



Slutrapport

Utvärderingsrapport Meet Malmö 2016



Magnus Hultgren

2016-12-19



Innehållsförteckning

1. Bakgrund och uppdrag	3
2. Mål och syfte med Meet Malmö	3
3. En blick in i Meet Malmö	4
3.1 En strukturerad arbetsform	5
3.2 Styrning och organisering	6
3.3 Kritiska framgångsfaktorer	8
3.4 Den stora utmaningen	9
4. Tre idéer sprungna ur Meet Malmö processen	10
4.1 Match-appen	10
4.2 Bellevuegården	13
4.3 Spelupplevelsecentrum	15
5. Rekommendationer för framdriften av Meet Malmö	16

1. Bakgrund och uppdrag

I januari 2015 fattade kommunstyrelsen beslut om att inleda ett nytt arbetssätt i syfte att öka dialogen mellan Malmö stad och näringslivet. Arbetet har benämnts 11:11 Meet Malmö och är ett resultat av ett av uppdragen från Malmökommissionens arbete. Arbetskonceptet 11:11 Meet Malmö inleddes 2015 och har i viss mån fungerat som en pilotprocess i syfte att utveckla ett nytt arbetssätt i dialogen med samhällets olika aktörer.

Erfarenheterna från 11:11 är mycket positiva¹. De stormöten och workshops som genomfördes tillsammans med näringslivet och andra aktörer skapade engagemang och en känsla av delaktighet. Detta bekräftas av flera deltagare som vi varit i kontakt med. Det bildades arbetsgrupper som fördjupade sig i olika frågeställningar som är relevanta för Malmös utveckling. Under det första året arrangerades tre större träffar. Tolv mindre arbetsgrupper med företrädare från kommunen, näringslivet och andra aktörer bildades i syfte att gemensamt hitta lösningar på de utmaningar som Malmö står inför. Flera av dessa arbetsgrupper har jobbat vidare med olika utvecklingsprojekt.

Som ett led i detta har PwC fått uppdraget att under 2016² följa arbetsprocesserna i stort och hur man har tagit tillvara på erfarenheterna från det arbete som startades upp under 2015 inom ramen för 11:11 Meet Malmö. Härutöver har PwC inom ramen för detta uppdrag att titta närmare på arbetsprocesserna i tre av Malmö stad specificerade projekt i Meet Malmö, nämligen "Match-appen", "Bellevuegården" samt "Spelupplelsecentrum".

2. Mål och syfte med Meet Malmö

Utifrån lärdomarna av 2015 års arbete, de slutsatser som PwC drog i sin följeforskning samt den feedback som framkommit från deltagarna under arbetets gång, har näringslivsavdelning tagit fram en projektplan³ med modell för hur det fortsatta arbetet skulle vidareföras. Planen beskriver hur dialog- och samarbetsformen kan fortsätta och än mer integreras i kommunens ordinarie arbete och verksamhet.

¹ PwC hade under 2015 uppdraget att följa och utvärdera arbetet kring 11:11 Meet Malmö. Resultatet från den utvärderingen resulterade i utvärderingsskriften "PwC rapport november 2015, "Att skapa förändring – följeforskningsrapport 11:11 Meet Malmö".

² Utvärderingsprojektet har pågått under perioden april – november 2016.

³ Projektplan Fortsatt arbete Meet Malmö

Ambitionen har varit att det fortsatta arbetet ska integreras i den ordinarie näringslivsutvecklande verksamheten som idag bedrivs i Malmö stad. Processen kommer fortsättningsvis bedrivas i form av stormöten vartannat år i kombination med en webbaserad portal. Portalen syftar till att fånga upp de personer som inte har möjlighet att fysiskt delta på stormöten. I portalen ska idéer kring olika former av samarbeten mellan näringsliv och kommun kunna lämnas in. Man frångick därför också prefixet 11:11 som anspelades på den tiden då stormöten ägdes rum och övergick således till arbetsnamnet Meet Malmö.

I projektplanen för det fortsatta arbetet med Meet Malmö anges att det yttersta syftet med arbetet är en förstärkt dialog mellan Malmö stad och dess olika förvaltningar, det lokala näringslivet och andra berörda aktörer som bidrar till näringslivets utveckling och därmed till ökad sysselsättning. I planen anges att följande mål ska vara vägledande för det fortsatta arbetet:

- Konkreta samarbetsprocesser mellan Malmö stad och näringslivet som syftar till en hållbar och positiv utveckling av såväl staden i stort som dess näringsliv.
- Möjlighet för det lokala näringslivet att påverka och ge idéer, och att den kommunala verksamheten i större utsträckning än tidigare låter sitt näringslivsutvecklande arbete styras av vad som framkommer av dialogen.

En viktig komponent i arbetet för en social hållbar utveckling i Malmö stad handlar om samverkan på olika plan - mellan staden, näringslivet och andra relevanta aktörer, både offentliga och privata. Genom samverkan och dialog skapas ökad förståelse för varandras verksamheter. Något nyanserat skulle man därför kunna säga att Meet Malmö handlar om att ta tillvara på samhällets totala resurser på ett bättre sätt.

3. En blick in i Meet Malmö

Låt oss inledningsvis understryka att Meet Malmö ska ses som ett nytt förhållningssätt i syfte att öka dialogen mellan Malmö stad och näringslivet med fokus på social hållbarhet. Det nya handlar inte om ett nyvaket intresse från stadens sida att föra dialog. Dialog i olika former har alltid varit en viktig komponent i stadens näringslivsutvecklande arbete. Det som är nytt handlar snarare om en stärkt övertygelse om att näringslivets engagemang måste tas tillvara på ett bättre sätt. Meet Malmö är ett försök att i mer strukturerade former säkerställa att så sker.

3.1 En strukturerad arbetsform

Idéer och frågeställningar gällande olika former av samarbeten mellan näringsliv och kommunen kan lämnas in vid de genomförda stormötena eller andra fysiska möten alternativt, om man inte har möjlighet att delta vid fysiska möten, via en webbaserad portal. Avsändaren kan vara en enskild tjänsteman, en förvaltning, nämnd inom Malmö stad eller en företrädare från näringslivet eller annan organisation. En bedömning görs sedan snabbt av projektledningen/näringslivsavdelningen för att, på olika sätt, kunna stödja idéen att vinna mark.

Den arbetsmodell som antogs finns utförligt beskriven i projektplanen. Visuellt kan modellen beskrivas enligt följande:



3.2 Styrning och organisering

Nedanstående kommenteras implementeringen av arbetsmodellen så här långt.

Sammantaget kan vi konstatera att den av näringslivsenheten upprättade projektplanen och den beskrivna arbetsmodellen är mycket tydlig och väl strukturerad. Den är lätt att följa och det finns en logik i metodiken från att en idé lämnas i portalen till att den fullföljda idén förverkligas, återrapporteras och kommuniceras.

Ett grundläggande kriterie för att lämna in en idé eller frågeställning till idéportalen är att den ska syfta till samarbete mellan näringsliv och Malmö stad för utveckling av näringslivet och för en socialt hållbar utveckling i stort. Det kan till exempel gälla gemensamma arbetsgrupper eller samfinansiering av olika satsningar. Frågor som handlar om ren myndighetsutövning eller frågor kopplat till detta hanteras inte inom ramen för Meet Malmö, utan hänvisas istället till Malmö stads företagslots.

Idéportalen har så här långt inte genererat nya idéer i den omfattning man önskat. En uppskattning från projektledningen är att det har kommit in i snitt en idé/vecka via portalen. Idéerna har varit av olika karaktär och omfattning. De flesta har inte gått vidare i ett genomförandeskede pga att idén har ansetts orealistisk eller inte stämmer överens med uppställda urvalskriterier⁴. En filosofi i arbetssättet från näringslivsenheten har varit att koppla ihop inkomna idéer och frågeställningar med personer/organisationer som har kompetens inom området och/eller är involverade i liknande pågående projekt såväl internt som externt. I syfte att kunna matcha idén med redan pågående arbete har nya kontaktytor skapats med olika inblandade aktörer. I vilken omfattning det har skapats nya kontaktytor kan vi inte bedöma inom ramen för denna utvärdering. Att arbetssättet däremot har tillskapat nya tvärssektoriella kontaktytor har vi fått bekräftat från flera av de aktörer vi samtalat med.

Det är inte svårt att se potentialen i denna ”match-making” som ett sätt att ta tillvara på engagemang men också som accelerator för förnyelse och utveckling. Urvalet av idéer, matchningen och hanteringen av inkomna frågor mm, kräver emellertid mycket god omvärldskunskap och uppdaterad information kring vad som är på gång. Det handlar om att ständigt vara uppkopplad och kunna hantera ett informations- och kunskapsflöde på en

⁴ Kriterier för idéer till portal i Meet Malmö har upprättats i särskilt dokument.

flerdimensionell nivå: vad är på gång internt i den egna organisationen som är relevant för idégivarens förslag? Vilket tvärsektorielt arbete pågår inom det kommunala territoriet där den kommunala organisationen är en av flera aktörer? Finns det ett regionalt pågående engagemang inom området? Saknas denna omvärldskunskap är risken överhängande att det drar igång utvecklingsprojekt som redan har satts och/eller av olika anledningar redan prövats. I sammanhanget bör det nämnas att man har samlat in ett antal sammanställningar från Malmö stad, arbetsförmedlingen och andra aktörer. Inventeringen lyfter fram olika samverkansprojekt inom sysselsättningsområdet.

En annan utgångspunkt har varit att det inte i första hand ska vara Malmö stad som ska genomföra idéerna, utan finns det aktörer på marknaden som har förmågan och resurserna så är det i första hand dessa som ska fungera som genomförare. Detta ser vi som en viktig utgångspunkt i arbetet. Risken är annars stor att alltför stora krav ställs på kommunen som en aktör som ska stå för finansiering och genomförande istället för att vara en aktör som i första hand är möjliggörare och som skapar förutsättningar för finansiering och genomförande.

Tanken med resursbanken var att skapa en beredskap för att bemanna arbetsgrupper med olika kompetenser från såväl Malmö stad som från näringslivet. Till banken kan representanter från näringslivet och olika organisationer anmäla sitt intresse att delta. Det är möjligt att anmäla om man är intresserad av samarbetsformer i brett perspektiv eller om man särskilt är intresserad av att bli kontaktad gällande en viss typ av frågeställningar när man anmäler sitt intresse till att delta i banken. Om man endast är intresserad av att delta i samarbete kring en egen idé som lämnats in så ska det vara möjligt att ange det. Beroende på frågeställning så kopplar man på kompetenser från Malmö stads olika verksamheter. I resursbanken finns idag ett 70-tal personer som anmält intresse av att delta. Resursbanken och de personer som finns anmälda ska naturligtvis ses som en tillgång med möjlighet att bredda engagemanget. Det visar också att det finns ett intresse från näringslivet att bidra till en positiv utveckling av staden. Samtidigt ställer det krav på underhåll genom att se till att dessa personer hålls kontinuerligt informerade om nuläget i staden, vilka strategiska vägval som görs, hur man kan bidra, vad som händer med deras idéförslag osv. Näringslivsenheten har använt sig av resursbanken vid några tillfällen, men önskemålen och orsakerna till varför man vill delta varierar och det har inte varit möjligt att använda banken på det sätt det var tänkt. Det finns anledning att fundera över hur resursbanken ska hanteras framöver. De personer som har anmält sitt intresse har aktivt visat sitt intresse att hjälpa till. Om staden inte möter upp detta genom att erbjuda utrymme för dialog och samverka i olika utvecklingsfrågor, så skapar det sannolikt en känsla av uppgivenhet från näringslivet. Det blir till syvende och sist en trovärdighetsfråga – *jag har*

anmält mitt intresse, men jag har inte hört något. Menar staden verkligen allvar med att man vill bredda dialogen med mig som företagare?

För att undvika ett trovärdighetstapp kommer näringslivsavdelningen gå ut med en särskild riktad skrivelse till de som är anmälda i resursbanken. Budskapet blir att informera om att man finns uppsatt i resursbanken och att man kan komma att bli kontaktad och ”påkopplad” efterhand som olika idéförslag växer fram. Informationen kommer också att publiceras på kommunens hemsida. Att gå ut på detta sätt tror vi är bra. Det signalerar att man bryr sig från stadens sida och att man är mån om att hålla kontakt.

En övergripande målsättning med Meet Malmö är att den kommunala verksamheten i större utsträckning än tidigare låter sitt näringslivsutvecklande arbete styras av vad som framkommer av dialogen med näringslivet. Vi upplever inte att denna målsättning har processats ut i alla led. Ambitionen måste vara att målsättningen bärs av de stora flertalet anställda medarbetare i Malmö stad. Att de ska påverkas och ta till sig önskvärt förhållningssätt i det dagliga arbetet. I vilken utsträckning detta har skett har vi inte förmågan att uttala oss om, men för att detta överhuvudtaget ska vara möjligt måste passionen ges mer utrymme att utvecklas som den drivkraft den är. Näringslivsavdelningen har tagit flera initiativ till aktiviteter för att förankra Meet Malmö som förhållningssätt. Näringslivsambassadörer ute på förvaltningarna är ett initiativ som lyfts fram. Dessutom kommer man att producera en pedagogisk film som beskriver vad Meet Malmö står för. Filmen och dess budskap kommer att diskuteras med förvaltningscheferna. Inom kort kommer dessutom beslut om en ny näringslivsstrategi. Strategin tillsammans med filmen blir ett bra underlag för att förankra förhållningssättet Meet Malmö ut till de kommunala förvaltningarna.

Ledarskapet är det som kanske är den enskilt viktigaste faktorn för att få till stånd ett förändrat förhållningssätt. Det kollektiva strategiska ledarskapet, såväl politiker som tjänstemän, har här en stor uppgift att – genom sitt handlande – hålla lågan brinnande och rikta kraft och energi ut i alla led.

3.3 Kritiska framgångsfaktorer

Redan i ett tidigt skede identifierades ett antal kritiska framgångskriterier som man ansåg måste vara uppfyllda för att ambitionerna om en förstärkt dialog mellan näringslivet och Malmö stad ska komma till stånd som en konsekvens av Meet Malmö. Dessa var:

- Att erforderliga resurser tillför arbetet, ekonomiskt och personellt.
- Att arbetet kommer i gång så snabbt som möjligt i tid, så att de marknadsföringsmässiga fördelar som vunnits under arbetet med 11:11 Meet Malmö på bästa sätt kan tillvaratas.
- Uttalad vilja, både politiskt och från tjänstemannaorganisationen i Malmö stad, att arbeta över gränserna, i kunskapsallianser.

Den ursprungliga ambitionen var att en (100 %) projektledare skulle leda det övergripande arbetet samt att en person (50 %) skulle biträda projektledaren och ta ett delprojektansvar. Till detta skulle 1,5 tjänst som kommunikatör avsättas varav 1,0 tjänst med hemvist på näringslivskontoret och 0,5 tjänst på stadskontorets kommunikationsavdelning. Bemanningen har emellertid under det gångna året varit sårbar med resursmässiga (personella) utmaningar. En sjukskrivning i kombination med underbemanning på kommunikatörssidan bidrog sannolikt till att processen tappade viss styrfart.

I en liten men sårbar organisation är det angeläget att skapa struktur och rutinbeskrivningar så att kunskaper finns kvar inom organisationen och/eller kan bryggas över till andra när medarbetare av olika skäl upphör sin anställning. Det gäller att säkra kunskapen genom att överföra den från humankapitalet till strukturkapitalet. Löpande dokumentation av de överväganden som tas i processens olika delar kommer att underlätta eventuella effektutvärderingar i framtiden.

Av personella skäl kom arbetet inte i gång tillräckligt snabbt så att de marknadsmässiga fördelar som vunnits under arbetet med 11:11 Meet Malmö på bästa sätt kunde tillvaratas. När man bjuder in näringslivet till dialog och workshops kring Malmös utveckling, skapas förväntningar. Man förväntar sig helt enkelt att saker och ting ska hända. Om detta inte händer eller om idéerna av olika orsaker stannar upp i processen eller av organisatoriska skäl inte är genomförbara, så orsakar det ett energitapp och engagemanget upphör.

Projektplanen är förankrad och beslutad av näringslivsberedningen. Detta är ett uttryck för att det finns en uttalad gemensam vilja att åstadkomma gränsöverskridande samverkan. Det faktum att planen är förankrad i beredningen skapar också förutsättningar för projektledningen att få den legitimitet och det mandat som den behöver för att gå från ord till handling. Att viljan finns är det ingen tvekan om. Vi har mött mycket engagerade medarbetare på näringslivsavdelningen som brinner för sin uppgift och som ser Meet Malmö som en accelerator för ett mer näringsfrämjande förhållningssätt i den kommunala verksamheten. För medarbetare på näringslivsavdelningen är Meet Malmö ett naturligt och självklart förhållningssätt. För chefer och medarbetare ute i den kommunala verksamheten är detta inte lika självklart. Det handlar inte om en ovilja utan snarare om ett utökat behov av kunskap om näringslivets betydelse för stadens utveckling.

3.4 Den stora utmaningen

Meet Malmö handlar betydligt mer om arbetskultur och förhållningssätt än om själva metoderna för idéernas genomförande. Företagsklimatet är en grundläggande förutsättning för tillväxt. Chefer och ledare i den kommunala organisationen måste

ha förmågan att för medarbetare förklara hur dessa samband hänger ihop. Utan en grundläggande förståelse för varför dessa frågor är viktiga för kommunen, finns inga förutsättningar för ett bra och långsiktigt hållbart företagsklimat. Om man har ett bra företagsklimat i kommunen växer företagen och anställer, kommunen blir även attraktiv för nya företagsetableringar. Skulle Malmö lyckas öka sysselsättningsgraden skulle lönesumma per invånare öka, skattekraften skulle öka som en konsekvens av fler sysselsatta och behovet av försörjningsstöd skulle minska. Budskapet om hur detta hänger ihop måste konsekvent trummas ut i organisationen.

Om näringslivet ska få mer utrymme i dialogen kring Malmös utveckling och framtid så måste ett näringsfrämjande synsätt integreras i det vardagliga kommunala arbetet. Men denna förändringsprocess kan inte bäras av ett fåtal personella resurser på näringslivsenheten. Det är också här som den stora utmaningen ligger – att på olika nivåer i den kommunala organisationen introducera ett sådant förhållningssätt. Detta kan, enligt vårt sätt att se det, endast ske genom ett engagerat strategiskt ledarskap i dessa frågor.

Att skapa förståelse för Malmös nuläge i form av förutsättningar och strategisk riktning blir sannolikt en viktig grund att lägga. Transparens och ökad delaktighet i det pågående visions- och strategiarbetet för Malmö kan vara ett sätt att fullfölja Meet Malmös ambitioner om en utökad dialog med näringslivet. Intresse och engagemang från näringslivet saknas inte.

4. Tre idéer sprungna ur Meet Malmö processen

Inom ramen för 11:11 Meet Malmö (2015) samlades representanter från kommunen, näringslivet och andra organisationer för att gemensamt formulera både utmaningar och lösningar. Arbetet mynnade ut i 12 olika arbetsgrupper som lämnade förslag på idéer som kommun och näringsliv skulle kunna arbeta vidare med tillsammans. Två av de nedannämnda idéförslagen nämligen "Match-appen" och "Bellevuegården" växte fram ur arbetet med 11:11, medan "Spelupplevelsecentrum" skickades in som en idé till idéportalen (2016). Det har inte varit en enkel uppgift att i följa processerna i de olika idéförslagen. Dokumentation har sällan funnits på plats, vilket har gjort det svårt att följa hur resonemang har förts kring urvalsprocesser, ansvarsfördelning, vilka beslut som har tagits i olika situationer och av vem mm. Å andra sidan Meet Malmö är ett förhållningssätt vars idéer kan ta olika vägar, leda till nya tankar och förslag som i sin tur leder till nya kontaktytor mellan olika aktörer osv. Administrativa ambitioner får inte ta överhand, utan ska istället fungera som smörjmedel när behovet uppstår. Att granska processerna på detaljnivå har inte varit någon ambition. Det som är relevant är att föra fram de delar i respektive idéförslag som kan leda till ett nytt lärande. Vi har valt att **dels** beskriva respektive projekt för att på så sätt skapa förståelse för vilka typer av idéer som har potential att växa fram ur en sådan

här process, **dels**, under respektive idéförslag, kommentera och lyfta fram några hörnstenar för ett framtida lärande.

4.1 Match-appen

Den s.k. idégruppen bestod av representanter från både Malmö stad, näringslivet och andra organisationer. Gruppens ordförande representerade ett företag inom affärs- och IT-konsultbranschen. Gruppen, som särskilt fokuserat på hur näringslivet tydligare kan integreras i utbildningsväsendet, tog fram en idé om en så kallad match-app. Match-appen var tänkt som en lättillgänglig applikation där företag skulle kunna annonsera tidpunkter då de kan ta emot en eller flera elever för att ge dem en coachingstimme alternativt en presentation av sitt företag och sin arbetsplats. Företagen skulle ha möjlighet att peka på målgrupper som t ex specifika utbildningar eller åldersgrupper som är välkomna. Detta menade man skulle bli speciellt intressant för bolag inom branscher med yrkesroller som idag har brist på arbetssökande; ex kockar, vårddyrken, förskolelärare eller programmerare. I samma applikation skulle studenter/ungdomar (alternativt deras skola) kunna anmäla sig själva eller en grupp till de tidpunkter som företagen annonserar.

När match-appen gick in i ett genomförandeskede var en första åtgärd att handla upp processledning för framtagande av match-appen. Med hänvisning till appens ändamål och att förvaltningschefen på AGVF (arbetsmarknads-, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen) ingick i gruppen samt det faktum att det handlade om en offentlig upphandling, övergick det formella beställaransvaret till Malmö stad och AGVF. En leverantör handlades upp och fick ett produktionsansvar för framtagandet av match-appen enligt ett upprättat förfrågningsunderlag.

En förvaltningsövergripande arbetsgrupp bildades bestående av representanter från näringslivsenheten, AGVF (PraktikMalmö) och grundskoleförvaltningen(SYO). Representanter från näringslivet tillfrågades om man ville vara med i arbetsgruppen, men man avstod och ingick istället i en för ändamålet tillsatt referensgrupp. Vi konstaterar att arbetsgruppen inte hade något tydligt mandat att agera. Ansvar var splittrat mellan å ena sidan AGVF – å andra sidan grundskoleförvaltningen utifrån deras behov att få hjälp att matcha högstadiееlever med arbetsplatser. Oklarheter uppstod kring bla namnfrågan men också vem som var mottagaren av appen, vem som var ägaren av appen, system-, support- och driftsfrågor mm. I relation till den upphandlade leverantören uppstod oklarheter vilket ledde till brister i styrningen av projektet som helhet.

AGVF utsåg sedermera en projektledare och projektet fick därmed också en bättre styrning som underlättade dialogen med leverantören. I och med att projektledaren tillsattes lämnade också näringslivsenheten arbetsgruppen.

Namnet på appen ändrades till TODO⁵ Leverantören har levererat en första testversion till Malmö stad. Enligt uppgift från den tidigare projektledaren har PraktikMalmö - en verksamhet inom Arbetsmarknads-, gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen möjlighet att ta på sig ett större uppdrag att ta fram prao-platser till de kommunala grundskolorna och skulle då även kunna ta på sig ägarskapet för match-appen. I skrivande stund är det emellertid fortfarande oklart vem som ska ta på sig ägarskapet för match-appen. Enligt uppgift från den tidigare projektledaren ligger match-appen hos grundskoleförvaltningen utifrån deras behov att få hjälp att matcha högstadieelever med arbetsplatser. *”Match-appen är parkerad där tills grundskolan återkopplar.”* Mycket lutar åt att PraktikMalmö tar ägarskapet för match-appen när/om man beslutar att implementera densamma.

Kommentar:

- I brist på tydlig ansvarsfördelning och tydliga direktiv härom axlade näringslivsenheten ett ansvar man egentligen inte borde ha tagit. Näringslivsenheten åtog sig att fungera som processtöd och upprättade bla förfrågningsunderlag för upphandling avseende processledning för framtagande av match-appen. Näringslivsenheten ska visserligen (enligt projektplanen) säkra att processtöd ges så att idéerna har möjlighet att förverkligas. Men detta kan inte innebära att det ska vara näringslivsenheten som tar på sig ett operativt ansvar. En utgångspunkt måste vara att processtöd i mån det efterfrågas, läggs ut i linjeorganisationen till den förvaltning dit idén lämpligen hör hemma. I detta fall antingen AGVF eller grundskoleförvaltningen.
- Förvaltningsledningarna borde ha blivit mer involverade i ett tidigt skede och tydliggjort hur ansvarsfördelningen skulle se ut. En bättre förankringsprocess och ett tydligare initialt mandat till arbetsgruppen hade underlättat processen. Tjänsten som projektledare borde dessutom ha tillsatts i ett tidigare skede. Organisatoriska barriärer verkar ha hämmat ett pragmatiskt förhållningssätt.
- Vi får intrycket att arbetsgruppen hade ett behov av att motbevisa tesen om att ”kommunens handläggningsprocesser är långsamma”. Istället för ambitionen att snabbt utveckla en match-app, så hade arbetsgruppen kunnat närmare analysera vad som redan görs inom området från Malmö stads sida, men som behöver få en högre utväxling med hjälp av näringslivet. PraktikMalmös uppdrag är att få fram fler praktikplatser och har utifrån detta uppdrag ett stort behov av att nå ut

⁵ TODO har redan i sin nuvarande projektorganisation ett uppbyggt kontaktnät med branscher, näringsliv och utbildningsanordnare. Arbetsförmedlingen är en samverkanspartner och grundskolan är en sedan länge inarbetad samverkanspartner. TODO är i första hand ett vägledningsevent som riktar sig till högstadieelever, gymnasieelever, arbetssökande unga malmöbor 16-24 och även komvux- och SFI-elever. Här finns ett uppbyggt kontaktnät till skolor, branscher och näringslivet. Det finns en intern projektorganisation som omfattar VLC, vuxenutbildningen, JobbMalmö, gymnasieskolorna. Arbetsförmedlingen är samarbetspartner. Det finns en sedan länge inarbetad kontakt med grundskolan.

till näringslivet. Som representant i arbetsgruppen hade det varit önskvärt att PraktikMalmö mer proaktivt såg till att match-appen kopplades upp mot sin egen förvaltning.

- Det behövs engagemang och eldsjälarna såväl på företagssidan som inom den kommunala verksamheten med mandat och resurser, som är bra på uppstartssträckan men också har långsiktigheten och uthålligheten.
- Appen är ett medel. Man veckor ha missat målet. Det finns ett stort behov av prao och praktikplatser i Malmö. Huvudfokus måste vara hur Malmö får fler unga malmöbor att tidigare komma i kontakt med arbetslivet. En mer utvecklad samverkanskultur mellan förvaltningarna hade kunnat fungera som smörjmedel i processen, d.v.s. att man i grund och botten delar samma förståelse för de problem som skall hanteras och hur man tillsammans ska arbeta för att lösa dem.

4.2 Bellevuegården

En av idégrupperna under 11:11 fokuserade särskilt på bostadsfrågan i Malmö. I gruppen ingick tjänstemän och politiker från Malmö stad samt representanter från Stena fastigheter (ordförandeskapet), White Arkitekter, Skanska, Swedbank och MKB. Gruppens medlemmar inspirerade varandra och det fanns enligt uppgift en hög grad av samverkansvilja. Man hade många gemensamma beröringspunkter och det fanns en bred kompetens i bostadskedjans alla delar. Man fokuserade på Bellevuegården, ett relativt anonymt område men med stor potential. Vad kunde man åstadkomma tillsammans? Drivkraften var att fokusera på lösningar och inte hinder. Man ville bidra till en förtätning och lyfta området på lång sikt genom att koppla ihop bostadsbehov med folkhälsa. Till grund för folkhälsotanken låg en analys där man kom fram till att området har en tydlig koppling till idrott och rekreation. Pildammsparken och Stadionområdet med dess föreningar ligger runt hörnet och det finns skolor i området med en idrottsprofil. Angränsande Bellevueparken erbjuder ett fint skogsområde för friluftsliv mm.

När 11:11 avslutades övergick projektet i Meet Malmö. Man bestämde sig för att fortsätta att gemensamt samverka kring området genom förtätning och utveckla idén med Bellevuegården som ett område för hälsa och idrottsprofil. I syfte att förverkliga idén och komma igång snabbt med något konkret så bestämde sig aktörerna att lägga in pengar i en gemensam satsning för att gå vidare med idén. Sammanlagt bidrog parterna med 300 tkr varav Sparbanksstiftelsen lade 100 tkr. Avsiktsförklaringen från stadens sida med Meet Malmö var glasklar. Förväntningarna var höga. Staden var öppen för något nytt. Nu skulle man jobba på ett nytt kreativt sätt i gränsöverskridande kunskapsallianser.

Kommentarer:

- 11:11 Meet Malmö får mycket gott betyg. Flera aktörer ger uttryck för att det verkar finas en god vilja i Malmö stad. Satsningen på Bellevuegården hade inte kommit till stånd utan 11:11. Arbetsformen med dialogmöten/stormöten får mycket gott betyg och uppskattas för dess friare form, där man träffas kring frågeställningar som intresserar och utanför linjeorganisationen och de traditionella strukturerna. Efterföljande möten med staden blev inte som aktörerna hade förväntat sig. Arbetssättet från 11:11 verkar inte ha fullföljt i genomförandefasen. Som någon uttrycker det "... lite trist, istället för att fullfölja förhållningssättet så kör man på som vanligt..". En representant från arbetsgruppen vittnar om ett administrativt omständigt handlägningsförfarande med regelverk och krav på ekonomiska analyser, sociala konsekvensanalyser mm gjorde att arbetsgruppen tappade fart och energin successivt avtog.
-
- Underbemanning och att man inte ska förvänta sig några snabbspår har förekommit som argument från handläggande tjänstemäns sida när förväntansfulla aktörer har knackat på dörren. Hur tar man emot entusiastiska personer som vill förverkliga nya idéer? Vilket bemötande kan aktörerna förvänta sig från Malmö stad? Vissa enskilda tjänstemän får ris, vissa får ros. Hela staden verkar inte samkörd och Meet Malmö som förhållningssätt verkar inte ha nått ut i organisationen.
- Det står helt klart att näringslivets aktörer hade behövt någon tydlig mottagare i den kommunala organisationen. Det räcker inte att den enda kontakten är förvaltningsdirektören. Tillgängligheten och bemötandet måste spridas till fler personer.
- När 11:11 avslutade skulle det ha funnits en person som kunde snitsla en bana in i Malmö stads organisation så att idén förankrades i den kommunala organisationen. Vilka kompetenser fattas, vad behöver kompletteras? Det behövs följande för att komma vidare osv. Detta var frågeställningar man ville ha hjälp med av staden. Det stödet hade behövts för att hålla ångan uppe.
-
- Något att ta med i det fortsatta arbetet är följande uttalande från en av nyckelpersonerna i arbetsgruppen: *"Det hade varit intressant att bjudas in till och lockande att jobba med stadens visions- och strategiarbete."*

4.3 Spelupplevelsecentrum

I idéportalen inkom under våren 2016 en idé om ett nytt upplevelsebaserat turistmål i Malmö. Idén utgick ifrån idégivarens erfarenheter att det inte finns något upplevelsebaserat turistmål motsvarande det som finns i andra jämförbara större städer i Sverige och Europa. Idégivaren fick muntligen besked från näringslivsenheten om att man ville föra en fortsatt dialog med idégivaren om förslaget. Efter samtal mellan idégivaren och näringslivsenheten identifierades spel som ett tänkbart tema. Dels på grund av den starka närvaron av spelbranschen i staden och dels på grund av dess lockelse i samtiden som upplevelse.

Idégivaren bjöds in att presentera sin idé vid en workshop med deltagare från spelbranschen, Malmö stad andra intressenter. Inför workshoppen tog idégivaren på eget initiativ fram en grundligare analys av sin idé. Förslaget togs emot väl och det visade sig att det fanns ett fortsatt intresse föra idén vidare. Det efterfrågades emellertid tydligare tankar kring vad ett "spelupplevelsecenter" skulle kunna vara och vem som skulle kunna vara projektägare i ett första steg för detta initiativ. Beslut fattade att staden skulle vara den aktör som tog det första initiativet i syfte att föra processen vidare. En leverantör handlades upp av näringslivsenheten till att genomföra en förstudie och i samband med detta kontaktades också Malmö museer som visade intresse för området och ett tydligt engagemang för att bli projektägare för ett "rum för spel".

Kommentarer:

- Det finns många eldsjälar som går och grunnar och har idéer kring hur staden kan utvecklas. Exemplet ovan visar att eldsjälar också är villiga att lägga tid och resurser för att utveckla sina tankar. Förslagsställaren i detta fall är en av dem. Idégivaren bekräftar att det var just idéportalen Meet Malmö som var den ingång som gjorde att förslaget faktiskt lämnades in. Portalen underlättade att idén kunde gå vidare från ord och tanke till konkret handling.
- Idén var så pass intressant att staden bestämde sig för att ta lead i projektet och bekosta en förstudie. En förstudie ansågs behövas för att utveckla tankarna och ha en gemensam utgångspunkt att diskutera vidare ifrån. Staden har här en viktig roll att fungera som möjliggörare. Förstudien får visa om förslaget är genomförbart eller om det ska ta en annan riktning. Utan förstudie är risken stor att idén om ett spelupplevelsecentrum stannar kvar just som en idé.
- Att som i detta exempel sätta på sig ledartröjan och ta initiativ till en förstudie kan i vissa fall vara nödvändigt för att få saker och hända. Men

det får inte ske på bekostnad av ett minskat engagemang, där näringslivet och andra aktörer sätter sig på läktaren och passivt förväntar sig ett resultat. Detta är en balansakt. Synen på sig själv spelar en viktig roll i hur man agerar. Ser kommunen sig själv som en ”möjliggörare” snarare än en ”görare”.

- Idégivaren har löpande fått information av näringslivsenheten om hur förslaget har vidareförts. Detta är viktigt. Risken är annars stor att engagemanget slocknar. Återkoppling och löpande dialog från näringslivsenheten har också lett till att idégivaren har fått ökad förståelse för de processer som kommunen som offentlig aktör har att ta hänsyn till.
- Exemplet ovan visar också att en idé kan utvecklas och gå andra vägar. Idén om ett spelupplevelsecentrum har genererat ytterligare en upphandling av en leverantör som ska genomföra en förstudie där det ska analyseras vilka kongresser, mässor, konferenser etc. av internationell dignitet, med inriktning på spel, som Malmö skulle kunna stå som värd för.

5. Rekommendationer för framdriften av Meet Malmö

- Det finns ett stort intresse från näringslivet att bidra till Malmös positiva utveckling. Detta är en tillgång som staden i större utsträckning bör ta tillvara på. Meet Malmö som förhållningssätt kan vara en framgångsrik metod att få igång olika samarbetsprocesser mellan Malmö stad och näringslivet.
- Genom att använda begreppet Meet Malmö ger man ambitionen om en stärkt dialog med näringslivet ett kommunicerbart namn. Kommunikationen såväl externt som internt blir viktig för att bibehålla engagemang, förmedla konkreta resultat och skapa förväntningar i både kommunen och bland involverade aktörer i näringslivet.
- Fullfölj arbetet med idéportalen som en möjlighet för näringslivet att kunna påverka stadens utveckling genom att lämna in tankar och idéer. En akilleshäla för framgång blir förmågan att växla upp kommunikations- och marknadsföringsinsatserna såväl internt som externt. Säkerställ därför att resursmässiga förutsättningar finns för att fullfölja den upprättade kommunikationsplanen. Underlätta arbetet och kommunikationen genom att kontinuerligt dokumentera processerna och de eventuella beslut som tas.

- Det kollektiva ledarskapet, såväl politiker som tjänstemän, har en stor uppgift att – genom sitt handlande – hålla engagemanget levande och rikta kraft och energi ut i alla led. Bredda engagemanget för dessa frågor. Flera måste ställa sig frågan: Vad innebär ett bra företagsklimat för vår kommun? Vår förvaltning/ avdelning/ enhet? Hur ser vårt/mitt bidrag ut? Vi menar att passionen för dessa frågor måste breddas.
- Ta inte förståelsen för dessa frågor för givet, utan kommunicera internt och tydliggör kopplingen till stadens strategiarbete och varför dialogen med näringslivet är viktigt för attraktivitet och tillväxt. Använd det pågående visions- och strategiarbetet som accelerator och hävstång för en stärkt dialog med näringslivet och gränsöverskridande samverkanskultur mellan förvaltningarna.
- Fortsätt att föra dialog via befintliga etablerade kanaler (såsom 07:07, näringslivsrådet m.fl.). Skapa även utrymme för fler mötesplatser. Men var uppmärksam på att dialogens för- och efterarbete har stor betydelse för dialogens resultat. Förberedelser handlar om att ställa frågor såsom Vad vill vi uppnå med dialogen och Varför? Hur kommer vi dit? Vilka är berörda och Vem vill delta? Efterarbetet handlar om utvärdera Vad var det som sades av Vem och Hur kan detta tolkas?
- Vilken metod som kommer till bäst användning för att genomföra dialog beror helt och hållet på frågornas karaktär och innehåll. Den valda metoden beror också mycket på antalet deltagare och deras inbördes relationer liksom på deltagarnas erfarenheter och kunskaper i ämnet. Generellt sett gäller att anta en öppen prestigelös process som strategi och en framtidens arbetsform. Detta leder till en ny ansats om hur staden axlar rollen som territoriell ledare och arbetar med strategisk utveckling, där fler blir inblandade och engagerade. Man kontrollerar inte processen och vart den slutar, men leder den. Man tar initiativ – och leder genom dessa.
- Inled ett mer omfattande och strukturerat internt arbete i syfte att förankra Meet Malmö som förhållningssätt. Pröva nya arbetsformer t.ex. genom att skapa inkubatorer i den kommunala organisationen. Tydliggör gränssnitten till företagen i den kommunala organisationen genom att identifiera vilka förvaltningar, avdelningar, enheter etc. som har regelbundna kontakter med företag i kommunen. Inled ett pilotprojekt på en arbetsplats. Identifiera nyckelpersonerna på denna arbetsplats d.v.s. vilka personer som har företagskontakter, hur kontakterna ser ut, vilka förbättringsområden som finns etc. Arbets sättet, attityden och de krav som ställs på verksamheterna blir avgörande. Att hela tiden vara på jakt efter de svaga punkterna i verksamheten, så att man kan identifiera och starta viktiga

förbättringsarbeten. Jobba metodiskt, strukturerat och följ upp insatserna. Utvärdera. Lyft fram goda exempel, sprid lärdomar och kunskaper i organisationen. Koppla an till det pågående visionens- och strategiarbetet. Utvidga därefter pilotprojektet till fler arbetsplatser.

- Kultur vinner alltid över struktur och vanor alltid över planer. Ett framgångsrikt förändringsarbete kräver därför engagemang och delaktighet av de människor som berörs. De flesta modeller har en benägenhet att förenkla verkligheten för mycket. Trots det känns det angeläget att, oavsett i vilken riktning Meet Malmö tar lyfta fram en generell trestegsprocess för att genomföra en större förändring/implementera en process.



Not: Processen utgår ifrån PWC:s egna erfarenheter. Inspiration har också hämtats från John P. Kotter "Why Transformation Efforts Fail" Harvard Business Review mars-april 1995.