

# Affärsdriven hållbar stadsutveckling

Goda exempel och potential

---

Elin Eriksson, Anders Sandoff, Göran Värmbj, Petter Rönnborg,  
Christian Jensen, Stefan Molnar, Bert-Ola Bergstrand, Ann-Beth  
Antonsson, Kerstin Elias, Ivana Kildsgaard, Lisa Bolin, Christina Wolf

## **INNEHÅLL**

<b>1. SAMMANFATTNING</b>	<b>4</b>
Bakgrund	8
Syfte	9
Övergripande metod för studien	9
Rekommendationer	10
Rapportstruktur	11
<b>2. VEM ÄR DET SOM STYR?</b>	<b>12</b>
Kommunala perspektiv på affärsdriven hållbar stadsutveckling	12
Kort om metod och studiens genomförande	12
Utvecklingsområden – rekommendationer för fortsatta studier	13
Fyra planer på hållbar utveckling	14
Floda – vem håller i taktpinnen?	14
Jonsereds fabriker – utveckling som bevarandestrategi	16
Papyrus-området – exploateringsbolag för bättre styrning	17
Stadsskogen – processen i fokus	19
Nyskapande samverkan – den (in)formella planprocessen	20
Inriktningskartor, avsiktsförklaringen och en verkställande detaljplan?	20
Styrning i en föränderlig omvärld	21
Hållbarhetsambitioner – tekniska krav och nya dimensioner	22
Näringslivsperspektivet – mer än exploatörer och byggherrar?	23
<b>3. NÄRINGSLIVETS PERSPEKTIV</b>	<b>25</b>
Affärsdriven hållbar stadsutveckling – företagens perspektiv	25
Sammanfattning	26
Bakgrund	28
Syfte, frågeställningar	29
Synpunkter från företag	29
Intervjuade företag	29
Fallstudier	32
Andra "case"	34
Produktutvecklings-case	35
Analys och rekommendationer	36
Bilaga 1 - fallstudier	41
Bilaga 2 - slutsatser från företagarintervjuer	47
Bilaga 3 - sammanfattning av seminarium/"stakeholdermöte"	49

4.	SOCIALA DIMENSIONEN I AFFÄRSDRIVEN HÅLLBAR STADSUTVECKLING	50
	Den Sociala Dimensionen	50
	Socialt hållbar stadsutveckling	51
	Socialt hållbar exploatering av nya och gamla stadsområden	51
	Socialt entreprenörskap	53
	Diskussion	54
	Rekommendationer	60
	Litteratur och källhänvisningar	60
5.	BEDÖMNING AV HÅLLBAR STADSUTVECKLING	62
	Exempel från andra städer i Sverige	69
	Exempel från andra länder	70
6.	SAMVERKANSMODELLER FÖR AFFÄRSDRIVEN HÅLLBAR STADSUTVECKLING	73
	Sammanfattning	73
	Bakgrund, syfte och genomförande	73
	Rapportens disposition	74
	Älvstrandsmodellen	74
	Vad driver företagets kortsiktiga vinstintresse?	76
	Situationer med risk för oönskat (strategiskt) agerande	78
	Utvecklingsmöjligheter	80
7.	CENTRALA ÄLVSTADEN – OM PLATSENS BETYDELSE TROTS ATT ALLTING FLYTER	84
	Projektet centrala älvstaden – en framåtblick	86
	Centrala älvstaden – vadan och varthän	89
	Den hållbara staden – erfarenhet och förväntan	98
8.	OM URBANISERING OCH STADSUTVECKLING I NÄTVERK	102
	Stadsutveckling som samverkan	103
	Om betydelsen av språket	104
	Att hantera parallella processer	108

**Mistra–Urban Futures**

Chalmers tekniska högskola, 412 96 Göteborg  
[www.mistraurbanfutures.se](http://www.mistraurbanfutures.se)

Göteborg, januari 2012

## 1. SAMMANFATTNING

Denna rapport är resultatet av en studie av samverkansprocesser om hållbar stadsutveckling mellan näringsliv och offentlig sektor i Göteborgsregionen. Projektet har genomförts som ett pilotprojekt inom Mistra Urban Futures (MURF) med många olika parter inblandade, och med siktet att definiera hur regionen, Göteborgs stad och kringliggande kommuner kan gå vidare för att effektivisera och förbättra processer för affärsdriven hållbar stadsutveckling. Vi har definierat Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling som ”Samverkansprocesser för stadsutveckling för att skapa lösningar på miljömässiga och sociala utmaningar samt att skapa hållbara affärsmöjligheter och arbetstillfällen.” Detta skall bland annat åstadkommas genom olika samverkansplattformar för miljömässig och social stadsutveckling. Samverkan inbegriper exempelvis kommunen, näringslivet, akademi och medborgarna.

Begreppet affärsdriven hållbar stadsutveckling har ingen spridd definition vare sig inom akademi, näringsliv eller offentlig förvaltning. Det närmaste begrepp som kunnat återfinnas är ”affärsdriven miljöutveckling” som Business Region Göteborg (BRG) arbetat med sedan 2001. Arbetet är där inriktat mot att stödja affärsutveckling och tillväxt hos företag inom Cleantech, miljöteknik, energi, logistik och transporter med flera branscher med bland annat miljökunskap och verktyg.

Affärsdriven hållbar stadsutveckling är trots detta redan en realitet, om än något oplanerad och i en trevande inledningsfas. Det finns ett koncept i Sverige som ligger väldigt nära vårt begrepp affärsdriven hållbar stadsutveckling: Delegationen för Hållbara Städer. Delegationen har ”regeringens uppdrag att hantera och besluta om ett ekonomiskt stöd till utveckling av hållbara städer. Stödet ska skapa attraktiva och ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbara stadsmiljöer som bidrar till att minska utsläppen av växthusgaser och är goda exempel på stadsbyggnadsåtgärder med integrerad stadsplanering och applicerad miljöteknik. Projekten ska visa potentialen i utvecklingen av hållbara städer, vara demonstrationsobjekt och underlätta spridning och export av hållbar stadsplanering, miljöteknik och kunnande”. De projekt som fått bidrag från Delegationen för Hållbara Städer är således intressanta i sammanhanget. Exempel som Norra Djurgården Stockholm, Rosengård och Fullriggaren Malmö, Vivalla Örebro, Kongahälla Kungälv, Kvillebäcken Göteborg, Nya Krokslätt Mölndal och Lund är sådana exempel.

Några centrala resultat i studien är följande:

- Det finns en outnyttjad potential för näringslivet att delta i ett tidigare skede i olika processer för stadsutveckling och därmed mer långsiktigt bidra till hållbar stadsutveckling.
- Det finns en outnyttjad potential för kommuner och regionen att ställa ramvillkor och sociala och miljömässiga krav i processer för stadsutveckling.
- Kompetens, erfarenhet och innovationskraft hos företagen kan utnyttjas mer effektivt genom nya eller modifierade arenor.
- Samverkan sker framför allt mellan privata exploitörer och kommunala planerare. Andra näringslivsaktörer, till exempel tjänsteföretag eller underleverantörer medverkar sällan i tidiga skeden.
- Detta innebär små möjligheter att verka för affärsdriven hållbar stadsutveckling i termer av sociala innovationer eller teknikutveckling.

- Begreppet hållbar stadsutveckling är inte entydigt och därför svårt att styra mot. Det saknas en gemensam kunskap kring samtliga hållbarhetsdimensioner.
- Den sociala dimensionen är minst konkretiserad och därmed svårast att styra mot.
- Det behövs fortsatta studier av hur ansvaret och tolkningsföreträdet för hållbar stadsutveckling fördelar sig.
- En nyckel till framgång är samverkan mellan olika sårintressen. Kunskap och insikt om det behöver vidareutvecklas och kommuniceras.

Studien har bedrivits med hjälp av grupper som har tagit hänsyn till olika perspektiv. En målsättning i en av fallstudierna i avsnittet om företagens perspektiv är formulerad som att skapa en ”innovationsplattform för affärsdriven miljöutveckling samt kunskapsspridning”. Formuleringen är gjord inom projektet Affärsdriven Miljöutveckling vid Business Region Göteborg, som redan arbetar operativt med att skapa affärsmöjligheter för just små innovativa teknik- och tjänsteföretag inom bland annat projekt för stadsutveckling. Även andra fallstudier i vår rapport visar tydligt att det går att uppnå mycket intressanta resultat i form av nya affärsmöjligheter, produkter och tjänster om kommunerna samarbetar med företag.

Stadsutveckling som strävar mot att vara hållbar pågår för fullt. Det sker dock fortfarande på ett ganska traditionellt sätt. I den vanliga processen där experter inom stadsplanering står för arbetet finns inte mycket utrymme för innovativa företag och deras idéer. Ett sådant förhållningssätt är ju inte så konstigt. Det är stadsplanerare, arkitekter, byggkonsulter, bygg- och fastighetsföretag med flera som arbetar med och behärskar den traditionella stadsplaneringsprocessen.

Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling däremot är en relativt ny företeelse. Vår definition av begreppet kan givetvis inte ersätta nuvarande planerings- och arbetsprocesser inom stadsutveckling och stadsplanering. Det är fråga om att skapa ytterligare ett verktyg, en samverkansplattform, att använda, att få in mer kompetens som kompletterar nuvarande ”planeringskluster”. Nya idéer och utvecklingssteg uppstår ofta just då olika kompetenser blandas. Mervärden som skulle kunna skapas är mer kreativa och framtidsinriktade lösningar, snabbare väg mot hållbar utveckling genom utveckling av nya produkter, tjänster, koncept, demonstrationsobjekt och en effektivare näringslivspolitik – fler nya företag, mer hållbar tillväxt, en attraktiv stad och ökad internationell konkurrenskraft för näringslivet.

De företag som är mest intressanta i detta sammanhang är inte nödvändigtvis bygg-, fastighets- och arkitektföretag, utan också små innovativa teknik- och tjänsteföretag, inklusive sociala entreprenörer, som är leverantörer till bygg- och exploateringsföretagen. De företag som redan finns i branschen, stora som små, är emellertid nyckelaktörer eftersom de planerar, designar, beställer, upphandlar och genomför exploateringar, renoveringar etc. Dessa företag kan involvera de levererande företagen i exempelvis exportkluster eller i affärsmodeller och samverkansprojekt där lösningar tas fram gemensamt för hemmamarknaden eller för export.

Avsnitten om företagens och de sociala perspektiven visar att det finns både kompetens och vilja inom näringslivet att vara mer aktiva och delta i stadsutvecklingsprocessen för att uppnå en mer hållbar utveckling. Det centrala och samtidigt svåra är själva samverkansprocessen. Hur ska den gå till i praktiken med tanke på plan- och bygglagen och andra regler? När, hur, i vilket skede i planeringsprocessen kan företag ”släppas in”? Hur påverkas demokratin och demokratiska processer?

Det framträder också ett behov av att kommuner och företag behöver få större förståelse för varandra, och att veta vad den andra parten har för utgångspunkter och förutsättningar. Förutfattade meningar, attityder och bristande resurser inom kommunerna, liksom inom företagen, kan försvåra samverkansprocesser. Planprocessen behöver kompletteras med andra verktyg för att främja en god styrning i samverkansprocesser mellan offentliga och privata aktörer. Hur upprätthåller man samtidigt tydlighet och transparens kring processen? En utmaning är hur man tillför ny kunskap i en pågående process. Hur balanseras den stabilitet som parterna i samverkansprocesserna eftersträvar, mot en flexibilitet som ger utrymme för att inhämta nya perspektiv och justera inriktningen? Begreppet hållbar stadsutveckling är inte entydigt och därför svårt att styra mot. Det saknas kunskap och framförallt gemensam kunskap kring samtliga hållbarhetsdimensioner. Den sociala dimensionen är minst konkretiserad i målen för planering och stadsutveckling menar olika kommuners representanter, och därmed svårast att styra mot. Hållbarhetsbegreppets tvärssektoriella karaktär fodrar gemensamt ansvarstagande snarare än delat. I stadsbyggnadsprocessen sker samverkan framförallt mellan privata exploatörer och kommunala planerare. Frånvaron av andra näringslivsrepresentanter, till exempel tjänsteföretag eller underleverantörer, innebär små möjligheter att verka för affärsdriven hållbar stadsutveckling i termer av sociala innovationer eller teknikutveckling.

Här finns tydliga behov av fortsatta definitioner, analyser och slutsatser. Metoder för socialt hållbar exploatering behöver utvecklas speciellt inom följande områden:

- Det behövs en ökad tydlighet i vilka frågor inom regionen och kommunerna som är prioriterade inom den sociala dimensionen, och hur näringslivssamverkan kan öka och bidra till att uppnå målen
- Dialogformer för att öka delaktigheten i planeringsprocessen från de som i framtiden kommer att bo i området.
- Tydliga krav på byggherrar och entreprenörer inom den sociala dimensionen av hållbar stadsutveckling. Dessa krav styr exploateringen och är randvillkor för byggherrarnas affärsintresse.

Den sociala entreprenörskapet spelar också en viktig roll i sammanhanget. Med detta menas företag som har som yttersta målsättning att skapa socialt och/eller ekologiskt värde och som får sina huvudsakliga intäkter från affärsverksamhet. Här behövs utveckling speciellt inom följande områden:

- Hur sociala entreprenörer ska erhålla bättre finansieringsmöjligheter. Sociala entreprenörer har ofta svårt att få kapital genom traditionella finansieringskanaler.
- Hur nya associationsformer kan utvecklas specifikt lämpade för socialt entreprenörskap, så som bolagsformer Community Interest Company i Storbritannien.
- Hur sociala entreprenörer kan komma att spela en större roll i offentliga upphandlingar av olika slag.
- Hur innovationssystem och inkubatorer specifikt lämpade för sociala entreprenörer kan utvecklas, så som ”Center för Socialt Entreprenörskap Sthlm” som drivs av SU Innovation vid Stockholms Universitet.

Forskningsperspektivet visar att det finns många problem och frågeställningar att studera närmare. En viss läsning till av en kommuns i förväg uppgjorda förutsättningar kan konstateras som försvårar att tillvarata näringslivets och andra aktörers kunskap, erfarenheter och möjliga insatser och lösningar på ett tidigt stadium.

En saklig bedömning av kriterier för vad som är hållbart i ett specifikt projekt är en annan problematik som kan vara svår att implementera bland företag och kommuner. Här finns risk att vällovliga uppföljningar och konkreta mätningar av olika parametrar inte blir genomförda på grund av kompetensbrist och bristande ekonomiska resurser. Vi har inte kunnat identifiera mål eller modeller som används för affärsdriven hållbar stadsutveckling i Sverige, utöver olika näringslivsinriktade regionsamarbeten, såsom BRG:s verksamhet inom affärsdriven miljöutveckling, där BRG hjälper företag att se affärsmöjligheter i att vara ledande inom miljöområdet, och att samarbeta inom hållbara affärslösningar.

I världen finns flera initiativ kring hållbar stadsutveckling genom samarbete mellan privata och offentliga sektorn. Partnerskap mellan offentliga och privata sektorer ses som nödvändigt för att möta de urbana utmaningar och världens hållbarutveckling. Till exempel stöttar FNs organ för verksamheter, Business.un.org, affärer och deras möjligheter att möta globala utmaningar. På ett strategiskt möte för den privata sektorn i april 2011 presenterade UN-HABITAT verkställande direktör Dr Joan Clos sin vision för framtidens städer och tackade den privata sektorn för deras stöd i utvecklingen av städer. Han påpekade deras viktigaste roll som utvecklingspartner:

*“Cities are the place of innovation and interrelations. It is now clear that we cannot build the city without the Private Sector (...) We need to help cities and private sector understand each other and build on productive alliances.”<sup>1</sup>*

Ändå är engagemanget från företagen i hållbar stadsutveckling inte en enkel process. Det finns många villkor som måste uppfyllas, inte minst en stabil ekonomisk utveckling, en utmaning många länder står inför i dag. Det finns ett behov av beprövade modeller som kan stödja affärsutvecklingen. Några av modellerna finns i demonstrationsprojekt, men måste utvecklas för en bredare användning.

Vi kan konkludera att det finns en lång rad viktiga frågeställningar att studera vidare inom ramen för Mistra Urban Futures. Här är några exempel (se också nedan under rekommendationer):

- Kan någon eller några arbetsmodeller skönjas när det gäller affärsdriven hållbar stadsutveckling?
- Vilka hållbara lösningar baserade på samverkansprocesser skapar arbetstillfällen och exportmöjligheter?
- Vilka är de viktigaste utmaningarna?
- Vilka är de begränsande faktorerna för att arbeta med affärsdriven hållbar stadsutveckling?
- Hur ska den sociala dimensionen inkluderas med tydliga mål, uppföljning och framförallt arbetsätt?

1 Private Sector Committed to Supporting New Positive Vision towards Better Cities  
<http://business.un.org/en/documents/9422>



- Vilka är drivkrafterna hos kommuner?
- Hur ser förutsättningarna ut för samverkan – i kommuner respektive företag?
- Vilka är de bästa exemplen i Sverige, och vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna?

## **BAKGRUND**

Bakgrunden till Pilot 4:s arbete är att Västra Götalandsregionen har pekat ut Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling som ett intressant ”nytt” område att studera och utveckla inom ramen för MURE.

Pilotprojektet har genomförts med start under hösten 2010 och avslutades i november 2011. Därefter kommer resultaten att kommuniceras vidare, och fortsätta i en ny etapp.

Mistra Urban Futures är ett centrum för hållbar stadsutveckling som startat 2009-2010. I nära samverkan mellan praktiker och forskare utvecklas förstklassig, verkningfull och relevant kunskap. Mistra Urban Futures styrka är just samarbetet mellan forskningen och den praktiska tillämpningen. Centret utgör en arena för utveckling och överföring av kunskap, där samverkan med näringsliv, intresseorganisationer och allmänhet utvecklas.

Vid Mistra Urban Futures sammanförs kunskap och erfarenheter som är avgörande för att förstå, förbättra och förmedla stadsutvecklingsprocesser. Det unika med centret är förmågan att hantera olika discipliner och kunskapsområden genom att förena forskning och praktik. Mistra Urban Futures är en samlingsplats för kunnande, och utvecklas i det flöde av idéer och erfarenheter som de verksamma vid centrumet bär med sig. Förståelsen för hur olika kunskapsfält samverkar blir till värdefull kunskap, såväl inom akademien som i det praktiska stadsbyggandet.

Pilotprojektet har studerat hur affärsdrivna initiativ kan bidra till en framgångsrik hållbar stadsutveckling, till exempel genom affärsdrivna initiativ som har kopplingar till olika lokala och regionala stadsutvecklingsfrågor där en bred samverkan underlättar för att åstadkomma önskat resultat. Projektet har drivits över många olika discipliner, eftersom affärsdriven hållbar stadsutveckling innebär miljömässigt, ekonomiskt och social stadsutveckling som täcker många olika kompetenser och discipliner.



## **SYFTE**

Pilotprojektets övergripande syfte har varit att skapa kunskap om förutsättningarna för affärsdriven hållbar stadsutveckling med särskilt fokus på områden där olika former av samverkan mellan näringsliv och offentlig sektor drivits för att nå hållbar stadsutveckling. Den kunskap som genereras i projektet skall vila på vetenskaplig grund, ha stor empirisk relevans och ha utsikter att komma till praktisk användning för att på så sätt utveckla och förbättra rådande praktik.

Syftet har varit att genomföra eller påbörja de följande stegen:

1. Utveckla kunskap om olika aktörers syn på affärsdriven hållbar stadsutveckling, hinder och möjligheter. Utifrån denna kunskap ge rekommendationer för nästa steg.
2. Illustrera en konceptuell modell för affärsdriven hållbar stadsutveckling som kan vara inspiration eller stöd vid vidareutveckling av processer för affärsdriven hållbar stadsutveckling.
3. Ge exempel på hur bedömningen av att affärsdrivna initiativ styr mot en hållbar utveckling kan göras.
4. Dokumentera erfarenheter från projektet.

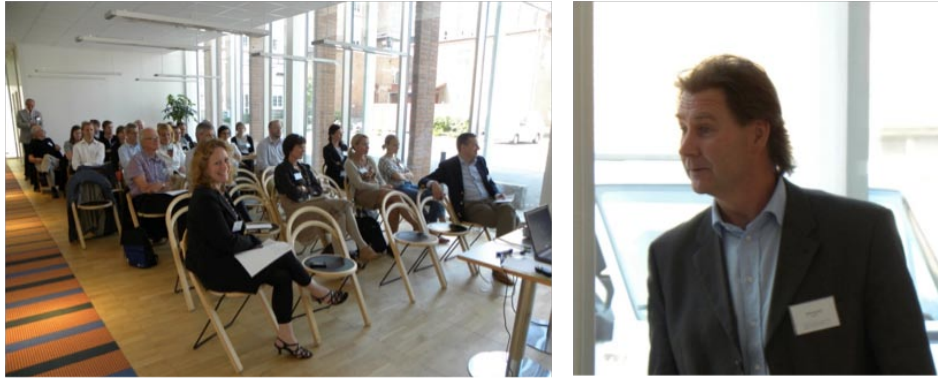
## **ÖVERGRIPANDE METOD FÖR STUDIEN**

Projektet bygger på ett stort deltagande från en bred projektgrupp med representation från olika aktörer, inklusive kommuner, regionen, näringslivsrepresentanter, konsulter, forskningsinstitut och forskare.

Arbetet i projektet har genomförts genom fem olika arbetsgrupper. Grupperna har studerat, diskuterat och dragit slutsatser utifrån nedanstående olika perspektiv och områden:

- Företagens perspektiv
- Kommunala perspektivet, hur styra
- Sociala perspektivet
- Modeller för bedömning av hållbarhet
- Forskningsperspektivet, problematisering

De olika grupperna har identifierat ett antal samarbetsprocesser etablerade i olika kommuner, såsom exempelvis Stadsskogen i Alingsås, Kvillebäcken, Nya Krokslätt, Klimatsmart Citydistribution, Gårdstensbostäder) som kan möjliggöra en fortsatt utveckling och tillämpning av affärsdriven hållbar stadsutveckling.



## REKOMMENDATIONER

Arbetet har mynnat ut i ett antal rekommendationer för hur olika aktörer kan gå vidare i nästa steg för att underlätta mer affärsdriven hållbar stadsutveckling i regionen:

- Starta nya samverkansprocesser om hållbar stadsutveckling – exempelvis som en plattform för möten och dialog mellan företag, tjänstemän, politiker, akademien inriktad på affärsdriven hållbar stadsutveckling.
- En fortsatt analys av drivkrafter, attityder och förutsättningar inom kommuner och företag föreslås liksom förslag till åtgärder.
- Små företag kan samarbeta med stora företag ("dragloksmodellen").
- Starta nya processer om hållbar stadsutveckling såsom exempelvis Smart Energi – en mötesplats där en dialog mellan företag, tjänstemän, politiker, akademien kan föras.
- Kommuner måste våga bjuda in näringslivet i olika sammanhang.
- Upphandlingsregler kan vara begränsande, samtidigt kan de stimulera utveckling av mer hållbara lösningar.
- Stötta, växla upp och dra nytta av det arbete som bedrivs av eldsjälar inom samverkansprocesser.
- Undersök framgångsfaktorer i Malmö och Stockholm.
- Tjänsteföretag, underleverantörer eller andra näringslivsaktörer bör också bjudas in i olika samverkansprocesser och i tidigare skeden av exempelvis planering av restaurering av befintliga stadsdelar eller vid nybyggnation, inte minst för att få in affärsdriven hållbar stadsutveckling i termer av exempelvis sociala innovationer eller teknikutveckling.
- Begreppet hållbar stadsutveckling är inte entydigt och därför svårt att styra mot. Det saknas en gemensam kunskap kring samtliga hållbarhetsdimensioner. Den sociala dimensionen är minst konkretiserad i form av mål för till exempel stadsutveckling, och därmed svårast att styra mot.

- Det behövs analyser av hur ansvaret och tolkningsföreträdet för affärsdriven hållbar stadsutveckling är fördelat och kan bli mer effektivt.
- Fortsatt analys av effekterna av samverkan mellan sårintressen, samt hur sådan samverkan kan genomföras.

Projektgruppen föreslår att man i bred samverkan går vidare och analyserar bland annat följande frågeställningar i fortsatt tillämpad forskning:

- Vem tar initiativ till samverkan för affärsdriven hållbar stadsutveckling?
- Hur kan samverkan skapa win-win situation och långsiktigt hållbara resultat som både kommun, kommuninnevånare och företag är nöjda med?
- Hur fördelas ansvar och befogenheter?
- Hur delas risker och vinster?
- Hur kan demokratiska värden tillgodoses om företagen kommer in tidigare och påverkar mer?
- Hur kan samverkan leda till näringslivsutveckling?
- Hur finner man en arbetstakt som passar både offentliga organisationer och företag?
- Hur kan inriktning och mål förändras under samverkans gång samtidigt som nödvändig stabilitet erhålls?
- Hur kan samverkan driva på teknikutveckling?
- Hur kan mindre företag inbjudas att delta?
- Vilken roll spelar demonstrationsarenor för attraktiviteten i samverkan?
- Hur kan inlåsning i samverkansprocesser undvikas?
- Hur kan nya aktörer få tillträde till samverkansprocesser?
- Hur sprider vi kunskap om samverkan?
- Hur kan de sociala frågorna adresseras?
- Vilka krav kan ställas på de som deltar?
- Hur skapas förtroende mellan parterna?

## **RAPPORTSTRUKTUR**

I de följande tre kapitlen har texten skrivits utifrån arbetet i tre olika fokusgrupper. Grupperna har träffats vid fem till åtta möten, och dokumenterat erfarenheter och utmaningar för affärsdriven hållbar stadsutveckling utifrån olika perspektiv. Kapitlet därefter beskriver olika modeller av vilka metoder som finns och vilka metoder som används för bedömningen av hållbar stadsutveckling. Kapitlet därefter beskriver för- och nackdelar med olika modeller för samverkan med näringslivet i exploatering av stadsdelar och stadsutveckling.

## 2. Vem är det som styr?

### Kommunala perspektiv på affärsdriven hållbar stadsutveckling <sup>2</sup>

*Text av Kerstin Elias*

#### KORT OM METOD OCH STUDIENS GENOMFÖRANDE

Fokusgruppen har träffats vid sex tillfällen under mars-augusti 2011. Vid de inledande samtalen presenterades och diskuterades respektive fall utförligt, och under de två sista tillfällena koncentrerades gruppens samtal till en analys och jämförelse mellan de olika fallen avseende process.

Samtalen har spelats in och mötena dokumenterats i korta anteckningar vilka distribuerats till gruppen efter varje tillfälle. Gruppens diskussioner har letts och dokumenterats av Kerstin Elias (White) och följande personer har medverkat:

Lars Ekberg, Mölndals stad, näringslivschef samt VD för MölnDala Fastighets AB, Gunilla Wingne, Lerum, arkitekt; Björn Marklund, Partille, samhällsbyggnadschef; Nina Orback Schulz, Partille, näringslivsansvarig; Kjell Hult, Alingsås, utvecklingschef; Ivana Kildsgard, IVL, arkitekt.

Fyra korta slutsatser

- Planprocessen behöver kompletteras med andra verktyg för att främja en god styrning i samverkansprocesser mellan offentliga och privata aktörer. Hur upprätthåller man samtidigt tydlighet och transparens kring processen?
- En utmaning är hur man tillför ny kunskap i en pågående process. Hur balanseras den stabilitet som parterna i samverkansprocesserna eftersträvar, mot en flexibilitet som ger utrymme för att inhämta nya perspektiv och justera inriktningen?
- Begreppet hållbar stadsutveckling är inte entydigt och därför svårt att styra mot. Det saknas kunskap och framförallt gemensam kunskap kring samtliga hållbarhetsdimensioner. Den sociala dimensionen är minst konkretiserad och därmed svårast att styra mot. Hållbarhetsbegreppets tvärspektoriella karaktär fodrar gemensamt ansvarstagande snarare än delat.
- I stadsbyggnadsprocessen sker samverkan framförallt mellan privata exploatörer och kommunala planerare. Frånvaron av andra näringslivsrepresentanter, t.ex. tjänsteföretag eller underleverantörer innebär små möjligheter att verka för affärsdriven hållbar stadsutveckling i termer av sociala innovationer eller teknikutveckling.

<sup>2</sup> Mistra Urban Futures pilotprojekt 4 ska skapa kunskap om förutsättningarna för affärsdriven hållbar utveckling med särskilt fokus på områden där olika former av samverkan mellan näringsliv och offentlig sektor drivs för att nå hållbar stadsutveckling. Pilotprojektet avser undersöka hur entreprenörers drivkrafter kan bidra till och riktas mot en hållbar stadsutveckling. Projektet ska därutöver utveckla en modell för hur affärsdrivna initiativ kan bidra till en framgångsrik hållbar stadsutveckling, t ex genom att studera affärsdrivna initiativ som har kopplingar till olika lokala och regionala stadsutvecklingsfrågor där en bred samverkan underlättar för att åstadkomma önskat resultat. (Ur projektbeskrivningen)

## UTVECKLINGSOMRÅDEN – REKOMMENDATIONER FÖR FORTSATT STUDIER

Fokusgruppens arbete har ringat in två områden för fortsatt utveckling, ett sak- och ett processorienterat.

I första fallet handlar frågeställningarna om VAD som ligger i begreppet hållbar stadsveckling och hur kunskapen kan konkretiseras eller målsättas för att möjliggöra styrning.

- Vad är hållbar stadsutveckling?
- Hur kommuniceras social och ekonomisk hållbarhet?
- Hur målsätter vi alla tre dimensionerna likvärdigt?

Det nationella arbete som pågår kring hållbarhetscertifiering av stadsdelar visar på ett kunskapsområde i utveckling, men kunskapen behöver även "översättas" för att fungera i det dagliga arbetet när genomströmningen av planer är prioritet för såväl privata som offentliga aktörer. Gemensam kunskap, begrepp och mål är viktiga beståndsdelar av en gemensam plattform där olika sektorer inom både näringsliv och offentliga sektor kan mötas.

Det andra området handlar mer om arbetsformer, ansvarsfördelning och aktörer och har alltså ett tydligt processfokus – vilket aktualiserar följande frågor:

- Hur ökar vi flexibiliteten och bibehåller stabilitet, kontinuitet och tillit?
- Vilka (privata) aktörer bör medverka i vilket skede?
- Hur fördelar sig ansvaret och tolkningsföreträdet för hållbar stadsutveckling?

Det är framförallt inom ramen för detta område som begreppet "affärsdriven" kan få ytterligare belysning, då relationen privat – offentligt adresseras explicit.

Begreppet "stadsutveckling" är i jämförelse med stads- eller samhällsbyggnad, ett bredare och mer omfattande begrepp vilket förutom stadens byggda miljö, även inbegriper dess sociala och ekonomiska utveckling. Ur ett kommunalt perspektiv anses emellertid samhällsbyggnadssektorn och det kommunala planmonopolet fortfarande mer centralt för kommunens ambition att verka för en hållbar stadsutveckling. Vid såväl nyexploatering som komplettering av befintliga stadsmiljöer har kommunen möjlighet att påverka den fysiska strukturen samt att interagera med såväl civilsamhälle som näringsliv. Svenska kommuner har sedan slutet av 1900-talet i allt högre grad beskrivits som beroende av exploatörer och byggherrar för genomförande av utvecklingsplaner, vilket belyser den förändrade ansvars- och rollfördelningen mellan de kommunala tjänstemännen och de privata aktörerna. I en sådan beskrivning framhålls en åtskillnad mellan politisk och ekonomisk makt i samhället, men den visar också på en ökad transparens kring beroendeförhållanden mellan aktörer i planeringen. Dessa förhållanden ställer nya krav på styrning i samverkan, inte bara i relationen privata och offentliga aktörer, utan även i tvärssektoriell samverkan mellan de kommunala förvaltningarna. En hållbar stadsutveckling är beroende av aktörernas förmåga att integrera såväl flera sektorer som skiftande och längre tidshorisonter.

Mot denna bakgrund blir frågan om styrning ur ett kommunalt perspektiv, allt mer central, såväl avseende vad vi styr mot, som hur och vem som styr. I den studie som

här presenteras har process- och samverkansfrågor stått i centrum och frågan om mätbara resultat, indikatorer och kriterier har endast diskuterats i generella termer. Projektet har genomförts i en fokusgrupp med tjänstemän inom samhällsbyggnads- och näringslivssektor från fyra kommuner i Göteborgsregionen. Nedan beskrivs inledningsvis ett exempel från vardera kommunen, och därefter presenteras fokusgruppens generella slutsatser.

## **FYRA PLANER PÅ HÅLLBAR UTVECKLING**

Diskussionerna har utgått från fyra exempel på planerings- och exploateringsprocesser, ett i vardera kommun: f.d. Papyrusområdet i Mölndal, Jonsereds fabriker i Partille, Floda i Lerum och Stadsskogen i Alingsås. Alla platserna ligger alltså i en svensk storstadsregion, men utanför kärnkommunen Göteborg. Samtliga fall är aktuella för hantering i den kommunala planprocessen, men skiljer sig åt avseende skede, initiativtagare, intressenter, markägarförhållanden etc. Ambitionen har varit att förstå hur dessa aspekter, jämte kommunala olikheter i förvaltning och politik samt, geografiskt läge och andra sakförhållanden, påverkar hållbarhetsarbetet i samspelt med näringslivsaktörer. Begreppet ”affärsdriven” har i diskussionerna framförallt belysts i termer av hur vinstintresse och andra privata intressen fungerar som drivkrafter i stadsbyggnad, samt hur kommunala aktörer som ska företräda ett allmänintresse möter och hanterar dessa krafter. Gemensamma utmaningar i samtliga studerade fall har framförallt handlat om att upprätta ett gott samspel med exploatörer och byggherrar för att få styrfart i utvecklingsprojekten och samtidigt behålla greppet om rodet. Citaten är hämtade ur gruppens diskussioner.

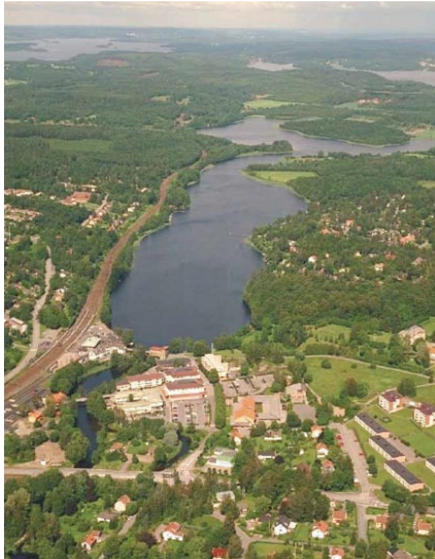
[Karta över regionen med exemplen inprickade]

## **FLODA – VEM HÅLLER I TAKPINNEN?**

Floda är en av tre tätorter i Lerums kommun vilka utpekats som viktiga levande centrum sedan snart 10 år. För närvarande pågår i kommunen ett planarbete för Floda centrum med nyss avslutat programskede (antaget 2009, reviderat 2010). Samtidigt pågår i Floda ett antal initiativ utanför kommunens regi, drivna av privata aktörer. Bland annat finns en formaliserad BID-organisation<sup>3</sup>, med två starka och lokalt etablerade markägare, missionskyrkan, samt övriga fastighetsägare etc. Under de senaste åren har näringsidkare och markägare tagit initiativ till egna dialog- och samverkansprocesser med lokalsamhället inom ramen för föreningen Floda Nova. Här har initiativtagarna inget formellt mandat eller ansvar för att hantera de förväntningar som framkommer, och risken finns därför att intresset för att engagera sig i kommunalt arrangerade samråd och liknande svalnar. I fokusgruppen exemplifieras detta av en av gruppmedlemmarna:

*”Nu sitter kommunen i ett väldigt dilemma, för kommunen är van vid att hålla medborgardialoger. Men nu kommer det en annan grupp och håller medborgardialog. Utan att ha något direkt demokratiskt ansvar. Det kan ju komma fram saker i dialogerna som faller inom ramen för det kommunala ansvaret.”*

<sup>3</sup> BID är en akronym för Business Improvement District, en organisationsform där lokala företag gemensamt finansierar en uppgradering av områdets eller stadsdelens infrastruktur etc. Formen är vanlig i USA och förekommer även i bl.a. i Storbritannien och Tyskland.



Flygfoto över Floda

Visionsarbetet som bedrivits i och av lokalsamhället omfattar bland annat att utveckla ekologisk odling och bygga en tillhörande Saluhall, att etablera vindkraftverk i anslutning till området, samt att i större skala satsa på turism och hästnäring. Kommunens dilemma är inte en direkt intressekonflikt med de privata intressenterna utan handlar snarare om mandatet och förmågan att driva processen. Kommunens tjänstemän upplever att man inte hinner med i de lokala aktörernas tempo och uttrycker ett behov av att bl.a. formulera hållbarhetskrav och mål på eget initiativ. I nuläget har man svårt att förhålla sig till såväl visioner som samverkansprocesser utanför planarbetet, särskilt som de privata

aktörerna inte förhåller sig till det antagna programmet för centrumutvecklingen.

Eftersom programarbetet har pågått sedan 2005, saknas begreppet hållbar utveckling i programmet (det nämns en gång i samband med miljö) och därmed saknas även explicita målsättningar och prioriteringar på området. Detta står i kontrast mot Lerums politiska vision om att vara Sveriges miljöledande kommun 2025, samt att kommunen ska kännetecknas av hållbarhet, kreativitet och inflytande. Denna vision utarbetades i fullmäktige och antogs 2010, och frågan om hur man för in dessa mål och strategier i redan pågående processer är en viktig fråga. I nuläget har kommunen bildat en tvärsektoriell projektgrupp för att ta ett samlat grepp om Flodas utveckling. Här avser man också att inleda en mer strukturerad dialog med de privata intressenterna för att få upp alla viktiga frågor på bordet. Det är inte alltid som insikten och medvetenheten om värdet av näringslivsinblandningen finns fullt ut, menar en person i fokusgruppen:

*”Om den här drivkraften hade funnits någon annanstans hade kommunen sprungit benen av sig för att få stödja sådana initiativ.”*

Problematiken i fallet Floda handlar alltså framförallt om var styrning och drivkrafter finns i processen. Av tradition är kommunala tjänstemän vana vid att äga initiativet vad gäller planprocesser och framförallt avseende involvering av medborgare och lokala aktörer. Kommunen tvingas här balansera de starka lokala drivkrafter – som också ses som positiva och nödvändiga för områdets utveckling – mot ansvaret för transparens och helhetsperspektivet på flera sakområden samt i flera skalor. Insikten om hur kommunen kan dra nytta av samverkan finns inte heller alltid, menar en av fokusgruppens deltagare:

*”För kommunen borde det handla mest om att kanalisera kraften. Men man är inte van att jobba så.”*

Ytterligare en aspekt är att det har kommit nya frågor och ny kunskap att förhålla sig till sedan programarbetet startade. Det gäller framförallt relationen till nylicare antagna kommunala och regionala strategier, samt hur man för in kunskap om hållbar utveckling. Förutom nämnda Vision 2025 har kommunen också att förhålla sig till den Strukturbild som tagits fram inom Göteborgsregionens kommunalförbund<sup>4</sup>. Här är det viktigt att det bästa inte får bli det godas fiende; och att visionen blir realistisk och vägen dit förankrad i verkligheten.

## **JONSEREDS FABRIKER – UTVECKLING SOM BEVARANDESTRATEGI**

Jonsered är ett stationssamhälle i Partille kommun som byggts som en ”idealstad” kring ett fabriksområde. Bebyggelsen är från 1800-1970-tal och har ett högt kulturhistoriskt värde för kommunen. Fabriksområdet ägs och förvaltas i dagsläget av en internationell aktör (Kefren) med passiv hållning och litet intresse av att utveckla området.



Flygfoto över  
Jonsered

Från kommunens sida vill man se en ökad exploatering av området, framförallt mot bakgrund av det stationsnära läget och närheten till Jeriko, där det nu planeras för verksamheter. Ambitionen är att skapa bra bostäder samt stärka förutsättningarna för att bevara och på ett ekonomiskt hållbart sätt förvalta och bevara delar av den befintliga, kulturhistoriskt värdefulla bebyggelsen. Här är utmaningen hur man kan använda utveckling som bevarandestrategi. I dag utnyttjas fabrikskerna för småskaliga verksamheter, som är beroende av ganska låga hyror, men det bedöms inte finnas några förutsättningar för ekonomisk lönsamhet om området utvecklas för enbart verksamheter. Att förtäta med bostäder blir helt enkelt en strategi för att få ekonomi i upprustningen av de gamla fabrikskerna. En deltagare från Partille kommun menar att ”vi klämmer in byggrätter i området”

I dag har kommunen inlett en samverkansprocess med Kefren för att ta fram förslag på hur området kan exploateras. Samtidigt diskuteras förutsättningarna för att aktivera det kommunala bostadsbolaget Partillebo för de delar av exploateringen som är svårare att göra attraktiva för privata aktörer p.g.a. den förväntat låga lönsamheten. Det handlar bland annat om hyresrätter i mindre lönsamma lägen samt skola. Det kommunala bolagets investeringar syftar då till att motivera Kefren till att satsa i området, det vill säga att förbättra ekonomin i projektet. Förslaget innebär att man dubbelutnyttjar kommunala investeringar i skolverksamhet som medel för stadsutveckling. Representanten från kommunen menar:



*”Vi är glada att någon förbarmar sig över Jonsered. Men vi hade inte gett oss in i detta utan att veta att det var en seriös aktör.”*

Än har processen inte formaliserats på något sätt, men kommunen har ambitionen att teckna ett ”Letter of intent”, vilket man har goda erfarenheter av i andra sammanhang när kommunen inte äger marken. Igen, kommunens representant:

*”När man sitter i långa förhandlingar där vi inte äger marken, då kan det finnas behov av att ’låsa fast’ parterna på något sätt. Det blir ett Alexanderhugg. Man kommer stegvis vidare i processen.”*

Här framstår transparensen i processen som bristande och frågan är i vilket skede medborgarna ges insyn och inflytande i processen. Samtidigt avviker man på inget sätt från det lagstadgade medborgarinflytande som PBL föreskriver, förhandlingarna med markägaren äger rum innan den reglerade planprocessens start. Kommunen upplever att de ideella organisationer som är aktiva i området, t.ex. hembygdsföreningen delar kommunens vilja att i första hand få till stånd en utveckling av området. I området har också sedan tidigare flera invånar- och verksamhetsorienterade processer genomförts. Redan på 1990-talet påbörjades med stöd av kultur- och fritidsförvaltningen ett visionsarbete som framförallt engagerade boende med släktband till före detta fabriksarbetare samt hembygdsföreningen. Hösten 2009 fick kommunen även EU-medel (Leader) för landsbygdsutveckling för ändamålet att utveckla Jonsered som besöksmål i samverkan med befintliga företag. En del av arbetet har handlat om att hitta nya hyresgäster till fabrikslokalerna i syfte att komplettera de många befintliga småföretagen samt de två större företag (inom brunnsborrning respektive IT) som bedriver verksamhet i dag.

När det gäller möjligheten att ställa miljömässiga krav vid exploatering har kommunen hållningen att inte vara drivande, samtidigt som man i den kommunala organisationen under flera år arbetat med hållbar utveckling.

*”Miljö- och energikrav är väl idag närmast en hygienfråga för byggbranschen.”*

Den problematik som beskrivs i fallet Jonsered handlar framförallt om att processen i hög grad är exploatörsdriven och styrs av möjligheterna att skapa ”ekonomi i projektet”. Här utkristalliseras också två motstridiga näringslivsperspektiv i stadsutvecklingen. De befintliga verksamheter som idag hyr in sig i de gamla fabrikslokalerna drar nytta av sammanhanget och miljön och är också beroende av de låga hyrorna. Mot detta står exploatörens incitament att öka fastighetsvärdet (och därmed hyresnivåerna) för att generera vinst.

## **PAPYRUS-OMRÅDET – EXPLOATERINGSBOLAG FÖR BÄTTRE STYRNING**

Papyrusområdet är ett tidigare industriområde, centralt beläget i Mölndals stad. Området är av kulturhistoriskt intresse med en verksamhetshistoria som går tillbaka till 1300-tal (kvarnar). Här har funnits papperstillverkning sedan mitten av 1700-talet fram till konkursen 2006. Nuvarande bebyggelse är i delar bevarad sedan 1800-tal, men inga enskilda byggnader bedöms som särskilt intressanta ur kulturmiljöhänsyn.

MölnDals stad köpte området av konkursförvaltaren 2009, samtidigt förvärvades bolaget MölnDala Fastighets AB som tidigare bildats av Stora Enso inför en planerad exploatering för bostäder i områdets södra del. Insprängt i Papyrusområdet finns också ett större parkområde med den s.k. ”Papyrusvillan”, som ägs av ett amerikanskt företag.

MölnDals stad ser stora möjligheter att utveckla området i samband med centrumbebyggelsen, bland annat diskuteras för hela MölnDala viktiga trafikfunktioner samt möjligheten att skapa ett stort tillskott av centrala bostäder. Begränsningar för områdets utveckling handlar framförallt om de markföröreningar som är förknippade med långvarigt industriellt bruk, samt bullerproblematiken längs med motorvägen och järnvägen. En markundersökning genomförs under hösten 2011.

Staden har tidigare inte arbetat med eget exploateringsbolag som drivande men ser här en möjlighet att på så sätt uppnå en bättre styrning i utvecklingsprocessen. Det handlar bland annat om att kunna agera på samma villkor som exploatörerna och att kunna fatta snabbare beslut än de politiska processerna normalt tillåter. Ett särskilt avtal har tecknats mellan staden och bolaget som ger bolaget mandat att företräda staden för den del av området som MölnDals stad äger. Avtalet anger också mer i detalj riktlinjerna för bolagets arbete att utveckla och exploatera området. Kommunens representant i gruppen menar:

*”Bolaget innebär möjligheter att agera på samma premisser som exploatörerna.”*



Flygfoto över  
Papyrusområdet

I ägardirektivet för bolaget är hållbar utveckling inskrivet och kommunen har höga ambitioner vad gäller utvecklingen av området. MölnDala har redan inlett ett samarbete med Chalmers kring ny byggteknik och planerar till hösten en idé tävling öppen för alla. Idé tävling är tänkt att fungera som en prekvalificering för att utveckla olika delar av området i samverkan med exploatörerna.

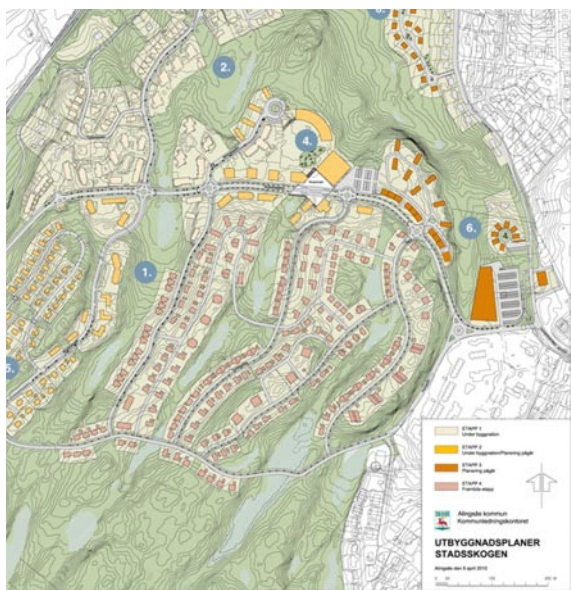
Eftersom arbetet med områdets utveckling befinner sig i ett tidigt skede har vare sig hållbarhetsaspekter eller tydliga mål och visioner ännu konkretiserats. Riskmoment med den process som nu skisseras handlar bland annat om att skapa ett fungerande samspel med de kommunala förvaltningarna, inte minst för att slå vakt om möjligheterna till medborgardeltagande. En annan viktig aspekt gäller hur andra näringslivsaktörer, jämte exploatörerna, involveras både i idé- och genomförandeskede.

## STADSSKOGEN – PROCESSEN I FOKUS

Stadsskogen är ett tidigare grönområde i utkanten av Alingsås stad, där kommunen under lång tid ackumulerat mark och sedan 2004 genomför en exploatering för bostäder. Bakgrunden till projektet är kommunens tidigare dåliga erfarenheter av att hitta ett samspel med byggbranschen i områden. Kommunen ville därför utveckla en modell för nyexploatering som innebar en högre grad av samverkan i tidigt skede. I fokusgruppen deltar en representant för kommunen som deltog i utvecklingen av konceptet, som menar:

*”Det viktiga är att få med sig marknaden i tidiga skeden.”*

Kommunen bjöd därför in byggföretag till att tillsammans med kommunen formera ett partnerskap för områdets utveckling. Ett antal aktörer (Tiost) av olika storlek valde att delta och ett avtal formulerades. Projektet inleddes med att ta fram en ”inriktningskarta”, det vill säga en sorts planskiss på exploateringen för området utan juridisk status. Förutom inriktningskartan utvecklades även ett kvalitetsprogram med fokus på gestaltningsaspekter, en överenskommelse om hur själva partnerskapet och processen reglerades samt en gemensam ekonomisk kalkyl för att gemensamt finansiera till exempel infrastruktur i området. Principerna i partnerskapsavtalet handlade om en jämn fördelning av antalet byggrätter mellan de olika byggföretagen, oavsett storlek. Kommunen förband sig vid att sälja marken till just dessa parter till det värde man överenskommit. Målsättningen var att trygga utvecklingen och att skapa en gemensam tro på utvecklingskraften.



Inriktningskarta för Stadsskogen i Alingsås

Hållbarhetsaspekterna i projektet har inte reglerats av kommunen utöver vissa krav på tekniska system (fjärrvärme) samt gestaltningskrav med trygghetsdimensioner (t ex ljussättning). Därtill kommer en tidigt etablerad ny busslinje för att stödja ett mer hållbart resande, samtidigt som parkeringsnormen i sin tur främjar ett relativt högt bilinnehav. Sociala aspekter så som en blandning av upplåtelseformer (hyres-, bostads- och äganderätter) har inte reglerats men uppstått som en konsekvens av byggföretagens olika profilering.

Alingsås representant menade att man då satte krav som var förhållandevis högt ställda:

*”Eftersom vi startade redan 2004 så har inte hållbarhetsaspekterna på det nya moderna sättet kommit med. Fjärrvärme, det tyckte vi var halleluja då.”*

I skrivande stund har projektet snart genomförts till hälften, men kunskapsutvecklingen inom t ex hållbarhetsområdet väcker frågan om möjligheter att höja kraven vad gäller t ex energi. En central frågeställning gäller då möjligheterna att omformulera sig i ett partnerskap där man på ett tidigt skede bundit upp sig i gemensamma mål och visioner. Kan man höja kraven? Kommunens representant funderar på hur kraven redan då kunde satts högre:

*”Vad skulle de högre kraven innebära? Om energifrågan är en död fråga att pressa vidare, så finns det ju andra hållbarhetsaspekter. Men hur ställer vi krav kring dessa? En hel del kvalitetskrav när det gäller service och gestaltning har vi ju redan.”*

Projektet väcker också frågor om möjligheterna till medborgerligt inflytande när kommunen redan i ett tidigt skede skapar inriktningsdokument utanför ordinarie planprocess. Här finns en risk att detaljplanarbetet, vilket ska garantera transparens och medborgerligt inflytande, reduceras till en verkställande process. Samtidigt upplever kommunens tjänstemän att få exploaterings- och planeringsprojekt är så väl förankrade bland medborgarna som just Stadsskogen. En förklaring är partnerskapets starka engagemang och marknadsföring som ur ett invånarperspektiv kan uppfattas som liktydig den information som en planutställning innehåller. Ur ett medborgarperspektiv kan det vara svårt att särskilja när avsändaren i kommunikation om stadsbyggnad är kommunen eller exploitören. Kommunens kommunikation är förbunden med ett förpliktigande om demokratiskt inflytande, medan exploitören informerar i syfte att öka kännedomen kring en satsning.

## **NYSKAPANDE SAMVERKAN – DEN (IN)FORMELLA PLANPROCESSEN**

De fyra fall som har utgjort utgångspunkt för diskussionen skiljer sig åt avseende skede, initiativtagare, intressenter, markägarförhållanden etc. Trots detta återkommer samma ambitioner och problemställningar i flera av fallen, det handlar om effektiv processtyrning i relation till den lagstadgade planprocessen; om integrering av ny kunskap och ställningstaganden i pågående processer; om hur hållbarhetsambitionerna konkretiseras; och om två olika typer av näringslivsperspektiv.

## **INRIKTNINGSKARTOR, AVSIKTSFÖRKLARINGEN OCH EN VERKSTÄLLANDE DETALJPLAN?**

Exploatering i svenska städer måste enligt plan- och bygglagen (PBL) föregås av upprättandet av en detaljplan. Detaljplanen ska utgöra kommunens verktyg för att styra utvecklingen av den byggda miljön och väga allmänna och enskilda intressen mot varandra. De som är berörda av en plan, invånare och sakägare, ges inflytande genom den i PBL reglerade planprocessen som syftar till att pröva om ett förslag till markanvändning är lämpligt. I ett internationellt perspektiv har kommunen, genom det kommunala planmonopolet, stort inflytande över bebyggelsens utveckling, och genom den reglerade planprocessen stadfästs också invånarnas inflytande.

I samtliga fall som här har diskuterats förekommer exempel på hur planprocessen utvidgas, kompletteras och föregås av olika former av tidiga diskussioner. Det förekommer även en mängd dokument av karaktären inriktningskartor och avsiktsförklaringar, som saknar legitimitet enligt PBL, men som tenderar att blir starkt styrande för de formella dokument som senare tas fram. Avsiktsförklaringarna och inriktningskartorna är exempel på innovativa arbetsformer som svarar mot

problemet med att planprocess och detaljplan blir allt för trubbiga verktyg när genomförandet av detaljplanen är beroende av en privat exploatör. För kommunens tjänstemän blir detta ett sätt att skapa förtroende och tillit i relationen med markägare och byggherrar – en förutsättning för senare genomförande och för att skapa styrfart i processen. I fokusgruppen menar en av kommunernas representanter:

*”Man måste ha med de ekonomiska förutsättningarna redan från början. Och då handlar det oftast inte om kommunens ekonomi.”*

Samtidigt riskerar transparensen för medborgarna, som ska garanteras genom planprocessen, att bli lidande när kommunala tjänstemän och politiker förhandlar med privata intressenter innan hanteringen av ärendet formaliseras. Avsiktsförklaringar etc. har förvisso ingen juridisk status i plansammanhang, men riskerar likväl att reducera detaljplanarbetet till ett verkställande moment. En förklaring till kommunernas agerande är att möjligheterna till styrning genom detaljplanen är mycket små, t.ex. vad avser energikrav. Det är först när kommunen äger marken, som i fallen Stadsskogen och Papyrus-området, som man kan villkora en exploatering med högre ambitioner. I fallet Jonsereds fabriker använder kommunen också kommunala medel från andra verksamheter – investeringar i skolan och allmännyttans bostadsbyggande – som en del i förhandlingen med den tilltänkte byggherren. För en sådan tvärssektoriell förhandling tycks nuvarande PBL trång.

När det gäller Floda framstår problemet med bristande förankring hos markägare tydligt, då de privata intressenterna i sitt visionsarbete helt enkelt valt att inte förhålla sig till det planprogram som kommunen antagit. Det kommunala planmonopolet kan nyttjas för att säga nej, men det finns inget utrymme för att tvinga fram en annan önskad utveckling.

Diskussionerna visar alltså på att kommunernas tjänstemän tycker sig sakna formella verktyg för att styra utvecklingen, varför ett mer processororienterat arbetssätt lyfts fram som viktigt. Detta är också förklaringen till de nya styrdokument som uppstår vid sidan av översikts- och detaljplaner. Den centrala frågan för framtiden blir då hur man upprätthåller en transparens också i tidiga skeden, samt involverar fler aktörer och intressenter än exploatörerna i dessa tidiga diskussioner.

## **STYRNING I EN FÖRÄNDERLIG OMVÄRLD**

Ett processororienterat förhållningssätt har i diskussionerna återkommit som en framgångsaspekt och en framtidsfråga. Detta vittnar om ett brott mot 1900-talets förhärskande modernistiska planeringstradition som i huvudsak har manifesterats en stark kommunal styrning och inte minst av ett byggande i offentlig regi. Begrepp som ”social ingenjörskonst” betonar också planeringens tekniska och vetenskapliga karaktär. Under senare decennier har fokus såväl i Sverige som internationellt förskjutits mot ett mer förhandlings- och just processororienterat förhållningssätt, där privata aktörer på många håll fått allt större inflytande över den byggda miljön, men där också lokal- och civilsamhälle betonas i högre utsträckning.

I diskussionerna kring Stadsskogen lyfts samverkansprocessen fram som central för hur kommunen har lyckats att trygga ett genomförande och samtidigt ställa höga krav kring gestaltning och teknik. En viktig framgångsfaktor som beskrivs är stabiliteten på individnivå, det vill säga att såväl de kommunala tjänstemännen som byggherrarnas representanter varit desamma genom hela processen. När tillit och

förtroende beskrivs som grundläggande för att verka mot ett gemensamt mål går det inte att bortse från de personliga relationerna. Men både i Stadsskogen och i Floda står man nu mitt i en process, som till viss del har formaliserats, där ny kunskap om hållbar utveckling och politiska målsättningar delvis borde förändra inriktningen på planerna. Det rör såväl tekniska krav, politiska målsättningar för regional utveckling och kunskap kring sociala aspekter. Planeringen av ett område är i högsta grad präglad av tillfälliga förändringar i omvärlden. Ekonomiska konjunkturer påverkar exempelvis styrkeförhållanden mellan kommun och exploatör, liksom många gånger den politiska agendan. Här spelar även kunskapsmässiga landvinningar stor roll för både kommuner och privata aktörer.

Utmaningen är alltså att balansera den stabilitetsom parterna i samverkansprocesserna eftersträvar, mot en flexibilitet som ger utrymme för att inhämta nya perspektiv och justera inriktningen. När en aktör ensam äger processen, är denna förhållandevis fri att agera utifrån en egen logik, och har också maximalt manöverutrymme att ändra kurs. I komplexa samverkansprocesser är styrningen mer beroende av ett samstämmigt agerande, vilket i sin tur är beroende av gemensamma mål och en viss förutsägbarhet i övriga parter agerande. I de exempel som här diskuteras stadfastas tilliten mellan aktörerna i gemensamma mål- och styrdokument. Tilliten och de konkreta målformuleringarna blir således ömsesidigt beroende. Att från kommunalt håll under pågående process ändra i grundläggande överenskommelser – oavsett dessas juridiska status – riskerar då att skada förtroendet parterna emellan, med risk att störa styrningen i processen.

## **HÅLLBARHETSAMBITIONER – TEKNISKA KRAV OCH NYA DIMENSIONER**

På strategisk nivå, i översiktsplaner, policy etc. är frågan om hållbar utveckling i dag väl framlyft i de flesta kommuner. Samtidigt tycks det svårt att operationalisera frågorna, inte minst eftersom de betraktas som ”nya” och har svårt att finna sin plats i processer som pågått under många år. Aspekter som ryms inom hållbarhetsambitioner omfattar för kommunerna allt från tekniska krav kring energi och avfallshantering, till beteendepåverkan och demokrati.

Diskussionerna har visat på en utbredd valhänthet inför hur och inte minst vilka hållbarhetsfrågor som ska lyftas fram. Många av de problem kommunen ställs inför har redan en hemvist inom en sektor eller disciplin, så som exempelvis miljöfrågorna, men kräver sin lösning i tvärssektoriell samverkan. Hållbar utveckling hanteras många gånger också som synonymt med miljöfrågor, med all sannolikhet eftersom miljö har stått i fokus för till exempel det svenska Agenda 21-arbetet och nationella hållbarhetsstrategier. Kanske har också kunskapens naturvetenskapliga och tekniska karaktär gjort det lättare för miljöfrågorna att hitta en plats i stadsplaneringen, som sedan länge varit styrd av tekniska krav i relation till trafik eller till exempel geologi. I fokusgruppens diskussioner har ansvaret för teknikutveckling och miljökrav i högre grad hänförs till de privata aktörerna, som en fråga för ”branschen”. Istället är det nu den sociala dimensionen av hållbarhetsbegreppet som lyfts fram som ett viktigt kommunalt ansvarsområde. Ekonomisk hållbarhet nämns alltjämt i förbigående, trots att aspekter som kommunalekonomi och företagsekonomi är centrala i diskussionerna.

Inom den sociala dimensionen nämns då vid sidan av rena gestaltungsfrågor och kommunal eller kommersiell service, mer komplexa utmaningar som segregation/

integration, och processfrågor, så som demokrati och inflytande. Till skillnad från miljöfrågorna hör de sociala aspekterna inte ens skenbart hemma inom en enskild sektor utan befinner sig på många sätt i den politiska diskussionens centrum. När miljökrav har hävdats genom gränsvärden och kunskap förmedlats med hjälp av indikatorer, framstår valet av gränsvärden avseende sociala aspekter som mer politiserat: Var ligger gränsvärdet för barnfattigdom? Är etnisk segregation eller socioekonomiska klyftor viktigare parametrar? Hur mäter man det demokratiska inflytandet i en process? Hur viktas den representativa demokratin mot ett direkt lokalt inflytande? Och inte minst, vilka styrmedel har samhällsbyggnadssektorn överhuvudtaget för att påverka det sociala samspelet mellan människor? En medlem i fokusgruppen drar följande slutsats:

*”Planinstrumentet tycks inte vara bästa metoden att styra folks beteende.”*

Bristen på kvantitativa mått för att sätta mål kring sociala aspekter återkommer i diskussionerna, samtidigt som insikten om att kunskap och målsättningar även måste kunna formuleras och förmedlas i kvalitativa format. Något som kompliceras ytterligare i samverkan med privata aktörer. Viktiga områden för kunskapsutveckling är alltså hur sociala hållbarhetsaspekter kan lyftas fram i och i relation till planprocessen; hur dessa kan bli styrande för planering och exploatering; samt hur dessa kan kommuniceras med byggherrar och exploatörer.

Vilka möjligheter finns då att vid exploatering genomdriva höga hållbarhetsambitioner? Exemplet Stadsskogen visar tydligt att det går att driva kvalitetsfrågor – i detta fall gestaltning – gentemot byggherrarna. Här är dock utrymmet för kravställning betingat av det kommunala markägandet, då det i exploateringsavtal är möjligt att villkora övertaget av mark med andra krav än de som kan ställas i detaljplan. Exempel på sådana frågor är bl.a. upplåtelseformer för bostäder eller miljö- och energikrav.

## **NÄRINGSLIVSPERSPEKTIVET – MER ÄN EXPLOATÖRER OCH BYGGHERRAR?**

En viktig slutsats är att de näringslivsaktörer som utgör samtalspartner för kommunen i planprocesser, vanligen är byggherrar, exploatörer eller mark- och fastighetsägare. Begreppet ”affärsdriven” tolkas framförallt i relation till det vinstintresse som företräds av dessa aktörer. Andra motiv, som till exempel att testa och utveckla ny miljöteknik framhålls sällan av de privata aktörerna i samverkansprocesser, vilket kan förklaras med att företrädarna för dessa intressen ofta är underleverantörer som inte medverkar. Ny teknik och sociala innovationer är inte heller parametrar som företräds av de offentliga aktörerna.

Andra näringslivsintressen hanteras ofta i annan ordning, inom särskilda näringslivsprojekt eller som del av medborgardialogen. Samtidigt är många verksamheter beroende av den byggda miljöns utveckling, i fråga om att hitta lokaler i rätt hyresnivå och med rätt läge och/eller för att nå en specifik marknad. Många mindre verksamheter är också beroende av lokala nätverk som byggts upp över tid och i relation till en specifik miljö. I fallet Jonsered är tidigare initiativ och dialogprocesser kring näringslivsutveckling separerade från den exploatering som nu diskuteras med en byggherre. De behov och förväntningar som uttrycks bland

nuvarande näringsidkare framstår som oförenliga med exploatörens intressen, och detsamma gäller då även möjligheten att finansiera en utveckling av området. Efter en diskussion påstår en av gruppensmedlemmar följande slutsats:

*”Att blanda på en liten yta, små industriverksamheter, skola och boende, det är lätt att säga men nästan omöjligt att göra. Och det finns ingen exploatör som har intresse att ge sig in i något sådant.”*

Detta kan ställas i kontrast till fallet Floda där det lokala näringslivet i stora delar sammanfaller med markägarskap, vilket skapar en mycket stark lokal drivkraft. I dessa båda fall framstår skillnaden mellan olika mark- och fastighetsägare som extrem, och just denna variation återkommer i fokusgruppens diskussioner. En slutsats som dras i gruppen är:

*”Det enklaste sättet att få inflytande över exploatering är att se till att äga marken.”*

Liksom ett kommunalt markägande ger stort manöverutrymme får också den privata markägaren stort inflytande över planen. Och när valet av tekniska lösningar hänförs till byggherren krymper även kommunens möjligheter att stödja teknikutveckling och små, lokala aktörer, vilket ofta ses som önskvärt i ett näringslivspolitiskt perspektiv. Särskilt problematiskt blir detta för innovationer som relaterar till systemlösningar, när ”systemet” är beroende av flera byggherrar. Stadsskogens krav på fjärrvärmeanslutning är emellertid ett exempel på att kommunen har lyckats i en sådan ambition. Å andra sidan begränsas byggherrens möjligheter att utveckla egna lösningar i samspel med leverantörer av allt för skilda kommunala krav.

Ytterligare en aspekt som präglar möjligheten att bedriva hållbarhetsarbete är åtskillnaden mellan exploatör eller byggherre och förvaltare. Hållbar utveckling är starkt beroende av förståelsen för olika tidsperspektiv och i stadsutvecklingsammanhang inte avslutas med planprocessens slutbesked. Förvaltaren är närmre slutkund och brukare, oavsett om hyresgästen är verksamhet eller boende, och har också en bättre insikt i värdet av kvalitativa aspekter. Gruppen drar en slutsats:

*”Nöjda hyresgäster ger längre kvarboende och högre fastighetsvärden.”*

Att i planprocessen och tidiga skeden involvera inte bara exploatörer och byggherrar, utan även teknikleverantörer, förvaltare och lokala eller framtida verksamhetsidkare är alltså ett viktigt utvecklingsområde. De ambitioner som finns kring Papyrus-området i Mölndal visar på en ökad insikt och ambition, framförallt när det gäller behovet av kommunalt stöd för att testa nya tekniska lösningar. I slutändan är det emellertid kommunens markägande, områdets centrala läge, och inte minst förvaltning i form av ett exploateringsbolag som medger en sådan satsning. Frågan är hur kommunerna bättre kan harmonisera näringslivs- och samhällsbyggnadspolitiken och stödja entreprenöriella initiativ i stadsutvecklingen, även i områden där dessa styrmedel och drivkrafter saknas.



### 3. NÄRINGSLIVETS PERSPEKTIV

#### Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling – företagens perspektiv

– rapport från Pilot 4 Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling, Fokusgrupp Företag, Mistra Urban Future

*Text: Göran Värmbly och Christina Wolf*



Bild från Nya Krokslätt

#### Medverkande i gruppen

Göran Värmbly, Värmbly Consulting, sammankallande och rapportör till den ”stora” projektgruppen, Marcus Nordanstad, VGR, Dejan Djurkovski, BRG, Gunnar Ingelman, Kanenergi, Lars Ekberg, Mölndala Fastighets AB , Christina Wolf, IVL, Matts Lindgren, NordIQ , Adjungerad: Jonas Norrman, IMCQ

## SAMMANFATTNING

Fokusgrupp Företag inom pilot 4 har under våren 2011 tagit fram en rapport med syftet att redovisa och diskutera affärsdriven hållbar stadsutveckling utifrån företagens perspektiv. Fyra personer i tre företag har intervjuats, ett antal fall med affärsdriven hållbar stadsutveckling har studerats och en workshop med företag har genomförts.

Begreppet affärsdriven hållbar stadsutveckling verkar inte ha definierats vare sig inom akademi, näringsliv eller offentlig förvaltning. Det närmaste begrepp som kunnat återfinnas är ”affärsdriven miljöutveckling” som Business Region Göteborg arbetat med sedan 2001. Arbetet är där inriktat mot att stödja affärsutveckling och tillväxt hos företag inom Cleantech, miljöteknik, energi och andra branscher – som till exempel logistik och transporter - med miljökunskap som verktyg.

Vi vill definiera affärsdriven hållbar stadsutveckling som att en ny process läggs till den ordinarie planerings- och stadsutvecklingsarbete. Stadsutvecklingen utnyttjas av politiken och näringslivet som ett verktyg för att även skapa hållbara affärsmöjligheter och arbetstillfällen genom att företag i samarbete med kommuner levererar lösningar på miljömässiga och sociala utmaningar. Det handlar om att skapa innovationsplattformar, demonstrationsobjekt, ”skyltfönster” och tillväxt för teknik och tjänster från företag med hållbara affärsidéer. Stadsbyggnad och stadsutveckling är ett unikt tillfälle för språng, innovationer inom teknik/tjänster/affärsutveckling. Efterfrågan på hållbar stadsutveckling globalt är enorm.

De företag vi talar om och som är mest intressanta i detta sammanhang är inte i första hand bygg-, fastighets- och arkitektföretag – de som redan är med i processen – utan istället små innovativa teknik/tjänsteföretag (inklusive sociala entreprenörer) som är leverantörer till bygg/exploateringsföretagen. De företag som redan finns i branschen – stora som små - är nyckelaktörer eftersom det är de som planerar, designar, beställer, upphandlar och genomför exploateringar, renoveringar m m. De blir verktyg som tillsammans med de nya levererande företagen kan bilda ett exportkluster eller gå vidare på hemmamarknaden med de nya lösningarna.

Det centrala och samtidigt svåra är själva samverkansprocessen. Hur ska den gå till i praktiken med tanke på plan- och bygglagen och andra regler? När, hur, i vilket skede i planeringsprocessen kan företag ”släppas in”?

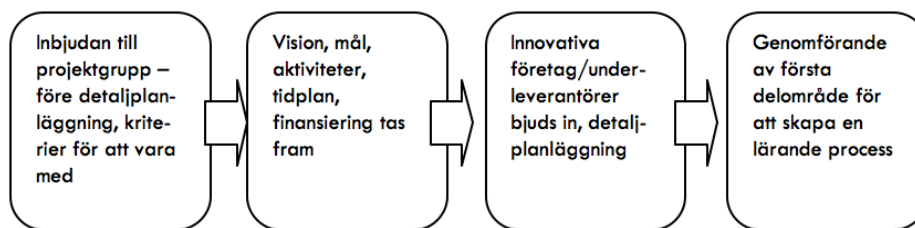
Det finns ett koncept i Sverige som ligger väldigt nära vårt begrepp affärsdriven hållbar stadsutveckling: Delegationen för Hållbara Städer. De ger ekonomiskt stöd för att skapa ”demonstrationsobjekt och underlätta spridning och export av hållbar stadsplanering, miljöteknik och kunnande.” Det bästa exemplet på affärsdriven hållbar stadsutveckling som vi kunnat finna i regionen är projektet Nya Krokslätt i Mölndal, som fått bidrag från Hållbara Städer.

Affärsdriven hållbar stadsutveckling är redan en realitet, om än något oplanerad och i en trevande inledningsfas. En målsättning i en av de studerade fallstudierna om att skapa en ”innovationsplattform för affärsdriven miljöutveckling samt kunskapsspridning” visar detta. Formuleringen är gjord av Business Region Göteborg/Affärsdriven Miljöutveckling, som redan arbetar operativt med att skapa affärsmöjligheter för just den typ av företag (exklusive sociala entreprenörsföretag) som vi satt upp som målgrupp – små innovativa teknik/tjänsteföretag – i bland annat stadsutvecklingsprojekt. Även övriga fallstudier visar klart att det går att uppnå mycket intressanta resultat i form av nya affärsmöjligheter/produkter/tjänster om ”det offentliga”/kommuner samarbetar med företag.

Intervjuer och samtal med företag visar att de är positivt inställda till upplägget med att skapa affärsmöjligheter genom ett samarbete med kommuner i samband med hållbar stadsutveckling och stadsplanering. Dock pekar man på attitydproblem – skepsis gentemot företagen och deras avsikter från kommunernas sida, vilket aktualiserar frågan om vilka förutsättningar det finns för kommunala planerare m fl att samarbeta. Små företag kan bara vara med om de får ersättning eller affär genomförd. De stora företagen har mer resurser och skulle kunna fungera som ”draglok” för de mindre.

Det finns många företag som har intressant kompetens i sammanhanget. Som redan i planeringsprocessen skulle kunna bidra med förslag på intressanta system, produkter, tjänster men även med ”mjuka” input som arbetsmodeller, organisation, internationella nätverk och kommunikation.

En modell som föreslogs av ett företag är att markägaren och/eller kommunen bjuder in aktörer, intressenter, företag som vill vara med och arbeta med ett visst område till en projektgrupp. Gruppens uppgift är att skapa ett innehåll i en områdesplan (steget före detaljplan). Som krav för att få delta kan ett antal kriterier ställas upp, t ex hållbarhet i affärsidé, produkt, tjänst, västsvenska småföretag skall gynnas och nya affärsmöjligheter ska skapas. Gruppen tar fram Vision-Mål-Aktiviteter-Tidplan-Finansiering. Små/innovativa företag bjuds in i ett steg 2, när man ska börja bygga/exploatera ett första delområde, där man samtidigt kan lära sig hur man kan förbättra kommande steg.



Vi lämnar sex konkreta förslag som de som känner sig manade kan ta tag i:

- Genomför workshops typ Smart Energi (organiserat av Västra Götalandsregionen VGR) för att låta kommundienstmän och företagare börja prata med varandra, lära känna varandra. Börja testa med några ”hungriga” kommuner.
- ”Beforska” några av pilot 4’ s eller Hållbara Städers exempel/case: Frågor att studera och analysera: när kan företag ”släppas in” i processen, målformuleringar, organisation, lobbying, kommunikation, attityder, hinder, möjligheter, finansiering, nyckelfaktorer för konkreta resultat, antal nya arbetstillfällen.
- Starta ett regionalt ”Hållbara Städer”- projekt som kan bidra till finansiering av ”affärsdrivande” testprojekt.
- Undersök drivkrafter, attityder och förutsättningar inom kommuner och företag för att arbeta med affärsdrivande hållbar stadsutveckling.
- Genomför en workshop i någon av Mistra Urban Futures ”sister cities”.
- Undersök och forska om hur man arbetar med affärsdrivande hållbar stadsutveckling i Malmö och Stockholm.

## BAKGRUND

Delprojektet Fokusgrupp Företag genomförs inom ramen för pilotprojekt 4 inom Mistra Urban Future – Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling - och skall bidra till projektets slutleverans som förhoppningsvis kommer att bli ett försök till syntes av olika perspektiv. Då tiden varit mycket begränsad för bearbetning av frågeställningar och formuleringar har gruppen beslutat att denna rapport är ett arbetsdokument som lämnas till projektledningen för pilot 4, dess projektgrupp och övriga inom Mistra Urban Future, som ett underlag för det fortsatta arbetet.

Övriga delprojekt/fokusgrupper i pilot 4 är:

- Offentliga perspektivet, hur styra
- Sociala perspektivet
- Forskningsperspektivet, problematisering
- Modell för bedömning av hållbarhet

Begreppet affärsdriven hållbar stadsutveckling har såvitt vi kunnat utröna inte definierats vare sig inom akademi, näringsliv eller offentlig förvaltning. Det närmaste begrepp som kunnat återfinnas är ”affärsdriven miljöutveckling” som Business Region Göteborg arbetat med sedan 2001. Arbetet är där inriktat mot att stödja affärsutveckling och tillväxt hos företag inom cleantech, miljöteknik och andra branscher med miljökunskap som verktyg.

Vi vill definiera affärsdriven hållbar stadsutveckling som att man lägger till en ny process i ordinarie planerings- och stadsutvecklingsarbete. Stadsutvecklingen utnyttjas som ett verktyg för att även skapa hållbara affärsmöjligheter och arbetstillfällen genom att företag i samarbete med det offentliga/kommuner levererar lösningar på miljömässiga och sociala utmaningar. Det handlar om att skapa innovationsplattformar, demonstrationsobjekt/”skyltfönster” och tillväxt för teknik och tjänster från företag med hållbara affärsidéer. Stadsbyggnad och stadsutveckling är ett unikt tillfälle för språng inom teknik, tjänster, affärsutveckling. Efterfrågan på hållbar stadsutveckling globalt är enorm.

Egentligen är ”affärsdrivande” eller ”affärsskapande” bättre begrepp. Annars kan man lätt få tanken att det är näringslivet och affärerna som ska styra den hållbara stadsutvecklingen. Att vi menar att bygg- och exploateringsföretag ska styra. Så är naturligtvis inte tanken. Den är istället att behovet av och investeringar i en mer hållbar utveckling kan utnyttjas för att skapa/driva fram nya affärsmöjligheter, innovationer eller företag som grundar sig på att lösningarna ifråga är miljö- eller hållbarhetsanpassade. De företag som vi då har i fokus är de som levererar olika tjänster och produkter till dem som planerar, bygger och exploaterar. Affärerna i sig kan inte driva fram en hållbar utveckling om de inte är just grundade på en gedigen kunskap och styrning om vad som är långsiktigt hållbart och skonsamt för natur och människa. Det smarta i begreppet är att det tilltalar företagen och näringslivet mer eftersom det sätter affärer i fokus.

Det centrala och samtidigt svåra är själva samverkansprocessen. Hur ska den gå till i praktiken med tanke på plan- och bygglagen och andra regler? När, i vilket skede i planeringsprocessen ska företagen ”släppas in”?

Det finns ett koncept i Sverige som ligger väldigt nära vårt begrepp affärsdriven hållbar stadsutveckling: Delegationen för Hållbara Städer.

De ”har regeringens uppdrag att hantera och besluta om ett ekonomiskt stöd till utveckling av hållbara städer. Stödet ska skapa attraktiva och ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbara stadsmiljöer som bidrar till att minska utsläppen av växthusgaser och är goda exempel på stadsbyggnadsåtgärder med integrerad stadsplanering och applicerad miljöteknik.

Projekten ska visa potentialen i utvecklingen av hållbara städer, vara demonstrationsobjekt och underlätta spridning och export av hållbar stadsplanering, miljöteknik och kunnande.” (citat från delegationens hemsida)

## **SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR**

Frågeställning: Hur och under vilka förutsättningar kan näringslivet/företagen bidra till hållbar stadsutveckling inom konceptet Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling?

Syfte: Diskutera och ge svar på följande frågor:

- Hur ser företag allmänt på ett sådant upplägg, dvs vara med i stadsutvecklingsprojekt som kan ge nya affärsmöjligheter för deltagande företag?
- Vilka förutsättningar behövs?
- Finns det några lyckade exempel – dvs som skapat affärer där - saker och ting verkligen genomförts och visat resultat? Hur har man i så fall arbetat? Arbetsmodell för kommuner och företag?
- Hur vill företag definiera affärsdriven hållbar stadsutveckling?
- Förslag till en arbetsmodell för kommuner och företag (utifrån svaren på ovanstående frågor)

## **SYNPUNKTER FRÅN FÖRETAG**

### ***INTERVJUADE FÖRETAG***

NordIQ levererar smarta fjärrvärmecentraler/energislösningar, 15-tal anställda

Infracontrol erbjuder innovativa och användarvänliga IT-lösningar för modern infrastruktur, omsättning ca 40 Mkr

Skanska är ett av världens största byggföretag, omsättning ca 140 miljarder kr

Företagen har valts ut efter att de är kända för sin kompetens och sitt intresse i hållbar stadsbyggnad och hållbara stadsbyggnadslösningar och deltagande i olika nätverk

Den övergripande frågan om hur och under vilka förutsättningar näringslivet/företagen kan bidra till hållbar stadsutveckling inom konceptet Affärsdriven Hållbar Stadsutveckling – besvarades sålunda:

Små företag kan delta och bidra till affärsdriven hållbar stadsutveckling om de får ersättning för sina insatser eller om de kan se affärer/försäljning inom en rimlig tid. Småföretag med sina begränsade resurser kan inte vänta på eventuella intäkter/uppdrag i flera år. Vad de kan leverera i planeringsprocessen är förslag på intressanta system/produkter/tjänster som de själva marknadsför och säljer. Genom sina nätverk i Sverige och andra länder kan de även tillföra värdefulla erfarenheter och kunskaper

om intressanta hållbara lösningar i andra länder. De kan även tillföra erfarenheter om samarbetsmodeller, arbetsmetodik, organisation och andra ”mjuka” frågor som är viktiga i samarbetsprojekt.

Ett stort företag som Skanska har givetvis helt andra förutsättningar och resurser i detta sammanhang. De har till exempel personal som har som huvuduppgift att arbeta med miljö- och hållbarhetsfrågor. Stora företag är mer beroende av en bra miljö/hållbarhetsimage. De kan vänta längre innan de får pay-back för sina insatser. Förutsättningen att samarbetet skall utmynna i affärer/försäljning/intäkter har de dock gemensamt med de små företagen.

Företag som Skanska kan bidra med många olika kompetenser i en stadsplaneringsprocess. De kan också ta på sig finansieringsansvar – vilket också betyder att det hela måste ”gå runt ekonomiskt” - vid exploatering av ett visst område, vilket de själva anser vara en grundläggande fråga. Det går inte bara att arbeta med intressanta lösningar och önsketänkande. Som byggföretag kan de också vara projektledare och bidra med administrativ kompetens.

Hur ser företag allmänt på att vara med i hållbara stadsutvecklingsprojekt som kan ge nya affärsmöjligheter för deltagande företag?

Alla tre företagen ser positivt på att vara med i sådana projekt om förutsättningarna i föregående fråga uppfylls. Samtidigt berör man, framförallt de små företagen, en viktig fråga: samarbetsklimatet, det vill säga attityder, inställning gentemot företag/näringsliv – som ett problemområde att arbeta med.

Finns det några lyckade exempel där saker och ting verkligen genomförts och visat resultat? Hur har man i så fall arbetat? Arbetsmodell?

Ett av de små företagen nämnde BID-konceptet (Business Improvement Development) som ju omfattar en rad olika frågeställningar då man vill gå in och förbättra i ett befintligt område. Skanska nämnde mer generellt att de i flera fall samarbetar med så kallad ”key suppliers” där man tillsammans med leverantörer utvecklar nya hållbara produkter/tjänster.

Några direkta konkreta exempel kom inte fram i intervjuerna. Dock nämndes Malmö som ett exempel där man arbetat annorlunda och med mer affärsdrivande inställning, det vill säga det har funnits en positiv inställning till företagens affärsintressen. Som en förklaring till detta angavs att marken i Malmö till stor del ägs av privata aktörer.

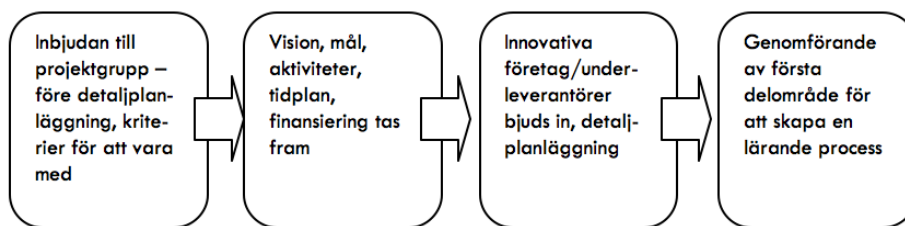
Det gavs flera exempel på projekt där samarbetet med uppdragsgivaren varit mycket lyckat. Exempel gavs även på motsatsen: Små företag har spännande nydanande idéer. Uppdragsgivaren – den offentliga aktören - ”snor dem” och använder kunskaperna i egna offertunderlag.

### *Förslag till arbetsmodeller*

En modell som föreslogs är att markägaren/kommunen bjuder in aktörer/intressenter/företag som vill vara med och arbeta med ett visst område till en projektgrupp. Gruppens uppgift är att skapa ett innehåll i en områdesplan (steget före detaljplan). Som krav för att få delta kan ett antal kriterier ställas upp, t ex:

- Du måste ha med hållbarhet i din affärsidé/produkt/tjänst
- Du måste kunna finansiera – om du är en exploatör
- Det ska skapas en västsvensk innovationsplattform, västsvenska småföretag skall gynnas
- Nya affärsmöjligheter ska skapas

Gruppen tar fram Vision-Mål-Aktiviteter-Tidplan-Finansiering. Små/innovativa företag bjuds in i ett steg 2, när man ska börja bygga/exploatera ett första delområde, där man samtidigt kan lära sig hur man förbättrar kommande steg.



Ett annat förslag är att utlysa någon form av tävling för förnyelse/bebyggelse av ett visst område där små företag kan få särskilda bidrag för att kunna lägga ner tid på att utveckla vissa lösningar. Idén tangerar Hållbara Städer-upplägget, där statliga bidrag delas ut till projekt som genomför hållbar utveckling av städer, tätorter och bostadsområden och samtidigt skapar exportmöjligheter för levererande företag. Även Vinnova har nu projektmedel inom detta område.

Ett tredje förslag handlade om att man skulle kunna arbeta med ”bilder av ett område” som ett verktyg för att hitta ”rätt från början”. Man sätter upp en bild av hur ett område med hållbara lösningar ser ut när det är klart och används. Då skulle mycket av företagens idéer och visioner om framtiden kunna utnyttjas. Man skulle kunna få många bra idéer om vad som måste ”tas in” från början i själva planeringsprocessen – en form av ”back-casting” (man går bakåt i tiden från visionen och fastställer vad som måste ha uppnåtts/finnas i de olika tidigare skedena för att möjliggöra visionen ifråga).

### *Kompetens utnyttjas inte*

En gemensam bild som företagen förmedlar är att dagens planeringsprocesser sällan möjliggör eller premierar tillvaratagandet i ett tidigt skede av smarta hållbara idéer/tjänster/produkter från företag som är leverantörer inom olika delar av stadsutveckling. Egentligen är det enbart arkitektföretag som kommer med idéer på ett tidigt stadium. Många lösningar som man vill sätta in i efterhand skulle kunna bli mycket mer tillämpade och bättre anpassade om de kom in i diskussionen på ett tidigt stadium. Bilpooler, mobilitet, smart IT-kommunikation, evenemang med kultur, musik, energilösningar, avfallshantering och transporter är exempel på sådana områden. Byggnaders placeringar och utformning, gaturum, torg, P-platser, rumsliga gestaltningar – allt kommer att påverkas om man har med sig framtidslösningar, nya ansatser och djärva grepp från början.

Man skulle följaktligen behöva ett betydligt mer fritt spånande med innovativa kreativa företag i ett tidigt skede. En form av brainstorming. Man skulle kunna skapa en tävling – ungefär som en arkitekttävling. Det handlar om att släppa in kompetens från leverantörer i planeringsprocessen.

### *Attitydproblem*

En annan bild som träder fram från företagens sida är attitydproblem. ”Företagen vill bara tjäna pengar, de arbetar enbart i egenintressen” är vanliga inställningar i kommunala/offentliga organisationer enligt företagen. Medvetandet om att det finns många företag och deras anställda som ser visionen att åstadkomma något bra och positivt för samhället – samtidigt som man givetvis måste tjäna pengar på det hela, eftersom det är en förutsättning för företagande – förefaller vara betydligt mindre förekommande. Detta innebär att det finns ett motstånd inom offentlig sektor/kommuner mot att samarbeta med företag. Man är rädd att bli lurad. Man skulle också kunna ställa frågan till kommunernas tjänstemän: hur positiva är kommunala planerare att samarbeta med företag för att uppnå hållbar stadsutveckling? Visst, kommer många att svara, vi är väldigt positiva – om det sker på följande villkor.....; alltså skulle en viktig uppgift vara att ta reda på dessa villkor.

Företag är också oroliga för att offentliga aktörer ”snor idéer”, gör dem till sina och använder dem som upphandlingsunderlag.

Det är helt klart att detta är ett viktigt problemområde att arbeta vidare med. Man behöver inte ha stor fantasi för att tänka sig att det finns exakt samma problematik – alltså en ganska negativ inställning till motparten - om man frågar kommunala tjänstemän om företagens inställning till kommunen och dess tjänstemän.

En slutsats är att tjänstemän inom företag och kommuner behöver prata mycket mer med varandra. Detta är något att ta tag i och försöka göra något åt.

## **FALLSTUDIER**

### *Inledning*

För att få mer underlag för diskussion och slutsatser om begreppet och ”konceptet” affärsdriven hållbar stadsutveckling har tre fallstudier gjorts: Nya Krokslätt, Klimatsmart Citydistribution och Sunfleet. I dessa exempel uppfylls flera av de kriterier som är uppställda för att de ska kunna klassas som affärsdriven hållbar stadsutveckling, bland annat ”samarbete mellan näringsliv och det offentliga” och ”skapande av nya affärsmöjligheter”.

Vi tar även med Kvillebäcken och Gårdstensbostäder som intressanta exempel på – i olika grad - affärsdrivande hållbar utveckling, i nya respektive befintliga tätortsområden. Kvillebäcken är speciellt intressant eftersom det är det första exemplet vi ser där det finns ett politiskt förankrat direktiv på kommunal nivå om att skapa en ”innovationsplattform för affärsdriven miljöutveckling samt kunskapsspridning.”

Det finns ganska många exempel inom andra områden - som utveckling av mer miljöanpassade produkter/tjänster - på arbetsmodeller som liknar vår definition affärsdriven hållbar stadsutveckling. Speciellt om man granskar projekt där det finns ett planerat och organiserat samarbete mellan näringsliv och offentliga aktörer. Vi vill därför gärna lyfta fram några sådana exempel – som avslutning i våra fallstudier - som kan tillföra ytterligare kunskaper och erfarenheter i denna diskussion.

### *Nya Krokslätt*

Detta fall ligger mycket nära ett klockrent exempel på affärsdriven hållbar stadsutveckling, det vill säga att projektägaren i ett stadsbyggnadsprojekt skapar nya affärsmöjligheter och demo-objekt som ligger i framkant av hållbar utveckling som i sin tur kan leda till en positiv utveckling och tillväxt bland deltagande företag.



Genom att projektet – som nyligen startat med en totalbudget på ca 1,5 miljarder SEK - fått bidragsmedel från Hållbara Städer så måste man uppfylla bland annat att ”vara demonstrationsobjekt och underlätta spridning och export av hållbar stadsplanering, miljöteknik och kunskande.” I projektet ingår även att uppfylla ett antal sociala mål, som t ex att bidra till en social samvaro inom området (växthus m m), införa smarta IT-system för ökade sociala kontakter, genomföra ”brukarsamverkan” och samutnyttjande av resurser.

Projektägaren Husvärden AB har till exempel ”tagit in” några företag i projektet som i ett senare skede kan få affärs- och exportmöjligheter genom de ”demoanläggningar/ lösningar” som kan visas upp inom området. Ett tiotal intressanta sådana företag (energiteknik, förnybar energi, geoteknik, hållbar arkitektur, utemiljö, konstverk) är deltagare och underleverantörer i projektet.

Projektet är unikt såtillvida att det är – så här långt – det enda projekt som Hållbara Städer gett bidrag till där initiativtagaren och projektägaren är ett privat företag. Mölndals kommun och flera andra offentliga aktörer medverkar också i projektet vilket medför att man uppfyller ”samarbetskravet.”

Goda kontakter inom politik och näringsliv, slumpen, nätverk och eldsjälar inom framförallt huvudaktörerna Husvärden och Bengt Dahlgren (ett bygg- och konsultföretag, som bland annat byggt ett av Sveriges mest energieffektiva hus i Nya Krokslätt-området, det så kallade Dahlgren-huset) har betytt mycket för projektets tillkomst och framgång. Man har involverat många strategiskt viktiga organisationer och aktörer successivt samt hela tiden varit medveten om och arbetat enligt win-win-metodiken. Se vidare om denna metodik under avsnittet ”Diskussion, analys, slutsatser”.

Projektet förefaller väl organiserat och ha en bred kompetens – inte bara inom teknik och management utan även inom information, lobbying och politik. Man har redan från början byggt in en ”mötesplats” i form av lokaler där man har information om och marknadsföring av projektet och där man kan anordna workshops och seminarier.

### *Klimatsmart citydistribution*

Detta är ett demoprojekt om en av de stora utmaningarna i hållbar stadsutveckling, varutransporter. Transporter av såväl gods/varor som människor är en av de infrastrukturfrågor som håller på att ”knäcka” de stora städerna runt om i världen. Det är ett projekt vars resultat speciellt beträffande logistiklösningar kan komma att påverka utformningen av transportinfrastruktur när man i framtiden planerar om- eller nybyggnad av stadsområden.

Projektet handlar om att skapa ”energieffektiv fordonsteknik, förnybara drivmedel samt nya lösningar för godssamordning och samlastning”. Konkret kommer man att arbeta med nyutvecklade tunga/dieseldrivna fordon med olika förnybara drivmedel som biogas/naturgas, ”talloljediesel”, RME (rapsmetylester) och DME (dimetyleter). Lastbilar med hybridteknik, lätta distributionsfordon som drivs med biogas/naturgas i centrala Göteborg är andra delprojekt. Företag och godsmottagare i Göteborgs innerstad kommer att få en central roll i arbetet med att – tillsammans med transportföretagen – utveckla nya lösningar för godssamordning.

”Med hjälp av de olika dellösningarna formas en modell som ska kunna tillämpas i andra städer och på sikt exporteras ut till andra länder” (från projektbeskrivningen).

”Affärsutvecklings-och exportkravet” är således tydligt utformat. Även listan över projektdeltagare visar att affärstänket är väl representerat (Volvo, Fraktkedjan Väst, Göteborg Lastbilcentral, FordonsGas, Schenker, DHL, Preem).

Projektets tillkomst kan förklaras med att det i Göteborg och på Business Region Göteborg (BRG) sedan länge finns en mycket positiv samarbetsanda mellan politiken och näringslivet som är till gagn för båda parter. Det är ett exempel i en lång rad där kommunen (i form av BRG) och ett antal företag ser möjligheter till marknadsutveckling för nya miljösmarta produkter och tjänster – OM man samarbetar. Ett projekt designas, offentliga medel söks och bidrar till ett genomförande som i många fall aldrig skulle komma till stånd på grund av höga initialkostnader.

### *SunFleet Carsharing*

SunFleet Carsharing är i dag Skandinaviens ledande bilpoolsföretag med verksamhet i de större städerna i landet. Det är det sjunde största bilpoolsföretaget i världen.

Hela affärsidén började som ett samarbetsprojekt 1997 då dåvarande regeringen drev det omfattande LIP-programmet (Lokala Investerings Programmet) för att stödja investeringar inom hållbar utveckling.

Herz, kommunen/Göteborg Energi, Volvo Personvagnar, Vattenfall och Skanska var huvudaktörer och ville få igång ett nytt persontransportkoncept nere vid "Skanska-skrapan" i Marieholms-området eftersom det där fanns många företag på ett ställe med trängsel och avgaser som ett negativt inslag. Där fanns även proaktiva och miljöintresserade företag. Idé och initiativ till projektet togs av en enskild konsult med stort miljöintresse – Torbjörn Waldenby. Projektet startade 1999 efter en förstudie av Waldenby (stöttad av LIP-programmet) och höll på i tre år. Resultatet blev tio poolbilar (el- och gasdrivna) och två kunder till projektet (Länsförsäkringar och Öhrlings PricewaterhouseCoopers). I ett nästa steg bedömde Volvo PV att det hela var en intressant affärsidé och köpte loss "konceptet" från övriga projektdeltagare och placerade det i sitt helägda dotterbolag Herz.

Därefter har det rullat på – givetvis efter hårt arbete från de anställda. Våren 2002 fick SunFleet Carsharing ett miljöpris i samband med ett FN-möte i Stockholm. 2003 gjorde Göteborgs Stad en upphandling av miljöbilspooler som vanns av Sunfleet Carsharing, vilket blev en mycket viktig "milestone". Dåvarande VD:n – Per Lanevik, som var med från starten som projektledare – anser att samarbetet med Göteborgs Stad/Trafikkontoret i samband med upphandlingen var mycket viktigt.

Ovanstående uppgifter är från en intervju med Per Lanevik den 10 juni 2011, gjord av rapportförfattaren Göran Värmbj.

## **ANDRA "CASE"**

### *Gårdstensbostäder*

Gårdstensbostäder som ägs av Göteborgs Stad bildades 1997 med uppgift att förvalta, utveckla och förnya stadsdelen Gårdsten, ett miljonprogramsområde i nordöstra delen av Göteborg. Företaget äger 2734 lägenheter och har ca 90 procent av alla bostäder i området. Hyresgästerna ges ett stort inflytande genom delaktighet i alla frågor som berör boendet. Detta är exempel där kommun och företag har samarbetat under många år för att uppnå en mer hållbar utveckling i ett stort befintligt område. En lång rad intressanta energi- (solhus, vindkraft, individuella mätningar m m), avfalls- (kompostering, källsortering m m) och trivsellösningar (service, kaféer, delaktighet genom aktivitetsgrupper) har införts. Företaget har fått en lång rad utmärkelser för sina insatser för hållbar stadsutveckling, däribland World Habitat Award 2005. Fokus har inte legat på skapande av affärsmöjligheter och innovationer men givetvis har sådana ändå genererats genom de demoprojekt som skapats med hjälp av olika företags leveranser.

Hur många fler affärsmöjligheter och innovationer hade kunnat skapas om fokus hade legat på just det? Här finns troligen en hel del erfarenheter och arbetssätt som kan utnyttjas i affärsdriven hållbar stadsutveckling, speciellt när det gäller sociala aspekter.

### *Kvillebäcken*

Kvillebäcken är ett annat exempel där Göteborgs kommun via sitt bolag Älvstranden Utveckling i likhet med Husvärden (Nya Krokslätt) fått bidrag (35 Mkr) från Delegationen Hållbara Städer. Kvillebäcken är en helt ny stadsdel i Göteborg där arbetet hållbarhet stått i fokus ända sedan start. Totalt ska 1600 nya lägenheter byggas. Visionen för Kvillebäcken är att skapa en levande stadsdel där mötet mellan människor står i fokus och där innevanarna kan leva klimatsmart.

Det intressant med detta fall är att det finns med politiskt styrda direktiv om just affärsdriven miljöutveckling, att man vill skapa nya företag, nya gröna jobb och nya innovationer. I ansökan är sex prioriterade frågor angivna (se bilagan), varav en formulerats: ”Innovationsplattform för affärsdriven miljöutveckling samt kunskapsspridning.” Den sociala biten saknas dock – såvitt vi kunnat se - för att det ska kunna definieras som affärsdriven hållbar stadsutveckling. En förklaring är att man (läs Business Region Göteborg BRG) vill fokusera på att kunna uppnå resultat. Det finns i dag inga nätverk av sociala entreprenörer/företag som är tillräckligt kopplade till stadsutvecklingen i Göteborg och stadens näringslivsutveckling för att kunna forma projekt som inkluderar dem. Däremot finns ett nätverk av miljö/energiteknikföretag som BRG skapat sedan flera år tillbaka med koppling till exportprojektet Ecoex (ett samarbete i Västsverige för miljöteknikexport med BRG som projektledare).

Även här måste alltså kravet på demolösningar och exportmöjligheter för deltagande företag uppfyllas av projektägaren, vilket innebär att man kan tala om affärsdriven hållbar stadsutveckling som ett inslag i projektet. Då projektet nyligen startat finns ännu inga konkreta resultat att visa upp.

## **PRODUKTUTVECKLINGS-CASE**

Några andra fall, som är intressanta att nämna i sammanhanget men som inte handlar om stadsutveckling, är projekt som Ren Smörja, Plasthandskar på sjukhus, I Nya Hjulspår, Clean Shipping och Biogas Väst. De handlar om att utnyttja kraften från den offentliga och privata upphandlingen kombinerad med miljökunskap och utvecklingssamarbete mellan företag och offentlig sektor för att få till stånd en produkt/tjänsteutveckling i en mer hållbar riktning. Ett utvecklingssamarbete mellan leverantör och kund som skapar nya marknads- och affärsmöjligheter. Tester i verkligheten av de nya produkterna/tjänsterna som genomförs i samverkan är ett nyckelinslag.

Projektet I Nya Hjulspår med start i Göteborgs kommun 1995, uppnådde efter drygt 10 års utvecklings- och informationsarbete en ändrad lagstiftning inom EU som förbjöd HA-oljor (Högaromatiska oljor – restprodukt från smörjolje/raffinaderiindustrin) som mjukgörare i däcktillverkning från och med 2010. Projektledare var först Göteborgs kommun, sedan GR Göteborgsregionens Kommunalförbund. En lång rad transportföretag som Göteborgs Lastbilscentral, Renova, Bilspedition (numera Schenker) deltog som påtryckande ”gröna” kunder och samarbetspartners med projektledningen. Dåvarande Gislaved, Mac Ripper, Nokia, Galaxy med flera deltog som positivt inställda leverantörer som såg nya

marknadsmöjligheter. Projektet ledde även till investeringsbeslut på Nynas (tidigare Nynäs Petroleum) på ca 4 miljarder kr i en ny fabrik för tillverkning av miljöanpassade oljor för däck. Nynas räknar med att ta hand om nästan hela den nya marknad som öppnar sig genom EU:s beslut. Genom att de var med från början i projektet när de nya oljorna skulle testas som alternativ till HA-oljor kan de nu dra nytta av sin framsynthet. Många nya arbetstillfällen skapades, mindre mängder giftiga ämnen kommer ut i naturen. Detta är ett mycket bra exempel på ”miljöstyrd” industriell utveckling i en mer hållbar riktning.

Biogas Väst med VGR som huvudfinansiär och Business Region Göteborg som projektledare är ett betydligt mer komplicerat projekt som syftar till att skapa en marknadsdriven utveckling av produktion och användning av biogas för fordon i Västsverige. Det innebär att man arbetat även med infrastrukturfrågor som utredningar och finansiering av produktionsanläggningar, tankstationer och distribution av biogas. I projektet har ett 60-tal företag, kommuner, myndigheter och organisationer deltagit och varit med som finansiärer.

Då projektet startade 2000 med en förstudie fanns det endast ca 800 gasfordon, 9 tankstationer och 9 GWh/år biogasproduktion i Västsverige. Antalet projektdeltagare och finansiärer var tio. I samband med att projektet övergick till ett program i VGR:s regi 2010 fanns det ca 8000 gasfordon, ca 40 tankstationer och 100 GWh/år biogasproduktion. De totala investeringarna uppgår till närmare 2 miljarder SEK om man räknar in även investeringar i gasfordon. Det innebär ca 2000 nya arbetstillfällen om man räknar schablonmässigt. En stor del av arbetet för projektledningen har varit att skaffa finansiering till företag och kommuner för uppförande av produktionsanläggningar och tankstationer. Projektet har lett till en rad exportinsatser och mer än 30 procent tillväxt (hållbar) per år för flera av de deltagande företagen.

Arbets sättet i dessa projekt har varit att politiken/kommunen/samhället lägger ribban och leder projekten. Företagen går med i ett klart inriktat samarbete och testprojekt eftersom de vet att deltagande kommuner/företag i ett nästa skede med största sannolikhet kommer att bli kunder. En första marknad säkerställs samtidigt som man får ”hjälp” med produktutveckling. Efter viss tid är sannolikheten mycket stor att en större marknad öppnar sig – både inom och utom landet. Samhället uppnår en mer hållbar utveckling, får mer arbetstillfällen och ett ökat skatteunderlag. Företagen kan växa, öka sin konkurrenskraft, ta nya marknadsandelar, tjäna mer pengar och förbättra sin image och sitt varumärke.

## **ANALYS OCH REKOMMENDATIONER**

Hållbar stadsutveckling (eller försök till) pågår för fullt. Det sker dock fortfarande på ett ganska traditionellt sätt. I den vanliga processen där stadsplaneringsexperten står för arbetet finns inte lika mycket utrymme för innovativa företag och deras idéer. Detta förhållande är ju inte så konstigt. Det är stadsplanerare, arkitekter, byggkonsulter, bygg- och fastighetsföretag som arbetar med och behärskar den traditionella stadsplaneringsprocessen. Ungefär som företag inom fordonsindustriklustret arbetar med att utveckla, tillverka och sälja fordon. Det är helt enkelt en bransch som har en viss uppgift. Samtidigt menar många att fordonsindustrin hunnit långt när det gäller att integrera nytt ”management”, nya tekniker och andra branscher typ IT i ”sin bransch”. Förmodligen har bygg/stadsutvecklingsbranschen just i detta avseende mycket att lära av fordonsindustrin.

Hållbar stadsutveckling kan uppnå mervärden genom en mer aktiv och tidig insats från företag med kreativa, hållbara lösningar, i samverkan med det offentliga. Det är naturligtvis inte så att företagen ska överta stadsplaneringen/stadsutvecklingen. Men mervärden som skulle kunna uppnås är mer kreativa och framtidsinriktade lösningar, snabbare väg mot hållbar utveckling genom utveckling av nya produkter/tjänster/koncept/demonstrationsobjekt och en effektivare näringslivspolitik – fler nya företag, mer hållbar tillväxt, ökad internationell konkurrenskraft.

Många frågar sig med all rätt om tillväxt kan vara hållbar. Så som den ekonomiska tillväxten hittills har fungerat är den naturligtvis inte hållbar. Mer tillväxt har inneburit och innebär fortfarande mer avfall och utsläpp i miljön. Men om produktionen av varor och tjänster successivt förändras så att den inte skapar miljö- och sociala problem så kan den definitivt bli mer hållbar. Vad händer om samhället konsumerar mer tjänster, upplevelser, ”kultur” och mindre mängd prylar? Vad händer om fordonsindustrin tillverkar bilar, bussar och lastbilar av ”avgiftat” material – som alltså ej får innehålla toxiska stabila ämnen - som till 100 procent kan återvinnas i särskilda ”demonteringsfabriker” – som till stor del redan finns? Och om drivlinorna bygger på förnybara energikällor – till exempel el från sol, vind eller vatten? Om bransch efter bransch förändras på detta sätt – vad händer då?

Den definition vi gett begreppet affärsdriven hållbar stadsutveckling kan givetvis inte ersätta nuvarande planerings- och arbetsprocesser inom stadsutveckling/stadsplanering. Det är fråga om att skapa ytterligare ett verktyg att använda, att få in mer kompetens som kompletterar nuvarande ”planeringskluster”. Det är ju när man blandar olika kompetenser som nya idéer och utvecklingssteg uppstår. En bransch befruktar en annan. Idéer från en bransch är överföringsbara till en annan. Se hur man arbetat i Silicon Valley och i olika inkubator-koncept.

De företag vi talar om och har som målgrupp är inte i första hand bygg-, fastighets- och arkitektföretag – de som redan är med i processen – utan istället små innovativa teknik/tjänsteföretag (inklusive sociala entreprenörer) som är leverantörer till bygg/exploateringsföretagen. De företag som redan finns i branschen – stora som små - är nyckelaktörer eftersom det är de som planerar, designar, beställer, upphandlar och genomför exploateringar och renoveringar. De blir verktyg som tillsammans med de nya levererande företagen kan bilda exportkluster eller gå vidare på hemmamarknaden med de nya lösningarna.

Många exempel i ”enklare” processer och projekt än stadsutveckling – Ren Smörja, Däckprojektet och Plasthandskar - visar att kommuner/det offentliga kraftigt kan påverka företags produktutveckling, marknadsföring och försäljning i en mer hållbar riktning genom sin upphandling och genom sitt kravställande i olika ”beställningssituationer”. Det har visat sig möjligt även i mer komplicerade projekt med infrastrukturer som i Biogas Väst och Klimatsmart Citydistribution. Projekt som Ren Smörja, Plasthandskar på sjukhus, I nya hjulspår, Clean Shipping och Biogas Väst visar klart och tydligt att det är möjligt att utveckla nya produkter och tjänster som samtidigt bidrar till hållbar utveckling och nya arbetstillfällen. Dessa erfarenheter bör kunna utnyttjas när det gäller hållbar stadsutveckling eftersom det egentligen till stor del handlar om att arbeta enligt win-win-metodiken.

En win-win-metodik kan se ut på många olika sätt i praktiken. Den grundläggande strategin är att de parter som deltar i ett gemensamt projekt var och en har något att vinna för egen del förutom det gemensamma resultat som uppnås. Det är det viktigaste skälet, det är därför man vill vara med. Den fråga som många företag ställer sig innan de beslutar om de ska delta i ett projekt eller inte är: ”What’s in it for

us?” (ett vanligt uttryck inom näringslivet). Det innebär att den som är projektägare redan från början måste ”rigga” projektet på ett sätt som kan ge deltagarna som bjuds in så många fördelar/mervärden så att de vill lägga tid och pengar i projektet.

I de projekt som här redovisas och diskuteras - Ren Smörja, Plasthandskar på sjukhus, I nya hjulspår, Clean Shipping, Biogas Väst och Klimatsmart Citydistribution – har det viktigaste vinnarskålet för deltagande företag varit att man utvecklar dels nya produkter, dels nya marknader – tillsammans med representanter för befintliga eller potentiella kunder – under opartiska/neutrala och trovärdiga förhållanden. Projektledningen sköts av en neutral organisation utan vinstintressen – kommun, kommunalförbund, kommunalt bolag eller en region (VGR).

I vilken omfattning affärsdriven hållbar utveckling kan ske i samband med den betydligt mer komplicerade processen ”stadsutveckling” är därför en intressant fråga att testa i verkligheten och att forska om.

Men även här visar flera exempel som vi studerat att det går - eller att det med stor sannolikhet kommer att vara möjligt - att uppnå intressanta resultat – även om det kanske än så länge är små delar/projekt i ett större sammanhang som man arbetar med.

Samtal med ett begränsat antal företag – som har produkter/tjänster av intresse i sammanhanget - visar att det finns ett stort intresse av att kunna vara med mer aktivt i hållbar stadsutveckling. Det är givetvis av självklara skäl som att företagen alltid måste vara beredda att skapa affärsmöjligheter genom att se på nya möjligheter. En intressant fråga är här den omvända: vad tycker kommunens tjänstemän/politiker om att släppa in företag på ett mer aktivt sätt? Det kanske inte bara är fråga om de attitydproblem som de intervjuade företagen anger. Det kan säkerligen även handla om bristande resurser, otillräcklig kompetens eller ovana att hantera initiativ eller projektförslag från aktiva pådrivande företag.

Det svåra är att finna de bra formerna. Inget företag – utom de större byggföretagen – har råd eller tid att ställa upp utan ersättning. Delegationen för Hållbara Städer är ett gott försök att stimulera en stadsplanering och utveckling där man även skapar en ny plattform/arena eller demoanläggningar/lösningar som även små företag i ett nästa steg kan utnyttja som ”skyltfönster”. Flera projekt som fått medel från delegationen – även i Västsverige – visar att det är något nytt på gång. Att vissa nya moment helt plötsligt ingår i ”planeringsklustrets” arbete. Jämför bara direktivet - om ”innovationsplattform för affärsdriven miljöutveckling samt kunskapsspridning” - som kommit till som en extra knorr i Kvillebäcks-projektet.

Nya Krokslätt visar att det finns potential för att släppa loss privata företag för att utveckla hållbar stadsutveckling. Projektet visar också att affärsdriven hållbar stadsutveckling enligt vår definition redan är ett inslag i verkligheten.

Klimatsmart Citydistribution adresserar en viktig och svårlöst del i hållbar stadsutveckling: att ordna gods/varutransporter på ett smart och hållbart sätt. Det är också ett projekt vars resultat speciellt beträffande logistiklösningar kan komma att påverka utformningen av transportinfrastruktur när man i framtiden planerar om- eller nybyggnad av stadsområden. Vad händer med byggnader, gator, ”lastområden” och torg om man t ex redan från början planerar ”kollektivtrafik” för gods/varor? Vilken exportpotential kan finnas i projektet med så starka företag som Volvo Lastvagnar, Schenker, DHL och Preem? Vad skulle hända om dessa företag lanserade sitt koncept på en workshop i till exempel Shanghai tillsammans med Mistra Urban Future? Och sätter det i sitt sammanhang där Shanghai/Kina just nu planerar en mängd nya gröna stadsdelar/städer?

Exemplet Sunfleet visar att komplexa lösningar för hållbar stadsutveckling kan utvecklas i samarbete mellan offentlig sektor och företag och att bästa tänkbara arena är befintligt stadsområde. Göteborgs Stad var med och skapade ett företag som nu är ledande bilpoolsföretag i Skandinavien – det är inget dåligt resultat.

När det gäller socialt entreprenörskap är det svårare och det förefaller saknas bra definitioner och enighet bland olika aktörer. Hur ser arbetet/arbetsmodellen ut för att uppfylla den ”sociala delen” när det gäller affärsdriven hållbar utveckling och socialt entreprenörskap? Ser vi till stadsutveckling blir det ännu svårare. Här finns mycket att studera och analysera för att föra diskussionen framåt.

Det kan också konstateras att det till stor del saknas politiska diskussioner, visioner och ”direktiv” om att försöka förändra stadsutvecklingen/stadsplaneringen i en mer affärs/företagsskapande hållbar inriktning. Förklaringar till detta kan vara att det saknas definitioner och diskussioner redan på tjänstemannanivå, alltså att det saknas tillräckligt med politiskt användbart underlag om begreppet ifråga för att ens påbörja en diskussion.

Dock skulle det kunna bli lite fart i frågan om politiken fattar ett beslut i en kommun att man vill testa konceptet i ett visst område – se ett av förslagen nedan.

Vi finner att det är mycket att ta tag i framöver. En mängd projekt pågår redan. Flera planeras. Här finns många fallstudier/case att följa, studera och analysera för Mistra Urban Future. Ett intressant samverkansprojekt är det 3K-projektet där tre ”Hållara-städer-projekt” – från Kungälv, Krokslätt och Kvillebäcken – träffas med Business Region Göteborg (BRG) som samordnare för att just sprida kunskap och skapa affärsmöjligheter för företag med hållbara lösningar. Det betyder att exploitörer och projektägare för dessa stadsbyggnadsprojekt direkt får träffa de företag som är intresserade och kan leverera och som BRG letar upp i sina stora nätverk.

Vi tror att hela denna fråga är just en sådan typ av aktivitet/idé som bäst testas genom försök i verkligheten för att utvärdera hur metodiken kan bidra till en mer hållbar stadsutveckling.

De konkreta förslag vi vill lämna med anledning av vårt arbete i fokusgruppen är följande:

- Man skulle kunna skapa en ny serie av workshops/seminarier i Västsverige där man gör något liknande som Smart Energi (organiserat av VGR) har gjort. Dvs skapa en mötesplats för att öka samarbetet mellan näringsliv, kommuner/regionen och akademien – men där fokus ligger på hållbar stadsutveckling istället för på hållbar energi. Ett av flera inslag skulle då kunna vara affärsdriven hållbar stadsutveckling. En bra strategi kan vara att några kommuner – som är mest engagerade i frågan - tillsammans med VGR genomför ett första seminarium som test.
- Ställ samman på ett organiserat sätt de framgångsrika exempel som finns eller är på gång när det gäller vad vi vill definiera som affärsdriven/affärsdrivande hållbar stadsutveckling. Undersök och beforska dessa case. Kolla arbetsmodell, när kan företag ”släppas in” i processen, målformuleringar, organisation, lobbying, kommunikation, attityder, hinder, möjligheter, finansiering, generering av nya arbetstillfällen/företag, innovationer. Vilka var nyckelfaktorerna för att konkreta resultat uppnåddes? Hur många nya arbetstillfällen, företag har skapats? För projekt som är på gång skulle en ”följeforskning” kunna läggas in i Mistra Urban Futures regi som för en gångs skull

på ett organiserat sätt dokumenterar de viktiga moment som händer. Syftet skulle kunna vara att ta vara på de erfarenheter som görs och redovisa användbara arbetsmodeller.

- Avsätt en pott finansieringsmedel inom Västsverige och starta ett regionalt projekt typ Delegationen för Hållbara Städer som kan finansiera pilotprojekt för affärsdriven hållbar stadsutveckling, där företag är med från början i planeringen. I samband med Göteborgs omfattande förnyelse i centrum eller i någon annan intresserad kommun: genomför ett projekt inom ett visst område och bjud in olika aktörer/organisationer/företag att bilda en projektgrupp som börjar med ett "vitt" papper.
- Företagen måste – av affärs/överlevnadsskäl - se positivt på erbjudande om att delta i samarbetsprojekt för stadsutveckling – om det kan leda till viktiga affärer/intäkter. Vilka "måsten"/drivkrafter finns det hos kommuner? Dokumentera, analysera attityder och förutsättningar för att arbeta med affärsdriven hållbar stadsutveckling hos respektive aktörer – hos företag respektive hos kommunala tjänstemän/planerare/politiker.
- Genomför en workshop i en stad som ingår i Mistra Urban Futures internationella nätverk där till exempel några case från Västsverige redovisas: Alingsås, Nya Krokslätt, Klimatsmart Citydistribution och Kvillebäcken.
- Undersök och forska om hur man arbetar med affärsskapande hållbar stadsutveckling i Malmö och Stockholm.



## BILAGA 1 - FALLSTUDIER

### *Nya Krokslätt*

#### Sammanfattning från projektbeskrivning

- ”Förtätning och utveckling av ett etablerat verksamhetsområde – Kroksläotts fabriker – och angränsande fastighet, som idag till stor del utgörs av kontor och småindustri, till ett samhälle i miniatyr av bostäder, service och arbetsplatser som möjliggör ett hållbart urbant liv. Nya Krokslätt har ambitionen att skapa ett område där ny och gammal bebyggelse samverkar i ett område där hållbarhetsaspekten prioriteras fullt ut. Det ses som en utmaning att hantera energieffektiviseringen av den historiska miljön samtidigt som den integreras med ny bebyggelse på ett innovativt sätt som berikar området. I denna utmaning ligger också möjligheterna att på ett varsamt sätt hantera intilliggande naturreservat så att det integreras som en resurs i området.
- Den högt uppsatta hållbarhetsambitionen genomsyrar projektet och skapar en helhetssyn kring resurser och kretsloppstänkande som influerar brukare, den byggda miljön, transporter och serviceutbud. Både verksamheter och de enskilda brukarna ska lämna ett så litet ekologiskt fotavtryck som möjligt samtidigt som den egna livskvaliteten upplevs öka.”
- Internationell förebild, export
- Privat företagsinitiativ, 22 deltagare
- Total budget ca 1,5 miljard kr, 18 M kr i investeringsstöd från Hållbara Städer
- Huvudman Husvärden AB
- Resultat/delresultat: tiotal spännande underleverantörer är med
- Hur började projektet – engagemang från några personer
- Kompetens: lobbyister, ”hållbara” arkitekter, politiska kontakter
- Arbetsprocess: Successivt involvera fler och fler, skapa win-win
- Slutsatser: Fullt möjligt med vassa privata/kommersiella initiativ’

Se vidare [www.nyakrokslatt.se](http://www.nyakrokslatt.se).

### *Klimatsmart citydistribution*

Klimatsmart citydistribution är ett samverkansprojekt som drivs 2010-2012, och som syftar till att utveckla och demonstrera effektivare och mer klimatvänliga lösningar för citydistribution.

Projektet drivs i samarbete mellan transportföretag, fordonstillverkare, bränsleleverantörer och offentliga organisationer. Det övergripande målet inom projektet är att reducera klimatpåverkan från distributionstrafik inom Göteborgs stads miljözon med 50 procent (gäller de medverkande transportföretagens fordon).

Målet ska uppnås genom introduktion av energieffektiv fordonsteknik, förnybara drivmedel, samt nya lösningar för godssamordning och samlastning. Med hjälp av de olika dellösningarna formas en modell som ska kunna tillämpas i andra städer och på sikt exporteras ut till andra länder.

## Bakgrund

Med ökade trafikvolymer från distributionstrafik och ökad trängsel i stadskärnor i Europas städer är citylogistik ett område som erhållit allt mer fokus under senare tid. För att kunna skapa hållbara, likväl som attraktiva stadsmiljöer, måste nya logistiklösningar utformas för att minska trängsel och miljöpåverkan.

Ett kompakt geografiskt område ger samtidigt bra förutsättningar för tillämpning av en rad insatser som introduktion av ny fordonsteknik, tillhandahållande av förnybara bränslen och utveckling av smarta logistiklösningar i citymiljö för att minska utsläppen av växthusgaser.

Såväl ur ett kund- och samhällsperspektiv som från åkerierna själva finns det starka ambitioner att minska utsläppen av växthusgaser från transporter.

Demonstrationsprojektet Klimatsmart citydistribution initierade av och är idag en parallell till KNEG, Klimatneutrala godstransporter på väg och delar samma ambitiösa miljömål, nu med fokus på innerstadsmiljö. Detta projekt lockar fler parter till aktiv medverkan och har potentialen att kunna dupliceras i andra städer.

## Fokusområden

Projektet kommer att fokusera på i huvudsak tre områden;

effektivare citydistribution, förnyelsebara drivmedel och energieffektiva fordon. Godsmottagare i Göteborgs innerstad kommer att få en central roll i arbetet att, tillsammans med transportföretagen, utveckla nya lösningar för godssamordning.

Projektet kommer att demonstrera och introducera:

- Lastbilar med metandieselt teknik som drivs med fordonsgas samt ACP Evolution Diesel (talloljediesel), RME (rapsmetylester) och DME (dimetyleter)
- Lastbilar med hybridteknik
- En större andel lätta distributionsfordon som drivs med fordonsgas i centrala Göteborg
- Nya lösningar för effektivare citydistribution som leder till minskat trafikarbete i förhållande till transportarbetet

Under hela perioden sker datainsamling kring trafikarbete och emissioner. Denna sammanställs och data jämförs mellan utgångsläge och slutfas i projektet.

## Delprojekt

- Citylogistik
- Fordon med metandieselt teknik samt DME (endast demonstration)
- Hybridteknik
- RME och talloljediesel
- Mätning och utvärdering

En förstudie genomförs under våren 2010 kring möjligheterna att effektivisera i befintlig distributionsstruktur. En process påbörjas av deltagande speditörer kring samarbete och samordning av godsdistribution i city.

Konventionella dieseldrivna fordon ersätts till fordon med metandieselt teknik och DME.

(20 tunga närdistributionsfordon som drivs på fordonsgas, 3-5 tunga närdistributionsfordon med DME (dimetyleter)

Konventionella dieseldrivna fordon ersätts till fordon med hybridteknik

(5 tunga närdistributionsfordon med hybridteknik)

Konventionell diesel ersätts mot RME och talloljediesel i tunga fordon i citydistribution, samtidigt etableras ytterligare en tankstation för RME.

Beräkning av resultat, utvärdering av teknik samt datainsamling sker kontinuerligt under projektets gång. Slutlig sammanställning och beräkning sker under andra halvåret 2012.

### **Tidsplan**

Fram till och med 2012 ersätts fordon som kör i centrala Göteborg med klimateffektivare fordon, samtidigt etableras ytterligare en tankstation för RME. ACP Evolution Diesel distribueras på Preems stationer i Göteborg samt i södra Sverige sedan sommaren 2010. En kontinuerlig process kring utveckling och test av lösningar för godssamordning löper under hela projektiden.

Delmålen till och med 2012:

- 20 tunga närdistributionsfordon som drivs på fordonsgas
- 3-5 tunga närdistributionsfordon med DME (dimetyleter)
- 5 tunga närdistributionsfordon med hybridteknik
- Fullskalig tankning av ACP Evolution Diesel eller RME i samtliga tunga fordon
- En kommersiellt hållbar lösning för ökad samlastning av inkommande gods till centrala Göteborg

### **Deltagare**

Transportföretag, DB Schenker, DHL, Fraktkedjan Väst, Göteborgs Lastbilcentral, Posten Logistik Beräkning: Trafikverket

Projektet medfinansieras av: Västra Götalandsregionen

Bränsleleverantörer och fordonstillverkare: FordonsGas, Preem, Volvo Lastvagnar

Projektledning: Business Region Göteborg

### ***Gårdstensbostäder***

Gårdstensbostäder är ett av Göteborgs kommunala bostadsbolag och tillhör Förvaltnings AB Framtiden, helägt av Göteborgs stad. Bolaget bildades 1997 med uppgift att förvalta fastigheterna och även utveckla och förnya stadsdelen Gårdsten, ett miljonprogramsområde i nordöstra delen av Göteborg. Bolaget äger 2734 lägenheter och har därmed ca 90 procent av alla bostäder i området.

Gårdstensbostäder ger möjlighet för alla hyresgäster att ha ett stort inflytande genom delaktighet i alla frågor som berör boendet. Detta möjliggörs genom nära kontakt med huscheferna, olika typer av dialogmöten som bolaget tillsammans med boende initierar samt att styrelsen i bolaget bor i Gårdsten vilket gör det enkelt att kunna påverka sitt boende.

### **Solhusen i Gårdsten – ett av flera exempel från stadsdelen**

I stadsdelen Gårdsten, norr om Göteborg har Bostads AB Gårdsten renoverat tio bostadshus med sammanlagt 255 lägenheter. Renoveringen har genomförts med stark tonvikt på energibesparing, kretsloppsanpassning samt förnybar energi. Projektet har genomförts i samarbete med fem europeiska bostadsprojekt som med stöd från den Europeiska Kommissionen fått stöd för genomförande av de energi- och kretsloppsrelaterade åtgärderna. Nutek och Formas har bidragit med nationell finansiering.

### **Området**

Västra Gårdsten byggdes i början av 1970-talet och omfattar ca 1200 lägenheter. Husen består av 6-vånings loftgångshus och 3-vånings lamellhus vilka är grupperade i 11 kvarter. Projektet "Solhusen" omfattar tre av dessa kvarter. Hela stadsdelen Gårdsten med totalt ca 2300 lägenheter genomgår för närvarande en genomgripande ombyggnad och upprustning.

### **Solvärmt varmvatten**

Varje kvarter avgränsas av ett loftgångshus mot söder samt två lamellhus mot öster och väster. Loftgångshusens tak har försetts med prefabricerade solfångarelement vilka används för att förvärma tappvarmvatten till kvarterets lägenheter. Det solvärmda vattnet lagras i accumulatorankers i loftgångshusens källare.

### **Luftsolvärme**

I ett av lamellhusen har ytterväggarna isolerats utvändigt med en luftspalt mellan isoleringen och ytterväggen. Luft som värms upp i solfångare som integrerats i söderfasaden får cirkulera genom luftspalten där värmen lagras i de tunga betongväggarna. De tidigare kalla ytterväggarna får högre temperatur vilket ger både minskad värmeförbrukning och bättre komfort.

### **Fövärmad tilluft**

I Loftgångshuset tas tilluften till lägenheterna in genom nybyggda glasade balkonger på söderfasaden. Luften förvärms dels genom solvärme i balkongerna, dels genom att värmeförluster genom ytterväggen "dras tillbaks" till lägenheterna via ventilationsluften. I lamellhusen har de befintliga till- och frånluftsystemen kompletterats med värmeåtervinning.

### **Energieffektivisering och individuell värmemätning**

I samtliga hus har taken isolerats och försetts med nya tätskikt. Loftgångshusens gavlar har isolerats. Fönster har antingen bytts mot nya lågenergifönster eller renoverats med byte av den inre rutan till lågenergiglas. Ett system för individuell mätning och debitering av värme, varm- och kallvatten samt el för varje lägenhet bidrar till ökat energimedvetande och lägre kostnader för de boende.

### **Gemensamma växthus och kompostering**

Längs loftgångshusens södra fasader har stora gemensamma växthus byggts för de boende. I växthusen som ligger i direkt anslutning till de nybyggda tvättstugorna har varje lägenhet en odlingslott. I entrén till växthusen finns kvarterets gemensamma kompost som tillsammans med en nyanlagd återvinningsgård ersatt de tidigare sopnedkassen.

## **Målning**

Samtliga fasader har målats. Solhusen i Gårdsten mottog det nordiska färgpriset år 2000 för bästa utvändiga färgsättning.

## **Kostnader**

Kostnaderna för ombyggnaden uppgår till ca 110 MKR vilket motsvarar ca 530 SKR/kvm. Av kostnaderna har ca 13 MKR använts för energi och miljöåtgärder.

## **Energi**

Genom ombyggnaden har energianvändningen för uppvärmning (fjärrvärmeanvändningen) minskat från 270kWh/kvm till 160 kWh/kvm, dvs. med 40 procent. Elanvändningen har minskat med ca 30 procent.

## **Boendeinflytande**

Hyresgästerna har på ett aktivt sätt deltagit i och påverkat hela ombyggnadsprocessen. Samtliga hyresgäster har på ett tidigt stadium tyckt till om såväl speciella önskemål i den egna bostaden som området i sin helhet. Åtta arbetsgrupper – valda av hyresgästerna – har i planerings- och byggskedet deltagit i allt från utformningen av den yttre miljön, till avfallshantering, utformning av och utrustning i tvättstugor, färgsättning, belysning, låssystem mm. Efter färdigställandet fortgår detta arbete i förvaltningsskedet tillsammans med områdets huschefer.

Aktörer i projektet ”Solhusen i Gårdsten”:

Byggherre: Bostads AB Gårdsten

Totalentreprenör: SKANSKA Sverige AB

Projektledning: Rune Lindh Byggadministration AB

Arkitekt: CNA - Christer Nordström Arkitektkontor AB

Färgsättning: IO design

Mätning och utvärdering: CIT Energy Management AB

VVS-konsult: Andersson & Hultmark AB

Konstruktion: LTB Byggkonsult AB

EL konsult: Partille Elkonsult AB

Landskap: Taggen Miljö och Landskap AB

## ***Kvillebäcken***

Kvillebäcken får 35 miljoner i stöd för hållbar stadsutveckling

Kvillebäckens ansökan till Delegationen för hållbara städer innefattade sex olika punkter. Nu står det klart att Kvillebäcken beviljas stöd för samtliga punkter och tilldelats 35 miljoner kronor för bland annat utvecklingen av effektiv insamling av avfall, effektsmarta byggnader och cykelgarderober.

- Målen med investeringarna är bland annat att bygga världens första källsorterande sopsug i hela östra Kvillebäcken. Och att utveckla bekväma, trygga och säkra cykelgarderober som uppmuntrar de boende att använda cykeln för sin dagliga pendling, säger Johan Ekman, presstalesman på Kvillebäcken.

Kvillebäcken är en ny stadsdel i Göteborg där arbetet med hållbarhet stått i fokus ända sedan start. Delegationen för Hållbar utveckling har nu beviljat Kvillebäcken stöd på 35 miljoner kronor för sex planerade åtgärder:

1. Effektiv insamling av avfall
2. Effektsmarta byggnader med fjärrvärmedrivna vitvaror

3. Miljöskyttel över Göta Älv
4. Cykelgarderober
5. MDE-teknik i stadens tunga fordonsflotta
6. Innovationsplattform för affärsdriven miljöutveckling samt kunskapsspridning

Med åtgärderna ovan ska Kvillebäcken fungera som ett demonstrationsområde för hållbar stadsutveckling och integrerad miljöteknik. Totalt bedöms åtgärderna ge en utsläppsminskning av koldioxid på ca 21 000 ton per år.

Delegationen för Hållbar utveckling delar på uppdrag av regeringen varje år ut ekonomiskt stöd till hållbara städer. Kvillebäcken är ett av stadsbyggnadsprojekten som i år fick ta emot ett statligt stöd motsvarande 35 miljoner kronor. Syftet med stödet är att skapa attraktiva städer som är både ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbara. Det ska i sin tur bland annat bidra till minskade utsläpp av växthusgaser.

- Vi är oerhört glada över det positiva beskedet från Hållbar utveckling. Göteborg har fantastiska markresurser vid älvstränderna och ambitionen med Kvillebäcken är att skapa en stadsdel som är ett föredömligt exempel när det gäller hållbart stadsbyggande, säger Johan Ekman.

### **Om Kvillebäcken**

Kvillebäcken är en helt ny stadsdel i Göteborg. Totalt ska 1600 nya lägenheter byggas. Visionerna för Kvillebäcken är att skapa en levande stadsdel där mötet mellan människor står i fokus och där invånarna kan leva klimatsmart. Allt endast 6 minuter från Brunnsparken. Nya Kvillebäcken byggs av ett byggkonsortium bestående av Derome, HSB Göteborg, Ivar Kjellberg, NCC, Veidekke, Wallenstam och Älvstranden utveckling. Nya Kvillebäcken är det första området som byggs utifrån Göteborgs stads nya och tuffa miljökrav. Läs mer på [www.kvillebacken.se](http://www.kvillebacken.se).

## BILAGA 2

Sammanfattning av slutsatser från fokusgruppens intervjuer med företag:

- Kompetens hos företagen kan utnyttjas (som idag inte utnyttjas)
- Små företag kan samarbeta med stora företag ("dragloksmodellen") Låt SME-företag ingå i samarbete med stora aktörer, så kan de göra upp internt om ersättningar, affärsmöjligheter m m.
- Starta en ny process om hållbar stadsutveckling typ Smart Energi – en mötesplats där en dialog mellan företag, tjänstemän, politiker, akademien kan föras
- Kommuner måste våga mer
- Upphandlingsregler begränsande
- Eldsjälar eller särskilt engagerade/kunniga personer behövs i denna typ av samarbete – innan det etableras som något naturligt
- Det finns mängder av visioner och idéer hos företag, såväl små som stora
- Ta reda på hur man arbetar i Malmö och Stockholm

Förslag till arbetsmodell (från ett av företagen):

- Markägare/kommun bjuder in till en projektgrupp
- Uppgift: skapa innehåll i en områdesplan
- Du måste uppfylla vissa kriterier för att vara med i gruppen: hållbarhet i din affärsidé, kunna finansiera
- Gruppen tar fram vision-mål-aktiviteter-tidplan-finansiering
- Små företag bjuds in steg 2 – då exploatering startar

Ytterligare förslag från företagen:

- Driv fler projekt typ Hållbara Städer där t ex små företag får möjlighet till ersättning för nedlagt arbete
- Sätt upp en bild av ett område hur det ska se ut när det används – en målbild – därefter back-casting
- 

Synpunkter från intervjuade företag:

- Små företag kan vara med om de får ersättning/affär
- Stora företag har mer resurser
- De kan leverera förslag på intressanta system/produkter/tjänster – arbetsmodeller/organisation/"mjuka" frågor
- Genom sina nätverk har företagen även många internationella erfarenheter/lösningar
- Alla är positivt inställda till samarbete inom affärsdriven hållbar stadsutveckling

- Men pekar på attitydproblem inom kommuner/offentliga sektorn  
– viktig fråga: vill/finns det förutsättningar för kommunala planerare att samarbeta?
- BID-konceptet är intressant
- Samarbete med "key-suppliers" har Skanska som en arbetsmodell
- Malmö borde studeras
- Problem med "idé-stöld" för små företag



### **BILAGA 3**

*– Sammanfattning av seminarium/”stakeholdermöte” och samtal den 31 maj 2011:  
Affärsdriven hållbar stadsutveckling – en möjlighet för näringslivet*

Den 31 maj 2011 arrangerade pilot 4 ett stakeholdermöte ute vid Nya Krokslätt med företag och näringsliv som målgrupp. Rubriken var ”Affärsdriven hållbar stadsutveckling – en möjlighet för näringslivet”. Ett 30-tal företagsrepresentanter från vitt skilda områden – som byggbranschen, IT och mobilitet -deltog i workshopen.

Mötet var upplagt så att deltagarna först fick höra om bakgrunden till mötet från Pilot 4-projektets ledning. Därefter följde en presentation om projekt Nya Krokslätt – en av fokusgruppens fallstudier. Presentationen gjordes av Lage Persson, Husvärden AB, Berth Olsson, Bengt Dahlgren AB och Camilla Wenke, Ramböll, som är ledamöter i projektets styrgrupp för Hållbar Stadsutveckling. Ytterligare en presentation eller betraktelse om nya arbetssätt gjordes av Mats Dynevik från Skanska Fastigheter.

Efter de två presentationerna delades deltagarna upp i ett antal diskussionsgrupper som fick diskutera i förväg utvalda frågor (i stort sett de frågeställningar som redovisas i början av denna rapport).

Det kom fram många intressanta fakta och idéer. Företag som ser affärsmöjligheter vill gärna vara med mer aktivt i en framtida stadsutveckling och utveckla nya eller befintliga innovativa produkter och tjänster. Det behövs nya ”arenor” där fler än de som brukar vara med – läs stadsplanerare, arkitekter, byggbranschen - kan träffas och diskutera hur man kan uppnå en mer hållbar stadsutveckling.

## 4. SOCIALA DIMENSIONEN I AFFÄRSDRIVEN HÅLLBAR STADSUTVECKLING

Ann-Beth Antonsson, Elin Eriksson, IVL Svenska Miljöinstitutet, Stefan Molnar, Bert-Ola Bergstrand, Handelshögskolan, Lars Ekberg, Mölndals stad, Maria VE Johansson, Västra Götalandsregionen

I detta avsnitt analyseras den sociala dimensionen i affärsdriven hållbar stadsutveckling.

### DEN SOCIALA DIMENSIONEN

Den sociala dimensionen av hållbar stadsutveckling innefattar många aspekter och intressenter liksom målgrupper. Den sociala dimensionen handlar om strategier och metoder för att uppnå grundläggande värden som demokrati, frihet, välfärd och trygghet i dag men också om en utveckling som på sikt säkrar dessa värden.

Vad som ingår i den sociala dimensionen är inte entydigt definierat. Det finns ett värde i att inte avgränsa området, eftersom det också ger möjlighet att aktualisera nya frågor inom detta mycket komplexa område. Den sociala dimensionen kan översiktligt beskrivas med några olika variabler, målgrupper, mål och utmaningar, se figur 1.



Figur 1. Översikt över vad som kan ingå i den sociala dimensionen av hållbar stadsutveckling.

Den sociala dimensionen är ett viktigt politikområde som diskuterats och utvecklats under lång tid. Det finns många exempel på hur man arbetat med dessa frågor. Några som rör hållbar stadsutveckling är:

- Stadsplanering där olika boendeformer (villor, hyreshus och bostadsrätter samt större och mindre lägenheter) blandas för att motverka segregering.

- Skapandet av mötesplatser, skydd eller aktiviteter för olika grupper, exempelvis gemensamhetslokaler för alla i ett område eller för särskilda grupper, skyddade arbeten för personer med funktionsnedsättning eller härbärgen för misshandlade kvinnor.

## **SOCIALT HÅLLBAR STADSUTVECKLING**

Med socialt hållbar stadsutveckling fokuseras på hur centrala strukturer och processer i städer, exempelvis transportsystem, bebyggelse, kultur, mötesplatser, sociala grupperingar och institutioner - bidrar till den sociala dimensionen, se figur 1. Men hur skapas städer som förmår säkra ett gott liv för människor i dag, utan att äventyra möjligheten till goda liv för framtida generationer?

## **AFFÄRSDRIVEN SOCIALT HÅLLBAR STADSUTVECKLING - TVÅ PERSPEKTIV**

Det finns många exempel på hur stadsutveckling bidrar till social hållbarhet. En stor del av dessa är politikdrivna. Denna text fokuserar på "affärsdrivna" processer och frågan är om och i så fall på vilket sätt affärsdrivna processer kan bidra till socialt hållbara städer? I detta kapitel undersöks två processer som bygger på olika perspektiv och därmed också olika typer av insatser som bidrar till social hållbarhet. Dessa två processer är:

- Social hållbarhet i samband med utveckling eller exploatering av nya eller redan existerande stadsområden.
- Socialt entreprenörskap - med vilket menas initiativ som först och främst finns till för att lösa samhällsproblem av olika slag, men som får sina huvudsakliga intäkter från affärsverksamhet. I denna text fokuseras på det sociala entreprenörskap som bidrar till den sociala dimensionen i våra städer.

Nedan ges några exempel på arbete med social hållbarhet utgående från båda dessa perspektiv.

## **SOCIALT HÅLLBAR EXPLOATERING AV NYA OCH GAMLA STADSOMRÅDEN**

Affärsdriven socialt hållbar stadsutveckling har diskuterats i samband med exploatering av områden som Norra Älvstranden och Kvillebäcken i Göteborg. Insatser har gjorts för att lyfta de sociala frågorna och beakta dem i planeringsprocessen. Utmaningen i dessa områden har bland annat varit att kombinera socialt hållbar utveckling med näringslivsutveckling, med fokus på de byggföretag som ska bebygga det exploaterade området.

Hållbarheten återspeglas bland annat i energieffektiva hus, delvis green-building-klassade men också i tillgång till och användning av kollektivtrafik. Även om Norra Älvstranden har många större och dyrare lägenheter, finns där också mindre lägenheter med en annan prissbild, vilket underlättar för yngre att etablera sig i området. Sociala frågor som uppmärksammas är bland annat att bebyggelsen ska vara blandad och kanske även innehålla "bokaler", dvs. lokaler där man både kan bo och arbeta. Andra frågor som är viktiga i ett socialt perspektiv är bland annat transporter mellan bostad

och arbete, en levande stadsdel med möjlighet till aktiv fritid i form av grönområden och parker, kulturliv, tillgång till caféer och restauranger, marknader som skapar folkliv, långa öppettider samt hög digital kapacitet.

Ett intressant exempel från Norra Älvstranden är Rockverkstan, en rep-lokal som drivs i ABF:s regi. Ett gammalt ställverk har byggts om på initiativ av ett byggföretag. Genom att göra en ekonomisk kalkyl på vilken hyra som kunde tas ut, satte man ramarna för kostnaden för ombyggnationen. Rockverkstan är sannolikt Sveriges största musiksamlingsplats och av stor social betydelse inte bara för Norra Älvstrandsområdet.

Arbetet med Norra Älvstranden och Kvillebäcken är exempel på hur affärsdrivna processer och den sociala dimensionen möts i exploaterandet av helt nya områden i staden. Men affärsdrivna processer kan också spela roll i att utveckla den sociala dimensionen i redan existerande stadsområden. De utvecklingspartnerskap mellan fastighetsägare som har vuxit fram i Bergsjön under senare år är exempel på sådana processer.

År 2001 bildades Gärdsås Torgbolag, med syftet att gemensamt utveckla området Gärdsås i Bergsjön, som var förknippat med kriminalitet och otrygghet, vilket påverkade både fastighetsägare och boende negativt. När bolaget bildats, startade en process där området genomgick en transformering. En fastighet restaurerades och fylldes med olika verksamheter. Ett torg skapades där en större livsmedelsaktör lockades att etablera sig. Man involverade också de boende i olika aktiviteter för att få deras önskemål om utformning av bostadsområdet och torget.

Resultat av projektet är att brottsligheten har minskat och de som bor eller arbetar i området trivs bättre. Därmed har också omsättningen på boende minskat i området. Dessutom, finns indikationer på att värdet på fastigheterna har ökat, delvis på grund av detta projekt. I kölvattnet av Gärdsås Torgbolag bildades år 2010 ett nytt partnerskap mellan fastighetsägare i området, kallat Bergsjön 2021, med syfte att denna gång ta ett helhetsgrepp på Bergsjön. Tanken är att partnerskapet ska utgöra en motor för Bergsjöns utveckling genom att bidra till en trygg och positiv bild av Bergsjön, men också genom att sätta näringslivsfrågor i fokus.

### *Exploateringsprocessen*

Stadsutveckling kan på ett mycket övergripande sätt beskrivas med följande modell.

Staten kan genom lagstiftning i stor utsträckning påverka planprocessen, men kommunerna har genom sitt planmonopol möjligheten att påverka innehållet vid exploatering av nya områden. Den makten förstärks om kommunen dessutom är markägare, möjligheterna att ställa krav vid exploatering blir då starkare

I ett tidigt skede bjöds näringslivet in för att medverka i planeringen av Norra Älvstranden. Inbjudan kombinerades med information om de ekonomiska ramarna (ungefärligt kvadratmeterpris för marken) samt information om att de som medverkade i planeringsprocessen skulle få mark tilldelad. I planeringen av Kvillebäcken, var byggföretagen även delaktiga i utvecklingen av detaljplanen för området, även om politikerna slutligen fastställer detaljplaner. För byggherrarna innebär det en kostnad att medverka i planeringen, men denna kostnad ansågs motiverad eftersom de samtidigt garanterades mark som kunde exploateras inom de ramar som utvecklas i planeringsprocessen.

En erfarenhet från Norra Älvstranden och Kvillebäcken är att bred samverkan i planeringsprocessen mellan experter med varierande inriktning från näringsliv och kommunen, bidrar till att processen blir kreativ. För Norra Älvstranden

fortsatte diskussionerna och samverkan mellan byggherrarna under planerings- och genomförandefasen. En fördel med detta var att byggherrarna satte normerna gemensamt. Eftersom det fanns ett gemensamt intresse av att området skulle utvecklas på ett bra sätt, framfördes också kritik när bidraget från någon byggherre inte uppfattades som tillräckligt bra. Denna återkoppling finns normalt sett från kommunen i samband med bygglov, men för Norra Älvstranden blev detta en gemensam process som även involverade byggherrarna.

## **SOCIALT ENTREPRENÖRSKAP**

Socialt entreprenörskap är ett annat exempel på den roll som affärsdrivna processer kan spela i socialt hållbar stadsutveckling. Socialt entreprenörskap - ibland också kallat samhällsentreprenörskap - är på ett globalt plan ett snabbväxande fenomen, som dock är relativt outforskat inom såväl akademi som politik. (Light 2008: 1) Forskare brukar tala om att det finns ett bredare och smalare synsätt på vad socialt entreprenörskap är. (Bergstrand, Björk, Molnar 2011: 8; Palmås 2008: 5)

Den bredare synen på socialt entreprenörskap hämtar kraft ur en bredare syn på entreprenörskap i allmänhet som under senare år har blivit vanligare på den europeiska kontinenten. Entreprenörskap handlar här om att gripa tag i en möjlighet och skapa någonting nytt - att vara en eldsjäl - snarare än att driva företag. I linje med denna tradition ses den sociala entreprenören som en "samhällsförändrande eldsjäl", som likaväl kan vara organiserad inom bidragsfinansierade ideella organisationer, som offentlig sektor eller ett företag. (Asplund et al. 2010; Apprino/CIP Chalmers 2007: 6; Bergstrand & Molnar 2010; Palmås 2008: 3-4)

Den smalare synen på socialt entreprenörskap hämtar sin inspiration från ett mer angloamerikanskt och företagsinriktat perspektiv. Begreppet socialt entreprenörskap används här för att beskriva initiativ som först och främst finns till för att skapa socialt och/eller ekologiskt värde, men som till skillnad från traditionella bidragsfinansierade ideella organisationer får sina huvudsakliga intäkter från affärsverksamhet - med andra ord genom försäljning av varor, tjänster och kunskap. (Martin & Osberg 2007; Nicholls & Cho 2006) Eventuell ekonomisk avkastning delas inte alls, eller enbart i begränsad utsträckning, ut till ägare och investerare. Istället återinvesteras denna i den egna verksamheten eller i liknande samhällsorienterade initiativ. (Bergstrand, Björk, Molnar, 2010: 14-16) Entreprenörskapet är dessutom organisatoriskt fristående från offentlig sektor och sker i Sverige - liksom i andra länder - inom ramen för en rad olika juridiska organisationsformer; alltifrån ideella föreningar och dess internationella motsvarigheter, till kooperativ och aktieföretag. I engelsktalande länder används uttrycket "social enterprise" som ett samlingsnamn för den typ av organisationer som sociala entreprenörer skapar. Och på många andra språk existerar liknande begrepp. (Kerlin, 2009) Ibland används den svenska motsvarigheten "socialt företag" på detta vis. (Palmås, 2003) Många tongivande aktörer i Sverige har dock en smalare syn på vad ett socialt företag är - en ekonomisk förening vars syfte är att erbjuda sysselsättning till individer som står långt ifrån arbetsmarknaden. (Coompanion, 110902; Regeringen, 110902; Tillväxtverket, 110902) För att undvika eventuella missförstånd undviks därför begreppet "socialt företag" i denna text. Vad gäller socialt entreprenörskap så inriktar sig texten på det "smalare" mer affärsinriktade synsättet.

### *Det sociala entreprenörskapets roll i socialt hållbar stadsutveckling - två exempel*

För att illustrera den roll som socialt entreprenörskap kan spela i den socialt hållbara utvecklingen av städer beskrivs här kort de två göteborgsverksamheterna Allwin och Mitt Liv.

Verksamheten Allwin startades som en reaktion mot det faktum att vi i Sverige varje år slänger stora mängder överbliven mat, samtidigt som den urbana fattigdomen breder ut sig och jordens resurser sinar. Allwins affärsidé är att ta hand om andra företags överskott - exempelvis mat, dryck, och filter - och distribuera till behövande hjälporganisationer och individer. Istället för att slänga varorna eller avsätta resurser för att portionera ut överskottsvarorna väljer följaktligen industrin - företag såsom Abba Seafood och Gothia Towers - att betala Allwin för att ta hand om jobbet. Allwin drevs ursprungligen som en stiftelse, men insåg att de genom att inkorporera ett affärselement kunde få en större genomslagskraft och ekonomisk hållbarhet. Stiftelsen Allwin driver i dag ett aktiebolag och har sedan starten 2006 utökat sin verksamhet till att också gälla Stockholm och Malmö. De har nu blicken riktad utomlands. (Allwin, 110902; Sociala Investeringar i Västsverige, 110902)

Liksom Allwin startades företaget Mitt Liv upp med målet att arbeta för ett bättre samhälle, genom att åstadkomma ökad mångfald och integration på den svenska arbetsmarknaden. Mitt Liv erbjuder ett mentorskaps- och utbildningsprogram för unga med invandrarbakgrund, inom vilket de tilldelas en personlig mentor från ett större företag - t ex. Lindex, Capio, Länsförsäkringar eller Volvo. Syftet är att deltagarna ska få kunskaper om arbetslivet och sociala nätverk som ska föra dem ett steg närmare arbetsmarknaden. Mitt Livs affärsmodell bygger på att deltagarna i programmet genom föreläsningar och andra uppdrag genererar inkomster tillbaka till verksamheten. Mitt Liv har inte som huvudsyfte att dela ut avkastning till sina ägare och investerare - aktörer såsom Holtback Invest, Sätilla PPI och Gardell Holding. Verksamheten drivs därför enligt den speciella bolagsformen Aktiebolag (svb), inom vilken vinsten endast i begränsad utsträckning får delas ut till aktieägare. (Mitt Liv, 110902; Spaning från väst, 110902)

Dessa två exempel illustrerar vilken roll socialt entreprenörskap kan spela i socialt hållbar affärsdriven stadsutveckling i Göteborg. De båda verksamheterna bygger sociala nätverk och infrastrukturer för att resurser - såväl kunskaper som överblivna varor - ska fördelas på nya sätt i urbana miljöer. Inkomster från affärsverksamhet finansierar deras strävan att skapa sociala (och i Allwins fall också ekologiska) värden. På så sätt berör verksamheterna ett antal centrala delar hos den sociala dimensionen - fattigdom, etnisk segregation och bristande jämställdhet.

## **DISKUSSION**

### *Om vilka sociala frågor som behandlas*

Det sociala entreprenörskapet tar ofta sin utgångspunkt i ett specifikt samhällsproblem, exempelvis invandrares svårigheter att komma in på arbetsmarknaden, vilket är fallet med företaget Mitt Liv, eller möjligheten att förse utsatta grupper med livsnödvändigheter som de annars haft svårt att köpa, vilket är fallet med Allwin. Det sociala entreprenörskapet i dagens Sverige rör ofta integrationsfrågor av olika slag. På sikt kommer sannolikt andra frågor att aktualiseras, exempelvis hälsa och den åldrande befolkningen.

Globalt kan andra frågor komma att hamna i fokus, såsom tillgång till vatten, fattigdomsbekämpning och problem relaterade till klimatförändringar. Socialt entreprenörskap i USA, rör oftast denna typ av frågor.

Socialt hållbar exploatering behandlar sociala frågor i ett betydligt bredare perspektiv än det sociala entreprenörskapet. Exploateringsprocesser innebär ett ansvar för de samlade livsvillkoren för dem som kommer att bo, verka och leva i stadsområden. I socialt hållbar exploatering kan självklart sociala entreprenörer vara delaktiga, men enbart som ett komplement till de processer som idag drivs av andra aktörer, såsom kommuner och byggherrar.

En mer kritisk granskning av exemplen ovan visar att det finns en stor potential för utveckling av de sociala kraven i samband med exploatering av nya områden. Den sociala dimensionen har så här långt främst behandlat tillgänglighet och transporter, grönområden samt sammansättning av lägenheter för att i någon mån motverka segregering. Flera områden av intresse för socialt hållbar exploatering är inte alls eller i begränsad utsträckning integrerade i stadsutvecklingsprocessen, exempelvis mångfald, utsatta grupper eller jämställdhet. Eftersom social hållbarhet är ett nytt område, kan det vara svårt att fylla dessa begrepp med ett konkret innehåll i samband med utveckling och exploatering av nya stadsområden. Här behövs en diskussion som undersöker vad som är möjligt att inkludera och vilka metoder som bidrar till socialt hållbar exploatering av stadsområden. Sannolikt finns en potential för att inkludera betydligt fler frågor än de som i dag vanligtvis ingår.

Skillnaderna mellan vad som behandlas i socialt entreprenörskap respektive socialt hållbar exploatering återspeglar att de bygger på intresse för en specifik fråga, ofta en specifik och på något sätt utsatt grupp (socialt entreprenörskap) vilket leder till en begränsning till sådana frågor som är relevanta för denna grupp, respektive att det handlar om en del av befolkningen som kommer att bo i ett område, där en mängd olika sociala frågor är relevanta och viktiga (socialt hållbar exploatering).

### *Sociala drivkrafter*

Drivkrafterna för att inkludera den sociala dimensionen i exploateringsprocesser finns till stor del inom den politiska sfären och inom kommuner som är ansvariga för stadsutveckling och för många sociala frågor som rör medborgare. Detta dubbla ansvar innebär att politiker genom politiska beslut om socialt hållbar exploatering kan förebygga sociala problem och även kostnader relaterade till sociala problem av olika slag.

Drivkrafterna för socialt entreprenörskap är istället en uttrycklig vilja att förbättra samhället i något specifikt avseende. Här är samhällsförbättring den centrala drivkraften, till skillnad från inom exploateringsprocesser, där möjligheten att utveckla och fördjupa arbetet med den sociala dimensionen snarare är ett komplement till stadsplaneringsprocessen.

### *Affärsmässiga drivkrafter*

#### **SOCIALT HÅLLBAR EXPLOATERING**

Det finns flera intressanta exempel på exploatering av nya områden där kommuner samverkat med näringslivet för att gemensamt utveckla socialt hållbara stadsdelar. De arbetsprocesser som använts har byggt på tydliga mål och att näringslivet involverats i ett tidigt skede i planeringsprocessen. I exemplet Kvillebäcken kombinerades de höga målen med medel avsatta för utvecklingsarbete som krävdes för att kunna nå målen. Näringslivet har därmed, med visst ekonomiskt stöd, utvecklat metoder för att klara de krav som kommunen ställt. Kraven har varit en drivkraft för förändring.

Det ekonomiska perspektivet och de affärsmässiga drivkrafterna är viktiga för näringslivets medverkan i exploatering och utveckling av stadsområden.

Att få rättighet att köpa mark är en förutsättning för att företag ska kunna bygga fastigheter och därmed även sälja dessa. Medverkan i planeringsprocessen som lägger grund för detta har därmed starka affärsmässiga incitament. I planeringsprocessen är det därmed möjligt att introducera krav och villkor för exploateringen och utvecklingen som måste följas, för att företag ska få delta i denna process. Dessa krav behandlar många områden och det är fullt möjligt att introducera krav och villkor som rör den sociala dimensionen.

Krav som enbart måste uppfyllas utan att de upplevs ge mervärden för företagen eller brukarna, riskerar att fördyra exploatering och utveckling och därmed även öka brukarnas kostnader. För att motverka detta är det en fördel om de krav som ställs ger ett mervärde för brukarna som också innebär att stadsområdet blir attraktivare. Dessutom är det en fördel om den utveckling som kraven kan leda till, är användbar inte bara vid ett exploaterings- eller utvecklingsprojekt utan också inom kommande projekt. Om kommuner kan göra det tydligt att de krav som ställs uppfyller dessa kriterier, innebär det starkare affärsmässiga incitament för företagen att delta i utvecklingsarbetet för socialt hållbarare stadsområden.

## **SOCIALT ENTREPRENÖRSKAP**

Sociala entreprenörer drivs först och främst av viljan att skapa ett bättre samhälle. Affärsprocesserna utgör istället ett sätt att finansiera organisationens samhällsförbättrande målsättning, genom att eventuell vinst återinvesteras i verksamheten i form av drift, personalkostnader och internt utvecklingsarbete, alternativt investeras i andra samhällsförbättrande initiativ. Om - och i så fall hur mycket av - eventuell vinst som tillåts delas ut till ägare och investerare varierar från företag till företag och från land till land. I ett skotskt sammanhang får maximalt 35% av vinsten delas ut till aktieägare enligt landets paraplyorganisation för socialt entreprenörskap SENSOT (SENSOT, 111005). I USA talas det istället om att socialt entreprenörskap kan vara "for-profit" och "non-profit", där det senare markerar en begränsning vad gäller utdelning av vinst, medan det förra inte har en sådan begränsning. (Kerlin, 2009) Några liknande riktlinjer har till dags dato inte tagits fram i en svensk kontext.

Även om den huvudsakliga inkomsten för socialt entreprenörskap härrör från affärsverksamhet, så är ofta bidrag, projektmedel och investeringskapital viktiga kompletterande inkomstkällor. När det gäller det senare håller det på ett globalt plan på att växa fram en marknad för sociala investeringar (också kallat "impact investing"), med vilket menas kapital – till exempel aktie- eller lånekapital – som investeras i samhällsförbättrande initiativ. Investerarens uttryckliga vilja är att tjäna pengar och göra social nytta samtidigt. I en rapport om detta framväxande tillgångsslag uppskattas att mellan 400 miljarder och 1 biljon USA-dollar kommer att investeras i denna sektor mellan år 2010 och 2020. Siffran gäller enbart investeringar i fattigdomsbekämpning i utvecklingsländer, vilket indikerar att siffran är ännu större om hela den samhällsförbättrande sektorn inkluderas. I sammanhanget ska det också påpekas att sociala investeringar inte ska blandas ihop med det mer "mogna" området SRI (Socially-Responsible Investments), som snarare fokuserar på att inte investera i "dåliga" verksamheter, såsom tobak och vapenhandel. (Donohoe, 2010) Det är det senare området som de svenska "etiska fonderna" framförallt fokuserar på.

Avslutningsvis kan konstateras att genom att socialt entreprenörskap innefattar affärsmässighet, kanaliseras konsumentkapital och investeringskapital in i samhällsförbättrande initiativ, istället för att konsumeras eller investeras inom den



traditionella privata sektorn. Detta är en möjlighet som även kan användas i socialt entreprenörskap för hållbara städer.

## EN JÄMFÖRELSE

Det är uppenbart att den primära drivkraften för socialt entreprenörskap är verksamhetens samhällsförbättrande mål, vilka framförallt finansieras genom affärsverksamhet. För socialt hållbar exploatering är de affärsmässiga drivkrafterna betydligt starkare och byggherrarnas drivkrafter är att öka verksamhetens omfattning och lönsamhet. Dessutom kan företagen ha andra mål som handlar om olika former av kvaliteter i deras verksamhet. Dessa kvaliteter kan även innefatta sociala mål. Eftersom socialt hållbar exploatering sker på en marknad, måste byggherrarnas erbjudande anpassas till de krav som kunden, i detta fall kommunen, ställer.

### Om spelregler

En erfarenhet från samverkan med näringsliv i planeringsprocessen för socialt hållbar exploatering är att det är viktigt med tydliga spelregler. Tydligheten när det gäller delaktighet och vilka fördelar det innebar vid tilldelning av rättigheter att köpa mark var viktigt vid exploateringen av Norra Älvstranden. Tydliga krav är sannolikt nödvändigt för att uppnå satta mål för social hållbarhet. Det kan också vara viktigt att tydliggöra beslutsvägar, så att de som deltar i planeringsprocessen inte får en bild av att de har möjlighet att fatta beslut, när det i själva verket handlar om att ta fram underlag för beslut som fattas av andra.

Spelreglerna för socialt entreprenörskap utgörs till stor del av gällande lagar, regler och normer i samhället. Det sociala entreprenörskapet verkar inom dessa spelregler och måste till stor del anpassa sig efter dem. Samtidigt kännetecknas socialt entreprenörskap - liksom alla former av entreprenörskap - av en vilja att utmana och övervinna hinder i samhället i syfte att skapa nya möjligheter. Det sociala entreprenörskapet hittar med andra ord ständigt sätt att göra möjligheter av de spelregler som finns, men kan också arbeta aktivt för att omformulera spelreglerna.

En jämförelse visar att socialt hållbar exploatering kännetecknas av ett behov av att skapa tydliga och delvis nya spelregler för affärsrelationen med de affärsdrivande partners som medverkar i exploateringsprocessen. Socialt entreprenörskap fokuserar istället på att skapa nya möjligheter av existerande spelregler.

### Om delaktighet

En grundläggande fråga om delaktighet handlar om vem eller vilka som ska vara delaktiga. I planeringen av Norra Älvstranden och Kvillebäcken var främst näringslivet genom de företag som ville få byggrätter delaktiga. För socialt hållbar exploatering vill man dessutom involvera de som ska bo och verka i det område som planeras, ofta benämnds "brukarna". I tidiga planeringsfaser, då många av de strategiskt viktiga besluten fattas, är det ofta inte möjligt att involvera dem som kommer att bo eller arbeta i området. Besluten fattas därför främst av politiker och handläggs av kommunens tjänstemän. Även näringslivet kan vara delaktigt dels genom att aktivt ta kontakt och lämna förslag, dels genom att medverka i planeringsmöten och framföra åsikter och förslag.

För socialt entreprenörskap handlar delaktighet primärt om att etablera kontakter med och involvera de utsatta grupper som är målet för verksamheten, till exempel fattiga människor eller personer med sviktande hälsa. Dessutom kombinerar socialt entreprenörskap också avlönad personal med ideellt arbetande personal, vilket ger en

extra öppenhet för människor att delta och bidra till verksamhetens mål.

En jämförelse visar att den socialt hållbara exploateringen har behov av delaktighet från en stor, komplex och svårdefinierad grupp, medan det sociala entreprenörskapet utöver målgruppen för verksamheten riktar sig mot en mer avgränsad och ofta mindre grupp som består av de aktörer som behövs för att nå verksamhetens mål.

### **Utmaningar**

För att utveckla arbetet med socialt hållbar exploatering men också med socialt entreprenörskap, finns flera utmaningar som söker sina lösningar.

### **ATT BALANSERA OLIKA INTRESSEN**

I planering inför exploatering av stadsområden är byggherrar självklara aktörer. De som ska bo och arbeta i de nya stadsmiljöerna är också intressenter men kan vara svåra att nå och involvera i planeringen och om de involveras, kan de ha svårt att göra sin stämma hörd. Detta innebär att det finns en obalans mellan olika intressen, som på något sätt måste beaktas och hanteras.

För socialt entreprenörskap finns oftast ett gemensamt mål för samtliga inblandade parter - samhällsförbättring - och intressekonflikter eller skillnader i intressen är inte lika påtagliga och stora som i socialt hållbar exploatering. Däremot kan konflikter uppkomma med andra aktörer, exempelvis traditionella företag inom samma näringsgren.

### **FORMER FÖR DELAKTIGHET**

Det finns ett behov av att öka brukarnas delaktighet i tidiga planeringsfaser. Samtidigt är detta svårt att åstadkomma eftersom brukarna oftast inte är kända så tidigt. Nya former för delaktighet behöver därför utvecklas. Vid stadsplanering finns försök med öppna planeringsprocesser där allmänheten bjuds in att komma med förslag och synpunkter. Detta är intressant och bör vidareutvecklas. En öppen och gärna internetbaserad planeringsprocess med möjligheter att lämna synpunkter gör planeringen mer synlig, tydlig och transparent. Erfarenheten från denna typ av processer är delvis goda. Det finns dock ett missnöje med att det är svårt att få gehör för åsikter och förslag, vilket till stor del beror på att en enskild medborgares förslag har svårt att få genomslag. Ett sätt att hantera detta är att även ha en god transparens i hanteringen av förslag, så att medborgarna får återkoppling om hur planeringsprocessen fortskrider och hur förslagen hanteras samt vilka principer som är viktiga vid bedömningen av förslag. En sådan återkoppling kan öka förståelsen för planeringsprocessen och i bästa fall också acceptansen för de beslut som fattas. Saknas återkoppling, kan informationen och diskussionen istället uppfattas som ett spel för gallerierna och undergräva förtroendet för processen och dem som ansvarar för dem.

De webbplatser som konsortierna för Kvillebäcken och Västra Eriksberg har är exempel på hur man kan använda internet i samband med exploatering av nya områden. Utvecklingen av Bergsjön har också innefattat insatser för att öka de boendes delaktighet i den utvecklingsprocess som drevs med målet att öka tryggheten i området och därmed på sikt även bostädernas värde.

Delaktighet och brukarinflytande är ofta integrerat i det sociala entreprenörskapet. Det sociala entreprenörskapet är vanligtvis avgränsat till en utsatt grupp och det är ofta enklare och mer självklart att denna grupp på något sätt är delaktig. Dels är gruppen förhållandevis lätt att identifiera, dels innefattar verksamheten vanligtvis

återkommande och personliga kontakter som sällan är möjligt på samma sätt för socialt hållbar exploatering.

### **Vilka har förutsättningar att vara delaktiga?**

En återkommande fråga om delaktighet handlar om vilka som är mest delaktiga och om det finns grupper som sällan är delaktiga. Exempelvis är en internetbaserad process som bygger på svensk information anpassad till dem som har tillgång till dator (vilket många men inte alla har), är vana att läsa och behärskar svenska. Detta utesluter en del invandrare och äldre som oftare saknar dator.

Den sociala dimensionen handlar delvis om utsatta grupper. Generellt sett har utsatta grupper svårare att göra sin stämma hörd än de som inte betraktas som utsatta (de som inte betraktas som utsatta beskrivs ibland som medelålders heterosexuella friska män). En del av de utsatta har betydligt svårare att framföra åsikter och är därför beroende av att andra för deras talan. Detta gäller exempelvis personer med förståndshandikapp eller annan funktionsnedsättning och äldre som blivit senila.

En särskild utmaning är därför att utveckla former som även ger utsatta grupper möjligheter att påverka planeringsprocessen.

Inom socialt entreprenörskap kan det också finnas hinder för delaktighet, men dessa är betydligt mindre än för socialt hållbar exploatering och därför är inte heller delaktighet en stor utmaning inom socialt entreprenörskap.

### **Formulering av regler och krav**

Lagar, regler men även krav vid upphandling och i stadsplaner och bygglov styr planeringsprocessen och kan vara en viktig drivkraft för socialt hållbar stadsutveckling. Byggherrarna är intresserade av sådan utveckling som marknaden är villiga att betala för. Det är inte säkert att det finns en betalningsvilja för allt det som bedöms som viktigt ur ett socialt perspektiv. Därför är det viktigt att kommunen formulerar krav och regler som gäller oavsett marknaden betalningsvilja. Sådana krav kan implementeras på många olika sätt i byggprocessen, exempelvis genom detaljplaner, genom lagar och nationella föreskrifter men också för varje område genom olika former av upphandlingskrav.

Ett intressant exempel på användning av krav är Kvillebäcken, där kommunen i samverkan med privata markägare, tillika byggherrar, har formulerat högt uppsatta mål inklusive innovationsmål. Dessa mål kombineras med en pott på 35 miljoner som avsatts för det utvecklingsarbete som krävs för att nå innovationsmålen.

Formuleringen av krav är inte oproblematiske. Om kraven är unika för varje objekt, blir utvecklingskostnaderna höga vilket leder till höga kostnader för dem som ska bo i det nyutvecklade området. Erfarenhetsutbyte och successiv utveckling av arbetsmetoder och teknik är därför viktigt.

Inom socialt entreprenörskap har gällande regler och krav knappast någon pådrivande eller utvecklande effekt. Lagar och regler sätter däremot ramarna för, och begränsar ibland också det sociala entreprenörskapet. Därför lyfts behovet av nya lagar och regler, specifikt anpassade för sociala entreprenörer, ibland fram som något som kan underlätta processer av detta slag. I många länder har det exempelvis på politisk väg tagits fram speciella finansierings- och associationsformer för sociala entreprenörer.

## REKOMMENDATIONER

Metoder för socialt hållbar exploatering behöver utvecklas speciellt inom följande områden:

- Vilka frågor som behandlas inom den sociala dimensionen.
- Vilka former som används för att öka delaktigheten i planeringsprocessen från de som i framtiden kommer att bo i området.
- Hur krav utformas för att tydliggöra krav på byggherrar mm på den sociala dimensionen av hållbar stadsutveckling. Dessa krav styr exploateringen och är randvillkor för byggherrarnas affärsintresse.

För det sociala entreprenörskapet behövs utveckling speciellt inom följande områden:

- Hur sociala entreprenörer ska erhålla fler finansieringsmöjligheter. Sociala entreprenörer har ofta svårt att få kapital genom traditionella finansieringskanaler.
- Hur nya associationsformer kan utvecklas specifikt lämpade för socialt entreprenörskap, så som bolagsformer Community Interest Company i Storbritannien.
- Hur sociala entreprenörer kan komma att spela en större roll i offentliga upphandlingar av olika slag
- Hur innovationssystem och inkubatorer specifikt lämpade för sociala entreprenörer kan utvecklas, så som ”Center för Socialt Entreprenörskap Sthlm” som drivs av SU Innovation vid Stockholms Universitet

## LITTERATUR OCH KÄLLHÄNVISNINGAR

Asplund, C.J., B. Bjerke, D. Hjorth & H. Larsson. 2010 (2007). Publikt Entreprenörskap. Malmö: Malmö University Press

Apprino/CIP Chalmers. 2007. Samhällsentreprenör: En Förstudie. Rapport på uppdrag av KK-Stiftelsen inom ramen för projektet Samhällsentreprenör

Bergstrand, B-O; Molnar, S. 2010. Allt från slottsteater till etiskt klädföretagande - Rapport 1 från följeforskningen av programmet Socialt Entreprenörskap vid Västra Götalandsregionen. Första rapporten av tre inom följeforskningen för programmet Socialt Entreprenörskap vid Västra Götalandsregionen

Bergstrand, B-O; Björk, F; Molnar, S. 2011. Biosphere Entrepreneurship - A pilot study on social entrepreneurship in the Biosphere Reserve Lake Vänern Archipelago and Mount Kinnekulle, Sweden. Biosphere Reserve Lake Vänern Archipelago and Mount Kinnekulle

Donohoe, N-O. 2010. Impact Investments: An Emerging Asset Class. J.P. Morgan Global Research, Rockefeller Foundation & GIIN - Global Impact Investing Network

Holmberg H. 2009. Trygga, säkra, attraktiva stadsdelar. En utvärdering av lokala partnerskap mellan fastighetsägare. Kunskapsproduktion AB.

Kerlin, J. A. 2009. A Comparison of Social Enterprise Models and Contexts. In: Kerlin, J. A. (ed.) Social Enterprise - A Global Comparison. One Court Street, Lebanon: University Press of New England

Light, P. 2008. The Search for Social Entrepreneurship. Brookings Institution, Washington 2008

Nicholls, A. & Cho, A. 2006. Social Entrepreneurship: The structuration of a field. I: Nicholls, A. (ed), Social Entrepreneurship. New models of sustainable social change, Oxford 2006.

Palmås, K. 2003. Den barmhärtiga entreprenören- från privatisering till socialt företagande. Atlas akademi/Agora

Palmås, K. 2008. Socialt entreprenörskap: Ny sektor eller rebranding av ideellt arbete?, i Lundström, A och E. Sundin (red) Perspektiv på förnyelse och entreprenörskap i offentlig verksamhet. Örebro: FSF

Rönnborg P, Jensen C. Personliga intervjuer med Staffan Bolminger, Olle Lindkvist samt Cecilia Strömer på Norra Älvstranden, Lars Gunnar Krantz Göteborg stadsbyggnadskontor, kommunalråd Jan Hallberg

#### Internet

Allwins hemsida. Datum., 110902, kl 13.30, [www.allwin.nu](http://www.allwin.nu)

Coompanions hemsida. Datum. 110902, kl 13.30 [http://www.coompanion.se/sociala\\_foretag/befintlig\\_forskning\\_och\\_utvecklingstendenser\\_kring\\_sociala\\_foretag.aspx](http://www.coompanion.se/sociala_foretag/befintlig_forskning_och_utvecklingstendenser_kring_sociala_foretag.aspx)

Mitt Livs hemsida. Datum 110902. kl 13.30, [www.mittliv.com/](http://www.mittliv.com/)

Regeringens hemsida. Datum 110902, kl 13.30

<http://www.regeringen.se/sb/d/14390/a/161672>

SENSCOT - The Five Criteria. Datum 111005, kl 17.00

<http://www.senscot.net/docs/scottishcriteriajune10wb.pdf>

Tillväxtverkets hemsida. Datum 110902, kl 13.30

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/socialtforetagande.4.3c4088c81204cca906180001274.html>

Sociala Investeringar i Västsverige, Seminariedokumentation, 110902 (publ. 110506), kl 13.30

<http://www.samhallsentreprenor.se/artiklar/sociala-investeringar-i-vastsverige/>

Spaning från väst, Seminariedokumentation, 110902 (publ. 110318), kl 13.30

<http://www.samhallsentreprenor.se/artiklar/spaning-fran-vast-om-nya-satt-att-att-mota-samhallspro>

## 5. BEDÖMNING AV HÅLLBAR STADSUTVECKLING

*Författare: Ivana Kildsgaard, Elin Eriksson och Lisa Bolin*

I detta avsnitt ges exempel på modeller för bedömning av hållbar stadsutveckling, relevanta för affärsdriven hållbar stadsutveckling.

Hållbar utveckling av stadsdelar är ett komplext uppdrag. Det är en lång process som för vissa områden kan ta upp till 20 eller 30 år. Utvecklingen av stadsdelar omfattar strategisk och kontinuerligt integrerat arbete med alla tre hållbarhets aspekter: ekologisk, social, och ekonomisk. Isolerade åtgärder i en av de tre aspekterna har visat sig vara fel. Istället krävs ett integrerat synsätt. Under de senaste årtiondena har hållbar klassificering- och certifieringssystem utvecklats främst för byggnader av olika funktioner, men under de senaste åren har systemen utvecklats även för stadsområden. Det innebär en större komplexitet i jämförelse med certifieringssystem för byggnader, vilket är tack vare större antal berörda yrkesgrupper och tidsdimensionen för utvecklingsprocesser. Certifieringssystem för storstadsområdena fungerar som en riktlinje för projektutveckling och genomförande. De ska användas framförallt som ett verktyg under stadsutvecklingsprocessen. De tillför mervärden till projektet med klart definierade användningsområden:

- transparenta mål, gemensamt språk och vision för alla inblandade
- strategiskt genomtänkt struktur med förmåga att snabbt integrera nya kunskaper inom stadsutveckling
- opartisk och trovärdig bedömning av utvecklingen med jämförelse med andra liknande utvecklingar
- förhandlingar med de lokala myndigheterna för att säkerställa optimala systemlösningar för infrastruktur och fysisk planering
- tidigt engagemang med ”regional infrastruktur” (tillgänglighet, utbud, avfallshantering)
- tidiga engagemang i samhället
- ett attraktivt helhetskoncept för investerare och användargrupper
- marknadsföringsverktyg för kommunala och privata sektorer

En övergripande modell för hållbar utveckling i regionen utvecklades inom visionsarbetet för Det goda livet, 2008.

Denna modell är dock väldigt övergripande och för generell för att kunna användas för utvärdering och styrning i detalj vid affärsdriven utveckling av stadsdelar och samarbeten mellan näringsliv och det offentliga. Däremot finns relativt detaljerade modeller för utvärdering av stadsdelar ur ett miljöperspektiv och till viss del ur socialt perspektiv.

Nedan redovisas exempel på några sådana modeller.

Exempel på indikatorer för hållbar stadsutveckling som behandlas inom olika certifierings system:

#### MILJÖ

- Klimat
- Biologisk mångfald
- Ekosystem
- Luft
- Mark
- Vatten
- Täthet
- Infrastruktur

#### • Gestaltning SOCIALA

- Utbildning
- Arbetsliv
- Hälsa
- Inkomster
- Delaktighet
- Kreativitet
- Demografi
- Trygghet
- Tillgänglighet

#### EKONOMISKA

- Ekonomisk utveckling
- Produktivitet
- Investeringar
- Finansiell stabilitet
- Nyskapande
- Infrastruktur

Det finns många fördelar att jobba med klassnings- och certifieringssystem för stadsdelar. De tillhandahåller en strategiskt genomtänkt struktur med kapacitet att snabbt integrera ny kunskap i stadsutvecklingsprocessen. De gör att hållbarhetsfrågor hanteras med samma eller högre prioritering under hela den ofta långvariga utvecklingsfasen av en stadsdel. Alla aktörer som är knutna till utvecklingen av en stadsdel är kraftsamlad, som resulterar i en gemensam målbild och gemensamt språk relativt fritt från tolkningsmöjligheter. Innovativa lösningar och utveckling är

stimulerad som kan resultera i nya marknadsmöjligheter och på lång sikt integrering av spets lösningar i den allmänna utvecklingen. Samtidigt som klassnings- och certifieringssystem för stadsdelar har så många fördelar finns det också risker med att använda dem. Det är viktigt att certifieringssystem inte upplevs som mål utan ses som medel att uppnå målet. Man ska inte använda dem bara för att plocka upp lätta poäng för att uppnå viss klassningsnivå.

De flesta befintliga modeller för hållbara byggnader och stadsdelar har utvecklats utifrån lokala mål, planeringsprinciper, sociala grunderna, och marknadsförhållanden. Endast ett fåtal tillåter lokala anpassningar och utveckling av skräddarsydda certifikat. De mest kända klassnings- och certifieringssystemen för stadsdelar är BREEAM Communities, LEED Neighbourhood, DGNB Urban Quarters, CASBEE for Urban Development, CASBEE for Cities, and Green Star Communities. Lokala myndigheter och entreprenörer är ansvariga för att aktivt förvalta certifieringsprocessen, särskilt genom fastställande av kvalitetsnormer och tydliga mål inom varje enskilt kriterium. De stöds av en oberoende rådgivare/revisor som tar på sig olika roller i olika projektfaser. På grund av de dokument som krävs och kontroll av uppfyllandet av planerade mål, även i den långsiktiga utvecklingsprocesser, kan den ”röda tråden” upprätthållas. Detta är en stor skillnad jämfört med konventionella processen för stadsdelsutvecklingen.

## **EXEMPEL PÅ MODELLER FÖR BEDÖMNING AV HÅLLBAR STADSUTVECKLING/HÅLLBART BYGGANDE**

### *BREEAM - BRE Environmental Assessment Method*

BREEAM är en metod för miljöbedömning av byggnader som var utvecklad av BRE (British Research Establishment), och lanserad först i 1990. BRE var från början ett statligt institut men har privatiserats och ägs i dag via en stiftelse bestående av aktörer i branschen. BREEAM har certifierat över 200 000 byggnader sedan starten 1990. Under många år har man utvecklat metoden vidare och tagit fram enskilda system för klassning och certifiering av bostäder, kommersiella bygganden, skolor, industriella bygganden, bygganden med speciell funktion, ombyggnation och så vidare. Under åren har man hos BRE också uppmärksammat behovet av att inte bara se på en byggnad utan på hur byggnader interagerar med övriga samhället. Man har därför tagit fram BREEAM Communities. Med hjälp av BREEAM Communities planerar man hela området inklusive byggnader, gator, transport, handel, samhällsservice, energisystem mm. Grundtanken är att främja samhällen där man inte behöver åka långt för att komma till jobb, skola, affärer och annan service. I BREEAM Communities använder man sig av åtta olika områden (kategorier) som man vill påverka planering av det nya området. Dessa är:

- Climate and Energy – översvämnings risker, värmeöar, vattenhushållning, hållbart energisystem, infrastruktur mm.
- Community – förespråka nätverk och interaktion i området, påverkan i beslutsfattning, stötta offentlig verksamhet mm.
- Place Shaping – effektiv markanvändning, planering – och designprocess, öppna ytor, gatubelysning, inkluderande områden mm.



- Buildings – alla bygganden inom BREEAM Communities ska vara certifierade enligt EcoHomes / BREEAM, Code for Sustainable Homes, eller LEED
- Transport and Movement – kollektivtrafik, parkering, gång – och cykelbanor, bilpool.
- Ecology – bevara miljöer, öka biologisk mångfald, plantering mm.
- Resources – lämplig användning av mark, miljöpåverkan, planering av vattenresurs, sophantering, buller, byggavfall mm.
- Business – konkurrenskraftiga företag, företagsmöjligheter, arbetstillfällen mm.

Klassningsprocessen är uppdelad i två steg där aktörer involverade i ett stadsutvecklingsprojekt har möjlighet att identifiera viktiga hållbarhetsfrågor för projektet. I det första steget tar man fram en passande klassningsmetod, befintlig eller skräddarsydd. I det andra bygger man ett lokalt klassningsramverk. Tredjepartgranskningen utförd av en certifierad BREEAM-assessor kan därefter erbjuda en oberoende certifieringsrapport som tydliggör aktörernas hållbarhetsåtagande.

Systemet har åtta kategorier med både obligatoriska, frivilliga samt skräddarsydda (bespoke) frågor. Varje fråga har tre olika poängnivåer. Utöver de frågor som är obligatoriska, väljer projektet själv vilka ytterligare frågor som är relevanta att integrera utifrån områdets karaktär och ambitionsnivå. De skräddarsydda frågorna ligger utanför poängsättningen i den meningen att man kan exkludera dem men fortfarande ha möjlighet att nå högsta betyg. Det finns sex olika betygssteg för klassificeringen där det högsta, outstanding, kräver en total poängsumma som överstiger 85.

Man väljer själv om man vill klassa projektet en eller två gånger under processen men det är den slutliga klassificeringen som är den obligatoriska officiella versionen av områdets hållbarhetsåtagande.

BREEAM Communities kan användas både för nybyggnation och vid ombyggnation, för områden med bostäder och/eller med kommersiella lokaler. Projektstorleken för de befintliga klassningsmetoderna kan variera från ett mindre projekt på tio enheter till större på upp till 5999 enheter. En enhet motsvarar byggnadsnivån. För projekt större än så eller för internationella projekt behöver man skräddarsy tillvägagångssättet.

Ett av de viktiga områden som omfattas i BREEAM Communities är Business and Economy. Förutom arbete med prioriterade affärssektorer för specifika områden som utvecklas prioriterar man en också påverkan på den lokala arbetsmarknaden. Möjligheter för nya företag och investeringar är premierade inom systemet. Områden har totalt fem aspekter som behandlas:

- Prioriterade branscher (business priority sectors)
- Arbetskraft och kompetens (Labour and Skills)
- Arbetstillfällen (Employment)
- Nya affärer (New business)
- Investeringar (Investment)

Under första aspekten, Prioriterade branscher, bor man jobba i samband med Local Enterprise Partnership (LEP) som identifierar prioriterade branscher för områden som utvecklas. Man utvärderar hur bra man svarar till de mål som är definierade av LEP för områden som utvecklas. Local Enterprise Partnership är lokalt ägda partnerskap mellan lokala myndigheter och företag och spelar en central roll för bestämning av lokala ekonomiska prioriteringar och genomförandet av åtgärder för att driva den ekonomiska tillväxten och skapandet av lokala arbetstillfällen. Partnerskapen är ett verktyg för kommunerna att arbeta tillsammans med näringslivet för att påskynda den ekonomiska utvecklingen. Poängen med denna aspekt är att integrera näringslivet i planprocessen, som är inte vanlig i Sverige på samma sätt.

Fjärde aspekten som handlar om nya affärer kan vara ganska relevant för stadsutvecklingen i Sverige. Här jobbar man med att främja företagandet och att under planprocessen ha en dialog, och i bästa fall avtal, med olika företag som ska vara verksamma inom området. Det kan bli svårt att uppnå i Sverige, speciellt med tanken på hur långa planeringsprocessen för stadsdelsområden.

Sista aspekten handlar om attraktivitet för lokala investeringar och ses som en viktig del för att säkerställa ekonomisk hållbarhet av området som utvecklas.

I Sverige, under 2011, pågick ett projekt "Hållbarcertifiering av Stadsdelar" där man utvärderade om de internationella klassnings- och certifieringssystem för stadsdelar skulle vara ett lämpligt verktyg för den svenska marknaden. BREEAM Communities togs som ett utvärderingsfall. Resultat från projektet finns på [www.hallplatsen.nu](http://www.hallplatsen.nu)

För att kunna klassa och certifiera området med BREEAM Communities måste alla byggnader vara certifierade enligt EcoHomes / BREEAM, Code for Sustainable Homes, eller LEED.

BREEAM för byggnader är ett miljöklassningssystem som används för att klassa byggnader utifrån ett antal olika kriterier. För att kunna bedöma byggnaden utgår man ifrån en manual som tagits fram av BRE.

De övergripande målen med BREEAM är att:

- 1 Att begränsa miljöpåverkan från byggnaders livscykel.
- 2 Att möjliggöra att byggnader kan bedömas efter sina miljömässiga fördelar.
- 3 Att erbjuda en trovärdig miljömärkning för byggnader.
- 4 Att stimulera efterfrågan på hållbara byggnader.

Byggnaden som skall klassas enligt BREEAM bedöms utifrån tio huvudområden:

- Management
- Health and Wellbeing
- Energy
- Transport
- Water
- Materials

- Waste
- Land Use and Ecology
- Pollution
- Innovation

BREEAM inriktar sig på byggnaden, de material som används i byggnaden och användningen av byggnaden. Ett vidare perspektiv där man ser på ett helt område eller samhälles hållbarhet eller miljöpåverkan ryms inte inom BREEAM. Undantaget från detta skulle då vara avsnittet som behandlar transporter. Där byggnaden kan få poäng för tillgång till olika samhällsservice som till exempel närhet till skolor, sjukvård osv. Byggnaden bedöms också utifrån tillgången på kollektivtrafik. Men i stort sett så är BREEAM ett sätt att bedöma hållbarhet för en byggnad, inte ett område eller samhälle.

### *LEED - Leadership in Energy and Environmental Design*

LEED är ett miljöklassningssystem som tagits fram av icke vinstdrivande föreningen

U.S. Green Building Council (USGBC), sedan år 2000. Det påminner mycket BREEAM. LEED är anpassat för alla typer av byggnader genom att olika versioner utvecklats från grundversionen. LEED kan användas i såväl projekterings- och driftstadiet samt för befintlig byggnad. Byggnaden kan precis som i BREEAM få poäng inom olika områden. Dessa områden är olika för olika typer av byggnader men totalt omfattar:

- Sustainable sites
- Water efficiency
- Energy and Atmosphere
- Materials and Resources
- Materials and Resources
- Indoor Environmental Quality
- Location and Linkages
- Awareness and Education
- Innovation in Design
- Regional Priority

För varje område finns ett antal kriterier att uppfylla för att få ett eller flera poäng, och vissa fall en lägstanivå att uppfylla. Maximala poängen i alla versionerna är 100 poäng

+ eventuella bonuspoäng för innovation och regional hänsyn. Poängfördelningen mellan områdena återspeglar en bedömning av hur stor miljöpåverkan respektive område har. Det är delvis olika kriterier som mäts och sammanvägs i de olika versionerna av LEED. Lägsta nivån i LEED är Certifierad. För att få denna certifiering krävs minst 40 poäng. Därefter finns nivåerna Silver, Guld och Platinum, där högsta betyg Platinum kräver att byggnaden uppnår 80 poäng eller mer.<sup>6</sup>

Också inom LEED har man tagit steget vidare och skapat ett klassningssystem som inte bara innefattar byggnaden utan också hela bostadsområden. Detta kallar man för LEED for Neighborhood Development (LEED ND). De olika kategorier som behandlas inom LEED ND inkluderar<sup>7</sup>:

- Smart Location and Linkage –encourages communities to consider location, transportation alternatives, and preservation of sensitive lands while also discouraging sprawl.
- Neighborhood Pattern and Design emphasizes vibrant, equitable communities that are healthy, walkable, and mixed-use.
- Green Infrastructure and Buildings promotes the design and construction of buildings and infrastructure that reduce energy and water use, while promoting more sustainable use of materials, reuse of existing and historic structures, and other sustainable best practices.
- Innovation and Design Process recognizes exemplary and innovative performance reaching beyond the existing credits in the rating system, as well as the value of including an accredited professional on the design team.
- Regional Priority Credit encourages projects to focus on earning credits of significance to the project's local environment.

Inom LEED ND måste minst en byggnad vara certifierad. Både LEED och BREEAM är utländska klassningssystem, där BREEAM är framtaget i Storbritannien och LEED i USA. För att dessa system ska kunna användas på bästa sätt i Sverige och andra länder krävs att arbete läggs ned på att anpassa certifieringssystemen till lokala förhållanden. LEED tillåter inte lokala anpassningar men finns som LEED International. Arbete med att anpassa BREEAM Commercial till svenska förhållanden pågår just nu. Ett exempel på områden som måste anpassas till lokala förhållanden är poäng som ges för hushållning av vatten. Frågan om att spara på vatten är självklart olika relevant i olika delar av världen beroende på tillgång av vatten. Båda systemen är främst inriktade på att bedöma enskilda byggnader och tar inte hänsyn till ett perspektiv där hela samhället skall vara hållbart. Man kan vara kritisk till att använda systemen med poängsättning på hela områden eftersom det är svårt att alltid poängsätta ”mjukare” frågor som t.ex. påverkan från befolkningen. Det finns alltså risk att parametrar som är svåra att kvantifiera undervärderas.

#### *ICLEI – Local Governments for sustainability*

ICLEI är en sammanslutning där över 1220 kommuner och lokala myndigheter från hela världen ingår. Genom att gå med har man förbundit sig att arbeta mot hållbar utveckling. Syftet är att ICLEI ska kunna stötta medlemmarna i arbetet att implementera lösningar för hållbara samhällen. ICLEI erbjuder medlemmarna teknisk kompetens, kurser och vill vara ett forum där medlemmarna kan utbyta

<sup>6</sup> Mer information om LEED finns på <http://www.usgbc.org> och <http://www.sgbc.se/index.php/certifieringssystem/leed>

<sup>7</sup> LEED for Neighbourhood Development, Factsheet on FAQ: <http://www.usgbc.org/ShowFile.aspx?DocumentID=6423>

erfarenheter. Ett av de program som drivs inom ramen för ICLEI är ”Sustainable cities”. Eftersom ICLEI är ett globalt initiativ så arbetar man på bred front med sustainable cities. Det handlar alltså inte bara om hållbarhet i miljötermer utan stort fokus läggs också på hållbarhet inom ekonomi, demokrati och förhindra konflikter. De områden man arbetar inom är:

- Resilient Communities and Cities
- Just and Peaceful Communities
- Viable Local Economies
- Eco-efficient Cities

Punkt fyra är alltså det område som berör hållbarhet i ett miljöperspektiv. Inom Eco-efficient cities vill ICLEI hjälpa lokala myndigheter att hitta vilka problem man har inom ohälsosamma miljöer och ohållbara produktion – och konsumtion. Tanken är att staden ska upprätta en ”Agenda for Eco-efficiency” där man berör luftkvalitet, energieffektivitet, vattenfrågor, avfallshantering mm.

## **EXEMPEL FRÅN ANDRA STÄDER I SVERIGE**

### *Västra hamnen, Malmö*

I dag används klassnings- och certifieringssystem inom stadsutveckling i flera svenska städer. Stadsdelen Masthusen i Västra Hamnen i Malmö utvecklas av Diligentia i nära samarbete med Malmö Stad, sedan 2010. Det kommer att bli den första stadsdelen i Norden som kommer att hållbarhetsklassas enligt det internationella systemet BREEAM Communities. Totalt 100 000 kvadratmeter kommer att utvecklas till nya kontor och lägenheter som kompletteras med handel, service och restauranger. Stor vikt läggs vid att anpassa området till framtida klimatförändringar, bilfria transportalternativ, avfallshantering, materialval i byggnader och en levande och dynamisk stadsmiljö över tiden. BREEAM-certifieringen kommer att bli bespoke, där tätt samarbete mellan Diligentia och BRE (British Research Establishment som tog fram BREEAM Communities) pågår sedan början av projektet. Eftersom BREEAM Communities är gjort för brittiska förhållanden måste man anpassa flera av kriterierna till svenska förhållanden. Därför tar man fram en ”bespoke” (skräddarsydd) version av systemet som kommer att användas bara för Masthusen. Första inflyttningen planeras till 2013.<sup>8</sup>

Samtidigt utvecklar PEAB en annan stadsdel i Västra Hamnen kallad Varvstaden. Den kommer att klassas också enligt BREEAM Communities. I det här fallet jobbar man mycket med bevarande av de befintliga byggnaderna och värdena i kombination med modern arkitektur och funktion. Varvstaden ska innehålla varierande boendeformer och verksamheter och en stor mix av publika rum. En kilometerlång sammanhängande kajpromenad, gröna parkområden och strategiskt placerade torg ska bilda naturliga mötesplatser med ett rikt utbud av aktiviteter som gör att många kan hitta något som passar dem. Första inflyttningen planeras i 2014.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Mer information om Masthusen finns på <http://www.masthusen.se/>

<sup>9</sup> Mer information om Varvstaden finns på <http://www.peab.se/Bostader--projekt/Nya-omraden/Varvsstaden/>

## EXEMPEL FRÅN ANDRA LÄNDER

### *MediaCityUK, Storbritannien*

Första området som utvecklas med BREEAM Communities i världen är MediaCityUK, i Manchester i Storbritannien. Första fasen upptar 36 acres (145 688,4 m<sup>2</sup>) i arean, av totalt 200 acres tillgänglig yta. Inom området finns potential att anställa 15 500 personer över en tioårs period, samt att rymma över 1000 företag under samma period. Alla byggnader inom stadsdelen kommer att vara BREEAM-certifierade, som ”very good” eller ”excellent”. Utvecklingen skapar möjligheter för lokal utbildning och lokala affärsmöjligheter. Det finns ett tätt samarbete med lokala myndigheter som är ansvariga för utvecklingen av området. För att möta BREEAM-kriterier har många funktioner inkluderats, som användning av dess största tillgång, vatten från Manchester Ship Kanal till el, värme, och kyla för byggnader i området. Byggnader, inklusive stora hotellet, sju stora HD studier och två audio-studior, kommer att gynnas av att använda en kombinerad värme- och kraftverk energisystem kallad Tri-Gen, som har många fördelar inklusive att minska CO<sub>2</sub> utsläppen. 80 procent av konstruktionsvirke är FSC-certifierad. Utvecklingen skapar en förebild för stadsutvecklingen över hela världen. Mer information om projektet finns på <http://www.breeam.org/page.jsp?id=346>, och <http://www.mediacityuk.co.uk/our-community/sustainability>

### *Eco-Viikki, Helsinki, Finland*

Eco-Community-projektet var ett samarbetsprojekt etablerad 1993 av finska miljöministeriet och Finlands Arkitektförbund (SAFA) med avsikt att testa ”ekologiska principer i praktisk utformning och byggande.” Framtagande av kriterier för utvecklingen av området tog flera år och resulterade i så kallad PIMWAG-kriterier. PIMWAG-kriterier är uppdelade i fem områden: utsläpp, bruk av naturliga resurser, hälsofaktorer, biologisk mångfald och matproduktion. Totalt finns sjutton kriterier som används för utvecklingen av stadsdelen. Eco-Vikki har används som ett testområde för ny teknik där solceller och solfångare har testats på olika sätt, samt vindkraftdriven gatubelysning. God kollektivtrafik och cykelvägar förbinder stadsdelen till centrala Helsingfors, och det finns en begränsning med en bil per hushåll om 80 kvadratmeter.

Eco-Vikki är ett bra exempel på samarbete mellan staden, privat sektorn, och akademien. Genom att ställa höga krav och mål, och driva processen samtidigt som att säkerställa att incitament och stöd finns till hands har man lyckats skapa en levande stadsdel med bra hållbarhets resultat. Mer om Eco-Vikki utvecklingen finns på [http://www.hel.fi/static/ksv/julkaisut/eco-viikki\\_en.pdf](http://www.hel.fi/static/ksv/julkaisut/eco-viikki_en.pdf)

### *Exempel på aspekter för hållbar stadsutveckling som bedöms och utvärderas i de olika städerna som ingår i projektet, samt exempel på mål satta av kommunpolitikerna*

I dagsläget finns det inga krav på certifiering av stadsdelar eller byggnader från offentligt håll inom de fyra områdena som undersökts i projektet: före detta Papyrusområdet i Mölndal, Jonsereds fabriker i Partille, Floda i Lerum och Stadsskogen i Alingsås. Däremot sätter politikerna övergripande mål och krav. Ett exempel är Stadsskogen i Alingsås där mål från start var exempelvis:

- Tidig inblandning av näringslivet i hela planeringsprocessen
- En grön stadsdel fortsatt omgiven av skog
- tillgänglighet med kollektiva transporter,
- inför passivhus teknik för några offentliga byggnader (skolan),
- bottenvåningar för näringsinriktade verksamheter i några av flerfamiljhusen

Eftersom projektet startade för många år sedan (2004) har hållbarhetsfrågor inte blivit en del av processen från början, på det nu traditionella sättet. Separata mål nämnda ovan har under åren fått en mer betydelse i utvecklingen och under åren har målen skärpt.

I Lerum finns en politisk vision, sedan 2010, om att vara Sveriges miljöledande kommun 2025. Kommunen ska kännetecknas av hållbarhet, kreativitet, och inflytande. I Floda, används begreppet hållbar utveckling en gång i det program som togs fram 2005. Kommunen har startat en projektgrupp som ska jobba med Flodas utveckling. Gruppen jobbar aktivt med att hitta metoder för hur man ska förverkliga visionen och har bjudit in föreläsare från IVL att berätta om klassnings- och certifieringssystem för stadsdelar. Det finns en möjlighet att utnyttja engagemanget i den privata sektorn, som till exempel förs genom så kallade BID-processer (Business Improvement District). En sådan process kan bidra till en snabbare utveckling av området, genom att affärskrafterna utnyttjas för att driva processen framåt. Det är samtidigt väldigt viktig att inte glömma de andra två aspekterna: sociala och miljö, där styrandet av bara en aspekt, ekonomi, kan leda till negativa konsekvenser i de andra två. Ett ramverk som är baserat på de olika klassnings- och certifieringssystem för stadsdelar kan hjälpa i processen.

På andra sidan finns Jonsered i Partille kommun, där kommunen har valt att inte vara drivande kring miljömässiga krav. Den privata markägaren håller låg profil kring utvecklingen av området och kommunen har inlett en samverkansprocess med ägaren kring utvecklingen av området. Här skulle man kunna använda sig av erfarenheter från Västra hamnen i Malmö men där finns ganska ambitiösa mål från kommunens sida kring hållbarutvecklingen av stadsdelen. Det har varit som en grogrund för entreprenören att börja tävla med varandra om vem bästa resultaten ger. Här resultat ses inte bara inom minskning av CO2 utsläpp, energi effektivisering av byggnader, bevarande av befintliga byggnader, eller främjande av det lokala ekologiska värdet. Exploatören ser en tydlig ekonomisk vinst med att jobba med klassningssystemet, där enligt första beräkningen, en investering på kring 2 MSEK för framtagande av ”bespoke”-versionen av BREEAM Communities klassningssystemet kommer att ge total besparing på 20 MSEK. En systematisk approach till arbete med hållbarhetsfrågor kan ge en tidlig vinst som ägaren av Jonsered området också kan ha nytta av.

I Partille finns ett utmärkt tillfälle att påverka utvecklingen av Papyrus området, där kommunen har startat ett bolag MölnDala Fastighets AB som kan agera som en vanlig exploatör. Hållbarhetsmål och visioner för området har inte utvecklats än men i ägardirektivet för bolaget står höga ambitionen kring hållbar utvecklingen av området.

Vi har inte kunnat identifiera mål eller modeller som används för affärsdriven hållbar stadsutveckling i Sverige, utöver BRG:s verksamhet inom affärsdriven miljöutveckling, där BRG hjälper företag att se affärsmöjligheter i att vara bäst inom miljöområdet, och att samarbeta inom hållbara affärlösningar.

I världen finns flera initiativ kring hållbarstadsutveckling genom samarbete mellan privata och offentliga sektorn. Partnerskap mellan de offentliga och privata sektorer ses som en prioritering för att kunna möta de urbana utmaningar och världens hållbarutveckling. Hillary Clinton (USA:s utrikesminister) påpekade i sitt videouttalande vid avslutning av UN Habitats World Urban Forum i 2010 behovet av att stärka styrningen och införa innovativa Ekonomiska verktyg för lokala myndigheter.

Inom FN finns en organisation som heter business.un.org. Den arbetar med affärer och deras möjligheter att adressera globala utmaningar. På ett strategiskt möte för privat sektorn som hölls i april 2011 presenterade UN-HABITAT verkställande direktör Dr Joan Clos sin vision för framtidens städer och tackade den privata sektorn för deras stöd i utvecklingen av städer. Han påpekade deras viktigaste roll som utvecklingspartner:

*“Cities are the place of innovation and interrelations. It is now clear that we cannot build the city without the Private Sector (...) We need to help cities and private sector understand each other and build on productive alliances.”*

Ändå är engagemanget från företagen i hållbar stadsutveckling inte en enkel process. Det finns många villkor som måste uppfyllas och en av dem är en stabil ekonomisk utveckling, en utmaning många länder står inför i dag. Det finns ett behov av beprövade modeller som kan stödja affärsutvecklingen. Några av modellerna finns i demonstrationsprojekt, men måste utvecklas för en bredare användning.



## 6. SAMVERKANSMODELLER FÖR AFFÄRSDRIVEN HÅLLBAR STADSUTVECKLING

*Anders Sandoff, Petter Rönnborg, Christian Jensen  
Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*

### SAMMANFATTNING

I detta kapitel studerar vi hur samverkan mellan stad och näringsliv för hållbar stadsutveckling kan organiseras. Syftet är både att dokumentera hur sådan samverkan kan bedrivas och problematisera de brister och svagheter som kan uppträda både på kort och på lång sikt. Som exempel och underlag för analysen har vi använt Älvstrandsmodellen. Konklusionen av denna granskning är att det finns anledning till ett fortsatt och fördjupat arbete med att utveckla denna typ av samverkansmodell; särskilt med avseende på att minska riskerna för strategiskt agerande samt att stödja företagets tillväxt- och exportmöjligheter. I analysen strukturerades problemen kring dels företagets drivkrafter för ett kortsiktigt ekonomiskt agerande och mer långsiktiga utmaningar avseende legitimitet och förtroendeskapande. Utvecklingsmöjligheter identifieras framförallt inom fyra huvudområden; undvika inlåsning över tid, främja kravställande, strukturerad affärsutveckling och balansera särintressen genom oberoende rådsfunktion.

### BAKGRUND, SYFTE OCH GENOMFÖRANDE

Utvecklingen av urbana miljöer utgör utan tvivel en av samtidens absolut största och mest komplex utmaningar. Den urbana miljöns utformning förefaller bli avgörande för hur vi lyckas med de långsiktiga mål som definierats inom ramen för såväl nationella samarbeten som på nationell, regional och kommunal nivå. Mot bakgrund av utmaningarnas komplexitet och storlek finns det anledning att utveckla och pröva nya arbetssätt inom urban utveckling. I föreliggande rapport studerar vi hur näringslivet kan få en mer framträdande roll i stadsutvecklingsprojekt. Som diskuterats är förhoppningen att en djupare och närmare samverkan, tidigare i processen och under en längre tid, bättre skall ta nyttiggöra näringslivets kompetens, resurser och initiativkraft. Samtidigt är ambitionen att ta tillvara och utveckla entreprenöriella möjligheter och drivkrafter; exempelvis genom att underlätta framväxten av marknader inom området för hållbar stadsutveckling samt att understödja exportsatsningar. Det handlar både om att bidra till en bättre stadsmiljö och att bidra till en bättre näringslivsutveckling; en win-win situation för både samhälle och näringsliv.

Affärsdriven hållbar stadsutveckling utgör ett verktyg för en kommunal huvudman att hantera ett flertal samexisterande problem vars gemensamma nämnare är att de är för stora och komplexa för att framgångsrikt hanteras av enskilda intressenter. Denna typ av problem kan heller sällan eller aldrig kan lösas varse sig permanent eller optimalt. Acceptabla lösningar präglas då av förhandlingslösningar som är lokala i både tid och rum. För att framgångsrikt hantera denna typ av utmaningar fordras ett väl genomtänkt tillvägagångssätt där lösningar kan utvecklas i nära samverkan och under lång tid. Initiativ till att skapa sådana tillvägagångssätt har tagits av kommunala huvudmän på flera håll i landet<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Jfr t ex Alingsås, Malmö Stockholm och Köpenhamn.

Även om graden av formalisering och ambition skiljer sig åt i olika kommuner, har de i dagsläget utvecklats så pass att det är meningsfullt att tala om en relativt tydlig struktur med visst innehåll och vissa särdrag. Trots att dessa initiativ generellt kan sägas fungera väl och har erhållit en hel del lovord, finns flera viktiga ifrågasättanden att göra. Speciellt viktiga blir dessa då utformningen av samverkansmodellen ofrånkomligen har stor påverkan på såväl företag och stadsutvecklingsprojekt som de normer som vägleder utvecklingen över tid. Vi skall därför i detta kapitel problematisera brister och svagheter i dagens samverkansmodeller samt ge förslag på områden där dessa kan utvecklas.

Som exempel på en samverkansmodell har vi valt den så kallade Älvstrandsmodellen. Modellen har utvecklats under ett tiotal år inom ramen för flera projekt där målet varit att utveckla områdena på Göteborgs norra älvstrand. Genom att låta en handfull konkurrerande byggföretag delta i utvecklingsprocessen av ett område hoppas man uppnå ett slutresultat som är just en lyckosam kompromiss mellan ”regionens önskemål och marknadens behov” (Älvstranden Utveckling, 2010). Modellen har i dagsläget inga ambitioner att mer explicit stödja näringslivsutveckling utan avser endast hantera själva utvecklingsprocessen. Valet att använda Älvstrandsmodellen som grund för analysen baseras på att den är väl beprövad då den har använts i flera tidigare projekt, den är tydligt beskriven eftersom den finns formaliserad i text<sup>12</sup> och den har framtida relevans då den avses användas i ett stort antal projekt i framtiden. Grundmaterial för analysen har erhållits genom en traditionell fallstudiemetodik där flera olika källor används. Intervjuer med åtta beslutsfattare för att belysa samverkansmodellen ur olika perspektiv som transkriberats till fullo. Detta har kompletterats med material från de tre fokusgruppsamtal om ca fyrtiofem minuter vardera som genomfördes inom ramen för projektets tre ”stakeholder möten”. Dokumentstudier (policy dokument, styrelseprotokoll samt informationsmaterial) har kompletterat de muntliga källorna.

## **RAPPORTENS DISPOSITION**

Vi kommer inleda analysen med att beskriva Älvstrandsmodellens olika delar och dess betydelse. Därefter ger vi en kort bakgrund till de grundläggande mekanismer som driver företagets kortsiktiga vinstintresse för att därefter diskutera olika situationer inom modellens ramverk som kan ge upphov till risk för oönskat strategiskt agerande. Delrapporten avslutas med några tankar avseende potentiella förbättringar av modellen.

## **ÄLVSTRANDSMODELLEN**

Modellen har utvecklats av Älvstranden Utveckling AB. Enligt ägardirektivet skall bolaget vara en strategisk aktör i utvecklingen av området kring Göta Älv (Göteborgs Kommun, 2007)<sup>13</sup>. Bolaget har redan i ägardirektivet fått ett visst ansvar för tillväxtfrågor där bolaget skall ”bidra till ett effektivt samarbete mellan kommunens olika verksamheter i syfte att skapa förutsättningar för tillväxt.” och medverka till ”erfarenhetsutbyte kring näringslivetablering såväl nationellt som internationellt” (s.1, Göteborgs Kommun, 2007). Inom ramen för detta uppdrag har bolaget

<sup>12</sup> <http://www.alvstranden.com/om-oss/foeretagsoeversikt/aelvstrandsmodellen/>

<sup>13</sup> Ägardirektiv för Älvstranden Utveckling AB (H 2007 nr 37 P 2007-03-22 § 15)

utvecklat den sk Älvstrandsmodellen som är stadens huvudsakliga verktyg för att reglera samverkan mellan staden och näringslivet. Arbetet kan där delas in i fyra faser. Nedan presenteras huvudinnehållet i dessa. Beskrivningen följer framställningen i den skriftliga beskrivning som bolaget självt tagit fram.<sup>14</sup>

#### ÖVERSIKTSPLANERINGSFASEN

Innan företagen kan bjudas in för att delta i utvecklingsarbetet genomför Älvstranden Utveckling AB en analys av området tillsammans med Stadsbyggnadskontoret för att bestämma övergripande förutsättningar. Därefter bjuds olika utvecklings- och fastighetsbolag in för att delta (i fortsättningen benämnda byggbolag). Av de bolag som anmäler sitt intresse vaskas ett antal kandidater ut efter på förhand uppställda urvalskriterier, t ex avseende miljökompetens, bolagens soliditet och gruppens totala sammansättning.

#### DETALJPLANERINGSFASEN

Denna fas inleds med att det fortsatta samarbetet regleras genom upprättandet av ett konsortieavtal mellan staden och de bolag som valts ut att delta och reglerar bl a ansvar, befogenheter och arbetsordning. Först därefter påbörjas detaljplanearbetet där Stadsbyggnadskontoret, konsortiet och andra planeringsorgan samverkar.

#### PRISSÄTTNINGSFASEN

Först när detaljplanen är i det närmaste färdig sker en prissättning av de olika bygglotterna utifrån varje delområdes karaktär och innehåll. Priset sätts utifrån bygglottens och upplåteformens ekonomiska bärkraft. Summan av de olika bygglotternas priser uppgår alltid till det på förhand givna priset för hela området. När priset på de olika bygglotterna är satt framför byggföretagen önskemål om vilken bygglott de är intresserade av att förvärva. Byggbolagens preferenser bestäms bl a utifrån bygglottens innehåll, dess pris och när den skall bebyggas. Genom att byggrätterna inte fördelas förrän utvecklingsarbetet är avslutat stärks byggbolagen engagemang och ansvar för området som helhet.

#### BYGGNATIONSFASEN

Även under själva byggnationsfasen fortsätter konsortiet att samverka trots att byggföretagen ensamma är ansvariga för färdigställandet av den förvärvade bygglotten. Samverkan i denna fas handlar framförallt om att följa upp och stämma av att den utvecklade samsynen i detaljplanen förverkligas trots att det är de enskilda byggbolagen som är fullt ut ansvariga för arbetet i den egna bygglotten.

#### *Älvstrandsmodellens betydelse*

Det faktum att modellen medför att stadsutveckling bedrivs under förändrade betingelser är något som både understryker betydelsen av de utmaningar som finns och de ansvarigas rådighet att pröva nya vägar för att hantera dessa. Att modellen använts och planerar att användas av Älvstranden Utveckling AB i kommande nybyggnationer talar för att den fungerar tillräckligt väl och uppfyller i stort de krav som ställs.

<sup>14</sup> <http://www.alvstranden.com/om-oss/foeretagsoeversikt/aelvstrandsmodellen/>

Trots modellens upplevda ändamålsenlighet så är den inte helt oproblematisk, vare sig i ett kort eller långt perspektiv. Det är otvivelaktigen så att nära samverkan mellan stad och näringsliv tydliggör de olikheter som finns i dessa respektive roller och ställer ökade krav på båda parter att hantera dessa. I en sådan samverkan kan företagens traditionella fokus, med inriktning mot ett finansiellt värdeskapande för bolagens aktieägare, naturligtvis hamna i konflikt med den offentliga sektorns bredare uppdrag som omfattar samtliga medborgares intressen. Särskilt tydlig blir denna konflikt då företagets agerande fokuserar kortsiktiga vinstintressen och då agerandet ger upphov till negativa externaliteter som inte internaliseras av företaget. Klassiska exempel på det sistnämnda är när företag helt inom rådande lagrum påverkar miljön eller människors välbefinnande på ett negativt sätt utan att erbjuda någon kompensation för detta. En förståelse för dessa intressens olikheter och hur de påverkar förutsättningarna för samverkan stärker inte bara parternas möjlighet att hantera konflikter när de uppstår, utan bidrar även till möjligheten att långsiktigt utveckla existerande arbetssätt.

Nedan avser vi därför i korthet beröra några områden där dessa olikheter kan bli problematiska samt ge förslag på förändringar som bidrar till en mer tillfredsställande användning av samverkansmodellen. Som grund för en sådan diskussion presenterar vi först en kort beskrivning av några grundläggande krav och behov som präglar företagets agerande och hur dessa gör att företag kan komma att prioritera mer kortsiktigt än offentliga aktörer. Återigen är det viktigt att betona att även om Älvstrandsmodellen används för att exemplifiera hur en närmare samverkan kan bedrivas, så är vårt huvudsyfte inte att kritisera just denna samverkansmodell eller de företag som är eller varit inblandade utan att problematisera samverkansutmaningarna mer generellt. En omständighet som dock är värd att påpeka är att den organisatoriska hemvisten för denna samverkansmodell är just ett företag, vilket kan sägas vara en omständighet som ger analysen av samverkansformen en extra dimension.

## **VAD DRIVER FÖRETAGENS KORTSIKTIGA VINSTINTRESSE?**

Trots att företag som organisationsform berör alla samhällsmedborgare på en daglig basis och har en över hundraårig historia, är vanligtvis förståelsen relativt begränsad avseende organisationsformens grundläggande funktion och hur denna kringskär handlingsfriheten. Ironiskt nog är denna begränsade förståelse även utbredd bland personer som är verksamma i desamma. Sammantaget medför detta en naiv bild av förutsättningarna för samverkan mellan offentliga och vinstdrivna intressen. I samverkan kring stadsutveckling är det kanske företagets allt för kortsiktiga och vinstorienterat synsätt samt svårighet att se bortom den egna organisationen som utgör de största utmaningarna. Även om det från företagets sida finns fog för dessa karaktärsdrag, är det viktigt att i viss mån minska de negativa konsekvenser som kan uppkomma som ett resultat av dessa. Speciellt viktigt är det då stadens behov, som idealt sett fångas genom demokratiska processer, kräver beslut och agerande som sätter långsiktiga målbilder i första rummet; något som kan vara mycket svårt även för offentliga aktörer att åstadkomma.

Vilka är då de mekanismer som begränsar företagets förmåga att sträva efter långsiktiga lösningar där många intressenters värdeskapande ställs i centrum? Företaget som organisatorisk princip har utvecklats till att bli ett mycket effektivt redskap för att hantera ett fåtal uppgifter. Den främsta av dessa är att på ett ansvarsfullt sätt sköta ägarnas satsade kapital så att värdet av detsamma maximeras. Eftersom ägarna,

oberoende av hur ett enskilt bolags sköts, ytterligare kan öka sin avkastning genom att sprida sitt kapital i flera olika bolag, är det fördelaktigt om ägarna inte behöver vara delaktiga i bolagens skötsel. Då denna fördel är betydande är det en absolut nödvändighet att ägandet kan separeras från driften och utgör till och med en förutsättning för att effektivt kunna attrahera tillräckligt med kapital till näringslivet. Priset är att enskilda ägare vanligtvis inte kan vara med och forma företagets inriktning i detalj. Denna separation, som ofrånkomligen innebär ett större avstånd mellan ägaren och verksamheten, minskar även ägarens möjlighet att kontrollera att ledningen för bolaget löser sin uppgift på ett för ägaren tillfredsställande sätt; det vill säga att maximera värdet på bolaget. Ett riktmärke för om så är fallet utgörs av hur aktiemarknaden värderar företagets prestationer. Genom att ett stort antal aktörer kontinuerligt granskar och värderar bolaget erhålls vanligtvis ett mycket gott estimat på värdet av ägarandelen och hur bolaget sköts i förhållande till andra bolag<sup>15</sup>. Till syvende och sist är det ägarna vid bolagsstämman som avgör om ledningen skall få fortsatt förtroende och en betydande andel av det förtroende kommuniceras genom möjligheten att skapa aktieägarvärde. Det är mot denna bakgrund som man måste förstå den mycket starka drivkraft som finns hos företagets ledning att fokusera ett relativt kortsiktigt vinstintresse. Det är helt enkelt svårare att övertyga ägarna att företaget sköts på ett tillfredsställande sätt om en allt för stor del av värdeskapandet ligger allt för långt fram i tiden.

Hur är det då med alla de företag där det finns inte finns en så tydlig uppdelning mellan ägande och drift, där ägandet är koncentrerat till en familj eller företag eller där bolaget inte handlas i någon större utsträckning på aktiemarknaden? Men även i dessa bolag är man beroende av att uppvisa en finansiell stabilitet med ett betydande fokus på kortsiktiga kassaflöden då det minskar risken för likviditetsproblem. Genom detta ökar bolaget sina utsikter att låna kapital, ingå affärssamarbeten och attrahera och behålla arbetskraft. Det är mot den bakgrunden svårt att se att en kommersiell aktör oavsett ägarstruktur i dagsläget kan ställa sig bortom krav på en marknadsmässig avkastning inom en relativt måttlig tidshorisont.

Även i Älvstrandsmodellen spelar de finansiella kraven en viktig roll för att bedöma ett företags möjlighet att delta i samverkansprojekt. I utvärderingen och valet av konsortiemedlemmar är just finansiell stabilitet en nyckelfaktor. Förmågan att överleva konjunktursvängningar uppfattas som mycket viktigt för att framgångsrikt kunna delta. Det torde vara något som svårligen kan göras utan ett betydande fokus på aktieägarvärde. Även det faktum att efter det att bygglotterna fördelats, så har varje aktör ensamt det ekonomiska ansvaret för sin del, indikerar att samverkansformen syftar till att utnyttja traditionella företagsekonomiska incitament som en naturlig ingrediens.

<sup>15</sup> Förutom den indirekta värdering som företagsledningen utsätts för genom aktiemarknaden så har ägaren ett antal andra verktyg till sin hjälp för att kontrollera företagsledningens agerande och utjämna det informationsunderläge som föreligger. Formell kontroll utövas genom det legala ramverk som till viss del reglerar företagsledningens handlingsfrihet, t ex i form av aktiebolagslagen, ägardirektiv och revisorers ansvar. Informell kontroll utövas genom en professionalisering av ledande roller och befattningar inom företaget och genom styrelsens vakande öga. För att minska risken för en konflikt mellan ägarens och ledningens uppfattning om hur bolaget bäst bör drivas är det även vanligt att harmoniera ledningens intressen med ägarnas genom att koppla olika former av prestationsbaserade ersättningar till t ex bolagets värdeökning.

## **SITUATIONER MED RISK FÖR OÖNSKAT (STRATEGISKT) AGERANDE**

Vilka problem och dilemman kan då uppstå genom att ovanstående omständigheter kan förutsättas prägla företagen i samverkanskonsortiet? Det kan omedelbart konstateras att flera situationer kan uppstå som kan vara svåra att hantera för den kommunala huvudmannen. Om vi utgår ifrån de drivkrafter som i huvudsak ligger bakom deras uppkomst, så kan vi här tala om två typer av kategorier; de drivkrafter som har direkta (ofta relativt kortsiktiga) ekonomiska kopplingar och de drivkrafter som kan kopplas till företagets långsiktiga strategiska inriktning avseende legitimitet och förtroende.

### *Situationer med risk för kortsiktigt ekonomiskt agerande*

Bland de situationer som har en mer direkt ekonomisk koppling finns t ex risken för att konsortiemedlemmarna inte driver kravställandet speciellt hårt eller håller tillbaka den generella ambitionen med området eftersom det finns lite att vinna på detta för gruppens byggbolag. Dessa bolag vet att de kommer att bli erbjudna en byggglott och efter att detta skett är byggbolaget ensamt ansvarig för att förverkliga de överenskomna planerna. Eftersom områdets totala prislapp är given på förhand så ökar den ekonomiska risken vid ökade kravnivåer. Genom att minska risken i projektet minskar även de förväntade kostnaderna i projektet bl a genom att minimera; förseningar, utvecklingskostnader, leverantörsbyten, kostnader för komplexitet och osäkerhet avseende framtida drift och underhåll på komponent, funktion och systemnivå. Genom att undvika att driva på en ökning av kravnivåer för samtliga byggglottar (eller för de byggglottar man inte själv tror man kommer att bli erbjuden) så kan byggföretaget minska projektets riskexponering. Tillvägagångssätt för att åstadkomma detta kan vara att undvika samtida implementering av flera nya obekanta tekniker, eller att förorda vissa lösningar (leverantörer) som man prövat tidigare. En omständighet som bidrar till att öka den ekonomiska risken är att potentiella kunder till byggbolagen i de flesta fall torde ha svårt att värdera denna typ av kvaliteter vilket gör att det inte med enkelhet kan avspeglas i ett högre marknadspris.

Även i den efterföljande byggnationsfasen kan överenskomna krav förbises i strävan att minska projektets byggkostnader. Detta görs inte nödvändigtvis i strid med överenskomna riktlinjer utan kan uppkomma som en konsekvens av att det är andra personer som är ansvariga för denna fas och att dessa personer utvärderas utifrån ett tydligt kostnadsfokus. Det finns helt enkelt svårigheter med att i alla detaljer överföra den kultur som skapats i konsortiet och brister i såväl kontrollmöjligheter som i incitamentsstrukturen för de byggansvariga projektledarna utgör en försvarande omständighet i denna fas av samverkansarbetet. Speciellt tydlig blir detta då byggföretagen anlitar externa byggprojektledare.

### *Situationer med risk för långsiktiga negativa effekter avseende legitimitet och förtroende*

Ovan diskuterades situationer där företagets ekonomiska drivkrafter utgör dominerande förklaringar till uppkomsten av icke önskvärda utfall. Det finns dock andra typer av drivkrafter som inte primärt kan kopplas till en önskan om att förbättra ett kortsiktigt ekonomiskt utfall utan som fokuserar företagens legitimitet och förtroendeskapande processer.

Ovan diskuterades svårigheter för en enskild aktör att hantera de utmaningar som finns inom sociala, miljömässiga och ekonomiska områden. Den naturliga

slutsatsen av detta är att en hållbar stadsutveckling fordrar att många olika grupper och perspektiv ges utrymme att påverka. I samverkan med näringslivet kring stadsutveckling är det vanligt att dessa röster i huvudsak får möjlighet att komma till tals i planeringsprocessens början, före det att konsortiet bildas. Dessa röster utgör så att säga en grund för projektets målbild och huvudsakliga inriktning. Det kan naturligtvis ifrågasättas om det är tillräckligt och vilka värden som kan gå förlorade då dessa inte är representerade under själva utvecklingsarbetet. Oaktat denna farhåga så finns det anledning att låta företagens intresse, kompetens och erfarenhet kring frågor som rör civilsamhället ingå bland de urvalskriterier som gäller för valet av konsortiemedlemmar. Det är rimligt att anta att de byggföretag som aktivt arbetat med denna typ av utmaningar, helt enkelt har en bättre förmåga att bedöma och hantera de många gånger motstridiga krav som finns kring hållbarhet.

Företag har naturligtvis under lång tid engagerat sig i olika typer av aktiviteter som saknar en tydlig koppling till kärnverksamheten och inte omedelbart kan kopplas till en önskan om att kortsiktigt skapa aktieägarvärde. Dessa aktiviteter och engagemang kan sägas representera en typ av samhällsansvar och benämns numer ofta utifrån den engelska benämningen CSR (Corporate Social Responsibility). Bland dessa aktiviteter återfinns engagemang för olika områden som påverkas eller finns i närheten av företagets verksamhet, t ex stöd till olika frivilligorganisationer både lokalt, nationellt och internationellt men även stöd till forskning, utveckling och utbildning. Ett annat område som ofta kopplas till CSR utgörs av miljöområdet som på senare tid har blivit kraftigt uppmärksammat och ådrar idag ett betydande engagemang från näringslivet. Detta gäller såväl interna åtgärder för att minska de direkta konsekvenserna av företagets verksamhet som externt orienterade åtgärder för att mer allmänt bidra till "the greening of society". Ett vanligt svar på varför företag engagerar sig i dessa aktiviteter är att det ökar företagets legitimitet; hos de anställda, bland kunder och leverantörer och i samhället i stort. Företagens legitimitet för sin verksamhet är central för den långsiktiga överlevnaden på företags-såväl som på branschnivå. Kvaliteteten i legitimitetsbyggandet varierar dock inte bara mellan olika bolag utan även inom samma bolag mellan olika projekt och områden. Nivån på arbetet kan skilja mellan att endast utgöra en hygienfaktor som vid en yttlig granskning kvalificerar företag i vissa sammanhang (jfr t ex begreppet green-wash), till ett genuint och långsiktigt engagemang för dessa frågor. En svårighet är naturligtvis att skilja ut de som har den senare typen av engagemang. I samverkan kring hållbar stadsutveckling är det naturligtvis viktigt att uppmuntra till ett sådant fördjupat engagemang.

Vilka är då möjligheterna att åstadkomma detta för den kommunala huvudmannen? Över tid ökar vanligtvis denna möjlighet i takt med att erfarenheter vinnas. De personer som är konsortieledare har ofta en lång och gedigen erfarenhet av de aktörer som är verksamma på området och kan därför ofta i detalj känna till förhållanden och nyckelkompetenser i de enskilda bolagen. Ett problem som uppmärksammas är dock att detta främst kommit att gälla miljöområdet medan motsvarande inte alls gäller inom den sociala dimensionen av hållbarhet. Här är kompetens och erfarenheter generellt mer otydliga, inte bara bland företagen utan även hos de kommunala huvudmännen. En orsak till att denna dimension framstår som mindre accentuerad hänger delvis ihop med dess mjukare kvalitet; det är helt enkelt svårt att fastställa tydliga orsak-verkansamband och svårt att måttsetta önskvärda mål. Det är rimligt att anta att en utveckling inom detta område leder till att det skall finnas speciell kompetens representerad i samverkansprojekten. Till

denna omständighet skall även läggas att byggföretagen som intresserar sig för hållbar stadsutveckling har ett tydligt ekonomiskt incitament att kunna erbjuda kompetens inom miljöområdet, t ex avseende energiförbrukning. Detsamma har inte hittills varit fallet gällande den sociala dimensionen. Det finns dock klara utvecklingsmöjligheter inom detta område. Exempelvis genom att klarlägga kostnadsdrivare för sociala missförhållanden. Även påverkan på risken i investeringen utgör här ett intressant utvecklingsområde.

Ett generellt problem vid denna typ av samverkanskonstruktioner är att en av de bärande mekanismerna bygger på förtroende och på utvecklandet av gemensamma värden. Det är då ändamålsenligt för alla att betona det som förenar snarare än att påtala olikheter. Att kritisera och peka ut brister hos enskilda företag försvåras under dessa omständigheter. Även i de fall då bristerna gäller samtliga företag i konsortiet är det svårt att utdela kraftfull kritik. Dels tenderar bolag inom en sektor och av liknande storlek att uppvisa liknande beteenden och prioriteringar. Eventuella brister utgör således inget reellt hot mot framtida engagemang eftersom de ofta återfinns hos samtliga aktörer. Dels utgör konsortiets storlek ett dilemma då antalet ingående byggföretagen är så stort att de kan sägas representera de bästa företagen i branschen. Den implicita makt som det relativt stora antalet företag representerar torde generellt påverka de möten som hålls och de beslut som fattas. Genom att konsortiet strävar efter samsyn så finns det en stor risk i att det blir byggföretagens syn som kommer att dominera då de med trovärdighet kan anföra olika typer av tydliga ansvarsargument som stöttar ett visst agerande (t ex avseende behovet av att hålla kostnaderna nere eller tid till färdigställande, driftsäkerhet och driftsekonomi etc.). Att då sätta mål som går bortom det som redan tidigare levererats och tydligt kan visas kan vara svårare givet den implicita makt som ett stort antal etablerade aktörer representerar. En annan situation där strategiskt beteende från enskilda konsortiemedlemmar inte kan uteslutas är då det finns bindningar mellan byggföretag och underleverantörer, till exempel i form av affärsrelationer, partnerskap eller ägande. I val av olika lösningar kan det finnas otydliga och okända bindningar som leder till ofrihet i valsituationen. Utan starka incitament att påkalla dessa, kan den uppkomma situationer där aktörerna väljer att inte redovisa dessa bindningar.

Överlag kan sägas att dessa maktrelaterade situationer kan komma att stärkas ytterligare om det är ett begränsat antal aktörer som kan förutse att man kommer att mötas i liknande situationer framöver. Man lär sig dessutom då av varandras beteende och anpassar sig därefter.

## **UTVECKLINGSMÖJLIGHETER**

Ovanstående kan sägas sammanfatta de situationer som vi direkt eller indirekt funnit diskuterade i samband med våra intervjuer. Sammantaget kan sägas att samverkansmodellen, som här representeras av Älvstrandsmodellen, inte på ett heltäckande sätt avser hantera dessa svårigheter. Det kan sägas finnas en mjuk hantering genom den kompetens och professionella kultur som byggs av de kommunala företrädarna i projektet. Trots detta finns det anledning att ifrågasätta om detta är tillräckligt för att säkerställa en önskvärd måluppfyllnad både på kort och på lång sikt. En mer heltäckande hantering av dessa situationer kräver med största sannolikhet en utveckling av samverkansmodellen. Redan i dagsläget har modellen kompletterats med flera tillägg och förändringar baserade på erfarenheter som erhållits. Detta har dock gjorts utan krav på externt tillgänglig dokumentation.



Det är rimligt att de byggföretag som väljer att delta i samverkan därför erhåller en bättre kunskap även om denna utveckling, vilket försvårar för nya bolag att kvalificera sig för samverkan. För att sammanfatta de svagheter vi funnit kommer vi nedan kort diskutera några områden där vi ser en utvecklingspotential. Vi har valt att dela in förändringsförslagen med avseende på de tre underliggande problem de avser adressera; inlåsnig, kravställande, affärsutveckling och balansera särintressen.

### *Undvika inlåsnig över tid*

Samverkansmodellen har i dagsläget ingen mekanism för att säkerställa att den fördel som etablerade konsortiemedlemmar erhåller över tid inte utgör en effektiv barriär mot nya aktörer som söker tillträde. I miljöer där samverkan skall ske i flera efterföljande projekt är det viktigt att säkerställa att det finns mekanismer som säkerställer en viss rotation och förnyelse. Det gäller då inte bara bland ett mindre antal etablerade aktörer utan även så att det finns möjlighet för nya aktörer att vinna tillträde till samverkansprojekten. För att kompensera den nackdel som ”nya” aktörer har kan särskilda stödaktiviteter krävas. Exempel på sådana aktiviteter kan vara att erbjuda coaching och genomlysning av verksamheten för att fastställa styrkor och svagheter och behov av förbättringar. Det kan även handla om utbildningsinsatser för att initiera nya aktörer om tidigare projekt och de erfarenheter som därvid vunnits. En annan aspekt i sammanhanget är att stora företag har en helt annan kapacitet än de mindre. Detta gäller framförallt i relation till tillgången på resurser och kompetens. Ser man att det finns ett värde av att utveckla mindre och ofta lokala bolag kan det vara nödvändigt att låta de större bolagen i vissa avseenden bära en tyngre börda för att utjämna denna ojämnhit. Hanteras samtliga bolag lika kommer marknaden att erodera och endast utgöras av likartade stora aktörer vilket på sikt kan få en icke önskvärd effekt på samverkansformens effektivitet.

Resurser för detta skulle kunna erhållas genom att belägga varje projektomgång med en kostnad för att säkerställa arbetets långsiktiga uthållighet. Denna kostnad kan utformas som en kombination av (moder)bolagets storlek och en procentuell andel av priset på bygglotterna. Naturligtvis kan kritik riktas mot att resurser överförs från de organisationer som bedöms som mest kvalificerade till de som faller längre ner på den skalan men samtidigt är det viktigt att säkerställa att hela sektorn möts av likartade möjligheter över tid. Dessutom är det så att samverkansprojekten till stor del kan ses som en plattform för kravställande och kompetensbyggande som går bortom de enskilda projekten. Det är viktigt ur ett samhälleligt perspektiv att dessa vinningar inte enbart kommer en viss typ av företag till godo. Särskilt viktigt kan det vara att undvika inlåsnig eller beroende av stora organisationer eller att mindre företags tillväxt försvåras. Här kan det finnas ett värde i att underlätta för mindre företag att utveckla egen spetskompetens inom hållbarhetsområdet då de helt enkelt är för små för att hantera sådan kompetens inom många områden.

Eftersom samverkansprojekten är tidsmässigt långa och det faktum att ett viktigt urvalskriterium utgörs av finansiell stabilitet över tid, diskvalificeras många mindre organisationer från att delta. Mot den bakgrunden finns det anledning att överväga hur dessa krav kan minskas. Naturligtvis är det möjligt att tillåta en större andel av företag som avbryter sitt engagemang med följd av att bygglotterna blir färre eller att en redan erhållen bygglott överläts eller försäljs. En annan lösning kan vara att undersöka möjligheten att stötta dessa bolag på olika sätt.

### *Främja kravställande*

Ovan diskuterades flera situationer där byggföretagen har bristande incitament för att bidra till att öka nivån på de krav som ställs under detaljplanefasen. Flera mekanismer kan tänkas för att råda bot på detta förhållande. Exempelvis skulle även här ett gemensamt belopp att fördela kunna fungera som stöd för utveckling av nya lösningar eller forskningsinsatser. Även den kostnad som är satt för att utveckla hela området skulle kunna kopplas till en incitamentsstruktur, t ex genom att dela upp denna kostnad i två delar en grundnivå (bygglotspriset) och en uthållighetspremie som tillfaller byggbolaget i den utsträckning som de överträffar de gemensamt överenskomna kravnivåerna. Detta kan naturligtvis uppnås genom att även här avsätta en del av bygglotspriset till ett gemensamt belopp.

Ökade kravnivåer och minskad risk för att enskilda aktörer skall komma att bära en orimligt stor kostnad som följd av ett visst utvecklingsarbete, kan även uppnås genom att helt eller delvis tillämpa sk ”öppna böcker” i byggprojektfasen. Detta bidrar även till en mer transparent diskussion som stärker projektsamverkan och ökad kunskapsöverföringen. En öppen redovisning skulle även fungera som en implicit värdering av den expertis och konsultinsatser som den kommunala huvudmannen kan dra nytta av utan att behöva köpa dessa tjänster till ett marknadspris.

En annan mekanism som främjar kravställande på projekt- såväl som företagsnivå är att stötta exponering av detta arbete och dess färdiga resultat så att det kan gagna företagets möjligheter att växa. Genom att föra en aktiv dialog under projektperioden kring dessa frågor kan företag förmås att bidra till att öka såväl områdets som de enskilda bygglotternas kvalitet. Även här kan finansiering för dylika satsningar ske genom en kostnad som åläggs bygglotten. Det är dock rimligt att ”exponeringsfasen” inte till fullo kan eller skall finansieras av konsortiemedlemmarna. Tiden för samverkan, som ofta är flera år kan dock användas för att säkra finansiering för denna fas. Ett komplement till traditionellt äskande av medel kan vara att finansiera framtida drift med att tidsbegränsa den kostnadsfria exponeringen eller delar av densamma. Oavsett utformning så torde det finnas stora värden att vinna genom att komplettera samverkansmodellen med ett tydligt innehåll gällande detta område.

### *Affärsutveckling genom stadsutveckling*

I vår analys av Älvstrandsmodellen framstår intresset för affärsutveckling som mycket begränsat. Förutom modellens inneboende logik där långvarig samverkan understödjer nyttan för byggföretagen, så finns det inga särskilda element som särskilt skall stödja detta område. Ett utökat ansvar för denna fråga skulle kunna innebära att samverkansmodellen även innehåller en strukturerad uppkoppling mot andra näringslivsutvecklingsinsatser på regional, lokal såväl som på företagsnivå. Vi har ovan även diskuterat möjligheten att mer systematiskt arbeta med att dokumentera ur olika underleverantörers tekniklösningar utnyttjas, prövas och demonstreras. Mot bakgrund av det stora antal projekt som skall genomföras under kommande år är det rimligt att undersöka frågan om hur dessa dockar in i varandra och hur olika lösningar bäst skall exponeras ur ett näringslivsperspektiv. Det är även viktigt att beakta att många av de lösningar som utvecklas och implementeras i hållbara stadsutvecklingsprojekt förutsätter ett systemsynsätt för att erhålla full verkan. Det innebär att samverkansmodellen bör även bör inkludera funktioner för att hantera för systemdemonstration, utbildning och försäljning. Samtliga dessa satsningar innehåller betydande utmaningar och förutsätter tid, kompetens och resurser för att nå framgång. Icke desto mindre utgör dessa satsningar en viktig del i att skapa

en affärsmodell för näringslivsutveckling o i förlängningen förutsättning för en framgångsrik stadsutveckling.

Balansera särintressen genom oberoende rådsfunktion

Då samverkansprocessen präglas av svåra förhållanden avseende transparens, maktförhållanden och långa bindningar finns det anledning att fundera över hur processen kan effektiviseras. Vi har ovan pekat på en rad omständigheter som är komplexa både att förstå och att lösa. En möjlighet skulle kunna vara att inrätta en oberoende rådsfunktion som genom att följa samverkanskonsortiets arbete kan bistå inom tre viktiga områden:

- Driva på utveckling genom att förmedla kunskap och ifrågasätta
- Lösa upp konflikter och motsättningar som uppstår mellan parterna
- Motivera förnyelse av arbetsformer och samverkansparter

För att säkerställa att en sådan funktion förblir rådgivande och inte tar på sig ansvar för processen eller dess resultat är det viktigt att den endast har en rådgivande roll. Det är däremot önskvärt att ett sådant råd har möjlighet och ansvar att rapportera konsortiets olika ställningstaganden till den offentliga partens huvudman. För att garantera oberoende måste en sådan stödjande funktion erhålla sin finansiering från en part som står oberoende till de samverkande parterna. Då uppgiften kräver djup kunskap inom flera olika discipliner (exempelvis hållbar samhällsutveckling, hållbart byggande och företagsekonomi) samtidigt som det finns betydande krav på oberoende torde någon form av universitetskoppling vara värdefull. En litteraturgenomgång visar att intermediära lösningar i samverkansprocesser mellan offentliga och privata aktörer inte på något sätt är nytt men det här skisserade innehållet, med en så långvarig, närgången och delvis skärskådande roll, förefaller vara mindre utforskat.

Förutom de praktiska fördelar som nämnts ovan kan även teoretiska insikter erhållas genom att pröva ett samverkanstöd i praktiken. En långvarig närvaro ger möjlighet att erhålla en djup kunskap om förutsättningarna för samverkansprocesser och de problem som präglar hållbar stadsutveckling.

#### *Drivkrafter och hinder för utveckling av samverkansmodellen*

Analysen av samverkansmodell för affärsdriven hållbar stadsutveckling har visat att det finns anledning till ett fortsatt och fördjupat arbete med att utveckla modellen. Särskilt handlar det om att utveckla mekanismer som minskar risken för strategiska agerande och ökar insatserna för att stödja företagets tillväxt och export. Då det föreligger ett stort stöd för denna arbetsform bland representanter för såväl staden som näringslivet finns alla anledning att göra den än mer kraftfull. Speciellt som den har förutsättningar att hantera viktiga dimensioner av de utmaningar som står för dörren.

Arbetet visar dock att det finns anledning att mer konceptuellt fundera över hur modellen skall utvecklas, vilken funktionalitet den skall ha och vad den inte avser att hantera. Det kan även finnas anledning att överväga hur man skall åstadkomma en bättre balans mellan olika särintressen och säkerställa utveckling över tid. I analysen strukturerades problemen kring dels företagets drivkrafter för ett kortsiktigt ekonomiskt agerande och mer långsiktiga utmaningar avseende legitimitet och förtroendeskapande. Utvecklingsmöjligheterna identifierades framförallt inom fyra huvudområden; undvika inlåsning över tid, främja kravställande, strukturerad affärsutveckling och balansera särintressen genom oberoende rådsfunktion.

## 7. Centrala Älvstaden – om platsens betydelse trots att allting flyter

*Petter Rönnborg, Christian Jensen och Anders Sandoff*

*Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*

I föreliggande kapitel ska vi titta närmare på den majstång som mycket av stadsutvecklingen i Göteborg dansar kring, älven, dess strand och i synnerhet projektet Centrala Älvstaden. Texten består av tre delar. Vi börjar med en historisk tillbakablick över älven, en snabbskiss med betoning på de senaste decennierna för att få en viss känsla var vi står; dvs. vad som har hänt, hur utmaningar hanterats och vad som har byggts. Vi förstår bakåt men handlar framåt som den danske filosofen Sören Kierkegaard lär ha sagt. Därefter kommer en framåtblick utifrån nuet, vilka föreställningar som finns om vad kan/bör göras och vilka ideal vägleder denna diskussion. Här diskuterar vi också hur hållbarhetsbegreppet gestaltas i stadsutvecklingen. Även den är skissartad eftersom vi ännu inte vet vad framtiden kommer att frambringa. Den som befinner sig mitt i ett skeende kan bara vagt ana skeendets konturer. Om fem år kan vi förstå vad som händer idag. Sanningen kommer i alla fall att bli mer enkel och oföränderlig. I syfte att ändå försöka att förstå den berättelse som nu befinner oss i gör vi avslutningsvis några explorativa analyser av projektet Centrala Älvstaden.

### **ÄLVEN SOM EPICENTRUM – EN SNÄV TILLBAKABLICK**

Området kring Göta Älv har alltsedan Göteborg grundades i början av 1600-talet varit av strategisk vikt för stadens utveckling. Olika ideal har över tid genomsyrat föreställningen om hur samspelet älv och stad ska förstås och utvecklas, oftast har idealen både samverkat och konkurrerat med varandra. I det spänningsförhållandet har staden vuxit och antagit olika dominerande skepnader, alltifrån militärstrategisk stad från 1600-talet, handelsstad från senare del av 1600-talet, varvs- och industristad från senare delen av 1800-talet, till tjänste- och evenemangsstad från millenniumskiftet (Andersson, Fritz och Olsson, 1996).

Industrialiseringen på 1800-talet blev början på eran av Göteborg som industri- och varvsstad. Mekanisk muddring blev möjlig och de första nya hamnarna byggdes på älvens södra sida, närmast staden. Eftersom marken där inte räckte riktades blickarna mot den norra sidan av älven. Här startade och expanderade sedan Götaverken, Lindholmen och Eriksberg, varv som kom att bli tre av Sveriges största skeppsvarv under 1900-talet. Inte bara varv, Göteborg var under en tid bland de 15 största hamnarna i världen. På gamla journalfilmer kan man se fullt av liv och rörelse på älven, Amerikabåtar och Greta Garbo, och pratar man om den här tiden med gamla Göteborgare får de närmast något nostalgiskt i ögonen.

För femtio år sedan levde Sverige fortfarande i rekordårens lycksalighet, i den bästa av världar. Ekonomiskt framgångsrikt under efterkrigstidens återuppbyggnad i Europa. Samtidigt i hög grad oberoende i sina politiska prioriteringar. I egna och många andras ögon en förebild för världen. Från att på 1960-talet vara världsledande skeppsproducenter, räknat i tonnage, förändrades detta drastiskt under 1970-talet. Ökad konkurrens från Sydostasien, oljekris med påföljande lågkonjunktur orsakade en decennielång varvskris. Först ut var Götaverken som redan 1970 ställdes inför

konkurshot. Staten gick in som ägare några år senare och masspermitteringarna inleddes. Stegvis lades varvsverksamhet ned. Drygt 15 000 förlorade sina arbeten. 1977 bildades Svenska Varv, det statliga bolag som kom att ta över alla varvens tillgångar och problem. Flera är vi som kommer ihåg den första borgerliga regeringens industriminister Nils G. Åsling och hans så kallade industriakut. Subventionerna av Svenska Varv kostade mellan 1975 och 1985 närmare 35 miljarder. Båtar byggdes och lades i malpåsar. Beslutsfattare hade kramp och nödvändig reformering drog ut på tiden.

Parallellt ödelades stora områden på norra Älvstranden – området mellan Älvsborgsbron och Göta Älvbron, sträcker sig lite mer än fem kilometer längs älvstranden och innefattar omkring 250 hektar land och 40 hektar vatten. De två största markägarna, Göteborgs stad och Svenska Varv AB, startade ett gemensamt projekt för att utveckla de tömda områdena. Målet var att återetablera industriell produktion och återskapa arbetstillfällen, i första hand inom fartygsindustrin och energisektorn.

1978 träffade svenska staten, Göteborgs kommun, Götaverken Arendal AB och Eriksbergs Mekaniska Verkstad AB ett avtal om bildandet av Projekt Lindholmen AB. Staten ställde 60 miljoner kronor till förfogande för omställning till en utbildnings- och forskningsanläggning på Lindholmens gamla varvsområde. Det övergripande målet var att använda området för tillämpad forskning med primärt fokus på arbetares hälsa och säkerhet i vid bemärkelse. Genom projektet blev också kommunen delaktig i och ansvarig för utvecklingen av nytt innehåll på Norra Älvstranden. Så mycket ny verksamhet och arbetstillfällen blev det väl inte, men ägarbildningen av marken förändrades vilket förefaller betydelsefullt för områdets fortsatta utveckling. Enligt våra källor började man så smått att fundera i nya banor och man började på 1980-talet tala om en vision om Den Goda staden, där boende skulle integreras med arbetstillfällen. Vi som bott i Göteborg minns hur öde det var utmed norra sidan av älven, förutom runt Slottsberget. Under senare delen av 1980-talet började man emellertid så smått att bygga bostäder på Norra Älvstranden.

Från 1981 ägde kommunen Projekt Lindholmen AB, ett ägande som även innefattade fastigheterna. 1990 antog bolaget namnet Lindholmen Utveckling AB. Finans- och fastighetskrisen i början av 1990-talet tvingade Celsius (tidigare Svenska Varv) att söka ny inriktning. 1996 förvärvades bolaget av Göteborgs Stad och ett utbyte av mark, fastigheter och andra tillgångar med närliggande kommunala bolag genomfördes. Kommunen ägde nu all mark. Bolaget ändrade namn 1999 till Norra Älvstranden Utveckling AB och året efter införlivades Lindholmen Utveckling AB. Uppdraget är att förverkliga de planer som staden tar fram för området runt älven.

Bolaget, som i dag heter Älvstranden Utveckling AB, ska agera katalysator i stadsutvecklingen enligt en metod kallad Älvstrandsmodellen; en modell som bygger på samverkan mellan de olika fastighetsägare och byggherrar som är med vid exploateringen av ett område (se kap x). Tillsammans med Stadsbyggnadskontoret, som ansvarar för den legala delen av stadsutvecklingsprocessen, bildas ett så kallat konsortium som leder det fysiska byggandet.

2004 fick bolaget nya direktiv när kommunstyrelsen beslutade att Norra Älvstranden Utveckling AB skulle utgöra utvecklingsbolag även för Södra Älvstranden, Gullbergsvass, Ringön, Backaplan och Kvillebäcken. Under 2005 bildades Älvstranden Utveckling AB, moderbolag till Norra Älvstranden Utveckling AB och Södra Älvstranden Utveckling AB. Bildandet av Älvstranden utveckling AB är ett led i omstruktureringen av de kommunala bolag som sköter utvecklingen av hela Göteborgs "älvstad".

Bolaget verkar i en gammal varslokal mitt på Norra Älvstranden. När man besöker lokalerna påminns man därmed om den transformation området genomgått. Måhända är det här en av kommunens mest smakfulla arbetsplatser, det är ljus, fyllt med konst och olika trädetaljer. Företrädare för bolaget berättar också stolt om förändringen, om bostadsbyggandet, om miljöanpassade hus, om vattnet, och om de goda kommunikationerna. Här nämns t.ex. Västra Lindholmen och Eriksberg, områden som till största delen utgörs av bostads- och hyresrätter som byggts under 2000-talet. Men man berättar också med stolthet om hur expansivt norra Älvstranden varit inom andra områden. Vi slår av hur lätt de i sin berättelse kan länka händelser till händelser och händelser till handling. Här blandas historier om näringsliv med utbildningar inom högteknologi och IT, forskning, grönområden, konferensanläggning, flera gymnasieutbildningar, handel och kultur samt avslappnat kavliv. Sammantaget låter det bra. Man berättar om att över 250 företag nu är verksamma på det gamla varvsområdet, och att de tillsammans sysselsätter fler än de som arbetade på varven. De stora arbetsgivarna nämns såsom Ericsson, Semcon, Volvo Technology och Sveriges Television, men det finns även mindre företag. Man har koll. Koll har man också på Lindholmen teknikpark, eller science park som de säger, som ska verka för ett fruktbart samarbete mellan näringsliv, akademi och samhälle. Man vet inom vilka områden man är framstående, såsom telematik, mobil datakommunikation, logistiksystem, media och design. Men man har också uppsikt över de boende. Bland annat har man låtit genomföra en studie (Forsemalm, 2011) om hur de boende på Norra Älvstranden uppfattar området de bor inom. Hans slutsatser berättar man inlevelsefullt om, bland annat om bottenvåningens betydelse för ett fungerande stadsliv, om gröna och interaktiva platser för det lokala mötet, och inte minst vikten av att binda samman olika stadsdelar samt vikten av att lyssna på vardagens betydelse. Delar blir till helheter och därigenom skapas en mening och riktning, i alla fall på en retorisk nivå.

Denna snabba skiss över Älvstrandens senaste 400 år kan avrundas med att konstatera att om allt prat om framtida Centrala Älvstaden realiseras, så kommer stadens epicentrum att ligga i vad som för svenskt vidkommande varit den plats där många av våra förfäder begett sig av mot det okända – säkerligen med såväl förhoppningar som viss ängslan. Vad vi tänker på är Stenpiren. Om man bortser från hamnkanalerna är det hamnens äldsta kaj som färdigställdes 1845. Många är de som under 1800-talets senare del och några decennier framöver från just denna plats begav sig från Sverige. Senare i livet tänkte de nog att denna plats var speciell, för platser har betydelse. Låt oss därför nu försöka blicka framåt, och se på vilket sätt man talar om platsens framtida betydelse.

## **PROJEKTET CENTRALA ÄLVSTADEN – EN FRAMÅTBlick**

För Göteborgs stads vidkommande är Norra Älvstranden bara en mindre del av ett större markområde i centrala Göteborg som kan bebyggas. Kommunstyrelsens samtliga partier beslutade därför på senhösten 2009 att låta stadskansliet i samråd med berörda fackförvaltningar och bolag återkomma om förslag på en projektorganisation för att utarbeta en vision för den s.k. Centrala Älvstaden. I yrkandet från samtliga partier lyfts specifikt betydelsen av Centrala Älvstaden fram för Göteborgssamhällets utveckling:

*”Förutsättningarna för Göteborgs utveckling handlar om ett starkt ömsesidigt samspel mellan kärna, omland och trafiksystem. I Göteborgsregionens tillväxtstrategi är utvecklingen av kärnan en förutsättning för att regionen skall få den dragningskraft som är nödvändig för att attrahera flera branscher och arbetstillfällen. Infrastrukturförslaget har gett nytt hopp när det gäller att åstadkomma den förstärkning av kollektivtrafiken som är nödvändig för att skapa regionförstoring, och därmed skapa förutsättningar för kärnan att växa. Det är nu dags att ta krafttag för att formulera en vision och strategi för utveckling av stadens centrala delar. Centrala Älvstaden har kommit att bli det geografiska begrepp vi förknippar med stadens kärna och som knyter samman centrala områden på båda sidor om Göta Älv.”<sup>16</sup>*

Som bilden nedan indikerar är det ett betydande område av Göteborg som nu ska utvecklas. Men det handlar inte bara om att bygga, genom byggandet ska också ideal realiseras. Arbetet med visioner och strategiarbetet utifrån de tre hållbarhetsdimensionerna beskrivs i yttrandet som ”grannlaga”. Därför bedömer man att ”detta inte enbart kan göras inom ramen för den befintliga politiska eller administrativa organisationen”.



**Bild 1: Översiktsbild av de områden som utgör Centrala Älvstaden**

Närmast på älvens södra (vänstra) sida syns Gullbergsvass och på norra sidan ligger Ringön. Sydväst om Götaälvbron ligger på norra sidan Frihamnen samt Lindholmen, Eriksberg och Sannegårdshamnen. På den södra sidan ligger centrala Göteborg samt området som benämns Södra Älvstranden.

Våren 2010 bestämde kommunfullmäktige att visionsarbetet för Centrala Älvstaden skulle ledas och samordnas av kommunstyrelsen som ett särskilt projekt. Projektet leds av en ledningsgrupp vilken representerar kompetenser inom de tre hållbarhetsperspektiven, socialt ekonomiskt och ekologiskt. Sagesmän vi talat med berättar om att politiken vill öppna upp stadsbyggnadsprocessen kring Centrala Älvstaden och att Älvstrandens Utvecklings AB mer ska vara en renodlad uppdragsorganisation. Projektet Centrala Älvstaden beräknas pågå under två år, där följande utgångspunkter ska vara styrande för projektets inriktning:

<sup>16</sup> Vision och strategi för Centrala Älvstaden – organisation och finansiering, Handling 2010 nr 39

- Utifrån hela stadens perspektiv utarbeta en vision och en strategi för Centrala Älvstadens framtida utveckling med utgångspunkt i den sociala, ekologiska och ekonomiska dimensionen.
- Bedriva arbetet i dialog med Göteborgssamhället präglad av öppenhet.
- Aktivt medverka till erfarenhetsutbyte kring stadsutvecklingsprojekt såväl nationellt som internationellt, som en del i visions- och strategiarbetet.
- Etablera ett Centrala Älvstaden-centra med kompetenser från de kommunala förvaltningarna och bolagen i staden. Centrat ska vara en symbol för gränsöverskridande samverkan och samarbete.

Uppdraget för projekt Centrala Älvstaden är alltså att ta fram en vision och strategi för det område som kallas Centrala Älvstaden. Om visionen sägs bland annat följande:

*”Göteborg ska växa över älven. Idag uppfattas ofta Göta älv som en barriär mellan Hisingen och fastlandet. Så ska det inte behöva vara. Uppdraget för projekt Centrala Älvstaden är göra vision och strategi för det område som kallas Centrala Älvstaden. Detta område är inte exakt geografiskt avgränsat men i stora drag innefattar det Gullbergsvass, Skeppsbron, Ringön, Backaplan, Frihamnen, delar av Lindholmen och Södra Älvstranden. Alltså främst gamla industri- och hamnområden. Visions- och strategiarbetet ska göras i dialog med hela göteborgssamhället. Under 2011 kommer det ske aktiviteter runt om i Göteborg som rör Centrala Älvstaden. Vårt mål är att få så många som möjligt med på den spännande resan mot framtidens Göteborg vid älven.”<sup>17</sup>*

Staden trycker på att visions- och strategiarbetet ska *”göras i dialog med hela göteborgssamhället”*. Därför har man skapat vad man kallar Älvrummet mitt i stan, ett stenkast från Gustav Adolfs torg nere vid älven granne med Göteborgsoperan och Göteborgshjulet. I denna lokal har man utställningar och där presenteras skisser och förslag på hur Centrala Älvstaden kan utvecklas. Så här presenteras Älvrummet sig på hemsidan:

*”Älvrummet - en plats där göteborgarna kan få information om och diskutera livet och utvecklingen kring älvstränderna i Göteborg.”<sup>18</sup>*

Citatet visar hur man välkomnar ett brett deltagande och att vara med och påverka i den politiska beslutsprocessen eller stödja dem i att utveckla staden. Älvrummet är en Agora, en mötesplats där olika idéer om stadens utveckling kan och ska brytas mot varandra. Poängen med rummet är att medborgarnas upplevda problem faktiskt ska uppmärksammas och hanteras. Det här kan ses som ett uttryck för att man vill att medborgarna med sin delaktighet skall medverka till att öka problemlösningsförmågan i hanteringen av gemensamma angelägenheter. När man

<sup>17</sup> [http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c4/04\\_B8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gj42AT12AXYwMLMz8nA08jL38vvyAjDcQM\\_2CbEdFAE6RFhQ!/?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg\\_se/PolitikoOrganisation/Organisation/Projekt/Centrala%20alvstaden/Inkrub\\_N010\\_Centrala\\_alvstaden\\_Om\\_projektet/art\\_N010\\_Centrala\\_alvstaden\\_Om\\_projektet](http://www.goteborg.se/wps/portal/!ut/p/c4/04_B8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3gj42AT12AXYwMLMz8nA08jL38vvyAjDcQM_2CbEdFAE6RFhQ!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/goteborg.se/goteborg_se/PolitikoOrganisation/Organisation/Projekt/Centrala%20alvstaden/Inkrub_N010_Centrala_alvstaden_Om_projektet/art_N010_Centrala_alvstaden_Om_projektet)

<sup>18</sup> <http://www.alvstranden.com/forumroot/aelvrummet/>



vet vad medborgarna vill är det också lättare för beslutsfattare att fatta kloka beslut och därmed påverka framtiden i en önskvärd riktning. Men det handlar också om att minska upplevt gap mellan politiker, experter, tjänstemän och medborgare. Sättet att minska distansen bestäms i termer av dialog och delaktighet. Formerna är samverkan och målet är samförstånd och konsensus. Förhoppningen är härigenom att medborgarna förväntas bidra till att lösa policyproblem i närmare samarbete med politiker och tjänstemän i olika former av konsultation och lösare partnerskap . Flera aktiviteter har man bjudit in till för att därigenom skapa öppenhet kring processen. En sådan dialogkonferens hölls i april 2011 med följande inbjudan:

*”Tisdagen den 26 april bjuder Centrala Älvstaden göteborgarna till Älvrummet för att prata om frågor som är viktiga för staden. Hur tar vi bäst tillvara på göteborgarnas kunskaper? Hur skapar vi en stad som värnar för miljön? Som skapar integration? Och som kan erbjuda arbete och bostad till alla?”<sup>19</sup>*

Det är svårt att säga vilka göteborgare som i praktiken engagerar sig, hur förankrade de är i samhället, om det ges möjlighet till faktiskt inflytande och om det uppnås reella resultat av att bemyndiga medborgarna i denna stora och över tid långdragna process. Det är en empirisk fråga vars svar finns i framtiden. Inte bara invånare i Göteborg ombeds delta utan även aktörer utifrån bjuds in. Under våren och försommaren 2011 hölls ett stort symposium där arkitekter och stadsplanerare från olika delar av världen fick ge sin bild av hur de såg på hur Göteborgs stad kan växa.<sup>20</sup>

## **CENTRALA ÄLVSTADEN – VADAN OCH VARTHÄN**

### *Hållbar stadsutveckling innehåller spår av strategi, imitation och förankring*

I litteratur kring stadsplanering brukar strategiska processer ofta beskrivas som slutna vad gäller såväl aktörer som resurser (se t.ex. Forrester, 1989; Flyvbjerg, 1993). Den underliggande tanken är ofta att makt styr processen; att den planerar, styr och kontrollerar processen. Att tänka strategiskt handlar här om en förmåga att kunna påverka en rad rationella orsak-verkan samband, ta fram tydliga idéer om vad man vill uppnå, kunna bryta ner dem i en rad delmål samt uppbåda och styra adekvata medel här för. I den fysiska planeringsprocess som oavbrutet pågår i kommunerna, vilka enligt svensk lag har planmonopol, bestäms en del av de fysiska, sociala och miljömässiga förhållanden som invånarna lever under. I denna process av yttranden, betänkanden, utredningar, enkäter, samråd, utställningar, politiska beslut, planer och överklaganden är det planerarnas uppgift att se till att det råder en bra avvägning mellan olika allmänna intressen, mellan allmänna och privata intressen och mellan olika privata intressen. Visst finns ingångar för en utomstående men maskineriet är tämligen slutet.

Stadsbyggnadsprocesser brukar alltså förstås och beskrivas som starkt hierarkiska och tämligen slutna, men visionsarbetet för Centrala Älvstaden kan i alla fall i detta skede av processen beskrivas på ett helt annat sätt, vilket mer avspeglar öppenhet

<sup>19</sup> [http://www.alvstranden.com/forumroot/aelvrummet-kommentera/?post\\_id=2150](http://www.alvstranden.com/forumroot/aelvrummet-kommentera/?post_id=2150)

<sup>20</sup> under följande länk finns rapporter, filmer och presentation <http://www.alvstranden.com/forumroot/aelvrummet/>.

och horisontella relationer. Antalet intressenter och aktörer ska inte begränsas, synpunkter och förslag ska flöda, allt för att göra kunskapsinhämtningen så bred som möjligt. Hur saker och ting beskrivs har betydelse, det är ingen neutral och trivial aktivitet. Beskrivningar och hur olika aktiviteter tillskrivs mening och betydelse syftar till att strategiskt påverka hur något ska uppfattas och förstås. De är därmed en väsentlig del av stadsbyggnadsprocessen och går i själva verket före mycket av det fysiska byggandet. Denna öppenhetsretorik har säkert inte enbart underliggande effektivitetsanspråk, i betydelsen få in så mycket kunskap och information som möjligt i planläggningen, utan även en legitimerande funktion – att utvärdering av alla möjliga handlingsalternativ är en specifik och viktig del i den rationella beslutsprocessen vet vi sedan länge (se t.ex. Simon, 1945).

Det finns emellertid även andra aspekter kring hur projektet Centrala Älvstaden är organiserat. Staden har sina speciella förutsättningar och aktörer och den måste hitta sitt sätt att utveckla sig. Centrala Älvstaden är ett projekt som startats för att utveckla en vision kring användandet av centrala markområden. Projektet ansvarar för denna utvecklingsprocess. Men det är inte bara marken som behöver förändras och utvecklas. Staden består av ett stort antal fria deltagare som representerar offentliga, privata, ideella aktörer, var och en med sina mål och förutsättningar. De ska samverka på ett nytt sätt för att finna gemensamma intressen som dessutom inte står i strid mot deras specifika egenintressen. Vi vet inte hur dessa gemensamma mål och visioner behöver se ut för att skapa en känsla av gemenskap och samverkan eller vilka dolda hinder som finns. Hur man får ett sådant nytt sätt att samverka att växa fram, samt hur lärprocesserna ser ut – alltså hur kunskap skapas och görs tillgänglig är fortfarande ovisst.

Kanske just för att processen kännetecknas av oklarheter kan man med fog beskriva den som en härmningsprocess av vad som sker i andra städer i andra delar av världen, både vad gäller innehåll och form. Tar man del av litteratur kring stadsutveckling slås man av hur snarlika ideal och lösningar som vägleder satsningarna. Fokusera platsen och förtäta stadskärnan snarare än att bygga nya förorter. Fokusera människan och involvera de boende snarare än att bestämma över folks huvuden. Kompetens, tjänster och upplevelser snarare än industriproduktion. Lite beroende på om man är normativ i sin ansats (t.ex. Florida, 2006; 2010) eller kritisk (t.ex. Zukin 2011; Thörn, 2011) kommenteras denna utveckling lite olika, men utvecklingen förefaller som sagt vara mer lik än olik. Iakttagelsen från forskningen bekräftas även av den mer kolorerade utvecklingspressen, som finns att tillgå på bland annat flygplatser, i bilagor till affärspresen och i varje offentlig utvecklingsorganisations foajé. På televisionen kan vi hemma i våra soffor följa programserier som beskriver utmaningar för storstäder och även här går idealen igen. Begreppet ”*sustainable development*” parat med attraktivt boende och arbetsmöjligheter förefaller vägleda snart sagt varje stadsutvecklingsprojekt. Det anses också vara av stor vikt att de boende ska få vara med och göra sin röst hörd i dylika processer – det ingår i den sociala dimensionen i konceptet. Sålunda är den öppenhet som Centrala Älvstaden lyfter fram som central, ingalunda ett nytt organiseringsfenomen, utan den är en del av en global trend.

Vad gäller Centrala Älvstaden förefaller imitationsmekanismerna också befästas genom att stadsplanerare och arkitekter från olika delar av världen bjuds in, som vi beskrev ovan, för att komma med förslag om hur den nya staden kan utvecklas. Förslagen som presenterades uppstår sannolikt inte enbart utifrån hur de analyserar Göteborgs stads utmaningar, det förefaller istället handla om färdiga lösningar som är framtagna någon annanstans och som nu anpassas efter förhållanden här.

Det är inte bara andra som bjuds in, Göteborgs stad skickar även ut för projektet centrala tjänstemän för att se hur snarlika processer hanteras i andra städer. En sådan större studieresa som gjordes är den till Hamburg och som finns dokumenterad i *"Learning from Hamburg – en sammanställning av en studieresa med fokus inspiration waterfront"*.<sup>21</sup> Både begreppet *"learning"* och *"inspiration"* antyder att de imitativa processerna är högst verksamma inslag i hur man ska utveckla den egna staden. Lärandet förefaller vara en viktig faktor i processen, kanske i synnerhet som processen involverar flera olika aktörer, intressen och ideal utan tydligt utmejslade mandat vilket gör processen mångtydig. Härmed är det påkallat att peka på att risken är stor att utvecklingen snarare drivs av standardiserade lösningar än av specifika behov och problem. Men å andra sidan blir det lättare att välja. När man gör som alla andra kommer man rimligen att arbeta minst lika effektivt som de. När man gör som alla andra har man åtminstone inte betett sig mer oklokt eller dumdristigt än de. Samtidigt visar man att man är intresserad av att styra och påverka framtiden, samt att man hänger med i den senaste utvecklingen och kring vad som är modernt. Tillfälle ges även att börja om med en legitim lösning (i synnerhet när det finns kritik för hur det är) och man slipper därmed ta i gamla problem.

Kort sagt, det är svårt att göra något utan att snegla på hur andra hanterat motsvarande utmaning. Det är väl principiellt inget fel med det. Vad som emellertid är värt att uppmärksamma är att utvecklingsprocesser inte bara får vara lösnings- och konceptdrivna, de måste även vara drivna av att lösa uppleva problem så som de framträder konkret och just här. Det här är en svår avvägning som berör upplevd legitimitet på kort och lång sikt.

Ett annat sätt att betrakta Centrala Älvstranden är att se projektet som en *"garbage can"* (Cohen, March och Olsen, 1972), en soptunna i beslutsprocessen. Beslutsprocessen kan starta med att problem/utmaning uppkommer och/eller genom att en intressant lösning finns tillgänglig, eller att rätt antal beslutsfattare samlats, eller att tiden är mogen. Vi tycker oss kunna skönja alla varianter. Ofta försöker man också lösa flera olika problem i samma process, så att olika intressen kan tillgodoses. Det har vi också anat. Problem och lösningar får inte preciseras för tidigt – då riskerar man att stöta bort intressenter som kan visa sig viktiga i ett senare skede. I detta läge, vad är då bättre än en vision? Visionen kan vara avsiktligt "luddig" och svårtolkad för att dölja potentiella konfliktytor. Timing verkar viktigt, och när väl ett förslag till konkret lösning kring något område ska lanseras måste man få med sig olika intressen och kunna skapa majoritet. Det gäller att hitta det som går att genomföra. All sakinformation är därför inte intressant och det gäller att hitta/skapa goda argument, för respektive mot. Men kanske viktigast av allt, beslut, stora som små, är inriktade på konkret beslutsfattande i nuet och avstår många gånger från långsiktighet.

Hur visionen kring Centrala Älvstaden ska skapas, befästas och stärkas bland involverade aktörer är inte heller oförklarligt. Man måste skapa en kedja där olika händelser och handlingar kopplas samman. Genom möten, framtagande av visionsdokument och handlingsplaner, involverande av forskning och inbjudning av nya aktörer kopplas offentliga organisationer, akademi och privata företag samman, och de ges olika roller i processen. Projektplaner tas fram baserade på övergripande mål,

<sup>21</sup> [http://www.goteborg.se/wps/wcm/connect/7c85f480458f2b7390fbbd7be9e88b53/Sammanst%C3%A4llning+studieresan+Hamburg+ht+2010\\_final+low+150dpi.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7c85f480458f2b7390fbbd7be9e88b53](http://www.goteborg.se/wps/wcm/connect/7c85f480458f2b7390fbbd7be9e88b53/Sammanst%C3%A4llning+studieresan+Hamburg+ht+2010_final+low+150dpi.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7c85f480458f2b7390fbbd7be9e88b53)

aktiviteter utförs i anslutning till projekten. Instrument för kontroll och uppföljning etableras. Olika aktörer samlar in data som kopplas till olika åtgärdsområden, man skriver, räknar, ritar kartor och tabeller, deltar på konferenser och tar fram broschyrer. Genom att politiker, utredare, tjänstemän, företagare och forskare pratar om Centrala Älvstaden, undertecknar dokument, läser rapporter, håller föredrag, mobiliseras hundratals andra handlingar utspridda i tid och rum. Det är gemensamt för all organiserad verksamhet, för industrier, offentliga myndigheter och akademi. Att förankra handlar med andra ord om att mångfaldiga förbindelser, relationer och kopplingar som har att göra med hållbar stadsutveckling. I alla fall är det en hypotes vi har i vår del av pilotprojektet. I projektet Centrala Älvstaden har vi kanske börjat till något som kan bli mycket stort, hur stort får framtiden utvisa. Men kanske kan man redan nu säga något om vägarna som utstakas, i alla fall har vi tänkt göra det nu, och vi använder fortsättningsvis den breda penseln.

## **CENTRALA ÄLVSTADEN – DEN GODA STADEN?**

Vi menar att arbetet med Centrala Älvstaden kan inlemmas i en stadsomvandlingsprocess som har pågått under lång tid – utvecklingen av visionen om Den Goda Staden. På Göta älvs norra stränder har exempelvis utvecklingen av nya stadsmiljöer pågått under cirka trettio år. Här byggdes inledningsvis primärt bostäder på området Eriksberg. Att omvandlingen koncentrerades till byggandet av bostäder väckte emellertid kritik. Utvecklingsuppdraget kom därför att tydligare fokusera även inslag av näringslivs- och utbildningslokaler i det aktuella området. Sedermera har också näringsliv och utbildningsinstitutioner kommit att utgöra viktiga inslag i utvecklingen av stadsmiljön. Många högteknologiska företag, delar av Göteborgs universitet samt Chalmers Tekniska Högskola har exempelvis lokaliserats vid Lindholmen Science Park, vars uppgift är att skapa samverkan mellan näringsliv, universitet och samhället; just betydelsen av samverkan mellan olika samhällsaktörer är viktig i visionen om Den Goda Staden och kommer att diskuteras mer i kommande avsnitt. På älvens södra stränder och uppströms mot nordost på älvens bäge sidor, är utvecklingen emellertid än så länge i sin linda. Här finns stora ytor att omvandla.

I jämförelse med skildringar av hur Göteborg växt fram synes det föreligga skillnader mellan stadens historiska framväxt och den omvandlingsprocess som fokuseras här. Det förefaller främst handla om att det här och nu råder större osäkerhet om vilka satsningar som bör göras idag för att möta morgondagens behov. Måhända kan det också förklaras av att samhället idag har gjorts uppmärksamt på behovet att inkludera ytterligare dimensioner i stadsutvecklingsuppdraget. Exempelvis ska alla dimensioner av hållbarhetsbegreppet beaktas, vilket vi kommer diskutera mer senare. Industrisamhällets endimensionella syn på tillväxt har delvis fått ge vika för nya ideal. I tillägg har det öppna och demokratiska samhället i kombination med nya media öppnat diskussions- och beslutsarenan för grupper som tidigare kanske haft svårt att göra sig hörda. En annan tänkbar förklaring är att historiska skildringar av stadens framväxt utelämnar de osäkerhetsfaktorer som präglade dåtidens stadsutvecklingsarbete. Här och nu spelar det ingen roll om vi sluter oss till den ena förklaringen eller den andra. Det viktiga är dock att ta fasta på att visionen om Den Goda Staden sakta växer fram. Här är många aktörer inblandade, och de förväntas få göra sin röst hörd samt göra avtryck i den fysiska stadsmiljön vilket gör processen komplex.

Trots att det talats om visionen om "Den Goda Staden" sedan mitten av 1980-talet pågår alltjämt arbetet med att fylla den samma med ett innehåll. Att precis uttrycka vad visionen om "Den Goda Staden" innefattar låter sig inte enkelt göras. Det är snarare en synnerligen oprecis vision som beskriver framväxten av staden på bägge sidor om älven. Visionen om Den Goda Staden förefaller också ha förändrats över tiden vilket inte är så underligt. Att utveckla en stad är en process som pågår över lång tid och som innefattar komplexa beslutssituationer som sträcker sig över generationer. Planerings- och detaljplanebeslut som fattas idag kommer att påverka stadsutvecklingen över långa tidshorisonter. En viktig del i helheten är tankarna om att återskapa Göteborgs anknytning till vattnet, samt att överbrygga älven som barriär mellan staden och Hisingen. Här anas dels en längtan tillbaka till stadens ursprung, stadsbonds kontakt med havet och hamnen, dels en längtan av förnyelse och inkludering, Hisingsbonds kontakt med hamnen och staden. Här anas också att man i stadsutvecklingsarbetet sneglar på andra, lånar eller rent av kopierar olika idéer, vilket diskuterades ovan; exempelvis har stadsutvecklingen i Hamburg beskrivits som språnget över Elbe, i Göteborg pratas det om språnget över älven.

Vikten av att "fatta rätt beslut" inför framtiden har påtalats i flera olika sammanhang; ingen vill bygga in sig i någon icke ändamålsenlig struktur och erfarenheterna från de så kallade miljonprogrammen avskräcker många. Att det handlar om beslut som sträcker sig över så långa tidshorisonter gör emellertid det hela mycket mer komplicerat. Vi vet sedan länge att beslutfattare ofta är osäkra på vilka preferenser de har avseende utfallen av olika beslut (se t.ex. Thompson, 1967; Jacobsson & Blomqvist 2002). Dagens beslut kommer att utvärderas i en avlägsen framtid där värderingsnormer kanske väsentligen kommer att skilja sig från de som råder idag; ett exempel är just synen på miljonprogramsområdena som idag delvis ses med andra ögon än vid tiden för deras färdigställande. Samtidigt är det viktigt att i stora beslut ta hänsyn till de för stunden rådande institutionella rambetingelserna. Måhända ska vi därför vara försiktiga i vår kritik av gårdagens beslutsfattare. Om vi dröjer oss kvar kring miljonprogrammen var det ju inte av illvilja som de byggdes, även om de kritiska rösterna då ofta tystades ned med argument om att de var utvecklingsfientliga. Det viktiga är att poängtera att dagens behov måste balanseras mot föreställningar om morgondagens. Huruvida ett beslut om en utveckling i en viss riktning kommer att leda till ett visst önskat resultat är inte heller så lätt att veta. Ett annat välkänt fenomen är att beslutsfattare inte med enkelhet kan fastställas klara orsak och verkan samband (ibid.).

De beslutsprocesser som delvis utgör förverkligandet av Den Goda Staden avviker som synes ifrån samtida föreställningar om hur beslut bör fattas; att fastställa mål, utvärdera alla handlingsalternativ och välj handlingsalternativ som ger bäst måluppfyllelse är den normativa institutionen om beslutsfattandets praktik (se t.ex. Brunsson, 1998). Vi har hittills beskrivit att det vid förverkligandet av Den Goda Staden inte finns klara och entydiga mål, vidare har vi diskuterat att avsaknaden av enkla orsak-verkan samband är påtaglig. Det finns däremot en väldig massa idéer om möjliga handlingsalternativ<sup>22</sup>; olika expertteam har som nämnts ombetts bidra med idéer, till och med stadens medborgare har bjudits in att i olika fora diskutera idéer om stadens framtida omvandling. Det ställer specifika krav på visionen om Den Goda Staden. Visionen ska vara så formulerad att den inte från början entydigt pekar ut ett specifikt handlingsalternativ. I tillägg måste den vara någorlunda konkret

<sup>22</sup> Se t.ex. G-P 2009-09-22; G-P 2010-11-17; G-P 2011-01-27; G-P 2011-06-08

och greppbar för att kunna peka ut en riktning som de inblandade aktörerna kan förhålla sig till, diskutera kring och sedermera i enlighet handla med. Utvecklingen av visionen kan således sägas handla om en balans mellan beslutsrationalitet och handlingsrationalitet (se t.ex. Brunsson, 1998). Balansakten består i att i praktiken uppfylla normerna om hur beslutsprocesser bör gå till och samtidigt möjliggöra handling bland de olika intressekonstellationer som representerar mer eller mindre kompatibla idéer om hur den framtida staden ska gestaltas. Brunsson menar exempelvis att handlingsrationalitet till skillnad från beslutsrationalitet premierar så få alternativa lösningar som möjligt. Ska vi få något gjort underlättar det om handlingsalternativen begränsas, allra helst bör vi ha ett riktigt bra förslag att jämföra mot ett riktigt dåligt, då är det enkelt att välja.

Vad som är ”rätt beslut” för framtiden kan därför ses som en förhandlad lösning. I utvecklingen av visionen kommer olika intressen att ställas mot varandra, där respektive intresses inflytande över processen kan komma att variera över tid, samt i vilket skede av stadsutvecklingen vi befinner oss. Samtidigt som visionen tar form ska den också omsättas i verkligheten. Det är en sorts rörelse i tiden, från vision till handling, där visions- och realiseringsarbete kan ske såväl parallellt som sekventiellt. I realiseringsarbetet är det också delvis andra aktörer som kommer att träda fram, då visioner ska stadfästas i konkretiserade stads- och detaljplaner. Vi menar således att framväxten och förverkligandet av visionen om Den Goda Staden kan delas in i två konceptuella nivåer, den ena öppna och visionsdriven, den andra mer slutna och bundna till specifika praktiker. I båda fallen karaktäriseras de emellertid av förhoppningar om tillväxt och hållbarhet.

## **CENTRALA ÄLVSTADEN – DEN VÄXANDE STADEN**

I visionen om ”Den Goda Staden” finns en förväntan om att staden ska växa, kanske inte så mycket till ytan utan snarare inom det för stunden rådande geografiska rummet. Det handlar alltså mer om att utveckla och omvandla befintliga områden än att bryta ny mark. Nya arbetstillfällen, bostäder, serviceinrättningar och kulturutbud ska skapas. I visionen om Den Goda Staden artikuleras särskilt behovet av samverkan mellan *”arbete, boende, utbildning, handel, forskning, kultur och rekreation på ett fruktbart sätt”*<sup>23</sup>. Här är det särskilt intressant att notera att samverkan mellan olika intressesfärer förväntas ske på *”ett fruktbart sätt”*. Förväntningar på en växande stad bygger bland annat på en föreställning om att samverkan mellan olika sektorer leder till en positiv utveckling, såväl i stort som smått, genom en sorts växelverkan dem mellan. Idén om växelverkan mellan olika intressen och intressenter innefattar en föreställning om att samhället öppnas upp. Tidigare oprövade konstellationer antas därmed kunna bildas. Nya idéer förväntas slå rot och förhoppningar finns om att de ska växa till.

Att betrakta skrivningen om samverkan mellan olika sfärer på ett fruktbart sätt som en omskrivning för ekonomisk tillväxt förefaller inte särskilt långsökt. Idén om fruktbart samverkan mellan olika sektorer ligger för övrigt väl i linje med idén om Triple Helix, där just tillväxt antas skapas genom samverkan mellan utbildning, näringsliv och offentlig sektor (se t.ex. Svensson, 2008). En ljusnande framtid anas, bara de olika sektorerna lyckas upprätta institutioner för samverkan dem emellan.

<sup>23</sup> Vägen till den nya staden, Verksamhetsberättelse 2010, Älvstranden Utveckling AB, sid.6

I den växande postindustriella staden ställs också förhoppningar om att de så kallade kreativa näringarna – ”arkitektur, design, film och foto, konst, litteratur, media, mode, musik, måltid, scenkonst, turism och besöksnäring, samt upplevelsebaserat lärande”<sup>24</sup> – ska svara för den framtida tillväxten där näringslivet ska präglas av dynamik. En framväxt av kreativa näringar ställer emellertid nya saker på sin spets vid planeringen av ”Den Goda Staden”. Ett dynamiskt näringsliv kräver bland annat att dynamik byggs in i det fysiska rummet. I praktiken handlar bland annat om att fysiskt bygga in möjligheter för anpassning till ett ändamål som vid själva planeringsförfarandet är höljt i dunkel. När nya områden planeras behöver det från början finnas möjlighet till flexibilitet; ett uttryck för detta är att det i olika sammanhang talats om behovet av s.k. ”bokaler”, där ändamålet kan vara såväl boende som kommersiell lokal. Att överbrygga sektorsindelningen är således ett viktigt ändamål. Det skiljer sig i mångt och mycket från hur vi hittills planerat och konstruerat stadsmiljön, och det har också beskrivits att det inte är helt självklart att få till stånd, särskilt som det i dagsläget inte finns en tydlig ekonomi i den här typen av byggnationer. Här behöver samverkande aktörer på ett tidigt stadium bryta med modernitetsidealen. Sektorsindelning, storskalighet och renodling behöver ersättas av nya principer. De praktikorienterade aktörerna behöver utmana sina föreställningar om vad som låter sig göras; men att utmana rådande verklighetssinne är inte lätt. Här kan vi ana konflikterande särintressen där byggnads- och förvaltningsekonomiska överväganden ställs mot ökade krav på flexibilitet såväl som generös hyressättning.

## **CENTRALA ÄLVSTADEN – DEN HÅLLBARA STADEN**

I tillägg till förväntan om ekonomisk tillväxt har som sagt även andra ideal letat sig in i utvecklingen av visionen om Den Goda Staden. Hållbar Utveckling har seglat upp som en av vår samtids absoluta ödesfrågor vilket också kommit att påverka stadsplaneringen. Mer specifikt handlar hållbar utveckling här om att integrera ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter i utvecklingen av Den Goda Staden, där principen för hållbarhet ofta förstås som att behoven i dagens samhälle ska tillgodoses utan att äventyra behovstillfredsställelsen i morgondagens samhälle. I tanken är ingen av de tre hållbarhetsprinciperna överordnad de andra. Lika vikt vid de tre begreppen i planering av den hållbara staden ska säkerställa hushållande med knappa resurser, ekologisk balans samt social inkludering och mångfald. Att utveckla visionen om Den Goda Staden har härmed också kommit att laddas med ytterligare förväntningar.

I likhet med de postindustriella föreställningarna om staden har hållbarhetsdimensionerna gjort stadsutvecklingen mer komplex. Även här ryms mer eller mindre starka föreställningar om vad hållbarhetsdimensionerna ställer för krav på stadsutvecklingen här och nu. Det är nu vi måste planera och bygga för att möjliggöra en utveckling i enlighet med visionen om den hållbara staden. De än så länge vaga föreställningarna om hur den hållbara staden ska materialiseras ställer emellertid till med problem i planeringsprocessen. Det gäller framförallt hur den sociala dimensionen ska ges lika stor vikt som den ekonomiska och den ekologiska. I den hållbara staden är tanken att segregering ska vändas till integrering, ingen grupp ska ställas utanför. I den hållbara staden samsas allt och alla i stort och smått. Den nu gällande lagstiftningen avseende hur stadsplanering och stadsutbyggnad ska

<sup>24</sup> [www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se), 2011-09-15

genomföras förefaller mer anpassad till modernitetsidealens principer för en rationell och funktionsindelad stad. Ett annat problem är att stadsutveckling i attraktiva områden ofta leder till gentrefiering, det finns flera exempel såväl internationellt som i vår absoluta närhet. Istället för att vara en smältdegel mellan olikheter blir då den nya stadsdelen homogeniserad. Att den sociala dimensionen i hållbarhetsbegreppet stöter på större hinder än ekologisk och ekonomisk hållbarhet är kanske inte så konstigt. Förvisso är inte alltid kombinationen ekologisk och ekonomisk hållbarhet helt självklar; det finns t.ex. föreställningar inom byggsektorn att det är väsentligt mycket dyrare att bygga miljörätt än på traditionellt vis. Emellertid förefaller det finnas ett växande intresse inom olika samhällsskikt att förändra sin livsstil och därmed också minska sitt ekologiska avtryck, vilket dessa intressegrupper också förefaller vara beredda att betala för. Risken är dock som ovan beskrivits att de nya områdena kommer befolkas av en välbärgad medelklass, och då faller tankarna om att vända segregation till integration. Det finns alltså en påtaglig risk att omvandlingen till ekologiskt hållbara stadsdelar förskjuter vissa grupper bort från dessa stadsdelar. Inslag av exempelvis småskalig handel riskerar därmed att endast utgöra pittoreska inslag i en annars homogen stadsdel. Betalningsförmågan hos de ovan diskuterade kreativa näringarna är möjligen inte heller sådan att höjda hyror pga. nybyggda eller omgjorda lokaler kan mäktas med. Den stora utmaningen förefaller vara att förverkliga den sociala dimensionen, åtminstone fullt ut.

Som synes är det en svår balansgång när olika hållbarhetsaspekter ska beaktas i stadsutvecklingsarbetet. I likhet med diskussionen ovan om den växande staden finns det förväntningar på lösa hållbarhetsproblematiken genom att utveckla fora för samverkan mellan olika aktörer. Genom samverkan antas konkreta metoder utvecklas för att balansera hållbarhetsbegreppets dimensioner. Det kommer ställa stora krav på de inblandade aktörerna, viljan att förstå andra perspektiv och förmågan att göra avkall på egna principer kommer att sättas på prov. I avsnittet nedan kommer därför utmaningarna med samverkan att diskuteras närmare.

## **CENTRALA ÄLVSTADEN OCH SAMVERKAN I SÄRINTRESSENAS TIDEVARV**

Att idéer om tillväxt och hållbarhet är svåra att kombinera i praktiken är ingen väl bevarad hemlighet (se t.ex. Hawken 1993; Forsberg, 2007), även om det inom såväl näringsliv som politiken ofta artikuleras att tillväxt och hållbarhet är kompatibla. Genom samverkan och balansering mellan olika särintressen, såväl här och nu som i en tänkt framtid, förväntas dock att staden och därmed även samhället kan både växa och utvecklas hållbart. Av diskussionen ovan framgår det att det handlar om samverkan på olika plan. Dels ska idéer om hållbar utveckling och tillväxt vävas samman konceptuellt, dels ska de omsättas i en praktik.

Det kan förefalla vara en from förhoppning att just samverkan mellan särintressen förväntas utgöra nyckeln till utvecklingen av den växande och hållbara staden, särskilt eftersom vi kan sägas leva i särintressenas tidevarv. Å andra sidan kan man med fog fråga sig vilka alternativ till samverkan mellan särintressen som står till buds när ett demokratiskt samhälle ska utvecklas? Utvecklingen av samhället i det industriella tidevarvet har dock satt sina spår i hur stadsutvecklingsprocessen är beskaffad. Till att börja med har modernismen med sektorsindelning som ett av sina paradideal skapat en tydlig sektorsindelning, inom vilken det uppkommit en mängd olika professioner som ofta verkar representera olika rationalitetsnormer (se t.ex. Ohlsson, 1990). Inom professionerna förefaller det finnas starka normativa föreställningar, dels om



hur olika mänskliga aktiviteter kan kombineras i det fysiska rummet, dels om hur mänskliga aktiviteter kan kombineras med andra intressen såsom naturvård och landskapshistoria. Modernismen har skapat ett samhälle där vi vant oss att rumsligt separera olika aktiviteter; exempelvis är produktion och konsumtion sedan länge geografiskt separerat, och vi har vant oss vid att vi bor och arbetar på olika platser. Som diskuterades ovan har modernismens rationalitetsideal också satt avtryck på våra föreställningar om hur beslutsprocesser bör gå till; exempelvis beslutsprocesser rörande stadsutveckling. Att praktiken väsentligen skiljer sig från den normativa idealbilden vet vi emellertid sedan länge (se t.ex. Brunsson, 1998). Likväl, normen lever alltjämt kvar vilket också avspeglas i hur olika beslutsprocesser iscensätts för att blidka kraven på normuppfyllelse.

I visionen om den framtida staden är emellertid sektorsindelningen inte längre ett tydligt ideal. Tvärtom framtonar idén om samverkan och dialog mellan sektorer som nyckeln till en fruktbar utveckling; genom att betrakta det geografiska rummet som en smältdegel förväntas utvecklingen kunna ta fart. Klusterteorin (se t.ex. Porter, 1998) gör sig påmind, dvs. att koppla samman olika kompetenser leder till innovationer och stärkt konkurrenskraft. Idéer om samverkan och dialog till trots verkar dock samhällsutveckling påfallande ofta alltjämt handla om konflikterande intressens möjlighet att de facto samexistera i en specifik rumslig sfär; skola, vård, omsorg, boende, näringsliv, miljö och hållbarhet, listan kan göras lång. Kommunala detaljplaner om det geografiska rummet styr också i stor utsträckning vilka sektorsintressen som kan göra anspråk på en viss plats. Detaljplaneprocesser karaktäriserats som sagt av att olika expertiser och professioner med en specifik utgångspunkt agerar talespersoner för ett visst sektorsintresse. När olika praktiker ska samverka i syfte att skapa handling visar det sig dock att det inte med enkelhet blir så mycket handling som man tänkt sig från början (Ohlsson, 1990). Det är således en stor utmaning att organisera och hantera särintressen.

## **DEN HÅLLBARA STADEN – ERFARENHET OCH FÖRVÄNTAN**

Vid övergången från övergripande planering till genomförande och verksamhetsplanering, blir kravet på trovärdighet allt större. För att åstadkomma förändring krävs idag samverkan med andra aktörer för att allokera resurser i bred bemärkelse, såsom kompetens, tid, pengar och uppmärksamhet. Om vi bara gör ett litet nedslag i tid. Ovan har vi beskrivit utvecklingen på båda sidorna av älven utifrån såväl ett historiskt som nära framtidsperspektiv. Historikern Koselleck (2004) gör en intressant beskrivning av hur vi förhåller oss till tid. Han säger att nuet inte bara är en del i en kronologi, där framtiden blir till historia. Det är också det handlingsrum där kampen står om vår förståelse av det förflutna och samtidigt där politiska och andra intressen kämpar om gestaltningen av framtiden. Han talar om erfarenhetsrum och förväntanshorisont som två sammanflätade sätt att förstå hur vi som sociala varelser förhåller oss till tid. Ingen erfarenhet utan en förväntan och tvärtom ingen förväntan utan erfarenhet. Han menar att det ofta finns en spänning mellan erfarenhetsrum och förväntanshorisonten i ett samhälle. Som historiker studerar Koselleck tiden kring franska revolutionen och hur nya upplysningsideal gjorde sitt inträde i samhället. Det tog både lång tid och innefattade en rad spänningar som på genomgripande sätt påverkade samhället. Koselleck menar att spänning tenderar att öka när förväntan frikopplas från erfarenheten. Som vi ser det blir den här idén särskilt intressant kopplat till hållbarhetsbegreppet som det nu används. Är våra förväntningar kring hållbarhet i harmoni med våra erfarenheter?

### *Visionen om Centrala Älvstaden – en tättnande intrig*

Centrala Älvstaden är inte bara en neutral arena för att bygga staden, det är också en arena för intressekamper. Bara det faktum att frågan om Centrala Älvstaden lyftes från Älvstranden Utvecklings AB till ett projekt under kommunstyrelsen visar att olika intressen är involverade. Ambitionen om att öppna upp processen innebär också att fler aktörer med sina intressen involveras. Stadsutveckling blir därmed flerdimensionell. Ytterligare dimensioner än de som ryms inom hållbarhetsbegreppet vägleder stadsutvecklingen. Mycket talar för att stadsutvecklingen kommer att ändra karaktär framledes. Involverade parter har delvis motstridiga intressen, man lägger in olika betydelse såväl i den fysiska bygget som i företagens stadsutveckling. Projektet är inte heller den enda arena där det här diskuteras, det diskuteras i förvaltningar och bolag, det diskuteras i media och på debattsidor och i flera andra forum. Det gör att parterna kan ha svårigheter att kommunicera med varandra. Donald Schön och Martin Rein (1994) har beskrivit vikten av ”*reframing*” för att hantera konflikter i realtid. De beskriver varför kontroverser kring frågor som tillväxt, välfärd, social utslagning och miljöförstöring är så svårlösta. Som alla som någonsin bedriver eller försökt att lösa en argumentation kring laddade frågor vet spelar fakta sällan en avgörande roll. Snarare löses svårlösta intressedrivna kontroverser genom att frågan sätts inom en annan ram. Det konkreta byggandet av norra älvstranden har alltid föregåtts av en diskussion mellan olika särintressen där olja har gjutits på kontroversvägen av ideal och begrepp som tillväxt, miljöanpassning, hållbarhet. Vägledande begrepp och koncept som hållbar stadsutveckling utifrån sociala, ekologiska och ekonomiska dimensioner omfattar förvisso frågekomplexet, men underlättar inte den handfasta styrningen. Konceptet uppfattas nog representera en välgrundad redovisning av verkligheten, alla dimensioner har betydelse på ett eller annat vis. Det integrerar olika teman

som tidigare betraktats som separata - vid varvskrisen var ekonomisk återhämtning i fokus, allteftersom har miljödimensionen i stadsutveckling uppmärksammats allt mer och på senare år har den sociala dimensionen uppmärksammats. I och med det har begreppet anspråk på att diagnosticera samhällets stora utmaningar på ett nytt sätt, och därmed kan olika intressen legitimt engageras i en gemensam diskussion. På ett allmänt plan kan begreppet hållbar stadsutveckling stärka en samförståndsanda, men det komplicerar som sagt den konkreta styrningen.

#### *Visionen om Centrala Älvstaden – fyra centrala berättelserådar*

Storyn eller berättelsen om stadsutveckling i Göteborg hålls ihop, såsom vi ser det av ett antal berättelserådar som olika aktörer över tid har enats kring. Enigheten är långt ifrån total men tillräcklig för att en minsta gemensamma nämnare ska kunna utvecklas. Detta förklarar varför en så pass månghövdad publik av politiker, tjänstemän, forskare, journalister, debattörer kan agera så pass samfällt kring stadens utveckling, och har så gjort under flera decennier. Det har på så vis utvecklats en gemenskap kring denna berättelse, en diskursgemenskap (Hajer, 1996; Jensen 2002), som blir styrande för vad man pratar om och hur man skriver respektive tänker om stadens utveckling. Som vi beskrev ovan började berättelsen om älvstranden ta form redan i slutet av 1970-talet, och den har alltsedan dess tilltagit i dominans. Den konstituerades då genom ett nätverk av politiker, stadsplanerare, företagsledare, forskare och journalister som gemensamt utifrån varvskrisens efterdyningar började formulera frågor kring älvstrandens utveckling, och den bildade underlag för berättelsen och visionen om den goda staden. Visionen skisserades då och har anpassats utifrån tidens krav och förväntningar allteftersom, inte minst genom den faktiska utbyggnad av Norra Älvstranden. I dag kan vi i Älvrummet se prototyper över den nya staden, kartor, bilder, förslag till och med filmer, allt för att göra framtiden så ”påtaglig” som möjligt. Centrala Älvstaden kan kanske sägas existera som föreställning långt innan grävskoporna sätter skoveln i marken.

Överordnad och styrande i denna berättelse förefaller begreppet stadsutveckling i bokstavig bemärkelse vara, utveckling av staden handlar om att enträget bygga vidare. Denna berättelse är som vi ser det uppbyggd kring minst fyra berättelserådar. Den första handlar om att ersätta centrala ödelagda industritomter med mer levande stadsmiljö. Detta geografiska område har över åren växt från nedlagda varvsområden till nu angränsande stora områden uppströms älven. Områdena på båda sidor älven ska göra Göteborg än mer attraktiv, såväl för boende och företagare i staden som potentiellt nya. I denna berättelseråd är det materiella och det fysiska i fokus. Kopplingar görs även till andra infrastruktursatsningar i staden, såsom den om att bygga en järnvägstunnel under centrala Göteborg.

Den andra berättelseråden vill fylla området med ett innehåll och tar fasta på staden som tillväxtcentrum, och den har haft lite olika skepnader genom historien. Sedan varven lades ner finns ett ständigt hot av att vara ensidigt beroende av fordonsindustrin. Som rikets andra stad finns heller inte tryggheten i utbyggd statsförvaltning eller huvudkontor med allt vad det innebär inom främst annan tjänsteproduktion. Byggandet har därför vägletts av föreställningar om behovet av att bredda och utveckla en effektiv och kompetensintensiv näring, understödd av utbildning, universitet och teknikparker. En central aktörer i det här arbetet har varit och är Business Region Göteborg (BRG). Sakta men säkert har man också fäst alltmer tilltro till andra näringar och branscher. Urbaniseringen bidrar även till att stärka kunskaps- och näringslivsutveckling. Staden växer och man planerar för

fortsatt tillväxt, det till och med beskrivs som en överlevnadsfråga för staden att den befolkningsmässigt växer.

Den tredje berättelsetråden handlar om hållbarhet och går ut på att staden bör utvecklas med hänsyn tagen till miljön. Miljö handlar inte bara om att sanera gammal industrimark (ref till konsekvensbeskrivning) utan att nybyggnation ska vägledas av både miljöbesparande och energieffektiva lösningar. Framtidens stad ska förtäas inifrån till gagn för miljön och för stadens invånare. Denna berättelsetråd handlar inte allena om så enkla saker som miljöteknik och utbyggd kollektivtrafik, den innefattar även en upplysande och fostrande dimension, framtidens invånare ska göras än mer miljömedvetna; möjligen är det en normativ institution vi ser i antågande.

Slutligen vävs en fjärde berättelsetråd in i diskursen om stadsutveckling, nämligen den om delaktighet. Staden ska byggas på mandat av de berörda, och planläggningen ska därför kännetecknas av öppenhet med möjlighet till debatt och åsiktsbrytning. Som arena här för har projektet Centrala Älvstaden bildats. Delaktighet manifesteras även i det tredje benet i hållbarhetsbegreppet, den kring social hållbarhet, och flera förhoppningar knyts till idén. Social hållbarhet handlar då om att bygga med flera olika upplåtandeformer för att härigenom underlätta integration och bredda mångfalden i den nya staden. I diskussionerna lyft ofta Långgatornas myller av människor, näringar och restauranger fram som förebild. Föreställningsmässigt handlar det även om att inkorporera Hisingen med Göteborg och inte låta staden delas av älven. Ibland har vi inom ramen för den här berättelsetråden också hört kopplingar till planläggningen av stadens 400 års jubileum 2021.

Den sociala dimensionen och delaktighet är förvisso mycket angelägen men tenderar i den tappning vi fått den oss berättad vara tämligen spretig, svår att följa upp och inte helt kompatibel med de andra berättelsetrådena. Kanske är det därför som den sociala dimensionen förefaller vara den svaga länk som paradoxalt underminerar och kanske till och med hotar visionen om Den Goda Staden. Vi skriver medvetet paradoxalt eftersom vi ser den sociala dimensionen som en central manifestation i idén om den Goda Staden. I alla fall verkar hotet härifrån vara mer påtagligt än översvämningsriskerna som man också talar om – för dem förefaller det nämligen finnas olika tekniska lösningar. Visserligen är det flera som refererar till uppdraget S2020 inom kommunen som den aktörskonstellation som kan, på motsvarande sätt som BRG uppmärksammat näringslivet, uppmärksamma de sociala frågorna, men än förefaller de inte blivit den aktör som med kraftfullt mandat kan agera i frågan.<sup>25</sup> Samtidigt är det av vikt att även uppmärksamma vad man faktiskt uppnått. Idag är det ingen som ifrågasätter miljöfrågan, men i ett historiskt perspektiv har det ingalunda varit en självklarhet. Genom att uppmärksamma den sociala dimensionen, diskutera och debattera den kommer säkerligen den sociala dimensionen även bli en naturlig del av dagordningen för stadsutveckling. Under tiden som den sociala dimensionen hittar sina former och förverkligas pågår utbyggnadsplanerna, och som vi berättat utgör här älvstrandsmodellen det maskineri inom vilket olika särintressen hanteras, och troligtvis kommer denna modell kompletteras med denna dimension på ett eller annat vis. Möjligtvis kan då följande scenario ritas upp:

<sup>25</sup> S2020 står för Socialt hållbar utveckling 2020, och är ett uppdrag inom social resursförvaltning som syftar till att sociala frågor ska få motsvarande betydelse inom kommunal planering som tillväxt och miljö

*Först har vi föreställningen om existensen av ett territoriellt avgränsat rum  
Territoriet får medveten begreppslig form som bilden ovan, symboler knyts till  
rummet*

*Institutioner bildas, först som ett projekt i ett älvrum sedan som en organisation,  
först som vision sedan som ett elaborerat språkssystem kring vilken policies kan skapas,  
först som workshops sedan föreslagna planer*

*Till sist intar det en plats i ett byggsystem, med byggplaner, kontrakt, entreprenader,  
grävsopor, miljökriterier, sociala kriterier, etc., som resulterar i att vägar, hus och  
stadsdelar byggs och att de fylls med liv, rörelse och affärsmöjligheter.*

## 8. OM URBANISERING OCH STADSUTVECKLING I NÄTVERK

*Christian Jensen, Petter Rönnborg och Anders Sandoff*

*Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*

Ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet – tre dimensioner i begreppet hållbar utveckling som tydligt påverkar den rådande föreställningen om hur staden som företeelse bör utvecklas. Därtill har vi i den här boken introducerat begreppet affärsdriven som prefix till hållbar stadsutveckling, vilket har beskrivits och analyserats på lite olika sätt.

Affärsdriven hållbar stadsutveckling kan både problematiseras och förenklas. Om vi förenklar grundläggande antagande kan följande sägas. Hur mark används, var bostäder, företag och arbetstillfällen ligger, på vilket sätt infrastruktur av olika slag förenar människor, platser och handel samt hur attraktiv en plats upplevs, har betydelse, inte bara för en gynnsam utveckling av staden, utan även för samhället i stort. Produktions- och konsumtionsmönster samt samhällets förmåga att utvecklas påverkas av de här faktorerna, och när de förändras ändras även våra levnadsbetingelser. Så enkelt är det. Problematikeringen handlar om att förbättra och förverkliga det här. Att kollektivt företa sig detta är en stor utmaning. Hur ska olika röster, intressen och maktbaser orkestreras för att bygga en stad som vi alla vill leva i? Och just frågan om hur vi ska leva tillsammans har varit föremål för diskussion alltsedan tidernas begynnelse; redan Aristoteles ställer frågan i sin bok Politiken. Stadsutveckling handlar inte bara om att exploatera mark och bygga byggnader, utan primärt om hur vi ska leva tillsammans. Hur lever vi våra liv? Hur skapar vi våra berättelser och myter om vardan och varthän? Hur tänker, känner och fantiserar vi? Hur ordnar vi det sociala livet? Hur bygger vi vår yttre miljö, våra bostäder och städer? Hur väljer vi det ena framför det andra?

Människan som social individ är en handlande varelse som agerar genom olika medium. Genom det materiella kan hon själv och tillsammans med andra skapa ting av olika slag, såsom föda, verktyg, tegel, cement, byggnationer, kvarter och städer. Genom det sociala skapar människan också vanor, normer, regler och lagar som är minst lika verkliga som byggnader framför oss. Världen kan därmed fyllas av konstruktioner som planer, projekt, organisationer, nätverk, överenskommelser, system av olika slag, styrelseformer och statsbildningar. Genom mentala processer slutligen väcks tankar, drömmar, fantasier och minnen till liv. Härigenom kan vi iklä framtiden vad vi önskar oss. Således, det mentala, sociala och materiella samsas alla i stadsutveckling.

Genomgående tar alla texterna sitt avstamp i det fysiska rummet. Platsen och geografiska strukturer har således stor betydelse och det har vi vetat sedan Hedenhöstid. Det är i det fysiska rummet som utveckling sker. Det som är särskilt intressant och som finns implicit i texterna är den starka föreställningen om att utvecklingen kan styras och ledas. Avslutningsvis vill vi därför stanna upp för att explicitgöra och problematisera denna föreställning utifrån några väl valda perspektiv. Vi kommer att diskutera stadsutveckling som organiseringsfenomen, hur språket strukturerar och påverkar i denna process samt stadsutveckling som ett uttryck för visions- och konceptdrivet

## STADSUTVECKLING SOM SAMVERKAN

Organisering rör sig som bekant om att få människor att handla tillsammans för att uppnå något som de inte kan åstadkomma var för sig. Men det handlar också om att flera parter ska kunna samverka för att nå resultat, många gånger också med konkurrerande parter. Kärt barn har många namn, så även samverkan inom stadsutveckling; konsortium, partnerskap, nätverk och strategiska allianser är några varianter på aktuellt tema. Vårt pilotprojekt, som är ett utskott på Mistra Urban Futures, är också ett uttryck för denna samverkansambition. Det fungerar som akademisk part i samverkan med offentliga organisationer och privata aktörer i så kallade triple-helix konstellationer inom stadsutveckling. Samverkan som medel för vidare organisering har blivit inarbetat på ett sätt som gör den självmotiverande, ja till och med institutionaliserad som en organisatorisk lösning.

På ett organisatoriskt plan handlar stadsutveckling om styrning mellan sammankopplade men samtidigt autonoma organisationer. Här uppstår särskilda styrproblem och samordningskrav. När verksamheter skall organiseras tillsammans antas ofta att samsyn kring mål är en förutsättning för att åstadkomma samhandling. Men att åstadkomma samsyn och samhandling kring mål är dock inte enkelt, särskilt inte i sammanhang där flera organisationer med olika bakgrund, uppgifter, intressen och målsättningar är inblandade (Huff, 1998; Nooteboom, 2004)<sup>1</sup>. Organisationerna ställs inför motstridiga krav som på något sätt måste hanteras. Det ger en osäkerhet vilket bland annat betyder att mål fastställs efter hand. Utmaningarna är flera och förutsätter flera olika förmågor, i synnerhet insikter om hur organiserande och lärande utvecklas i nätverk, vad lärande är och kan vara samt hur det kan fungera som stöd i utvecklingsprocessen. Samsyn måste konstrueras och organiseras för att det ska vara möjligt att göra saker tillsammans. Innebörden av skeenden blir på så sätt bekräftade, modifierade, förhandlade och bearbetade i en ständig interaktion mellan människor, aktörer och organisationer – också mellan människan och naturen. Först därefter kan erhållen kunskap paketeras och göras effektiv i någon produkt, tjänst eller funktion. Att bygga staden är med andra ord en interaktion mellan uppfattningar kring skilda slag. Här interagerar ideal och planer, byggnormer och arkitektur, funktion och estetik på samma sätt som en byggnad är en interaktion mellan tegel och murbruk.

Hur hanteras situationer där många olika organisationer är inblandade och där styrningen sker i flera olika riktningar? Samverkansarrangemang innebär i praktiken att man får ta hänsyn till och väga av mellan flera olika styr- och regelsystem, både formella och informella blandas, i genomförandet. Samverkan innebär nya gränsdragningar som ibland också kan skapa nya behov av samverkan. Flera studier utifrån olika verksamhetsfält och branscher belyser möjligheter och hinder vid samverkan (se t.ex. Agranoff & McGuire, 2001; Bachmann, 2001; Bleeke & Ernst, 1993; Medcof, 2001; Stenberg, 2000; Windler & Sydow, 2001)<sup>2</sup>. En möjlig slutsats av nämnda studier med fokus på att få tillstånd fungerande samverkan kan vara följande: Eftersom ingående parter i regel förstår situationen på olika sätt, ofta vill uppnå delvis skilda saker, agerar utifrån olika arbetsrutiner, regler och mandat, där frågor om makt ofta gör sig gällande, är det viktigt att lägga upp små delmål och bygga upp tilliten genom att nå dem och därigenom lösa olika uppkomna problem utmed vägen. Konkret handlar det om att se och tänka nytt, att dels rannsaka föreställningar samt vanemönster dels försöka uppfatta nya kombinationer och sammanhang.

Flera studier har visat att de här horisontella samverkansstrukturerna och nätverk har blivit ett vanligare sätt att hantera allehanda samhällsutmaningar. Denna

utveckling beskrivas med begreppet "Governance", som kontrast till "Government" och hierarkisk ledning. Sällan är någon part styrande, istället är det ett samspel som gör sig gällande mellan olika aktörer som är beroende av varandras resurser (Chisholm, 1998; Pierre & Peters 2000; Edgren & Skärvad, 2010)<sup>3</sup>. Styrmedlen blir mer subtila; övertalning, kunskapsspridning och formulering av gemensamma visioner tenderar att bli viktigare, liksom understöd till uppbyggandet av nätverk och projekt, till exempel genom projektstöd och andra ekonomiska incitament.

Som synes är det en uppsjö "faktorer" att beakta för att möjliggöra samverkan och utveckling "outside the box". Så hur gör vi då för att förstå de här mer subtila styrmedlen? Vi har varken ett gudomligt perspektiv på tillvaron eller förmågan att "direkt" observera utsnitt av verkligheten, snarare ser vi världen i kategorier som vi har skapat tillsammans med andra. Av den anledningen menar vi att det är av vikt att förstå vilken roll språket har i konstruktionsprocesser, såväl sociala som fysiska.

## OM BETYDELSEN AV SPRÅKET

Vetenskapen, med sin förkärlek för empiriska fakta och mekanisk logik, hamnar lätt i ett underkännande av språket, som om det vore sekundärt i förhållande till verkligheten. Enligt Harold Garfinkel (1967)<sup>4</sup> förhåller det sig för samhällets del tvärtom: språket är primärt för samhället, nämligen genom den berättelse, eller "story" varigenom folk talar om för varandra och samsas om hur saker och ting ska gå till. Ord är inte bara ord. Språket har bland annat till uppgift att peka ut ett stycke verklighet, sådan den är och/eller borde vara. Ska man hårdra det kan man kanske säga att naturen är vad den är *oavsett* vad vi tycker och tänker om den. Med hjälp av olika naturlagar kan vi förstå hur naturen fungerar och vi kan använda kunskapen för att underlätta våra liv; ångmaskiner och Losecpiller är två exempel på det. Samhället däremot förefaller vara vad det är just *beroende* på vad vi tycker och tänker om det. Det finns inga sociala "naturlagar". Framtiden finns inte, den skapas av människor och bygger på de beslut hon kommer att fatta, och som vi tyvärr inte vet något om i dag. Till skillnad från djuren har människan frihet att välja, och människan har ett språk där hon kan använda sig av det lilla ordet nej. Vi kan fantisera om framtida existenser, vilket också kan få konsekvenser för framtiden. Vad gäller naturen avspeglar lagarna naturen. Tyngdlagen är likadan i Sverige som på Nya Zeeland. Däremot är språket rörande samhället inte på motsvarande sätt en spegling av samhället. Mellan människan och den sociala verkligheten finns det språk med vars hjälp vi dels vill förstå den, dels kan berätta om den. Vi tolkar skeenden och beskrivningar på olika sätt beroende på vilka erfarenheter och förväntningar vi har.

Det vi kallar kunskap om samhället skapas genom språkliga aktiviteter, genom språket skapas likheter (analogier) och skillnader (distinktioner). Att samtala, resonera och överväga, samt att övertyga är därför centrala aktiviteter. Eller som José Ramirez (2004: 56-57)<sup>5</sup> uttrycker det när han säger att samhällsplanering *inte* handlar om:

*"att 'bygga' samhället (detta är byggkonstens uppgift), utan om att hantera begrepp och ord och att skapa trovärdiga resonemang som kan hjälpa till att fatta goda beslut eller att på ett bra sätt organisera de aktiviteter som bidrar till samhällets utbyggnad. Samhällsplanering är ingenting annat än god användning av tankar och ord som kan leda till kloka åtgärder."*



Språket är alltså förutsättningen för att samhället ska hålla samman, för hur vi kan förstå och utmana de föreställningar vi har kring, i vårt fall stadsutveckling, om dess hinder och möjligheter, uppfattningar om vad som går att göra respektive inte går att göra. Språket formar drömmar och visioner om framtiden, samtidigt som det formar det som här och nu anses rimligt att göra. Av den anledningen tar vi språket som en av våra utgångspunkter; hur man beskriver och berättar vad man gör, vilka skäl man anför och hur andra responderar på det. Nuet framstår ofta som problematisk, konfliktfylld, komplex och oklar, medan framtiden däremot utlovar nästan alltid en enkel, ensidig, konsensusorienterad och klar bild. Ett sätt att tala om och levandegöra det möjliga är genom begreppet vision och strategi.

Hur något beskrivs är alltså ingen neutral akt och representationer förekommer i många olika former, som exempelvis text, bilder och kartor. Det är således inte bara det skrivna språket som ska uppfattas som språk utan det omfattar alla de former som används vid kommunikation. I stadsutveckling har intresset främst riktats mot det påtagligt synliga eller fysiska, men lika viktigt är nog de ”osynliga”, eller kanske bättre föreställningsmässiga dimensionerna av stadsutveckling, om man ska förstå stadsutveckling som process. Definitioner hur något är handlar om att försöka förmedla en viss bild av verkligheten, och som sådan är den förenad med hur språket används.

*”Definitions are tools, not truths, their values are determined in use, not in terms of their approximation of some transcendent ideal. This pragmatic view of definition highlights its essentially political function: successful definition shapes mutual response and thereby helps to establish and maintain communities of shared meaning. Disputes over appropriate definitions are thus political conflicts.”* (Sederberg, 1984:94)<sup>6</sup>

Definitioner och beskrivningar kan sättas samman i mer omfattande berättelser som påverkar synen på historia, nutid och framtid. All planeringsverksamhet bygger på så sätt på hur vi använder ord som eventuellt materialiseras i omvandlingen av en stad eller en stadsdel. Språket är härmed ett intressant sätt att närma sig frågor kring relationen mellan meningsskapande processer och en material verklighet i tillblivelse. Förståelsen av språkets betydelse för organisering av samverkansprocesser hjälper oss också att se nya dimensioner av centrala styrbegrepp som vision och strategi.

## **OM VISIONS- OCH KONCEPTDRIVET STRATEGISKT UTVECKLINGSARBETE**

Vi lever i en tid där mycket av utvecklingsarbetet vägleds av visioner. Vad kännetecknar en fungerande vision? Inom organisationsteori konnoterar vision främst till något positivt, något man strävar efter att förbättra och vill uppnå. En vision uttrycker oftast ett framtida tillstånd som man vill uppnå, och behöver inte uppfylla formella krav på realism, tidsbundenhet eller mätbarhet. Collins och Porras (1996)<sup>7</sup> analyserar ett antal internationella storföretag och menar att de som är framgångsrika också vägleds av strålande visioner. De menar därför att visioner bör vara ”big, hairy and audacious”, det vill säga grandiosa, yviga och djärva. Som sådana förväntas visionen vara inspirerande och visa på nya möjligheter. Visionen ska väcka en önskan att förverkliga den. Kärnan i budskapet ska vara tydligt, gärna med fyndiga slagord och talande bilder. Visioner kan användas på lite olika sätt. Det vanliga är nog ett organisationsperspektiv, där den inre styrningen av verksamhetens står i fokus.

Visionen kan också explicit vara externt orienterad, där kommunen tillsammans med andra aktörer (näringsliv, andra offentliga huvudmän, föreningsliv, etc.) skapar en vision i syfte att samla gemensamma krafter och resurser i lokalsamhället. I politiskt styrda organisationer är det inte heller ovanligt under de senaste decennierna att visionen ligger på en politisk nivå, då med tydligt medborgarfokus i stil med löften.

Inom offentlig sektor kan förutsättningarna för att arbeta med visioner i den förstnämnda betydelsen vara svår. Att arbeta visionärt och långsiktigt stämmer inte överens med en ettårig budgetprocess, som trots allt strukturerar mycket av vad som utförs. Andra svårigheter är att arbetssättet kan vara i konflikt med logiken i politiskt styrda organisationer. Som bekant är den inriktad mot konflikt, och samstämmighet om visionen kan signalera att det bara finns ett sätt att tänka. Det är därför inte ovanligt att partigemensamma visioner får en mer vag utformning.

Detta till trots jobbar flera offentliga organisationer med visioner, numer ofta kopplat till en värdegrundsdiskussion. Visionen uppfattas vara en viktig del när samhället ska utvecklas och förändras. Kommunen har också ofta rollen att samla aktörer från olika sektorer för lokalsamhällets utveckling. Visionen blir många gånger ett ändamålsenligt verktyg för denna mobilisering, eftersom diskussionen fokuseras mot idealtillstånd. På så sätt når visionen ett vidare syfte än att enbart styra den interna organisationen. Visionen kan härmed bli det medel att här och nu mobilisera olika intressen och resurser i akt och mening att utveckla lokalsamhället, en ensidig branschstruktur mot mer differentiering, en slumrande stadsdel mot mer levande, etc.

Innan vi går vidare vill vi emellertid stanna upp ett slag. Vi menar att det är betydelsefullt att diskutera att framväxten av visionen och förverkligandet av densamma kan ses som två löst kopplade parallella processer, den ena framtidsorienterad och den andra nutidsorienterad; där nutiden i viss utsträckning omskär vad vi kan (och möjligen vill kunna) uppnå i framtiden. Vi har fattat olika beslut historiskt som lett in oss på en viss väg, och det är inte helt enkelt och kanske inte alltid möjligt att frigöra sig från historiska beroenden. Ekonomier har utvecklats och maktbaser etablerats. Vi menar därför att visionsarbete och visionsförverkligande kan beskrivas som omslutna av två olika sinnevärldar - möjlighetssinne samt verklighetssinne – vilket måhända kan förefalla lite kryptiskt. Men som vi ser det sätter begreppsparet fingret på den grannliga utmaning de samverkande aktörerna står inför när de i olika sammanhang ska skapa den framtida staden.

Begreppsparet är hämtat från en av världslitteraturens stora klassiker, Robert Musils "Mannen utan egenskaper". Alldeles i början av boken finns ett märkligt kapitel kallat "Om det finns verklighetssinne måste det också finnas möjlighetssinne". Vad ett verklighetssinne är låter sig snabbt förklaras: "Vill man utan omak komma in genom öppna dörrar måste man ta hänsyn till det faktum att de har en fast ram", skriver Musil. Den som har möjlighetssinne tänker inte lika fyrkantigt. Den möjlighetssinnade låser sig inte vid vad som har hänt eller måste hända. Förklarar man för denne att något är som det är, tänker han, enligt Musil: "Nå, det kunde förmodligen också vara på ett annat sätt." Möjlighetssinne leder tanken till framtiden och dess idévärld medan verklighetssinne uppmärksammar utmaningar i nuet. Det gäller alltså att kunna balansera mellan framtid och nutid. Ofta sker denna balansakt genom begreppet vision.

Vision, säger skolböckerna, ska förverkligas med hjälp av strategi. Strategi är ett minst lika klurigt begrepp som vision, det är både beskrivande och analytiskt. Det används av praktiker för att beskriva vad de är i färd med att göra men också av

akademiker för att förstå vad nämnda praktiker är i färd med att göra. Här är vår avsikt att klargöra hur vi förstår och använder begreppet strategi, och vi tar hjälp av en liten historia berättad av Karl Weick (1987)<sup>8</sup>.

Den unge löjtnanten för ett ungerskt detachement i alperna sände ut en pluton för att rekognosera i den smällkalla vintern. De hade kommit en bra bit då det började snöa och oväntat snöade det i två dygn. Plutonen återvände inte. Löjtnanten oroade sig för att han skickat de sina in i döden. Plötsligt på tredje dagen kom plutonen tillbaka. Var hade de varit? Hur hade de hittat tillbaka? ”Ja”, sade de, ”vi gick vilse, blev osäkra, irriterade och rädda, och till slut väntade vi bara på slutet. Vi hade inga kartor, kompasser eller annan utrustning med vars hjälp som vi kunde säkerställa vår position och finna en möjlig väg hem. Men av en händelse fann en av oss en gammal sliten karta i en ficka i ränseln. Det lugnade ner oss. Kartan verkade till en början inte passa in med terrängen men till slut hittade vi våra positioner. Vi följde kartan ner för berget och efter att vi gått fel några gånger hittade vi till slut vägen tillbaka.” Löjtnanten bad att få se på kartan och tittade en bra stund på den. ”Det här är inte en karta över alperna”, sa han. ”Det är en karta över Pyrenéerna”.

Vinjetten ovan är en populär beskrivning av strategi. Parallellen mellan karta och strategi känner vi genast igen. Värdet av en karta kommer på samma sätt som värdet av en strategi inte enbart från dess förmåga att representera omgivningen i alla sina detaljer, utan också för dess förmåga att fokusera tankar och hjälpa personer att åstadkomma handling i viss riktning, plutonen fick hoppet tillbaka när de hittat kartan.

En organisations strategi kan beskrivas som dess kurs och riktning, dess pågående rörelse i tid och rum från varifrån vi kommit, över, var vi står idag, till att ställa sig frågorna vad vi kan vara samt därefter frågan vad vi bör vara i en snar framtid (Normann, 1999). Detsamma gäller stadsbyggnaden runt Älven, en del är gjort men mycket återstår att göra. Hur ser strategin ut för att hantera denna process? Hur kan olika röster, intressenter och maktbaser involveras i denna process?

Strategi skall vara för involverade parter vad kartan var för de ungerska soldaterna. Strategin skall hjälpa människor att orientera sig och tänka kring utmaningar. Strategin skall erbjuda ett språk där komplexa överväganden lätt kan förstås, kommuniceras och debatteras. Den skall också möjliggöra för en organisation att fokusera, för att därigenom lära om sig själv vad den vill åstadkomma. Strategin sätter därigenom organisationen i ett vidare sammanhang. Strategin kanske inte får ner människor från bergen på ett enkelt eller rätlinjigt vis, men den får saker att hända – för det är viktigt. Och när saker händer kommer också andra saker att hända, och det i sin tur ger upphov till nya handlingar. Strategin skall motverka handlingsförklaring. Samspelet mellan den generella kartan och den kartläggning av en viss riktning, som kartan gav upphov till i exemplet ovan, både orienterar och väcker liv i diskussionen om vad soldaterna kan göra och vilken riktning som skall fokuseras. En strategi skall på motsvarande sätt både orientera och väcka liv i de berörda organisationerna som ska bygga ut staden kring älven. Huruvida kartan stämmer överens med terrängen eller ej förefaller vara mindre viktigt, viktigare är däremot huruvida involverade aktörer här och nu tror och engageras av kartan så att samfällad handling genereras handling i viss riktning.

Strategi kopplat till hållbar stadsutveckling handlar om mer än cement och armeringsjärn. Utifrån en organisatorisk synvinkel handlar det mer om att få befintliga organisationer/myndigheter, institutioner och företag att samverka och tänka nytt för att därigenom:

- Behandla gränsöverskridande urbana frågor/problem, d.v.s. frågor som inte kan lösas enbart inom en traditionell sektor/förvaltningsdomän, och där flera olika typer av expertis måste samverka för att få fram lösningar.
- Behandla samspelet mellan människa – stadslandskap – teknik – organisation – ekonomi, osv ur ett system- och helhetsperspektiv.
- Praktisknära kunskapsuppbyggnad, d.v.s. transdisciplinära angreppssätt och metoder i samverkan mellan medborgare, forskare och andra stadsutvecklingsaktörer.

Men framför allt menar vi att förnyelsearbetet handlar om att tänka annorlunda kring medel och mål, nutid och framtid, och göra det i små steg. Att vara alltför upptagen med framtiden (Hållbara städer – med stort H) är att vara ouppmärksam mot nuet, där lärande och utveckling faktiskt sker (hur ser problem och utmaningar ut, vad är möjligt och realistiskt). För att undvika detta kan man behandla framtiden som ett medel och det nuvarande som ett mål. Framtiden ska då väljas utifrån sin förmåga att skapa ett meningsfullt och betydelsefullt ”här och nu”, där lärande, utveckling, nytänkande och kanske också en känsla av äventyr förekommer. Tyvärr blir ofta förvaltningen/civilsamhället offer för politikens grandiosa planer, men de är kanske just grandiosa för att skapa uppmärksamhet här och nu, inte för att vara framtida avstämningpunkter. Är det kanske så vi ska förstå visionen om den goda staden?

## **ATT HANTERA PARALLELLA PROCESSER**

Det stora problemet är sällan att kunna formulera en vision eller strategi eller en bra berättelse, utan att gå från idé till handling. Här spelar oss ofta föreställningen om vad en vision är för något ett spratt. Det är inte ovanligt att man betraktar visionen som ett i tiden avlagt mål. Diskussionen om mål och medel handlar ofta om att målet ska styra hur vi använder våra medel på bästa sätt. Olika medel ska då användas för att nå målet/visionen. Men kanske att vi ska betrakta visionen som ett medel att på kort sikt nå målet att börja samarbeta, ungefär som den i inledningen beskrivna lilla anekdot om kartan och plutonen i den smällkalla vintern. På samma sätt som kartan gav plutonen hopp vilket möjliggjorde handling ska visionen vara en katalysator för de resurser (tid, pengar, kompetens, uppmärksamhet, mandat, etc.) som behövs men ingen enskild aktör själv besitter för att skapa trovärdiga resonemang som kan hjälpa till att fatta goda beslut att på ett bra sätt organisera de aktiviteter som bidrar till stadens utveckling.

Ett genomgående tema i det här pilotprojektet har vi identifierat att stadsutveckling vägleds av parallella processer. På ett övergripande policyplan ser vi hur öppenhet och medborgerlig delaktighet sätts i främsta rummet för att upprätthålla och driva en visionsprocess. Det här är en form av deliberativ demokrati som betonar att de som berörs också ska medverka. Den andra processen, genomförandeprocessen, ser vi som mer sluten och driven av olika modeller för samverkan, exempelvis Älvstrandsmodellen.

I tabellen nedan tydliggörs några väsentliga skillnader avseende de beskrivna parallella processernas karakteristika.

Genomförande	Vision
I det lilla	I det stora
Sluten kring det tidigare	Öppen mot det kommande
Verklighet, Erfarenhet, Minne/ Rum	Möjlighet, Förväntan, Hopp/ Horisont
Fysiskt bygga	Mentalt avspegla
Effektivitet	Legitimitet
Realpolitik	Formalpolitik
Sinnevärld	Idévärld
Handling	Tanke
"Verkstad"	"Snack"

Hur kan de här båda processerna ömsesidigt stödja varandra? Det här menar vi är en i huvudsak praktiskt fråga i betydelsen att det handlar om överväganden kring vad som uppfattas som bra/mindre bra och lämpligt/mindre lämpligt. Det fina i kråksången är att här kan ta samhällsvetenskapen till hjälp. Bent Flyvbjerg (2001)<sup>9</sup> introducerar genom begreppet "phronetic social science", ett nygammalt sätt att se på utveckling där praktisk klokskap, makt och dess konsekvenser utgör viktiga beståndsdelar. Forskningen bör bidra till samhällets praktiska rationalitet genom att belysa var vi är, vart vi vill vara på väg, och vad som är önskvärt enligt olika uppsättningar av värderingar och intressen. Flyvbjerg menar vidare att forskningen ska medverka till att uppmuntra och underlätta en reflexivitet i samhället, i synnerhet i förhållande till makthavare, bland annat genom att ställa frågorna vem vinner och vem förlorar och genom vilka mekanismer av makt. Genom att iaktta sig själv i förhållande till värderingar och intressen i omgivningen och debattera den stärker samhället sin kollektiva praktiska klokskap och identitet. Vi vill gärna med vår rapport bidra till samhällets förmåga till värdeskapande överväganden och åtgärder

- 1 Huff, A., (1998) Politics and argument as means of coping with ambiguity and change. In Pondy, Thomas & Boland (eds.) *Managing ambiguity and change*. Chichester: Wiley.
- Nootboom, B., (2004) *Inter-firm collaboration, learning and networks: An integrated approach*. London: Routledge.
- 2 Agranoff, R., & McGuire, M., (2001) After the network is formed: Process, power and performance. In Mandell (ed.) *Getting results through collaboration*. Westport, CT: Quorum.
- Bachmann, R., (2001) Trust, power and control in transorganizational relations. *Organization Studies*, 22, 337-366.
- Bleeke, J., & Ernst, D., (1993) *Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global market place*. New York: Wiley.
- Medcof, J., (2001) Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, 22, 999-1011
- Stenberg, R., (2000) *Organisationslogik i samverkan: konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer*. Psykologiska institutionen. Stockholms universitet, Stockholm.
- Windler, A., & Sydow, J., (2001) Project networks and changing industry practices: Collaborative content production in the German television industry. *Organizational Studies*, 22, 1035-1060.
- 3 Chisholm, R., (1998) *Developing network organizations: Learning from practice and theory*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pierre J., & Peters, G., (2000) *Governance, Politics and the State*. Basingstoke: Macmillan
- Edgren, J., & Skärvad, P-H., (2010) *Nätverksorganisationer*. Liber: Malmö
- 4 Garfinkel, H., (1967) *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall.
- 5 Ramirez, J., (2004) Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering – en översikt. *Statsvetenskaplig tidskrift årgång 106*: 55-74
- 6 Sederberg, P., (1984) *The politics of meaning. Power and explanation in the construction of social reality*. Tuscon: The University of Arizona Press
- 7 Collins, J.,C., och Porras, J., I., (1996) *Building your company's vision*, Harvard Business Review, September-October 1996
- 8 Weick, K., (1987) Substitute for strategy. I Teece (ed.) *The competitive challenge*. MA, Ballinger.
- 9 Flyvbjerg, B., (2001) *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*. Cambridge University Press.