



# Idédriven stadsplanering Positiva utvecklingsspiraler

**IVA-projektet *Framtidens goda stad***



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För mer information om IVA och IVAS projekt, se IVAS webbplats: [www.iva.se](http://www.iva.se).

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2017  
Box 5073, SE-102 42 Stockholm  
Tfn: 08-791 29 00

IVAS RAPPORTER: Inom ramen för IVAS verksamhet publiceras rapporter av olika slag. Alla rapporter sakgranskas av sakkunniga och godkänns därefter för publicering av IVAS vd.

PROJEKTRAPPORT (IVA-M): En projektrapport summerar en betydande del av ett projekt. Projektrapporter kan vara en delrapport eller en slutrapport. En slutrapport kan bygga på flera delrapporter. Projektrapporter innehåller en faktabaserad analys, observationer och diskuterar konsekvenser. Slutrapporter innehåller tydliga slutsatser och prioriterade policyrekommendationer. En delrapport är ofta resultatet från en arbetsgrupps insats. Delrapporter innehåller endast begränsade slutsatser och policyrekommendationer. Projektets styrgrupp godkänner alla projektrapporter för publicering och dessa sakgranskas av IVA för att garantera vetenskaplighet och kvalitet.

IVA-M 491  
ISSN: 1102-8254  
ISBN: 978-91-7082-965-9

Projektledare: Elin Vinger Elliot, IVA  
Illustrationer: Moa Sundkvist  
Layout: Anna Lindberg & Pelle Isaksson, IVA

Denna rapport finns att ladda ned som pdf-fil  
via IVAS hemsida [www.iva.se](http://www.iva.se)

# Innehåll

Förord.....	5
1. Sammanfattning.....	7
2. Stad i förändring.....	9
Tillvägagångssätt .....	10
3. Stadsbyggdets transformationsprocesser.....	11
4. Näringslivets transformation.....	13
5. Från kapital till kunskap och service .....	15
6. Platsidentitet och staden som varumärke .....	17
7. Den urbana konsumenten.....	19
8. Drivkrafternas konsekvenser – fyra faktorer .....	20
9. Drivkrafternas konsekvenser – exempel från verkligheten.....	21
Vision – idé och utvecklingsriktning .....	21
Bakgrundsanalys – varje plats unika förutsättningar .....	22
Osäkerhetshantering – flexibilitet och utrymme för mångfald .....	24
Ledarskapet – implementeringsprocessen.....	25
10. Hur skapar vi framtidens stad?.....	27
Relevanta frågor för en idédriven stadsplanering .....	28
<b>Bilaga 1: Platsinformation .....</b>	<b>31</b>
Linköping .....	31
Upplands Väsby .....	32
Gävle .....	33
Älvstaden.....	34
Hammarby Sjöstad .....	35
Norra Djurgårdsstaden.....	36
Urban Escape Stockholm .....	37
<b>Bilaga 2: Källor och fotnoter .....</b>	<b>38</b>
Intervjuer .....	38
Referenser .....	38
Fotnoter .....	39



# Förord

Som en del i IVAs projekt *Framtidens goda stad* har vi studerat hur positiva utvecklingsspiraler har påverkat stadsutvecklingen. Arbetet har syftat till att identifiera vad som bör vara utgångspunkter för att skapa attraktiva livsmiljöer. Vi har resonerat kring drivkrafter bakom städers transformation och dess konsekvenser för stadsutvecklingsprocessen i termer av framgångsfaktorer. Resonemanget baseras på gruppens expertis och erfarenhet, offentliga dokument och intervjuer. De faktorer som identifieras har sedan testats empiriskt på ett antal platser som varierar i storlek och innehåll.

Rapporten är en idéskrift och syftar till att vara ett inspirationsmaterial för att utveckla kommuner och stadsdelar i samverkan med övriga samhället. Skriften vänder sig i huvudsak till lokala politiker och kommunala planerare. Den avslutas med ett antal frågor som vi anser att politiker och planerare bör kunna besvara eller söka svaren på. Öppenhet är ett ledord, där andras idéer tas tillvara.

Platserna är Linköping, Upplands Väsby, Gävle, Älvstaden i Göteborg samt Hammarby Sjöstad, Norra Djurgårdsstaden och Urban Escape i Stockholm. Urvalet presenteras närmare i rapporten.

Arbetsgruppen har bestått av:

*Ulla Hamilton*, vd på Friskolornas Riksförbund, tidigare borgarråd i Stockholms stad  
*Fredrik Lagergren*, tekn. dr i industriell ekonomi från KTH och vd SAM  
*Göran Cars*, stadsplanerare i Kiruna kommun och professor i samhällsbyggnad vid KTH  
*Louise Lindh*, vd för Fastighets AB L E Lundberg  
*Allan Larsson*, tidigare finansminister, medgrundare till medborgarinitiativet HS2020  
*Viktoria Walldin*, socialantropolog, White arkitekter  
*Elin Vinger Elliot*, projektledare IVA

Vi vill rikta ett stort tack till arbetsgruppen och de personer som ställt upp på intervjuer. Tack för att ni delat med er av era kunskaper och insikter!

*Ulla Hamilton*, arbetsgruppens ordförande  
*Fredrik Lagergren*, arbetsgruppens vice ordförande

## Vision

Hur ska området se ut och fungera?  
Vad är det som är unikt? Hur förankras visionen hos de aktörer som ska vara med och förverkliga den?

## Bakgrundsanalys

Finns det en genomarbetad bakgrundsanalys? Baseras beslut på fakta? Finns de rätta förutsättningarna på plats för att förverkliga visionen?

## Osäkerhetshantering

Hur hanteras förändringar i omvärlden som påverkar området? Finns det processer och utrymme för att hantera förändringar och nya idéer?

## Ledarskap

Vem eller vilka är det som leder utvecklingen? Finns det utrymme och stöd för lokala eldsjälar att vara drivande?

## FRAMGÅNGSFAKTORER

Några framgångsfaktorer är viktigare än andra för att uppnå positiva utvecklingsspiraler. Bilden visar exempel på frågor som bör besvaras under planeringsarbetet. Dessa framgångsfaktorer beskrivs närmare i kapitel 8.

# I. Sammanfattning

I denna idéskrift resonerar vi kring drivkrafterna bakom stadsutveckling och de konsekvenser dessa för med sig för stadsutvecklingsprocessen. Stadsutvecklingen i Sverige sköttes fram till 1980-talet till stor del av kommunerna. I dag har ingen enskild aktör makten och möjligheterna att bygga den "attraktiva staden". Intresset för att bidra till att utveckla stadsmiljöer och platser har ökat bland medborgare och näringsliv. Därför är det viktigt att betrakta planeringsprocessen som ett forum för dialoger och förhandlingar mellan de olika intressen som tillsammans har de resurser som är nödvändiga för att realisera den goda staden.

Dynamik och utveckling uppstår i mötet mellan individer. Samverkans- och dialogfora blir avgörande och centrala i stadsutvecklingsarbetet. Linköping är ett av flera exempel på vikten av väl fungerande samverkans- och dialogfora, och även ett gott exempel på att dessa fora går att systematisera i stadsutvecklingsprocessen. Linköping är också ett gott exempel på långsiktigt arbete med idédriven utveckling av staden. De grundläggande idéerna har drivits oberoende av politisk majoritet. Samtidigt är det öppet för privata initiativ att bidra till att utveckla stadens idé vidare. **Visionen**, en idé- och utvecklingsriktning, är nödvändig för att få uppslutning och skapa den rörelse som krävs för att det ska bli en positiv utvecklingsspiral. Detta är vår första framgångsfaktor. Gävle som exempel visar tydligt svårigheterna med att skapa denna rörelse när visionen inte finns på plats, en situation staden nu vänt. Utvecklingen av Urban Escape som koncept visar att idén inte behöver komma från staden men att staden behöver vara öppen för idén och sluta upp kring den.

De platser vi har studerat utvecklingen av, har alla arbetat med att hitta platsens unika

förutsättningar och utveckla en idériktning utifrån detta. **Bakgrundsanalysen** är vår andra framgångsfaktor. Medborgardialoger används ofta i ett tidigt skede, återkommande och ibland också uppsökande. Det finns dock utrymme att arbeta än mer uppsökande samt förfinna verktygen. Intressentanalyser snarare än medborgardialoger kan vara en väg att gå. Näringslivets behov och möjligheter är också viktigt att koppla till platsens förutsättningar. Urban Escape innebar nya koncept som baserades på intervjuer med näringslivet. Tillsammans med det växande ekosystemet för nyföretagare i Stockholm togs platsens unika förutsättningar tillvara.

Att tidigt ta in många perspektiv är en viktig del i att skapa attraktivitet. Det är också då det går att planera för att bygga in gratistjänster, det vill säga andra värden som rekreation och ökad trygghet utan extra kostnader. Upplands Väsby arbetar målmedvetet och förvaltningsövergripande med detta. Det går alltså utöver ekosystemtjänster och innebär att samhällsociala tjänster också blir en del av stadsplaneringen. Att arbeta över förvaltningsgränserna på en övergripande nivå är en organisatorisk utmaning som flera av de kommuner vi studerat arbetar och behöver arbeta mer med.

Städer som överlevt många generationer och som har transformerats flera gånger har gjort det genom att de haft förmåga till flexibilitet. **Osäkerhetshantering** är vår tredje framgångsfaktor. Dessa städer har givit utrymme för nytt näringsliv, mött efterfrågan på boende och transporter, och de har framgångsrikt lyckats omskapa sin platsidentitet om och om igen. När Gävle nu genomgår en transformation arbetar de med att omskapa sin platsidentitet och hitta sitt varumärke. Upplands Väsby är exempel på

en ort som redan framgångsrikt har gjort den resan.

Mångfald är en nyckelfråga för stadens flexibilitet. Linköping, Upplands Väsby och Älvstaden är alla exempel på där markanvisningarna är små för att flera byggföretag ska vara på plats. Många gånger lämnar markanvisningarna dessutom utrymme för byggbolagen att komma med detaljerna. Då uppnås variation utan detaljerad reglering. Mångfalden slår igenom både i utförandet och resultaten. Bred dialog och bra idéer som direkt påverkar möjligheten till utformningen av projekt innan detaljplanen fastställs. Upplands Väsby har till exempel haft Väsby Labs medan Linköping haft kontinuerlig dialog i ett flertal fora som en grund för mångfald och fler aktörers engagemang tidigt i planeringsprocessen.

Att leda en stad, en stadsdel eller till och med utvecklingen av en enskild byggnad i en ny riktning för stadens utveckling kräver tydligt ledning. **Ledarskap** är vår fjärde framgångsfaktor. Centralt är att det formuleras en idé som leder till något nytt och som är öppen för andras idéer och tillägg. Älvstaden är ett exempel på ledarskap som inneburit ett stort visionsarbete som involverat många aktörer; medborgare, företrädare för kommunala förvaltningar och bolag, näringsliv och akademi. Ändå har genomförandeorganisationen Älvstranden Utveckling AB inte riktigt den rörelse med sig som varit förhoppningen och ambitionen. Utvecklingsbolaget arbetar nära förvaltningen men målkonflikter

uppstår ändå när motverkande beslut tas i linjeorganisationen. Det visar på vikten av hur kommunen organiserar sig för att kunna hantera målkonflikter som uppstår och göra nödvändiga prioriteringar. Svårigheterna att hitta former för prioriteringsarbetet ökar med storleken på organisationen och projektet.

Att ledarskapet behöver vara öppet för andras idéer innebär att staden bör ha mottagarkapacitet för dessa också efter den första idéfasen och exploateringen. Platsutveckling är en kontinuerlig process där förändring är tillståndet. Hammarby Sjöstad visar att Stockholms stad inte är organiserad för detta och just nu inte har mottagarkapacitet. Utvecklingen drivs i stället av medborgare. Det innebär att utvecklingen är helt beroende av eldsjälar. Det finns all anledning att se närmare på nya samverkansmodeller som tar vara på andras idéer och engagemang, också på platser som redan är färdigexploaterade.

Norra Djurgårdsstaden är ett exempel på hur man öppnat planeringen för samverkan mellan staden och olika industriella aktörer, det vill säga skapat en idé och vision, men att samverkansmodeller och affärsmodellerna ännu inte är tillräckligt utvecklade.



## 2. Stad i förändring

En av stadens stora styrkor är dess flexibilitet. Sammansättningen av bostäder, näringsliv, grönområden och kulturliv formar stadsdelar och städer. Stadsbyggnadsnästorn Peter Hall har pekat på hur kulturella faktorer, innovation och infrastruktur varit grundläggande för stadens utveckling under många sekler.<sup>1</sup> Civilingenjören och professorn Christopher Kennedy framhäver att städer behöver ses som komplexa delvis självorganiserande organismer. Han jämför därför städer med biologiska system.<sup>2</sup> Viktiga tekniska förutsättningar för framtidens stadsbyggande är faktorer som täthet i stadsbyggandet, mobilitet för individer och klimatsmarta flöden. Vi vill framhäva att den goda stadens kännetecken är att den förmått utvecklas i takt med teknisk utveckling, nya kommunikationsmöjligheter, nya behov och nya värderingar hos dess invånare. Den framgångsrika staden måste vara i stän-

dig förändring. Det måste vara den självklara utgångspunkten för all stads- och samhällsplanering.

Det är individerna och deras värderingar som styr stadsutvecklingen. Stadens utveckling måste ske med lyhördhet för värderingar och behov hos individerna. Vad som gör en plats attraktiv i dag är inte nödvändigtvis samma egenskaper som gjorde en plats attraktiv ett decennium tidigare. Vår övertygelse är att för att kunna förstå vad som krävs för att skapa en positiv utvecklingsspiral måste samhällsbyggandet utvecklas i linje med värderingsförändringar, behov och önskemål hos befintliga och potentiella nya invånare.

Stadsutvecklingen är personberoende och samverkan mellan olika aktörer är en förutsättning för en positiv utvecklingsspiral. Individer spelar därför en stor roll för utvecklingen. Ett



modernt politiskt ledarskap ställer krav på öppenhet och att utrymme lämnas för övriga samhället att fylla stadsutvecklingen med innehåll. Politiken måste ange riktning men också agera möjliggörare. Övriga samhället kan innebära fastighetsutvecklare, entreprenörer, näringslivsidkare men också kommunala medarbetare eller enskilda medborgare. Dynamik och utveckling uppstår i mötet mellan dessa individer och förutsätter därför att det finns en spelplan som möjliggör möten. Planprocessen för stads- och samhällsbyggande kan – om den utformas väl – utgöra en sådan arena.

## TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Vi har studerat komponenter och tillämpningar för att, inom ramen för plan- och bygglagen, utveckla en dynamisk stad. Plan- och bygglagens funktion har vi däremot inte studerat.

Fokus i vårt arbete har varit stadsutvecklingen i svenska städer och transformationen av stadskärnor och avgränsade områden. Med positiv utvecklingsspiral menar vi en utveckling som attraherar invånare och etableringar. Globaliseringen innebär, som framhållits av Harvard-ekonomen Edward Glaeser, att det ställs krav på att en stad och dess platser är attraktiva inte bara i förhållande till andra städer i landet utan ofta om att vara attraktiva gentemot andra städer och platser i världen.<sup>3</sup> Samtidigt kan städernas tillväxt och attraktivitet spilla över på varandra och skapa en positiv utvecklingsspiral i en hel region.

Rapporten är indelad i tre avsnitt. I första avsnittet resonerar vi kring stadens flexibilitet och drivkrafter bakom transformationen. Vi summerar sedan vilka drivkrafternas konsekvenser blir, det vill säga vilka faktorer som blir viktiga att ta hänsyn till för stadsutvecklingen.

I följande avsnitt jämför vi våra slutsatser mot vad planerare och andra initierade lyft som svårigheter och framgångsfaktorer för platsutvecklingsarbetet på sju olika platser. Vi har på intet sätt gjort heltäckande fallstudier och inte heller återger vi redogörelserna i sin helhet här. I stället lyfter vi fram det som framkommit som viktiga komponenter i utvecklingsarbetet när

vi studerat offentliga dokument och talat med planerare.

I det tredje avsnittet redogör vi för våra tankar om vad detta innebär för stadsutveckling, och vad vi tycker bör vara utgångspunkter i arbetet med att skapa dynamiska städer och stadsdelar. Vi har utifrån detta listat frågor vi anser att man som planerare bör veta eller söka svaret på.

De sju platser som vi använt som exempel är alla olika till storlek och karaktär. Den rumsliga utbredningen skiljer sig från att gälla ett hus/kvarter, stadsdel och stad. Vi har valt platser som vi vet utvecklas positivt, platser som är mitt inne i en transformationsprocess samt har erkänt bra processer för stadsutvecklingsarbetet.

Platserna är: Linköping, Gävle, Upplands Väsby, Älvstaden i Göteborg, Hammarby Sjöstad, Norra Djurgårdsstaden samt Urban Escape i Stockholm. Linköping, Upplands Väsby och Gävle är på stadsnivå, medan Älvstranden, Norra Djurgårdsstaden och Hammarby Sjöstad är stadsutvecklingsprojekt på stadsdelsnivå. Hammarby Sjöstad skiljer från övriga två då en stor del redan är exploaterad. Urban Escape är på kvartersnivå och innebär fastighetsutveckling kring ett koncept och varumärke. I bilagan redovisas varje plats storlek, vad som utmärker platsutvecklingen och vilken transformation som skett.

# 3. Stadsbyggdens transformationsprocesser

Över tid förändras städer. Städerna växer ojämnt. I perioder förändras de sakta eller rent av krymper, medan de under andra perioder växer över alla bräddar. Möjligheterna till en positiv utvecklingsspiral ligger i stadens transformation från äldre ändamål till modernare. Från 1930-talet fram till slutet av 1900-talet handlade ny stad om att bygga helt nya stadsdelar. Byggandet var industriellt och storskaligt i syfte att uppnå effektivitet. Resultaten har många gånger kritiserats för att bli isolerade och monotona stadsdelar. I dag är fokus i mycket större utsträckning utveckling av det befintliga när vi samtidigt bygger nytt.

Områden som tidigare varit platser för en viss verksamhet transformeras till nya verksamheter.

Gamla hamnområden med lagerverksamheter blir moderna och attraktiva bostadsområden med sjönära lägen. Gamla industrier blir kontor och massiva kontorskomplex i centrala lägen transformeras till bostäder, gallerior för handel, hotell och samlingsplatser för snabbväxande entreprenörsdrivna småföretag. Stadsdelar utvecklas olika. Urbansociologen Saskia Sassen lyfter fram att globaliseringen skapar växande klyftor mellan branscher men också mellan stadsdelar.<sup>4</sup>

Det pågår en förtätning av städerna. Genom att bygga tätare kan exploatörer öka utnyttjandet av redan gjorda investeringar i infrastrukturen. Vägar, kollektivtrafik, energisystem, vatten och avlopp, skolor och vårdinrättningar



av olika slag finns ofta på plats. Många nya bostäder byggs på etablerade platser, gamla industriområden byggs ut, äldre låga byggnader rivs och ersätts med nya högre bostadshus. Det anses ibland vara lättare att expandera någon resurs som redan finns, eller i varje fall utöka användningen av den, jämfört med att bygga nytt. Förtätning och att bygga på höjden är ofta val som görs för att värna grönområden i staden. Detta står inte i motsats till expansion eller att vi i våra snabbt växande storstadsregioner måste överväga möjligheten att bygga helt nya stadsdelar i knutpunkter som uppstår när ny infrastruktur byggs.

Spelbolaget Massive Entertainment i Malmö köpte under hösten 2016 ett helt kvarter vid Möllevångstorget, för att flytta från centrala Drottninggatan. Flytten innebär en expansion men valet av plats är också ett resultat av att företaget gillar läget och tycker att det är en rolig och dynamisk del av Malmö. Man uppger ha gjort en bedömning utifrån storlek, läge, tidpunkt och kostnad men också utifrån var de anställda bor. Bolaget vill att folk ska kunna cykla

eller gå till jobbet.<sup>5</sup> Det här är ett av många exempel på att det finns flera faktorer som påverkar val av plats, och att valen ger uttryck för individers värderingar.

Städernas och stadsdelarnas transformation är uttryck för en förändrad syn på vad staden och dess olika platser bäst ska användas till, och vad som är värdeskapande. Det kan vara värdeskapande i ekonomisk men också i social eller ekologisk betydelse. Frågan om hur städerna kan bidra till att uppfylla klimatmålen är en stor och viktig utmaning som har en stor påverkan på idé- och utvecklingsriktning för samhälls- och stadsbyggnadsprojekt.

Genom förändrad markanvändning och utveckling av nya verksamheter blir avkastningen på det investerade fastighetskapitalet högre. Omvandlingen sker genom olika mer eller mindre omfattande anpassningar och förändringar av byggnader och stadsmiljö för att bättre motsvara de krav som nya verksamhetsutövare och fastighetsutvecklare ser som förutsättningar för lokalisering.

---

## DRIVKRAFTER FÖR TRANSFORMATION

För att stödja en positiv utveckling av ett område är det viktigt att aktivt och konsekvent arbeta med de drivkrafter som stöder transformationen. Våra exempel visar att beroende på områdets karaktär är vissa drivkrafter mer tongivande än andra, men att det är önskvärt att ha en genomtänkt strategi för alla fyra.

Näringslivets utveckling

Från kapital till ökat kunskaps- och serviceinnehåll

Stärkt platsidentitet

Förändrade krav från konsumenter

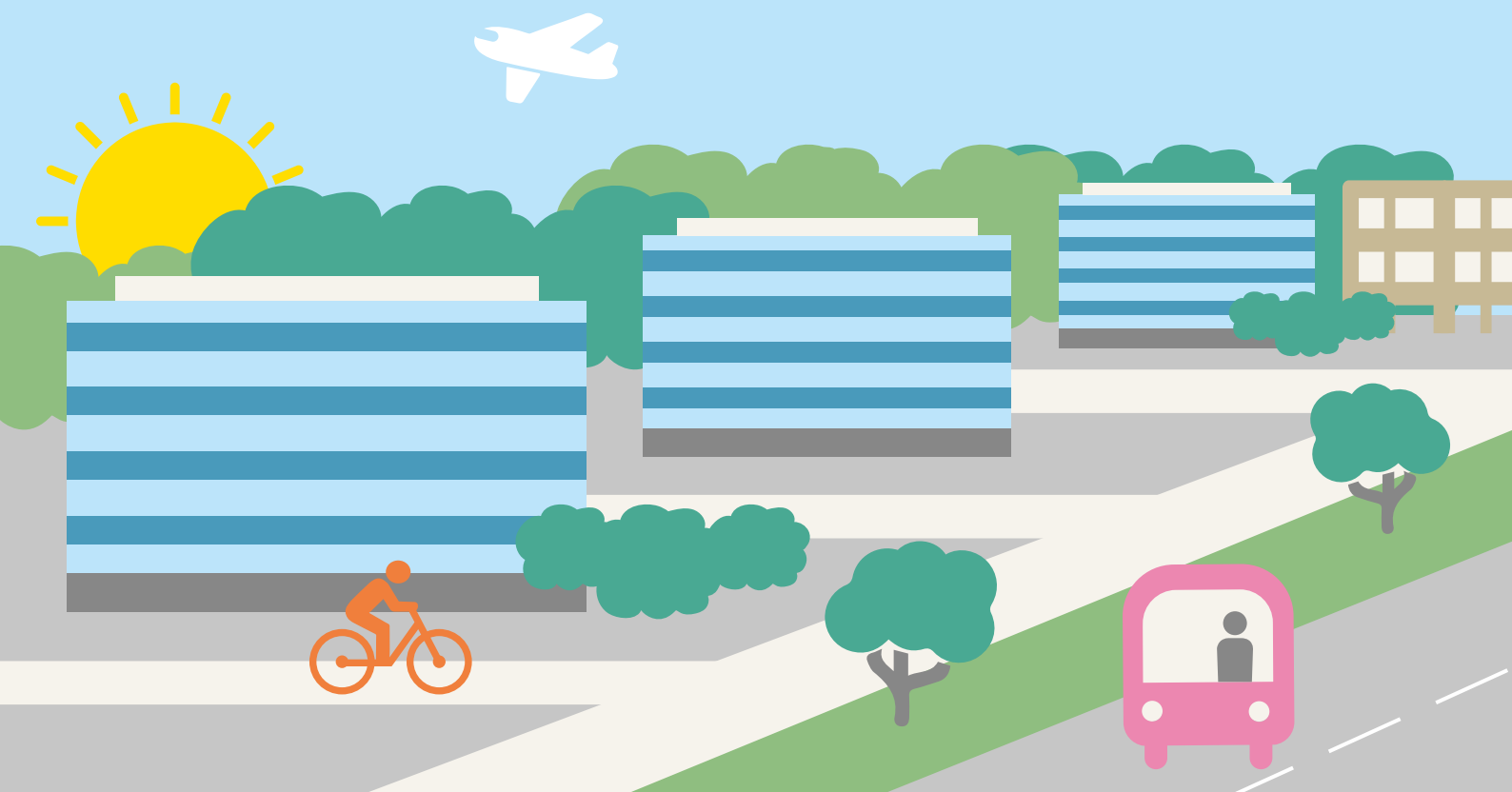
# 4. Näringslivets transformation

Ur företagsekonomiskt perspektiv är det verksamheter med hög lönsamhet som i första hand har råd att välja var de ska lokaliseras. Andra verksamheter med mindre lönsamhet hamnar i lägen med lägre markvärden. Men olika verksamheter har olika behov och hittar sin plats i staden baserat på en avvägning mellan kostnader och potential för värdeskapande. För vissa verksamheter är centrala lägen i staden av fundamental betydelse och därmed en grund för värdeskapande. Det kan gälla handel som vill finnas nära stråk där det passerar många människor eller där annan handel finns. Det kan gälla kontor som vill ligga nära knutpunkter i kollektivtrafiken eller restauranger och kaféer som vill finnas på platser med mycket liv och rörelse.

Många verksamheter är beroende av att fin-

nas på "rätt" plats och är beredda att betala en hög hyra om det ger dem bättre förutsättningar. Det kan vara närhet till kunder eller fördelar när det gäller att rekrytera personal med rätt kompetens. För många unga och medelålders, som är attraktiva på arbetsmarknaden, är en centralt belägen arbetsplats med närhet till det som en stad kan erbjuda i form av restauranger, butiker, nöjen och tillgänglighet till kollektivtrafik viktiga aspekter när man söker jobb.

I takt med att förutsättningarna för näringslivet förändras så ändras också behovet av en viss plats, behovet av att finnas nära människor i rörelse och behovet av att finnas nära knutpunkter. För vissa blir ett bra läge i staden ännu viktigare, för andra kan andra behov få högre prioritet.



I dag ser vi nya trender som innebär att vilande resurser blir tillgängliga för en bredare grupp. Exempel är välkända Uber och Airbnb samt mindre kända Snappcar (hyr grannens bil). Digitaliseringen och delningsekonomin möjliggör att dessa resurser kan erbjudas på en internet-baserad marknad. Andra exempel på delande av yta är pop-up-stores, pop-up opera och food trucks, kontorshotell och Hoffice; en blandning mellan hem (home) och kontor som innebär att man öppnar sitt hem för andra att arbeta i. Dagens vardagsrum har redan förändrats från finrum via matrum till vardagsrum och står nu möjligen inför ännu en transformation, då TV-apparaten har tappat sin betydelse för rummet. Utmärkande för delningsekonomin är att den har låga inträdesbarriärer vilket kan sägas innebära en demokratisering av entreprenörskapet. Det innebär ett förändrat näringsliv med nya affärsmodeller men också förändrade ekonomiska drivkrafter. Tillväxten sker ibland snabbt vilket kan leda till oväntade förändringar av utbud och efterfrågan. Det här förändrar behovet av kontorslokaler men påverkar också resvanor och behovet av parkeringsplatser.

Stadens näringsliv förändras i takt med globaliseringen och urbaniseringen men också genom digitalisering och teknikutveckling. Digitaliseringen av samhället förändrar på många sätt också kontorsarbetets innehåll. En allt större andel av administrationsarbete digitaliseras och automatiseras. På det sättet rationaliseras många arbetsuppgifter. Det minskar i sin tur behovet av stora massiva kontorsbyggnader i centrala lägen för verksamheter inom bank och

försäkring. Vi kan se en rörelse bort från centrala lägen för denna typ av verksamheter, i varje fall i Stockholm.<sup>6</sup> Kvar blir företag som prioriterar att vara nära kunden. Kvar blir också högt kvalificerade specialister som hanterar de delar av verksamheterna som inte kan rationaliseras genom automation – exempelvis ärenden som faller utanför normerna, utvecklingsarbete och sådana delar av verksamheten med många kontakter med andra kvalificerade specialister, som ofta också finns kvar i centrala lägen i staden.

Mindre snabbväxande och internetrelaterade företag tillhör en del av näringslivet där trenden är den motsatta. Det är företag som vill attrahera XYZ-generationerna<sup>7</sup> och det centrala läget blir en del av ”employer branding”.<sup>8</sup> Det skiljer sig från tidigare vågor av entreprenörskap inom ”hightech”-företag som ofta ville etablera sig i tillväxtområden som Silicon Valley eller Kista. I dag finns rader av exempel på hur dessa företag hellre väljer att ha sina kontor i centrala lägen i städer. Exempel från Stockholm är Spotify, Klarna, NetEnt och de svenska avgreningarna av Facebook, Google, Youtube och Twitter. För dem blir det en nödvändighet för att attrahera medarbetare.

I andra orter, där Malmö är ett exempel, sker en liknande transformation där centrala byggnader omvandlas och utvecklas. Drivkrafterna är både kommersiella och sociala. Handel i form av butiker, kaféer eller träningsställen blir allt vanligare inslag i bostadshus och kontorsfastigheter.

# 5. Från kapital till kunskap och service

En viktig drivkraft för näringslivets förändring är att man tidigare konkurrerade med tillgång till materiellt och finansiellt kapital. Men i dag är drivkraften i stället kunskapskapital. I dag konkurrerar företag till stor del genom att skaffa sig ett försprång i form av kunskap eller information. De företag som har tillgång till kunskap kan skapa sig konkurrensfördelar gentemot de företag som inte har samma tillgång.

Var finns kunskapen? Kunskapen finns hos människor. Den kollektiva intelligensen – alltså städer – är alltid attraktivare än platser med färre människor. Omvänt gäller också: som individ förbättras chanserna till inkomst om det finns en efterfrågan på kunskap, det vill säga i städer. Forskarna och nationalekonomerna Mikael Stenkula och Yves Zenou menar att

storstäderna står inför en renässans och entreprenörens behov av storstaden är en viktig del-förklaring till detta fenomen. De förklarar att stora städer underlättar de entreprenöriella experimentella processer som ofta driver vad de benämner kunskapsöverspillet i ekonomin. Många nya idéer baseras på imitation, vidareutveckling, men också kombinationer av gamla idéer. Städer kan alltså fungera som ”kuvöser” för nya idéer. Det leder till självförstärkande processer där entreprenörer, kapital och arbetskraft dras till hög ekonomisk aktivitet samt täta och dynamiska miljöer som präglas av många kompetenta kunder, många andra – liknande eller kompletterande – företag.<sup>9</sup>

Många har sett digitaliseringen som en möjlighet att kunna kombinera geografiskt utspridda



individer som genom digitala kanaler, online-möten, videokonferenser och samarbete på distans ska kunna skapa nya ekonomiska möjligheter för människor på landsbygden. Det verkar dock endast ske i undantagsfall. Det räcker alltså inte med att överbrygga långa avstånd för att människor ska kunna arbeta och trivas. Även de stora snabbväxande digitala spetsföretagen som Apple, Google, Facebook och svenska företag som Spotify, Klarna och Dice verkar satsa på stora kontorskomplex. Det vill säga inte ens dessa digitala pionjärer tror på ett entreprenörskap som drivs på distans. Människor behöver närhet till varandra – ännu så länge har den digitala tekniken inte överbryggat detta. Kanske är det nästa generation som kan komma att skapa nya helt online-baserade företag där platsen inte har någon betydelse?

Även om det snabbväxande näringslivet till stor del består av kunskapsintensiva, ofta digitala och starkt specialiserade företag, uppstår också en stor krets av andra företag runt dessa. Vi får en växande konsumtion av servicetjänster i och kring städerna. Då människor lägger mer och mer pengar på shopping, restaurangbesök och annan service, växer det serviceintensiva näringslivet. Dessa verksamheter kräver lokal närvaro och tillgång till flöden av kunder vilket också förstärker förtätning och urbanisering. Efterfrågan leder också till att öppettiderna för flera av dessa verksamheter påverkas. Det är påtagligt att till exempel fler affärer i dag har

öppet senare på kvällen än för ett decennium sedan.

Serviceställen som exempelvis kaféer blir i storstäderna ytterligare exempel på delade ytor då de blir till kontor för småföretagare och så har ett nytt koncept uppstått – Coffice. Ytterligare ett fenomen som uppstått är olika former av kontorshotell och andrahandsuthyrning av kontorslokaler. I dessa lokaler sitter emans-konsulter, frilansare i olika branscher samt mindre företag i tillväxt och liknande. Ibland delas lokalerna av ett företag som ännu inte behöver hela ytan själv och kan därmed få en del av lokalkostnaden täckt. Ibland är det en grupp av mindre företag som går samman och i andra fall så finns andra sorters mellanhänder. Ibland är förstahandskontraktet tidsbegränsat eller ett rivningskontrakt, ibland mer permanent. I Stockholm finns många sådana lokaler i olika storlekar i centrala lägen.



## 6. Platsidentitet och staden som varumärke

Allteftersom städerna växer och de kommersiella drivkrafternas betydelse för utvecklingen förstärks blir frågan om platsers identitet och sociala värden allt mer relevant. I dag är det ofta städer och kommuner snarare än länder och regioner som driver frågorna om platsidentitet till sin spets. Stolthet och platsidentitet har en social dimension men är nära relaterad till den byggda miljön och känslorna påverkas av den upplevda kvaliteten på en plats. "Plats" är något som redan finns och utifrån dess existerande kan vi kollektivt leka, skapa, utforma, förstärka, försvaga gamla och nya fysiska och sociala värden. Platsidentitet handlar om den fysiska miljön och karaktären i ett område, med fokus på det spe-

ciella snarare än det generella. Det handlar om vad som är unikt för platsen och hur den skiljer sig från andra platser. För städernas tillväxt har identitetsbyggande blivit ett viktigt verktyg som samhällsplanerare och näringsidkare använder för att marknadsföra platsen.

Kulturgeografen David Harvey lanserade i slutet av 1980-talet termen entreprenörsurbanism.<sup>10</sup> Samverkan mellan kommunen, fastighetsägare och handlare med gemensamma satsningar på turism, konsumtion och kultur är typiskt för entreprenörsurbanism. Termen har plockats upp av sociologen Mats Franzén, statsvetaren Nils Hertting och kulturforskaren Catharina Thörn som ser ett demokratiskt



dilemma för det offentliga rummet när städer försöker marknadsföra sig i en global konkurrens om investerares resurser och lättroligt kapital.<sup>11</sup> Författarna ser en fara i att somliga individer och grupper inte längre anses höra hemma i en attraktiv stadsdel, och att resursstarka aktörer blir de vars önskemål styr stadsutvecklingen.

Med ökad attraktivitet följer en risk för negativa bieffekter i form av gentrifiering<sup>12</sup>, som på sikt kan leda till att resurssvaga människor tvingas flytta till mindre attraktiva områden. Samtidigt som man talar om stadens renässans har städerna kommit att bli allt mer segregerade och de som har råd och möjlighet att bo i innerstaden har begränsats. Förutom den ekonomiska aspekten kan valet av stadsdel också vara kopplat till identitet. Om karaktären i ett område förändras och nya invånare får en allt större roll i att definiera och skapa lokalsamhället kan ursprungliga befolkningsgrupper känna sig exkluderade och därför välja att flytta. Den lokala identiteten riskerar därigenom att gå förlorad i utvecklingen och moderniseringen av städerna. Visserligen kan nya identiteter skapas men eftersom dessa är beroende av relationer, som tar tid att bygga upp, finns en risk att "områdets själ" urholkas och att enskilda människor och grupper drabbas.

Att jobba med varumärkesbildning har blivit en viktig del av arbetet med att locka invånare, företag, turister och investeringar. Att öka attraktiviteten med hjälp av identitetsbyggande insatser såsom upprustning, kulturevenemang eller varumärkesbildning kan vara ett sätt att stärka och höja en plats status. Det kan i sin tur också bidra till ökad stolthet och välmående hos invånarna. Det finns ett kommunikativt dilemma i att den profilering och det varumärke som kommunen marknadsför ofta vänder sig till nya medborgare. Men det innebär också en risk att varumärkesbyggandet blir mindre verkingsfullt eller till och med kontraproduktivt. De i särklass viktigaste budbärarna av ett budskap om platsidentitet är nämligen de befintliga invånarna. Därför måste varumärkesbyggande baseras och förankras bland stadens invånare. Medborgaren kan då identifiera sig med varumärkesbildningen och bli en effektiv kommunikatör av budskapet.

Kommuner har både goda möjligheter och ett stort ansvar att påverka utvecklingen av platsidentitet. Kommunen kan genom den fysiska planeringen, på egen ägd mark och med hjälp av markanvisningar sjösätta strategier för en önskad utveckling av stadsbyggandet och stadens utveckling. I Sverige utmärktes samhällsbyggandet fram till 1980-talet av kommunen som en ofta dominerande byggherre genom sina allmännyttiga bostadsbolag. När byggandet efter 1980-talets kriser kom igång igen har samhället förändrats och det är inte längre möjligt för det offentliga att finansiera allt bostadsbyggande. Nya privata aktörer kommer in i bilden. Dagens stads- och samhällsbyggande kännetecknas av ömsesidiga beroenden mellan olika offentliga och privata aktörer. Ett samspel mellan olika aktörer är en förutsättning för att budskap effektivt ska kunna förmedlas och utveckla och stärka en stads identitet.

Att föra en dialog med representanter från olika delar av samhället i samband med utvecklingen av ett område är ett sätt att förstå en plats identitet, men också att inkludera lokalsamhället i utvecklingen och andra aktörer vars medverkan är en förutsättning för att realisera olika utvecklingsönskemål. Möjlighet till medskapande ger ofta ett positivt utslag på slutresultatet, förutsatt att dialogen sker i ett tidigt skede där det fortfarande finns möjlighet att påverka.

Det finns många fördelar med att stärka den lokala identiteten. Invånarna tjänar som sagt på en stark lokal identitet genom att tillhörigheten och självkänslan i relation till plats förbättras. Invånare som känner en stark och positiv lokal identitet tenderar att engagera sig mer i områdets utveckling. Det minskar också risken för skadegörelse om man bryr sig om och känner sig stolt över området man bor i. En stark identitet i lokalsamhället bidrar således både till att människor mår bättre och att områdena utvecklas i positiv riktning.

# 7. Den urbana konsumenten

Våra värderingar av livsmiljö har förändrats radikalt under de senaste decennierna. Efterkrigstiden med "flykten till förorten" och drömmen om villan, bilen och TV:n har ersatts av stadens renässans. Staden och stadsmiljön har blivit viktig.<sup>13</sup> För många finns ett önskemål att bo i staden och för de allra flesta är staden viktig för upplevelser och evenemang. Staden har utvecklats till arena för kulturella, sociala och intellektuella möten. Den urbana medborgaren efterfrågar i dag också ett större utbud av handel och nöjen. Detta är drivkraften bakom transformationen av de centrala delarna av städerna. Utbudet av restauranger har ökat markant. Även ett stort utbud av butiker och handel är viktigt för den urbana livsstilen vilket gjort att antalet gallerior och butiker också växer och har öppet längre på kvällarna.

Den urbana livsstilen har kommit att växa fram som ett livsideal under 2010-talet och nära nog blivit norm för hur "man" ska leva. Kanske beror det på trångboddhet, kanske det stora antalet singelhushåll, eller möjligen på att internationella "livsideal" från stora städer som New York och London importerats till Sverige de senaste decennierna. Att det finns ett urbant livsideal står utan tvekan. Sedan är det en gammal sociologisk

idé att kulturella företeelser ofta etableras i något som definieras som ett kulturellt centrum, för att sedan spridas till andra centra.

De urbana människorna syns i medier och inspirerar till en ny livsstil som bygger på konsumtion, shopping och stadsmiljö. Man bor, arbetar och lever i staden. Det börjar samtidigt växa fram en motrörelse mot det konsumerande idealet som förknippats med det ideala stadslivet. Fenomen som stadsodling, stadsbin, bondemarknad eller parker på tak i staden växer också fram. Det bygger på ett intresse för det "genuina" i kombination med intresse för ekologi och klimat. På allt fler ställen anordnas lokala odlingar och handel med närodlade och ekologiska varor. Även detta är en trend från större städer som New York som tagits upp i andra mindre städer. Samtidigt är det lätt att glömma att detta inte är ett nytt fenomen. Redan för hundra år sedan etablerades idén om stadsnära odling i kolonitradgårdar i Sverige och i Europa. Men den nya rörelsen verkar uppstå vid sidan av dessa äldre företeelser som uppfattas som omoderna.

Staden som företeelse attraherar. Men stadens popularitet och den urbana människans behov ställer också krav på staden.

## Internationella urbana förebilder?

Ett begrepp som förvisso kan anses sexistiskt men som i någon mån illustrerar den urbana livsstilen är den "metrosexuelle" mannen. Begreppet dök upp första gången i tidningen *The Independent* 1994. En sådan man definierades som: *Metrosexual man, the single young man with a high disposable income, living or working in the city (because that's where all the best shops are), is perhaps the most promising consumer market of the decade. In the Eighties he was only to be found inside fashion magazines such as GQ. In the Nineties, he's everywhere and he's going shopping.*

Det finns givetvis kvinnliga motsvarigheter till den metrosexuelle mannen. Gemensamt för den metrosexuelle mannen och hans kvinnliga motsvarighet är att man rör sig inom stadens utbud av gallerior och shoppingcentra och finner en tillfredsställelse i utbud av service och tjänster inom staden. Resten av världen utgör resmål för rekreation eller arbete. Livsstilarna har spritts genom medier och populära serier som *Sex and the City* och liknande efterföljare. Även kända individer och deras livsstilar sprids som förstärker detta som livsideal.

# 8. Drivkrafternas konsekvenser – fyra faktorer

Inledningsvis konstaterades att möjligheterna till en positiv utvecklingsspiral ligger i stadens transformation från äldre ändamål till modernare. I en global värld med konkurrens om talanger, kompetens och företagsetableringar har stadens attraktivitet blivit allt viktigare. Det innebär att också lokala faktorer som påverkar stadens förutsättningar att utvecklas blir allt viktigare. De fyra faktorer vi vill lyfta fram som viktiga för stadsutvecklingen är:

- **Vision – idé och utvecklingsriktning.** En idéburen platsutveckling för en stadsdel, ett kvarter, en enskild byggnad eller för en hel stad skapar tydlighet och samling för många aktörer som är med och formar framtidens stad. Det behövs en tydlighet och att många sluter upp runt en gemensam idé eller vision för att kunna skapa den rörelse som krävs för att skapa en positiv utvecklingsspiral. Varje stad, stadsdel eller till och med byggnad behöver uttrycka sin idé och vision om innehållet i en "god stad".
- **Bakgrundsanalys – varje plats har sina unika förutsättningar.** En lyckad sammansättning av bostäder, kontor och handel samt rekreationsmöjligheter beror på den specifika platsens förutsättningar och drivkrafterna i samhällsutvecklingen just då. I dag är en stark drivkraft urban konsumtion. Platsens förutsättningar kan vara många men utifrån dessa förutsättningar behöver val göras; val som utgår från behov och önskad utvecklingsriktning hos övriga samhället.
- **Osäkerhetshantering – flexibilitet och utrymme för mångfald.** Städer som överlevt många generationer och som har transformerats flera gånger har gjort det genom att de haft förmåga till flexibilitet. De har kunnat ge utrymme för nya ekonomiska näringar, kunnat möta ny efterfrågan på boende och transporter och de har framgångsrikt lyckats omskapa sin platsidentitet igen och igen.
- **Ledarskapet – implementeringsprocessen.** Att leda en stad eller en stadsdel eller till och med utvecklingen av en enskild byggnad i en ny riktning för stadens utveckling kräver ledarskap. Ledarskapet kan se olika ut och utgå från enskilda, från företag, tjänstemän, entreprenörer, byggare eller politiker. Det centrala är att det formuleras en idé som leder till något nytt och som är öppen för andras idéer och tillägg.

# 9. Drivkrafternas konsekvenser – exempel från verkligheten

## VISION – IDÉ OCH UTVECKLINGSRIKTNING

*Politiken behöver vara styrande när det gäller var det ska byggas och målen för samhällsbyggnadsprojekten. Att det uttrycks som idé och vision är en viktig förutsättning för framgångsrik stadsutveckling. Samtliga exempel vi studerat vittnar om behovet av detta för en utvecklingsriktning som aktörer kan samlas kring.*

---

Linköping är ett gott exempel på långsiktigt arbete med idédriven utveckling av staden. De grundläggande idéerna har drivits oberoende av politisk majoritet. Samtidigt är det öppet för privata initiativ att bidra till att utveckla stadens idéer vidare. Det finns en tradition av samverkan mellan kommun, näringsliv och akademi. Linköpings översiktsplan med visionen om en rundare och tätare stad har en stark ställning i planeringsarbetet. Därtill finns ett antal tillägg i form av utvecklingsplaner som exempelvis Utvecklingsplan för Linköpings innerstad med visionen mer och bättre innerstad. Planerna fungerar som strategidokument och handlingsplaner.

Hammarby Sjöstad och Norra Djurgårdsstaden är projekt som fått internationell uppmärksamhet och är förebilder inom hållbar stadsutveckling. Det politiska ledarskapet har varit en förutsättning för den utvecklingen, med beslut om att bygga och uttalade höga krav på hållbar stadsutveckling. Den miljöplan för Hammarby Sjöstad som kom 1997 har haft stor betydelse för att utveckla området. Erfarenheterna från hammarbysjöstadsprojektet har sedan tagits tillvara vid utvecklingen av riktlinjer, arbetsätt och vision för Norra Djurgårdsstaden.

Gävle är ett exempel på en stad som vänt en negativ utvecklingstrend genom att börja arbeta

med idén och visionen för staden och också börjat kommunicera resultatet; vad politiken vill. Staden har gått från ett socialdemokratiskt styre i 96 år och en trygg tillvaro med många stora arbetsgivare, till industrikris och maktskifte. Situationen kan beskrivas som att staden har gått från att vara förvaltare till samhällsbyggare. Snart efter maktskiftet beslutades att Gävle ska ha en stadsarkitekt, något de inte har haft sedan slutet på 1990-talet. Staden har nu arbetat med att forma sin vision för framtiden i en ny översiktsplan. Visionen har ett tydligt tillväxtfokus. Marknaden studerar politiken och politisk tydlighet är viktig för näringslivet. När Gävles politiska ambitioner var otydliga fanns inte tillräckliga incitament från näringslivet att investera i orten. Det har förändrats i och med att de politiska ambitionerna klagjorts och kommuniceras. Intresset från näringslivet att investera har ökat.

För Älvstaden finns en tydlig vision som lyfter de ekologiska och sociala värdena. Visionsarbetet har involverat många aktörer; medborgare, företrädare för kommunala förvaltningar och bolag, näringsliv och akademi. Älvstaden skiljer sig från övriga exempel vi tittat på så till vida att utvecklingen drivs genom ett kommunalt bolag och visionen finns inskriven i själva ägardirektivet som är förutsättningen för verksamheten.

Trots det och trots att visionsarbetet involverat många olika aktörer har Älvstaden inte fått det driv i utvecklingen de önskat, vilket vi redovisar mer om nedan.

Upplands Väsby har vunnit flera priser för sitt arbete med stadsutveckling. Kommunen har tagit fram ett visionsdokument för Väsby 2040. Väsby har gått från att vara en förort till en modern småstad vilket beskrivs i den strategiska kommunplanen för perioden 2005–2020 (ny kommunplan förväntas bli klar årsskiftet 2017/2018). Översiktsplanen är en del av kommunplanen. En viktig komponent i det vägledande arbetet har varit att politiken tagit fram en definition av vad som avses med *stadsmässig*

och därmed gett kommunens medarbetare ett tydligt uppdrag.

För Stockholm City fanns ingen vision när arbetet med Urban Escape påbörjades. I stället är det fastighetsägare genom Fastighetsägarforum och entreprenörer som har varit pådrivande i arbetet med fastighetsutvecklingen i Stockholm City. Men en vision för city efterfrågades och kom att arbetas fram i samarbete med staden, en vision som däremot inte verkar ha fått förankring och spridning. Däremot innebar arbetet att många aktörer slöt upp kring en gemensam idé, det innebar också att aktörernas behov av politiska mål och behovet av nya former för samverkans- och finansieringsmodeller synliggjordes.

## BAKGRUNDSANALYS – VARJE PLATS UNIKA FÖRUTSÄTTNINGAR

*Vad som är en lyckad sammansättning av bostäder, kontor och handel samt rekreationsmöjligheter beror på den specifika platsens förutsättningar och drivkrafterna i samhällsutvecklingen just då. Det är alltså viktigt är att ta vara på dessa förutsättningar och skapa något med utgångspunkt i platsen. Det handlar delvis om att skapa en platsidentitet och ett "varumärke", men det handlar också om att skapa något för de som bor och vistas på platsen. Att identifiera dessa platsunika förutsättningar och utveckla dem på ett varsamt men framgångsrikt sätt verkar också vara en viktig del i de exempel som omfattats av studien.*

Stråk och noder är centrala begrepp i exemplen. Stadens innehåll består av liv, människor och möten. Människan är i centrum och platserna ska utvecklas för att attrahera invånare. Det finns ett kommunikativt dilemma i att platserna utvecklas för både de som redan bor där, och de nya invånare som ska attraheras. Det finns alltid en risk i att befintliga invånare inte känner igen sig i den nya platsidentitet som målas upp, vilket våra exempel också vittnar om. Upplands Väsby, Linköping och Gävle har alla använt medborgardialog systematiskt, kontinuerligt och tidigt i processerna. Upplands Väsby har därtill varit uppsökande i sin dialog. Upplands Väsby är ett exempel på dessa svårigheter med att bygga stad och vända sig till nya kommun-

medborgare och samtidigt de som redan bor på platsen. En studie om erfarenheter av den plats-specifika förändringsresan hos ungdomar i Upplands Väsby vittnar om att boende i kommunen inte känner igen den stadsbild som målas upp av kommunen och att det finns en rädsla för gentrifiering.<sup>14</sup> Också Linköping är ett exempel på att förändringsarbete och platsutveckling också innebär en risk för att medborgare inte känner platsidentitet. Resultat från en medborgardialog visar att medborgarna ser att stadens utveckling gjort den mer innovativ och hightech men samtidigt blivit formell, opersonlig och segregerad.

Upplands Väsby har i sitt arbete haft ett stort fokus på förändring och det nya de skapar. De har utgått från platsens unicitet med stationen

som ett nav, men vill samtidigt skapa en egen stad och inte förbli en förort. 2010 initierades Väsby Labs som var en tvåårig dialogprocess för medborgare, politiker, tjänstemän och näringsliv. Processen syftade till att göra centrala Väsby till en drivbänk för nya idéer, nya affärer och nya samarbeten. Även i Linköping och Gävles översiktsplaner är platsernas unika förutsättningar tydliga utgångspunkter.

Gävle arbetar med sin platsidentitet efter de kriser som varit. Gävle är inte längre en industristad. Några av de etiketter kommunen själv använder för Gävle är havsstad, hamnstad, handelsstad och kulturstad. Samtidigt har staden ett stort sportengagemang. Den nya översiktsplanen tar vara på industristadens gamla stråk och noder när Gävle nu expanderar och behöver förtätas. En utmaning staden har haft i etableringen av nya områden är att bygga så att det blir levande stadsdelar med handel som medför dynamik. Kanske skulle intressentanalyser med näringslivet, liknande det fastighetsägarna i Stockholm gjort, vara till hjälp?

En förutsättning för Urban Escape som koncept var de intervjuer fastighetsägarna gjorde med näringslivets ledningar för att förstå deras behov. Företag etablerar sig där det finns bra förutsättningar för deras verksamhet. För fastighetsägare är det högst relevant vilka behov företagsledningarna har av fastigheterna. AMF Fastigheters intressentanalys resulterade i helt nya koncept där det exempelvis inte längre är självklart vad en hyra är, i och med de mervärden konceptet ger. En del av kvarteret och konceptet är Epicenter. Epicenter huserar digitala nystartade företag och stora globala bolag sida vid sida i en miljö som inte liknar ett traditionellt kontor. Hyreskontrakten benämns medlemskap, varav det finns tre olika typer av beroende på önskad åtkomst till lokaler. Epicenter med både SEB och Spotify som medlemmar visar att det finns ett mervärde för dessa företag att vara en del av ett innovativt sammanhang utanför sina egna kontor. Det är också en god illustration av hur en fastighetsägare kan vara delaktig i att förändra ett kvarter till något attraktivt. Epicenter har fått stor uppmärksamhet internationellt och har förstärkt ekosystemet för nyföretagande i Stockholm.

För fastighetsägarna hade det underlättat i bedömningarna av platsens unika förutsättningar om det från stadens sida hade funnits en uttalad vilja om utvecklingen av platsens stråk och noder, om finansieringsmodeller funnits på plats (för näringslivets möjligheter att medfinansiera utveckling av det yttre rummet) samt en mer utvecklad bostadspolitik. Nu har fastighetsägarna själva tillsammans med entreprenörer fått ta ledarskapet och utveckla kvarteret. Den boendeform som finns nu är i form av hotell.

Temporära boenden kan ge ett mervärde för näringslivet som har behov av internationell kompetens, men också för att det troligen ger mer liv åt platsen än traditionella bostäder. Älvstaden har utvecklat ett flertal temporära boenden som riktar sig till såväl studenter, flyktingar som internationell arbetskraft.

Älvstränderna har varit en fundamental del i Göteborgs sjöfartshistoria med många varv och industribyggnader. Man har valt att spara många av dessa byggnader och bygga om dem till kontor eller annan användning. Det gör att man ständigt påminns om arvet från förr i stadsbilden och platsidentiteten till viss del bevaras.

Både Hammarby Sjöstad och Norra Djurgårdsstaden är exempel på att starka platsidentiteter går hand i hand med attraktivitet och engagemang. Både Hammarby Sjöstads och Norra Djurgårdsstadens miljöprofiler bottenar i en idé och utvecklingsriktning, hänger samman med platsernas närhet till vatten och natur, men också de tekniska lösningar som används i linje med visionen för platserna. Platserna attraherar människor med miljöengagemang och stimulerar ytterligare engagemang. I Hammarby Sjöstad har medborgarna, ett decennium efter att de första flyttade in, själva initierat samarbete med näringsliv, akademi, organisationer och stad, i syfte att förnya stadsdelen och stimulera innovation inom hållbar stadsutveckling. I Norra Djurgårdsstaden har staden som ambition att understödja medborgarnas engagemang så att arbetet får en flygande start och i det används Hammarby Sjöstad som förlaga och inspiration. Också näringslivet har bjudits in till att komma med förslag på miljömål samt till att delta mer aktivt i arbetet med miljöprofileringen genom egna lösningar.

En stadsdel med en blandning av bostäder, kontor och handel utifrån platsens egna förutsättningar ger liv och dynamik. Men en blandning är också nödvändig utifrån regleringar som exempelvis bullernivåer. Lokalyta närmast större trafikleder kan ha bullernivåer som överstiger nivåerna för bostäder. I planeringen av Norra Djurgårdsstaden har ett omfattande arbete

gjorts för att finna företag med behov av mycket kontorsyta utan behov av centralt läge, för att på så vis komma tillrätta med krav på bullernivåer för boende och samtidigt få en blandad stadsdel. Arbetet med stadsdelens innehåll kräver förståelse för platsens unika förutsättningar och näringslivets behov lika väl som medborgarnas.

## OSÄKERHETSHANTERING – FLEXIBILITET OCH UTRYMME FÖR MÅNGFALD

*Innehållet i den goda staden är i ständigt förändring vilket planeraren måste förhålla sig till. En stor del av framtidens näringsliv vill vara i stan. Stadens styrka är en förmåga till anpassning. Företagens behov förändras och snabbväxande företag har dessutom snabbt föränderliga behov. För dynamik behövs ett mångfacetterat näringsliv och många som är med och skapar den goda staden.*

Mångfald tillskrivs på många platser ett stort värde och innebär flexibilitet. Till exempel satsar stadsdelen Vallastaden i Linköping särskilt på mångfald, där samsas ett fyrtiotal olika aktörer om att bygga de första tusen bostäderna. Att aktörerna är många syftar till att skapa mångfald men också en snabb utbyggnadstakt. Kommunen har inte reglerat hur området ska se ut i detalj. I stället har fokus varit på hur marken ska användas, och hur husen ska placeras i förhållande till gatan och husen intill. Inom samma kvarter samsas villor, radhus, trapphus- och generationsboenden, bostadsrätter, hyresrätter, stort och smått. I var femte bostad bor dessutom en student. Också Upplands Väsby och Älvstaden satsar på att få mångfald genom små markanvisningar och många entreprenörer. Upplands Väsby är dessutom också ett ytterligare exempel på hur en tydlig idé för utvecklingen etablerats och genomförts i samverkan med privata investerare. Också här avstår man i många fall från detaljkrav och överlåter det till investeraren. Man har lyckats skapa en balans mellan planering och investering på ett sätt som stimulerat innovation och nya lösningar.

Älvstaden har som vision att alla ska få plats i staden, det ska finnas bostäder för alla. Detta innebär att Älvstranden Utveckling AB vid markanvisningar har bett byggföretagen komma in med affärsmodeller som möjliggör socialt blandat boende. Responsen från byggföretagen har varit god och inneburet möjligheter för dem att vara samhällsnyttiga och visa omvärlden detta. Det återstår att se om dessa modeller leder till mångfald på längre sikt.

Gävle har en stor andel allmännyttiga bostäder. När staden nu växer är förtätningar en del av lösningen. Men staden kommer också att expandera. Staden har kämpat med att få investerare till stadens utbyggnad och fastighetsbestånd. Det har under en tid varit svårt vilket skapat en miljö där främst de kommunala fastighetsbolagen stått för detta. Det har bidragit till att skapa en brist på mångfald i etableringar och utbyggnad. Ett problem som uttryckts av kommunala bostadsbolag är att nyproduktion ger dyra bostäder och att betalningsviljan i ytterområden inte finns.

Med social och ekologisk tillväxt stiger mark- och fastighetspriserna och därmed förutsätt-



ningen för ekonomisk tillväxt. Upplands Väsby ser framför sig att man i framtiden inte nöjer sig med ekosystemtjänster<sup>15</sup> utan att det i stället handlar om vad man skulle kunna kalla samhällsocialtjänsteplaner. Att den sociala och ekologiska tillväxten blir allt viktigare visar också ökat intresse att arbeta över förvaltningsgränser också när det gäller strategisk planering inte endast i enskilda projekt. Upplands Väsby har fora som spänner över de olika förvaltningsområdena och får därigenom med aspekter som utbildning och omsorg i det övergripande planeringsarbetet, samtidigt som välfärdssidan blir mer medveten om det fysiska rummets betydelse. I enskilda projekt är direktkontakt med andra förvaltningar självklar, medan den sällan är det på det övergripande planet som hos Upplands

Väsby. Linköping har identifierat avsaknaden av förvaltningsövergripande planering som en brist och arbetar för närvarande intensivt med att finna samverkansformer över förvaltningsgränserna.

Hammarby Sjöstad har förändrats över tid. Miljöprofilen fanns inte ursprungligen, men förstärktes i den tidiga planeringen. Erfarenheterna från medborgarnas arbete med att förnya Hammarby Sjöstad var dock att när exploateringskontoret var klar med sitt arbete fanns ingen inom staden som ansåg sig ha uppdraget att arbeta med förnyelse. Det fanns alltså ingen mottagarkapacitet för privata initiativ och engagemang från stadens sida. Därmed blev utvecklingen beroende av eldsjälär.

## LEDARSKAPET – IMPLEMENTERINGSPROCESSEN

*Centralt för ledarskapet för idéburen platsutveckling är att det är öppet för andras idéer att skapa den uppslutning som krävs för att implementera visionen. Ledarskapet behöver vara öppet för andras idéer inte endast i den inledande idéfasen. Staden befinner sig i ständig förändring och behöver också ha mottagarkapacitet för andras idéer också i senare skeden. Men det räcker inte heller med det. Det behövs också en organisation som kan hantera målkonflikter som naturligt uppstår.*

Älvstaden är ett exempel på att det inte räcker med en stark idé och vision. Det finns många målkonflikter i genomförandet som man inte har lyckats skapa en arena för att lösa. Det finns en idé och vision, men inget tydligt ledarskap i hur man ska hantera målkonflikter och möjliggöra lösningar. Hur kommunerna organiserar sina förvaltningar spelar roll så till vida att det påverkar förutsättningarna för styrning och mötesplanering. Det är i möten som dynamik och utveckling uppstår. Organisationen tillsammans med strategidokument påverkar också handlingskraften. Målkonflikter och avsaknaden av handlingsplan nämns som ett problem av Älvstranden Utveckling AB. I Göteborg finns en traditionellt sektorsindelad kommunorganisa-

tion där besluten tas i linjen. Linköping nämner i stället betydelsen av en större förvaltning som griper över både trafik-, byggnads- och landskapsfrågor som en förutsättning för att kunna arbeta effektivt. I Upplands Väsby har det etablerats ett politiskt prioriteringsforum som tillskrivs stort värde för en effektiv planeringsprocess. I Gävle pågår en översyn om hur kommunledningens planeringsfrågor ska gå ihop med övrig planering. Också i arbetet med att utveckla Norra Djurgårdsstaden är prioriteringarna en utmaning. Här är det mycket troligt att stadsutvecklingsprojekt i större städer med stora kommunala organisationer behöver finna andra lösningar än mindre städer. Samtidigt blir vikten av bra kunskapsunderlag, handlingsplaner

och styrande dokument ännu viktigare för att det politiska ledarskapet ska fungera – också över flera mandatperioder.

Det politiska ledarskapet behöver alltså hantera målkonflikter som uppstår under arbetets gång och som innebär att prioriteringar måste göras. Målkonflikter kan vara mellan olika funktioner för staden, som tillgänglighet och miljö. Målkonflikter kan också vara mellan olika aktörer, som kommunen och byggföretag. I Hammarby Sjöstad finns exempel på hur byggföretagen i ett tidigt skede lyckades omdefiniera projekt och bygga fler bostäder (mindre och fler lägenheter) och färre förskolor och skolor än vad som initialt planerats för. I en sådan konflikt-situation krävs att exploateringskontoret har backning från politiken.

Hammarby Sjöstad är ett exempel på hur det saknas förmåga och motpart från stadens sida att hantera vidare utveckling när ett område väl byggt. Staden har släppt ledarskapet i och med att stadsdelen i stort är färdigplanerad och utbyggd. De privata intressegrupper som uppstått har ingen tydlig motpart som kan ta emot nya initiativ till utveckling och förändring. Som vi konstaterat tidigare är just förmåga till ständig utveckling och transformation av staden (och stadsdelar) en framgångsfaktor för städer. Men här saknas det alltså, vilket öppnar för stagnation liknande situationen i Gävle eller tidigare Upplands Väsby, fast på en stadsdelsnivå.

Hammarby Sjöstad är alltså ett exempel på en tydligt politiskt styrd planering och profilering av området i tidiga skeden men där medborgarna har tagit ledarskapet över de delar som är färdigexploaterade. De boende gör detta i syfte att förnya stadsdelen och förstärka den miljöprofil som området fick från början och som i takt med tiden riskerar att bli akterseglat av modernare bostadsområden i andra delar av världen, tack vare den snabba utveckling som sker inom miljöområdet.

När det gäller Urban Escape tog fastighetsägarna ledarskap vilket möjliggjorde fastighetsutvecklingen. Centralt för båda projekten är ett ledarskap som bjudit in andra till arbetet med att formulera idé och utvecklingsriktningen. Men både Urban Escape och Hammarby Sjöstad visar en oförmåga hos staden att ta ledning för

förnyelse av etablerade stadsdelar och en oförmåga att kanalisera initiativ från civilsamhället och näringslivet in i ett systematiskt stadsutvecklingsarbete.<sup>16</sup> Med detta sagt är dock Urban Escape ett exempel på projekt som är framgångsrikt på egen hand. Kanske är det tack vare att det politiska ledarskapet, medvetet eller omedvetet, lät projektet utvecklas utan politisk inblandning?

Tidigare stadsutvecklingsprojekt är förstärkt också en källa till kunskap. Stockholms stad lärde sig mycket av att utveckla Hammarby Sjöstad, kunskaper de fört in i planeringen av Norra Djurgårdsstaden. Den miljöprofilering som politiskt beslutades för Hammarby Sjöstad förutsatte att de företag som exploaterade området också levererade miljölösningar. Den utformning som projektet fick innebar dock att det endast var ett fåtal av de företag som levererade miljölösningar till området som kunde använda detta för att marknadsföra sitt kunnande till marknaden. Därför blev det en lärdom från Hammarby Sjöstad att engagera näringslivet tidigare i planeringsprocessen för Norra Djurgårdsstaden. Därmed fick de möjlighet att påverka miljömålen. Det skapade större delaktighet i projektet. De kunde använda Norra Djurgårdsstaden och det de bidragit med till området som tydliga exempel på sitt miljö-kunnande, vilket kan skapa affärsmöjligheter. I projektet har staden etablerat fora där byggföretag och teknikföretag möts, stora som små, för att hitta gemensamma lösningar på krav som ställs från kommunen. En annan lärdom var att låta idén och utvecklingsriktningen, som här är miljöteknik, genomsyra hela planeringsprocessen med tydliga och genomtänkta måttal och mål. Miljöteknik är dock svårt att visa upp och de önskade resultaten med Norra Djurgårdsstaden som en exportplattform för miljöteknik har uteblivit.

Norra Djurgårdsstaden är ett exempel på hur man öppnat planeringen för samverkan mellan staden och olika industriella aktörer, det vill säga skapat en idé och vision, men i ett område där samverkansmodeller och affärsmodellerna ännu inte är tillräckligt utvecklade.

# 10. Hur skapar vi framtidens stad?

Intresset för att bidra till att utveckla stadsmiljöer och platser har ökat bland såväl medborgare som näringsliv. Traditionellt har det varit politiker och stadsplanerare som tagit initiativ till förändringar av platser. I dag ser vi exempel från städer runt om i världen och i Sverige på hur invånare och företag tar initiativ till stadsutveckling. Lokalpolitiker kan välja att välkomna denna typ av initiativ eller att avvisa dem. Vi menar att det är viktigt att politiker tydligt visar att de är öppna för initiativ från medborgare och näringsliv. På så sätt kan mångfald och flexibilitet främjas och engagemanget för platsen stärkas. Den idédrivna platsutvecklingen behöver ett ledarskap där det centrala är att en idé formuleras och att den är öppen för andras idéer och tillägg.

Framgångsrika städer har förmåga till flexibilitet. De har kunnat ge utrymme till ekonomiska

näringar men också kunnat möta ny efterfrågan på boende och transporter. Det är svårt att planera fram förutsättningar för stadslivet. Det måste växa fram organiskt genom att det lämnas luckor för nya initiativ och nya aktiviteter som kan utvecklas över tid. Det är viktigt att i dialog med byggföretag och fastighetsutvecklare föra samtal och förhandlingar om en önskvärd utveckling. Det måste också ges utrymme för varsam anpassning – alla miljöer kan inte bevaras – annars skapas en fossilstad. Här spelar förhållandet mellan näringsliv, fastighetsägare och kommunledning en viktig roll. Ett stort ansvar ligger här hos de ledande kommunpolitikerna för att visa öppenhet och därmed bereda marken för nya idéer.

Ett bra kunskapsunderlag spelar stor roll i planeringen av den framtid vi inte känner till.



De exempel vi sett visar att det finns utrymme för att förfina verktygen för dialog. Om vi drar en parallell till bilindustrin så frågar Volvo inte sina kunder vad de vill ha för bil. I stället tar de reda på vad kunderna har för preferenser i sin vardag och därefter designar de en bil som möter preferenserna. Ett liknande tänkande borde påverka stadsplanernas dialogprocesser. Dessa processer bör också systematiseras i planeringsprocessen. Genom täta och nära dialoger med medborgare, byggföretag och övrigt näringsliv skapas kunskap om behoven av stadsutveckling. Dialogerna är ett tillfälle för medborgarna att påverka stadsplaneringens innehåll, men också en viktig del i att förstå behoven. Men som planerare är det viktigt att vara medveten om att planering innebär prioriteringar, medvetna eller omedvetna. Det är också viktigt att dialogen inte förs för att förändra politiskt tagna beslut, utan att dialogen handlar om tillväxten och innehåll. Här är en balans mellan planering och marknad, som är svår men måste hanteras.

Samverkans- och dialogfora blir avgörande och centrala i stadsutvecklingsarbetet och en nyckelfråga för att staden ska vara flexibel över tiden. Det gäller fora för kommun, fastighetsägare, byggföretag och övrigt näringsliv. Det gäller också fora som spänner över förvaltningsgränser i den kommunala organisationen. Social- och utbildningsförvaltningar är exempel på funktioner som måste vara aktiva i stadsutvecklingsprocessen. Genom att bygga in tillgänglighet till kultur, mötesplatser, grön-

områden, men också genom att bygga in trygghet, skapas inte bara en mer levande stadsdel utan också en rad gratistjänster, det vill säga tjänster som kommer med utan att kostnaden ökar, som rekreation och en bättre och tryggare miljö.

Väl förankrad blir idén till platsidentitet och främjar engagemang. Engagemanget kan resultera i att privata initiativ tar ledarskapet över platsutvecklingen. Det saknas i dag i den svenska planprocessen former för att kanalisera initiativ från övriga samhället in i planeringsarbetet. Etablerade samverkansmodeller som tar vara på det engagemang som är personberoende och ofta drivs av eldsjälur behövs arbetas fram. New York har genom sin tidigare borgmästare Michael Bloomberg arbetat fram strukturer för en mängd olika privata och offentliga samarbeten. Det finns anledning att överväga olika former av privat och offentlig samverkan för den svenska planprocessen och därigenom ett politiskt ledarskap som tydligt bjuder in näringslivet. Också samverkansmodeller för det offentliga och medborgarinitiativ bör övervägas, modeller som innebär att civilsamhället och näringslivet bjuds in och ges utrymme att engagera sig i arbetet med att förnya en stadsdel. Nya finansieringsmodeller bör också utvecklas.

När det gäller stadsutveckling som plattform för svensk export behövs ytterligare en komponent; ett starkt entreprenöriellt tänkande hos företag som förmår se de möjligheter som staden som exportplattform kan innebära.

## RELEVANTA FRÅGOR FÖR EN IDÉDRIVEN STADSPLANERING

Denna idéskrift vänder sig i huvudsak till lokala politiker och kommunala planerare. Därför listar vi avslutningsvis några frågor som vi anser vara relevanta för en idédriven stadsutvecklingsprocess. Vi vill uppmana till att fundera igenom frågorna och söka svar. Vilka är styrkorna och svagheter i den stadsutvecklingsprocess du är engagerad i?

### Vision – idé och utvecklingsriktning

- Finns det utrymme i planeringsprocessen för andra aktörer än politiker och tjänstemän att påverka utvecklingsriktningen?
- Hur kan utrymme skapas för andra att komma med idéer som påverkar platsens innehåll?
- Stämmer visionen överens med platsidentiteten?

### **Bakgrundsanalys – varje plats har sina unika förutsättningar**

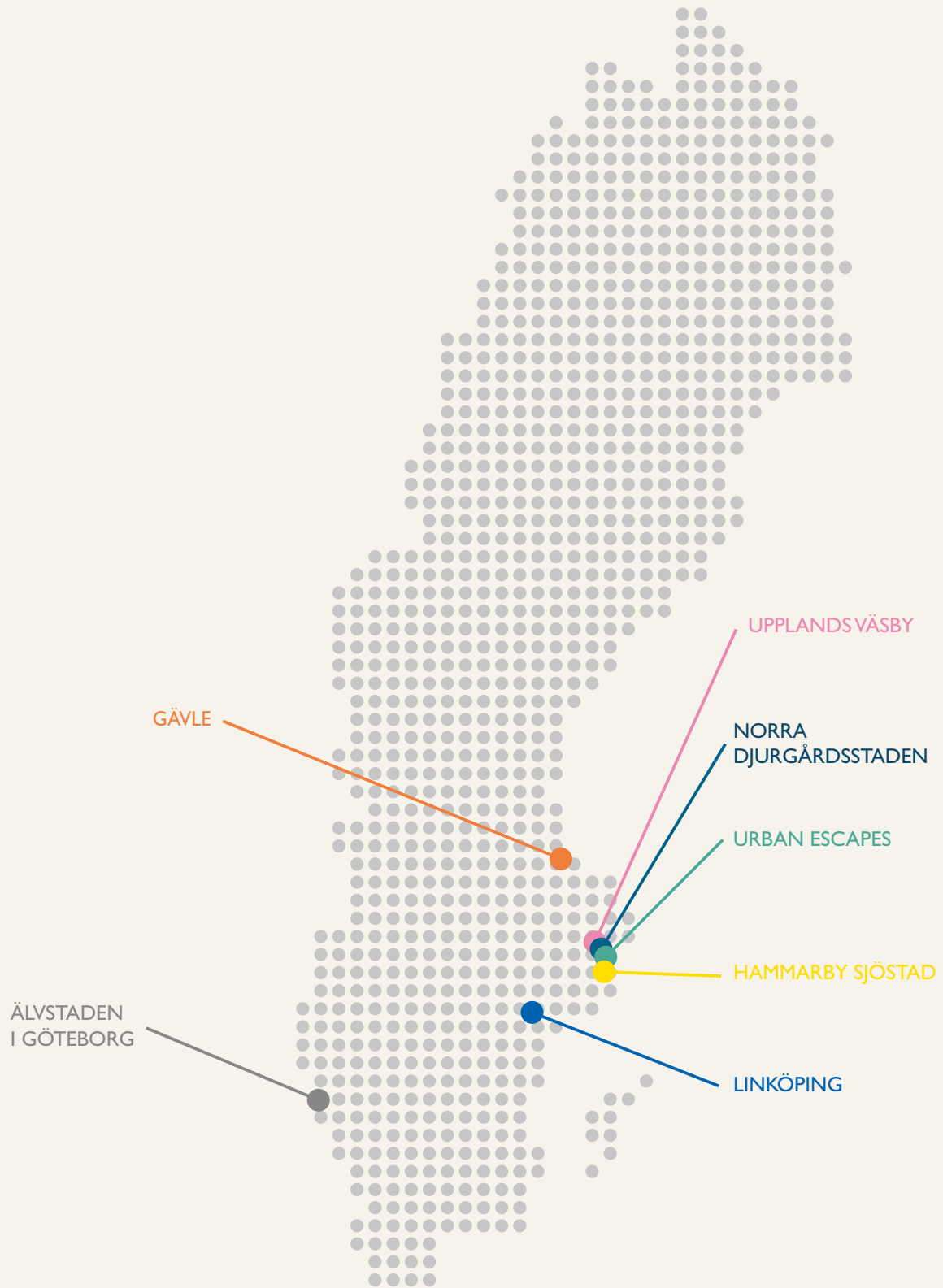
- Bygger idén och utvecklingsriktningen på platsens unika förutsättningar?
- Vilket kunskapsunderlag baseras stadsutvecklingsarbetet på?
- Finns behov av att förfina verktygen för medborgardialoger och i så fall hur?
- Kommer medborgardialogen in tillräckligt tidigt i planeringsprocessen?
- Är dialogen tillräckligt bred och uppsökande?
- Kan intressentanalyser användas i processen som ett komplement till medborgardialoger?

### **Osäkerhetshantering – flexibilitet och utrymme för mångfald**

- Hur kan man skapa en smidig process som inte bara involverar stadsbyggnadskontoret?
- Används dialogfora med övriga samhället systematiskt?
- Är idé och platsvision tillräckligt förankrade och kommunicerade till marknad och medborgare?
- Finns utrymme för flexibilitet i den modell som finns i din kommun?
- Är det viktigt att ha flexibilitet?
- Går det att förena en tydlig idé med flexibilitet och öppenhet för idéer från andra aktörer?

### **Ledarskapet – implementeringsprocessen**

- Är kommunledningen tillåtande till initiativ?
- Finns det en dialog om stadsutveckling mellan kommunledning och fastighetsägare och/eller andra intressenter?
- Finns det en ömsesidig förståelse för de olika rollerna?
- Är kommunens verksamhet organiserad så att den har genomförandekraft?
- Hur sker prioriteringar och är prioriteringsarbetet smidigt?
- Hur kan staden ta vara på övriga samhällets initiativ och engagemang och kanalisera det in i stadsutvecklingsprojekt?
- Hur kan staden få företag att se stadsutvecklingsprojekt som en plattform för teknikutveckling och export?
- I vilken utsträckning testas nya modeller för finansiering och samverkan, mångfald och flexibilitet i kommunen?



# Bilaga I: Platsinformation

I denna bilaga beskrivs kortfattat de sju platser som använts som exempel. De är alla olika till storlek och karaktär. Platserna har valts efter-

som de har utvecklats positivt, är inne i en transformationsprocess eller har erkänt bra processer för stadsutvecklingsarbetet.

## LINKÖPING

*Sveriges ”flyghuvudstad” Linköping har en stor andel kunskapsintensiva företag. En gång i tiden var det en garnisons- och ämbetsstad. I dag är många invånare anställda hos ett fåtal större teknikföretag eller inom offentliga sektorn. Den förändring Linköping genomgått från 1970-talet är framförallt etableringen av Linköpings universitet, fler teknikföretag men också företagsetableringar.*

### Transformering från mellanstor stad till storstad

Linköping har sedan 1970-talet växt kontinuerligt med runt 1 000 nya invånare per år och genomgår en transformation från mellanstor stad till storstad. Nu planeras för 100 000 nya invånare fram till 2030. Linköpings kommun har hitintills varit förskonad från någon större kris.

Utmärkande för Linköpings stadsplanering är att staden arbetar för att förtäta en utglesad stadsbebyggelse. Den kommersiella kärnan är i dag geografiskt liten och snart följer bostadsbebyggelse i form av småhus. I stället ska Linköping bli en rundare och tätare stad. Dynamiken i centrum ska också spridas längre ut. För att realisera planerna arbetar Linköping med stråk och noder. De strategiska stråken är viktiga. Flerkärnighet används inte som uttryck men konsekvensen kommer att bli flerkärnighet när nya noder skapas. Tanken är att kärnorna ska agera kugghjul och haka i varandra och därigenom väva samman staden. Översiktsplanen med visionen om en rundare och tätare stad har en stark ställning i planeringsarbetet.

### Övergripande stadsplanering som spänner över fler förvaltningar

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen är en stor förvaltning som spänner över områden som bygglov, lantmäteri, miljö-, teknik- och samhällsbyggnadsfrågor. Såväl byggnader som trafik sorterar under förvaltningen. Varje kontorschef är med i förvaltningschefens ledningsgrupp och upplägget uppges ge en effektiv dialog. I ledningsgruppen sitter dessutom stadsarkitekten som sorterar direkt under förvaltningschefen, vilket ger en tydlig signal om hur kommunen värderar gestaltningen av staden.



#### Linköping

Antal kommuninvånare: 155 000  
Befolkningsökning: 3,7 % (2013–2016)  
Yta: 1 436 km<sup>2</sup>

## UPPLANDS VÄSBY

*Upplands Väsby ligger strategiskt i norra Stockholmsregionen. De stora trafiklederna E4 och järnvägen, Ostkustbanan, går genom kommunen. Upplands Väsby kommun är en av regionens starkast växande kommuner. I dag är invånarantalet drygt 43 000 och till år 2040 beräknas Upplands Väsby att ha 20 000 nya invånare.*

### Transformation från förort till småstad

Upplands Väsby upplevde som många andra kommuner i Sverige en kraftig tillväxt åren mellan 1960 och 1980. I den bostadskris som följde på nationellt plan, arrangerades i Upplands Väsby 1985 en bomässa med stor framgång. Därefter följde dock år av stagnation och en kraftigt ökande arbetslöshet. Ur denna situation växte så småningom en insikt om att Upplands Väsby behövde förändras och med tiden har visionen blivit den moderna småstaden. Det har funnits ett motstånd till att kalla en kranskommun för småstad, men i dag har begreppet stad fyllts med innehåll och därmed blivit användbart. Att bygga en stad handlar numera för kommunen om levnadsförhållanden, människor och möten.

Stationsområdet har sedan 2007 varit föremål för ett omfattande planeringsarbete med bland annat den internationella arkitekt-

tävlingen European. Planprogrammet blev startskottet för förnyelsen av kvarteret Messingen. Beslutet om att flytta biblioteket och gymnasiet från Väsby Centrum resulterade i att det funktionsuppblandade Messingehuset stod färdigt 2011. Det rymmer flera skolor, multisporthall, konferensdel, pendlarbibliotek och kafé/restaurang. Messingehuset, som tilldelades Stora Samhällsbyggarpriset 2012, har blivit det senaste tillskottet till stationsområdets och Väsbyns utveckling från förort till modern småstad.

### Stark och utvecklad medborgardialog

Utmärkande för Upplands Väsbyns arbete är att den kommunala verksamheten har ett stort fokus lagt på interna fora. 2010 skapades ett politiskt prioriteringsforum som tar hänsyn till både kortare och längre sikt. Forumet uppges ha inneburit arbetsro och förtroende inom tjänstepersonkåren. Också tre tjänstepersonfora har skapats, över kontorsgränser och förvaltningsområden, med tre funktioner. Det första är en beredande strategisk grupp, det andra ett rådgivande forum och det tredje hanterar information och workshops.

I Upplands Väsby är det stadsbyggnadskontoret (under byggnadsnämnden) som hanterar bygglov och detaljplaner men också trafikplanering. Stadsplanerarna arbetar direkt med välfärdsfrågor som för tankarna till det fysiska rummet vilket leder till gratistjänster genom planering, som ökad trygghet. I tjänstepersonrollen ingår att förklara hållbarhetskonsekvensanalyser för politiker och göra ekosystemtjänsteplaner. I Väsby ser man nu att nästa steg troligtvis kommer bli något liknande samhällsocialtjänsteplaner.



#### Upplands Väsby

Antal kommun-  
invånare: 43 000  
Befolkningsökning:  
5,9 % (2013–2016)  
Yta: 75 km<sup>2</sup>



## GÄVLE

*Gävle är Norrlands äldsta stad och har ett geografiskt fördelaktigt läge med bra kommunikationer, närhet till stora städer, hav, skogar och fjäll. Fisket, hamnen, järnvägen samt närheten till skog, järn och stål skapade förutsättningarna för framgångsrika näringar. Gävle växer och går från att vara en mellanstor stad till en mindre storstad med cirka 100 000 invånare. Målet är en befolkning på 120 000 invånare år 2030.*

### **Transformation från klassisk industristad till kunskapsbaserat näringsliv**

Gävle växte fram som en industristad under andra halvan av 1800-talet. Staden hade under den här tiden inte någon uttalad nisch utan industribolagen var spridda över ett flertal branscher. Ett flertal av de gamla industrierna finns kvar, dock mycket mer utvecklade. Bland de stora företagen som är verksamma i Gävle finner man Korsnäs som är aktivt inom pappersindustrin, Smurfit Kappa Sverige som tillverkar kartonger, AQ ParkoPrint som tillverkar parkeringsautomater samt Kraft Foods som tillverkar Gevaliakaffe. Men Gävle har också haft industrikris med stora arbetsgivare som lagt ner runt år 2010. Nu ser Gävle fler småföretagare men också att högskolan växer.

### **Förtätning genom växling av markanvändning från industri till bostäder och service**

Utmärkande för Gävles stadsplanering i dagsläget är att många av Gävles nya bostäder kommer från fastighetsomvandling av gamla industrilokaler men också nya områden som Gävle Strand. När staden nu växer är förtätning en viktig del av lösningen. I samband med det arbetar man för att bygga ihop staden, bland annat genom att använda gamla stråk som fanns tidigare i stadens historia.

Gävles kommunala organisation är en indelning där verksamhetsområdet samhällsbyggnad inkluderar bland annat översikts- och detaljplanering, vägar och trafik, fastigheter, bostadsförsörjning samt utveckling. Det pågår ett arbete om hur kommunledningens planeringsfrågor ska gå ihop med övrig planering.



#### **Gävle**

Antal kommuninvånare: 100 000  
Befolkningsökning: 2,6 % (2013–2016)  
Yta: 1 615 km<sup>2</sup>

## ÄLVSTADEN

*Industristaden Göteborg utvecklas allt mer mot en kunskapsstad. Göteborgs stad, genom dotterbolaget Älvstranden Utveckling AB, arbetar sedan 2004 med att utveckla området Älvstaden i syfte att synliggöra Göteborg i världen. Älvstaden är ett av Nordens största stadsutvecklingsprojekt och innebär att centrala Göteborg ska växa till dubbel storlek. Älvstaden växer fram längs båda sidor om älven i Backaplan, Centralenområdet, Frihamnen, Gullbergsvass, Lindholmen, Ringön och Södra Älvstranden.*

### **Transformation från industriområde till bostäder och kunskapsindustri**

Som sjöstad drabbades Göteborg extra hårt av 1970-talets varvskris. De stora skeppsvarven Götaverken, Lindholmen och Eriksberg försvann nästan helt ur stadens näringsliv. Några av varven lades ner, andra köptes upp och vissa expanderade. Ur strukturomvandlingen startade arbetet med stadsförnyelsen i Göteborg. Omvandlingen av de gamla varvsområdena Eriksberg, Götaverken och Arendal blev snabbt en framgång. För att inte radera ut stadens historia och arv lät man flera av områdets gamla byggnader få stå kvar. Byggnaderna renoverades och anpassades efter den nya tidens behov. Företag flyttade in i ombyggda varvsbyggnader och andra byggnader renoverades till förmån för lägenheter.

### **Stadsutveckling genom helägt kommunalt bolag**

Älvstranden Utveckling AB har genom sitt ägardirektiv ett uppdrag att utveckla staden. I uppdraget ingår att säkerställa att alla har möjlighet att bo i Älvstaden. Det finns inget krav på att maximera de ekonomiska värdena. Det finns också en tydlig vision som lyfter de ekologiska

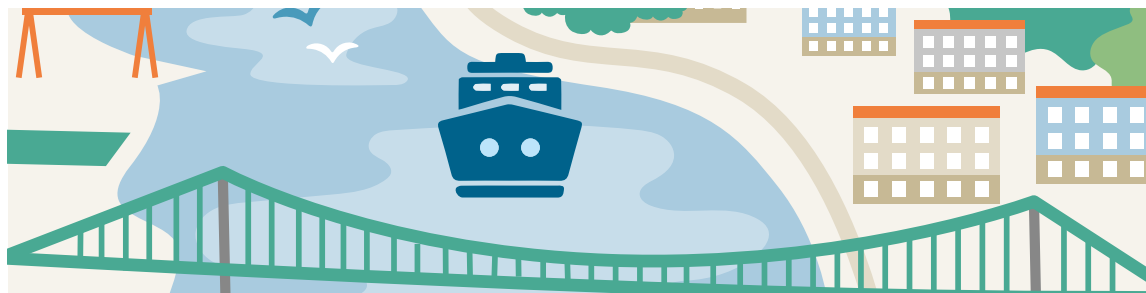
och sociala värdena. Ägardirektivet tillsammans med visionen är en förutsättning för Älvstranden Utveckling ABs verksamhet i nuvarande form.

Göteborgs kommun har en traditionell sektorsindelning där trafik och byggnader hamnar i olika nämnder. Det har skapats en sektorsövergripande styrgrupp samt projektledningsgrupp för samordning. Ingen av grupperna har dock beslutsmandat. Besluten tas i stället i linjen. Det medför målkonflikter och en brist på styrning och att handlingsplaner saknas. Det pågår dock en utredning om styrning i kommunen och detta lär förändras.

Som ett led i att kunna erbjuda bostäder till alla har Älvstranden Utveckling AB valt att vid markanvisning i Frihamnen be byggföretagen komma in med affärsmodeller som under 15 år håller 25 procent av beståndet på en förutbestämd hyresnivå. Resultatet blev två olika modeller där den ena innebär likvärdiga lägenheter (460 till antalet) men utvalda hyresgäster och hyran kopplas till personen. Den andra (också 460 lägenheter) innebär olika standarder och placeringar och är knutet till lägenheten. I Stadsdelsreglerna regleras att markpriserna måste vara marknadsmässiga.

#### **Älvstaden**

Antal kommuninvånare: 25 000  
Antal planerade arbetsplatser: 45 000  
Yta: 5,9 km<sup>2</sup>



## HAMMARBY SJÖSTAD

*Redan 1990 påbörjades planeringen av Hammarby Sjöstad. Huvudidén i planarbetet var att visa på en unik möjlighet att vidga den centrala innerstaden med vatten i fokus, samtidigt som ett gammalt industri- och hamnområde skulle förvandlas till en modern stadsdel. Det är nära till både Nackareservatet och Hammarbybacken. Sjöstaden kom att bli påtänkt som OS-by och miljöaspekterna fick en framträdande roll. I stället för OS-by utvecklades Hammarby Sjöstad till ett av Stockholms största stadsutvecklingsprojekt med hög miljöprofil.*

### Transformation från industrimark till stadsbebyggelse med miljöprofil

I dag bor mer än 20 000 personer i Sjöstaden. När stadsdelen 2020 är fullt utbyggd kommer den rymma 11 000 lägenheter för drygt 25 000 invånare. Totalt kommer cirka 35 000 personer att bo och arbeta inom området. Utmärkande för stadsdelen är att det inte finns något centrum. Längs stråken finns till exempel äldreboende, förskolor, skolor, vårdmottagning och läkarbåt. Det finns också ett växande affärsliv, som dagligvaruhandel, restauranger, kaféer, frisersalonger, skomakeri, kemtvätt, blomsterhandel och skräddare.

För att kunna utveckla stadsdelen har staden fått genomföra en stor omvandling av infrastrukturen. Trafikbarriärer har byggts bort och gamla industri- och terminalområden har avvecklats, koncentrerats eller fått en ny användning.

År 1997 kom en miljöplan för Hammarby Sjöstad som haft stor betydelse för utvecklingen av stadsdelen. Kärnan i programmet var att koppla ihop infrastrukturens system som sophantering,

vattenrening, värme och el och se till att dessa fungerar tillsammans på ett optimalt sätt, den så kallade Hammarbymodellen.

### Stadsutveckling genom aktiva invånare

Ur Hammarby Sjöstad har medborgarinitiativet ElectriCITY vuxit. I fokus är förnyelse av en stadsdel. Initiativet har nu ett 40-tal medlemmar och partners inom näringsliv, akademi, organisationer och Stockholms stad. Samarbetet syftar till att ta Hammarby Sjöstad till nästa nivå av innovationer för hållbar stadsutveckling inom energi, transporter, återvinning, vatten och lokal kommunikation – ”det digitala lokalsamhället”.

Stockholms stad har bedrivit en verksamhet i Hammarby Sjöstad, Glashuset, som snarast har syftat till att presentera stadsbyggnadsprojektet. Intresset från andra länder att besöka stadsdelen har varit stort. Den verksamheten avvecklas nu och i stället ska Hammarby Sjöstad som exportplattform bli en del av IVL Svenska Miljöinstitutets satsning Team Sweden CleanTech. Exportplattformen kommer att vara mer affärsinriktad och mindre inriktad på besöksverksamhet.



#### Hammarby Sjöstad

Antal invånare:  
25 000 (när området  
är fullt utbyggt)  
Byggtid: 1994–cirka  
2020.  
Yta: 2,5 km<sup>2</sup>

## NORRA DJURGÅRDSSTADEN

*Norra Djurgårdsstaden är ett stadens utpekade miljöprofilområden och ett av Europas mest omfattande stadsutvecklingsområden. Det sträcker sig från Husarviken i norr, över hamnområdet, till Loudden i söder. Totalt planeras för minst 12 000 nya bostäder och 35 000 nya arbetsplatser.*

### **Transformation från hamnområde till bostadsområde med hållbarhetsprofil**

Övergripande mål med Norra Djurgårdsstaden är att möta stadens växande behov av bostäder samt att vara ett föredöme för hållbar stadsutveckling. Detta ska ske genom att omvandla tidigare industrimark till en attraktiv och levande stadsdel med både lägenheter och arbetsplatser. Norra Djurgårdsstaden är ett av 17 projekt i världen som ingår i ett globalt klimatprogram, Climate Positive Development Program, som initierats av Clinton Climate Initiative i samarbete med U.S. Green Building Council.

### **Stadsplanering med tidig aktördialog och prövande av nya samarbetsformer**

Planeringen startade tidigt på 2000-talet. Utvecklingen kommer att pågå under många år

och i flera olika etapper. År 2010 beslutade Stockholms stads kommunfullmäktige att Norra Djurgårdsstaden ska vara ett miljöprofilerat område, med uppdrag att pröva vad som är möjligt i dagsläget och tänja gränser där det går. I syfte att bli ett föredöme inom hållbar stadsutveckling. Området planeras vara fullt utbyggt omkring 2030.

Norra Djurgårdsstaden Innovation kom till för att bli en plats för möten mellan olika aktörer inom hållbar stadsutveckling, allt ifrån forskning och utveckling till internationella samarbeten. Centret tillkom också för att bli en internationell arena samt för att visa och följa upp konkreta projekt för allmänheten. I dag finns centret inte kvar men däremot enskilda initiativ.

#### **Norra Djurgårdsstaden**

Antal lägenheter:  
12 000 (när området är fullt utbyggt)  
Antal arbetsplatser:  
35 000 (när området är fullt utbyggt)  
Byggtid: 2010–  
cirka 2030  
Yta: 2,4 km<sup>2</sup>



## URBAN ESCAPE STOCKHOLM

I januari 2015 öppnades Epicenter, Stockholms första innovationshus, på Malmskillnadsgatan 32. Inspirationen kommer från städer som New York och Berlin. I Sverige fanns redan SUP46<sup>17</sup> som förlaga. Epicenter öppnades som en del av kvarteret Urban Escape Stockholm. Urban Escape Stockholm syftar till att skapa ett nytt stadsrum mitt i Stockholms City, med adress Mäster Samuelsgatan 36. Projektet syftar bland annat till att vitalisera och transformera Stockholms stad till en levande miljö som uppmuntrar samarbete och utveckling. Epicenter utvecklades av AMF Fastigheter i samarbete med eventföretaget SIME och konsultföretaget Result.

### Transformering från huvudkontor till arbetsplats för mindre innovativa tjänsteföretag

För uppbyggnaden av Epicenter användes Swedbanks gamla lokaler och rivningskontrakt. AMF Fastigheter gjorde en omfattande intres-  
sentanalys där de undersökte olika företagsledningars behov. Nyckelord som innovation och tillväxt dök upp och idén om Epicenter tog form. Rivningskontraktet var avgörande för att Epicenter som koncept skulle testas.

Epicenter huserar digitala nystartade företag och stora globala bolag sida vid sida i en miljö som inte liknar ett traditionellt kontor. Hyreskontrakten benämns medlemskap, varav det finns tre olika typer beroende på önskad åtkomst till lokaler. Inredningen i rivningslokalen var anpassad för att enkelt kunna byggas om för att möjliggöra en skräddarsydd lösning för respektive bolag. Inredningen var också enkel med betonggolv för att undvika dyra renoveringskostnader. Allmänna och naturliga mötesplatser som kaféer används för att skapa idéutbyten mellan bolag och personer.

### Attraktiva arbetsplatser mer fler mervärden än traditionella kontor

Urban Escape som koncept är mer än Epicenter. Kunskapsöverföring, träningsmöjligheter, rekryteringsmöjligheter är några faktorer som nämns till varför företag väljer att betala relativt stora summor för att vara en del av Urban Escape. De mervärden företagen får av Urban Escape innebär att arbetsplatsen inte värderas som traditionella kontor, och därför inte heller har traditionella hyror. Det som erbjuds är möjligheter till innovation, friskvård och mark-

nadsföring. Det innebär också att Urban Escape kan använda sig av så kallade dragare, företag med lägre betalningsförmåga som får ett annat erbjudande per kvadratmeter än ett bolag med högre betalningsförmåga, men som troligtvis uppskattar dragarens närvaro.

Sedan 2002 finns Fastighetsägarforum i Stockholm med syftet att skapa samsyn mellan fastighetsägare i Stockholm City och att med gemensam kraft driva frågor som berör citys utveckling. Utemiljön har kommit allt mer i fokus och fastighetsföretag på Regeringsgatan har under flera års tid intresserat sig för att utveckla gatumiljön. Ett bekymmer har varit avsaknaden av finansieringsmodeller för privata aktörer att i samverkan med staden genomföra sådana projekt. I kvarteret finns två hotell. Hotellverksamhet eller andra temporära boenden är intressanta ur både lönsamhetsperspektiv och i syfte att få liv och rörelse i området, snarare än permanenta boenden.

Fastighetsägarna var några av Citys aktörer som sedan tillsammans med staden arbetade fram Cityvisionen. Visionen ska ha lett till en handlingsplan som däremot inte har kommit att användas.



#### Urban Escape Stockholm

Storlek: Fem hus, fyra gator och två torg  
Ägare: AMF Fastigheter  
Yta: 130 000 m<sup>2</sup>

# Bilaga 2: Källor och fotnoter

Utöver intervjuer har offentliga dokument som översiktsplaner och visionsdokument använts.

## INTERVJUER

*Lena Andersson*, vd Älvstranden Utveckling AB, 26 oktober 2016  
*Fredrik Drotte*, stadsutvecklingschef Upplands Väsby, 10 oktober 2016  
*Karolina Forsling*, tidigare chef för stadsutveckling och affärsområdeschef för affärsområdet Stockholm City, AMF Fastigheter, 23 november 2016, 18 januari 2017  
*Inger Källgren Sawela*, kommunstyrelsens ordförande Gävle, 21 oktober 2016  
*Allan Larsson*, projektledare för HS2020, 21 oktober 2016  
*Hans Lind*, tidigare professor i bygg- och fastighetsekonomi KTH, 7 november 2016  
*Paul Lindvall*, 2:e vice ordförande kommunstyrelsen, 27 oktober 2016, Linköpings kommun  
*Staffan Lorentz*, projektchef Norra Djurgårdsstaden, 31 januari 2017  
*Patrik Mesterton*, vd Epicenter, 23 augusti 2016  
*Ulrika Palmblad*, stadsutvecklingschef Älvstranden Utveckling AB, 19 januari 2017  
*Gunnar Söderholm*, förvaltningschef Miljöförvaltningen Stockholms stad, 21 oktober 2016  
*Helena Tallius Myhrman*, stadsarkitekt Gävle, 17 januari 2017  
*Per-Arne Vahlund*, vd Gävlegårdarna, 7 september 2016  
*Johanna Wiklander*, stadsarkitekt Linköping kommun, 13, 16 och 18 januari 2017

## REFERENSER

Degerhammar, Sarah (2016), *Rikta blicken elsewhere – en studie i stadspolitikens estetik och dess baksidor*. Hämtad 2017-09-21, <<http://www.decodeprojektet.se/media/1104/2016-6-rikta-blicken-elsewhere-sarah-degerhammar-aug-2016.pdf>>.

Fastighetsvärlden, *Hett spelbolag flyttar och köper helt kvarter i Malmö*, 5 oktober 2016.

Franzén, Mats, Nils Hertting & Catharina Thörn (2016), *Stad till salu: entreprenörsurbanism och det offentliga rummets värde*. Göteborg: Daidalos.

Glaeser, Edward (2012), *Triumph of the city*. London: Pan Books.

Hall, Peter (1999), *Cities in civilization*. London: Phoenix Giants.

Harvey, David (1989), From managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler*, Series B, Human Geography, vol. 71, nr 1.

Kennedy, Christopher (2011), *The evolution of great world cities: urban wealth and economic growth*. Toronto: University of Toronto Press.

Sassen, Saskia (2005), The global city: introducing a concept. *Brown Journal of World Affairs*, vol. XI, nr 2.

Simpson, Mark (2002), Meet the metrosexual. *Salon*, 22 juli. Hämtad 2016-11-01, <<http://www.salon.com/2002/07/22/metrosexual/>>.

Stenkula, Mikael & Yves Zenou (2011), *Städer och entreprenörskap*. IFN Policy Paper nr 43. Stockholm: Institutet för Näringslivsforskning.

## FOTNOTER

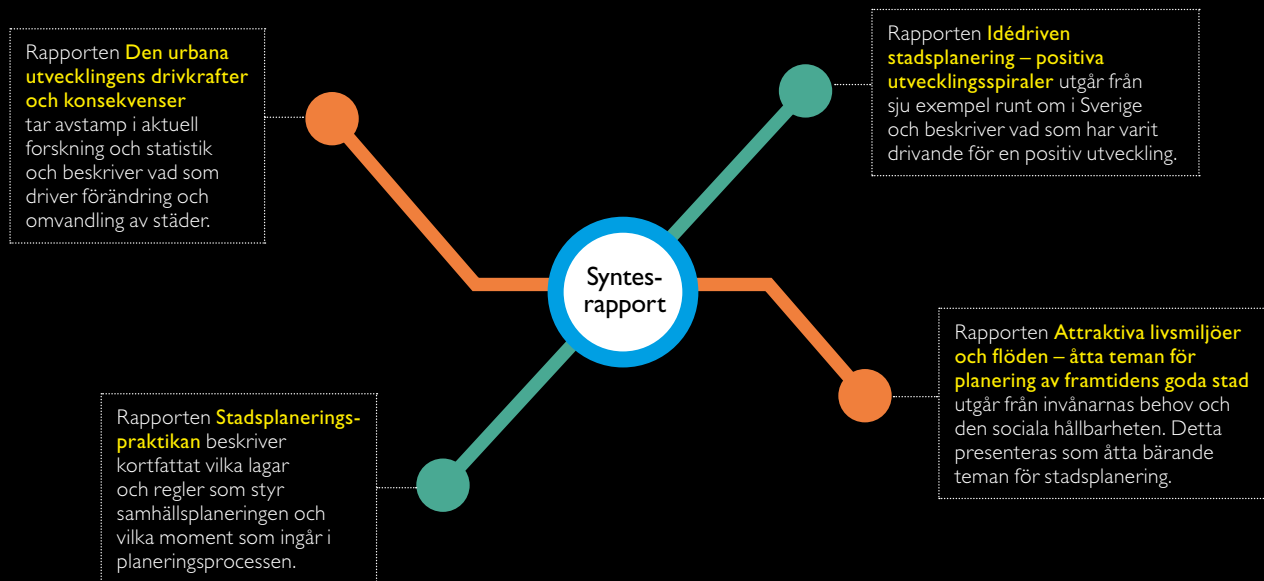
1. Hall (1999).
2. Kennedy (2011).
3. Glaeser (2012).
4. Sassen (2005).
5. *Fastighetsvärlden*, 5 oktober 2016.
6. SEB, Swedbank, AMF, Telia m fl, har lämnat centrala Stockholm för mer perifera lägen under de senaste åren.
7. Med XYZ-generationerna avses vanligen personer födda mellan 1970 och 2000.
8. Employer branding syftar på hur ett företag eller en organisation uppfattas som arbetsgivare av potentiella, nuvarande och tidigare anställda.
9. Stenkula & Zenou (2011).
10. Harvey (1989).
11. Franzén, Hertting & Thörn (2016).
12. Gentrifiering är ett uttryck för det som sker när en stadsdel byter karaktär. Genom inflyttning av nya resursstarka invånargrupper, renoveringar och offentliga satsningar ökar områdets attraktivitet. Högre bostadspriser är ofta en konsekvens men också ett större utbud av service i form av restauranger, handel och kultur.
13. På uppdrag av Stockholms stad, Regionplanekontoret, Lidingö stad, Nacka kommun och Haninge kommun har Spacescape och Evidens tillsammans genomfört en studie där 7 000 bostadsrättsförsäljningar korrelerades med 1 000 olika stadsbyggnads- och lägesanalyser. Bland de analyserade och uppmätta variablerna finns olika attraktioner som handel, grönområden, vattenområden, kollektivtrafik, skolor, vårdcentraler, stadsrum. Tillgänglighet till dessa analyserades med avståndsmått som orienterbarhet, gångavstånd, cykelavstånd, gatunätsavstånd, restider med kollektivtrafik och bil. Även bebyggelsens struktur analyserades som täthet, rumsintegration, kvartersutformning, entréplacering, hushöjder, fastighetsstruktur. Läs mer om projektet på <http://www.spacescape.se/project/vardering-av-stadskvaliteter/>.
14. Degerhammar (2016).
15. Begreppet ekosystemtjänster används för att visa den nytta människan får från naturens arbete. Till exempel när växter renar luft, buskar dämpar buller, bin pollinerar grödor eller att vår hälsa ökar i naturen. Det kan också vara gräsmattor som renar regn- och snövatten från tungmetaller och skadliga partiklar eller bakterier och maskar som ger bördig jord.
16. Samtidigt brukar man säga att Hammarby Sjöstad är stadsbyggnadskontorets Jan Inghes projekt vilket också visas av att han fått ge namn till gator och torg.
17. SUP46 bildades 2013 i syfte att samla startup-företag på ett och samma ställe.

Under 2016 och 2017 driver Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, projektet **Framtidens goda stad**. Projektet ska verka för att ge en ökande befolkning förutsättningar att bo och leva i attraktiva livsmiljöer i såväl växande som krympande regioner. Projektet förväntas resultera i förbättrade gemensamma metoder och processer för samhällsplanering, öka kunskapen samt föra ut denna nya kunskap till de som ansvarar för samhällsplaneringen i städer och regioner.

Fyra arbetsgrupper har fördjupat sig i olika aspekter av temat framtidens goda stad, och resultatet av deras arbete presenteras bland annat i rapporterna nedan.

Samhällsplanering är en bred och komplex uppgift som speglar sin tids värderingar.

Som oberoende aktör vill IVA föra fram ny kunskap, initiera debatt och vara en plattform där aktörer möts och provar nya samarbetsmetoder.



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN

med stöd av

