Organisera, dela, visualisera
- en studie av visualiseringar som underlag för beslutsprocesser vid hållbar stadsutveckling.

Organize, share, visualize
- a study of visualizations as decision-making material within sustainable urban development

Johanna Fredin & Lina Lindström
Förord


Johanna Fredin
Lina Lindström

Malmö 2014-06-03
Sammanfattning


Abstract

This study aims to examine how the use of visualizations may evolve decision making to support holistic solutions and long-term decisions. This is done through a case study of an urban development project. A number of people from the project group and a politician involved with the decision making process were interviewed. Sustainable urban development requires a close collaboration among different disciplines, along with shared understanding and shared action. The empirical analysis indicates that collaborative projects tend to preserve the issues of a sectorized and fragmented organisation. This is due to the fact that actors from different practises bring their own values and approaches into each project. The visual material has a significant function as a boundary object; a way to communicate and to express and share knowledge among a project’s members. The study includes a feasibility study with the purpose of developing the function of the boundary objects. The feasibility study covers the idea of developing an interactive map to collect, organize, and visualize information about projects. In this way, the project can be linked to a geographical position and seen in relation to the city’s other ongoing projects. This supports an improved overview and creates opportunity to observe, study and analyze processes in individual projects at different levels for a greater common understanding.
Innehåll

Del A. .......................................................................................................................... 5

1. Introduktion .............................................................................................................. 6
   1.1 Bakgrund .............................................................................................................. 6
   1.2 Syfte & frågeställningar .................................................................................... 7
   1.3 Avgränsningar .................................................................................................... 7
   1.4 Disposition ......................................................................................................... 8

2. Teoretiskt ramverk .................................................................................................. 9
   2.1 Den organisatoriska beslutsprocessen ............................................................... 9
      2.1.1 Kommunen som organisation - Malmö stad ............................................ 9
      2.1.2 Hinder för hållbar stadsutveckling ......................................................... 9
      2.1.3 Vem har makten? ...................................................................................... 10
      2.1.4 Stuprörsproblematik ............................................................................... 11
      2.1.5 Projekt som arbetsform ............................................................................ 12
   2.2 Visualiseringar ................................................................................................... 13
      2.2.1 Icke verbal kommunikation ...................................................................... 13
      2.2.2 Visuell tolkning och förståelse ............................................................... 14
      2.2.3 Bilden ....................................................................................................... 14
      2.2.4 Diagram ................................................................................................... 15
   2.3 Kartan .................................................................................................................. 15
      2.3.1 Geografiska Informationssystem (GIS) .................................................... 16
      2.3.2 GIS som ett planeringsverktyg ............................................................... 16
   2.4 Gränsobjekt ........................................................................................................ 17

3. Metodavsnitt .......................................................................................................... 18
   3.1 Förförståelse ...................................................................................................... 18
   3.2 Litteraturgenomgång ....................................................................................... 18
   3.3 Metodval samt val av undersökningsområde ................................................. 19
      3.3.1 Fallstudie .................................................................................................. 19
      3.3.2 Datainsamling ......................................................................................... 19
      3.3.3 Bearbetning och analys av data ............................................................... 22
   3.4 Förstudiens genomförande ................................................................................ 23
   3.5 Käll- och metodkritik ....................................................................................... 24

Del B. .......................................................................................................................... 26

4. Hylliebadet i stadsområde Väster, Malmö ................................................................. 27
   4.1 Beslutsprocesser ............................................................................................... 27
      4.1.1 Den initiale utredningsfasen - hur det började ......................................... 29
      4.1.2 Lokalisering, innehåll, funktion och kostnad ........................................... 31
      4.1.3 Beslut om gestaltning av badhuset: arkitektävlingen ............................ 33
Del A.

Introduktion
Teoretiskt ramverk
Metodavsnitt
1. Introduktion

1.1 Bakgrund


Delegationen för hållbara städer (2012) konstaterar att svenska kommuner har svårigheter att anpassa sin organisation för hållbar stadsutveckling, då detta ställer krav på ett gränsöverskridande arbete mellan forskare, näringsliv, kommuner, beslutsfattare och medborgare. ”Stupröståndering” och ”stuprörsagande” försvårar helhetslösningar och förverkligandet av visionen om den sammanhållna och mångfunktionella staden. Bristande samordning inom förvaltningar och mellan olika nivåer är ett utslag av stupröstänkandet, vilket leder till svårigheter för kommuner att förverkliga goda helhetslösningar och att kortsiktiga ekonomiska intressen prioriteras framför miljöfrågor, sociala frågor och helhetslösningar (Delegationen för hållbara städer, 2012).
För att motverka ett stuprörsagerande krävs tvärsektoriella processer och samverkan, samt nya verktyg och metoder för att underlätta och stödja dessa. Det visuella kan i dessa sammanhang underlätta för en ökad samsyn mellan olika aktörer (Eriksson, 2009). Ur ett hållbarhetsperspektiv blir det därför intressant att se till hur visuellt underlag för beslut används inom och mellan olika nivåer i en kommunal organisation.

1.2 Syfte & frågeställningar

Uppsatsens syfte är att, med utgångspunkt i ett konkret stadsutvecklingsprojekt, undersöka hur visualiseringars användningsområde kan utvecklas i beslutsprocesser för att stödja mer helhetsorienterade lösningar och långsiktiga beslut.

Utifrån syftet ovan har tre frågor formulerats:

▪ På vilka sätt har visuellt material använts som underlag till de beslut som fattats i ett konkret stadsutvecklingsprojekt?
▪ Hur upplevs praktiköverskridande samverkan och möjligheten att påverka beslutsprocesser utifrån olika roller i stadsutvecklingsprojekt?
▪ Hur kan olika typer av visuellt material samverka vid stadsutvecklingsprojekt och på så sätt motverka stuprörsproblematiken?

1.3 Avgränsningar

I studien undersöks inte ett beslutsunderlag i sin helhet utan istället fokuseras på det visuella material som legat till grund för beslutsfattandet och att driva stadsutvecklingsprocesser framåt. Denna avgränsning har gjorts dels med utgångspunkt i tidigare erfarenheter inom området, dels utifrån hypotesen att det finns potential för utveckling av det visuella materialet som underlag för beslutsfattandet.

1.4 Disposition

Uppsatser är indelad i följande fyra delar:

**Del A. Introduktion // Teoretiskt ramverk // Metodavsnitt**
Under detta avsnitt presenteras bakgrunden till uppsatsens undersökningsområde som sätts i en kontext. Vidare behandlas syfte och frågeställningar. Därefter följer en genomgång av uppsatsens teoretiska ramverk samt metodavsnittet med en beskrivning av metod och tillvägagångssätt.

**Del B. Nulägesanalys av fallstudieobjekt**
I det andra avsnittet redogörs för den empiriska studien, och det empiriska materialet diskuteras med hjälp av det teoretiska ramverket.

**Del C. Förstudie: ProjektAtlas**
I detta avsnitt redovisas en förstudie över projektförslaget; ett interaktivt kartverktyg som ger möjlighet att visualisera pågående stadsutvecklingsprocesser. Förstudien beskriver den bakomliggande problematiken och redogör för genomförandet av projektförslaget.

**Del D. Resultat**
I det avslutande avsnittet presenteras de slutsatser som uppsatsen mynnar ut i, i förhållande till uppsatsens syfte och frågor. Avsnittet avslutas med en utblick över vidare forskning samt några avslutande reflektioner.
2. Teoretisk ramverk


2.1 Den organisatoriska beslutsprocessen

2.1.1 Kommunen som organisation - Malmö stad

2.1.2 Hinder för hållbar stadsutveckling
Inom stadsutveckling är svårlösta samhällsproblem eller wicked problems av komplex karaktär och spänner över en vidd av gränsöverskridande områden som kan anses avgörande för hållbar stadsutveckling. Flertalet frågor, exempelvis integrations- och miljöfrågor, kan inte hanteras av ett enskilt ansvarsområde utan problemen de berör är av flytande karaktär (Jordan & Andersson, 2010; Rittel & Webber, 1973). Hållbar stadsutveckling kräver att dessa problem och intressekonflikter inkluderas och hanteras i arbetet med stadens utveckling.
Delegationen för hållbara städer tillsattes i september 2008 på uppdrag av Sveriges regering med uppgift att undersöka vad som kan försvåra utvecklingen av hållbara städer, samt att föreslå förslag till åtgärder och lösningar (Delegationen för hållbara städer, 2012). I rapporten *Femton hinder för hållbar stadsutveckling* har bland annat begränsningar för samverkan inom och över sektorsgränser identifierats som hinder (Delegationen för hållbara städer, 2012:16ff):

- Stuprösterbärande och stuprörsagande försvårar helhetslösningar och förverkligandet av visionen om den sammanhållna och mångfunktionella staden.
- Bristande samordning inom och mellan olika nivåer är ett utslag av stuprösterbärandet och leder till svårigheter för kommuner att förverkliga goda helhetslösningar.
- Bristande kapacitet och kompetens för att utöva ledarskap för komplexa och tvärsektoria processer utgör ett hinder för att utveckla städer.


2.1.3 Vem har makten?


“maktkärnan” består av den inre kretsen av politiker tillsammans med inflytelserika tjänstemän. Utanför denna krets återfinns nämnder, styrelser och förvaltningar. Ännu en nivå från kärnans mitt agerar intresseorganisationer, samverkansparter och myndigheter, tillsammans med olika informella aktörer. Företag, intressegrupper och markågare är exempel på informella aktörer vilka kan skapa en informell maktstruktur där makten inte alltid synliggörs. Informella möten och interaktioner tar plats där dessa aktörer försöker påverka beslutsfattare, där makten utövas i det tysta (Persson, 1999).

Bild 1. Maktstrukturer i en kommunal organisation


Persson menar även att det fysiska avståndet, liksom det sociala, har vuxit mellan beslutsfattande och allmänhet. De beslut som påverkar och styr våra liv fattas därmed långt ifrån de platser där vi bor och verkar på, varpå beslutens verklighetsförankring kan ifrågasättas (Persson, 1999:141).

2.1.4 Stuprörsproblematik


2.1.5 Projekt som arbetsform


Gränsöverskridande projektgrupper inom den kommunala organisationen medför att de olika förvaltningarna arbetar tillsammans. På så sätt stödjer projektformen samverkan över gränserna i större utsträckning än den traditionellt sektorsindelade arbetsformen. Därmed kan sägas att projektformen motverkar stuprörs-

2.2 Visualiseringar

2.2.1 Icke verbal kommunikation


Sändare - meddelande - mottagare är de tre klassiska komponenterna i en kommunikationsmodell. Precis som vid verbal kommunikation påverkas varje komponent vid icke-verbal kommunikation av ett antal faktorer. Eriksson (2009) menar att sändaren är ett subjekt med makt att utforma meddelandet, medvetet eller omedvetet, utifrån de kontextuella förutsättningarna sändaren befinner sig i. Den visuella representationen påverkas sedan också av mediet, och beroende på i vilket sammanhang meddelandet framställs kommer det att vara öppet för olika
tolkningar. Även mottagaren påverkar kommunikationsmodellen genom sina egna erfarenheter och referenser vilka också påverkar tolkningen och förståelsen av meddelandet. När sändaren och mottagaren befinner sig i en liknande context och har viss gemensam förforståelse så underlättas tolkningen av budskapet. Om den delade förståelsen istället är bristande finns det risk för tolkningsproblematik (Eriksson, 2009:54).

2.2.2 Visuell tolkning och förståelse
Budskapet i meddelandet ges mening när det kombineras med mottagarens tidigare kunskap och tankemönster, detta skriver Colin Ware i boken *Visual Thinking for Design* (2008). Ware beskriver processen som en “dans” mellan hjärnan och den externa miljön; *The Dance of Meaning*. Mening skapas i interaktionen mellan individen och det visuella budskapet. Denna beskrivning är dock en förenklad version, ochWare menar vidare att det även finns andra externa faktorer som är viktiga att ta i beaktning. Ware framhåller att konstant pågående meningskapandet människor sinsemellan, vilket hela tiden genererar ny kunskap som påverkar hur visuella framställningar tolkas och förstås. Det visuella tänkandet är en del av en ständig aktiv process mellan hjärnan och extern information (Ware, 2008:165).

Visuell tolkning och förståelse kan exemplifieras med ett citat av Eriksson (2009):


2.2.3 Bilden
Begreppet bild kan behöva definieras. Vad menas egentligen med "en bild"? Eriksson (2009) beskriver bilden som "en samlingsterm för visuella representationer som kan ha olika utformning och vara utförda i varierande


2.2.4 Diagram


2.3 Kartan

2.3.1 Geografiska Informationssystem (GIS)


“GIS technologies integrate a range of geographical information into a single analytical model, in which diverse data are 'georeferenced' to cartographic projections” (Maliene et al., 2011:1)


2.3.2 GIS som ett planeringsverktyg

information kan samlas in, är det viktigt att reflektera över hur mycket information det är möjligt att förmedla. Författarna ställer sig även frågan i vilken utsträckning som mer information leder till bättre beslut. Kvaliteten och lämpligheten på underlaget förklaras istället vara avgörande faktorer (Maliene et al., 2011:2).

2.4 Gränsobjekt

*Boundary objects* eller gränsobjekt kallas de objekt som kan fungera som gemensam utgångspunkt för att skapa förståelse över gränser mellan olika så kallade *community of practices* (praktigemenskaper), vilket finns beskrivet under avsnitt 2.1.5 *Projekt som arbetsform*. För att närma sig begreppet gränsobjekt går det att skilja på *primary* och *secondary boundary objects*, det vill säga primära och sekundära gränsobjekt. De primära gränsobjekten kan förstås som de materiella förutsättningar ett projekt är organiserat runt (i den genomförda studiens fall: projektet Hylliebadet), medan de sekundära gränsobjekten representerar övriga "enheter" så som exempelvis dokument, modeller, metoder eller rutiner som möjliggör och underlättar kommunikation och "handlingar" mellan de olika praktigemenskaperna (Alderman et al. 2005:382).

3. Metodavsnitt

Uppsatsen är ett resultat av en process där författarna ställts inför olika valmöjligheter i arbetet med att genomföra studien. I följande metodgenombgång kommer de val och beslut som tagits under insamlingen av det teoretiska och empiriska materialet att motiveras.

3.1 Förförståelse


3.2 Litteraturgenombgång


3.3 Metodval samt val av undersökningsområde

3.3.1 Fallstudie


3.3.2 Datainsamling


**Intervju: urval**


För att hitta och ringa in dessa personer var det möjligt att utgå ifrån olika offentliga dokument, planer och rapporter. Först kontaktades projektledaren för Hylliebadet via epost i syfte att även få kontaktuppgifter till andra representanter från berörda förvaltningar och nämnder. Kontakt upprättades även med olika förvaltningar och andra kontaktpersoner direkt, för att på så sätt kartlägga involverade personer i processen. Att hitta tjänstemän från olika förvaltningar var viktigt för att kunna jämföra hur samverkansprocesser upplevts i de olika förvaltningarna. Även politiker från de olika nämnderna som varit involverade och tagit beslut gällande badhuset kontaktades.

Fyra intervjuer genomfördes med tjänstemän från olika förvaltningar på Malmö stad. De förvaltningar som finns representerade i intervjumaterialet är: stadsområdesförvaltning Väster, stadsbyggnadskontoret, fritidsförvaltningen och stadsfastigheter. En intervju genomfördes även med ordföranden från stadsbyggnadsnämnden (även ledamot i kommunfullmäktige och ersättare i kommunstyrelsen). Dessa personer valdes ut då de alla har varit, eller fortfarande är, involverade i projekten och beslutsprocesserna gällande Badhuset. Totalt genomfördes fem intervjuer och de olika intervjupersonernas yrkesroller och/eller involvering i projekten såg ut på följande sätt:

ip1: Politiker, Stadsbyggnadsnämnden (intervju genomförd: 2014-04-03)
ip2: Bygprojektledare, Stadsfastigheter (intervju genomförd: 2014-03-28)
ip3: Planarkitekt, Stadsbyggnadskontoret (intervju genomförd: 2014-04-01)
ip4: Verksamhetsutredare, Fritidsförvaltningen (intervju genomförd: 2014-04-07)
ip5: Stadsområdesrepresentant, Stadsområdesförvaltning Väster (intervju genomförd: 2014-03-28)

**Bortfall**

Att upprätta kontakt med olika nyckelpersoner visade sig till en början vara problematiskt. Med vissa av de utvalda intervjupersonerna har det alltså inte


Badhusparken var initialt tänkt att ta stor plats i fallstudien. Badhuset och badhusparken var då tänkt att studeras som två kompletterande och samman- länkade projekt, detta föll bort i och med uteblivna intervjuer. Detta har medfört ändrat fokus för fallstudieområdet och till viss del sämre förutsättningar att tämfa två olika men samtidigt nära sammankopplade projekt - vilket gjort att studiens generaliserbarhet kan anses ha försämrats. Därefter har det, genom ökat fokus på Hylliebadet, funnits förutsättningar för fördjupad kunskap inom detta projekt.

**Intervjufrågor**


Intervjufrågorna formulerades främst som öppna frågor för att intervjupersonerna skulle få möjlighet att beskriva sin uppfattning och upplevelse kring de teman som studien undersöker. Intervjuerna startade med att intervjupersonen fick beskriva
hur denne samt förvaltningen i fråga varit involverad i projekten. Därefter berördes frågor om inblandade aktörer, förvaltningar och hur samverkan fungerat dem emellan. Den visuella kommunikationen och hur visuellt material används var därefter ämnesorådet, vilket ledde in samtalen på beslutsunderlag och beslutsprocesser kopplat till det visuella underlaget. Även om, och i så fall hur, liknande projekt och kunskaper tagits till vara i arbetet med badhuset var en viktig fråga. En mer allmän diskussion fördes även kring interaktiva kartverktyg som ArcGIS-online samt Malmö Statistik Atlas. Frågorna och strukturen kan studeras i sin helhet i Bilaga 1.

Genomförande


Vid intervjuuttråden var utgångspunkten att studiens båda författare skulle medverka och tillsammans föra intervjun framåt. På de tre inledande intervjuerna kunde båda medverka. Däremot kunde endast en författare medverka på de två sista, då yttre omständigheter hindrade att båda kunde deltaga. Genom att intervjuuttråden spelades in, samt diskuterades och transkriberades i efterhand, kunde båda författarna ändå få tillgång och inblick i materialet. Detta anses därmed inte i någon större omfattning ha påverkat studien negativt. Till vissa intervjupersoner skedde även viss återkoppling via epost med några kompletterande frågor.

3.3.3 Bearbetning och analys av data


3.4 Förstudiens genomförande


En del av förstudien har varit att se till befintlig information och informationsdelning som tillämpas inom Malmö stad, för att se vilka lärdomar det kunde föra med sig. Stadens webbplats, malmo.se, har besökt flertalet gånger för att söka kunskap inom detta område. Utifrån detta har konstaterats att det finns mycket bra information, men att den ofta är utspridd och svår att finna. Vi har under uppsatsens genomförande även haft möjlighet att i viss utsträckning ta del av ett liknande projekt i Nyköpings kommun. Där har en funktion precis utvecklat för att integrera stadens pågående projekt i det gemensamma kartverktyget. Syftet har varit att underlätta för beslutsfattare att få en överblick över projektsituationen. Ytterligare ett utvecklingsprojekt har fungerat som inspirationskälla, Barkabystaden i Järfälla. På barkabystaden.se har kommunen i samverkan med olika byggherrarna tillhandahållit en interaktiv karta där det är möjligt för alla som besöker hemsidan att följa den nya stadsdelens framväxt under en tioårsperiod.

Ytterligare ett verktyg var avgörande i arbetet med att ta fram förstudien, projektet StatistikAtlas som utvecklas av Malmö stads stadskontor. En nära
kontakt med projektledaren för detta projekt, samt en av de tekniska utvecklarna, har varit till stor hjälp i arbetet med förstudien. Genom att studera och diskutera hur projektet StatistikAtlas initierats, planeras och genomförts skapades möjlighet för dessa lärdomar och kunskaper att formuleras i förstudien.

Vid två tillfällen genomfördes intervjuer med projektledaren och utvecklaren från StatistikAtlas, som även transkriberades. Inför den första intervjun (genomförd: 2014-03-31) hade följande frågor angående projektet formulerats:

- Var kommer initiativet ifrån?
- vem vänder sig verktyget till och hur är det tänkt att användas?
- Finns det möjlighet att följa utvecklingen på projektnivå?
- Hur är det tänkt att implementeras i den dagliga verksamheten?


3.5 Käll- och metodkritik


Både intervjuaren och intervjuupersonen är medskapare i samtalen. Alla samtal färgas av ett flertal faktorer som kan vara problematiska att såväl förebygga som överbrygga (Patel & Davidson, 2011). Patel och Davidson beskriver dessa faktorer som att de kan vara kopplade till exempelvis makt och maktpositioner. Detta är något som har reflekterats över under studiens gång då intervjuvaren har varit varierade i vissa frågor. Det är möjligt att resultatet har påverkats av det faktum att intervjuupersonerna har vissa positioner inom sin yrkesroll där de “bör” ha vissa åsikter rörande samverkansprojekt. Att vara i positionen som student och möta
representanter från de olika förvaltningarna kan således medföra att man inte blir "insläppt", och att det som sägs i intervjun kan vara uttryck för en formell åsikt.


Studien i sin helhet syftar inte till att lösa problematiken eller konstatera några absoluta sanningar, utan är utforskande i sin karaktär och syftar till att pröva vilka möjligheter som ligger i en utvecklad användning av visualiseringar. Uppsatserna är därfor ses som vägledande, och djupare studier krävs innan några definativa metoder för samverkan med utgångspunkt i ett visualiseringsverktyg kan skapas.
Del B.
Nulägesanalys av fallstudieobjekt
4. Hylliebadet i stadsområde Väster, Malmö


ip1: Politiker, Stadsbyggnadsnämnden
ip2: Byggprojektledare, Stadsfastigheter
ip3: Planarkitekt, Stadsbyggnadskontoret
ip4: Verksamhetsutredare, Fritidsförvaltningen
ip5: Stadsområdesrepresentant, Stadsområdesförvaltning Väster

4.1 Beslutsprocesser

Bild 2. Beslutsprocesser för Hylliebadet
4.1.1 Den initiala utredningsfasen - hur det började


I badutredningen undersöks och jämförs olika alternativa lösningar för kommande badanläggningar i Malmö stad. Det som utreds är följdande alternativ: (1) nybyggnad tävling, (2) nybyggnad allmänhet, (3) ombyggnad utomhus och (4) nytt bokningssystem, där det i detta kapitel, i enlighet med avgränsningen, har fokuserats på nybyggnad allmänhet, bad för allmänheten (det som senare benämns Hylliebadet).

Rapporten är en slutredovisning av resultatet från uppdraget och det slutgiltiga underlag som redovisades för kommunstyrelsen. En sammanfattnings från föreliggande delrapport finns att läsa i slutrapporten. I delrapporten undersöktes två typer av anläggningar, dels simarenan och dels det nya badet för allmänheten. Preliminära kostnadsberäkningar för de olika lösningarna framfördes och tre lokaliseringsalternativ redovisades för respektive lösningsförslag; Stadionområdet, Hyllie och Aq-va-kul fastigheten. Utifrån delrapporten togs beslut om inriktning, område för lokaliseringsalternativ, och samt ungefärligt ytmässigt behov (Persson, 2008). Badutredningens slutrapport, vilken är den som har tagits av, prövar sedan de olika alternativen som delrapporten mynnat ut i.

Slutrapporten syftar att ligga till grund för vidare beslut om hur badfrågan i Malmö ska lösas. Slutrapporten är uppbyggd med hjälp av beskrivande text, enkla kalkyler och planskisser. Det visuella materialet har en tydlig instrumentell funktion
(Eriksson, 2009) och har vävts in i rapporten för att synliggöra och kontrastera de olika alternativen gentemot varandra. Detta exemplifierar hur visualiseringar kan användas för att representera sådant som ännu inte finns annat än som just en vision eller idéer (Eriksson, 2009).


Bild 3. Alternativa lokaliserings från Badutredningen

Bild 4. Visualiseringar av alternativa planlösningar/innehåll

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anläggning</th>
<th>Brutto-area (kvm)</th>
<th>Investeringskostnader (Mkr)</th>
<th>Driftskostnader (Mkr)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Hyllie</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1. Simaren</td>
<td>11 400</td>
<td>315,0</td>
<td>45,0</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Allmänhetens bad</td>
<td>6 200</td>
<td>178,0</td>
<td>27,5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Bild 5. Investeringskostnader och driftskostnader presenteras i tabellform
4.1.2 Lokalisering, innehåll, funktion och kostnad
År 2009 stannar processen av något. ip3 beskriver att en del andra beslut kring Malmös övriga befintliga bad fördöjde planerna för det nya badet. Framme vid 2010 tog processen fart igen och kommunstyrelsen beslutar att ge stadsbyggnadsnämnden i uppdrag att utreda lokaliseringsamt gestaltung, och fritidsnämnden får i uppdrag att göra en utredning över verksamhetsinnehåll och kostnad, vilket sedan utförs i respektive förvaltning. Utifrån spetskompetens, utbildning och erfarenhet är det sedan tjänstemännens uppgift att bereda det beslutsunderlag som ligger till grund för beslutsprocessen (ip5).

Lokaliseringsutredningen lyftes i flera intervjuer fram som en viktig del av processen kring badhuset när intervjuersonernas ombads beskriva beslutsprocessen. I lokaliseringsutredningen studerades sju olika platser (fem i Hyllieområdet och två i Stadionområdet) utifrån kriterierna stadsbild, stadsliv, tillgänglighet, social betydelse och genomförandestrategi. Stadsbyggnadskontoret lyfter i lokaliseringsutredningen fram hur placering av ett badhus på platsen söder om Kroksbäcksparken, mellan Hyllie centrumområde, Holma och Kroksbäck kan stärka den rumsliga kopplingen mellan områdena. Möjligheten att skapa en målpunkt och bidra till ökad integration är också punkter som lyfts fram (Malmö stadsbyggnadskontor, 2010).


Bild 6. Olika typer av bilder samverkar i lokaliseringsutredningen

Utifrån de olika alternativen i lokaliseringsutredningen rekommenderar således stadsbyggnadskontoret att badet placeras söder om Kroksbäcksparken, vilket kommunstyrelse beslutar om senare under 2010. Vidare in i 2011 skickar fastighetskontoret en ansökan om detaljplan till stadsbyggnadskontoret och den ansvariga nämnden, stadsbyggnadsnämnden, beslutar därefter att påbörja arbetet med en detaljplan (Persson, 2008; ip3).

Parallellt med lokaliseringsutredningen har fritidsförvaltningen i uppdrag att genomföra en utredning rörande innehåll, funktion och kostnad. ip4, representant från fritidsförvaltningen, lyfter fram att det visuella materialet har setts som ett material att luta sig tillbaka mot vid till exempel presentationer eller vid projektgruppssömn. Detta går att koppla till det Eriksson (2009) skriver, att visualiseringar kan underlätta kommunikation mellan olika aktörer. Det visuella materialet representerar information som lätt kan återgås till, vilket möjliggörs just eftersom att det är externaliserat från individuella minnen.

av goda helhetslösningar. Denna bristande förmåga kan leda till att viss kunskap och synliggörandet av eventuellt viktiga tids-, kostnads- eller innehållsmässiga effekter kan gå förlorade.

4.1.3 Beslut om gestaltning av badhuset: arkitektävlingen

En jury bestående av medlemmar från serviceförvaltningen, fritidsförvaltningen, gatukontoret, stadsbyggnadskontoret, kulturförvaltningen och dåvarande stadsdelsförvaltning Hyllie bedömdes sedan de inkomna förslagen. Två av förslagen ansågs mer intressanta, och det ena av dem, ”Samlat simtag” av PP arkitekter, valdes sedan ut som vinnare. En avgörande faktor var att det första alternativet av de två, utifrån det visuella underlaget, ansågs vara en riskabel lösning för en byggnad av badhuskaraktär. Detta berodde på att utformningen av taket misstänktes få svårt att leda bort den varma och fuktiga luften. Det visuella underlaget var i detta fall avgörande för beslutet, och var det som diskussionerna utgick ifrån. Detaljplanen skickas ut på samråd i april 2012. Gestaltningen av badet och dess innehåll leder till att den budgeterade kostnaden överskrids - och ett uppdrag i att sänka kostnaderna ges (ip3).
4.1.4 Badhuset tar form - bygglovsprocessen och budgetdiskussioner
Parallellt med planprocessen och detaljplanebearbetet pågår även arbetet med bygglovshandlingar. Att dessa startas upp parallellt beskrivs av ip3 bero på projektets pressade tidsschema. När byggnaden börjar ta form på ritningsunderlaget börjar också diskussionerna om fasadmaterialet - vad är det egentligen för material som ska användas?

"Här beslöt vi att vi ville ha olika material... så att vi kunde se dem, och det finns, fannt i all fall, jag vet inte om de är borttagna, ute i Hyllie, så vi kunde se på fasadklädsel hur den skulle se ut" (ip1)

"Vad är det för betong som ska vara? Hur ska det se ut och vad är det för fasadskivor? I planen hade vi skrivit att det, i enlighet med det vinnande förslaget var ett betonghus, men sen så i efterhand så började byggherren säga 'vi kanske ska ha någon annan skiva istället för betong?' och så började de diskussionerna..." (ip3)

Som stöd i beslutsprocessen kunde stadsbyggnadsnämnden göra platsbesök och se materialet på plats. Representanten från stadsbyggnadskontoret menar att fasadmaterialet blev omdiskuterad på grund av att hela badet och den överskridna budgeten kritiserades:

"Fasadmaterialet, som egentligen inte är någon jättestor ekonomisk fråga, dras in i den här diskussionen" (ip3)

Processen fortskriver parallellt hos de inblandade förvaltningarna. Fortfarande finns krav från kommunstyrelsen att banta ned kostnaderna för projektet. För stadsbyggnadskontoret handlar det om gestaltningen, fasadmaterialet till exempel, och för fritidsförvaltningen om innehållet, om bassängerna. ip2 problematiserar den överskridna budgeten och menar att problemet låg i projektets initiala verklighetsförankring. Att sätta en "peng" allt för tidigt i beslutsprocessen, innan byggnaden faktiskt var projekterad, är att förbise många av de förutsättningar som senare kommer behöva tas i beaktning (ip2).

Verksamhetsutredningen och frågan kring innehållet var också den högst aktuell. Det slutgiltiga beslutet om verksamhetens innehåll förankrades av presentationer som visade olika kostnadsalternativ och lösningar.

"Vi visade att om man tog bort hoppbassängen så skulle det kosta x miljoner, vi tog bort någon annan bassäng (...), det materialet fanns ju för deras beslut ju" (ip2)
Att använda visuellt material då det råder meningsskiljaktigheter eller oklarheter i beslutsprocessen stöds bland annat av ip3 som menar att visualiseringar kan användas för att tydliggöra vad det egentligen står emellan, och även för att tydliggöra konsekvenser av alternativa beslut. ip3 menar vidare att det är oslagbart att visa bilder i jämförelse med att endast förör en diskussion.

4.1.5 Beslut om laga kraft och bygglov


4.1.6 Sammanfattande analys


4.2 Makt/påverkan


4.2.1. Beslutsfattande

Inledningsvis i studiens intervjuer blev det tydligt att begreppet makt var ett laddat och till viss del problematiskt begrepp. Makten och beslutanderätten sågs av intervjupersonerna nära sammanlänkat med politiken men inte så närvarande på en tjänstemannanivå. I ett försök att komma bort från begreppet makt formulerades frågorna istället om där begreppen påverkan och ansvar syftade till att öppna upp för en dialog kring dessa fenomen. Även begreppet beslut var till viss del problematiskt och uppfattades som starkt knutet till specifikt politiska beslut och beslutsprocesser:

"Om man tänker rakt av beslut så sker det på en annan nivå. Politiken tar beslut, våra förvaltningsdirektörer tar beslut, sedan genomförs det utifrån våra specifika kompetenser, spetskompetenser. Ja som sagt, man kan bidra en hel del utifrån sina erfarenheter och sitt uppdrag men samtidigt har de viktigaste besluten redan tagits." (ip5)

Intervjuersonen har då tidigare berättat om lokaliseringutsredningen som ip5 deltagit i där en grupp tjänstemän fick i uppdrag att utreda badanläggningens lokalisering. I en rapport med tydligt visuell fokus beskrevs totalt sju alternativ för lokalisering med för- och nackdelar, där två anses mest relevanta. ip5 beskriver vidare att tjänstemännen rekommenderade samt argumenterade för dessa två alternativ, vilket politiken sedan beslutade om. Ytterligare igen understryks att det är politiker som beslutar, inte tjänstemän. Beslut är för ip5 tydligt kopplat till specifikt politiska beslut. Tjänstemän benämns som "utförare" och "politikernas förlängda hand", som trots allt kan och ska påverka processen utifrån deras olika kompetenser. I intervjuersonens språk går det att tyda ett visst medansvar i beslutsprocesserna gällande badhuset och badhusparken, vilket även märks i
intervjun med ip4. När ip5 berättar om processerna så används begreppen "vi" och även "våra beslut", vilket kan tolkas som en känsla av delaktighet. I klarspråk nämner ip5 dessutom sin egen påverkan på badets lokalisering:

"I den processen har jag också varit med, så självklart, man bidrog till att se till att badet, familjebadet hamnade i Kroksbäck.” (ip5)

Ordförande i stadsbyggnadsnämnden förklarar situationen som sådan:

"Alla beslut är egentligen politiska, men vi är mer eller mindre involverade.” (ip1)

Besluten är alltså politiska, men politiker är inte alltid involverade utan kommunikerar istället en riktning exempelvis för hur staden ska utvecklas. Det är enligt ip1 inte möjligt för politiker att ta beslut i varje ärende utan politiken tar beslut i stora ärenden och “en riktning” guidar tjänstemän i deras arbete. ip5 framhåller ÖP2012 som ett exempel på hur tjänstemän får en riktning i deras arbete, även om översiktsplanen inte är något bindande dokument. Genom att tre utvecklingsområden i Malmö har identifierats; Västra hamnen, Norra Sorgenfri och Hyllie C, skapas ändå en riktning för hur staden ska utvecklas.

Av ip3 beskrivs badhuset som "en jättepolitisk fråga" där tjänstemän bereder och sedan förankrar det uppåt upp, till politiken. Vidare beskriver ip3 att det är möjligt att påverka en del, utifrån det som har med professionen att göra genom att lägga fram argument, göra undersökningar och utredningar. Däremot ligger beslutsfattandet hos politiken.


Från politiken intervjuades ip1 som beskriver det som en stor fördel att få möjlighet vara så involverad i beslutsprocesserna, samtidigt som det även medför ett stort ansvar. Ansvaret gäller hela nämnden och innefattar att alla ska förstå och vara insatta i beslutsärenden. Att vara tillåtande och lyhörd, även angående vilka frågor som inte kommit upp, är därför väsentligt. Under föredragningar innan beslut ska fattas finns alltså möjlighet att begära ytterligare material, vilket är något som ofta utnyttjas enligt intervjupersonen.

ip1 menar att det finns olika strukturer, både informella och formella, där beslutsprocesser diskuteras. De olika partierna och de olika politiska grupperna
beskrivs som exempel på detta. Inför ett beslut finns olika informella grupper där en diskussion förs innan:

"Det är jag övertygad om att alla politiska grupper har gjort, precis som att jag är övertygad om att man på kontoret [stadsbyggnadskontoret] också har haft de här diskussionerna såklart." (ip1)


4.2.2 Avstånd mellan beslutsfattande och allmänhet


4.2.3 Maktstrukturer i arbetsgrupper

“Jag kan faktiskt inte säga att man plockat det direkt ur ÖP, utan det är egentligen en allmän planeringstanke, det är stadsbyggnad helt enkelt.” (ip3)


4.3 Praktiköverskridande samverkan


4.3.1 Samverkan

Att samverka tvärsektoriellt beskrivs av ip5 som en stor utmaning, vilket ställer krav på att ta in hur andra sektorer, professioner och även hur medborgare uppfattar och påverkas av ett beslut. Vidare efterfrågar ip5 ett tydligare helhetsperspektiv, i enlighet med Delegationen för hållbara städer (2012):

“Det som saknas är ju en mer övergripande koll, holistisk sätt” (ip5)

kan i arbetet med hållbar stadsutveckling inte hanteras av ett enskilt ansvarsområde, i enskilda förvaltningar. Istället bör arbetet inkludera och hantera dessa gränsöverskridande problem och intressekonflikter i enlighet med Rittel och Webber (1973).


I projektet hanterar stadsbyggnadskontoret badhusets lokalisering, en process stadsfastigheter inte varit involverad i. Detta ser ip2 som problematiskt då de andra förvaltningarna i det skedet redan reflekterat och planerat kring hur badet skulle se ut och fungera. ip2 förklarar vidare att då förvaltningen inte varit med initialt i projektet har de exempelvis inte fått tillgång till material gällande projektets kontext, området Holma/Kroksbäck:

"Vi kom ju in lite senare då. Det kan jag tycka var synd (…) vi har bara fått veta att där ska det vara ett bad, på den ytan" (ip2)

ip2 förklarar vidare att det skulle vara att föredra att samtliga aktörer finns representerade redan från ett tidigt skede. Däremot ser inte ip2 något behov av att de andra förvaltningarna har insikt i processen kring byggandet av badhuset:

"Det är ingenting som någon annan kan påverka. Man har tagit ett beslut om att såhär ska det se ut och det är de här pengarna. Nu liksom producerar vi den här byggnaden." (ip2)

Då andra förvaltningar vid sidan av stadsfastigheter inte kan påverka byggandet av badhuset anses inget direkt behov finnas av inblick i processen, vilket kan betraktas som en problematisk inställning. Även det faktum att ip2 själv efterfrågar transparens och information om vad som hänt tidigare i processen innan stadsfastigheter kommit in som en aktör i projektet, kan upplevas som motsägelsefullt. Detta skulle kunna förklaras utifrån intervjupersonens roll i projektet som en sorts projektledare, en samordnande roll som ställer höga krav på informationstillgång. Transparens och kommunikation är resurskrävande och om inte andra förvaltningar kan påverka processen anses därmed inget behov finnas för processen att kommuniceras. Det är ett rationellt beteende att utifrån sin roll i projektet, agera utifrån de arbetssätt, värderingar och normer som existerar inom en praktikgemenskap (Lantz & Wäreborn Schultz, 2006; Löfström, 2010), vilket dock kan hindra en effektiv samverkan. I arbetet med hållbara stadsutvecklingsprojekt är det viktigt att olika skalor uppmärksammas, en övergripande skala såväl som olika projektnivåer. Enligt Delegationen för hållbara städer (2012) är det
nödvändigt med ett ledarskap som kan hantera dessa komplexa och tvärsektoriella processer.

Politiker kan få tillgång till fördjupad information om projektet om det efterfrågas, vilket enligt ip2 inte sker särskilt ofta. ip2 ser inte heller någon anledning för politiker att fördjupa sig specifikt i byggfasen utan förklarar politikens förhållningssätt:

“Vi har beställt det här och nu ska det vara klart vid till denna tidpunkt, till de här pengarna. Det är ju det man är intresserad av, man har ju inte den tiden och det är ju inte deras jobb heller.” (ip2)

Intervjunpersonerna från stadsfastigheter och fritidsförvaltningen förklarar att de två förvaltningarna samarbetat i en nära relation under hela projektet. ip4, verksamhetsutredare, upplever inga svårigheter kopplat till de olika förvaltningsnäten som samarbetade. I projektet Hylliebadet anser ip4 att kunskaps- spridningen inom projektet fungerat bra, även över förvaltningsgränsen, där samverkansprocesser präglats av en öppen dialog. Däremot har kontakt och kommunikation främst tagit plats mellan stadsfastigheter och fritidsförvaltningen, vilka sitter i samma fastighet. Förutsättningarna kan därmed förklaras vara bra för samverkan utifrån en geografisk närhet. I detalenplanearbetet förklarar ip3 att förvaltningsnäten finns representerade i olika arbetsgrupper. I arbetet med badhuset arbetade stadsfastigheter, fritidsförvaltningen, gatukontoret, fastighetskontoret och miljöförvaltningen tillsammans i en arbetsgrupp. Även medborgare kommer till viss del in i denna process då samrådsmöten anordnas. Samverkan har enligt ip3 fungerat bra, men samtidigt uttrycks potential till förbättring.

4.3.2 Kunskapspridning
Som beskrivits så pågår beredning av beslutsunderlag inom projektet Hylliebadet parallellt i de olika förvaltningsnäten och organisationens fragmentariska karaktär gör sig gällande under stor del av processen. En nackdel blir således att informationen riskera ”fastna” och kunskaps- spridning motverkas, vilket motsätter sig de samverkansprojekt som bland annat Delegationen för hållbara städer (2012) förespråkar. I intervjuerna berörs hur kunskap och information är spridd i organisationen och ip4 förklarar:

"Den [kunskapen] finns väl på lite olika ställen skulle jag vilja säga, men den finns i organisationen liksom.” (ip4)

ip4 som gör detta påstående menar dock att detta är en styrka, men personen har samtidigt svårt att motivera på vilket sätt det är fördelaktigt för processen.

I intervjun är ip4 generellt väldigt positivt inställd till projektets styrning och organisering och menar att det funnits en tydligt visualiserad bild av resultatet redan från början, en bild som ”alla har sett framför sig rätt tidigt liksom”. ip4 uttrycker även delaktighet då intervjunpersonen kunnat påverka beslutsfattandet och upprepade gånger i intervjun nämn en även att projektledningen varit bra, vilket förklaras vara en anledning till en lyckad samverkansprocess.
4.3.3 Intressekonflikter

Intressekonflikter kan förstås som en konsekvens av stuprörsproblematiken, då ett stuprörörsagerande innebär svårigheter att förstå och relatera till andra förvaltningars arbete. Även om intressekonflikter inte går att undvika i en sektorsindelad organisation som enligt Fransson & Quist (2010) är en nödvändighet, kan de vara mer eller mindre framträdande. Enligt ip3 finns intressekonflikter i alla projekt, likaså i badhusprojektet, i och med att alla de inblandade aktörerna har olika prioriteringar. Intressekonflikter kommer på så vis alltid att vara närvarande i en hållbar stadsutvecklingskontext. Däremot kan dessa konflikter hanteras och diskuteras på olika sätt. I ett sammanhang där stuprörsproblematiken är betydande riskerar dessa intressekonflikter att bli omfattande, alternativt att inte hanteras eller uppmärksammas alls. Byggprojektledaren för badet (ip2) uppmärksammar inga konflikter, till skillnad från ip3, och svarar följande på frågan om det funnits några intressekonflikter i projektet:

"Nej, inga intressekonflikter direkt" (ip2)

Detta skulle kunna tolkas som en följd av stuprörsproblematiken, där även maktperspektivet är en viktig faktor. På en övergripande nivå existerar i de olika förvaltningarna alltid intressekonflikter av olika slag då en sektorsindelning innebär en uppdelning av ansvarsmråden och prioriteringar. Att ip2 inte tillkännager detta skulle kunna betraktas som ett exempel på avsaknad av helhetsperspektiv.

Detta leder in i en diskussion om vem som upplever stuprörsproblematik och om någon, medvetet eller omedvetet, utifrån egennytta inte erkänner en potentiell problematik. Kan personer i maktpositioner på så vis undvika att lyfta blicken och sätta sig in i andras roller? En projektledare kan antas ha stor möjlighet att påverka processen men i detta projekt hanteras inte byggfasen i relation till en övergripande nivå. Ett fokus riktas endast mot att färdigställa Hyliebadet inom ramen för kostnads- och tidsberäkningar, vilket är den enda kommunikation från projektet som uppfattas som intressant för övriga förvaltningar och politiker att ta del av. Intervjuerna visar således att intressekonflikter och stuprörsproblematiken kan förstås och uppfattas olika utifrån olika roller i projektet, där även en viktig faktor är hur stor möjlighet till påverkan och kontroll en person har.

4.3.4 Projektets sammanhang och kunskapsinhämtning

svårigheter att se utanför den egna “projektgränsen”. ip2 förklarar att det inte varit någon direkt samverkan mellan de två projekten Badhuset och Badhusparken då gatukontoret projekterar Badhusparken, och Badhuset ligger långt före i processen.


ip3 upplever både frågan och problematiken kopplat till tidigare erfarenheter som svår. I olika gruppkonstellationer (arbetsgrupper, enheter, projektgrupper) förklarar ip3 att frågor och problem diskuteras och att de olika personernas erfarenheter tas tillvara på. Att vara ”heltäckande” upplevs däremot som svårt. Om ett problem eller svårighet inte kan hanteras i gruppen finns det alltid någon som känner till hur en liknande situation hanterats tidigare. Äterkoppling från tidigare projekt och erfarenheter sker alltså främst genom personlig kontakt, i form av ”nätverk” som fångar in personer med olika kunskaper.

Genom att studera goda exempel från tidigare genomförda projekt kan lärandeprocesser knytas till hållbar stadsutveckling. Det är däremot avgörande att den kunskap som finns i olika projekt kommunikeras och tillgängliggörs, att kunskapen inte endast finns knuten till vissa nyckelpersoner. Vanligtvis beskrivs projekt som unika vilket väcker frågor om hur kontextuella projekt egentligen är. Är det möjligt att jämföra och överföra kunskaper mellan projekt som genomförs i olika
4.3.5 Hur kan stuprörsproblematiken hanteras?

ip1 menar att politikernas beslut i många fall fattas utan att de som påverkas är involverade. Ett tätare samarbete mellan olika nämnder och förvaltningar föreslås som ett sätt att hantera stuprörsproblematiken. Det är enligt ip1 problematiskt att de grupper som startas inom ett projekt, exempelvis referensgrupper eller liknande, inte hålls levande under hela projektets gång:

“Jag tror att en del av motståndet eller en del av den tidsförskjutning som kan bli, hade kunnat undvikas om grupper hade varit levande under hela arbetets gång.” (ip1)

Dessa grupper kan på så sätt bli ett sätt att kommunicera mellan olika förvaltningar och nämnder. Detta menar ip1 kan ske i möten som kan initieras ofta eller mer sällan beroende på ett projekts olika faser, vilket skulle kunna vara ett sätt att hantera stuprörsproblematiken. Även ip3 menar att möten i grupp, med exempelvis en styrgrupp, kan vara ett sätt att hålla projektet i styr och identifiera om projektets riktning ändras under arbetets gång.

4.4 Visuellt material i en stadsutvecklingskontext


4.4.1 Visualiseringars funktion och betydelse som gränsobjekt


ip2 kom in i processen i samband med att arkitekttävlingen annonserades. Under intervjun framhålls att något visuellt material från tidigare i processen inte kommit personen till känna, vilket denne menade varit önskvärt. Det framgår inte om ip2 själv aktivt har sökt efter material. Det är troligt att det funnits tillhands, men att metoden för att dela det varit bristandes. Ip 2 förklarar vidare att arbetet hade underlättnats ytterligare om projektgruppen haft exempelvis en 3D-modell knuten till projektets geografiska plats att diskutera kring. Att se badhuset som en fysisk volym i den omgivning som byggnadsbebyggelsen hade bidragit till att projektet kunnat betraktas och diskuteras i sitt sammanhang. Detta kan tolkas som att det är viktigt att projekt flyttas närmre den geografiska platsen, vilket även har påpekats av bland annat ip5, att projektet sätts i ett sammanhang. Omgivningen och förutsättningarna runt omkring påverkar även detta pågående projektet. Ett projekt bör inte lyftas ur sitt sammanhang, utan istället vara verklighetsförankrat i så stor utsträckning som möjligt för att ett helhetsperspektiv ska kunna
upprätthållas. Detta är något som det visuella materialet kan användas att underlätta för.


4.4.2 Potentiell utveckling
Syftet med studien var att undersöka visualiserings potential att utvecklas som beslutsunderlag, där en förenklad beslutsprocess och en motverkad stuprörsproblematik anses önskvärt för att överbrygga hinder som försvårar för hållbar stadsutveckling. Styrkan det visuella materialet besitter ligger i dess förmåga att fungera som ett praktiköverskridande samlat gränsobjekt.
Den främsta utnyttjade potentialen anses ligga i användandet av samordnande verktyg så som exempelvis GIS. Att använda ett kartverktyg ger möjlighet att samordna och tillgängliggöra material och information kopplat till projektet där den geografiska kopplingen samtidigt kan synliggöras. Där finns möjlighet att samla den information som finns spridd i projektgrupper och samtidigt kan de olika förvaltningarnas processer bli mer transparenta. Genom att positionera projekt på en karta kan de även sättas i relation till andra projekt i det berörda området, vilket har identifierats som en brist idag. Att ge en samlad överblick, samtidigt som det blir möjligt att zooma in och följa enskilda projekt, för med sig att närvaron av ett helhetsperspektiv ökar.

rött för att inte sprida felaktiga eller missvisande budskap, varken inom organisationen eller utåt allmänheten.


4.5 Projektidé


organisatoriskt lärande. En interaktiv och föränderlig karta har stor potential att användas för geografisk och rumslig representation i en sådan föränderlig process som hållbar stadsutveckling

4.5.1 Förslag till utformning


Bild 10. Exempelbild på ProjektAtlas

För att visa var i processen ett projekt befinner sig föreslås att aktuell projektdata kopplas till varje projekt. I en projektruta kopplad till varje projekt kan rubriken *Aktuellt* visa denna information. På ett lättöverskådligt vis ska processen visualiseras genom att projektets nuläge markeras. Ett projekts olika faser kan exempelvis delas in i; *förstudie*, *projektering*, *genomförande* och *drift*. En tidslinje lämpar sig väl för att visualisera denna information i kombination med förklarande text. De olika involverade förvaltningarna bör inkluderas i rapporteringen av aktuella händelser för projektet, vilket projektledaren ansvarar för. Projektledarens ansvarsområde tydliggörs därmed och en samordnande roll gentemot de olika förvaltningarna möjliggör även för att säkra ett helhetsperspektiv i projektet. Verktyget skapar även förutsättningar för en ökad transparens i de olika processerna vilket är önskvärt.
En fördel med att projekt kategoriseras i olika faser är att dessa kan göras sökbara. En sökning i verktyget kan exempelvis ske på projekt i fasen ”genomförande”.

Förslagsvis har ett område valts ut och projekt som just nu genomförs markeras ut på kartan. En överblick kan då skapas såväl som möjlighet att studera utvalda projekt mer i detalj.

Genom att knyta fasen ”drift” till en övergripande tidslinje skapas möjlighet att studera när stadssutvecklingsprojekt planeras färdigställas. En tidslinje skulle exempelvis kunna placeras längs ned i kartan där ett ”reglage” kan styrta vilka projekt som visas utifrån det år projektet förväntas vara klart och i drift. Detta görs på ett tydligt sätt i Barkabystadens interaktiva karta, vilket kan fungera som inspiration till utformning.
En annan viktig funktion i verktyget är möjligheten att hitta gemensamma nämnare för genomförda projekt för att möjliggöra kunskapsspridning. Att olika typer av projekt kategoriseras är ett första steg i detta arbete. Att hitta andra nyckelord som kan knyta till projekt, exempelvis värdeord som ”jämlikhet” eller ”miljö”, anses även vara önskvärt. Ytterligare en funktion som bör utforskas är möjligheten att integrera hållbarhetsanalyser i ”projektrutan”. Att knyta en ”värderos” till verktyget där de olika hållbarhetsdimensionerna blir tydliga kan stärka förutsättningarna för att följa hur olika beslut påverkar projektets riktning. I Del C, kommer projekt förtydligas i en förstudie.
Del C. Förstudie

Bild 13. Exempelbild på ProjektAtlas
5. Förstudie: ProjektAtlas

Projektdefinition


Följande förstudie redovisar en plan för projektets genomförande. I projektet sker inledningsvis en innehållsmässig utredning där ett ramverk för den tekniska utvecklingen tas fram. Därefter sker en utvecklingsfas av själva kartverktyget som sker parallellt med att projektidén kommunikeras till olika intressenter. Detta arbete leder fram till att en implementeringsfas i Malmö stads olika verksamheter påbörjas.

Namn

ProjektAtlas, Malmö stad

Projektorganisation

<table>
<thead>
<tr>
<th>Funktion</th>
<th>Namn</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Projektbeställare</td>
<td>Stadskontoret, Kommunikationsavdelningen</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektledare</td>
<td>Rekryteras inom stadskontoret</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektdelegat</td>
<td>Teknik expertis: utvecklare rekryteras från Geodataenheter/ IT-GIT</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Styrgrupp
Styrgruppen finns som stöd för strategiska beslut och finns till för att säkerställa att projektet håller riktningen. I styrgruppen finns prokjetledaren och projektbeställaren representerade tillsammans med representanter från de involverade förvaltningsnas förvaltningsledning.

Referensgrupp
En referensgrupp kommer att bjudas in för att kontinuerligt testanvända och utvärdera ProjektAtlas under processens gång. Referensgruppen består av representanter utsedda utifrån sina olika roller i Malmö stad. Representanter från förvaltningar som driver projekt med rumslig koppling blir intressanta för referensgruppen då de har kunskap som kan vara relevant för projektet. Ambitionen är att de ska kunna fungera som ett stöd i arbetet med att skapa en hållbar struktur kring hantering och tillgänglighögande av projektinformation.

Bakgrund

Detta projekt ämnar underlätta för kunskap att delas och spridas mellan och inom olika förvaltningar och inom olika nivåer av det kommunala organisationen. Det finns en stor mängd information och kunskap om stadens pågående utveckling som inte är tillgänglig i önskvärd utsträckning, vilket är bakgrunden till varför detta projekt initieras.

Syfte och mål
Projektet syftar till att skapa ett interaktivt kartverktyg där data om stadens utvecklingsprojekt kan organiseras, samlas, delas och visualiseras för ökad gemensam förståelse samt för en förenklad beslutsprocess.
Projektmål

▪ Att utveckla ett verktyg som är användbart i stadens arbete med stadsutvecklingsprojekt.
▪ Att skapa en plan för överlämning av verktyget som säkerställer en långsiktig förvaltning.

Effektmål

▪ Att verktyget fungerar som ett samlat gränssnitt
▪ Att verktyget ger en ökad insyn i pågående projekt
▪ Att verktyget öppnar upp pågående processer för inblandade förvaltningar
▪ Att verktyget motverkar stuprörsproblematiken
▪ Att verktyget på lång sikt även kan bli tillgängligt för medborgare

Avgränsningar


Tidsplan

Projektet beräknas starta i augusti 2014 och pågå fram till mars 2015.
Intressentanalys

I tabellen på följande sida redovisas de aktörer som anses påverkas av processen kopplat till utvecklingen av ProjektAtlas samt påverkas av projektets resultat. Intressentanalysen redogör för intressenternas förmodade förväntningar, viktiga kompetenser, maktpositioner och kommunikationsbehov.

Projektorganisationen och den referensgrupp som startas inom projektet betraktas som primära intressenter för projektets framväxt. Initialt riktar sig verktyget främst till planerare och utredare på Malmö stads olika förvaltningar. Då verktyget ska motverka stuprörssproblematiken bör de förvaltningar som på något sätt är involverade i stadsutvecklingsprocesser informeras, och i viss utsträckning involveras i projektet. Dessa betraktas som sekundära intressenter. Även beslutsfattare, både på politikernivå och på tjänstemannanivå, inom Malmö stad betraktas som sekundära intressenter då verktyget också ämnar förenkla beslutsprocesser inom stadsutvecklingsprojekt.

Inför detta projekt ligger fokus på den interna processen och den tekniska utvecklingen av verktyget för att det i ett senare skede ska kunna testas externt. Ett externt verktyg bedöms ha ett annorlunda innehållsmässigt behov, därav föreslås ytterligare en utredning i ett uppföljande projekt där allmänhetens intressen prioriteras. I förlängningen kan därmed även boende i Malmö, fastighets- och bostadsbolag och media bli relevanta intressenter då verktyget i ett framtida scenario kan användas för att kommunicera stadsutvecklingsprojekt externt.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Intressent</th>
<th>Önskemål och förväntningar på projektet</th>
<th>Resurser och kompetenser som är vita för projektet</th>
<th>Maktposition/influens</th>
<th>Viktning (1-3)</th>
<th>Strategi för kommunikation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Projektbeställare: stadskontoret</td>
<td>• Ett lyckat och väl förankrat projekt</td>
<td>• Ansvar och intresse för Malmö stads gemensamma arbete med hållbar stadsutveckling</td>
<td>• Projektbeställare och projektägare. Möjlighet att styra projektet och ställa krav på leveransen</td>
<td>Central aktör i sin roll som beställare 3</td>
<td>• Kontinuerlig dialog med projektledaren • Representant vid möten med styrguppen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Projektet...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>... motverkar kortsiktiga lösningar</td>
<td>• Projektliderens roll som kan bidra till ett lyckat projekt</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>... bidrar till ökad samsyn inom och mellan olika nivåer</td>
<td>• Engagemang och förståelse för projektet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>... underlättar det förvaltnings-överskridande arbetet</td>
<td>• Leder genomförandet av projektet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>... ger en ökad insyn i pågående stadsutvecklingsprojekt</td>
<td>• Bygger upp verktyget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Ser till att projektet följer uppdraget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>• Månadsvist möte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Styrgroup</td>
<td>• Inflytande över projektets utveckling</td>
<td>• Strategisk kunskap</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Projektladare</td>
<td>• Ett välorganiserat och väl genomfört projekt</td>
<td>• Teknisk expertkunskap som är nödvändig för att projektet ska kunna genomföras</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Projektledarens roll som kan bidra till ett lyckat projekt</td>
<td>• Bygger upp verktyget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Engagemang och förståelse för projektet</td>
<td>• Ser till att projektet följer uppdraget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Leder genomförandet av projektet</td>
<td>• Månadsvist möte</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Projektdelegat: Utvecklare</td>
<td>• Tydliga instruktioner för verktygets funktion</td>
<td>• Kan utifrån kunskap om planerings- och utvecklingsarbete komma med viktig återkoppling i utvecklingen av ProjektAtlas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Kan utifrån kunskap om planerings- och utvecklingsarbete komma med viktig återkoppling i utvecklingen av ProjektAtlas</td>
<td>• Testar verktyget under uppbyggnadsfasen och kommer med viktiga inputs kring det praktiska användandet</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Teknisk expertkunskap som är nödvändig för att projektet ska kunna genomföras</td>
<td>• Dialog vid behov. Informationsmöte inför implementeringen av verktyget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Bygger upp verktyget</td>
<td>• Dialog vid behov. Informationsmöte inför implementeringen av verktyget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Referensgrupp</td>
<td>• Att bidra med kunskaper till projektet</td>
<td>• Kan utifrån kunskap om planerings- och utvecklingsarbete komma med viktig återkoppling i utvecklingen av ProjektAtlas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Beslutsfattare (politiker och tjänstemän)</td>
<td>• Ett förbättrat beslutsunderlag</td>
<td>• Fattar de formella beslutnen gällande stadsutvecklingsprojekt</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Underlättar praktiköverskridande arbete</td>
<td>• Insikt i hur beslutsprocesserna går tillväga</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Ökad insyn i pågående stadsutvecklingsprojekt</td>
<td>• Öppet samarbete och dialog vid behov.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Månadsvist möte och sedan tre uppföljande möten jämnt fördelade inom tidsramen för projektet</td>
<td>• Dialog vid behov. Informationsemöte inför implementeringen av verktyget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Förvaltningar, Malmö stad (vilka driver projekt med rumslig koppling)</td>
<td>• Stöd i arbetet med planering och utveckling av stadsutvecklingsprojekt</td>
<td>• Praktisk kunskap om dagens arbetsmetoder samt förbättringspotential</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Underlättar förvaltningsöverskridande arbete</td>
<td>• Utifrån de olika förvaltningarnas uppdrag tas de olika kompetensererna tillvara på.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Ökad insyn i pågående stadsutvecklingsprojekt</td>
<td>• Representerade i referensgruppen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Praktisk kunskap om dagens arbetsmetoder samt förbättringspotential</td>
<td>• Viktig aktör för förankring i den dagliga verksamheten 2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>• Utifrån de olika förvaltningarnas uppdrag tas de olika kompetensererna tillvara på.</td>
<td>• Dialog vid behov. Informationsemöte och workshops/seminarier inför implementeringen av verktyget</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Kravspecifikation**

De krav som ställs på projektet kommer huvudsakligen från projektbeställaren, Malmö stads stadskontor.

Flertalet förvaltningar har dessutom ett intresse för slutresultatet, det vill säga det verktyg som ska utvecklas. Dessa intressenter ställer krav på att verktyget ska bli användarvänligt och fungera i exempelvis de olika förvaltningarnas dagliga arbetsrutiner. I tabellen listas och prioriteras de olika intressenterna i förhållande till deras krav.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Intressent</th>
<th>Krav</th>
<th>Viktning (1-3)</th>
<th>Acceptanskriterier</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Projektbeställare: stadskontoret</td>
<td>Att projektet ska utföras enligt projektplanen och uppfylla de mål som finns formulerade</td>
<td>3</td>
<td>Levererat projekt motsvarar förväntningarna</td>
</tr>
<tr>
<td>Förvaltningar, Malmö stad (vilka driver projekt med rumslig koppling)</td>
<td>Att verktyget blir användbart i förvaltningarnas arbete med stadsutvecklingsprojekt</td>
<td>3</td>
<td>Verktygets innehåll motsvarar behoven som identifierats i innehållsstrategin</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Ansvarsfördelning**

Den som är främst ansvarig för projektets genomförande kommer vara projektledaren. Projektledaren är således den som kommer ha det övergripande ansvaret för processen och det överlämnade resultatet. En annan viktig ansvarsroll ligger hos projektägaren som ansvarig för att verktyget ges bäst möjliga förutsättningar att landa i verksamheten och förankras i det dagliga arbetet.

Utvecklaren har utifrån sin expertkunskap om den tekniska utformningen en viktig funktion i projektet. Det är av vikt att kommunikationen mellan projektledaren och utvecklaren fungerar väl, vilket måste ses som ett ömsesidigt ansvar.


Projektledaren är under projektet ansvarig för insamling av projektinformation, vilket sker genom kontakt med olika projektledare för pågående stadsutvecklingsprojekt. Det övergripande ansvaret ligger således på projektledaren för ProjektAtlas medan det praktiska ansvaret att bistå med information ligger hos olika projektledare inom Malmö stads förvaltningar. När den innehållsmässiga utredningen är genomförd kommuniceras denna information, via ProjektAtlas projektledare, till projektledare för olika stadsutvecklingsprojekt som kan vara relevanta att inkludera i testversionen. Efter

Milstolpar med ansvarskort

I milstolpeplanen presenteras aktiviteter som utgör viktiga hållpunkter i projektet, när dessa sker under projektet, samt hur ansvarsfördelningen ser ut mellan projektets olika aktörer.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Milstolpar</th>
<th>Ansvarskort</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nr. Beskrivning</td>
<td>Projektägare</td>
</tr>
<tr>
<td>1 Projektorganisation bildas</td>
<td>Genomför rekrytering intern inom organisationen</td>
</tr>
<tr>
<td>2 Beslut om projektplan</td>
<td>Beslutar</td>
</tr>
<tr>
<td>3 Innehållsstrategi klar</td>
<td>Godkänna innehåll</td>
</tr>
<tr>
<td>4 Kommunikations-strategi klar</td>
<td>Godkänna kommunikations-strategi</td>
</tr>
<tr>
<td>5 Testversion färdig, tillgänglig för referensgrupp</td>
<td>Leveransansvar gentemot projektägare och referensgrupp</td>
</tr>
<tr>
<td>6 Slutfersion färdig, ProjektAtlas släpps internt</td>
<td>Leveransansvar gentemot projektägare</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Implementerings-arbetet avslutat</td>
<td>Ansvarig för att bjuda in och genomföra informationsmöten</td>
</tr>
<tr>
<td>8 Överlämning och avslut</td>
<td>Leveransansvar gentemot projektägare</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Ganttschema

<table>
<thead>
<tr>
<th>ID</th>
<th>Aktivitet/Händelse</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Projektstart</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Projektgrupp bildas</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Rekrytering intern av projektledare och utvecklare</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td><strong>Milstolpe 1: Projektorganisation bildas</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Introduktion och uppstart</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Introduktion för projektorganisationen</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Projektplan revideras/arbetas fram</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td><strong>Milstolpe 2: Beslut fattas om projektplan</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Innehållsmässig utredning</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Genomgång av innehåll i existerande verktyg</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Møte med referensgrupp</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>Arbete med innehållsstrategi</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td><strong>Milstolpe 3: Innehållsstrategi klar</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Utveckling av verktyget</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Utvecklingsfas 1</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td><strong>Milstolpe 5: Testversion färdig</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>Presentation av testverktyg för referensgrupp</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>Utvecklingsfas 2</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>Återkopplingsmöte med referensgrupp</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>Återkopplingsmöte med referensgrupp</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td><strong>Milstolpe 6: Slutversion färdig, verktyget släpps intern</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>Kommunikationsarbete, spridning av projektidé</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>Arbete med kommunikationsstrategi</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td><strong>Milstolpe 4: Kommunikationsstrategi klar</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>Seminarier, informationsinsamling och kommunikationsarbete</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td><strong>Milstolpe 6: Slutversion färdig, verktyget släpps intern</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>Implementering mot förvaltningar</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>Implementering mot beslutsfattare</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td><strong>Milstolpe 7: Implementeringsarbetsat avslutat</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td><strong>Milstolpe 8: Överlämning och avslut</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Riskanalys

Projektet kommer att ställas inför risker såväl inom som utanför projektorganisationen, risker som är nödvändiga att identifiera och om möjligt förebygga. Riskerna kan dels vara en följd av processer inom projektorganisationen som utvecklas på ett ofördelaktigt sätt, dels av intressenter utanför projektorganisationen vars inställning till projektet kan äventyra genomförande och implementering.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Häändelse som kan påverka projektet negativt</th>
<th>Sannolikhet (1-5)</th>
<th>Konsekvens för projektet (1-5)</th>
<th>Hur hanteras risken i projektet?</th>
<th>Ansvarig för bevakning/åtgärd?</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Många ägare till informationen riskerar att försvåra insamling och organisering.</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>Ett väl genomfört kommunikationsarbete leder till att projektledarna i de olika stadsutvecklingsprojekten får en naturlig roll som ansvarig för insamling och organisering av informationen.</td>
<td>Projektledare</td>
</tr>
<tr>
<td>Implementering av verktyget misslyckas (organisationen är fortfarande organiserad efter stupröra).</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
<td>Genom workshops och seminarier skapas ett intresse för verktyget. Referensgruppen (med representanter från de olika förvaltningarna) testar verktyget, säkerställer användbarheten och dess potential att förbättra förvaltningsöverskridande arbete.</td>
<td>Projektledare</td>
</tr>
<tr>
<td>Risk för intressekonflikter vid möten mellan många intressenter från olika praktikgemenskaper.</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>Höga krav ställs på kommunikation och en öppen dialog som formuleras i en kommunikationsplan.</td>
<td>Projektledare</td>
</tr>
<tr>
<td>Verktyget används inte för att främja hållbar stadsutveckling utan fokus läggs på fel saker, exempelvis en kortslitig inställning till budgetfrågor.</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>Design av verktyget uppmuntrar till användning på rätt sätt. Urval av atlasens innehåll sker ansvarsfullt och utifrån en innehållsstategi.</td>
<td>Utvecklare ansvarar för design av verktyget utifrån sin tekniska expertiskunskap. Styrgrupp ansvarar för beslut om innehållsstategin.</td>
</tr>
<tr>
<td>Projektledaren har inte rätt kunskap, kompetens och/eller egenskaper utan projektet blir bristfälligt genomfört.</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>Projektledare väljs med stor omsorg utifrån tidigare väl genomförda projekt och kunskap inom området</td>
<td>Projektägare</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Plan för innehållsstrategi

Initiativ i projektet är projektledaren ansvarig för att en innehållsstrategi tas fram. Innehållsstrategin fungerar som ett ramverk för projektet i sin helhet. Detta ska vara ett levande dokument som formas efter de behov som identifieras under processens gång. Den innehållsmässiga utredningen sker i 4 steg:

Steg 1: Projektorganisationen sätter sig in i uppsatsen Organisera, dela, visualisera - en studie av visualiseringar som underlag för beslutsprocesser vid hållbar stadsutveckling. Projektledaren tillsammans med styrgruppen tar fram ett utkast över innehållsstrategin.

Steg 2: Projektledaren tillsammans med utvecklaren tar fram en översikt av befintligt innehåll i existerande verktyg.

Steg 3: Projektledaren bjuder in till möte med referensgruppen där projektidén samt innehållsstrategin diskuteras. Innehållsstrategin revideras.

Steg 4: Innehållsstrategin godkänns av styrgruppen.

Framgångsfaktorer


Väl förankrad målbild

Det är av vikt att projektet genomsyras av en väl förankrad målbild från start till avslut. En gemensam förståelse för projektets syfte och mål kommer förenkla arbetet med projektet. Vad det är som ska uppnås och hur det ska uppnås är grundläggande frågeställningar. Att projektledaren är väl insatt i projektets styrdokument och kan kommunicera dessa är en viktig del i detta arbete.

Väl genomförd innehållsmässig utredning

En avgörande framgångsfaktor är verktygets innehåll och den information från pågående stadsutvecklingsprojekt som kommuniceras. Denna information och kunskap behöver noggrant väljas ut och visualiseras för att den ska bli lättillgänglig och överskådlig. Det är av vikt att innehållet anpassas beroende på
vilken skala kartan visar samt att det är möjligt att sortera bland olika lager av kunskap. Att jämföra och studera goda exempel på stadsutvecklingsprojekt kan möjliggöras om det går att sortera och särskilja projekt utifrån kategorier av gemensamma nämnare. Det är därför avgörande för projektets framgång att dessa kategoriseringar kan hittas och göras sökbara i verkytget. Eftersom att innehållet i ProjektAtlas på många sätt är en avgörande framgångsfaktor kommer en utredning kring atlasens innehåll genomföras initialt i projektet. En referensgrupp är med i detta arbete, vilka senare även kommer testa verktyget under utvecklingsfasen. Även styrgruppen kommer att diskutera verktygets innehåll utifrån ett strategiskt perspektiv i arbetet med att ta fram en innehållsstrategi.

Förankring i verksamheten

Kort startsträcka

Intern ägarskap

Kommunikationsplan
Syftet med kommunikationsplanen är att klargöra när, hur, varför och vem som ansvarar för att säkerställa kommunikation och information till projektets olika intressenter.
Målgrupper
- Projektorganisationen
- Referensgrupp
- Medarbetare på Malmö stad

Kommunikationens mål
- Att förankra verktyget i organisationen
- Medarbetare i Malmö stad ska känna till verktyget och motiveras att använda det

Budskap
En av projektledarens viktigaste arbetsuppgifter är att kommunicera projektets bakgrund, syfte och mål samt att skapa ett intresse för att motivera användandet av verktyget. Syftet med verktyget bör genomlysra all kommunikation och budskapet bör vara de möjligheter verktyget för med sig.

Kanaler
Malmö stads befintliga kanaler används för information om projektet.

Inbjudan till referensgruppen och inför informationsmötena i implementeringsfasen sker via epost.

Ansvar och roller
Projektledaren har ett övergripande ansvar för kommunikationsarbetet.

Kommunikation inom projektorganisationen

Kommunikationsstrategi
Referensgruppen kontaktas så tidigt som möjligt efter projektets uppstart. Kontakten upprättas av projektledaren via en formell inbjudan över epost där projektets syfte och mål tydligt framgår samt hur de anses kunna bidra till utvecklingen av verktyget. Referensgruppen bjurs därefter in till fyra möten. Det första mötet sker inom ramen för den innehållsmässiga utredningen och inleds med en informerande del om projektidén, som sedan övergår till en diskussion för att få input och reaktioner kring projektet och dess utmaningar. Mötet syftar till att förankra projektet i reella behov och förväntningar. Under det andra mötet presenteras en testversion av ProjektAtlas som referensgruppen ges möjlighet att

Projektledaren kommer att bjuda in till informationsmöten och seminarier för att introducera verket och förankra det i organisationen. Representanter från olika förvaltningar och politiker från relevanta nämnder är exempel på de som kan bli aktuella att samla för en genomgång av verket och dess potential för förenkling av beslutsprocesser inom hållbara stadsutvecklingsprojekt.


**Plan för uppföljning**


I de fall förseningar inträffar eller då milstolpar inte uppnås i tid hanteras det av den ansvarige för respektive milstolpe tillsammans med projektledaren. Det aktuella läget kan då bekräftas och en diskussion kan föras kring vilka åtgärder
som är nödvändiga samt hur detta i så fall påverkar det kommande arbetet. Styrgruppen finns även tillgänglig att konsultera. När viktiga beslut ska tas kan även behov finnas för tätare kontakt, denna plan ska därför ses som en riktlinje.

**Resursbehov och budget**

De resurser som främst krävs för att genomföra projektet är dels en projektledare med strategisk kunskap och förståelse för projektets syfte och mål, dels en utvecklare med teknisk expertkunskap som kan ansvara för och säkerställa projektets tekniska utformning. Verktyget kommer inte behöva utvecklas från grunden då system kan återanvändas från Malmö stads andra interaktiva atlaser. Då en anpassning av ett existerande system sker beräknas en utvecklare på 25 % vara tillräckligt då verktygets grundstruktur redan existerar.

Projektet beräknas kunna genomföras inom ramen för den organizatoriska verksamheten. Projektledaren ges en eventuell projektanställning som löper projekttidens ut.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Funktion</th>
<th>Kompetens</th>
<th>Resursbehov</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Projektledare</td>
<td>Ansvarar för ledning och styrning av projektet</td>
<td>100%, ca 1280h</td>
</tr>
<tr>
<td>Utvecklare</td>
<td>Teknisk expertkunskap - ansvarar för den tekniska utvecklingen</td>
<td>~25%, ca 320h</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Överlämmande**


**Kontaktuppgifter**

Förstudien har tagits fram i samband med en uppsats på Malmö högskolas magisterprogram Hållbar stadsutveckling – ledning och organisering. Vid frågor angående förstudien kan uppsatsförfattarna kontaktas:
Johanna Fredin: j@johannafredin.se
Lina Lindström: linalouiselindstrom@gmail.com

Del D.
Resultat
6. Resultat

6.1 Slutsatser


Utifrån de frågor som formulerats i uppsatsens inledande kapitel har följande slutsatser kunnat dras:

På vilka sätt har visuellt material använts som underlag till de beslut som fattats i ett konkret stadsutvecklingsprojekt?


analysen är det faktum att det verkar finnas bristfälliga metoder för att samla och organisera denna kunskap utanför förvaltningsgränserna - vilket projektförlaget ämnar motverka.

**Hur upplevs praktiköverskriderande samverkan och möjligheter till att påverka beslutsprocesser utifrån olika roller i ett stadsutvecklingsprojekt?**


**Hur kan olika typer av visuellt material samverka vid stadsutveckling och på så sätt motverka stuprörsmaterikeyiken?**

Utifrån den empiriska analysen kan slutsatsen dras att det visuella materialet redan har en stark roll som sekundärt gränssvärdeparti i projektsammanhang, och då detta förhållande redan existerar är det även troligt att det har potential att utvecklas. Den främsta outnyttjade potentialen anses ligga i användandet av samordnande verktyg så som exempelvis GIS. Att använda ett kartverktyg ger möjlighet att samordna och tillgängliggöra material och information kopplat till projektet, där även den geografiska kopplingen och den tidsliga aspekten kan tydliggöras.
Genom att låta visuellt material samverka kan stadens pågående projekt synliggöras i relation till varandra, vilket anses bidra till en bättre översikt över stadens samlade utveckling. Detta kan stödja samverkan i och mellan olika projekt för att beslutsfattandet ska ges bättre förutsättningar att leda till långsiktiga helhetslösningar, vilket anses vara grundläggande för hållbar stadsutveckling.

6.1.1 Vidare forskning
En aspekt som inte har lyfts i någon större utsträckning är medborgarperspektivet. Uppsatsens begränsade tidsram har gjort att detta inte varit möjligt. Att även inkludera allmänheten i stadens utveckling är viktigt ur ett hållbarhetsperspektiv - det är trots allt stadens invånare som bor och lever där, och således är det deras vardagliga användande som formar staden. Att se till hur medborgarnas röster kan tas tillvara på är ett uppföljande projekt som lyfts även i författarnas studier. Att detta undersöks är något som anses vara av stor vikt för att överbrygga de gränsslagningar som präglar stadsplaneringen.

6.1.2 Avslutande reflektioner

Referenser


Bildförteckning

Bild 1 (2014), s 11 – Egen illustration

Bild 2 (2014), s 20 – Egen illustration

Bild 3 (2008), s 30 – Från badutredningen

Bild 4 (2008), s 30 – Från badutredningen

Bild 5 (2008), s 30 – Från badutredningen

Bild 6 (2010), s 31 – Från lokaliseringsutredningen

Bild 7. (2011), s 33- Från ”Samlat simtag” vinnande förslag i arkitekttävlingen

Bild 8. (2011), s 34 - Från ”Samlat simtag” vinnande förslag i arkitekttävlingen

Bild 9 (2014), s 47 – Egen illustration

Bild 10 (2014), s 49 – Egen illustration från grundkarta http://www.malmo.se/karta

Bild 11 (2014), s 50 – Egen illustration


Bild 13 (2014), s 52 – Egen illustration från grundkartahttp://www.malmo.se/karta
Bilaga 1

- Kan du berätta om din roll i projektet?
  - Hur kan du påverka beslutsprocesser?
  - Vilka olika aktörer är inblandade i projektet Hylliebadet
- Hur fungerar samverkan mellan de olika förvaltningarna?
- Hur har den visuella kommunikationen fungerat mellan de olika aktörerna?
  - Plattform för kommunikation?
  - Dokument/ritningar/annat visuellt material?
- Kan du beskriva hur beslutsprocessen gått till som du ser det?
- Vilka olika nivåer fattas olika beslut på? (tjänstemän respektive politiker)
  - Kan du ge exempel på beslut som fattas på olika nivåer
- Hur ser maktfördelningen ut mellan de olika aktörerna? informella // formella maktstrukturer?
- Vilket underlag fattas besluten på?
- Finns det någon möjlighet att ”gå på djupet” i önskvärd information?
- Hur samverkar projektet med andra projekt i Hyllie, Holma, Kroksbäck?
  - Badhusparken?
- Uppllever du att projektet utgått från tidigare liknande projekt och lärandeprocesser?
  - på vilket sätt har ni i så fall tagit till vara på de kunskaperna (några exempel?)
- Vilka brister ser du i beslutsprocessen?
  - Skulle beslutsunderlaget kunna förbättras?/ Är det något du saknar?
  - Vilken typ av underlag kan politiker tänkas behöva?
- Kan du beskriva vilken roll politisk styrning spelar i beslutsfattningen?
  - forskningsresultat
  - näringslivet
- Känner du till ArcGIS Online?
- Känner du till Malmö Statistik Atlas?