arbete som projektet kom att bli inte innefattades i deras verksamhetsuppdrag.

En annan svårighet som har med förvaltningars olika ansvarsområden och gränser att göra beskrivs av Holmaskolans rektor Ingrid Olsson. Hon berättar att initiativet till att diskutera samutnyttjande och Holmaskolans roll inte har växt fram genom dialog utan anlände som en inbjudan från Levande Malmö. Hon noterar visserligen att skolans perspektiv har efterfrågats i diskussionen, men eftersom initiativet har kommit från ett annat håll – Levande Malmö –

¹⁰ Områdesprogrammen var ett femårigt projekt som delvis löpte parallellt med Malmökommissionens uppdrag och avslutades 2015. Syftet var att öka välfärden genom att förbättra levnadsvillkoren och den fysiska miljön i områdena Lindängen, Herrgården, Holma/Kroksbäck, Seved och Segevång. För mer information se rapporten <http://malmo.se/download/18.5f3af0e314e7254d70ed52d6/1449842222581/poprapport+omp.pdf>.

kommer problemformuleringarna i den konkreta diskussionen ändå inte att ta fasta på det hon ser som skolans uppdrag och behov. För både representanterna för VA Syd och Räddningstjänsten Syd och för Holmaskolans rektor har en rollkonflikt uppstått, eftersom deras rådande uppdrag, ansvars- och kompetensområden begränsar deras spelutrymme. Även tidigare likartade projektsatsningar har visat på svårigheterna att bryta invanda strukturer (Listerborn et al 2014).

Tanken om territoriella arbetssätt innebär inte enbart att samlas kring ett område men också att *förstå när, hur och i vilka frågor som en viss verksamhets kunskap och perspektiv kan bidra*. Tanken om det territoriella arbetssättet öppnar även upp dialogen för att diskutera frågor som berör yrkespraktik, ansvar och lämplighet. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om det lokalas begränsningar när det gäller förändringsprocesser och risker med att tolka olika företeelser ur ett lokalt avgränsat perspektiv.

Sammanfattningsvis har Levande Malmös arbete synliggjort att viljan att samverka finns men förfarandet gällande samverkan och olika representanters roller och förväntningar behöver klargöras för att arbetet ska kunna bedrivas. Dialogen bör inte enbart avse sakfrågan utan också verksamhetsgränserna för att arbetet med en plats ska bli fruktbart. Det territoriella arbetssättet kräver en genomgripande diskussion om inte enbart platsen och dess praktiker och situering i en större urban kontext utan också om hur dessa arbetssätt skär rakt in i verksamheternas olika områden. Arbetet behöver därmed samlas i dialoger som klargör och skapar en förståelse för när, hur och i vilka frågor som en viss verksamhets kunskaper och perspektiv blir verksamma i processen och utifrån detta leda processen.

4 Slutord: Vad har levande Malmö skapat?

I detta avslutande kapitel har det blivit dags att återknyta till de frågor vi ställde inledningsvis:

1. *Vilka värden har Levande Malmö identifierat och skapat?*
2. *Vilka problem har projektet identifierat och vilka hinder har det självt konfronterats med under sin utveckling?*
3. *Hur landar en ambition som Levande Malmös i en organisatorisk verklighet?*

I de följande avsnitten kommer vi att försöka besvara dem, en efter en.

4.1 Värden

Christer Larsson har en enkel och tydlig bild av Levande Malmös syfte: ”Levande Malmö är ett sätt att genomföra Översiktsplanen”, ett svar på frågan ”hur ska vi åstadkomma den täta, gröna och sammanhållna staden?”. Han uttrycker att han som stadsbyggnadsdirektör är mycket nöjd med hur projektet har genomförts och dess tydliga förankring, både inom förvaltningen och i politiken.

Projektet Levande Malmö har under projekttiden rört sig från ett relativt klart uppfattat syfte om att identifiera barriärer i stadens byggda miljö till att se behovet av att utforska ett betydligt mer diversifierat problemkomplex kring vad som hindrar eller försvårar en önskvärd utveckling i staden. Att identifiera utmaningarna är i detta sammanhang ganska lätt; projektet i sig har pekat på dem och handlat om dem. Men det är också påfallande – och i någon mån paradoxalt – att just denna process även har utgjort den största *vinsten* med projektet.

Levande Malmö har utgjort en process för stadsutvecklingsarbetet i Malmö att på ett nytt (eller åtminstone bättre) sätt *identifiera och ansluta sig till värden*. Från detta perspektiv kan projektet alltså beskrivas som *värdealstrande*, men också som ett sätt att konkretisera vad förverkligandet av värden kräver i organisatoriska och praktiska termer. Den fråga Levande Malmö som projekt självt har brottats med skulle därför kunna sägas vara: ”Hur kan vi gå från det som är lätt att säga (värdeorden) till det som är svårt att göra (konkret förändring i en önskvärd riktning)?”

Men vilka är då värdena? Vilka värden har, som vi nämnde i ovanstående fråga 1, projektet identifierat och skapat? Tre sådana värden har redan nämnts: *tät*, *grön* och *sammanhållen*. Dessa värden är ”inbyggda” såtillvida att de finns redan i den översiktsplan som det har varit ett av Levande Malmös uppdrag att förverkliga. Andra värden kan beskrivas i termer av både ”absoluta” värden (som avser mål) och ”instrumentella” värden (som avser medel för att uppnå målen), eller – annorlunda uttryckt – som värden vars förverkligande projektet i förlängningen har *syftat till* respektive värden som projektet konkret har *handlat om*. Till de förra hör värden som hälsa och god livsmiljö (dit kan vi räkna de miljömässiga värdena, det ”gröna” i staden) liksom delaktighet och jämlikhet. Till de senare hör bland annat de värden som handlar om förtätning och funktionsblandning, liksom ekonomisk effektivitet och samarbete över förvaltningsgränser. Ett problem för Levande Malmö – ett problem som detta projekt dock långtifrån är ensamt om – är att värden på dessa olika nivåer tenderar att sammanblandas. Även om fokus i projektet försköts från värden som handlade om att bryta barriärer till värden som handlade om samutnyttjande – vilket kan ses som ett skifte från en negativt till en positivt uppfattad problematik – rör sig projektet i det konkreta arbetet ändå i

hög utsträckning på de instrumentella värdenas nivå. Att bryta barriärer ska antagligen inte ses som ett självändamål. Sådana aktiviteter utgör medel för att uppnå ett högre värde (skapa gemenskap, integration etc), och barriärbrytande är heller inget enkelt eller riskfritt åtagande eftersom barriärer ofta inte är synliga för den som inte är exkluderad och alltså inte bara har till uppgift att separera utan också att skydda. Men på samma sätt förhåller det sig faktiskt med samutnyttjande. Trots att vi ser den beskrivna begreppsliga ”glidningen” i projektet Levande Malmö – från barriärer till samutnyttjande – som en positiv utveckling menar vi att inte heller denna glidning har åstadkommit ett förverkligande av något ”absolut” värde. Uppnåendet av det absoluta värde som projektet åsyftar – att Malmö ska vara en bra stad för alla att leva i (hälsosam, grön och integrerad) – underlättas om vissa barriärer bryts och om fler funktioner än idag kan samexistera på samma platser, men att åstadkomma dessa fysiska och organisatoriska förändringar är i sig inte samma sak som att förverkliga det överordnade värdet.

Det är heller inte klart på vilken skalnivå som insatserna är till mest nytta. Problemformuleringen, eller det önskade värdet, måste sättas i relation till möjliga insatser. Värdebegreppen är dels olika till sin karaktär, dels är de vaga i sin konkreta innebörd. Frågan är om de använda begreppen kan bidra till att synliggöra de konfliktpunkter som kan leda till tydliga ställningstaganden, eller om de bidrar till att förstärka en redan dominerande diskurs om hållbar stadsutveckling som önskar omfatta alla hållbarhetsspår. Här behöver en fortsatt process bli tydligare, kanske inte i att identifiera konkreta värden men i att visa hur det praktiska förverkligandet av dem också kan utgöra steg mot att förverkliga de överordnade värdena. Därmed skulle också projektets funktion som en ”Malmökommission i miniatyr” kunna bli verklighet, eftersom det var detta Malmökommissionens rekommendationer syftade till men inte kan åstadkomma utan en tydlig implementering i en konkret praktisk och administrativ (institutionell) verklighet.

4.2 Problem och hinder

Levande Malmö är en del av en komplicerad kommunal väv vars nämnder och förvaltningar avgränsar, överlappar, kapslar in och samtidigt skapar stabilitet i organisationens arbetsätt och uppdrag. Projektledarna menar att det unika i uppdraget har varit dess undersökande karaktär men också att detta har möjliggjorts genom styrgruppens låga grad av inblandning. Att projektet frigörs från sin ursprungliga plan och stöttas kan förklaras med att det inte är ovanligt. Att projekt förändras kan betraktas som en nödvändig reflexionsprocess för att

hantera de förväntningar om idériakedom, utveckling, förnyelse och förändring som projektbegreppet rymmer (Sahlin 1996:243).

Projektets utveckling från den fysiska miljön till organisatoriska frågor utgör en del av dess reflexionsprocess som också har frammanat förändringar och omtolkningar av projektets ursprungliga syften och mål. I Halvtidsrapporten förklaras hur projektet har gått vidare i ett undersökande av varför åtgärder för att minska att synliga och osynliga barriärer ofta har stannat på skisstadiet i den fysiska planeringen. Bland annat identifieras ekonomiska, organisatoriska (ansvarsförhållanden, målbilder) och individuella (attityd och handling) orsaker till varför handling saknas trots en positiv inställning (Aulin m.fl. 2015).

4.2.1 Tid, långsiktigt perspektiv och skarp målformulering

Karolina Skog menar att Malmö står inför stora utmaningar vilket i praktiken innebär att det behövs tid för att tänka ut hur utmaningarna ska hanteras. För Malmös långsiktiga hållbarhet är bostad, skola och självständig försörjning tre grundstenar. Levande Malmö identifierar att långsiktiga perspektiv och tydliga målformulering är centrala för att kunna förändra arbetssätten och sträva mot gemensamma mål. Även om 3-5 år för ett projekt kan betraktas som lång tid pågår parallella projekt som överlappar varandra. För att kunna komplettera och samverka behöver relationerna mellan projekten klargöras. Enligt Karolina Skog handlar samverkan om hur man utnyttjar de resurser som finns men också om hur man kan knyta resurser utanför Malmö Stad till sig genom att kombinera nyttor. Hur projektet kom att utvecklas kan därmed sägas illustrera de utmaningar som kommuner står inför idag, med en svag ekonomi men samtidigt ökande sociala åtaganden. Att utveckla nya strategier för att kunna leverera välfärd till sina medborgare har blivit en akut fråga för flertalet kommuner, vilket föranleder nya samarbetsformer.

4.2.2 Nyttan måste genomsyra beslutsprocesserna i alla nivåer av organisationen

För att se nyttan måste man samverka och i arbetet innebär detta att också se hur arbetet är organiserat och strukturerat. För att nyttan ska kunna genomsyra beslutsprocesserna behöver arbetsprocessen (vad man gör) frikopplas från linjen (strukturen) eftersom man sett att befintliga arbetsprocesser inte får i kraft ett önskat genomförande till exempel att åtgärder och lösningar fastnar i skisstadiet och aldrig införlivas. Genom Levande Malmös inblick i olika underprojekt väcks tankar om arbetspraktikers koppling till den egna nyttan. För projektet väcks frågeställningar om hur befintliga resurser kan nyttjas på ett mer effektivt sätt eftersom olika aktörer och verksamheter kan komplettera varandra. Ett exempel är arbetet med

passagen vid entrén till Framtidens hus.¹¹ I arbetet med passagen såg intressenterna olika nyttor i projektet och bidrog inom respektive ansvarsområden med befintliga resurser. Det samlade resultatet blev en fysisk förändring av platsen som, till en låg kostnad, ökar känslan av trygghet och ägandeskap av stadsmiljön. Att identifiera nyttan gemensamt innebär både att se det som berikar här och nu (vilka resurser som finns tillgängliga och hur de kan användas) men också tala om vad som kan bli till en framtida resurs och hur man ska agera för att utvinna den.

4.2.3 Budget bidrar till att skapa och upprätthålla barriärer

Budget är i vissa avseende ”ett slutet” system som verkar för att planera, följa upp och utvärdera händelseförlopp. Den målrationella skepnaden är till för att skapa stabilitet och kontroll men bidrar också till att skymma eller försvåra samverkan och gemensamt nyttjande mellan olika förvaltningar, verksamheter och organisationer. Både PwCs och Golrang och Näsmans rapporter visar att samutnyttjande av plats efterfrågar gemensamma lösningar för att hantera ansvar, kostnader och innehåll samtidigt som den lokala kontexten bör tas i beaktning. Att införa samutnyttjande i större skala ställer höga krav på en moderorganisations möjligheter till variation av såväl vad som samutnyttjas men också vilka som ska samutnyttja och hur det skall ske. PwCs förslag är att anlägga samordnande funktioner så som samfinansiering, gemensam pott, eller att anställa en övergripande ansvarig centrumledare med god lokalkännedom och kunskap att producera för att kunna arbeta med helheten. Förslaget diskuteras vid projektets fortsättningskonferens varpå problematiken bekräftas. Att arbeta med samfinansiering, gemensamma potter eller anställningar kan göras genom att antingen skapa en ny organisationsform, ett projekt eller förändra den befintliga organisationsstrukturen men oavsett form kvarstår det faktum att förvaltningsgränserna och budgetar tecknar ramar för vilka handlingarna faller inom eller utanför organisationsramen.

Sammanfattningsvis bör man ta hänsyn till att Malmö stads organisation har förändrats genom åren för att komma åt problematiken med förvaltningsgränserna. Levande Malmös intention att förnya arbetssätten på ett mer långsiktigt sätt är efter projektets slut fortfarande oklart. Modeller för ett nytt arbetssätt behöver fortfarande byggas och det territoriella tankesättet behöver införlivas genom att fortsätta att bearbeta de tankegångar och hinder som Levande Malmö identifierat.

¹¹ Se <http://malmo.se/Kommun--politik/Organisation/Stadsomradesforvaltningar/Stadsomradesforvaltning-Soder/Nyhetsarkiv/Soder/2015-08-07-Vernissage-i-offentligt-var dagsrum.html>.

4.3 Den organisatoriska verkligheten och projektets förlängning

Stadsbyggnadsdirektör Christer Larsson menar att Levande Malmö kan ses som ett sätt att nå de mål som formulerats i Översiktsplanen (ÖP), och i vår intervju med kommunalrådet Karolina Skog påpekade hon att de drivande personerna i projektet – i synnerhet Marianne Dock och Tyke Tykesson – haft en särskilt viktig roll eftersom de redan sedan tidigare hade ett sådant perspektiv. För projektgruppen (inklusive projektledarna) innebär det en samsyn kring att man behöver arbeta aktivt med att identifiera och överbrygga målkonflikterna i Översiktsplanens vision. Enligt projektledarna Marianne Dock och Tyke Tykesson är Levande Malmös undersökande karaktär förebildlig eftersom den har ökat möjligheterna till att tänka nytt för att därefter kunna agera på ett nytt sätt. Denna insikt, såväl som styrgruppens låga grad av styrning, ligger också till grund för att projektet (i synnerhet projektledarna) ”vågat ta ut svängarna” och utveckla projektet efterhand.

För att förstå Levande Malmös organisatoriska sammanhang – det sammanhang som projektet både utgår från och, som vi har uttryckt det, landar i – är det möjligt att referera till Mats Freds (2015) förståelse av den *porösa* organisationen. Till skillnad från andra organisationsmodeller kan denna modell förklara hur organisationen, utan att mista sin grundstruktur, kan absorbera ekonomiska medel, kunskap och samarbeten. Utifrån Freds resonemang kan en tolkning vara att *Levande Malmö är förankrad i en organisatorisk omgivning som både har en stabil grundstruktur men också en elasticitet som nyttjas av kommunen för att driva samverkansprojekt*. I förlängningen medför detta en poröshet i organisationens organisering som innebär att organisationen likt en tvättsvamp expanderar och minskar i omfång beroende på inflödet av uppdrag och ekonomiska medel.

I Halvtidsrapportens rekommendationer föreslås att Kommunstyrelsen ska ge i uppdrag åt Levande Malmö att ge förslag till hur projektet kan fortleva och hur de idéer som framkommit kan implementeras i den kommunala organisationen. Vi som följeforskare menar att ett kommande förändringsarbete behöver ta fasta både på konkreta organisatoriska förhållanden och arbetsformer och på mer visionära aspekter. Samtidigt har Levande Malmö visat att dessa nivåer hänger ihop. Oavsett hur det legitimeras (praktiskt, resursmässigt eller ”visionärt”) kräver ett nytt arbetssätt – t.ex. ett territoriellt sådant – förändringar i och överbryggingar mellan olika delar av organisationen, men lika viktigt att bearbeta är det faktum att olika verksamheter har olika värden att förhålla sig till, bevaka och eftersträva. En viktig aspekt av Levande Malmös arbete, som vi har pekat på i rapporten, har handlat om att identifiera värden (ibland beskrivna som ”nyttor”) att eftersträva, värden som på ett konkret plan behöver uppnås och som i sin tur pekar mot de överordnade, ”absoluta” värden om en integrerad och

hälsosam stadsmiljö som genomsyrar både Malmökommissionen och Översiktsplanen. I nästa steg behöver blicken tydligare riktas mot verksamheternas egna värdesystem, vars upprätthållande i dagsläget står i vägen – utgör barriärer – för förverkligandet av de överordnade värdena. Levande Malmö kan ur detta perspektiv ses som uttryck för både en fördjupad självkritik inom den kommunala organisationen och en önskan om att hitta andra former att arbeta.

5 Referenser

5.1 Litteratur

- Alwall, J (2015): *Hållbarhetens motsägelser*, Blogg: Kultur, samhälle, mångfald & integration – ett Malmöperspektiv.
(www.jonasalwall.wordpress.com/2015/02/15/hallbarhetens-motsagelser/)
- Baeten, G & Tazan-Kok T (2012): *Contradictions of Neoliberal Planning*, Berlin: Springer.
- Black, M (1955): Metaphor, *Proceedings of the Aristotelian Society*, Vol. 55, 273-294.
- Campbell, S (1996), Green Cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development, *Journal of the American Planning Association*, Vol. 62, 296-312.
- Davidson, M (2010): Sustainability as Ideological Praxis: the Acting out of Planning's Master Signifier, *City*, Vol. 14, No. 4, 390-405.
- Dock, M, Johansson, B & Kristersson, H (2012): *Stadens rumsliga påverkan på hälsa*. Arbetsgruppen för stadsplanering på uppdrag av Eva Engquist, Christer Larsson, Katarina Pelin, Malmö: Kommission för ett socialt hållbart Malmö.
- Engwall, Mats (2003): No Project is an island: linking projects to history and context, *Research Policy* nr. 32, 789-808.
- Fred, Mats (2015): Projectification in Swedish municipalities: a case of porous organizations, *Scandinavian Journal of Public Administration (SJPA)*, nr. 2; vol. 19, s. 49-68.
- Grundström, K (2014): Stråk mellan öst och väst – stadsbyggnad i ett föränderligt stadslandskap, Listerborn, C, et.al. (red) *Strategier för att hela en delad stad – samordnad stadsutveckling i Rosengård, Malmö*, MAPIUS 16, Malmö: Malmö högskola.
- Gunder, M (2006): Sustainability. Planning's Saving Grace or Road to Perdition? *Journal of Planning Education and Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 208-221.
- Herbert, M (2013): *Stadens Skavsår: Inhägnade Flerbostadshus i den Polariserade Staden*, MAPIUS 12, Malmö: Malmö högskola.
- Kärholm, M (2004): *Arkitekturens territorialitet. Till en diskussion om territoriell makt och gestaltning i stadens offentliga rum*, Lund: Lunds universitet.
- Listerborn, C (2013): Suburban women and the "glocalisation" of the everyday lives: gender and glocalities in underprivileged areas in Sweden, *Gender, Place and Culture* Vol. 20 (3), 290-312.

- Listerborn, C et. al. (red) (2014): *Strategier för att hela en delad stad - samordnad stadsutveckling i Rosengård, Malmö*, MAPIUS 16, Malmö: Malmö högskola.
- Listerborn, C (2015): Geographies of the veil: violent encounters in urban public spaces in Malmö, Sweden, *Social and Cultural Geography*, Vol 16 (1), 95-115.
- Marcuse, P (1998): Sustainability is not enough, *Environment and Urbanization*, Vol. 10, No. 2, 103-112.
- Nytta med följeforskning: En vägledning för utvärdering av strukturfonderna 2007-2013*, NUTEK, R 2008:16. (http://www.trf.sll.se/Global/SATSA-projektet/Dokument/F%C3%B6ljeforskning/nytta_m_foljeforskning.pdf)
- Rodenstedt, A (2014): *Living In the Calm and Safe Part of the City: The Socio-spatial Reproduction of Uppermiddle-class Neighbourhoods in Malmö*. Uppsala: Uppsala University.
- Sahlin, Ingrid (red.) (1996) *Projektets paradoxer*, Lund: Studentlitteratur.
- Sassen, S (2012): When the Center No Longer Holds: Cities as Frontier Zones, *Cities: The International Journal of Urban Policy and Planning*, 1-4.
- Swyngedouw, E (2007): Impossible Sustainability and the Post-political Condition, in D.Gibbs & R. Krueger *The Sustainable Development Paradox*, Guildford Press.
- Söderlund, Jonas (2005) *Projektledning & projektkompetens: Perspektiv på konkurrenskraft*, Malmö: Liber.
- Tsoni, I (2013): African Border Crossings in a 'City-of-Others', *Journal of Mediterranean Studies*, 22.1, 141-169.
- Wacquant, L (2007): Territorial Stigmatization in the Age of Advanced Marginality, *Thesis Eleven* 91, no. 1, 66-77.

5.2 Intervjuer

- Anto Tomic & Linda Johansson, oktober 2015
- Linnea Näsman & Emily Golrang, november 2015
- Ingrid Olsson, november 2015
- Christer Larsson, december 2015
- Karolina Skog, januari 2016
- Sebastian Thuns, februari 2016

5.3 Observationer

- Urbanstrategiskt forum, 17 april 2015
- Workshop, 18 juni 2015
- Projektgruppsmöte, 21 augusti 2015
- Projektgruppsmöte, 24 september 2015
- Projektledarmöte, 12 oktober 2015
- Seminarium Levande Malmö & PLASMA, 20 oktober 2015
- Projektgruppsmöte 26 okt 2015
- Projektledarmöte, 16 november 2015

Projektgruppsmöte, 1 december 2015

Presentation av WSPs arbete och workshop, 1 december 2015

Fortsättningskonferens, 11 december 2015

Projektledarmöte, 23 februari 2016

5.4 Projektdokumentation

Stadsbyggnadskontoret (2014), *Levande Malmö. Uppdragsbeskrivning*, Dnr SBN-SBK-2013-01378

Aulin, G, Dock, M & Tykesson, T (2015) *Levande Malmö – Malmös nya berättelse manifesterad*. Stadsbyggnadskontoret, [Halvtidsrapport]. Dnr SBN-SBK-2013-01378

Hultgren, M & Jacobsson R (2015), *Levande Malmö, Exempel: Holmaskolan*. PWC

Golrang Emily & Näsman, Linnea (2015) *Samutnyttjande i praktiken. Uppdrag inom levande Malmö och Plan för samhällsservicens markbehov i Malmö*, Malmö Stad.