

# Slutrapport från Garagets forskningscirkel om lokal hållbar stadsutveckling

Magnus Johansson (red.) Sadiye Altundal, Susann Ek, Rebecka Forsell, Lisa Jansson, Gunilla Lewerentz, Rose-Marie Mazzoni, Eva Olson, Pablo Tapia och Emelie Wieslander



## Innehållsförteckning

<b>Slutrapport – Garagetts forskningscirkel om lokal hållbar stadsutveckling .....</b>	<b>1</b>
<b>DEL 1. ....</b>	<b>4</b>
<b>Inledning.....</b>	<b>4</b>
Bakgrund.....	5
Forskningscirkeln som arbetsmetod för lokal hållbar stadsutveckling .....	5
Så här arbetade vi.....	7
<b>DEL 2. ....</b>	<b>9</b>
<b>Var går de juridiska ”yttre gränserna” för att arbeta med brukarstyre i offentlig förvaltning? .....</b>	<b>9</b>
Bakgrund.....	9
Syfte.....	10
Varför är detta intressant?.....	11
Metod.....	11
Demokratiteoretisk bakgrund – direktdemokrati vs representativ demokrati .....	12
Allmänt om brukarinflytande i kommuner .....	14
Brukarinflytande genom självförvaltningsorgan.....	15
Vilka är det som ska ingå i självförvaltningsorganet? .....	15
Självförvaltningsorganets mandat och organisation .....	16
Avslutande diskussion.....	17
Slutsatser .....	18
Referenser .....	20
<b>Projektifiering av Malmö stad – Möjlighet eller förbannelse? ...</b>	<b>21</b>
Tydligt ägarskap.....	22
En ansvarstagande styrgrupp .....	22
Förankring i verksamheten.....	22
En hållbar projektansökan.....	23
Arena för projektledare.....	23
Kommunikation .....	23
Litteratur.....	24
<b>Folkbiblioteken som arena för forsknings-kommunikation och dialog - möjliga samarbetsformer för forskare och mindre folkbibliotek. ....</b>	<b>25</b>
1. Bakgrund.....	25
1.1 Forskningscirkel på Garaget.....	25
1.2 Biblioteket på Garaget .....	25
2. Bibliotek- samverkan och forskningskommunikation.....	26
3. Att sprida forskningen- dialog.....	27
3.1 Forskarnavet- ett exempel på presentation av forskningsinformation. ....	29
4. Att bredda rekryteringen till högskolan - skapa förutsättningar för möten.....	30
4.1 Tillfälligt skapade arbetsplatser i en offentlig miljö.....	30
4.2 Dialoglabbet .....	31
4.3 Bibliotekariens kompetens.....	32
5. Sammanfattning.....	32

Källförteckning .....	33
Tryckta och otryckta källor .....	33
<b>DEL 3. ....</b>	<b>35</b>
Att lära i samverkan – en kort reflektion .....	35
Sammanfattning av gruppdiskussionerna .....	37
<b>Bilaga 1. Program för slutredovisning.....</b>	<b>40</b>

## DEL 1.

### Inledning

Det du håller i din hand är slutrapporten från den forskningscirkel om lokal hållbar stadsutveckling som genomfördes på Garaget i Malmö från februari 2010 till september 2011. Deltagarna arbetade inom Södra innerstaden och Fosie stadsdelsförvaltning, på Malmö högskola och på Stadsbiblioteket. Cirkeln leddes av Magnus Johansson från institutionen Urbana studier vid Malmö högskola och finansierades under 2010 av Institutet för hållbar stadsutveckling och under 2011 av Urbana studier.<sup>1</sup> Magnus har också varit redaktör för rapporten. Genomförandet av forskningscirkeln är ett exempel på hur man kan arbeta med lärande i samverkan mellan Malmö högskola och Malmö stad som en led i hållbar stadsutveckling.

Rapporten består av tre delar. I inledningen presenteras bakgrund och arbetssätt. Denna del har skrivits av Magnus Johansson. Därefter följer rapporteringen av resultaten från de tre delprojekt som utvecklades i cirkeln. Avsnittet om *Var går de juridiska "yttre gränserna" för att arbeta med brukarstyre i offentlig förvaltning?* har skrivits av Emelie Wieslander och Gunilla Lewerentz på Garaget, Malmö stad. Avsnittet om *Projektfiering av Malmö stad – Möjlighet eller förbannelse?* har skrivits av Sadiye Altundal, SDF Fosie, Rebecka Forsell, Malmö högskola, Enheten för kompetensutveckling och utvärdering samt Rose-Marie Mazzoni, SDF Södra Innerstaden, Mera Möllan. Avsnittet om *Folkbibliotekens roll för forskningens informationsflöde* har skrivits av Eva Olson, Malmö stadsbibliotek, Susann Ek, Lindängenbiblioteket, Pablo Tapia, Malmö högskola, bibliotek och IT samt Lisa Jansson, bibliotekarie på Garaget. Den avslutande delen har skrivits av Magnus Johansson, bland annat med stöd av minnesanteckningar från redovisningen den 27 september som sammanställdes av Sadiye Altundal och Lisa Jansson. Emelie Wieslander har arbetat fram rapportens layout.

Vi som deltagit i forskningscirkeln har varit med om en spännande och engagerande resa. Vi vill tacka Institutet för Hållbar stadsutveckling och institutionen för Urbana studier som gjort detta möjligt genom att finansiera Magnus Johanssons arbetstid som cirkelledare. Vi vill också tacka Garaget för att vi fick möjligheter att genomföra arbetet på plats samt de som vintern 2009 tog initiativet till att starta cirkeln. Här vill vi särskilt nämna Svenjohan Davidsson, Södra innerstadens SDF, Bertil Nilsson, Fosie SDF och Anna-Karin Alm, Malmö högskola.

---

<sup>1</sup> Under 2010 ledde Magnus Johansson arbetet med forskningscirkeln som en del i sitt uppdrag som forskningskoordinator på ISU. Under 2011 har Magnus arbetat med forskningscirkeln inom ramen för sin kompetensutvecklingstid.

## Bakgrund

Garaget startade 2008 och är ett partnerskap mellan Fosie SDF och Södra innerstaden SDF. Verksamheten genomförs i samverkan med andra verksamheter och aktörer i Fosie och Södra innerstaden. Garaget samarbetar med frivilligorganisationer, föreningar och förvaltningar och privat personer, företag, studieförbund, skolor och förskolor m.fl. Idag innehåller Garaget ett experimentellt interaktivt stadsdelsbibliotek, ett dialoglabb, ett ekologiskt kafé, olika aktiviteter och arrangemang samt en kreativ öppen verkstad. En viktig utgångspunkt för det arbete som bedrivs på Garagets är brukardelaktighet och verksamhet ska utgå från behov och önskemål från människor i närområdet. Man strävar också efter att bli en mötesplats som är intressant för hela Malmö och väcker uppmärksamhet.

När Garaget startade fanns en vision om att forskning också skulle ingå i verksamheten och att man på Garaget skulle driva forskningsprojekt och kommunicera forskningsresultat, till exempel om hållbar stadsutveckling. Hösten 2009 hölls ett möte med några av de tjänstemän som startade Garaget och representanter från Malmö högskola för att diskutera vilka möjligheter som fanns att utveckla samarbeten kring forskning. På mötet konstaterade man att det enklaste sättet att utveckla forskningssamarbeten var att helt enkelt börja forska tillsammans. Man började med att starta en forskningscirkel med deltagare från Malmö stad och Malmö högskola.

En forskningscirkel är en arbetsmetod för deltagardriven forskning som redan används av Malmö stad och Malmö högskola, bland annat som en metod för skolutveckling. I en forskningscirkel samlas människor som är intresserade av att utveckla sin egen praktik genom att undersöka den. Arbetet leds av en disputerad forskare och pågår i minst ett och ett halvt år. Ofta presenteras resultaten genom rapporter men man kan även välja andra sätt, till exempel utställningar. Vi valde att presentera resultaten på två sätt: som en rapport och genom en workshop.

## Forskningscirkeln som arbetsmetod för lokal hållbar stadsutveckling

I Malmö stad finns en tradition av att arbeta i forskningscirkel i samverkan med Malmö högskola. Dock finns det få exempel där man arbetat med forskningscirkel som en del i arbetet med hållbar stadsutveckling. Att arbeta med hållbar stadsutveckling innebär ofta att man ställs inför utmaningen att hantera komplexa problem, sk *wicked problems*. Begreppet myntades i början på 1970-talet av två planeringsforskare: Horst Rittel och Melvin Webber. De var kritiska till den rådande teknokratiska synen på samhällsutvecklingen, där effektivitet var ledstjärnan och storskaliga lösningar sågs som effektiva – och därmed önskvärda.

Det moderna samhälle som blev resultatet ifrågasattes allt starkare av olika grupper som upplevde utvecklingen inte löste problem, utan istället skapade nya. En del av kritiken mot en teknokratisk syn på samhällsutveckling tar

sin utgångspunkt i ett ifrågasättande av tron på att man kan förstå och lösa alla samhällsproblem på samma sätt som man kan lösa tekniska och naturvetenskapliga problem. Många samhällsproblem – inte minst de som rör hållbar utveckling – har inga tydliga lösningar. De är komplexa och noriskt svårhanterliga. När det gäller tekniska och naturvetenskapliga utmaningar för att åstadkomma hållbar utveckling kan man ofta svara ”ja” eller ”nej” på frågan om problemet är löst. Till exempel om ett hus förbrukar mindre energi jämfört med andra hus eller marken där sopptippen låg är tillräckligt sanerad för att man ska kunna bygga bostäder där. Det är därmed enklare att arbeta med de aspekter av hållbar stadsutveckling som kan hanteras genom olika tekniska lösningar. Tekniska lösningar är viktiga steg mot en hållbar stad, men det räcker inte.

Många komplexa problem som rör hållbar utveckling, till exempel hur vi åstadkommer en socialt hållbar stad, kännetecknas av att lösningen inte kan skiljas från problemformuleringen. Problemformuleringarna är i sin tur beroende av de organisatoriska och professionella sammanhang där problemen uppfattas – vem som formulerar problemen. Förutsättningarna att lösa problemet beror ofta på yttre faktorer som inte har med själva problemet att göra, till exempel tillgången till externa resurser i form av projektmedel – som i sin tur sätter rammarna för vilka lösningar som är möjliga. Lösningen kan heller inte beskrivas som ”rätt” eller ”fel”. Däremot kan lösningar vara ”bättre” eller ”sämre” för de som berörs av lösningen. Det går dock aldrig att testa lösningar i förväg. Man löser ett problem, och sedan måste man hantera konsekvenserna. Det är därför svårt att dra generella lärdomar från olika lösningar. Det som fungerade vid ett tillfälle kan vara en katastrof i andra sammanhang. Komplexa problem kan också ses som symptom på andra problem och har ofta karaktären av problemkomplex. Det är därför svårt att veta om man löser ”rätt” problem eller bara lindrar symptomen. Komplexa problem är därför svåra att dela upp i delproblem, som kan lösas var för sig – likt tekniska problem. Det finns också en risk att en lösning på en nivå i sin tur orsakar nya problem på andra nivåer.

Ett resultat av denna kritik var utvecklingen av deltagarorienterade metoder för forskning och utveckling med syftet att låta de som berörs av olika försök att lösa samhällsproblem också vara med och utforma lösningarna, till exempel forskningscirkel. En metod för lärande i samverkan. En gemensam utgångspunkt för dessa metoder är att de som berörs av olika problem också bör vara med och formulera lösningarna på dem. Ett första steg att börja med att formulera problemen tillsammans genom att utgå från egen erfarenhet av problemen. Därefter kan man tillsammans börja utveckla olika lösningar som skulle kunna bidra till att lösa problemen på ett sätt som man anser är ”bättre”. Här är forskningscirkeln utmärkt som arbetsmetod då den bygger på att man tillsammans formulerar de problem som man sedan tillsammans undersöker.

## Så här arbetade vi

Det första mötet med cirkeln hölls i mars 2010 och arbetet har pågått fram till september 2011 där resultaten redovisades på en workshop på Garaget. Det första halvåret gick åt till att diskutera och försöka ringa in olika utmaningar för arbetet med lokal hållbar stadsutveckling. Efter en tid utvecklades tre projekt.

Ett projekt tog sin utgångspunkt i en reflektion över det grundläggande målet med Garaget – att verksamheten ska vara brukarstyrd. Några av de som arbetade på Garaget upplevde det svårt att omsätta detta i praktiken. Man vill undersöka i vilken utsträckning det är möjligt att låta brukare styra över en kommunal verksamhet. Vilka juridiska och praktiska gränser finns? Utgångspunkten var en ambition att förstå förutsättningarna för Garagets verksamhet och möjligheterna att utveckla den. Resultaten från detta delprojekt finns redovisat under rubriken: *Var går de juridiska "yttre gränserna" för att arbeta med brukarstyre i offentlig förvaltning?* En av deltagarna gick hösten 2010 en uppdragsutbildning om lärande utvärdering som gavs vid Malmö högskola. Insikterna och lärdomarna därifrån bidrog också till att utveckla arbetet med detta delprojekt

Ett annat projekt uppkom ur en frustration som flera av deltagarna kände över den tilltagande projektifieringen av offentlig verksamhet. Idag drivs, bland annat, en stor del av arbetet med hållbar stadsutveckling genom olika projekt. Ofta startas projekt utan att man har en tydlig idé om hur resultaten ska användas när projektet är avslutat. Hos flera av deltagarna fanns erfarenheter av att driva projekt och utvärdera dem. De hade ett behov av att systematisera dessa erfarenheter så att andra kunde dra lärdom av dem. Målet blev att utveckla förslag på riktlinjer för hur projekt bör organiseras för att underlätta implementeringen av resultaten. Det resulterade bland annat i ett förslag på en checklista för implementering av projekt. Detta beskrivs i delrapporten: *Projektifiering av Malmö stad – Möjlighet eller förbannelse.*

Ett tredje projekt rörde frågan om hur man kan kommunicera och sprida forskningsresultat till individer och grupper i samhället. Idag pågår till exempel flera forskningsprojekt vid Malmö högskola kring hållbar stadsutveckling. På vilket sätt kan resultaten spridas ut till de boende och till tjänstemän i olika stadsdelar och bidra till att utveckla deras arbete? Spridningen av forskningsresultat har en demokratisk aspekt då välinformerade medborgare sannolikt har större intresse av – och möjligheter – att delta i samhällsutvecklingen. Det kan också vara ett sätt bredda rekryteringen till högskolan. Denna fråga växte fram ur önskan att utveckla stadens och högskolans olika bibliotek som mötesplats och spridning av forskningsresultat. Målet blev att undersöka vilka möjligheter och metoder som kan användas för att underlätta mötet mellan forskare och andra aktörer och underlätta kommunikation och spridningen av forskningsresultat. Resultaten och förslag till metoder finns redovisade i avsnittet om *Folkbibliotekens roll för forskningens informationsflöde.*

Under 2010 träffades vi regelbundet under våren och hösten, ungefär en gång i månaden. Under våren växte de tre delprojekten fram genom våra diskussioner och hösten ägnades åt att arbeta med respektive projekt. Skrivandet intensifierades under våren 2011 och resultaten presenterades den 27 september 2011.

Resultaten från de tre delprojekten finns redovisade i del två av denna rapport. De kan ses som förslag på lösningar av några komplexa problem, i detta fallet hur man kan hantera brukarinflytande i kommunal verksamhet, möjligheterna att implementera resultaten från olika projekt och metoder för att sprida olika forskningsresultat. Ovan konstaterade vi att lösningar på *wicked problems* inte är ”rätt” eller ”fel”. Våra resultat är alltså inte det enda sättet att se på brukarinflytande, hur man kan implementera projekt och hur man bäst kan sprida forskning. Men det är de lösningar som vi har funnit värda att pröva.

Vid redovisningen ville vi vara tydliga med att våra resultat bör ses som förslag på hur man kan arbeta. Vi ville att de som lyssnade på vår redovisningen gavs chansen att utveckla våra resultat vidare. Redovisningen inleddes med tre korta presentationer av våra delprojekt. Därefter genomfördes en *open space* där samtliga deltagare fick möjligheten att diskutera ett eller flera av delprojekten. Tanken var att redovisningen inte skulle utgöra ett avslut på den forskningsprocess som pågått i forskningscirkeln, utan istället bli en del i utvecklingen av en deltagarstyrd forskningsmiljö på Garaget. Genom att de som kom och lyssnade på redovisningen också fick möjligheter att diskutera resultaten kunde nya idéer växa fram. I samtalen i de olika grupperna formulerades, bland annat, nya förslag på forskningscirkel. Samtalen från gruppdiskussionerna är underlag för del tre i denna rapport. Programmet för redovisningen den 27 september finns i bilaga 1 och en deltagarförteckning från redovisningen finns i bilaga 2.

### **Referenser:**

Rittel, Horst W. & Webber, Melvin M. (1973): “Dilemmas in a General Theory of Planning.” *Policy Science* Vol. 4, No. 2, pp. 155-169

## DEL 2.

I detta avsnitt finns redovisningen från de tre delprojekten.

### Var går de juridiska ”yttre gränserna” för att arbeta med brukarstyre i offentlig förvaltning?

Emelie Wieslander, Södra innerstaden sdf, [emelie.wieslander@malm.se](mailto:emelie.wieslander@malm.se)

Gunilla Lewerentz, Södra innerstaden sdf, [gunilla.lewerentz@malm.se](mailto:gunilla.lewerentz@malm.se)



”Om inte annat följer av lag eller annan författning, får fullmäktige besluta att en nämnd får uppdra åt ett självförvaltningsorgan under nämnden att helt eller delvis sköta driften av en viss anläggning eller viss institution. (...)” *SFS 1991:900 Kommunallag, 18 § Självförvaltningsorgan.*

#### Bakgrund

Garaget är en öppen mötesplats för alla åldrar och ett stadsdelsbibliotek. På Garaget finns bland annat en kreativ verkstad, en arrangemangsscen och ett ekologiskt kafé. Här kan man läsa och låna böcker, fika, laga sina jeans, pyssla, möta andra, låna en dator eller surfplatta, läsa tidningar på olika språk, göra arrangemang, eller bara ta en paus i en av sofforna. Garagets olika verksamheter har tagit form utifrån en ständigt pågående dialog- och delaktighetsprocess med våra besökare och brukare.

När Garaget startade sin verksamhet 2008 fanns en uttalad önskan från ledningen att Garaget så småningom skulle drivas av en så kallad brukarstyrelse (självförvaltningsorgan i juridiska termer, fortsättningsvis endast kallad för självförvaltningsorgan). I den första verksamhetsplanen står bl.a. att ”förvaltningarna som ingår i partnerskapet bakom Garaget har som ambition

att låta en brukarstyrelse eller motsvarande ta över ansvaret för Garaget”. Olika metoder för brukardelaktighet testades från start, bland annat ”Öppna Husmöten” på Garaget dit alla besökare med flera var välkomna att göra sin röst hörd. Dessa Öppna Möten uppfattades dock som otydliga och problematiska, både av ansvariga tjänstemän samt besökare, eftersom det inte fanns några tydliga syften, mandat, gränsdragningar eller ansvarsfördelningar. Vem bestämde? Om vad? Hur länge? Vem ansvarade för resultatet? Var konsensus avgörande för att ett beslut skulle kunna tas? Hur skulle man hantera ”kuppning”, det vill säga att ett större antal från en viss förening eller intressegrupp ”tog över” ett möte genom sin blotta mängd deltagare? Frågorna var många och efter hand valde man att avsluta de Öppna Mötena. Däremot fortsatte personalen att arbeta med brukardelaktighet på andra sätt, exempelvis genom konsultation, dialog och ibland samarbete inom ramen för specifika och avgränsade frågor inom Garagets verksamhet.

Hos personalen på Garaget kvarstod dock osäkerheten vad det gällde målet att överlämna verksamhetsansvaret till ett självförvaltningsorgan. Vad skulle detta överlämnande av ansvar innebära i praktiken? Vilka frågor skulle brukarna ansvara för och vad skulle personalen ansvara för? Vem bar ansvar för Garagets verksamhet som helhet? Vilka nya arbetsformer skulle man behöva utforma för att få till stånd en brukarstyrd verksamhet? Vilka brukare skulle ingå i en brukarstyrelse? Fanns det en önskan från Garagets brukare att verksamheten togs över av ett självförvaltningsorgan? Och framför allt: var gick den juridiska gränsen för ansvarsöverlämnande till brukarna? Garagets personal fick så småningom besked från ledningen att målet att överlämna ansvaret till brukarna inte längre var aktuellt, bland annat eftersom det rådde en osäkerhet kring hur detta skulle gå till i praktiken. Däremot önskade ledningen att det skulle finnas inslag av brukardelaktighet i Garagets verksamhet, men hur detta skulle utformas fick personalgruppen själv besluta om.

För Garagets personal är det närmast en självklarhet att verksamheten vinner på att ha en lyhördhet gentemot de brukare och besökare som verksamheten är till för. Även om det inte längre är aktuellt att inrätta ett självförvaltningsorgan vill vi genom detta paper reda ut vilka möjligheter det de facto finns för en kommunal verksamhet inom fritidssektorn att stärka brukarinflytandet genom ett självförvaltningsorgan. Att veta var ”de juridiska gränserna” för brukarstyre går är relevant, inte minst eftersom Garaget har som ambition att ligga i framkant när det gäller att arbeta med brukardelaktighet.

## Syfte

Syftet med detta paper att *undersöka vilka möjligheter en kommunal verksamhet såsom Garaget har att överläta ansvaret till ett så kallat självförvaltningsorgan.*

Självförvaltningsorgan verkar vara vanligast förekommande inom skolverksamhet och till viss del även inom äldreomsorgen, men det är inte denna typ av verksamheter vi vill undersöka, utan snarare verksamheter inom ”kultur- och fritidssektorn” där Garaget har sin organisatoriska plats.

När vi vet vilka möjligheter det finns att överläta ansvaret till ett självförvaltningsorgan, vill vi även *föra en diskussion kring vilka motiv det kan finnas*

*för att inrätta ett självförvaltningsorgan på exempelvis Garaget. Vilka effekter och vinster förväntades ett självförvaltningsorgan leda till på Garaget?*

Vår förhoppning är att denna text kan leda till någon form av klarhet för kollegor på liknande verksamheter inom den offentliga sektorn, då vi ofta får frågor om hur vi arbetar med brukardelaktighet och hur vi ställer oss till möjligheten att inrätta ett självförvaltningsorgan.

### **Varför är detta intressant?**

Att öka brukarnas delaktighet och inflytande är idag vanliga mål i kommunala verksamheter. Men vad *syftet* är med brukarinflytandet eller vilka *effekter* man förväntar sig som resultat är inte alltid lika tydligt. Inte sällar råder också en osäkerhet kring de juridiska gränserna för överlämnandet av makt till brukarna.

Utöver detta saknas ofta en demokratiteoretisk diskussion kring vad det är för typ av demokrati vi vill skapa med hjälp av olika deltagardemokratiska insatser, exempelvis självförvaltningsorgan. Ofta sägs det övergripande målet vara att öka eller stärka demokratin. Men vilken form av demokrati då? Begreppet ”demokrati” är ett normativt begrepp som man kan tillskriva olika värden. Det finns en grundläggande skiljelinje mellan dem som förespråkar former av direkt demokrati och dem som menar att demokratin bör vara representativ. Brukarnas möjlighet till inflytande i den offentliga verksamheten är därför en central stridsfråga inom den politiska filosofin. Hur förhåller sig inrättandet av självförvaltningsorgan i denna kontext? Vad är det för typ av demokrati vi skapar genom denna typ av insats? Detta är en intressant diskussion som ofta förbises i den dagliga verksamheten, men som är högst relevant ur ett demokratiskt perspektiv.

### **Metod**

Det finns två huvudsyften med detta paper. Det ena är som sagt att undersöka vilka möjligheter en kommunal verksamhet såsom Garaget har att överlåta ansvaret till ett så kallat självförvaltningsorgan. Detta gör vi främst genom litteraturstudier i ämnet, samt genom konsultation av en av Malmö stads stadsjurister.

Det andra syftet är att föra en diskussion kring vilka motiv det kan finnas för att inrätta ett självförvaltningsorgan på exempelvis Garaget. Vilka effekter och vinster förväntades ett självförvaltningsorgan leda till på Garaget? Här har vi vänt oss till ”grundarna” av Garaget, det vill säga de tjänstemän som var med och skapade Garaget från början. Fem av åtta personer besvarade en elektronisk enkätundersökning, som skickades till dem via e-post. Genom denna enkätundersökning har vi försökt ta reda på bland annat:

- Vilka *effekter hos brukarna* som grundarna förväntade sig att Garagets arbete med brukardelaktighet skulle leda till (där ett självförvaltningsorgan till en början var en tänkt insats).
- Samt vilka *långsiktiga samhällsliga effekter* grundarna förväntade sig att Garagets arbete med brukardelaktighet/självförvaltningsorgan skulle leda till.

Nedan följer en sammanställning av enkätsvaren (ingen inbördes rangordning):

*Förväntade effekter hos brukarna:*

- Känsla av delaktighet.
- Brukarna känner större rådighet över frågor som berör dem.
- Den självupplevda hälsan ökar.
- Brukarna skadar sig själv och andra mindre.
- Ansvarstagande.
- Nöjda deltagare på grund av att de känner sig delaktiga.
- Brukarna tar ansvar inte bara för verksamheten utan tar även ett större ansvar för sitt närområde, det vill säga boendemiljö och grannar.

*De förväntade långsiktiga effekterna av Garagets brukardelaktighet:*

- Ökad demokrati och delaktighet.
- Ökad trygghet.
- Ökad integration.
- Ökat valdeltagande.
- Minskad segregation.
- Förbättrade folkhälsotal.
- Civilkurage.

## **Demokratiteoretisk bakgrund – direktdemokrati vs representativ demokrati**

Som nämnts ovan är frågan om man som medborgare ska utöva sitt demokratiska inflytande direkt eller indirekt en gammal stridsfråga inom demokratiteorin, som alltjämt idag är högst aktuell och fortfarande debatteras av såväl statsvetare som engagerade medborgare. Men vad står då de två olika demokratisynerna för? En av de mest kända företrädarna för direktdemokrati var Rousseau, som menade att demokratin riskerade att gå förlorad så fort medborgarna valde sina representanter istället för att själva styra direkt. Han menade att ett ökat deltagande i samhället skulle leda till att individen utvecklades till en social och hänsynstagande medborgare, väl rustad att leva sitt liv i nära relationer med andra (Jarl, Maria. ”Deltagardemokraterna och den representativa demokratin” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratins mekanismer”, 2003 s. 127).

Den engelske filosofen Jeremy Bentham kan stå som företrädare för den motsatta åsikten, nämligen att folket inte kan styra själva utan behöver välja sina representanter som sköter detta åt dem. Han ansåg att:

*”Om man vore sin egen lagstiftare så skulle lagarna bli lika dåliga som kläderna skulle bli om var och en skulle vara sin egen skräddare. Det är inte varje man som kan göra en sko, men när en sko har gjorts kan var och en utan stor svårighet avgöra om den passar honom. Envar kan inte vara skomakare, men vem som helst kan välja sin egen skomakare.”* (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000 s. 390 f).

Det representativa styrelseskicket bygger på att medborgarna väljer sina politiska representanter genom allmänna val. Medborgarna ger alltså sina

representanter mandat att ta beslut i deras ställe under en mandatperiod. Efter mandatperiodens slut sker ett ansvarsutkrävande i efterhand genom att medborgarna antingen belönar (väljer om) eller bestraffar (inte väljer om) sina representanter. Medborgarens politiska engagemang begränsar sig alltså till de gånger de väljer sina förtroendevalda (Gilljam, Mikael – Hermansson, Jörgen. ”Demokratins ideal möter verkligheten” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratins mekanismer”, 2003 s.15 ff).

Enligt det ”renodlade” representativa demokratiidealet kan det finnas en fara med att medborgarna engagerar sig för mycket i politiken även mellan valen. Detta eftersom man menar att det finns uppenbara risker att medborgarna/brukarna engagerar sig av egoistiska skäl och i första hand ser till sitt egenintresse istället för till helheten (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000 s. 324).

De deltagardemokratiska idealen fick ett uppsving under 60- och 70-talet, då protesterna mot politikens ökade byråkratisering tilltog. Ett deltagardemokratiskt synsätt växte fram som motreaktion mot rådande politik och man motsatte sig tankegången att ett ökat deltagande skulle leda till ökad instabilitet och svårighet att styra landet. Istället, menade de deltagardemokratiska anhängarna, skulle ett ökat deltagande mellan valen innebära en demokratisk skolning av medborgarna, vilket skulle göra dem bättre lämpade att delta i politiska sammanhang.

Enligt den deltagardemokratiska hypotesen ska deltagande i exempelvis självförvaltningsorgan leda till *utbildande effekter i form av:*

- Ökat politiskt självförtroende.
- Ökat politiskt intresse.
- Ökad politisk kunskap.
- En mer allmänt reflekterande attityd, man anpassar sina önskemål till andra medborgares.

Dessa effekter förväntas ge upphov till:

- En ökad vilja och förmåga att delta i andra politiska sammanhang, det vill säga en förstärkning av den representativa demokratin (Jarl, Maria. ”Deltagardemokraterna och den representativa demokratin” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratins mekanismer”, 2003 s. 128 ff).

De senaste årens demokratidebatt har präglats av ett deltagardemokratiskt ideal. Tron på att ett ökat deltagande mellan valen, exempelvis genom självförvaltningsorgan, är botemedlet mot minskat valdeltagande, missnöjet mot de politiska institutionerna och svårigheten att rekrytera förtroendevalda framgår tydligt. Demokratiutredningen från år 2000 argumenterar exempelvis för att fler medborgare bör ges möjlighet att delta i brukarorgan, eftersom det anses leda till att medborgarna utvecklar ett politiskt intresse och engagemang och en ökad förståelse för det politiska systemet, vilket antas leda till att den representativa demokratin förstärks (Jarl, Maria. ”Deltagardemokraterna och den representativa demokratin” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratins mekanismer”, 2003 s. 125 ff).

Direktdemokratiska former/deltagardemokrati brukar sällan framhållas som ett helhetsalternativ till det representativa styrelseskicket. Få menar att man kan ersätta det representativa styrelseskicket med direktdemokrati fullt ut. Däremot brukar syftet med att införa olika former av direktdemokratiska försök vara att *komplettera och stärka* det representativa styrelseskicket för att på så sätt ”vitalisera” demokratin ytterligare. Flera statsvetare menar att deltagardemokrati och representativ demokrati svårligen kan kombineras, eftersom de två olika demokratiidealerna har oförsonliga logiker vad gäller vad som kännetecknar en ”god demokrati”. Därtill ifrågasätter flera statsvetare realismen i det deltagardemokratiska idealet. Kan man förutsätta att medborgarna i praktiken har både den möjlighet och vilja att engagera sig aktivt i politiken som det deltagardemokratiska idealet kräver? Har alla medborgare samma förutsättningar att delta aktivt? Kan man förutsätta att medborgarnas politiska engagemang springer ur en allmänanda och ett helhetsperspektiv, eller är det tvärtom så att gemene man tenderar att ta beslut som gynnar en själv? (Gilljam, Mikael – Hermansson, Jörgen. ”Demokratis ideal möter verkligheten” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratis mekanismer”, 2003 s. 19 f).

Vilken möjlighet man ger brukarna att utöva inflytande i den kommunala organisationen handlar om att balansera det representativa statskicket mot kravet på ett ökat direkt inflytande för brukare och medborgare. Vilka värden som betonas varierar mellan olika tider och är en ganska tydlig höger- eller vänsterfråga. Dock är det så att vår grundlag tydligt markerar vilken demokratisyn som styr vårt samhälle idag. I Regeringsformen 1:7 framgår att den grundläggande normen är att det är valda församlingar som ska utöva beslutanderätt. Direktdemokratiska inslag som exempelvis självförvaltningsorgan är därför att se som undantag från huvudprincipen om indirekt demokrati (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000, s. 55).

### **Allmänt om brukarinflytande i kommuner**

Intresset för att införa olika former av brukarinflytande i kommunerna kan sägas vara en följd av bland annat de omfattande kommunsammanslagningar som skedde under 50-, 60- och 70-talet i Sverige. Under denna tid minskade antalet kommuner från ca 2500 på femtiotalet till idag endast 290 kommuner. Samtidigt har antalet förtroendevalda minskat drastiskt. På 50-talet gick det ca fem medborgare per förtroendevald, idag är antalet uppe i ca 210 medborgare per förtroendevald (SKL - Sveriges kommuner och landsting). Innebörden av dessa reformer har varit att den lokala politiken flyttats allt längre bort från medborgarna, samtidigt som varje förtroendevald fått en betydligt större ”krets” av medborgare att kommunicera med. För att undvika negativa konsekvenser av detta har kommuner så gott som direkt efter kommunsammanslagningarna påbörjat försök med nya påverkansformer för medborgarna (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000 s. 321 f).

Man kan dela in brukarnas påverkansmöjligheter i den kommunala organisationen i tre olika faser: beredningsfasen, beslutsfasen och verkställandefasen. I beredningsfasen handlar det t.ex. om att ta in synpunkter

eller föra dialog med brukarna innan ett beslut ska tas i en för brukarna angelägen fråga. I beslutsfasen handlar det om att delegera makten till brukarna att besluta i en viss fråga. Slutligen kan brukarna utöva inflytande i verkställandefasen genom att driften av en viss verksamhet överläts till brukarna genom ett självförvaltningsorgan (ibid s. 390 f).

Beroende på i vilken fas brukarna bjuds in att delta kan metoderna för hur brukarinflytandet ska ske naturligtvis variera. Att inrätta ett självförvaltningsorgan är bara en metod av en uppsjö olika alternativ. Det som styr (eller bör styra) valet av metod är *syftet* med insatsen och vilket faktiskt *utrymme* det finns för delaktigheten, exempelvis juridiskt, tidsmässigt och ekonomiskt (Dialoglabbet/Södra innerstaden, ”Guide för medborgardelaktighet” 2011 s. 13 f, [www.malmo.se/dialoglabbet](http://www.malmo.se/dialoglabbet)).

### **Brukarinflytande genom självförvaltningsorgan**

I denna text fokuserar vi främst på insatsen självförvaltningsorgan, bland annat eftersom det är en demokratiinsats som i teorin ofta lyfts fram som gott exempel på brukardelaktighet men som det i praktiken tycks råda osäkerhet kring när det gäller hur det praktiskt ska genomföras.

Sedan 1977 har kommuner möjlighet att delegera driften av en verksamhet till ett självförvaltningsorgan. De senaste årens centrala demokratidokument uttrycker förhoppningen att dessa självförvaltningsorgan och andra deltagandeformer ska bidra till ett ökat intresse för deltagande även inom de politiska partierna (Jarl, Maria. ”Deltagardemokraterna och den representativa demokratin” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratis mekanismer”, 2003 s. 136). Syftet med självförvaltningsorgan är därmed att stärka den representativa demokratin, *men med hjälp av deltagardemokratiska metoder*.

Att inrätta ett självförvaltningsorgan till en verksamhet är en av få lagreglerade brukardelaktighetsinsatser som kommuner i Sverige kan använda sig av. Genom ett självförvaltningsorgan får medborgare möjlighet att utöva direkt deltagande genom att de ges möjlighet att själva ta beslut i sakfrågor som rör dem i egenskap av brukare av en viss offentlig tjänst. (Lokal demokrati, <http://www.regeringen.se/sb/d/4179/a/27221>).

Enligt Statistiska Centralbyrån uppgav 10 % av Sveriges kommuner år 2007 att de hade åtminstone något självförvaltningsorgan i sin kommun, vanligtvis en eller två stycken (SCB:s Demokratidatabas 1998-2008). Inom vilket verksamhetsområde framgår inte, men det vanligast förekommande verkar vara inom skolområdet samt äldreomsorgen.

### **Vilka är det som ska ingå i självförvaltningsorganet?**

I kommunallagen samt de juridiska förarbetarna saknas det en juridisk tydlig definition av vilka som ska anses vara brukare av en verksamhet. Det som framgår är att ett självförvaltningsorgan ska bestå av företrädare för dem som nyttjar anläggningen eller institutionen och den personal som arbetar inom anläggningen/institutionen. Företrädarna för nyttjarna ska vara fler än dem

som företräder de anställda. Men hur ”nyttjarna” ska definieras eller avgränsas framgår inte. Enligt proposition 1993/94:188 definieras begreppet brukare som en som ”nära och personligt berörs av en kommunal verksamhet och som utnyttjar den kontinuerligt under en relativt lång period” (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000 s. 326 f).

Av detta är det inte så svårt att förstå att det främst är inom skol- och äldreomsorgen som det går att hitta exempel på självförvaltningsorgan, då begreppet brukare enligt denna definition passar bra in. Men i promemorian till lagtexten står det emellertid att trots att fritidsområdet är att betrakta som relativt heterogent så ska de som kontinuerligt besöker till exempel en fritidsgård eller en idrottsanläggning ändå kunna betraktas som brukare. Detta ger dock ändå inga svar på hur man skulle se på besökare som besöker exempelvis en kommunal teater eller ett bibliotek. Är de brukare eller inte? Det framgår inte av någon lagtext. Det är istället upp till de kommunala verksamheterna/nämnderna att bestämma vilka som ska anses vara brukare. Det finns inte heller något krav på att självförvaltningsorganets sammansättning ska spegla någon slags brukarrepresentativitet eller att sammansättningen ska vara ”demokratisk” i någon form (ibid s 354).

### **Självförvaltningsorganets mandat och organisation**

Rent organisatoriskt är ett självförvaltningsorgan en del av den kommunala förvaltningen och lyder under den nämnd som ansvarar för verksamheten. Självförvaltningsorganets befogenheter och ansvar ska regleras i en tydlig arbetsordning. Det är nämnden som bestämmer vilka beslut och befogenheter som ska överföras till självförvaltningsorganet, *men* den politiska nämnden får inte frånta sig det övergripande ansvaret för verksamheten. Det är fortfarande nämnden som har det övergripande ansvaret för verksamheten och det är nämnden som har revisionsansvar. I linje med detta får ett självförvaltningsorgan *inte besluta om verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet*, inte heller hantera ärenden som innebär myndighetsutövning. Nämnden ger självförvaltningsorganet en egen budget och inom ramen för denna budget beslutar självförvaltningsorganet (Marcusson, Lena. ”Medborgarnas medverkan i kommunal förvaltning”, Förvaltningsrättslig tidskrift 1-2, 1996 s. 35 ff).

Vad innebär detta då i praktiken? Vad får deltagarna i ett självförvaltningsorgan besluta om, om de inte får besluta om mål, inriktning, omfattning eller kvalitet? Enligt 7:18 i Kommunallagen har ett självförvaltningsorgan i uppgift att ”helt eller delvis sköta driften av en viss anläggning eller institution”. Med driften menas, enligt förarbetena till lagen, att besluta om praktiska och vardagsnära sysslor, exempelvis lokalskötsel, löpande underhåll och inköp, mathållning, utsmyckning med mera. Det handlar alltså om beslut som närmast är av verkställighetskaraktär. Självförvaltningsorganets reella beslutskompetens är därmed i praktiken ytterst begränsad (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000 s. 349 ff).

När det gäller självförvaltningsorganets beslut råder viss ovisshet om dessa beslut är överklagansbara eller ej. Det verkar förhålla sig så att självförvaltningsorganets beslut inte går att överklaga, till skillnad från andra

myndighetsbeslut. Men detta är som sagt ännu inte helt klarlagt utan det råder delade meningar om hur det förhåller sig med överklagansfrågan (ibid).

Låt oss gå tillbaka till det deltagardemokratiska antagandet om deltagandets utbildande effekter. Är det några speciella förutsättningar som krävs för att deltagandet faktiskt ska resultera i utbildande effekter hos deltagarna? Eller räcker det att få besluta om ” praktiska och vardagsnära sysslor, exempelvis lokalskötsel, löpande underhåll och inköp, mathållning, utsmyckning med mera”? Enligt vår mening är det tveksamt om detta skulle räcka. Den deltagardemokratiska litteraturen betonar vikten av att deltagarna upplever deltagandet som inflytelserikt och meningsfullt. Uppfattningen om vad som är meningsfullt kan naturligtvis variera från person till person, men de facto är deltagarnas möjlighet att påverka verksamheten väldigt begränsad till yttre och praktiska företeelser (Jarl, Maria. ”Deltagardemokraterna och den representativa demokratin” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratins mekanismer”, 2003 s. 130 ff). Här skiljer sig den svenska lagstiftningen mot exempelvis den danska. I Sverige är brukarinflytandet genom självförvaltningsorgan mer begränsat än i Danmark. I Danmark är brukarinflytandet starkare och även obligatoriskt på många områden. Själva begreppet brukare är också mer oprecist i Sverige än i Danmark, eftersom det inte finns någon svensk legaldefinition om vem som är brukare (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000 s. 389, 401).

## Avslutande diskussion

Att hitta tydlig information om vad självförvaltningsorgan förväntas arbeta med och har rätt att besluta om har inte varit enkelt. Nästan samtliga källor refererar till att ”det är lagmässigt oklart”. Enda källan vi hittat som analyserat lagtexterna på djupet är en juridisk doktorsavhandling av Johan Höök från år 2000. Desto enklare har det varit att hitta förväntningar på vad självförvaltningsorgan i den kommunala organisationen ska lyckas leda till: att brukarna får ett större intresse för deltagande även inom de politiska partierna. Att inrättandet av självförvaltningsorgan skulle leda till just detta mål är dock omtvistat. Vissa forskare, exempelvis Jarl och Giljam, menar tvärtom att det inte finns några entydiga belägg för att deltagande per automatik leder till att gå från att sätta det egna intresset i första hand till att intressera sig för övergripande frågor där hänsyn ska tas till helheten (Jarl, Maria. ”Deltagardemokraterna och den representativa demokratin” i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) ”Demokratins mekanismer”, 2003 s. 132 ff).

Garagets grundare hade liknande förhoppningar om vad brukardeltagandet på Garaget skulle leda till på längre sikt: ökad demokrati och delaktighet, ökat valdeltagande, minskad segregation med mera. När det gäller valdeltagande och segregation går dessa faktorer att bryta ner i relativt mätbara indikatorer, även om det kan vara diskutabelt att hävda en direkt koppling mellan dessa mål och brukardelaktighetsinsatser på Garaget. Men vad är det egentligen vi menar med begreppen ”demokrati och delaktighet”? Det är här vi menar att offentlig sektor ofta saknar en demokratiteoretisk diskussion, innan olika deltagardemokratiska projekt startas upp. Vad menar vi med demokrati? Hur kännetecknas den ”goda demokratin”? Vi behöver identifiera de kännetecken

som vi menar ska förknippas med en god demokrati. Först därefter kan vi resonera oss fram till vilka insatser vi tror leder till vårt mål.

När det gäller självförvaltningsorgan finns det som sagt flera studier som visar att deltagandet i dessa organ inte nödvändigtvis leder till varken en starkare representativ demokrati eller till att de deltagande individerna känner sig mer delaktiga i verksamheten. Vad beror detta på? En del av förklaringen ligger antagligen i det begränsade mandat som kännetecknar den svenska regleringen av självförvaltningsorgan. Bjuds brukare in med stora gester och lovas inflytande i verksamheten är risken nog stor att många känner en besvikelse när det sedan visar sig att deras inflytande är mycket begränsat. En sådan besvikelse leder knappast till ett ökat förtroende för det demokratiska systemet, snarare tvärtom.

Att deltagande i självförvaltningsorgan inte nödvändigtvis leder till en ökad känsla av delaktighet kan också bero på hur brukaren upplever mötet med den professionella och byråkratiska organisationen. Det är en sak att på pappret ha vissa rättigheter till delaktighet, men en annan hur man bemöts i praktiken. Finns det en ärlig vilja från organisationen att bjuda in till delaktighet, eller gör man det för att man ”borde”? Det finns många sätt för tjänstemän att på subtila men tydliga sätt visa för brukaren att han/hon egentligen inte har något att bidra med. Tjänstemän har alltid ett överläge genom sin tillgång till information i organisationen. Detta kan utnyttjas till brukarens nackdel. Det är därför nödvändigt att organisationen genomsyras av ett ärligt uppsåt när de bjuder in till delaktighet!

Varför slår stat och kommun på stora trumman och framhåller självförvaltningsorgan som ett gott exempel på brukares möjlighet till inflytande och delaktighet, när delaktigheten i praktiken är begränsad till inflytande i ytterst praktiska ting? Dels kan det säkerligen bero på okunskap. Det är som sagt inte lätt att hitta information om hur man ska tolka den svenska lagtexten kring självförvaltningsorgan. Det är antagligen av denna anledning som flertalet av de befintliga självförvaltningsorganen getts ett större inflytande än vad lagen egentligen tillåter (Höök, Johan. ”Intern kommunal kompetensfördelning”, 2000 s. 389, 402).

Vår högst personliga tolkning är att det ibland förefaller som att stat och kommun gärna vill kunna hänvisa till de juridiska möjligheterna att utöva brukardelaktighet *för att det ser bra ut*, men att den politiska viljan till att öka delaktigheten egentligen ofta saknas. Detta ska dock inte ses som en generell slutsats och det finns säkerligen undantag till denna tes.

## Slutsatser

Syftet med detta paper har bland annat varit att undersöka vilka juridiska yttre gränser det finns för brukarinflytande genom självförvaltningsorgan för en kommunal verksamhet som Garaget. Det står nu klart för oss att även om Garaget lyder inom fritidssektorn så *finns det en juridisk möjlighet att inrätta ett självförvaltningsorgan*, om det skulle finnas en politisk önskan att göra så. Vi ställer oss däremot tveksamma till om självförvaltningsorgan som metod är rätt väg att gå, med tanke på de juridiska frågetecken som fortfarande råder samt det

faktum att självförvaltningsorganet i realiteten förefaller ha ytterst lite att säga till om. Vi menar att om stat och kommun menar allvar med att vilja öka brukardelaktigheten i den offentliga sektorn, behöver den befintliga lagstiftningen revideras på så sätt att brukarnas mandat blir tydligare och djupare. *Samtidigt*, menar vi, måste vi ha en insikt i vad detta skulle få för konsekvenser för den representativa demokratin och vårt styrelseskick.

Det faktum att vi på Garaget inte anser att just självförvaltningsorgan är den ultimata formen för att arbeta med brukardelaktighet innebär inte att vi är negativt inställda till brukardelaktighet som sak. Tvärtom. Däremot menar vi att det finns alltför många goda uppsåt som resulterat i motsatta effekter när det gäller kommunalt arbete med brukardelaktighet. Därför är det viktigt att tänka igenom *varför* vi vill arbeta med brukardelaktighet. Vad är det *egentligen* vi vill uppnå? Först när vi vet detta kan man fundera på vilka metoder som vi tror fungerar bäst. Förutom självförvaltningsorgan finns många andra metoder för att öka brukardelaktigheten. På Garaget arbetar vi framförallt med konsultation och dialog i den beredande fasen, det vill säga innan beslut tas.

Nedan har vi sammanfattat ett antal frågor som vi tror kan vara till hjälp för den egna tankeverksamheten, innan man sätter igång med att bjuda in till delaktighet.

- Vem har tagit initiativet till delaktighetsarbetet? Kommer det från brukarna/medborgarna själva? Är det politiken? Eller är det någon eller några förvaltningar?
- Vad är *syftet* med det specifika delaktighetsarbetet?
- Finns det är ärligt uppsåt med att bjuda in till delaktighet?
- Vad vill man att delaktigheten ska leda till?
- Vad är det vi vill att brukarna/medborgarna ska vara delaktiga i? Vad är det vi vill veta/vilka är våra frågeställningar?
- Finns det risker med det tänkta delaktighetsarbetet? Vilka?
- Vilket påverkansutrymme för brukarna/medborgarna finns det?
- Finns det några begränsningar i påverkansutrymmet som man bör vara tydlig med, exempelvis tidsmässigt, ekonomiskt eller juridiskt?
- Kan delaktigheten uppfattas som ett löfte som vi har svårt att leva upp till?
- Uppfattas det som meningsfullt för brukarna/medborgarna att vara delaktiga i denna fråga/på detta sätt?
- Vilken form av delaktighet kan vi använda (information, konsultation, dialog, samarbete eller medbestämmande)?
- I vilken eller vilka faser vill vi att våra brukare/medborgare ska vara delaktiga: beredningsfasen, beslutsfasen eller verkställandefasen?
- Vilka fysiska eller virtuella mötesmetoder passar för vårt ändamål?
- Vem äger frågan? Är samtliga berörda intressenter involverade i delaktighetsarbetet? Har de mandat och inflytande över frågan?
- Vilka ska vi bjuda in att vara delaktiga? Varför just dessa?
- Motsvarar deltagarna den grupp de representerar?
- Finns det någon grupp vi särskilt behöver söka upp?
- Hur och när ska vi bjuda in? Vilka kanaler använder vi?

- Hur kan vi underlätta deltagande på jämlika villkor för så många som möjligt?
- Hur organiserar vi mötet/mötena med brukarna/medborgarna?
- Hur hanterar vi de förslag och åsikter som kommer fram?
- Hur hanterar vi allmänna klagomål som kan komma fram?
- Hur ska dokumentationen av mötena gå till?
- När och hur utvärderar vi mötena/delaktighetsarbetet?
- När och hur återkopplar vi resultatet av delaktighetsarbetet till deltagarna?
- Hur säkerställer vi att vår kunskap om och erfarenhet av delaktighetsarbetet återförs till organisationen?

### Referenser

Dialoglabbet/Södra innerstaden (2011): *Guide för medborgardelaktighet*.  
[www.malmo.se/dialoglabbet](http://www.malmo.se/dialoglabbet)

Giljam, Mikael – Hermansson, Jörgen (2003): *Demokratins ideal möter verkligheten*  
 i Gilljam, Mikael och Hermansson, Jörgen (red) *Demokratins mekanismer*.  
 Malmö: Liber

Höök, Johan (2000): *Intern kommunal kompetensfördelning*. Uppsala: Iustus Förlag

Jarl, Maria (2003): *Deltagardemokraterna och den representativa demokratin* i Gilljam,  
 Mikael och Hermansson, Jörgen (red) *Demokratins mekanismer*. Malmö: Liber

Lokal demokrati, <http://www.regeringen.se/sb/d/4179/a/27221>

Marcusson, Lena. (1996): *Medborgarnas medverkan i kommunal förvaltning*.  
 Förvaltningsrättslig tidskrift 1-2

## Projektifiering av Malmö stad – Möjlighet eller förbannelse?

Sadiye Altundal, Fosie sdf, [sadiye.altundal@malmoe.se](mailto:sadiye.altundal@malmoe.se)

Rose-Marie Mazzoni, Södra innerstaden sdf, [rose-marie.mazzoni@malmoe.se](mailto:rose-marie.mazzoni@malmoe.se)

Rebecka Forsell, Malmö högskola, [rebecka.forsell@mah.se](mailto:rebecka.forsell@mah.se)

Att driva delar av en verksamhet som projekt är en trend från det privata näringslivet men som har kommit att bli allt mer vanligare även inom den offentliga sektorn. Projekt växer upp som svampar ur jorden har det hetat och begrepp som projektifiering används för att förklara projektformens utbredd i samhället (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002). Inte sällan finns det även en extern finansiär. Det vill säga en fond eller liknande dit organisationer och verksamheter med en projekttid kan vända sig för att söka medel. En inflytelserik aktör är EU som genom en av sin fonder, Europeiska socialfonden, har tilldelat 6,2 miljarder kronor till olika projekt i Sverige under tidsperioden 2007-2013 (Svensson m.fl. 2009). Till detta kommer minst lika mycket svenska, offentliga medel i form av medfinansiering.

Projektformen skiljer sig från annan typ av verksamhet på olika punkter. Först och främst är projekt något tillfälligt, något temporärt. Att driva projekt innebär att det finns en början och ett slut, och nästan alltid finns förutbestämda mål för vad projektet ska uppnå under tiden (Sahlin-Andersson & Söderholm 2002). Projektformen har oftast även en del förväntningar på sig. Att driva projekt ska skilja sig från ordinarie verksamhet och oftast ställs de egenskaper som de båda organisationsformerna har emot varandra. Medan permanent verksamhet inom offentlig sektor ska stå för förutsägbarhet, repetitiva uppgifter och upprätthållande av en organisations kärnvärden och långsiktighet, förväntas projekt stå för innovation och experimenterande, risktagande och reflektion (Ellström 2009, Sahlin-Andersson 2002).

På senare tid har det uppmärksammats att projekt inte sällan drivs som ett sidospår till övrig verksamhet, samt att erfarenheterna av projekten är svåra att sprida vidare till den permanenta verksamhet när projekttiden är över (Abrahamsson och Agevall 2009). Detta kan bero på olika saker, men vad vi tar fasta på i denna skrift är hur projekten kan undvika att frikopplas från övrig verksamhet, så hela organisationen lär sig av projektet. Det vill säga att projektresultaten leder till en utveckling inte bara för projektpersonalen utan som en utveckling för hela organisationen.

Vi som har författat den här skriften har olika erfarenheter och kopplingar till projekt. Två utav oss har erfarenhet av att driva och leda egna projekt inom Malmö stad, medan en utav oss arbetar på Malmö högskola och utvärderar projekt inom offentlig sektor. Under deltagandet i en forskningscirkel på Garaget i Malmö har vi, som är författare till den här skriften, sammanställt kunskap från litteraturen kring projektverksamhet och lärande, samt faktorer som behövs för att projekt ska ha långsiktiga effekter. Skriften är även baserad på de erfarenheter som vi har av att leda samt utvärdera projekt. Punkterna nedan vill vi se som en checklista som nystartade projekt, eller kanske allra

helst, projekt som ligger i startgropen, att ta till sig. Om delarna nedan finns med i varje nystartat projekt hade vi tyckt det varit en lycka att arbeta som projektledare på Malmö stad!

### **Tydligt ägarskap**

I varje organisering av ett projekt finns ett projektägarskap. Vad det innebär att vara projektägare är däremot inte alltid helt klart, samtidigt är det en mycket viktig roll. Vi menar att projektägarskapet är mer än att skriva under ett papper. Att äga innebär att ta ansvar. Projektägaren bör axla ansvaret att projektets styrs i önskad riktning, att övriga medlemmar i projektorganisationen (styrgrupp, projektledare, projektgrupp) gör sitt arbete utefter projektets intentioner etc. Signaturen på pappret, som vi nämnde för en stund sen, är inte oviktigt den heller. Projekt bör inte startas bara för att det är möjligt utan ska utgå från vilka behov som finns på förvaltningen och vilka områden som ledningen vill utveckla. En projektledare som, inte sällan lägger ner sin själ i projektet under projektperioden, vill ju att det finns någon som längtar efter resultaten!

### **En ansvarstagande styrgrupp**

En lika viktig roll som projektägaren har styrgruppsmedlemmarna. Styrgruppsmedlemmarna bör vara länken mellan projektet och kärnverksamheten. En aktiv styrgruppsmedlem sprider resultat och information in i kärnverksamheten och minskar risken att projektverksamheten blir en aktivitet som drivs vid sidan av.

Det är viktigt att styrgruppsposterna innehas av personal med de rätta förutsättningarna. Tid och engagemang är två viktiga aspekter, liksom att styrgruppsmedlemmen har mandat att kunna fatta viktiga och strategiska beslut.

Det är inte sällan att det råder en oklarhet om vad en styrgruppsmedlem förväntas utföra. Ska styrgruppen vara en gruppkonstellation dit projektledaren avrapporterar, eller ska styrgruppen vara ett rådande organ som vägleder projektet i önskad riktning? Vi menar att en styrgrupp ska, precis som namnet antyder, styra projektet. Det är projektägaren som visar vägen och det är styrgruppen som följer upp att projektledaren genomför besluten tillsammans med projektgruppen.

### **Förankring i verksamheten**

Punkterna ovan, tydligt ägarskap och en ansvarstagande styrgrupp, är förutsättningar för att ett projekt ska vara hållbart på sikt. Att resultat tas om hand och att projektet får ett mervärde som sträcker sig över projektperioden. Det handlar alltså om implementering, om hållbar utveckling, att genom utvecklingsprojekt kunna utveckla befintliga strukturer.

Viktigt för att ett projekt ska ha långsiktiga effekter och att resultaten kan tas om hand efter projekttiden är att tankar kring implementering finns med från projektets start. Eller ännu hellre, i den fas då projektet riggas. Och som nämnt tidigare, finns det ett behov av förändring ökar möjligheterna för att projektets

resultat tas om hand! Implementering är något som tar tid. Att personer i ledningsnivå är med på banan, prioriterar projektet, och längtar efter resultaten är viktiga ingredienser.

### **En hållbar projektansökan**

Projektansökan kommer följa projektet under hela projektperioden. Det är därför viktigt att projektansökan är verklighetsförankrad. Att projektansökan innehåller realistiska mål och ett tydligt syfte. Att författa en projektansökan är därför en process som bör ges tid. Lika viktigt är det att projektansökan inte författas av någon utomstående, konsult eller annan tjänsteman på förvaltningen, som inte har tillräcklig kännedom om det specifika för just det sammanhang som projektet ska verka inom.

Att driva projekt med externa medel innebär att anpassa projektansökan efter finansiärernas krav. En van projektmakare lägger snabbt märke till vad finansiären efterfrågar. Men här finns en risk, för mycket anpassning kan nämligen leda till att projektet tappar sin kärna och grundtanke och att projektet inte motsvarar de behov som finns på förvaltningen. En god projektmakare menar vi balanserar finansiärernas krav med integritet!

### **Arena för projektledare**

Att vara projektledaren kan ibland vara mycket ensamt. Det är därför viktigt att det skapas forum där projektledare får bekräftelse för sitt arbete, men också där man kan ventilerar den frustration eller glädje som kan uppstå av att arbeta intensivt med ett projekt. Detta forum skulle även kunna fungera som en plattform för individer som är intresserade av att jobba som projektledare i framtiden. De oerfarna eller yngre skulle kunna ha projektledare med erfarenhet som mentor för att utveckla sina förmågor och få en helhetsbild av alla faser i processen, allt ifrån initiering till avslutning av projekt. Plattformen kan på så vis betraktas som dels, en mötesplats där projektledare får hjälp och stöd med de utmaningar som finns för stunden, och dels, som en plats där kunskap kan föras vidare mellan erfarna och mindre erfarna projektledare.

### **Kommunikation**

Det är viktigt att man har en tydlig kommunikationsplan både för intern och extern kommunikation och att man arbetar aktivt med den för att sprida kunskap om projektet och dess resultat. Sociala medier som Facebook, Twitter är givna kanaler. De bidrar till transparens, ökar tillgänglighet och delaktighet. Men kommunikationen är också det personliga mötet, ett ansvar att försäkra sig att budskapet är tydligt, begripligt. Ställa sig frågorna, hur ser den ut? På vems villkor?

## Litteratur

Abrahamsson & Agevall (2009) Välfärdsstatens projektifiering – kortsiktiga lösningar på långsiktiga problem. Kommunal ekonomi och politik, 13(4): 35-60

Ellström (2009) Användning och nytta av utvärderingar: ett lärande perspektiv. I Lärande utvärdering genom följeforskning. Svensson (red). Lund: Studentlitteratur AB

Sahlin-Andersson & Söderholm (2002) Project Management as Boundary Work: Dilemmas of Defining and Delimiting, i Sahlin-Andersson &

Söderholm (red) Beyond project management, New perspectives on the temporary – permanent dilemma. Malmö: Liber AB

Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg (2009) Lärande utvärdering genom följeforskning. Lund: Studentlitteratur AB

SDF Fosie (2010) En fråga om tillit. Sydöstra Malmö (SÖM) Fosie - ett projekt för hållbar stadsutveckling, <http://www.malmo.se/Kommun--politik/Om-oss/Stadsdelar/Fosie/Internationellt-samarbete/SOM-Fosie.html>

## **Folkbiblioteken som arena för forskningskommunikation och dialog - möjliga samarbetsformer för forskare och mindre folkbibliotek.**

Eva Olson, Malmö stadsbibliotek, [eva.olson@malmö.se](mailto:eva.olson@malmö.se)

Susann Ek, Lindängenbiblioteket, [susann.ek@malmö.se](mailto:susann.ek@malmö.se)

Pablo Tapia, Malmö högskola, Bibliotek och IT, [pablo.tapia@mah.se](mailto:pablo.tapia@mah.se)

Lisa Jansson, Garaget, [lisa.jansson@malmö.se](mailto:lisa.jansson@malmö.se)

### **1. Bakgrund**

Garaget är en plats för mångfald, möten och möjligheter och har ambitionen att skapa en öppen mötesplats för Malmöborna och en plats där aktiviteterna till stor del utformas av dem som kommer till Garaget. Garagets ledstjärna är att ta in och lyssna på de önskemål och behov som de som besöker och använder Garaget har. Huset inrymmer förutom bibliotek, kreativ verkstad, scen, ekologiskt kafé och – som ett led i Malmö satsning på medborgardialog – det så kallade Dialoglabbet.

Partnerskapet som utvecklar Garaget är i dagsläget Fosie och Södra innerstaden.

#### **1.1 Forskningscirkel på Garaget**

Ett inriktningsmål för Garagets verksamhet är samarbete mellan Malmö högskola och Garaget. Man vill göra forskning och högskoleutbildning närvarande i sydöstra Malmö samt att ge forskare möjlighet att verka i den miljö de forskar om. Samarbete kan också etableras med andra lärosäten.

Under 2010 skapades en forskningscirkel som syftar till att skapa och utveckla en gemensam förståelse och målformulering. Garagets biblioteksservice fyller en naturlig stödfunktion i arbetet med forskningssamarbetet, och närvarar i forskningscirkelarna. Tillsammans med Malmö Högskola finns därtill möjligheter att testa nya sätt att låta forskare närvara i stadsdelen

I arbetet har vi koncentrerat oss på fyra fokusområden:

1. Att sprida forskningen
2. Dialog
3. Att bredda rekryteringen till högskolan- skapa förutsättningar för möten
4. Bibliotekariens kompetens

#### **1.2 Biblioteket på Garaget**

Garagets biblioteksservice är det senaste startade biblioteket i Malmö och fungerar som ett stadsdelsbibliotek i Södra innerstaden. Här finns from 1/1-11

två bibliotekarier anställda men all personal bemannar och arbetar med biblioteksservicen.

I verksamhetsplanen trycker man på Garaget ska vara en arena för experimentell biblioteksverksamhet och Garagets syfte att skapa en arena för ökad delaktighet genom att bekräfta och synliggöra människor och ge dem möjligheter att växa, ska tydligt ska integreras i biblioteksservicens verksamhet.<sup>2</sup>

Garaget är en gynnsam miljö att testa nya tankar kring bibliotek i. En viktig del av uppdraget att bygga upp biblioteksservicen är att utnyttja möjligheten att ta nya grepp på samlingar, teknik, kontakt med besökarna m.m. I dagsläget finns ca 3300 medier, ingen ämnestäckande samling, beståndet speglar de önskemål besökarna har haft. Man arbetar proaktivt med brukardelaktighet på olika nivå. I dagsläget är det främst konsultation där man inhämtar synpunkter på t ex medicinköp.<sup>3</sup>

En utmaning i biblioteksarbetet är att försöka finna vägar att tillgängliggöra de resurser biblioteket erbjuder, alltifrån personella resurser till databaser t ex EBSCO's Masterfile, Global Grant etc.

## 2. Bibliotek- samverkan och forskningskommunikation

I cirkeln har vi bland annat utgått från tidigare skrivna rapporter i ämnet biblioteken och forskningskommunikation. I projektrapporten Forskningskommunikation i det fysiska rummet<sup>4</sup> presenteras under rubriken Riktlinjer för forskningskommunikation, en kartläggning av några aktörers program och rapporter angående samverkan och forskningskommunikation i Europa och Sverige. Europeiska kommissionens hemsida som menar att den vetenskapliga forskningen är direkt länkad till social välfärd, ekonomi och globalt hållbart samhälle, är enligt rapporten, ett exempel. Högskoleverkets rapport ”Högskolan samverkar vidare. Utvecklingen 2004-07”, ett annat exempel som tar upp vikten av att högskolorna och universiteten samverkar med det omgivande samhället.

Enligt Högskoleverket kan samverkansuppgiften sägas ha tre mål:

1. den ska leda till kunskapsutveckling och tillväxt
2. en bättre utbildning för studenterna
3. en demokratiutveckling.

---

<sup>2</sup> Verksamhetsplan 2011

<sup>3</sup> Dialoglabbet & Södra Innerstaden 2011 ”Guide för medborgardialog” Malmö stad

<sup>4</sup> *Forskningskommunikation i det fysiska biblioteket. Biblioteket som en öppen mötesplats och ett ställe för samverkan*

<http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Bibliotek-och-IT/Projekt/Avslutade-projekt/Forskningskommunikation-i-det-fysiska-biblioteket/>.

Projektrapporten tar också upp följande grundläggande begrepp i Malmö högskolas vision:

Gränsöverskridande handlingskompetens  
Partnerskap  
Internationalisering för alla  
Medborgerlig bildning.

Bland de elva strategiska orienteringsmål man tagit fram finns kunskapsdelning och partnerskap.

Kunskapsdelningen bygger på att det är ”ett ömsesidigt deltagande i kunskapsprocessen mellan forskare/lärare och företrädare från andra delar av samhället”.<sup>5</sup>

Partnerskap innebär ”..vi samverkar genom levande partnerskap med centrala delar av det omgivande samhället. Detta lägger grunden till ett välfungerande system för omvärldsbevakning och att viktiga intressegrupper i samhället är väl medvetna om vår profil och på ett aktivt sätt bidrar till att utveckla denna”.<sup>6</sup>

Det finns alltså en uttalad ambition både från myndighet och högskola att sprida forskningen och att sätta in den i ett samhällsperspektiv.

För folkbibliotekens del vill man gärna ha fler samarbetspartners i arbetet för att stärka demokrati och delaktighet, folkbildning och folkhälsa.

**Förslag:** Även de mindre folkbiblioteken fungerar mer och mer som mötesplatser och attraherar besökare ur de flesta befolkningssegment. Lokalerna har ofta flexibla lösningar, med bokhyllor på hjul och många sittplatser, och kan lätt anpassas till olika arrangemang. Verksamheten utgår från lokala behov och lokal politisk målsättning och innebär ofta samverkan med andra aktörer. Nya idéer och arbetssätt prövas, inte sällan i projektform. Både bibliotek och högskola skulle dra nytta av ett samarbete. Om kontaktytor etableras kan studenter och forskare enklare involveras i bibliotekens verksamhet och få uppslag till samhällsrelevanta uppsats- eller forskningsämnen. Både interna workshops och workshops med en inbjuden allmänhet kan anordnas i biblioteket

### 3. Att sprida forskningen- dialog

I syfte att göra forskning och högskoleutbildning närvarande i sydöstra Malmö samt att ge forskare möjlighet att verka i den miljö de forskar om kan följande exempel på arrangemang/aktiviteter prövas i samarbete med Malmö högskola. Arbetsgruppens förslag för vissa av aktiviteterna markeras nedan i kursiv samt fet stil.

**Skiftesföreläsningarna**<sup>7</sup> som sedan starten 2007 lockat malmöbor till gratisföreläsningar om skifte och förändringar i tiden. Oftast äger Skiftesföreläsningarna som samarrangeras med Sydsvenska dagbladet, rum på

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Malmö högskola <http://www.mah.se/skiften>

Malmö Högskolas bibliotek Orkanen, men skulle också kunna förläggas till andra bibliotek i Malmö.

**Förslag:** Skiftesföreläsningar eller andra större föreläsningar förläggs även på folkbiblioteken. Detta för att nå en ännu bredare publik.

### **Akademisk kvart**

Forskare presenterar sitt material under ca 15 min, i form av kort föreläsning, gärna i samband med lunch eller eftermiddagsfika. Under våren 2011 har Malmö högskola inlett ett samarbete med Lärcentrum på Stadsbiblioteket och Rosengårdsbiblioteket och bl.a. presenterat korta föreläsningar under samlingsnamnet Inspirationskvart varje måndag vid lunchtid (Rosengård) respektive Akademisk kvart varje onsdag vid lunchtid (Stadsbiblioteket).

För att marknadsföra evenemanget presenteras forskaren/ forskarna med bild och kortfattad bakgrundstext både digitalt och på poster, modell Forskarnavet, Malmö högskola, se nedan.

**Förslag:** Den akademiska kvarten utformas så att forskare presenterar sitt material under ca 15 min, i form av kort föreläsning, gärna i samband med lunch eller eftermiddagsfika.

Samma presentation ”turnerar” till olika bibliotek. En kort presentation kräver längre förberedelse och kan med fördel återanvändas. Verksamheten skulle kunna samordnas så att bibliotek och biblioteksbesökare i hela staden får ta del av föreläsningarna.

Målgrupp: boende och andra som verkar i området under dagtid.

### **Science café**

På ett Science Café diskuterar allmänhet och forskare aktuella frågor med koppling till forskning. Vetenskapscaféer anordnas världen över och runt om i Sverige. Caféet anordnas på kvällstid, flera forskare kan bjudas in för paneldebatt.

### **Forskargalleri**

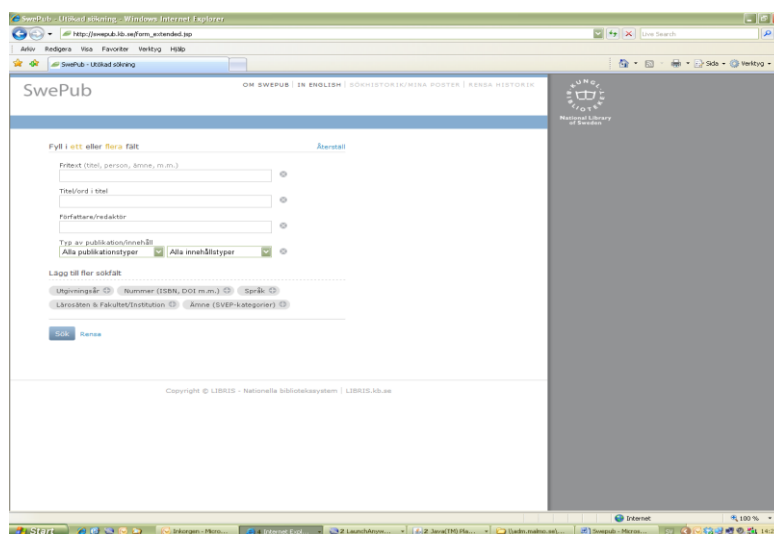
Aktuella forskare och deras projekt presenteras digitalt eller på posterutställning. Detta kan användas som marknadsföring inför mötet med forskare samt som fördjupningsmaterial under och efter en ”forskarträff”.

Aktuella och relevanta forskningsresultat tillgängliggörs exempelvis genom RSS-flöde från swepub.se på bibliotekens hemsida eller liknande.

SwePub lanserades 26 november 2009 och är ett söksystem för svenska vetenskapliga publikationer som Kungliga Biblioteket skapat genom att samla in uppgifter från universitetens öppna digitala arkiv. Syftet är att öka tillgängligheten till det som svenska forskare publicerar, inte minst i elektronisk form, och samtidigt ge bättre underlag för redovisning av forskning.

Artiklar som parallellpubliceras som Open Access i universitetens digitala arkiv blir automatiskt synliga i SwePub. För närvarande är ett trettio-tal svenska lärosäten representerade. Det finns tretton olika publikationstyper samt tre typer av innehåll, refereegranskat, övrigt vetenskapligt och populärvetenskapligt. Exempel på publikationstyper är tidskriftsartiklar,

böcker, doktors- och licentiatavhandlingar, bokkapitel, forskningsrapporter, recensioner, konstnärliga arbeten mm. En del av dem kan läsas i fulltext.



### 3.1 Forskarnavet- ett exempel på presentation av forskningsinformation.

Under -06-07 gjordes en förstudie och ett beslutsunderlag kring en modell som kan visa upp Malmö högskolans forskning och forskarkompetens på webben. Syftet med projektet var att skapa en webbaserad ingång med ett nytt gränssnitt. Under 2010 överlämnades projektets resultat till systemägaren för tjänsten, Informationsavdelningen, för implementering, lansering och fortsatt drift.<sup>8</sup> Grundbulten i projektet är att användare ska kunna hitta personer med rätt kompetens och en viktig aspekt av att hitta en person är självfallet att kunna nå denne. Ytterligare en grundbult i Forskarnavet är att beskriva forskarnas kompetens.

Idag är forskarnavet, enkelt sagt, en samlingsplats för högskolans forskning, med forskares information om sig själva och sin forskning. Förutom att söka efter specifika forskare och ämnesområde, så kan du även gå in via sökingången organisation, och här få listat alla fakulteter.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> <http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Bibliotek-och-IT/Projekt/Avslutade-projekt/Forskarnavet/>

<sup>9</sup> <http://forskarnav.mah.se/>



## 4. Att bredda rekryteringen till högskolan - skapa förutsättningar för möten

Sedan år 2002 har högskolor och universitet haft i uppgift att verka för att främja och bredda rekryteringen till högskolan.<sup>4</sup> Ett sätt att marknadsföra och skapa intresse kring högskolan och forskarkyrket kunde vara att tillfälligtvis skapa forskararbetsplatser i bibliotek i område där befolkningen inte ser högskolestudier som möjliga.

### 4.1 Tillfälligt skapade arbetsplatser i en offentlig miljö.

#### Open office/Office away from home

Tillfällig arbetsplats i offentlig miljö. En chans för forskarna att få arbeta i den miljö de forskar om. Biblioteken erbjuder arbetsplatser med wlan och eluttag plus tillgång till konferensbord för möten under en vecka. Arbetssättet har testats på Malmö lärcentrum (stadsbiblioteket) där Imperiet reklambyrå huserade under i vecka i höstas. Spontana möten och samtal kompletterades med föreläsningar. Arrangemanget blev väldigt uppskattat, både av besökare och av Imperiet som fick nya idéer till sin egen arbetsmiljö.

**Förslag:** Detta kan säkert fungera på ett områdesbibliotek också. Inredningen är mobil, bokhyllor kan rullas undan för att skapa plats för arbetsplatser och konferensbord. På ett naturligt sätt får biblioteksbesökarna inblick i forskarvärlden, kan ställa frågor och förhoppningsvis ökar engagemanget för

områdesutveckling. Forskarnas närvaro kan också väcka intresse inför framtida studie- och yrkesval.

### **Coffice**

Ett professionellt komplement till att arbeta på café. Ett coffice erbjuder en tillfällig, stimulerande och flexibel arbetsmiljö med tillgång till kaffe och wlan.<sup>10</sup> Används biblioteksmiljön finns dessutom kompetent personal att tillgå. Informationsträffpunkt inför praktik

Biblioteken skulle också kunna fungera som träffpunkt för information inför praktik. Högskolan ställer upp med handledarstöd för sina studenter på en plats nära praktikplatsen. Detta för att underlätta för studenterna att finna praktikplatser då handledarskapet ibland bedöms som alltför betungande av institutionerna. Biblioteket som en mötesplats tjänar dessutom som en stimulerande kunskapsmiljö för studenterna.

Garaget står för lokal och ser till att 33 kommuners biblioteksansvariga + biblioteksutbildare i Borås, Växjö och Lund finns på plats. Mentorskap, praktikplatser.

**Förslag:** De stadsdelsbibliotek (eller mindre folkbibliotek) som kan erbjuda wlan, gott kaffe, eluttag och hjälpsam kompetent personal, borde vara en intressant alternativ arbetsplats även för forskare.

### **Jobbmässa**

Att kunna ge studenter idéer till uppsatser och examensarbeten. Med aktörer från näringsliv och offentlig verksamhet.

## **4.2 Dialoglabbet**

Då Garaget redan från start hade ambitionen att skapa en öppen mötesplats för Malmöborna och vara en plats där aktiviteterna till stor del utformas av dem som kommer till Garaget, beslutade man att det även skulle finnas ett Dialoglabb. Garaget ska ha dialog som ett naturligt arbetsredskap för myndigheter, företag och föreningar att använda då man vill skapa nya former för samarbeten.<sup>11</sup>

Dialoglabbet har idag en projektledare och är en resurs för tjänstemän i sdf Fosie, sdf Södra Innerstaden och Stadsbiblioteket, som är Garagets och Dialoglabbets uppdragsgivare. Man arrangerar utbildningar för dem som vill utveckla sin kompetens i medborgardialog eller olika dialogtekniker. Dialogteknikerna kan användas i vitt skilda sammanhang och för olika typer av frågeställningar som grupper vill arbeta med, exempelvis för att jobba fram handlingsplaner, identifiera utvecklingsområden eller genomföra medborgardialoger.

---

<sup>10</sup> Coworking Sweden. <http://www.coworking.se>

<sup>11</sup> Davidson, Svenjohan (2010) Garaget från tanke till verklighet [http://issuu.com/garaget/docs/min\\_ber\\_ttelse](http://issuu.com/garaget/docs/min_ber_ttelse)

I samarbete med biblioteksservicen på Garaget bygger man upp en kunskapsbank om dialog i olika former. Här kan du hitta allt ifrån vetenskaplig litteratur om till exempel samtalsdemokrati, till praktiska handböcker i dialogmetoder.



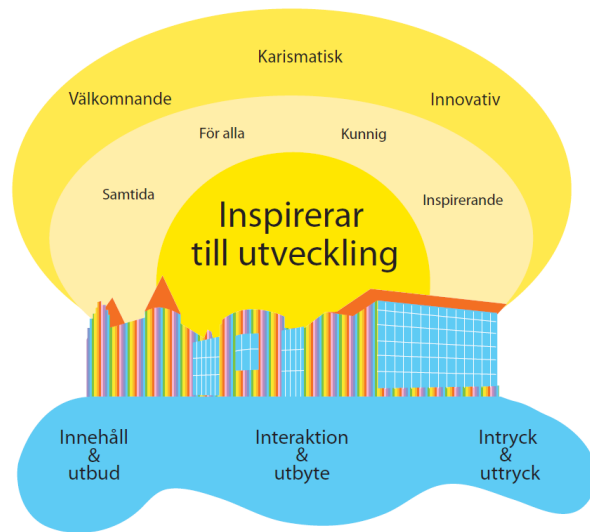
Stadsdelsbiblioteken kan användas som en naturlig arena för forskare för dialog med allmänheten i form av t.ex. cafémöten. Greve bibliotek i Danmark erbjuder tvärkulturell dialog under benämningen Cafémöten i gång/månad under våren 2011. Tema: grannar, från by till förstad, kulturkrokar, tro och tradition. Ambitionen är att mötena ska leda till någon form av samförstånd.

### 4.3 Bibliotekariens kompetens

På forskarnivå har man egna kanaler och kontakter för att hitta rätt information. Biblioteksservice finns på forskarens universitet. Den kompletterande informationssökning som behövs för framför allt studenterna ingår i den ordinarie biblioteksservicen på varje lärosäte. Som en del av ett samarbete mellan folkbibliotek och högskolebibliotek är det önskvärt att inkludera utbyte av erfarenheter samt gemensam kompetensutveckling t.ex. beträffande forskarna- och allmänhetens behov eller digital exponering av forskningsinformation i den fysiska lokalen.

## 5. Sammanfattning

Biblioteket vill vara en mötesplats för alla. Det är främst begreppet ”the great good place” myntat av Ray Oldenburg som har inspirerat arbetsgruppen. Alla våra fyra fokusområden utgår från att utnyttja bibliotekets lokaler samt den personal som arbetar där för ett närmare och vidare samarbete med forskare från högskolor och universitet.



Att inspirera till utveckling är en vision som vi står för och här ingår mycket av det som våra fyra fokusområden innebär:

1. Att sprida forskningen
2. Dialog
3. Att bredda rekryteringen till högskolan- skapa förutsättningar för möten
4. Bibliotekariens kompetens

För att kunna förverkliga det inriktningsmål Garaget har angående ett närmare sammanbet med Malmö högskola anser vi att de föreslagna aktiviteterna kan testas under lämplig tid för att efter en utvärdering tillsammans med samarbetsparterna permanentas i den form och omfattning som bedöms mest effektiv och givande för alla parter. I en senare fas kan kontakter knytas med andra lärosäten. Biblioteksverksamhet med sitt världsomspännande nätverk och sina resurser på nätet är en given stödfunktion i alla delar.

## Källförteckning

### Tryckta och otryckta källor

Davidson, Svenjohan (2010). *Garaget från tanke till verklighet*  
[http://issuu.com/garaget/docs/min\\_ber\\_ttelse](http://issuu.com/garaget/docs/min_ber_ttelse) [2011-09-22]

Dorthé, Lotti et al. (2009).  
*Forskningskommunikation i det fysiska biblioteket. Biblioteket som en öppen mötesplats och ett ställe för samverkan.*  
<http://muep.mah.se/handle/2043/8861>

Verksamhetsplan 2011 Garaget  
<http://issuu.com/garaget/docs/vp11>

Högskoleverket (2007) *Utvärdering av arbetet med breddad rekrytering till högskolor och universitet.*

<http://www.hsv.se/download/18.5b73fe55111705b51fd80006484/0743R.pdf>  
[2011-09-22]

Malmö högskola. Information från Högskoleverket

<http://www.hsv.se/download/18.5b73fe55111705b51fd80006511/Malm%C3%B6+h%C3%B6gskola.pdf> [2011-09-22]

Malmö högskola (2010) *Forskarnavet.*

<http://www.mah.se/Om-Malmo-hogskola/Bibliotek-och-IT/Projekt/Avslutade-projekt/Forskarnavet/> [2011-09-22]

Malmö högskola 2011. *Skiftesföreläsningar.*

<http://www.mah.se/skiften> [2011-09-22]

Malmö stadsbibliotek (2010) *Projektrapport*

## DEL 3.

I detta avsnitt kommer innehåller en kort reflektion kring lärande i samverkan samt en sammanfattning av gruppdiskussionerna från redovisningen den 27 september

### Att lära i samverkan – en kort reflektion

Arbetet med forskningscirkeln har haft två grundläggande syften: att utveckla samverkan mellan Garaget och Malmö högskola och att pröva forskningscirkeln som metod för lärande i samverkan. Lärande i samverkan ser vi som en viktig förutsättning för att utveckla lösningar på komplexa problem och främja en hållbar stadsutveckling.

Lärande innebär att något förändras. Ett lärande i samverkan innebär, i detta fall, att förändringarna sker i mötet mellan individer med olika erfarenheter och professionella bakgrunder. Lärande kan ses som en process där vi hela tiden försöker systematisera och organisera nya kunskaper och erfarenheter så att de passar in i det vi redan vet. Vi människor är vanedjur och vi strävar efter att hantera och förstå världen som vi brukar göra. Men nya erfarenheter och kunskaper kan ibland leda till att vi måste ompröva det vi tagit för givet – våra uppfattningar om något förändras, ibland i grunden. Sen försöker vi åter hantera världen utifrån dessa nya insikter. Allt lärande rymmer en spänningen mellan att utveckla och att bevara. Ett lärande i samverkan innebär att i möten och dialog utmana sin egen förståelse av något och samtidigt försöka utveckla en gemensam förståelse. I inledningskapitlet konstaterade vi att lösningen på komplexa problem aldrig kan skiljas från hur problemen formulerades. En styrka med lärande i samverkan är att man ökar möjligheterna att få många olika perspektiv på ett problem. Däremot ökar också möjligheterna att de lösningar som utvecklas blir bättre, eller i alla fall bättre anpassade till behoven hos de som berörs.

I inledningen konstaterade vi att många av de problem som vi behöver hantera för att åstadkomma en hållbar stadsutveckling är komplexa– *wicked problems*. En förutsättning för att kunna hantera dem är att vi ständigt lär och utvecklas, både som individer, inom arbetsgrupper och på organisationer. Hållbar stadsutveckling förutsätter därmed ett lärande. Det är ofta enklare att åstadkomma lärande på individ och gruppnivå, till exempel genom att starta olika utvecklingsprojekt eller låta individer gå utbildningar. Men lärandet stannar ofta där – hos en lite grupp engagerade och utvecklingsbenägna individer. När individerna slutar eller grupperna inte längre kan fortsätta försvinner kunskaper och erfarenheter.

En anledning är att den spänning som finns i lärandet – mellan att utveckla och bevara – också finns inom organisationer. Organisationer styrs till stor del av rutiner strukturer, vilket är nödvändiga om organisationer ska fungera och leverera. Men samtidigt kan rutiner och strukturer vara orsaken till att komplexa problem är svåra att lösa. Ibland kan organisatoriska rutiner och strukturer utgöra själva problemet. Om nya kunskaper och erfarenheter inte kan inlemmas i existerande rutiner och strukturer, är risken stor att de ”glöms bort”...

Om organisationer ska utvecklas räcker det alltså inte med att individer var för sig får nya idéer. Man måste också dela dem varandra och utveckla en gemensam förståelse, vilket i sin tur kräver att man får tid och möjligheter för gemensam reflektion. Då kan man utveckla gemensamma begrepp och synsätt. Detta förutsätter tid och utrymme för möten och dialog i olika arbetsgrupper och nätverk. Men den gemensamma förståelsen från nya lärdomar måste också institutionaliseras och ge upphov till nya rutiner och strukturer som ersätter de som blivit föråldrade.

Man kan alltså tala om lärande på tre nivåer: hos individer, i arbetsgrupper och på en organisatorisk strukturell nivå. De olika nivåerna av lärande illustreras med följande figur som utvecklats av Mats Fred vid utvärderingsenheten på Malmö högskola.

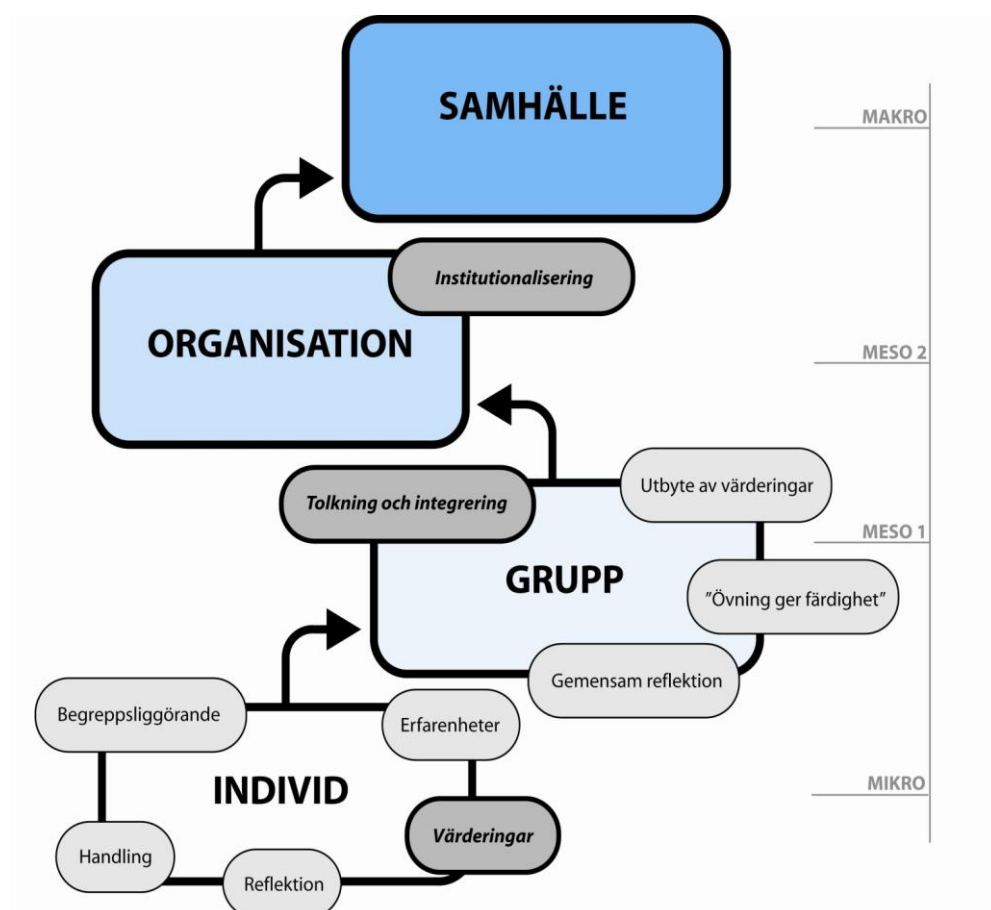


Illustration: Mats Fred, Malmö högskola

Det individuella lärandet är delvis intuitivt, delvis uttalat. Det individuella lärandet kan ta sin början i personliga reflektioner över varför man gör som man gör. Men vi måste sätta ord på de egna reflektionerna om vi vill att de ska spridas vidare till andra. Genom språket skapas möjligheter för nästa nivå av lärande, men språket kan också hindra lärande. Om vissa sätt att förstå och beskriva något inte accepteras – om man inte blir lyssnade på – kan man hindra att det individuella lärandet ges möjligheter att bidra till ett gemensamt lärande.

I arbetsgruppen är dialogen en förutsättning för ett lärande. Genom dialogen kan man utveckla en gemensam förståelse och gemensamma synsätt. Men på samma sätt som frånvaron av ett öppet klimat kan motverka en dialog, kan rutiner och strukturer försvåra det lärande som sker i olika arbetsgrupper. Om en organisation ska utvecklas behöver man ifrågasätta rutiner och strukturer, men också utveckla nya. Allt lärande är en rörelse mellan att utveckla och bevara.

Forskningscirkeln har givit upphov till lärande hos oss som deltagit. Vi har utvecklat en gemensam förståelse, och vi har var och en fått nya, personliga insikter. Men för att detta lärande inte ska stanna hos oss – och försvinna när cirkeln nu upphör, måste vi försöka hitta sätt att bära kunskapen vidare. Denna rapport är ett sätt. Vi som deltagit i cirkeln tar också med oss våra gemensamma erfarenheter i vårt fortsatta arbete i Malmö stad och på Malmö högskola. I vilken utsträckning vi kan tillämpa våra erfarenheter från forskningscirkeln i vårt dagliga arbete varierar säkert, men möjligheten finns där. Vi kan också försöka inspireras till nya läroprocesser och samverkansprojekt, kanske i form av nya forskningscirklar. Vi valdedärför att organisera redovisningen som ett tillfälle att diskutera och reflektera över resultaten från forskningscirkeln. Vi vill att redovisningen inte skulle ses som en avslutning, utan som en fortsättning. Redovisningen skulle utgöra en möjlighet till lärande i samverkan genom att deltagarna gavs möjligheter att diskutera resultaten i grupper, istället för att bara passivt lyssna på våra slutsatser.

### **Sammanfattning av gruppdiskussionerna**

Redovisningen inledes med en kort presentation av resultaten från de tre delprojekten. Därefter fick deltagarna välja vilket delprojekt man var intresserad av att veta mer om. Det uppstod tre grupper som var och en fördjupade sig i olika möjligheter att utveckla de olika delprojekten.

I den grupp som diskuterade folkbibliotekens roll i spridningen av forskningsinformation konstaterade man att man genom delprojektet utvecklat flera konkreta idéer som borde prövas i praktiken. Stadsbiblioteket, de olika stadsdelsbiblioteken och Malmö högskolas bibliotek erbjuder en struktur för kommunikation och möten som borde kunna utnyttjas bättre. Det finns flera exempel på metoder att sprida forskning, till exempel *Akademisk kvart*, där en forskare under 15 minuter berättar om sin forskning. Ett annat exempel är *Skiftesföreläsningarna* på Malmö högskola.

Det finns naturligtvis utmaningar och hinder. Ett är tidsbristen hos forskare. Ett annat hinder är forskare kan vara ovana att på ett enkelt sätt berätta om sin egen forskning. Forskare har olika sätt att kommunicera, och är givetvis olika motiverade att ta sin forskning till andra forum utanför akademien. Det finns flera skäl till detta. Ett skäl är att det idag är mer meriterande för en forskare att sprida sina resultat via vetenskapliga publikationer, jämfört med att sprida dem till allmänheten. Om man som forskare måste prioritera sin tid är det ur karriärsynpunkt ofta bättre att skriva vetenskapliga artiklar. Detta betyder inte att forskare är ointresserade av att sprida sin forskning, men att man ofta saknar tid, vana och arbetssätt.

Idag finns det dock möjligheter för forskare att få stöd om man vill popularisera sin egen forskning, till exempel av kommunikatörer på Malmö högskola, eller via de kanaler som nämndes ovan. Men det vore också spännande att pröva nya arbetsmetoder. Ett exempel är *Office Away From Home*. Detat innebär att man flyttar ut sin arbetsplats, till exempel till ett bibliotek. Stadsbiblioteket har prövat detta genom att låta en reklambyrå under en vecka sitta och arbeta i bibliotekets lokaler. Man skulle kunna tänka sig att en forskargrupp eller enskilda forskare under en vecka sitter och arbetar på Stadsbiblioteket, på Garaget eller något annat stadsdelsbibliotek. Detta skulle kunna kombineras med föredrag, kanske i form av ”Akademiska kvartar.” Detta kan också vara ett sätt att arbeta med breddad rekrytering.

I gruppen som diskuterade projektifiering som en möjlighet eller förbannelse uppskattades checklistan som presenterades. Många kände igen sig. I gruppen diskuterades man också under vilka omständigheter som projekt var att föredra för att driva utvecklingsarbete. Beroende på syftet med projektet kan det vara en möjlighet eller en förbannelse att bedriva utvecklingsarbete genom projektform. Det är viktigt att komma ihåg att alla projekt inte behöver implementeras i kärnverksamhet. Projekt kan ibland vara ett alternativ för att bedriva utvecklingsorienterat arbete eftersom det är svårt att bryta befintliga strukturer. Samtidigt finns det en risk att projekt svävar iväg och börjar leva sitt eget liv. Lösningar föddes ibland ur kaos och projektform är en tillåtande arbetssätt/plattform för att testa nya idéer få bollen i rullning. Men det kan försvåra arbetet i ett senare skede, att få in bollen i en fyrkantig ram.

Vidare diskuterades behovet av nya roller i projektorganisationen, t.ex. processledare och dokumenterare som följer projektet och ser över möjligheten till olika vägar för att implementera resultaten och erfarenheterna från projekt. Processledaren skulle då vara ansvarig för långsiktigt och strategisk tänkande och de mål som sträcker sig efter projekttidens slut. Projektledaren skulle i sin tur vara mer resultatorienterad och drivande och sträva efter snabba lösningar. Avslutningsvis berörde vi några nya frågor, som kanske kan vara intressanta att utveckla i framtida forskningscirkel; till exempel vilket mandat som projektledaren har att ställa krav på projektägaren och styrgruppen? Och när övergår projekt till att vara en ordinarie verksamhet?

Diskussionen kring det sista delprojektet – om förutsättningar för brukarstyrning – började med att en av deltagarna konstaterade att alla försök att öka brukarstyrningen i en kommunal verksamhet måste förhålla sig till de övriga demokratiska processerna som redan finns på olika nivåer i samhället. Idag tillåter inte kommunallagen att brukare fullt ut styr över en kommunal verksamhet. Det är den ansvariga nämnden som har det yttersta ansvaret över till exempel budget och övergripande mål. I gruppen väcktes tanken att man borde se brukarstyrning som en metod för att öka brukarnas inflytande över de bitar av en verksamhet som faktiskt går att påverka. Ordet ”brukarstyrning” leder tanken fel – det rymmer löften om inflytande som är svåra att infria. Istället borde man kanske tala om ”brukarmedverkan”.

Erfarenheterna från Garaget är att mycket få av Garagets besökare vill delta i det övergripande arbetet med att utforma verksamheten. Däremot finns ett stort intresse av att anordna olika aktiviteter på Garaget. Garaget har därmed

blivit en viktig mötesplats för boende och olika föreningar i närområdet. Vem som helst får låna Garaget efter stängningsdags på villkoret att verksamheten är öppen och drogfri. De som använder lokalen kvitterar ut nycklar och ansvarar för att lokalen är återställd vid öppningsdags nästa dag.

Biblioteksverksamheten är central på Garaget. Här ges också stora möjligheter till brukarinflytande vid valet av vilken litteratur som ska köpas in. Man tar emot många studiebesök från andra bibliotek som är intresserade av verksamheten. Det mesta – kanske allt – som görs på Garaget kan göras på andra bibliotek. Men när personalen berättar att man lånare ut lokalen kvällstid är den spontana reaktionen att detta hade varit omöjligt på andra ställen. Här tror vi att det finns något unikt med Garaget – att tjänstemännen visar tillit. Vi konstaterade att tjänstemännens attityder och arbetssätt är avgörande om man vill utveckla brukarinflytandet i olika kommunala verksamheter. Resten av diskussionen handlade om rollen som tjänsteman

Initiativet till Garaget togs av en liten grupp tjänstemän i Södra innerstaden och Fosise stadsdelsförvaltningar. En anledning var att man lade ner ett stadsdelsbibliotek i Fosie och behövde hitta en ny lokal för detta. Garaget dök upp som en möjlighet och dåvarande stadsdelschefen fattad ett snabbt beslut att hyra lokalen och ordna fram resurser för att renovera den. Grundarna av Garaget hade en vision om att skapa en mötesplats med stora möjligheter för brukare att utforma verksamheten. En av grundarna deltog i dagens diskussion, och hon var mycket imponerad över Garagets utveckling och att det användes så flitigt av olika grupper. Här har de tjänstemän som arbetat med att utveckla och driva Garagets verksamhet varit avgörande.

En tjänsteman kan förstå sitt uppdrag på två sätt: man kan vara någon som har en tjänst, dvs som innehar en position och ett ansvar. Man kan också vara någon som står till tjänst. Det sistnämnda synsättet är en förutsättning om man vill utveckla och driva verksamheter som främjar brukarmedverkan. Den brukarmedverkan som utvecklats på Garaget förutsätter tjänstemän som ser sig som personer som står till tjänst. Detta förutsätter i sin tur att man har modet att ibland gå utanför rammarna och improvisera för att möta olika brukares önskemål och behov. Detta förutsätter i sin tur en organisationskultur och en ledning som uppmuntrar till nya initiativ. I en sådan miljö är det också tillåtet att misslyckas, bara man anstränger sig att dra lärdom av detta. Återigen är tillit centralt. De som arbetar med Garaget har tillit till varandra och till dem vill använda Garaget till olika verksamheter. Andra delar i Malmö stad har i sin tur tillit till de som driver Garaget.

Slutligen kom vi in på några utmaningar för brukarmedverkan. En är frågan om representativitet. Ibland kan kravet på att alla grupper ska vara representerade i allt lägga sig som en hämsko på nya försök att öka brukarmedverkan. Här kanske man ska acceptera att alla grupper i samhället rimligen inte kan vara intresserade av att engagera sig i allt. På slutet väcktes en ny idé på en forskningscirkel: tjänstemännens uppdrag. Det fanns ett intresse hos många av deltagarna att fördjupa sig i frågor kring hur tjänstemäns attityder och beteende påverkade deras uppdrag. Hur ska man agera som tjänsteman om man vill främja arbetet med lokal hållbar stadsutveckling? Hur

kan tjänstemän bli bättre på att arbeta med brukarinflytande? Vilka metoder fungerar? Hur kan vi sprida goda exempel?

## Bilaga 1. Program för slutredovisning.

# Forskning för lokal hållbar stadsutveckling

I februari 2010 startade anställda från Södra innerstaden, Fosie, Stadsbiblioteket och Malmö högskolas bibliotek en forskningscirkel för att undersöka förutsättningarna för att arbeta med lokal hållbar stadsutveckling, med verksamheten på Garaget som utgångspunkt.

Forskningscirkeln leddes av Magnus Johansson, forskare vid Urbana studier, Malmö högskola och initierades med stöd från Institutet för Hållbar stadsutveckling (ISU).

Nu är arbetet färdigt och alla intresserade hälsas välkomna till en workshop där vi presenterar resultaten och diskuterar hur vi kan utveckla detta vidare.

### Program för redovisning den 27 september:

08:00 – 08:15	Frukost, kaffe
08:15 – 08:30	Inledning. Kort presentation av bakgrund och arbetsätt
08:30 – 10:00	Presentation av de tre delprojekt som utvecklas i forskningscirkeln <ul style="list-style-type: none"><li>• Folkbibliotekens roll för forskningens informationsflöde - möjliga samarbetsformer för forskare och mindre folkbibliotek.</li><li>• Projektifieringen av kommunal verksamhet - möjlighet eller förbannelse?</li><li>• Brukarstyrning – en utopi?</li></ul>
10:00- 11:00	Workshop kring resultaten från de tre gruppernas arbete.
11:00 – 11:30	Sammanfattning av workshopen: hur kan vi gå vidare?

Anmälan senast den 20 september till: Magnus Johansson, [magnus.johansson@mah.se](mailto:magnus.johansson@mah.se)

Välkomna till redovisningen av Garagets forskningscirkel om förutsättningar för lokalt hållbar stadsutveckling!

När? Tisdagen den 27 september kl. 8:00 – 11:30

Var? Garaget, Lönngatan 30 i Malmö



## Bilaga 2. Deltagarlista, slutredovisning 27 sept.

Claes-Magnus Bernson	Garaget, Malmö stad
Therese Allén	Garaget, Malmö stad
Gustav Ekman	Garaget, Malmö stad
Anna-Karin Alm	Malmö högskola, Gemensamförvaltning
Lena Pripp	Utvecklings- och planeringschef, SDF Södra Innerstaden
Liban Mohammed Ali	SDF Södra Innerstaden
Gunilla Briselius	Malmö stad
Emma Fredriksson	Malmö stad
Nergül Simsek	Malmö stad
Sofie Persson	Fryshuset Malmö
Stefan Lennartsson	SDF Södra Innerstaden
Janina Sjöström	SDF Södra Innerstaden
Johanna Svensson	Malmö högskola, kommunikatör Kultur och samhälle
Gunilla Lewerentz	Garaget, Malmö stad
Sadie Altundal	SDF Fosie
Rebecka Forsell	Malmö högskola, Enheten för kompetensutveckling och utvärdering
Linda Willander	Ledarskap & Utveckling, Stadsbiblioteket
Ann-Sofie Grentzmann	Augustenborgsskolan/Fosie SDF
Sara Hallström	Arkitekt MSA. anark arkitekturverkstad
Bodil Johansson	Projektledare, Miljöförvaltningen
Sara-Maria Gertsson	Malmö stad
Maja D. Manner	Verksamhetsledare ISU
Susann Ek	Lindängenbiblioteket,
Pablo Tapia	Malmö högskola, bibliotek och IT
Lisa Jansson	Garaget.
Magnus Johansson	Malmö högskola
Johanna Nilsson	

