



Till kommunfullmäktige

Levande Malmö – en del av Malmös nya berättelse

En ny berättelse om Malmö håller på att växa fram. Det är en fortsättning på historien om Malmös förvandling från en industristad i kris, till en modern, miljömedveten och framtidsinriktad stad. Berättelsen handlar nu också om hur staden griper sig an sina socio-ekonomiska utmaningar på nya sätt. Om hur ett aktivt arbete för att bryta barriärer av flera olika slag i staden resulterar i ett mer levande Malmö. Men om denna berättelse ska bli mer än ord behövs insatser och åtgärder som kräver nya angreppssätt och nya arbetsmetoder.

Sammanfattning och förslag

Arbetet med Levande Malmö har bedrivits förvaltningsövergripande och i samarbete med bland annat projektet för en utvecklad investeringsstyrning som startade under 2015. Efterhand har projektet med påtaglig samstämmighet konstaterat att en förutsättning för att bygga Malmö helt och att kunna bryta fysiska, mentala och sociala barriärer är först och främst att organisatoriska och finansiella strukturer fungerar optimalt och verkar i samma riktning. Det har också blivit tydligt att vilja och möjlighet för att arbeta på nya sätt genomsyrar många nivåer i kommunens förvaltningar. Det finns en insikt om nödvändigheten att kunna röra sig utanför sin 'bekvämlighetszon'. *Levande Malmö* har framförallt sett att följande nyckelord borgar för barriärbrytande resultat:

- Prestigelös samverkan
- Agera territoriellt och på tvärs organisationen
- Genomföra långsiktiga och permanenta satsningar
- Skapa bättre sammanhang mellan budgetar och upprätta mer gemensamma ekonomier
- Bygga kunskapsallianser
- Tydliga och genomförbara framtidsbilder med gemensamma skarpa mål

Levande Malmö föreslår att kommunfullmäktige genom uppdrag till nämnder och förvaltningar stimulerar och styr den kommunala organisationen till att tillsammans vidta nödvändiga åtgärder för att bryta barriärer av olika karaktär (se vidare sidan 4).

Bakgrund och uppdrag

Levande Malmö initierades genom att medel avsattes i kommunens budget för 2014 och 2015. I budgeten konstaterar kommunfullmäktige att "Fysiska och mentala barriärer hindrar en positiv utveckling i hela Malmö" och för att råda bot på detta ska "ett antal oberoende experter ges i uppdrag att göra en forskningsöversyn, [...] och presentera åtgärdsförslag som stödjer hur en tät och grön stad ska utformas för att bidra positivt till folkhälsa, integration och företagsamhet."

I projektets inledningskede konstaterades att barriärer som hindrar en positiv utveckling är av flera olika slag. Synliga barriärer kan vara trafikleder eller platser som upplevs som otrygga. Mindre synligt kan vara mentala eller sociala barriärer mellan exempelvis områden eller upplåtelseformer.

Under projektets gång framkom att många fysiska åtgärder i syfte att minska både synliga och osynliga barriärer inte sällan stannar på skisstadiet. Det kan handla om att överbygga breda gator, att bygga om trafikleder till stadsgator, att bygga tätare och grönare, att skapa nya kopplingar och samutnyttjande av grönområden, att skapa mångfunktionella målpunkter och mötesplatser. Orsakerna kan vara många – inte minst ekonomi sätter hinder – men det finns också organisatoriska hinder och oklara ansvarsförhållanden som försvårar. Strukturella och mentala hinder inom kommun och offentlig planering, bland annat genom oklara målbilder, bidrar också till avsaknad av handling trots en positiv inställning till förändring. Oro från invånare när barriärbrytande åtgärder innebär att stadsdelar med olik socioekonomisk bakgrund kommer närmare varandra, exempelvis rädsla att den egna fastigheten sjunker i värde, är en annan viktig aspekt att beakta.

I en tid när ekonomi och avregleringar kräver allt mer samverkan mellan olika sektorer blir mentala barriärer mellan olika samhällssektorer en allt viktigare aspekt att arbeta med. *Levande Malmö* har därför kommit att fokusera på orsaker och strukturella lösningar mer än på förslag till fysiska åtgärder.

Lärdomar och slutsatser

Vikten av gemensamma och realistiska målbilder, väl fungerande organisation och behov av nya finansieringsformer har tydligt framkommit. För att realisera olika typer av åtgärder i syfte att bryta barriärer krävs att organisatoriska och finansiella strukturer fungerar optimalt och i samklang. Gemensamma mål måste vara på plats i tidiga projektskedet. Samarbetsformer och arbetsprocesser behöver utvecklas för att kunna möta de utmaningar som finns i dagens Malmö.

Goda intentioner för att bryta barriärer av olika slag som alla kan vara överrens om, fastnar ofta i genomförandeskedet. Det är därför viktigt att identifiera och förstå de hinder som kan finnas för att få till stånd en önskad utveckling eller förändring. Malmö stad behöver gå från ord och utredande till handling och genomförande.

En tidig insikt inom *Levande Malmö* var att inte behandla uppdraget som fristående utan mer som ett stöd till andra pågående arbeten där det av olika anledningar varit svårt att till fullo realisera de åtgärder som skulle minska barriäreffekter på bästa sätt. Utifrån de erfarenheter som dragits ses behovet av att en sådan stödjande funktion lever även efter tidramen för *Levande Malmö*.

Gemensamma mål

En nödvändig förutsättning för att uppnå de ambitioner som formuleras i uppdraget för *Levande Malmö* är gemensamma och genomförbara målbilder, såväl övergripande för kommunen som i olika projekt. Förståelse för och brett ägarskap till mål är väsentligt. Det räcker dock inte med gemensamma mål utan kopplat till dessa måste konkreta uppdrag från kommunens högsta ledning säkerställa för att förvaltningarna får möjlighet att arbeta tillsammans för att uppnå målen. Mål behöver därtill kopplas till tydliga mandat och beslut.

Inom kommunen pågår många överlappande initiativ och projekt, ibland med oklara inbördes relationer. En tydlig och samordnad prioritering av satsningar – på kort och lång sikt – med utgångspunkt i de nyttor de tillför staden är väsentlig.

Tydliga kommunövergripande målbilder – formulerade genom kommunfullmäktiges mål, översiktsplanen och *Vision Malmö 2040* – kommer att behöva fullföljas genom fokuserade lokala kraftsamlingar med skarpa målformuleringar och tydlig koppling till vardagliga realiteter i olika stadsdelar. Genom en målstyrning som stödjer och styr beslutsprocesser, prioriteringar och investeringsstrategier kan förutsättningar skapas för att bryta barriärer i enlighet med uppdraget för *Levande Malmö*.

Agera territoriellt och långsiktigt

Dagens kommunala organisationsstruktur klarar inte fullt ut av att lösa de utmaningar som finns i dagens samhälle. För att uppnå syftena med *Levande Malmö* är det nödvändigt att initiera processer på tvärs med kommunens förvaltningsorganisation. Geografiskt baserade organisationsstrukturer (exempelvis 'program', i enlighet med den modell för styrning av kommunens investeringsportfölj som är under utveckling) som kan agera territoriellt snarare än sektoriellt är en form som behöver provas och utvecklas. Territoriell stadsutvecklingsorganisation behöver tydliga mål, definierade resurser, särskild ekonomi och fokus på genomförande. Innovation och förnyelse är viktiga ledord liksom öppenhet och inkluderande. Det behöver samtidigt skapas förutsättningar för exekutiv kraft med kapacitet att skapa beslutsunderlag och driva frågor och processer framåt.

Det är väsentligt att ha ett långsiktigt perspektiv i alla åtgärder som involverar invånare. Tre- eller femåriga projekt som skapar förväntningar hos deltagare och boende, men som avslutas trots goda resultat, kan vara förödande för förtroendet för kommunen. Pilotprojekt kan behövas men måste ha en tydlig målsättning att integreras och finansieras inom ramen för ordinarie verksamhet. Att bedöma nyttor och effekter är väsentligt och att utifrån utvärdering och erfarenheter agera med kontinuitet.

När kommunens stadsområdesindelning organiseras om behöver nya lokala funktioner och metoder för stadsutveckling i olika delar av staden utvecklas. Initierade projekt med detta syfte, som Case Lindängen och Amiralstaden (inom ramen för Malmömodellen, 'Innovationsarena Bygg Malmö helt och hållbart' i beviljad ERUF-ansökan) kan fungera väl som pilotprojekt. Holmastan föreslås av *Levande Malmö* som ett annat. Lindängen, Amiralstaden och Holmastan har olika förutsättningar men de behov av stadsutveckling som finns rymms på olika sätt såväl inom de utgångspunkter och slutsatser som dras genom *Levande Malmö* som inom det pågående arbetet med en modell för kommunens investeringsstyrning. I Holmastan kombineras möjligheten till att fysiskt brygga över barriärer genom ny bebyggelse med behovet av att överbrygga sociala barriärer mellan olika platser.

Det finns behov av att snabba och mindre kostnadskrävande insatser genomförs i det korta perspektivet som stöd för långsiktiga processer, exempelvis genom att på olika sätt nyttja och aktivera stadsrummet för att på så sätt bidra till 'platsbyggande' och samtidigt skapa förståelse hos invånarna att förändringsprocesser pågår.

Delaktighet

Barriärbrytande åtgärder handlar till syvende och sist om att bryta barriärer mellan människor. Delaktighetsprocesser som inkluderar medborgare, föreningsliv, organisationer och näringsliv har på många platser varit en framgångsfaktor för att öka förståelse för varandras perspektiv och öka tilliten mellan både enskilda och grupper. Ökad tillit betyder ökat socialt kapital, vilket kan fungera som ett överbryggande och sammanbindande kitt som gynnar det lokala områdets utveckling. Inom delaktighet och medskapande finns möjligheter för Malmö att bli mycket bättre.

Ett område kan ha cementserade barriärer på grund av att investeringsviljan på platsen är svag. Genom sociala investeringsfonder där vinsten räknas hem på lång sikt kan satsningar i sådana områden göras möjliga. Det i kombination med sociala klausuler vid både upphandling och försäljning av mark, samt stöd till socialt företagande är framgångsrika medel för att minska individens trösklar till ett arbete. Många av de brister som idag finns i efterkrigstidens storskaliga bostadsområden kan med rätt metoder vändas till möjligheter. Malmö har med sin kompakta stadsstruktur relativt sett goda förutsättningar jämfört med städer där ytterområdena består av 'satelliter' på stora avstånd mellan varandra.

En lärdom är att kommunen ibland måste släppa på sina revir i förhållande till initiativ som kommer underifrån. Att lämna ifrån sig makt kan innebära att boende känner större ansvar och delaktighet i samhället. Det kan också leda till snabbare förändringar i områden där utvecklings-

arbetet annars går långsamt. Vissa ramar behöver dock sättas av kommunen.

Motstående intressen kan inte nonchaleras. Delaktighetsperspektivet är särskilt viktigt på platser där invånare inte är intresserade av att bli sammankopplade med ett område med annan status eller socio-ekonomisk struktur. Det övergripande värdet i barriärbrytande åtgärder i enlighet med *Översiktsplan för Malmö* och *Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö*, såväl för att bygga staden tätare som för att bidra till att bryta sociala barriärer behöver kommuniceras tidigt. I det fortsatta arbetet med Holmastan är detta en betydelsefull aspekt som kontinuerligt behöver diskuteras med de boende.

Prioritering, finansiering och ekonomi

När olika budgetar är slutna system utan kopplingar och sammanhang till andra saknas incitament för att se helheter vid beslut. För att skapa den nära, täta och gröna staden måste varje investering utföra flera funktioner och tillskapa flera nyttor. Därmed berörs flera olika budgetar men om dessa inte har inbördes relationer kommer samutnyttjande att vara svårt eller omöjligt att realisera.

För att kunna realisera goda – och ännu högaktuella – idéer som i en del fall förts fram för flera decennier sedan, men som av olika anledningar inte genomförts behöver olika typer av hinder förstås och undanröjas. I flera fall spelar kortsiktiga ekonomiska aspekter sannolikt en betydande roll. Långsiktighet och helhetstänk är väsentligt.

Finansieringsmodeller som möjliggör effektivt mark- och lokalutnyttjande och som bidrar till synergieffekter, långsiktigt goda lösningar och samhällsekonomiska besparingar behöver utvecklas. Det finns därtill behov av tydliga uppdrag från kommunfullmäktige till alla berörda nämnder och förvaltningar för att kunna få till stånd ett mer effektivt markutnyttjande och för att kunna bygga staden tätare och på så sätt bidra till att bryta fysiska och sociala barriärer.

Ledarskap, organisationsstrukturer och samarbetsklimat

I en stor organisation är beslutsvägar och ansvar inte alltid tydliga. Mål för kommunens förvaltningar och nämnder är därtill inte alltid tillräckligt synkroniserade vilket kan leda till oklarheter i genomförandeskedan. För att lyckas uppnå syftet med *Levande Malmö* krävs ett tydligt och starkt ledarskap. Det kommer att krävas mod att utmana invanda arbetsmetoder, mentaliteter och attityder. Det krävs styrka att organisera och strukturera kommunens arbete på ett mer ändamålsenligt sätt. Att våga ta snabba beslut och utföra är ibland mer nödvändigt än mer utredning.

Nyttan av åtgärder måste genomsyra beslutsprocesser på alla nivåer i organisationen. Ett ledarskap som tydligt ser helheter och sammanhang, som ser förbi revir och förvaltningsgränser, som inser innebörden av att samverka och som därtill är prestigelöst och ödmjukt inför gemensamma utmaningar behöver kontinuerligt odlas i alla nivåer i den kommunala organisationen.

Rekommendationer

Levande Malmö har konstaterat att för att få till stånd olika typer av barriärbrytande åtgärder i staden krävs nya angreppssätt och nya arbetsmetoder inom kommunen. Genom att i olika steg besluta om och implementera åtgärder som säkerställer genomförande kan Malmö stad bli framgångsrik i att uppnå de mål som formuleras i direktiven för *Levande Malmö*.

Utifrån ovanstående resonemang och slutsatser föreslås därför kommunfullmäktige besluta

1) att ge uppdrag åt alla förvaltningar att med andra aktörer, såväl kommunala som externa, så långt möjligt samutnyttja den mark och de lokaler som respektive förvaltning förvaltar, för att därmed bland annat utnyttja möjligheter att skapa barriärbrytande mötesplatser när kärnverksamheten inte använder lokalerna (utan att kärnverksamheten påverkas negativt).

2) att ge uppdrag åt kommunstyrelsen att upprätta en stödfunktion bestående av fria processagenter i syfte att dels underlätta för samutnyttjande enligt punkt 1) och dels för implementering av arbete på

tvärs organisationen, särskilt med experthjälp för att överkomma praktiska och administrativa hinder och kortsiktiga ekonomiska blockeringar.

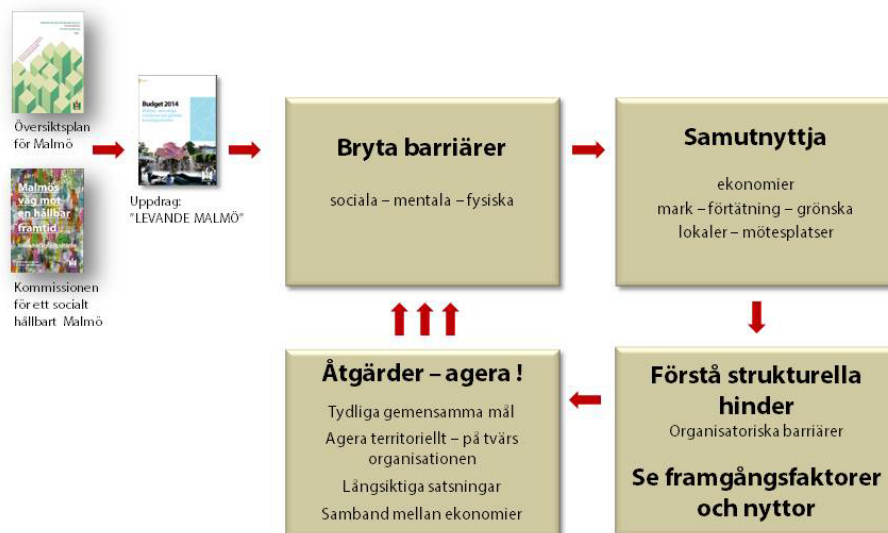
3) att uppdraga åt stadsbyggnadsnämnden att i samarbete med projektet för utvecklad investeringsstyrning och berörda aktörer utveckla Holmastan som ett program. Utgångspunkten bör vara resultatet av PWCs utredningsuppdrag (se sidan 6 och bilaga 2 och 3) som visar behov av en projektledning som direkt under kommunstyrelsen kan bilda en exekutiv utförargrupp hämtade från nyckelförvaltningar. Program Holmastan kan dels bli en del i kommunens investeringsportfölj med en samlad ekonomi för infrastruktur, byggnation, kultur, skola, fritid och stadsmiljö, dels en organisationsstruktur som får ett tydligt och samlat mandat. Program Holmastan innebär att utifrån platsen mellan Holma och Kulladal (med Pildammsvägen) samla de kommunala förvaltningar, företag, boende och andra aktörer som tillsammans kan realisera ett barriärbrytande arbete som omfattar skola, bostäder, service, kultur, arbetsplatser, grönska med mera. Det gemensamma målet för Program Holmastan bör inledningsvis, med särskilt fokus på barns och ungas uppväxtvillkor, koncentreras till ett samlande stråk med kommunal service från en planerad förskola i Kroksbäcksparken genom Holma till Kulladal – i planprogram för Holmastan kallat 'Barncampus' (se illustration nästa sida).

En ansökan till Vinnova som, om den beviljas, kan stödja utvecklingen av Program Holmastan har lämnats in genom Stadsbyggnadskontoret.

4) att uppdraga åt kommunstyrelsen att i samråd med berörda nämnder, förvaltningar och andra aktörer utreda förutsättningar för att Malmö i början av 2020-talet anordnar en 'stadsbyggnads-expo' med sociala förtecken. Arrangemanget ska fungera som en stark drivkraft för att få till stånd fysiska åtgärder som avspeglar hur Malmö stad har uppnått syftena med Levande Malmö och Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö. Expon kan bygga på stadsutveckling i anslutning till stationslägen på Kontinentalbanan/Malmöringen samt andra utvecklingsområden som Nyhamnen och Holmastan. Expon bör visa upp åtgärder för hur barriärer mellan människor och stadsdelar minskat samtidigt som staden byggs nära, tät och grön i enlighet med Översiktsplan för Malmö.

Uppdraget bör också omfatta tillfälliga åtgärder under tiden fram till arrangemanget för att aktivera stadsrummet på olika sätt i form av arrangemang, händelser och offentliga mötesplatser.

Utredningsuppdraget bör kunna redovisas till kommunfullmäktige senast 31 maj 2017.



Principbild av hur processen inom Levande Malmö lett fram till förslagen som läggs fram till kommunfullmäktige.

BILAGA 1— Insatser, aktiviteter och inspiration

Genom workshops, seminarier, studiebesök och utredningsuppdrag har kunskap inhämtats från såväl extern expertis som intern erfarenhet. Representanter från flertalet av kommunens förvaltningar har deltagit i de olika aktiviteterna.

Utredningsuppdrag

Samutnyttjandets problematiker (PwC genom Magnus Hultgren och Rikard Jacobsson m fl)
PwC har utifrån existerande organisationsstruktur och arbetsprocess inom Malmö stad gett konkreta förslag på vilka förbättringar/förändringar som kan göras för att förenkla genomförandet av projekt som bryter barriärer genom att samutnyttja lokaler och mark, d v s med flera aktörer/förvaltningar som framtida brukare och förvaltare. I uppdraget ingick att se hur innovativa lösningar kan underlättas för effektivt markutnyttjande och samutnyttjande av byggnader och lokaler samt att belysa eventuella inlåsnings effekter i nuvarande finansieringssystem som kan motverka samutnyttjande och effektiv användning av kommunens resurser. Bland framgångsfaktorerna nämns gemensam målbild som är realistisk att uppnå för inblandade aktörer, exekutiv och 'liten' ledningsfunktion, ett transparent kommunicerande och att samutnyttjandes risker (att bli sittande med "Svarte Petter", exempelvis i form av ökat slitage) hanteras på övergripande nivå. Här betonas också att de beskrivna nyttorna med samutnyttjandet bör ligga nära kostnaderna och kärnverksamheten. (se bilaga 2).

Som ett följduppdrag bads PwC utveckla ett organisationsförslag för att specifikt gälla området kring Holma skola och de planer som finns att samutnyttja fler förvaltningars aktiviteter. I denna rapport beskrivs behovet av att utveckla nya samarbeten som komplement till den stora linjeorganisationen, och illustreras av hur man inom befintlig organisation inledningsvis kan utveckla området kring Holma skola med ett förvaltningsövergripande kontor som enligt övergripande planerings intentioner får mandat över beslut och budget. Rapporten ligger till grund för organisationsförslaget Program Holmastan. (se bilaga 3)

"På kort sikt handlar det om att få politisk accept och någon form av beslut om igångsättning av de processer som behöver starta. (---) När en centrumledare är rekryterad bör denna tillsammans med ansvariga för respektive fokusområde formulera en mer detaljerad verksamhetsplan som beskriver organisationens roll och uppgift under de kommande tre åren."

Samutnyttjande i praktiken (Stadsbyggnadskontoret genom Emily Golrang och Linnea Näsman)

Uppdrag syftade till att utreda hur samutnyttjande i Malmö ser ut i praktiken, att ta lärdom av erfarenheter samt framföra åtgärdsförslag inför framtiden. (se bilaga 4)

Utredningen belyser flera framgångsfaktorer och utmaningar angående samutnyttjande där de största har identifierats som:

- *Avsaknad av politiska uppdrag att samutnyttja förskolor och grundskolor*
Idag finns det inte politiska uppdrag att samutnyttja förskolors och grundskolors inne- och utemiljöer, trots detta är många i Malmö stad överens om att samutnyttjande inte bara genererar positiva effekter utan även är nödvändigt för staden.
- *Anpassning till lokala förutsättningar*
Hinder och barriärer respektive framgångsfaktorer som knyter an till samutnyttjande skiljer sig åt och lösningar måste således anpassas till lokala förutsättningar för att samutnyttjande ska fungera i praktiken.
- *Prioritera kärnverksamheten*
Gemensamt för samutnyttjande, oavsett förutsättningar och utgångspunkter, är att kärnverksamheten och dess primäruppdrag måste säkerställas och aldrig får nedprioriteras.

Som lösningar på de hinder och barriärer som framkommit i utredningen framförs konkreta förslag

inför framtiden där de som väger tyngst är:

- *Samordnande funktion*
Samutnyttjande associeras vanligtvis med merarbete som det inte finns resurser till. För att underlätta för samutnyttjande föreslås därför en samordnande funktion. Samordnaren bör besitta kännedom om såväl detaljer som helhet och ha insikt i kärnverksamheten.
- *Samfinansiering*
En återkommande utmaning är förvaltningarnas åtskilda budgetar, vilket medför att samutnyttjande i somliga fall förblir en teoretisk strategi som inte omsätts i praktiken. Metoder för samfinansiering ses som en möjlig lösning.

Socialt bostadsbyggande (WSP)

WSP fick i uppdrag att visa hur socialt byggeri kan komma in i planeringsprocessen och därmed få stadens byggnadsaktörer att bygga för en blandad kundgrupp samt skapa alternativa sysselsättningsformer för en ökad lokal sysselsättning. Uppdraget omfattade en nulägesbeskrivning över Malmö, Sverige samt Storbritannien med exempel där sociala krav ingått i planeringsprocessen samt vilka utfall och lärdomar som uppnåtts och hur vi kan använda dem i andra projekt.

Scenarier för Östervärns station och Lundavägens koloniområde (FOJAB)

Uppdraget genomfördes av FOJAB arkitekter och syftade till att med Östervärns station som exempel, och Lundavägens koloniområde som specifik problematik, visa hur staden kan byggas tätare och grönnare samtidigt som barriärer bryts.

Studiebesök

Telje Hovsjö, Södertälje (Patrik Derk)

I Hovsjö har sociala satsningar på människor prioriterats vilket har gett resultat i form av att fler boende engagerar sig i sitt närområde, antalet anmälda brott har minskat och skolresultaten har ökat. Det går att skapa win-win situationer genom att sammanväva sociala och fysiska åtgärder. Ungdomar boende i Hovsjö har fått arbete för att rusta upp och utveckla områdets tidigare nedgångna park. Resultatet blev både minskat utanförskap, en grönare och trevligare utemiljö som fler har börjat använda samt minskad skadegörelse i området. På så sätt har både parken som en fysisk barriär samt barriärer mellan människor i området överbryggs.

Familjebostäder, Rinkeby, Stockholm (Gabriella Granditsky Svensson)

I Rinkeby arbetas med stora infrastrukturella förändringar, nya kopplingar och ny bebyggelse för att skapa en större blandning och rörelse som ska locka fler människor och stärka området socialt. Projektet Rinkebystråket, som drivs av Familjebostäder (ett av Stockholms tre allmännyttiga bostadsbolag), handlar om att en infartsgata med buss- och biltrafik har omvandlats med nya trottoarer, träd, planteringar, småbutiker och restauranger till en mer levande och trafiksäker stadsmiljö.

Tensta /KTH, Stockholm (Erik Stenberg)

I Tensta har många lägenheter byggts om för att skapa ett mindre homogent bostadsbestånd vilket ska kunna locka fler olika typer av människor i olika livssituationer till området. Erik Stenberg vid KTH har varit delaktig i många av dessa ombyggnader och var en av initiativtagarna till TenstaBo 06, en bomässa där ombyggda lägenheter i området visades upp.

Seminarier

Gil Penalosa (8-80 cities, Toronto Canada)

Gil Penalosa är grundare och verksamhetsledare för den icke vinstdrivande organisationen *8-80 Cities* ("If you create a city that 's good for an 8 year old and an 80 year old, you will create a successful city for everyone"). I början av 2000-talet var Penalosa park- och fritidschef i Bogotá i Colombia och blev känd långt utanför landets gränser för sitt arbete med att upprusta samt skapa nya offentliga platser i staden. Han var också med att starta ett program för att ge plats för gång- och cykeltrafikanter genom att stänga 121 km av Bogotá's vägnät för biltrafik på söndagar. I sin nuvarande roll på organisationen *8-80 Cities* arbetar han med att ge råd hur man kan skapa bra städer för alla åldrar oavsett etnisk eller social bakgrund. Penalosa är också ledamot i styrelsen för den internationella organisationen *World Urban Parks*.

En viktig lärdom från Gil Penalosas seminarium var vikten av att genomföra åtgärder på både kort och lång sikt. Stora förändringsarbeten tar tid och för att ge invånarna förståelse för detta och samtidigt visa att processer pågår är det väsentligt att under arbetets gång genomföra enklare och billigare insatser som exempelvis att på olika sätt aktivera stadsrummet eller tillfälligt stänga av gaturummet för biltrafik.

Anders Svensson (CaseLab, Malmö)

Anders Svensson, professor på institutionen för arkitektur vid Chalmers Tekniska Högskola samt grundare av CaseLab AB, har hållit inspirationsföreläsningar vid två olika seminarier för *Levande Malmö*. Han pekar bland annat på ekonomiska barriärer där kommunen förstärker marknadskrafterna i en mer segregering riktning. I förhållande till köpkraften så innebär byggbolagens direktavkastningskrav att nyproduktion försvåras eller omöjliggörs i socioekonomiskt svaga områden. Markanvisningen behöver kopplas mellan olika områden för att möjliggöra utveckling även i svaga områden. Svensson ser också ett behov av att stimulera nya företagsformer där vinsterna investeras socialt istället för en ren finansiell avkastning, samt en bättre samverkan med näringslivet. Han belyser också vikten av ett mer territoriellt arbetssätt för att utveckla områden genom att resurser samlas och knyts till enskilda platser. Att, som idag, ha budget och beslutsstrukturer knutna till kommunens fristående nämnder och förvaltningar skapar hinder för samverkan, och därmed för olika områdens utveckling.

Samverkan och inspiration

Följeforskning

(Urbana studier, Malmö högskola genom Jonas Alwall, Rebecka Fingalsson, Carina Listerborn) Ett följeforskningsprojekt har kopplats till *Levande Malmö*. Med utgångspunkt i samarbetet mellan Malmö Stad och högskolan genom ISU – som bland annat mynnade ut i det urbanstrategiska forum om *Levande Malmö* som hölls i april 2015 – har följeforskarna följt *Levande Malmö* under dess andra år och dokumenterat några av dess viktigare processer. Följeforskningen har också innefattat intervjuer med personer som på olika sätt har varit relaterade till *Levande Malmö*. Utgångspunkter för följeforskningen har varit frågor om de värden *Levande Malmö* har identifierat och skapat, de problem och hinder för en hållbar stadsutveckling som projektet har identifierat och självt haft att tampas med samt – sammanfattande – hur ett stadsutvecklingsprojekt som *Levande Malmö* landar i en komplex organisatorisk verklighet.

Följeforskarna konstaterar att *Levande Malmö* i hög grad har handlat om organisation. Sin drivkraft har projektet haft i en vilja att förverkliga Malmökommissionens och översiktsplanens ambitioner för stadens utveckling och deras konsekvenser för den fysiska planeringen, men vägen dit måste – visar projektet – i hög grad gå mot att åstadkomma nya former för samarbete och nyttjande av platser och lokala resurser. Att överbrygga barriärer i staden – en central utgångspunkt för projektet – har kommit att handla om organisatoriska barriärer snarare än om rent fysiska. Följeforskarna diskuterar denna förskjutning i projektet och bejakar skiftet i fokus, men resonerar också kring de svårigheter som även

ett territoriellt arbetssätt och principer om samutnyttjande rymmer när de ska omsättas i praktiska förhållningssätt. (se bilaga 5)

Utvecklad investeringsstyrning för Malmö stad

Under arbetet med *Levande Malmö* har ett givande utbyte skett med den grupp på stadskontoret som arbetar med projektet för kommunens investeringsstyrning. De båda projekten har med sina olika utgångspunkter funnit viktiga beröringspunkter och att genomföra Program Holmastan som *Levande Malmö* föreslår är inspirerat av investeringsstyrningens upplägg med program och portföljstyrning. Investeringsstyrningens intentioner där bedömning av nyttor (exempelvis barriäröverskridande åtgärder) ska vara vägledande för beslut ligger i linje med *Levande Malmö*s slutsatser och är möjlig att implementera i nuvarande kommunala organisation.

Plan för samhällsservicens markbehov i Malmö (Plasma)

Samverkan med kommunens pågående arbete med "Plasma" har lett till ett ömsesidigt utbyte av frågeställningar, erfarenheter och lärdomar kring samutnyttjandets problem och möjligheter.

Brunnshög Lund

Ett exempel på hur en kommun organiserat arbetet med fysisk planering utifrån ett geografiskt område är Brunnshög i Lund. Där finns den övergripande ledningsfunktionen organisatoriskt direkt under kommunstyrelsen men är lokaliserad till ett "Brunnshögskontor" på Lunds stadsbyggnadskontor med medarbetare från olika förvaltningar.

Healthy Cities – kollegial granskning

Den nationella organisationen för Healthy Cities har genomfört en kollegial granskning mellan Malmö och Helsingborg där politiker och tjänstemän gemensamt granskat hur den fysiska planeringen hantear frågor kring hälsomässiga och sociala faktorer. Liksom rapporterna från PwC säger man att svårigheterna inte ligger i hur vi är organiserade, utan snarare i den trögheten som de befintliga strukturerna ger och bristen på tydliga och genomförbara målbilder. Samstämmigt säger båda kommunerna att det är gemensamt och tvärsektorielt arbete som ger ökad kunskap och som leder till ökad förståelse. Det är just förståelsen som är nyckeln och undanröjer behovet av direktiv och regler som istället kan vara kontraproduktiva och låsande. Ett talande citat från granskningen lyder: "Om man verkligen vet vad man vill åt kan man vara hur många kockar som helst."

Lindängen

Levande Malmö har samverkat med områdesprogrammet i Lindängen och har bland annat hjälp till med stöd till insatser i den fysiska miljön i den upplevt otrygga passagen öster om Framtidens hus. Målet har varit att kärleksfullt tränga bort den öppna kriminaliteten och därigenom den mentala barriär mellan Lindängen Centrum och stora delar av dess närområde som många upplever. *Levande Malmö* har också hjälp till med nyhetsbrev i närområdet med målet att alla ska känna sig som del av samma område.

BID Sofielund

*Levande Malmö*s samverkan med BID Sofielund innebar bland annat ett aktivt deltagande på Framtidsveckan i Sofielund i maj 2015. Projektet sponsrade också med en modell över området för att fungera som en grund för förslag från medborgare om hur området kan utvecklas och hur gatumiljöer kan göras om för att upplevas mindre som barriärer.