



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

– kunskap för en hållbar utveckling

# **Offentlig-privat samverkan för en hållbar stadsutveckling**

**- Innovationsplattform Malmö Sydost som samverkansarena**

# **Sustainable Urban Development through Public-Private Collaboration**

**- Platforms of Innovation: Malmö Southeast as an Arena for Collaboration**

*Alexander Åstrand och Peter Sannestad*

*Självständigt arbete 30 hp*

*Avancerad nivå*

*Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning*

*Sveriges Lantbruksuniversitet Alnarp 2015*

# Offentlig-privat samverkan för en hållbar stadsutveckling

– Innovationsplattform Malmö Sydost som samverkansarena

## Sustainable Urban Development through Public-Private Collaboration

– Platforms of Innovation: Malmö Southeast as an Arena for Collaboration

*Alexander Åstrand och Peter Sannestad*

**Handledare:** Magnus Johansson, Malmö Högskola, Institutionen för Urbana Studier, enheten för byggd miljö och miljövetenskap.

**Examinator:** Bengt Persson, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**Biträdande examinator:** Mats Gyllin, institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå och fördjupning:** A2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i hållbar stadsutveckling

**Kurskod:** EX0760

**Ämne:** Landskapsarkitektur

**Program/utbildning:** Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2015

**Omslagsbild:**

**Elektronisk publicering:**

**Nyckelord:** *Samverkan, offentlig-privat, governance, utmaningsdriven innovation, public-private partnership, triple helix, Innovationsplattformar, Malmö Sydost, "Samverkan för odling och gemenskap", samverkansmodeller, privata fastighetsägare, Lindängen, Malmö stad.*

*SLU, Sveriges lantbruksuniversitet*

*Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi*

## Förord

Det här examensarbetet har skrivits som en del av masterprogrammet *Hållbar stadsutveckling – ledning, organisering och förvaltning* vid Sveriges lantbruksuniversitet i Alnarp och institutionen för Urbana studier på Malmö högskola. Uppsatsen har framarbetats av Peter Sannestad och Alexander Åstrand under vårtermin 2015 som en del av en kurs i självständigt arbete på 30 högskolepoäng. Intresset för ämnet samverkan inom hållbar stadsutveckling, och specifikt offentlig-privat samverkan, har gradvis växt fram under våra studier på såväl kandidatnivå vid Lunds Universitet som avancerad nivå vid SLU Alnarp och Malmö Högskola. Sedan tidigare har författarna skrivit en magisteruppsats med ämnet samverkan inom offentlig sektor (Se; "Samverkan för hållbar stadsutveckling i Skåne-offentlig samverkan med fokus på Region Skåne, Länsstyrelsen och kommunerna"). Att vidareutveckla denna med att studera offentlig-privat samverkan blev därmed en naturlig följd.

Vi vill passa på att tacka vår handledare Magnus Johansson vid Malmö Högskola, som bidragit med värdefull vägledning och input under arbetsprocessen. Vi riktar även ett tack till Erik Skärbäck vid SLU Alnarp, som i uppsatsens initiala skede fungerade som en sekundär handledare. Därtill vill vi tacka samtliga våra intervjupersoner som ställt upp och bidragit med underlag till uppsatsen; Christine Olofsson, Oscar Pelin och André Landwehr vid Miljöförvaltningen i Malmö; Olof Andersson från Fastighets AB Trianon; Magnus Schönning vid Interreg; Björn Lagnevik och Mikael Edelstam från Region Skåne; Thomas Johnsson från E.ON samt Bjarne Stenqvist från Malmö Stad. Lina Hirsch och Lisa Petri, vilka arbetar som koordinatörer på terrasserna och har varit våra kontaktpersoner när det kommer till projektet "Samverkan för odling och gemenskap", vill vi också passa på att tacka. All er välvilja och input har berikat uppsatsen och i förlängningen underlättat vår arbetsprocess. Slutligen hoppas vi att våra perspektiv, analyser och slutsatser kan komma er till nytta i det kontinuerliga arbetet med hållbar stadsutveckling.

Alexander Åstrand och Peter Sannestad

Alnarp den 20 maj 2015

# Abstract

The focus of this thesis is to analyze and examine collaboration between public and private actors, within the context of sustainable urban development. The theoretical framework used in this thesis constitutes of different processes and procedures in regard to public-private collaboration. Theories and research revolving around *governance*, *public-private partnerships*, *triple helix* and *challenge driven innovation* are all presented within our specific context. The results are divided into three different levels of collaboration; a general level, a mid level and a more local level. Challenges and problems that are closely linked to public-private collaboration, on a general level, are presented and analyzed using the aforementioned theoretical framework. Challenges that have been identified are, for example, the fact that the two sectors tend to work with different time frames and that they sometimes have trouble understanding and interpreting each other's needs. After this segment *Innovationsplattform Malmö Sydost* is analyzed in the same manner, to determine if it is indeed a suitable new arena for public-private collaboration. The platform seems to work quite well in overcoming some of the prior identified challenges, thus facilitating collaboration between public and private actors. In addition to this, incentives for joining the platform have been identified. Using the city as a test bed, the fact that the platform is partly externally funded, spontaneous and unplanned meetings and development aspects are all examples on why some of the actors chose to become members of the platform. *Samverkan för gemenskap och odling* is a project that has emerged within the context of the platform. The project has been evaluated and analyzed with the purpose of presenting a more accurate depiction of how public-private collaboration may appear within a smaller and more local context. Lastly, and with this specific project in mind, prerequisites and the potential of creating a model of collaboration that can be applied in different contexts, has been analyzed.

*Keywords: Collaboration, public-private, governance, challenge driven innovation, public-private partnership, triple helix, platforms of innovation, Malmö Sydost, Samverkan för odling och gemenskap, models of collaboration, private property owners, Lindängen, Malmö stad.*

# Sammanfattning

Fokus i den här uppsatsen är förlagt på samverkan mellan offentliga och privata aktörer inom en hållbar stadsutvecklingskontext. Det teoretiska ramverket behandlar processer som ligger till grund för offentlig-privat samverkan och berör bland annat *governance*, *public-private partnerships*, *triple helix* samt *utmaningsdriven innovation*. I resultatredovisningen studeras sedan offentlig-privat samverkan på tre olika nivåer; en generell, en mellan och en lokal nivå. På den generella nivån identifieras bland annat problem som uppstår till följd av skilda tidsperspektiv samt en ovilja och oförståelse att tolka varandras behov. Även en svårighet att få privat sektor till bordet har visat sig vara ett problem. Därefter analyseras Innovationsplattform Malmö Sydost som arena för offentlig-privat samverkan. Här konstateras att innovationsplattformen är en bra arena för att facilitera olika typer av samverkansprocesser. Ett antal incitament att gå med i plattformen har därigenom identifierats. Möjligheten att använda staden som testbädd för att utveckla innovationer, extern finansiering samt utvecklingsmöjligheter för de involverade organisationerna är exempel på sådana incitament. Även mer spontana möten som uppkommit mellan plattformens aktörer lyfts fram som något positivt. *Samverkan för odling och gemenskap* är ett projekt som uppstått inom ramarna för Innovationsplattform Malmö Sydost. Detta samverkansprojekt har analyserats och utvärderats, för att ge en mer ingående bild av hur en offentlig-privat samverkan kan se ut på lokal projektnivå. Med projektet som grund har även möjligheten att utveckla en generaliserbar och exporterbar samverkansmodell analyserats.

Nyckelord: *Samverkan, offentlig-privat, governance, utmaningsdriven innovation, public-private partnership, triple helix, Innovationsplattformar, Malmö Sydost, "Samverkan för odling och gemenskap", samverkansmodeller, privata fastighetsägare, Lindängen, Malmö stad.*

# Innehållsförteckning

Förord .....	3
Abstract .....	4
Sammanfattning .....	5
Innehållsförteckning .....	6
Figur- och tabellförteckning .....	9
1. Bakgrund och syfte .....	10
1.1 Inledning .....	10
1.2 Syfte .....	11
1.3 Frågeställning .....	11
1.4 Hållbar stadsutveckling och samverkan som hållbarhetsproblem .....	11
1.5 De tre sektorerna .....	12
1.6 Avgränsningar .....	14
1.7 Disposition .....	14
2. Samverkan mellan offentlig och privat sektor – ett teoretiskt ramverk .....	15
2.1 Samverkan i den moderna staden – governance och metagovernance .....	15
2.1.1 <i>Från government till governance</i> .....	16
2.1.2 <i>Urban Governance</i> .....	17
2.1.3 <i>Samspelet mellan governance och metagovernance</i> .....	18
2.2 Medel och metoder för offentlig-privat samverkan – public-private partnership och Triple Helix .....	19
2.1.4 <i>Public-private partnerships</i> .....	19
2.1.5 <i>Triple Helix</i> .....	23
2.3 Samverkan och utmaningsdriven innovation .....	25
2.3.1 <i>Utmaningsdriven innovation</i> .....	26
2.3.2 <i>Samhällsutmaningar och komplexa problem</i> .....	28
2.3.3 <i>Social innovation</i> .....	29
2.3.4 <i>Governance, systemperspektiv och utmaningsdriven innovation</i> .....	30
2.4 Tidigare forskning .....	31
2.4.1 <i>Affärsdriven hållbar stadsutveckling</i> .....	32
2.4.2 <i>Tröghet och maktförskjutning – Byggbranschens ökande makt och problematik</i> .....	33
2.5 Sammanfattning .....	34
3. Metodredovisning – den kvalitativa ansatsen .....	36
3.1 Neutral forskning och förståelse .....	36

3.2 Forskningsmetod – den kvalitativa ansatsen .....	37
3.2.1 Primärdata – semistrukturerade intervjuer .....	37
3.2.2 Urval och våra respondenter .....	38
3.2.3 Sekundärdata – dokumentära källor .....	40
3.3.4 Statspublikationer .....	40
3.3.5 Litteraturgenomgång .....	40
3.3 Val av undersökningsområde och samarbete .....	41
3.3.1 Samarbete under processen .....	41
3.4 Att verifiera data – validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet .....	42
4. Resultatredovisning del I – generell samverkansproblematik mellan offentlig och privat sektor .....	43
4.1 Samverkansproblematik .....	43
4.2 Tidsperspektiv, kostnader och vinster .....	43
4.3 Att förstå andra sektors behov .....	45
4.4 Sammanfattning .....	47
5. Resultatredovisning del II – Innovationsplattform Malmö Sydost som arena för offentlig-privat samverkan .....	48
5.1 Vad är en innovationsplattform? .....	48
5.2 Hållbar stadsutveckling i befintlig bebyggelse – upprustning av miljonprogramsområden och samverkansproblematik .....	49
5.3 Innovationsplattform Malmö Sydost .....	51
5.4 Malmö Sydost som arena för offentlig-privat samverkan .....	53
5.4.1 Plattformen som mötesplats .....	53
5.4.2 Samverkansincitament .....	55
5.4.3 Testbäddar och matchmaking .....	57
5.4.4 Privata fastighetsägare på Lindängen: Trianon .....	61
5.4.5 Stora respektive små företag samt finansiering .....	63
5.5 Sammanfattning .....	65
6. Resultatredovisning del III – Utvärdering och analys av projektet samverkan för odling och gemenskap .....	66
6.1 Bakgrund och presentation av projektet .....	66
6.1.1 Odling för gemenskap på terrasserna .....	67
6.2 Uppstartsfas, aktörsanalys och samverkansprocess .....	67
6.2.1 Aktörsanalys .....	68
6.2.2 Utvärdering av initial samverkansprocess .....	70
6.3 Samverkansmodeller – Generaliserbarhet och replikerbarhet .....	70

6.4 Framgångsfaktorer och fallgropar .....	72
6.4.1 Framgångsfaktorer .....	72
6.4.2 Fallgropar .....	74
6.5 Sammanfattning .....	77
7. Diskussion .....	79
7.1 Generell samverkansproblematik.....	79
7.2 Governance, Triple Helix och public-private partnerships kopplat till Innovationsplattform Malmö Sydost.....	80
7.3 Fokus på utmaningsdriven innovation .....	82
7.3.1 Testbäddar och matchmaking .....	83
7.4 "Gränsövergångare" .....	84
7.5 Trianonproblematiken .....	85
7.6 Jämförelse mellan olika nivåer av offentlig-privat samverkan.....	85
7.7 Fortsatt forskning .....	86
8. Slutsatser .....	88
Källförteckning .....	90



## Figur- och tabellförteckning

Figur 1.1	<i>Tre dimensioner av hållbar stadsutveckling</i> .....	12
Tabell 2.1	<i>De fyra formerna av metagovernance</i> .....	19
Figur 2.2	<i>Public-private partnerships som tre sfärer</i> .....	20
Figur 2.3	<i>Triple Helix - modellen</i> .....	23
Tabell 2.4	<i>Ett (neo) evolutionärt perspektiv på Triple Helix</i> .....	25
Figur 5.1	<i>Innovationsplattform Malmö Sydosts forskningsområde</i> .....	51
Figur 6.1	<i>Terrasserna på Lindängen</i> .....	66
Figur 6.2	<i>Olika plattformar i "Modellen för fysisk stadsförnyelse i samverkan"</i> .....	71

# 1. Bakgrund och Syfte

## 1.1 Inledning

I den moderna staden finns en myriad av aktörer som är med och formar stadsutvecklingen. För att interaktionen dessa emellan skall fungera på ett fördelaktigt sätt uppstår ständigt nya aktörskonstellationer och, i samband med det, en ökad efterfrågan på offentlig-privat samverkan. Staden som arena ter sig synnerligen komplex, då dessa olika aktörer hela tiden måste inkräkta på varandras områden. Ett faktum som däremot inte alltid behöver ses som något negativt. Den globala och samhälleliga utmaning som utvecklingen av hållbara städer skapar, kan nämligen vara med och skapa en arena för innovation och samverkan. En global och komplex utmaning likt hållbar stadsutveckling kan inte lösas av enskilda företag eller isolerade insatser, utan kräver samverkan över gränser. För att detta ska vara möjligt krävs ett systemtänk, där lösningar och innovationer kan implementeras på en systemnivå. Ett förfarande som inte är genomförbart utan en välfungerande offentlig-privat samverkan. Offentlig och privat sektor utgör nämligen en betydande del av stadens och samhällets system. Att undersöka hur olika varianter av offentlig-privat samverkan kan te sig är därför högst intressant, och något den här uppsatsen fokuserar på.

När nya formationer av aktörer måste samverka med varandra är det oundvikligt att det uppstår olika typer av konflikter. Dessa problem och utmaningar kan ta sig i uttryck både på generell nivå och i det dagliga arbetet med hållbar stadsutveckling. När offentlig-privat samverkan analyseras på generell övergripande nivå upptäcks problem kopplade till olika tidsperspektiv samt att sektorerna inte förstår varandras behov. Sådana svårigheter kan exempelvis resultera i att privata aktörer är obenäga att samarbeta med offentliga aktörer. Om de båda sektorerna därtill inte ser möjligheterna eller vinsterna med ett specifikt samverkansprojekt finns risken att de inte lägger ner de resurser, den tid eller det engagemang som behövs för att projektet ska bli lyckat. För att kunna överbygga dessa problem och utmaningar är det därför viktigt att belysa vilka de är samt analysera hur de påverkar olika typer av samverkansprocesser.

Innovationsplattformen Malmö Sydost är en spännande arena där olika konstellationer av både styrda och faciliterade samt oplanerade och spontana versioner av offentlig-privat samverkan kan uppstå. Innovationsplattformen erbjuder en rad olika incitament som lockar och gör det fördelaktigt för exempelvis privata aktörer att involvera sig i arbetet med plattformen. Ett intressant förfarande är att Malmö stad, i form av offentlig aktör med övergripande ansvar för plattformen, inte agerar styrande och kontrollerande utan uppmuntrar andra aktörer inom arenan att interagera fritt med varandra. Detta faktum gör innovationsplattformen till en tämligen unik arena när det kommer till offentlig-privat samverkan, hållbar stadsutveckling samt skapandet och testandet av innovationer. Således blir det även ett relevant och passande forskningsobjekt, för att studera och analysera hur det praktiska arbetet kopplat till offentlig-privat samverkan kan te sig.

*Samverkan för odling och gemenskap* är ett projekt som ytterligare kan konkretisera och belysa offentlig-privat samverkan i en praktisk kontext, och mer specifikt på en lokal projektnivå. Detta projekt utgörs av såväl offentliga som privata och ideella aktörer, samtidigt som det har uppstått inom ramarna för Innovationsplattform Malmö Sydost. Projektet har som mål att utveckla en generaliserbar och replikerbar samverkansmodell,

något som det finns ett stort behov av och en hög efterfrågan på. Eftersom samverkansprocesser ofta är väldigt komplexa, anses det som attraktivt att kunna applicera en redan befintlig modell i nya och framtida projekt. Dessa samverkansmodeller bör alltså kunna exporteras till olika kontexter och miljöer med andra förutsättningar. Det faktum att alla projekt påverkas av lokala faktorer gör dock förfarandet kring generaliserbara samverkansmodeller komplext. Om ett projekt som är förankrat i en lokal kontext skall mynna ut i en generaliserbar samverkansmodell är det viktigt att undersöka alla tänkbara faktorer som kan påverka ett sådant förfarande.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka och analysera offentlig-privat samverkan inom en hållbar stadsutvecklingskontext. För att få en så bred bild som möjligt av samverkan mellan privat och offentlig sektor studeras fenomenet på tre olika nivåer; en generell nivå, en mellannivå (Innovationsplattform Malmö Sydost) och en lokal projektnivå (*Samverkan för odling och gemenskap*). Därigenom kan jämförelser göras samt eventuella skillnader och likheter mellan de olika nivåerna identifieras.

## 1.3 Frågeställning

För att utifrån syftet undersöka offentlig-privat samverkan har följande frågeställning ställts upp:

- Vilka exempel på mer generella problem och utmaningar med offentlig-privat samverkan kan identifieras inom en hållbar stadsutvecklingskontext?
- På vilket sätt fungerar Innovationsplattform Malmö Sydost som en arena för offentlig-privat samverkan? Vad finns det för incitament att engagera sig?
- Hur kan offentlig-privat samverkan te sig på projektnivå? Går det att utifrån ett specifikt projekt utveckla en generaliserbar och exporterbar modell för offentlig-privat samverkan?

## 1.4 Hållbar stadsutveckling och samverkan som hållbarhetsproblem

Det skrivs mycket kring hållbar stadsutveckling som ett globalt samhällsproblem, och att utmaningar och lösningar på dessa problem finns i våra städer. Hållbar stadsutveckling beskrivs ofta som ett tvärvetenskapligt begrepp vilket definieras utifrån tre olika dimensioner. Såväl en ekologisk som en social och ekonomisk hållbarhet måste främjas för att en hållbar stadsutveckling skall kunna uppnås (Se figur 1.1). Ekologisk hållbarhet syftar bland annat till att resursförstörelsen och användningen av ändliga resurser minskas. Ekonomisk hållbarhet innebär exempelvis att alla människor skall kunna försörja sig och att principer kring en "hållbar tillväxt" anammats. Syftet med social hållbarhet är primärt att främja välfärd och jämlikhet samt att befolkningen skall ha en god hälsa. En hållbar

stadsutveckling anses ske i jämvikten, eller skärningspunkten, mellan de tre dimensionerna, och uppnås först när samtliga dimensioner är hållbara var för sig (Andrén, 2009).

Delegationen för hållbara städer (2012a) lyfter fram vikten av kommunikation och



**Figur 1.1: Tre dimensioner av hållbar stadsutveckling (folkhälsomyndigheten, 2014)**

samarbete i kontexten av hållbar stadsutveckling. Den höga urbaniseringsgraden och trycket på städer och urbana regioner har gjort att många av nutidens utmaningar och problem har centraliserats till städer. Eftersom utmaningen är så pass storskalig innebär det en oerhörd komplexitet samt att en mängd olika aktörer måste involveras i arbetet. Tillsammans, i olika samverkanskonstellationer, behöver organisationer och andra aktörer arbeta för att bidra till en mer hållbar stadsutveckling. Inget enskilt företag, kommun eller annan instans som arbetar med hållbar stadsutveckling kan själva lösa frågan, då den är så pass storskalig och komplex (Cooke & Eriksson, 2011; VINNOVA, 2012). Detta

faktum är något som många författare, institutioner med flera berör och är relativt eniga kring.

*"Utmaningarnas omfattning och behovet av en snabb omställning ställer krav på högre grad av helhetstänkande."* (Delegationen för hållbara städer, 2012b:6).

Delegationen för hållbara städer (2012b) har identifierat 15 hinder, som de anser vara betydande och stå i vägen för att en hållbar stadsutveckling skall kunna ske. Av dessa 15 kan minst fyra stycken knytas till olika former av samverkan och samverkansförfaranden. Även Eriksson et al. (2011) skriver och argumenterar för att samverkansprocesser är av yttersta vikt för att en hållbar stadsutveckling ska kunna uppnås. Att dessa aktörer tillsammans skall arbeta mot ett gemensamt mål kan däremot anses vara ett idealtillstånd. Samverkan kan i vissa fall ses som en självklarhet, men är ofta mycket mer komplext än så.

Begreppet samverkan kan ibland te sig diffust, eftersom det ofta är kopplat till andra samhällsprocesser. Samverkan mellan offentliga och privata aktörer anses i en bred kontext vara en självklarhet och ett måste för att en hållbar stadsutveckling skall kunna uppnås och råda; men hur lätt är det egentligen att få till denna samverkansprocess mellan offentliga och privata aktörer? Om en god och genomgående samverkan mellan offentliga och privata aktörer inte råder, kommer arbetet med hållbar stadsutveckling inte att fungera.

## 1.5 De tre sektorerna

Eftersom den här uppsatsen fokuserar på offentlig-privat samverkan inom hållbar stadsutveckling är det viktigt att beskriva vilka olika samhällssektorer det finns i Sverige och hur dessa definieras. Generellt brukar samhällsstrukturen i Sverige delas in i tre sektorer; offentlig sektor, privat sektor och ideell sektor.

### Offentlig sektor

Den offentliga sektorn, som ibland kallas den gemensamma sektorn, finansieras av skattemedel, och har ansvar för samhällsviktiga funktioner på såväl nationell som regional

och lokal nivå. Den offentliga sektorn syftar mer specifikt till statens, kommunernas samt landstingens/regionernas verksamhet. Före 1991 inkluderades även kyrkans offentligrättsliga uppgifter inom den offentliga sektorn (Nationalencyklopedin, 1994). År 2013 var cirka 1,5 miljoner av Sveriges befolkning sysselsatta inom offentlig sektor (inkluderat offentligt ägda företag och affärsverk) (Ekonomifakta, 2015).

Den folkökning som skedde i Sverige under slutet av 1800- talet och hela 1900-talet har i hög grad bidragit till en tillväxt och ökad finansiering av den offentliga sektorn. Den här tillväxten medförde dock ett ökat ansvar och nya krav. Uppbyggnaden och omfattningen av den offentliga sektorn har ett direkt samband med den genomgående ekonomiska och sociala förändring som ägde rum i Sverige under det senaste seklet, samt den ekonomiska tillväxt som landet upplevde mellan åren 1870 och 1970 (Nationalencyklopedin, 1994). Efter krisen i början på 1990 – talet stannade dock tillväxten av i offentlig sektor och har i princip stått stilla sedan dess (Ekonomifakta, 2015).

### **Privat sektor**

Den privata sektorn är den del av ekonomin som inte är kontrollerad av staten, och istället drivs av privatpersoner och företag i vinstdrivande syfte. Enligt statistiska centralbyrån räknas alla som inte är anställda av staten, landstingen eller kommunerna till den privata sektorn. År 2014 innebar detta att närmare 3,5 miljoner människor var anställda inom den privata sektorn, med andra ord mer än dubbelt så många som i den offentliga sektorn. I och med att tillväxten stannade av i den offentliga sektorn i början på 1990 – talet, började den privata sektorn att växa. I princip all sysselsättningsökning som skett sedan 1994 har varit inom den privata sektorn. Det finns dock definitionssvårigheter och andra statistiska fenomen som kan påverka statistiken. Om offentlig sektor exempelvis ökar sin verksamhet i företagsform kommer det i statistiken se ut som att den privata sektorn växer. Andra typer av företag och organisationer som kan vara svåra att placera i en specifik sektor, innefattas ofta också inom den privata sektorn (Ekonomifakta, 2015).

### **Ideell sektor**

Den ideella sektorn består framförallt av organisationer och föreningar som utför någon form av ideellt arbete. Allt som oftast likställs den ideella sektorn med det civila samhället, åtminstone på gräsrotsnivå. Begreppet ideell sektor är inte helt vedertaget utan ibland används namn som exempelvis idéburen sektor, frivilligsektorn, den tredje sektorn eller föreningslivet. Tidigare har den ideella sektorn ofta inkluderats i den privata sektorn, men under de senaste decennierna har den alltmer utkristalliserats som en egen sektor. Vad som är rådande för alla organisationer som är aktiva inom den ideella sektorn är att de inte strävar efter vinst, som ett företag, eller har som uppgift att arbeta med lagar, vilket en statlig organisation har (Voluntarius, 2015). Olika typer av organisationer och föreningar som generellt sett ingår i den ideella sektorn är exempelvis; humanitära hjälporganisationer, idrottsföreningar, politiska partier, studentföreningar och religiösa samfund. År 2010 fanns det cirka 65 000 heltidsanställda inom den ideella sektorn samtidigt som det fanns 1 667 000 ideellt arbetande personer (Regeringen, 2015).

## 1.6 Avgränsningar

Uppsatsens undersökningsområde är geografiskt avgränsat till Malmö. Fokus är huvudsakligen förlagt på offentlig-privat samverkan, och den ideella sektorn får därmed inget större utrymme. Samverkan mellan offentliga organisationer i Skåne har sedan tidigare behandlats av författarna och inkluderas därför inte heller i uppsatsen. Offentlig-privat samverkan undersöks framförallt i kontexten av Innovationsplattform Malmö Sydost. Det finns däremot en del som behandlar en mer generell samverkansproblematik, som inte är direkt kopplad till en specifik kontext. De respondenter som har intervjuats är däremot aktiva i Malmö, vilket gör att metakontexten således alltid är Malmö. Den slutliga avgränsningen är på lokal projektnivå, där projektet *samverkan för odling och gemenskap* behandlas. Det här projektet har uppstått inom ramarna för Innovationsplattform Malmö Sydost, och är därmed ett led i att smalna av undersökningsområdet.

Fastighetsägare utgör den större delen av de aktörer som representerar privat sektor i vår insamlade empiri. Anledningen till detta är att fastighetsägare innehar en viktig roll inom hållbar stadsutveckling i stort och särskilt när det kommer till arbetet med upprustningen av miljonprogramsområden. Undantaget är E.ON som också är av relevans eftersom de är en aktiv privat aktör inom Innovationsplattform Malmö Sydost. Det bör däremot påpekas att direktkontakt endast skett med en privat fastighetsägare i Malmö.

## 1.7 Disposition

Uppsatsen är uppdelad i följande tre delar:

- Del I: Består av bakgrund, teori och metod. Här presenteras bakgrunden till samverkansproblematiken inom hållbar stadsutveckling samt våra teoretiska utgångspunkter. Det teoretiska ramverket behandlar primärt processer som ligger till grund för offentlig-privat samverkan och utmaningsdriven innovation. Tidigare forskning tas även upp. En beskrivning av arbetsprocessen samt val av litteratur och empiri inkluderas också i denna del. Den här delen innefattar kapitlen 1, 2 och 3.
- Del II: Denna del består av vår resultatredovisning. Här analyseras vårt insamlade material med hjälp av det teoretiska ramverk som upprättats i del I. Den här delen är i sin tur uppdelad i tre delar. Först behandlas generell samverkansproblematik, därefter samverkansprocesser inom Innovationsplattform Malmö Sydost och slutligen analyseras samt utvärderas projektet *samverkan för odling och gemenskap*. Den här delen innefattar kapitlen 4, 5 och 6.
- Del III: Den här delen består av diskussion och slutsatser. Här förs en diskussion rörande relevanta aspekter i arbetet. Diskussionen avslutas med förslag till fortsatt möjlig forskning. Uppsatsens slutsatser presenteras därefter. Den här delen innefattar kapitlen 7 och 8.

## 2. Samverkan mellan offentlig och privat sektor

### – Ett teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras vårt teoretiska ramverk samt de teoretiska utgångspunkter som har legat till grund för uppsatsen. I avsnittet behandlas först begreppet samverkan samt hur styrningsmekanismer i städer har gått från *government* till *governance*. Därefter behandlas vilka metoder och modeller som kan ligga till grund för offentlig-privat samverkan; *public-private partnerships* och *triple helix*. Avslutningsvis behandlas begreppet *utmaningsdriven innovation*.

Inledningsvis är det dock relevant att behandla begreppet teori och hur detta begrepp används. En teori har som uppgift att beskriva och förklara hur något fungerar i verkligheten; ett händelseförlopp eller ett fenomen. Om det inte är möjligt för en teori att förklara hur verkligheten ser ut, görs istället ett försök att öka förståelsen och tolka denna (Thomassen, 2007). En teori skapar även en slags inramning – en tolkningsram – över hur ett problem eller en företeelse kan analyseras. Denna inramning kommer att se annorlunda ut beroende på vilka teoretiska ingångar som väljs; det analyserade materialet ser olika ut beroende på vilken eller vilka teorier som används. Även om det inte går att använda sig av hur många teorier som helst är det viktigt att påpeka att när en teori väljs, utesluts automatiskt de resterande. Det kan däremot finnas kompletterande teorier på olika nivåer.

### 2.1 Samverkan i den moderna staden – Governance och metagovernance

Samverkan är ett begrepp som frekvent återkommer inom såväl forskning som i det praktiska arbetet med både privat och offentlig verksamhet. Oftast anses god samverkan vara en förutsättning för att projekt som rör olika typer av stadsutvecklingsprocesser ska bli lyckade. Precis som med många andra begrepp kopplade till forskningen rörande hållbar stadsutveckling är samverkan ett begrepp som kan definieras på olika sätt. Sävenstrand & Ehneström (2013) lyfter fram en mer generell definition där samverkan beskrivs som:

*"[...] medvetna målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte."* (Sävenstrand & Ehneström, 2013:17).

Den här definitionen fokuserar på att samverkan utgår från en gemensam handling och därmed är medveten. Likaså sätts gemensamma mål upp inom det identifierade problemområdet, där en avgränsad grupp aktörer utför ett antal specifika handlingarna. Att genomföra detta arbete och uppfylla målen har gruppen sedan gemensamt ansvar för. En annan mer generell definition som Sävenstrand & Ehneström (2013) lyfter fram beskriver samverkan snarare som en process:

*"[...] någon eller några tillför sina specifika resurser, kompetenser och/eller kunskaper till en uppgift som man gemensamt har att utföra."* (Sävenstrand & Ehneström, 2013:18).

Vad som ytterligare utmärker denna definition är att kompetenser anses som en viktig del av en samverkansprocess och inte enbart arbetstid. Dessa två definitioner är av en samlande karaktär och behandlar som tidigare nämnt begreppet samverkan på en mer generell nivå. Viktigt att poängtera är därmed att alla typer av samordning, samarbete och samverkan oavsett hur den organiseras eller hur integrerad den är, inkluderas i dessa definitioner.

Medan Sävenstrand & Ehneström behandlar samverkan i alla typer av samhällsprocesser, kopplar Eriksson et al. (2011) begreppet mer specifikt till processer som rör hållbar stadsutveckling. Här belyses bland annat att samverkan inom stadsutveckling kan ha många olika namn; konsortium, partnerskap, nätverk och strategiska allianser är några exempel. Hållbar stadsutveckling handlar, på ett organisatoriskt plan, om styrning mellan autonoma organisationer som samtidigt är sammankopplade. I detta samspel uppstår särskilda samordningskrav och styrproblem. Eriksson et al. (2011) ställer sig därmed frågande till hur dessa förutsättningar, med många olika organisationer och där styrningen sker i olika riktningar, ska hanteras. I praktiken innebär samverksprocesser att hänsyn måste tas till flera olika regel- och styrsystem, där både formella och informella blandas. Eriksson et al. (2011) lyfter fram att horisontella nätverk och samverkansstrukturer har blivit ett vanligt förekommande koncept för att hantera diverse samhällsutmaningar. Utveckling beskrivs med begreppet *governance* som står i kontrast till *government*. Det är inte ofta en ensam part som är styrande, utan istället uppstår ett samspel mellan olika aktörer som är beroende av varandras resurser. Den här förändringen karaktäriseras av mer subtila styrmedel där exempelvis kunskapsspridning, övertalning och formulering av gemensamma visioner tenderar att bli viktigare. Den här övergången från *government* till *governance* kommer att behandlas mer ingående under nästkommande rubrik, där begreppen och bakomliggande processer också behandlas mer utförligt.

### 2.1.1 Från Government till Governance

*Governance* definieras på många olika sätt och har inte en rådande definition. Vad som däremot kan ses genomgående i alla definitioner är en fokus på relationen mellan offentliga organisationer, den privata sektorn och det civila samhället (Narang & Reuterssward, 2006). Torfing (2005) ser *governance* som en svårgreppbar term vilken hänvisar till icke-hierarkiska försök att koordinera offentliga och privata intressen, åtgärder och resurser. Inom forskningsvärlden har däremot en tydlig tendens dokumenterats, nämligen att styrning av offentliga verksamheter rör sig från *government*; vilket åsyftar traditionell styrning genom hierarkier, till *governance*; vilket innebär styrning genom nätverk och samverkan. Eftersom diskursen som kretsar kring *governance* allt som oftast förs på engelska med anglosaxiska perspektiv i fokus, har Montin och Hedlund (2009) arbetat fram en svensk översättning av begreppen. De menar på att förändringen från *government* till *governance* kan uttryckas som ett skifte från "centralstyrning till interaktiv samhällstyrning". Mer specifikt handlar det om att öka den offentliga politikens förmåga genom att utveckla nya former av ömsesidigt samspel mellan olika samhällsaktörer. Ett tillvägagångssätt som i sin tur ses som ett sätt att hantera befintliga och svårlösta samhällsproblem (Hedlund & Montin, 2009).

Oftast är det inkluderingen av det civila samhället i offentlig verksamhet som ger upphov till den mest uppenbara distinktionen mellan *government* och *governance*. Denna åtskillnad är



något många författare hänvisar till, samtidigt som en definition av McCarney, Halfani and Rodriguez (1995) lyfts fram:

*“Governance, as distinct from government, refers to the relationship between civil society and the state, between rulers and the ruled, the government and the governed. [...] It is this latter aspect – the relation of civil society to the state – that distinguishes the study of governance from other studies of government.”* (McCarney, Halfani & Rodriguez, 1995:95, 96).

Genom denna definition inkluderas idéer rörande legitimitet och demokrati i konceptet, samtidigt som betydelsen av att erkänna alternativa maktkoncentrationer istället för traditionell styrning poängteras. En annan viktig skillnad mellan begreppen är att *government* åsyftar en politisk enhet vars syfte är att implementera politiska ärenden medan *governance* hänvisar till ett övergripande ansvar för administrativa och politiska funktioner (Lange, 2009).

Generellt när *governance* behandlas i tal och skrift lyfts tre idealtypiska stilar fram. Dessa kombineras vanligtvis med varandra och är som följer: *hierarkisk*-, *nätverks*- och *marknadsgovernance*. När en av dessa stilar dominerar återfinns de andra två oftast i bakgrunden. Andra former av *governance*, som exempelvis *public-private partnerships*, kan ses som hybrider av de tre grundstilarna. Samtliga tre idealtyper har en egen tydlig och distinkt intern logik. Det centrala värdet i *hierarkisk governance* är auktoritet, därigenom eftersträvas en auktoritativ och legitim form av *governance*. De centrala värdena i *nätverksgovernance* är empati och tillit, därför ska resultaten helst komma till genom konsensus. *Marknadsgovernance* baseras i sin tur på konkurrens och pris, vilket logiskt sett innebär att det bästa resultatet är de billigaste och mest konkurrenskraftiga produkterna (Badie, Berg-Schlosser & Morlino, 2011).

## 2.1.2 Urban Governance

*Urban Governance* är ytterligare ett tillämpligt begrepp som fokuserar på hur *governance* ter sig i en urban kontext. Patrick Le Galès var den första som hävdade att termen *government of cities* borde bytas ut till *urban governance*. Det sistnämnda skulle då innefatta en större variation av aktörer, större mångfald i organiseringen av tjänster samt en mer flexibel styrning av städer. Den nämnda förändringen ansågs uppstå som en följd av att mer komplexa konstellationer av intressenter agerade på den urbana arenan. Därigenom inkluderade begreppet *urban governance* även relationen mellan intressenter. Samtidigt sätter det den privata sektorn och stadsinvånarna som likvärdiga partners med staten när det kommer till beslutsfattande (Lange, 2009). *The United Nations Human Settlements Programme* (UN-HABITAT) beskriver *urban governance* på följande sätt, genom en allmänt vedertagen definition:

*“[...] the sum of the many ways individuals and institutions, public and private, plan and manage the common affairs of the city. It is a continuing process through which conflicting or diverse interests may be accommodated and cooperative action can be taken. It includes formal institutions as well as informal arrangements and the social capital of citizens.”* (UN HABITAT 2002:14).

Den här definitionen uppmärksammar såväl den stora variationen av intressenter som agerar i den moderna staden som den tidigare uppmärksammade distinktionen mellan *governance* och *government*. Lange (2009) lyfter fram de olika intressenter och aktörer som inkluderas i *urban governance* och delar upp de i följande fyra kategorier:

- Offentliga: Innefattar centrala, kommunala och regionala institutioner.
- Företag: Innefattar den formella sektorn på internationell och nationell nivå, samt på lokal nivå. Inkluderar även den informella sektorn.
- NGOs/CBOs/CSOs: Består av internationellt baserade icke-statliga organisationer, formella organisationer i civilsamhället (exempelvis religiösa organisationer och politiska parti) samt lokala så kallade "community-based organizations".
- Hushåll/individer: Innefattas eftersom de är deltagare exempelvis som röstare och konsumenter.

Dessa grupper definieras sedan av de kontexter som de återfinns i, samt av de relationer som är rådande mellan de. Kontexter som kan åsyftas är bland annat det juridiska klimatet och kulturella traditioner samt tillgången till resurser och information. Rådande relationer mellan intressenter och aktörer inkluderar bland annat politiska relationer, maktrelationer och marknadsrelationer (Lange, 2009).

### 2.1.3 Samspelet mellan governance och metagovernance

*Metagovernance* är ett begrepp som refererar till behovet av att upprätta formella offentliga organ som kan utöva någon form av kontroll över devalverade och decentraliserade former av beslutsfattande organisationer. Den mest koncisa definitionen av *metagovernance* är; *the governance of governance*. Betydelsen av *metagovernance* i det praktiska beror däremot till stor del på hur begreppet *governance* i sig definieras, vilket har behandlats tidigare. Genom att tolka *governance* genom de tre idealstilarna kan *metagovernance* definieras som *governance* av *hierarkier*, *nätverk* och *marknader*. Mer specifikt så är *metagovernance* det som skapar någon form av koordinerad *governance* genom att designa och förvalta stabila kombinationer av *hierarkisk-*, *nätverks-* och *marknadsgovernance*. Ett medel som behövs för att det bästa möjliga utfallet ska uppnås, sett ur perspektivet hos de som är ansvariga för den offentliga sektorns prestation. *Metagovernance* ska däremot inte ses som någon form av supergovernance, utan snarare som ett tillvägagångssätt för att överbygga de typiska fel och brister som finns hos de tre idealtypiska stilarna av *governance*, och dess kombinationer (Badie, Berg-Schlosser & Morlino, 2011).

Sörensen och Torfing (2009) lyfter fram att försök som görs för att styra olika governancenätverk alltid måste ta i beaktning att dessa nätverk i grund och botten är autonoma och självstyrande. Därigenom poängteras att om governancenätverk styrs genom traditionella hierarkiska metoder kommer deras funktionalitet undermineras. Det är däremot viktigt att förstå att dessa nätverk kan styras och att det görs med hjälp av olika typer av tillvägagångssätt, varpå *metagovernance* kommer in i bilden. Litteraturen lyfter ofta fram fyra olika former av *metagovernance*, vilka sammanfattas i nedanstående tabell:

	Limited intervention	Strong Intervention
Hands-off	1) Policy and resource framing	2) Institutional design
Hands-on	3) Facilitation	4) Participation

Tabell 2.1: De fyra formerna av metagovernance (Sörensen, 2014:6)

Dessa fyra former kan sättas i verkat av någon som har blivit utsedd till *metagoverner*, det vill säga en aktör som har som mål att använda governancenätverken till ett specifikt syfte. Därtill ska de fyra formerna snarare ses som kompletterande än som alternativ till varandra.

*“Hands-off forms of governance can benefit from being supplemented by hands-on metagovernance because the latter helps to clarify if political, legal and other kinds of framing and institutional designs have the intended impact, and hands-on forms of metagovernance rarely function well if they are not underpinned by hands-off forms of governance.”* (Sörensen, 2014:7).

Som en påbyggnad diskuterar Elias et al. (2011) *metagovernance* kopplat till en svensk kontext, då genom begreppet *meta-styrning* istället. Ett antal fallstudier har genomförts i Göteborgsregionen där olika typer av projekt och processer har undersökts. Här poängteras att även om det alltid finns någon form av tillit mellan en grupp människor som ska samverka med varandra, drivs nästan aldrig utvecklingen av sig själv utan genom en medveten styrning. *Meta-styrning* anses handla om både styrning av och styrning med nätverk. Styrning med nätverk syftar till designen och själva tillkomsten av nätverken, vilket ses som ett sätt att arbeta med de invecklade policyproblem som inte är politiskt laddade. Samtidigt innebär *meta-styrning* av nätverk att politiker ramar in arbetet med styrande material eller använder sig av policyentreprenörer för att underlätta för ett nätverk att röra sig i en specifik riktning. Ett angreppssätt som tydligt går att koppla till de fyra formerna av *metagovernance*. Elias et al. (2011) vill avslutningsvis belysa vikten av att en *meta-styrning* av samverkansprocesser gynnas av att ha en tydlig förankring i den lokala historia som det berörda projektet omfattas av.

## 2.2 Medel och metoder för offentlig-privat samverkan - Public-private partnerships och Triple Helix

Ovan har det konstaterats att det pågår en förändring i samhället som skapar ett behov av ökad samverkan mellan offentlig och privat sektor. Det är därmed viktigt att undersöka vad det finns för mer specifika metoder och medel för att upprätta en sådan typ av samverkan i en praktisk kontext. Koncepten *public-private partnerships* och *Triple Helix* är två exempel på detta och därmed intressanta att behandla mer ingående.

### 2.2.1 Public-private partnerships

Som tidigare belyst är skiftet från government till governance ett väl dokumenterat fenomen inom dagens urbana och regionala styrningsmekanismer. Något som går hand i hand med detta skifte är ett ökat samarbete mellan den privata och den offentligt sektorn. En tendens

som kan ta sig i uttryck genom så kallade *public-private partnership* (PPP) eller *offentlig-privat samverkan* (OPS). Koontz & Thomas (2014) menar på att användandet av public-private partnership för att uppnå offentlig mål är en global trend inom offentlig förvaltning. Det finns däremot ingen allena rådande definition av vad dessa partnerskap är. Somliga författare definierar PPP som långsiktiga avtalsrelationer mellan privata och offentliga



**Figur 2.2: Public-private partnerships som tre sfärer (Valency, 2015)**

entiteter där risken delas rörande exempelvis design, uppförande samt drift av infrastruktur och service. Andra använder sig av ett mer inkluderande perspektiv där PPP definieras som interaktioner mellan en mängd olika aktörer inom den privata och den offentliga sektorn, där traditionella myndigheter snarare styr än befäller (Koontz & Thomas, 2014). Generellt sett så tillåter ett typiskt *public-private partnership* att ett privat konsortium åtar sig den finansiella risken och en eller flera ytterligare faser av ett projekts livscykel. Detta inkluderar exempelvis design- och byggnadsfasen samt den efterföljande förvaltningen och driften av den offentliga anläggningen, vilket strikt kontrolleras av ett långtidskontrakt.

Detta står i kontrast till den privata sektorns traditionella roll inom exempelvis urban infrastruktursutveckling, där dess inblandning är begränsad till att tillhandahålla yrkesskicklig arbetskraft under kortsiktiga avtal. I detta traditionella sammanhang är det de lokala myndigheterna som ensamt står för leveransen av tjänster. Det är också viktigt att skilja på PPP och privatisering, då det sistnämnda innebär att ansvaret för att leverera en specifik offentlig tjänst helt överförs till en privat entitet utan, eller med minimal, tillsyn från myndigheter (UN-Habitat, 2011).

Nästan alla världens länder har upplevt någon form av investering genom *public-private partnerships* sedan början på 1990-talet. Hur pass lyckade sådana satsningar har varit varierar däremot. I länder som exempelvis Kanada, Storbritannien och Holland finns det dock en väldokumenterad potential rörande PPP förmåga att skapa konsekventa effektivitetsvinster. I dessa länder har sådana här partnerskap varit en betydande anledning till att kostnader har sänkts samt att drifteffektiviteten har ökat inom stadsutvecklingsprojekt. Inom projektområden där sådana dessa tendenser har dokumenterats är bland annat i uppförandet av billigare bostäder, vattenreningsanläggningar, vägar och sjukhus (UN-Habitat, 2011).

Begreppet *private financing initiative* (PFI) kan ibland användas i samband med eller istället för *public-private partnerships*. I vissa sammanhang anses PPP vara ett samlingsbegrepp medan PFI åsyftar mer konkreta lösningar. Sedan slutet på 1990-talet har däremot PPP blivit det alltmer vedertagna och använda begreppet för sådana samverkansprocesser som beskrivs ovan (European Services Strategy Unit, 2001).

### **Fördelar och nackdelar med public-private partnerships**

I UN-Habitats rapport från 2011 lyfts ett antal dokumenterade fördelar med *public-private partnerships* inom stadsutvecklingsprojekt fram, ett urval av dessa presenteras nedan:

**Kostnadsbesparingar:** Dessa besparingar kan ta sig i uttryck i flera olika former men beror främst på den privata sektorns roll som en jämlik partner i projektet. Eftersom den privata partnern generellt har en drivkraft att sträva efter ekonomisk vinning finns det ett ständigt incitament att kontinuerligt förbättra sitt utförande och därigenom minska projektets allmänna kostnader.

**Hela Livscykeln:** PPP kombinerar en eller fler av projektets faser i ett och samma paket, som den privata entiteten sedan långsiktigt ska leverera. Detta skapar stordriftsfördelar genom att den privata sektorn motiveras att organisera sina aktiviteter på ett sätt som ökar effektiviteten samt maximerar avkastningen på investeringar.

**Outputbaserade kontrakt:** PPP adopterar generellt sett outputbaserade kontrakt som sammanlänkar betalning med utförande. Detta specificerar projektets resultat som levererad kvalitet, snarare än hur tillgångar och tjänster är tillhandahållna. När vikt läggs på output uppmuntras också innovationsprocesser genom att motivera den privata partner att utveckla nya metoder och tillvägagångssätt för projektets leverans, där kraven uppnås till en lägre kostnad.

**Delning av Risker:** PPP är designade så att risk flyttas mellan offentlig och privat sektor. Projektspecifika risker kan därmed fördelas till den partner som är mest kapabel att hantera just den risken mest kostnadseffektivt.

**PPPs levererar i tid:** När den finansiella risken förflyttas till den privata aktören, kan förseningar leda till extra kostnader för den privata partnern eftersom den ensam måste bära kostnaderna under en längre tid. Därigenom har den privata sektorn ett direkt ekonomiskt intresse i att säkerställa att projekt och tjänster levereras i tid, om inte tidigare.

Det finns också nackdelar med användningen av *public-private partnerships* i stadsutvecklingsprojekt som är viktiga att belysa. De nackdelar som UN-Habitat (2011) lyfter fram är följande:

**Merkostnader:** Jämfört med vanliga former av upphandling kan en process rörande *public-private partnerships* skapa merkostnader som, om de inte hanteras korrekt, kan urholka de kostnadsbesparingar som modellen i grund och botten skapar. En sådan merkostnad kan vara att kontrakt kopplade till PPP kräver att utomstående experter hyrs in för att hjälpa till att förutse och övervaka oförutsägbara utgifter. Något som kan bli extra kostsamt för en offentlig organisation som inte är van vid den privata sektorns arbets sätt. Likaså kan ett tävlingsförfarande för att välja ut en eventuell partner också bli en dyr historia, då kostnader för alla medverkande bidrag räknas in i projektets totala kostnader.

**Minskad kontroll av offentliga tillgångar:** Eftersom det är den privata partnern som står för en stor del av projektets risk, delas vissa risker rörande utfallet av projektet oavsiktligt med den partnern. Ett faktum som kan resultera i en minskad offentlig kontroll över frågor som berör en mängd allmänna frågor. Det kan röra sig om allt från hur boende och rent vatten ska levereras och vara prissatt, till jobbsäkerhet och lön för den arbetskraft som används i projektet.

**Stelheten i långsiktiga kontrakt:** En annan risk som rör de långsiktiga avtal som upphandling av PPP består av, är att den offentliga sektorns möjlighet till att göra förändringar i kontrakten inskränks om exempelvis oförutsägbara ekonomiska problem dyker upp. Om en

förändring skulle behövas har *PPP* visat sig vara mindre flexibla, både när det kommer till den tidsmässiga och administrativa börda som en förändring av ett kontrakt kräver.

**Oförutsägbara risker:** Desto mer komplext ett urbant projekt är, desto högre och mer varierade blir riskerna. Även om risker hanteras väl inom *PPP*, genom bland annat kontraktbundna avtal, är vissa risker oförutsägbara och därför svåra att hantera. När sådana oväntade risker uppstår är det ofta det offentliga organet som får betala för såväl misslyckandet i sig som för de växande kostnaderna.

### **Hållbar stadsutveckling och public-private partnerships**

När det kommer till *public-private partnerships* och hållbar stadsutveckling råder det delade meningar angående om *PPP* är gynnsamt eller inte för ändamålet. UN-Habitat (2011) menar att departementen som är ansvariga för upphandlingen av *PPP* i många länder är dåligt insatta i viktiga hållbarhetsfrågor. Ett faktum som leder till att många *PPP* inom den urbana sektorn inte integrerar viktiga hållbarhetsaspekter i planerings- och implementeringsprocessen.

Urban Land Institute (ULI) (2011) har däremot genomfört ett antal fallstudier i Europeiska städer som behandlar *PPP* och förnybar energi. Resultaten visar att *PPP* har en betydande effekt när det kommer till finansieringen av förnybara energier i flera europeiska städer, och ULI (2011) fastslår att *PPP* därmed är en väsentlig komponent i det fortsatta arbetet med hållbar stadsutveckling. Det poängteras dock att det är viktigt med en tydlig organisations struktur med lämpliga rättsliga och reglerande ramverk för att det ska vara genomförbart.

### **Public-private partnerships och governance/metagovernance**

Eftersom *public-private partnerships* innebär samverkan på en projektnivå finns det ett tydligt behov av olika styrningsfunktioner som behandlar hur dessa samarbeten kan regleras. Petersen (2010) behandlar koppling mellan metagovernance och *PPP* inom kontexten av Europeiska Unionen. Både *governance* och *metagovernance* ses som grundläggande element för att realisera *PPP*. *Metagovernance* fungerar då som ett reglerande ramverk, omgivning och paraply för *PPP*. Genom att upprätta ett ramverk av förutsättningar, regler och riktlinjer fungerar *metagovernance* som ett medel för att skapa generell policy och särskilda bestämmelser för konkreta *PPP* aktiviteter. Petersen (2010) lyfter också fram de nackdelar och risker med *PPP*, vilka exemplifierades under förgående rubrik, som en anledning till att det behövs mer konkreta ramverk och riktlinjer rörande aktiviteter kopplade till *PPP*.

Vidare kan *PPP* ses som ett icke-hierarkiskt system av *governance*. Meuleman (2008) lyfter fram två grundläggande styrningssätt av *PPP*; Förhandling (som relaterar till marknadsgovernance) och övertalning eller argumentering (som relaterar till nätverksgovernance). Dessa formulerar i sin tur fyra distinkta typer av *PPP*; Kooptation, samreglering, delegering och självreglering vilka uppstår i skuggan av hierarki.

## 2.2.2 Triple Helix

Etzkowitz & Leydesdorff (2000) beskriver *Triple Helix* som en enkel men politiskt kraftfull metafor över ett dynamiskt innovationssystem. Interaktionen mellan universitet och andra samhällseliga aktörer lyfts fram som en viktig faktor för att skapa en fördelaktig utveckling av innovationer. Förespråkare av konceptet menar på att premisserna för skapandet av



Figur 2.3: Triple Helix – modellen  
(Forskning, 2015)

innovationsprocesser förbättras genom en institutionell och normativ sammanstråling mellan akademi, näringsliv och offentliga organisationer. *Triple Helix* - metaforen har framförallt applicerats på en regional kontext, inte minst i Sverige där den, trots modellens abstrakta natur, har haft stort inflytande på formulering av policy som syftar till att främja den regionala utvecklingen. Lundberg (2013) menar att den bakomliggande idén av *Triple Helix* – metaforen är att både privata och offentliga aktörer drivs av att göra "vinster". Ett förfarande som däremot varierar mellan olika aktörer och individer. Genom att samarbeta kan dessa aktörer slå samman sina resurser och hitta gemensamma prioriteter, där nya innovativa lösningar kan skapas i de kompromissituationer som uppstår. Eftersom flera samhällssektorer är involverade i processen förväntas med andra ord ett bredare spektrum av kunskap bli tillgängligt, vilket i sin tur leder till bättre problemlösning samt att resultaten av arbetet får en ökad legitimitet.

Etzkowitz & Klofsten (2005) lyfter därtill fram tre grundläggande beståndsdelar av *Triple Helix*. Först betonas att universiteten har en mer framträdande roll inom utvecklingen av innovation än tidigare, vilket gör dem till en av tre pelare tillsammans med näringslivet och offentliga organisationer. Därefter belyses trenden mot mer samverkande förhållande som skapas genom större interaktion mellan dessa tre institutionella sfärer, vilket leder till att policybeslut sker genom interaktion snarare än regelverk. Den tredje beståndsdelan är att dessa tre sfärer i högre utsträckning åtar sig varandras roller, samtidigt som de fortsatt fullbordar sina traditionella funktioner. De tre sfärerna inom *Triple helix* beskrivs av Lundberg (2013) på följande sätt:

*"The role of academia is broadened to encompass greater focus on the practical aspects of research, allowing for active contributions to firm formation and regional development in addition to its traditional role as a provider of trained people and knowledge. Industry assumes the role of the university in developing training and research, often at the same high level. Governments provide support by making regulatory changes and by providing tax incentives and public venture capital. In addition, governments increasingly encourage interactions among the institutional spheres."* (Lundberg, 2013:213).

Viktigt att ha i åtanke är att dessa tre grupper kan förväntas ha skilda ändamål och logik. Genom att skapa ett samspel via förhandlingar grupperna emellan, vilket baseras på ett utbyte av olika typer av resurser, förmodas dessa meningsskiljaktigheter överbyggas och istället skapa en ömsesidigt gynnsam organisationsstruktur. Det är tänkt att de tre grupperna ska interagera i ett nätverk där ömsesidig anpassning leder till fördelar och där en sammanslagning av resurser och kompetenser skapar synergier som är viktigare än självständighet. Medan universitet och företag förväntas inneha kompletterande kunskap,

kan offentliga organisationer hjälpa till genom att skapa nya marknader eller "change the rules of the game" som Etzkowitz & Leydesdorff (2000) uttrycker det.

### **Olika perspektiv på Triple Helix**

Ovan har en generell bild av *Triple Helix* presenterats, löst knutet till en svensk kontext. Under de två senaste decennierna har däremot en stor mängd empirisk och teoretisk forskning rörande begreppet *Triple Helix* växt fram. Den här forskningen har skapat ett generellt ramverk som beskriver de komplexa innovationsprocesser som *Triple Helix* beskriver. Därtill har en mängd material frambringats som informerar såväl regionala som nationella och internationella aktörer som är involverade i innovationsprocesser rörande bland annat utvecklingen av policyskapande. Utifrån den här forskningen kan två kompletterande perspektiv på Triple Helix-modellen skönjas, vilka skapar en bredare och mer nyanserad bild av konceptet (Stanford University, 2015).

Det första är ett (neo) institutionellt perspektiv som undersöker universitetens framväxande roll som en innovationsaktör genom nationella och regionala fallstudier samt genom komparativa historiska analyser. Dessa studier undersöker de olika aspekterna av universitetets "tredje uppdrag" som syftar till kommersialiseringen av akademisk forskning och dess involvering i socioekonomisk utveckling. Detta perspektiv urskiljer tre konfigurationer rörande hur de tre institutionella sfärerna relaterar till varandra. Den första kallas en statisk konfiguration där staten spelar en ledande roll som drivkraft för akademien och näringslivet, samtidigt som dess kapacitet begränsas till att initiera och utveckla innovativ förändring. En konfiguration som kan ses i exempelvis Kina och Ryssland. Den andra är en så kallade laissez-faire konfiguration, vilken karakteriseras av ett begränsat statligt inflytande i ekonomin. Här är näringslivet den drivande kraften medans de andra två sfärer har underordnade stödfunktioner och en mindre roll i innovationsprocesserna. En konfiguration som kan ses i USA och i vissa västeuropeiska länder. Den tredje är en balanserad konfiguration där universitet och andra kunskapsinstitutioner agerar som partners till näringslivet och staten, och även fungerar som ledare i gemensamma innovationsprocesser. Den här konfigurationen ger en viktig insikt rörande innovation, genom att belysa att den mest fördelaktiga miljön för innovation uppstår i skärningspunkten mellan de tre institutionella sfärerna (Stanford University, 2015).

Det andra perspektivet är ett (neo) evolutionärt perspektiv, inspirerat av teorier rörande sociala kommunikationssystem och matematiska kommunikationssystem. Här ses akademien, industrin och staten som delar av ett socialt system som integrerar genom en överhop av rekursiva nätverk och organisationer. Dessa interaktioner stöper om aktörernas institutionella arrangemang genom så kallade reflexiva subdynamiker. Dessa interaktioner är en del av två processer av kommunikation och differentiering; en funktionell process, mellan vetenskap och marknad, och en institutionell process som behandlar förhållandet mellan privat och offentlig kontroll på universitets, näringslivs och statlig nivå. Ett koncept som tillåter en varierande grad av selektiv och ömsesidig anpassning. Därtill sker en intern differentiering inom varje institutionell sfär som skapar nya typer av länkar och strukturer mellan sfärerna, som exempelvis företagsfilialer på universitet samt strategiska allianser mellan företag. Dessa interaktioner kan fångas av specifika indikatorer, som bland annat kan ge insikt i hur olika trender och mönster inom offentlig-privat samverkan ter sig samt belysa



dess geografiska koncentration och vilka implikationer det har (Stanford University, 2015). Tabellen nedan visar hur ett (neo) evolutionärt perspektiv skiljer sig från ett (neo) institutionellt.

	<i>Sub-dynamics</i>		
<i>Functions</i>	Wealth generation	Novelty production	Normative control
<i>Carriers</i>	Industry–University–Government		

Tabell 2.4: Ett (neo) evolutionärt perspektiv på Triple Helix (Leydesdorff & Meyer, 2006:4)

### Triple Helix och governance

*Triple Helix* kan ses som ett intressant exempel på hur olika *governance*- och *metagovernance* koncept applicerats i ett metodologiskt verktyg som sedan är tänkt att förvekligas i en praktisk regional innovationskontext. Den ger också en inblick i vilka bakomliggande teorier som kan ge upphov till en offentlig-privat samverkan och olika innovationsprocesser som följd. Forskningen rörande *Triple Helix* kan ses som ett prominent exempel på hur olika beslutsfattande strukturer har förändras från mer auktoritativ och hierarkiskt styrning (*government*) till mer inkluderande och nätverksbaserad styrning, bestående av en myriad av aktörer som samverkar med varandra (*governance*). *Triple Helix* kan i förlängningen därmed ses som ett exempel på en applikation av *nätverksgovernance*; vilket syftar till att skapa resultat genom empati, tillit och konsensus, i en mer konkret och praktiskt applicerbar kontext.

Todeva (2013) lyfter fram att tjänster från mellanhänder är frekvent använda när det brister i kommunikationen och interaktionen i *Triple Helix* – förfarande. En bristande kommunikation kan exempelvis leda till att innovationer förblir outvecklade och inaktiva inom universiteten. Därmed finns det ett behov av mellanhänder som engagerar sig i såväl skapandet av nätverk som i hanteringen av relationer inom nätverken. En sådan typ av *nätverksgovernance* kräver nya typer av mångsidiga kontrakt och så kallad "community governance". Även kollaborativa mekanismer för att forma och koordinera forskningkonsortier, medfinansiering av innovationsaktiviteter samt understöd till teknologi- och kunskapsöverföring är något som behövs. Todeva (2013) belyser dessutom vikten av att genomföra fortsatta studier rörande skapandet av nätverk och nätverkshandling för att relationer inom *Triple Helix* skall förbättras. Hon menar även på att forskningen kring *Triple Helix* har misslyckats med att integrera aspekter kring *public-private partnerships*, som en kritik mot konceptet.

## 2.3 Samverkan och utmaningsdriven innovation

Följande stycke av det teoretiska ramverket kommer att behandla olika innovationsansatser, där fokus ligger på *utmaningsdriven innovation* som gemensam nämnare kopplat till samverkan. Begrepp så som komplexitet och systemperspektiv kommer också att behandlas,

samt hur och vilka paralleller det går att dra till begreppet *governance*. Samverkan mellan den offentliga och den privata sektorn är något som redan bör fungera för att exempelvis ansatsen kring en *utmaningsdriven innovation* skall kunna bli mer än en utopi.

Som nämnt i föregående teorikapitel och den del som rör *governance*, har samhället gått från att styras mer traditionellt genom hierarkier, till att styras via nätverk och samverkan. Detta har följaktligen lett till att privat sektor involveras på ett annat sätt, och har blivit till en allt starkare aktör. Samspelet mellan samhällets olika aktörer blir således allt viktigare (Hedlund & Montin, 2009). *Utmaningsdriven innovation* skapar en slags arena, som enligt teorin skall inbjuda till att samhällets aktörer skall arbeta mot ett och samma mål, där nya lösningar testas och fasas in. Alltså inte helt olik ett perspektiv som rör *Triple Helix*.

### 2.3.1 Utmaningsdriven innovation

Införandet av nya innovationer (sociala, tekniska, organisatoriska med mera) kan generellt anses vara en av de drivande faktorerna för en hållbar utveckling. Detta kan te sig tämligen självklart vid en närmare titt på begreppet *innovation*, som löst betyder att något förnyas (Hallin & Johansson, 2008). Henning, Moodysson & Nilsson (2010:97) definierar begreppet *innovation* som "nyheter av ekonomisk betydelse". Denna definition åsyftar att en eventuell nyhet som implementeras för att gynna den hållbara utvecklingen även måste inneha ett kommersiellt värde samt göras tillgänglig och bidra till samhällsnyttan. En *innovation* kan vara allt från en ny produkt eller tjänst, till olika arbetsmodeller eller förbättringar av redan befintliga produkter och tjänster. Med andra ord nyheter som samhället kan ta till sig och som förbättrar en eller flera aspekter av det. Just samhällsnyttan är något som ligger till grund för ett centralt begrepp i det teoretiska ramverket; *utmaningsdriven innovation*.

Tidigare har faktumet att hållbar stadsutveckling är en global och storskalig utmaning samt begreppet *innovation* tagits upp. När dessa två ansatser möts bildas något som kallas för *utmaningsdriven innovation*. VINNOVA (2012) är en av aktörerna som ligger i framkant, åtminstone i en nationell kontext, när det kommer till att samla arbetet kring en *utmaningsdriven innovation*. De har identifierat hållbara attraktiva städer som en samhällsutmaning där utmaningarna är stora och svårlösliga, men där det också finns en stor potential till eventuella lösningar. Cooke & Eriksson (2011) menar på att utmaningarna skall kunna fungera som drivande kraft när det kommer till exempelvis utvecklingen av innovationer och affärer, och på så sätt öka tillväxttakten och utvecklingen. Cooke & Eriksson (2011) skriver även att en sektorsövergripande samverkan är ett krav för att denna ansats skall fungera. Detta påstående går likaså att finna i texter av Delegationen för hållbara städer (2012). Även här anses att staden är en attraktiv arena som rymmer storskaliga utmaningar, men där lösningar på dessa problem och utmaningar också bör finnas. På deras hemsida skriver VINNOVA:

*"Samhällsutmaningar är en global angelägenhet och efterfrågan på hållbara lösningar växer. Samtidigt som utmaningarna hotar våra samhällens framtid så utgör de en grund för efterfrågan på innovativa lösningar. Att ta itu med utmaningarna innebär att man både hittar lösningar på problemen och genererar hållbar tillväxt och samhällsnytta."* (Vinnova.se).

Rent generellt kan den ansats som en *utmaningsdriven innovation* skapas ses som en arena i sig, där olika aktörer tillsammans driver innovationsarbetet. Begreppet bör däremot anses som både väldigt brett och diffust då det inkluderar en rad olika ansatser och företeelser som redan måste vara verksamma. Exempelvis bör en viss samverkan redan råda för att nya *innovationer* skall kunna introduceras och på så sätt föra den hållbara utvecklingen framåt. Olika sektorer och aktörer bör även vara beredda att ta till sig dessa hållbarhetsinnovationer, i ett eventuellt implementeringsstadium för att de på så sätt ska finna fäste och spridas i systemet. Begreppet skulle även kunna användas som ett paraplybegrepp som innefattar andra innovationsansatser såsom *öppen* och *social innovation*.

*Öppen innovation* myntades av Henry Chesbrough (2003) för över tio år sedan, och handlar i grund och botten om att göra innovationsprocesser mer öppna samt använda sig av både intern och extern kunskap. Detta för att öka snabbheten i innovationsprocesser, förkorta innovationskedjan och göra resan från idé till marknad snabbare. Det talas ofta om *öppen innovation* i kontexten av att tackla komplexa och globala utmaningar. *Utmaningsdriven innovation* skulle kunna tolkas som en vidarearbetad version av *öppen innovation*, som också kan ses som mer skraddarsydd för exempelvis hållbar stadsutveckling. Dessa mer öppna varianter och ansatser av innovationskedjan förutsätter att det kringliggande landskapet kan stödja processen genom att tillhandahålla och inneha tillräckligt med kunskap. Ett kunskapsutbyte måste ske för att processen skall bli effektiv (Roijakkers, Vanhaverbeke & Wang, 2012). Detta kringliggande landskap och stödsystem kallas ofta för innovationssystem och innefattar samtliga aktörer som arbetar med frågor som rör *innovation* och hållbar utveckling (Henning et al., 2010).

Som tidigare nämnts kan en *innovation* vara teknisk såväl som social. När det kommer till hållbar stadsutveckling och innovationsbegreppet kan det te sig tämligen vanligt att det är de miljötekniska innovationerna som framförallt associeras med begreppet. Ett faktum som exempelvis Delegationen för hållbara städer (2012b) belyser. Han et al. (2012) skriver exempelvis att för att kunna tackla den rådande globala utmaning som är hållbar stadsutveckling, är det viktigt att införa tekniska innovationer som exempelvis kan hjälpa till att sänka koldioxidnivåer i luften. Han et al. (2012) lägger specifikt fokus på innovationer som rör system, byggnader, industri och transporter:

*"Innovation in system of society and technology is vital in order to tackle problems that society has never faced before on this scale, including climate change, rapid urbanization, demographic change, energy and resource shortages etc."* (Han et al., 2012:99).

Begreppet *innovation* och hållbar utveckling har däremot inte alltid varit förknippade med varandra. Ett allt starkare miljötänk har lett till att exempelvis innovationer som rör miljöteknik har blivit vanligare. Behovet av en mer hållbar utveckling har bidragit till att marknadsfördelar kan vinnas genom att tänka mer grönt. Nya affärsmöjligheter växer fram i takt med att samhällets behov av hållbarhetslösningar ökar. Det anses viktigt att hela tiden sträva efter nya och mer effektiva sätt att använda och exploatera naturen på. Behovet kring nya lösningar har skapat en ny arena för tillväxt, på gott och ont (Lucas, 2009).

Ett systemtänk och att hållbarhetsinnovationer skall implementeras på systemnivå bör anses vara av vikt när det kommer till eventuella lösningar som rör en så pass storskalig utmaning som hållbar stadsutveckling. Systemlösningar och tekniska system är också i fokus när VINNOVA (2012) diskuterar *utmaningsdriven innovation* i en hållbar stadsutvecklingskontext.

Ett faktum som baseras i att Sverige ligger i framkant när det kommer till exempelvis miljötekniska innovationer. Attraktivitet och att hushålla med naturens resurser på ett smart sätt är nyckelord. Att innovationer skall kunna implementeras och få fäste på en systemnivå förutsätter att en myriad av olika aktörer måste samverka med varandra och över gränser. Städer är stora och komplexa arenor som innehåller många aktörer, just systeminnovationer och innovationer som rör hela samhället bör därför verka på ett mer horisontellt vis.

### 2.3.2 Samhällsutmaningar och komplexa problem

Både globala samhällsutmaningarna och komplexa problem har diskuterats i detta kapitel. Det är dock två viktiga begrepp som kan vara värda att vidareutveckla. Nedan följer ett citat som beskriver innebörden av komplexa problem, samt kopplar an till samverkansaspekter och *utmaningsdriven innovation*:

*“Complex problems often do not have a single definitive solution, but an enabling environment which is responsive and coevolving with its changing broader social ecosystem, is much more likely to address the issues effectively.”* (Cooke & Eriksson, 2011:99).

Beroende på hur citatet tolkas, skulle olika ansatser som rör *utmaningsdriven innovation* och samverkan alltså bilda arenor för att tackla denna *komplexitet*. Det kan även anses vara viktigt att det kringliggande landskapet kan erbjuda en struktur som gynnar arbetet kring komplexa utmaningar. Burns et al. (2006) diskuterar vidare begreppet *komplexitet*. Även här poängteras att komplexa utmaningar kännetecknas av exempelvis diffusa processer, en myriad av olika aktörer samt ett förfarande där problem och utmaningar hela tiden är sammanlänkade. Eftersom detta kan tänkas genomsyra hela samhället och dess dynamiska natur, kan det te sig relativt naturligt att involverade aktörer måste samverka för att utvecklingen skall kunna fortskrida. *Komplexiteten* kan däremot leda till en viss passivitet och en brist på handlingar i praktiken, eftersom den kan vara svår att tolka och ta sig an. Således kan samverkan, och framförallt en offentlig-privat sådan, vara ett första steg mot att tillsammans definiera och strukturera upp utmaningar för att ha en chans att kunna lösa dem (Burns et al., 2006; Cooke & Eriksson, 2011).

I texten *Affärsdriven hållbar stadsutveckling – Goda exempel och potential*, skriven av Eriksson et al. (2011), behandlas olika exempel på offentlig-privat samverkan i en hållbar stadsutvecklingskontext. I texten diskuteras olika typer av innovationsansatser, företagsamhet, innovationsplattformar, governance med mera. Här lyfts en intressant aspekt fram som på ett bra sätt går att koppla till ovanstående teoretisering kring komplexitet och vikten av samverkansprocesser:

*“Eftersom olika samverkansprocesser är sammanflätade i varandra kan det, paradoxalt nog, vara viktigt att skapa en början. Ibland behövs en tydlig start för att väcka liv i och tillföra ny energi till en process. Ibland skapas olika startpunkter när en process ska återberättas. I flera fall beskrivs startpunkten som ett specifikt samtal mellan nyckelpersoner. I detta samtal föds en idé på hur man borde samverka, och när man lyckts göra idén tillräckligt tydlig kan man bära den med sig tillbaka till sin egen organisation och argumentera för att man bör samverka.”* (Eriksson et al., 2011:49).

För att kunna tackla denna rådande *komplexitet* kan alltså startpunkten på ett eventuellt samverkansförfarande vara av stor vikt. Det kan således även anses viktigt att inte vara för naiv kring samverkansförfaranden, och faktiskt lägga ner ett stort arbete i en eventuell uppstartsfas; samverkan i sig kan anses som ett stort åtagande.

### 2.3.3 Social innovation

Inom en *utmaningsdriven innovation*, som paraplybegrepp, kan också *sociala innovationer* anses utgöra en betydande del. Det finns många definitioner av begreppet *social innovation*; olika instanser har sina egna, skräddarsydda versioner. Nedan följer ett par exempel:

”*Social innovation can be defined as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations.*” (European Commission, 2013:6).

”*VINNOVA definierar social innovation som nya tjänster, varor, metoder och arbetssätt som bidrar till ett inkluderande och välmående samhälle.*” (VINNOVA, 2015:4).

Det handlar alltså kort om innovationer vars mål är att möta samhällseliga utmaningar på nya sätt, vilka i sin tur är anpassade efter vårt dynamiska och moderna samhälle. Därigenom skapas social förändring. I likhet med exempelvis *utmaningsdriven innovation* läggs det stor vikt på att enskilda organisationer inte kan lösa dessa utmaningar, således måste hela samhället arbeta mot en bättre värld. Som så många andra begreppsdefinitioner kan även de som behandlar *social innovation* te sig breda och diffusa (Hedenfelt, 2012). Erika Augustinsson (2011) skriver, för Mötesplatsen Social Innovation (MSI), att *social innovation* ofta sker i tre olika former:

- Gräsrotsinitiativ: Handlar mycket om nya lösningar på sociala behov, som inte tillgodoses av varken marknaden eller den offentliga sektorn.
- Samhällseliga innovationer: Innovationer för hela samhället.
- Systemförändrande sociala innovationer: Denna punkt handlar om att förändra värderingar, politik och normer. Ett exempel på detta kan vara att arbeta med att stoppa klimatförändringar.

En intressant aspekt är att *sociala innovationer* anses kunna skapa nya samverkansformer, samverkansmodeller och arenor för samverkan. Något som skulle kunna ses som en *innovation* i sig. VINNOVA (2015) tar exempelvis upp detta som en av möjligheterna av *sociala innovationer*, och en eventuell positiv effekt. Tvetydigheten här kan då yttra sig i faktumet att exempelvis *utmaningsdriven innovation*, och även *öppen* och *social innovation*, redan förväntas vara uppbyggda och modellerade på en bra och trygg samverkansgrund. För att kunna tackla samhällets rådande utmaningar, som *utmaningsdriven innovation* skall vara ett svar och lösning på, måste sektorsövergripande och välfungerande samverkan uppnås. Samhällets *komplexitet* och den väv av aktörer som navigerar denna, kan leda till att ytterligare *komplexitet* adderas. Det är dock intressant att det inte nämns hur denna samverkan mellan offentliga och privata aktörer skall uppnås, samtidigt som det anses vara en nödvändighet och en uttalad möjlighet.

Augustinsson (2011) formulerar möjligheterna kring samverkan som effekt av *sociala innovationer* på ett lite annat sätt, jämfört med VINNOVA, då hon snarare menar på att de kan hjälpa till att uppdatera och utveckla den nuvarande samverkanskompetensen. Ett perspektiv som knyter an till frågan om varför *sociala innovationer* överhuvudtaget är viktigt att studera närmare. Enligt Augustinsson (2011) bottnar behovet av *sociala innovationer* i att samhällets mer traditionella institutioner och stödstrukturer inte har möjligheten att lösa de komplexa utmaningarna som exempelvis världens städer står inför. Tidigare diskuterades begreppet *innovation*, och att det handlar om att förnya eller förbättra. Begreppet *social innovation* kretsar mycket kring exempelvis nya aktörer, modeller, arbetssätt (eller uppdaterade sådana) som syftar till att öka samhällsnyttan. Augustinsson (2011) skriver också att de som arbetar med *sociala innovationer* kan ses som en slags brygga, en medlare eller mellanhand, som rör sig mellan olika sektorer och kretsar. Denna kompetens, som handlar mycket om tvärvetenskaplighet och transparens, anses generellt vara tämligen värdefull i ett dynamiskt, komplext och ständigt föränderligt samhälle som hela tiden genererar nya utmaningar som behöver lösas. Samverkan över gränser kan här fungera som ett sammanfattande nyckelord.

Även Eriksson et al. (2011) belyser att en samverkan som är mer horisontell och beaktar särintressen är av stor vikt. Frågor som rör *sociala innovationer* bör få större utrymme i processer som rör hållbar stadsutveckling och exempelvis planeringsförfaranden. Således kan en gränsövergångare, likt en sådan Augustinsson (2011) diskuterade, behövas i dessa processer för att ansatsen skall fungera tillfredsställande.

### **2.3.4 Governance, systemperspektiv och utmaningsdriven innovation**

Som tidigare nämnt anser många författare att det är viktigt med systemlösningar. För att få största möjliga effekt av satsningar, bör dessa påverka hela systemet; de måste genomsyra en rad olika samhällsfunktioner och finna fäste där (Delegationen för hållbara städer 2012b). Då det enligt litteraturen är viktigt att påverka hela systemet, behöver en hel myriad av aktörer involveras i arbetet med hållbar stadsutveckling. Systemlösningar kan tänkas kräva en viss öppenhet för att blotta och synliggöra detta, och på så sätt kunna implementera lösningar som berör hela systemet. I likhet med exempelvis *utmaningsdriven*-, *öppen*- och *social innovation* (exv. Henning et al., 2010; Roijackers, Vanhaverbeke & Wang, 2012) krävs det ett kunskapsflöde och en vilja att samverka.

Det är inte ovanligt att lösningar på problem redan finns, men att de inte går att implementera på grund av svårigheter att samverka kring olika processer. Ett exempel på detta kan ha varit när mer öppna och hållbara dagvattensystem, som en slags hållbarhetsinnovation, skulle introduceras i Malmö. Stahre (2008) diskuterar detta förfarande och konkluderar att de största utmaningarna var av en institutionell karaktär som bottnade i samverkanssvårigheter mellan olika aktörer. Tekniken fanns, men lösningen kunde inte direkt placeras i systemet då de inblandade aktörerna inte fann passande samverkansformer. Exempelvis ville varje enskild aktör få igenom sin vilja, utan att se till gruppens eller systemets bästa. Ovanstående påstående och händelseförlopp kan härledas till olika former av *governance*, som redan har behandlats mer ingående i det teoretiska ramverket. Exempelvis skriver Torfing (2005) att *governance networks*, som bland annat består av offentliga och privata aktörer i samverkan, kan underlätta för både beslut och

implementeringsfaser. Den tekniska innovation som krävdes för att uppnå målen fanns, men innovationer som rörde exempelvis finansiering och samverkan var inte helt fungerande. Torfing (2005) trycker på vikten av delaktighet i beslutsfattande processer, samt att det är viktigt att samtliga aktörer är med i dessa processer:

Att anamma ett systemperspektiv och att kunna implementera lösningar på systemnivå kan även tänkas kräva ett visst långsiktigt tänk och en längre tidshorisont. Det kan ta tid för dem att få fäste, spridas och visa resultat. Att rusta upp exempelvis gamla miljonprogramsbyggnader med nya hållbarhetslösningar eller satsa på öppen dagvattenhantering är dyra och betydande investeringar. Somliga författare, bland annat Obendorfer et al. (2007) och Jim (2004), menar dock på att det är värt väntan då effekterna på lång sikt kan visa sig vara påtagliga. Ett bra exempel på detta är de samhällsekonomiska vinningar som kan göras vid exempelvis installation av gröna tak, öppna dagvattensystem och andra större investeringar på byggnader och områden. Dessa är som sagt kostsamma och betydande investeringar, men enligt författarna kan de visa sig vara ekonomiskt försvarbara i ett mer långsiktigt perspektiv. Det bör alltså finnas ett visst tålamod när det kommer till implementering av nya hållbarhetslösningar, där just långsiktigheten överlag anses vara ett viktigt element för att utvecklingen skall gå i rätt riktning. Det går att göra vinster även på hållbar utveckling, samtidigt som samhällsnyttan ökas (Delegationen för hållbara städer, 2012b; Bell & Morse, 2004). Det handlar mycket om att kunna styra samverkans- och innovationsprocesser i takt med att den rådande *komplexiteten* samtidigt tacklas.

Sörensen (2014) diskuterar huruvida *governance* och governancenätverk kan accelerera innovationstakten hos offentliga aktörer som arbetar med stora samhällsfrågor. En brygga mellan begreppen *governance* och *utmaningsdriven innovation* belyses på följande sätt:

*"[...] claims that collaboration between relevant and affected public and private actors holds a high innovation potential, and that governance networks can serve as productive arenas for collaborative policy and service innovation."* (Sörensen, 2014:1).

Ett citat som poängterar vikten av offentlig-privat samverkan när det kommer till innovationer. Det skulle också kunna kopplas till innovationsplattformar som arena för en sådan samverkan, och att dessa ligger väl i linje med vad som efterfrågas.

## 2.4 Tidigare forskning

Den forskning vi väljer att presentera här är relevant för vår uppsats, men passar inte helt in i det teoretiska ramverket. Således väljer vi att presentera de perspektiv och aspekter som denna forskning har gett oss i detta delkapitel. Denna tidigare forskning som presenteras kan även vara behjälplig i att lägga en grund kring vilka mer generella samverkansproblem som kan tänkas existera mellan offentlig och privat sektor.

### 2.4.1 Affärsdriven hållbar stadsutveckling

Eriksson et al. (2011) har genom Mistra Urban Future bedrivit forskning rörande ett koncept som de kallar affärsdriven hållbar stadsutveckling. Denna idé har en stark anknytning till vår teoridel och kan ses som ett begrepp som beskriver vad offentlig-privat samverkan grundar sig i och hur det ter sig inom exempelvis en innovationsplattform. Eriksson et al. (2011) menar på att begreppet inte är vedertaget i dagsläget och att det inte har definierats inom varken akademien, näringslivet eller offentlig sektor. Det närmast som används är "affärsdriven miljöutveckling" som det arbetats med inom Business Region Göteborg sedan 2001. Eriksson et al. (2011) ser affärsdriven utveckling som en ytterligare process som läggs till det vanliga stadsutvecklings och planeringsarbetet. En mer specifik definition ges på följande vis:

*"Stadsutvecklingen utnyttjas av politiken och näringslivet som ett verktyg för att även skapa hållbara affärsmöjligheter och arbetstillfällen genom att företag i samarbete med kommuner levererar lösningar på miljömässiga och sociala utmaningar. Det handlar om att skapa innovationsplattformar, demonstrationsobjekt, "skyltfönster" och tillväxt för teknik och tjänster från företag med hållbara affärsidéer. Stadsbyggnad och stadsutveckling är ett unikt tillfälle för språng, innovationer inom teknik/tjänster/affärsutveckling. Efterfrågan på hållbar stadsutveckling globalt är enorm."* Eriksson et al. (2011:26).

En viktig del av affärsdriven hållbar stadsutveckling är inte att rikta sig till de aktörer som redan är med i stadsutvecklingsprocesserna, som exempelvis fastighets- och byggföretag, utan att nå ut till mindre företag som arbetar med innovationer. Istället strävas det efter att inkludera exempelvis sociala exploatörer och teknik/tjänsteföretag som är leverantörer till de större företagen. Eriksson et al. (2011) belyser däremot att en stor utmaning med konceptet är hur samverkansprocesserna ska se ut. När och i vilket skede kan/ska dessa företag släppas in i processerna? Eriksson et al. (2011) kopplar även ihop begreppet med det arbete som Delegationen för hållbara städer genomför, och menar på att det arbete de genomföra ligger väldigt nära affärsdriven hållbar stadsutveckling. Vidare belyses att konceptet i praktiken redan är en realitet, om än i relativt ostrukturerade och outvecklade former. Här lyfts Göteborgs innovationsplattform fram som ett exempel på där konceptet har aktualiserats i praktiken.

Eriksson et al. (2011) har genomfört intervjuer med ett antal olika företag, där det visar sig att inställningen till att skapa affärsmöjligheter via ett samarbete med kommuner i samband med hållbar stadsplanering och stadsutveckling är positiv. Frågan rörande vilket handlingsutrymme exempelvis kommunala planerare har att samarbeta med företag lyfts däremot fram, och det menas även på att det finns olika former av skepsis mot företag och deras avsikter från kommuners sida. Eriksson et al. (2011) poängterar däremot potentialen med konceptet:

*"Det finns många företag som har intressant kompetens i sammanhanget. Som redan i planeringsprocessen skulle kunna bidra med förslag på intressanta system, produkter, tjänster men även med "mjuka" input som arbetsmodeller, organisation, internationella nätverk och kommunikation"* (Eriksson et al., 2011:27).

Företagen lade fram ett förslag på en modell där kommunen eller markägare bjuder in intressenter/aktörer till en projektgrupp som ska arbeta med ett specifikt område. Arbetet



skulle vara fokuserat till att skapa innehåll till områdesplaner samtidigt som vissa krav för att få vara med i gruppen skulle ställas, exempelvis att arbetet ska vara fokuserat på hållbar stadsutveckling.

## **2.4.2 Tröghet och maktförskjutning – Byggbranschens ökande makt och problematik**

Som tidigare nämnt har styrningsmekanismerna i samhället gått (eller går) från government till governance. Vilket i grund och botten handlar om att styrningen har gått från att vara offentlig och hierarkisk, till att i högre utsträckning arbeta i sektorsövergripande nätverk. Privat sektor involveras mer och mer, samtidigt som en samverkan mellan offentlig och privat sektor både tas för givet och antas absolut nödvändig för att en hållbar utveckling skall kunna ske (Lange, 2009; Torfing, 2005). Denna maktförskjutning, i att privat sektor får allt mer makt, får även konsekvenser som rör en hållbar stadsutveckling. Exempelvis har denna maktförskjutning lett till mer privatägd mark, något som kan få direkt effekt på utvecklingen; byggherrar och fastighetsägare får en allt mer betydande roll när det kommer till att utveckla och bygga dagens städer. Något som kan vara problematiskt men också något som skulle kunna skapa nya möjligheter. Rent historiskt sett har det varit kommunen som äger, planerar och förvaltar marken i städer (Green, 2006). Enligt Green (2006) anses speciellt byggbranschen och privata fastighetsägare vara väldigt rigida och i många fall besitter de inte den flexibilitet som dagens utveckling ofta kräver. Green (2006) nämner även att förhållandet mellan innovationer och privata fastighetsägare och byggbranschen kan te sig något problematiskt. Detta då branschen rent historiskt har haft svårt att ta till sig nya innovationer; det finns en ovilja gentemot förändring, som inte sällan bottnar i okunskap.

Studier har visat att det är relativt svårt för ny teknik att få fäste i byggbranschen, samt att det är få innovationer som utvecklas i den. Några av de anledningar till detta, som tas upp av litteraturen, är dels att forskning och utveckling som rör byggbranschen ofta sker utanför denna; det finns ingen direkt koppling eller dialog mellan forskning och byggbranschen. En annan anledning, som kan knyta an till den första, är att somliga forskare påstår att byggbranschen lider av något som kallas för papyrofobi; vilket kort och gott kan översättas till en ovilja att läsa och ta till sig olika skrifter och dokument samt övrig forskning (Green, 2006). Dessa anledningar kan således belysa bakomliggande faktorer som gör att exempelvis hållbarhetsinnovationer har svårt att finna fäste i byggbranschen. Det kan tänkas att många nya idéer, teorier, innovationer med mera presenteras just i akademiska skrifter, om dessa inte läses eller blir mottagliga för förändringsprocesser, ter det sig tämligen simpelt att utvecklingen kan tryta.

Detta som Green (2006) skriver och lyfter fram är intressant då det går att knyta an till de tidigare teorierna kring innovationsansatser. Utvecklingen kring innovationsprocesser har visat sig gå i en riktning som innebär en högre öppenhet, där kunskap hela tiden skall finnas tillgänglig och kunna delas i samverkan. Finns inte denna kunskap tillgänglig, alternativt en ovilja att samverka kan processerna saktas ned. Detta skulle mycket väl kunna kopplas till det som Green (2006) lyfter fram, då det kan vara direkt sammankopplat med en ovilja att läsa och ta till sig olika skrifter och dokument, innehållandes nya teorier och utvecklingsmöjligheter. Det kan tänkas bli svårt att etablera en forskningstradition inom

branschen, om denna ovilja som vissa studier och forskning visar på är generaliserbar och utspridd i exempelvis byggbranschen.

Denna ovilja skulle kunna få en rad olika konsekvenser. Exempelvis skulle en eventuell ovilja hos privata fastighetsägare att ta till sig litteratur och innovationer kunna leda till den samverkansproblematik som finns mellan offentlig och privat sektor. På sättet som VINNOVA (2012) diskuterar utmaningsdriven innovation, kan det som tidigare nämnt anses vara en nödvändighet med offentlig-privat samverkan. Detta för att utmaningen som är hållbara städer är alldeles för stor för att tackla själv, och olika sektorer och aktörer måste således arbeta mot ett och samma mål; innovationssystemet enas och arbetar för att lösa en global utmaning. Om vissa sektorer eller aktörer inte är med och arbetar för att lösa denna utmaning, och speciellt när det är så pass stora och relevanta aktörer som byggbranschen och privata fastighetsägare, skulle detta kunna göra att både samverkansprocesser mellan offentlig och privat sektor samt, hållbar stadsutveckling i stort, tryter. Detta i kombination med att privat sektor får allt mer makt i förfaranden som rör samhällsplanering och hållbar stadsutveckling. Vision och behov måste utkristalliseras och bli mer klara för att samverkan och exempelvis ansatsen kring en utmaningsdriven innovation skall fungera på ett önskat sätt.

## 2.5 Sammanfattning

I det här avsnittet har uppsatsens teoretiska ramverk byggts upp. Först har begreppet samverkan behandlats och vilka definitioner som ligger till grund för det lyfts fram. Därefter har ett skifte från *government*, vilket innebär styrning genom traditionella hierarkiska medel, till *governance*, vilket innebär styrning genom nätverk och samverkan, uppmärksammas. *Governance* behandlar, på en övergripande nivå, relationen mellan statliga organisationer, privat sektor och det civila samhället kopplat till styrningsmekanismer. *Urban Governance* sätter sedan *governance* i en urban kontext där dessa tre delar av samhället ses som likvärdiga partners när det kommer till stadsutveckling. Begreppet *metagovernance* behandlar sedan hur dessa nya aktörskonstellationer kan styras, alltså; *the governance of governance*. Här konstateras att det behövs olika typer av riktlinjer och ramverk för hur devalverade organisationer som har beslutsfattande funktioner ska styras.

Olika medel och metoder för att skapa och facilitera offentlig-privat samverkan har sedan lyfts fram. *Public-private partnerships* är ett sådant exempel där ett privat konsortium åtar sig den finansiella delen, samt en eller flera ytterligare faser av ett projekts livscykel. Konceptet har vuxit sig stort på en global arena under de senaste decennierna och är numera en vedertagen metod där offentliga och privata aktörer samverkar för att uppnå offentliga mål. *Triple Helix* är ett annat exempel som bygger på att staten, det privata näringslivet samt akademien sammanstrålar för att skapa ett bättre kunskapsutbyte. Gränserna mellan de olika instanserna suddas ut samtidigt som de åtar sig en viss del av varandras mer traditionella arbetsuppgifter.

Därtill har *utmaningsdriven innovation*, och framförallt samverkan kopplat till gränsöverskridande arbete behandlats. *Utmaningsdriven innovation*, samverkan (offentlig-privat) och hållbar stadsutveckling är begrepp som rent teoretiskt bör fungera väldigt väl tillsammans och torde vara lätta att kombinera i en och samma ansats. Att föra den hållbara

utvecklingen framåt, samt tackla den komplexitet som utmaningen rymmer är exempel på hur begreppet i teorin skall fungera. Hållbar stadsutveckling som samhällsutmaning bildar någon form utav kontext eller arena, där aktörer i samverkan arbetar fram nya innovationer som kan föra arbetet framåt. Behovet av nya lösningar, innovationer och samverkanskonstellationer är delar av det pussel som för utvecklingen framåt. Olika typer av innovationer bör anammas och implementeras i systemet på ett välfungerande sätt för att kunna få fäste och spridas, för att detta skall kunna ske bör en god samverkan mellan offentliga och privata aktörer fordras; samverkan bör styras på rätt sätt för att fungera tillfredsställande. Detta kan dock ibland anses vara ett något utopiskt tillstånd, och hur det rent teoretiskt bör fungera. En teori fungerar som så att den försöker förklara hur något ser ut och fungerar i verkligheten, alternativt bidra med nya tolkningsmöjligheter (Thomassen, 2007). Det återstår alltså att se hur detta förfarande och processer som rör *utmaningsdriven innovation* och offentlig-privat samverkan faktiskt ser ut i praktiken, och vilka eventuella hinder och svårigheter som finns.

### 3. Metodredovisning – den kvalitativa ansatsen

I metodredovisningen behandlas de metodologiska överväganden som gjorts, i takt med att uppsatsen har författats. Bland annat kommer vi att ta upp alla de val som vi, i rollen som forskare, har behövt göra under resan. En forskningsprocess består av en rad olika val som måste diskuteras, analyseras och slutligen göras. Således anses det viktigt att dessa val presenteras på ett välformulerat och grundligt vis så att de som läser uppsatsen, samt andra forskare, skall kunna ta del av hela processen och den resa vi själva har gjort. Att öppna upp sin egen forskningsprocess och göra den synlig anses ofta vara en fundamental del av forskning och uppsatsförfattande i sin helhet. Att välja forskningsmetod är ett utav de viktigaste valen vi i rollen som forskare behöver göra. Detta eftersom metoden som väljs sedermera kommer att spegla det av oss insamlade materialet och hur de initiala ställda forskningsfrågor besvaras. Värt att belysa här är även att de teorier som väljs således kommer att spegla, och utgöra grunden för, hur analysen genomförs. Utöver en ren metoddiskussion och hur vår egen resa har sett ut kommer mer generella metodologiska överväganden och forskningsteori behandlas. Exempelvis kommer våra källor och litteratur beskrivas, men även begrepp så som generaliserbarhet, förförståelse, validitet och tillförlitlighet lyfts fram.

#### 3.1 Neutral forskning och förförståelse

Forskning bör vara både neutral och objektiv. I praktiken är detta dock betydligt svårare; en helt neutral forskningsprocess är i det närmaste omöjligt att uppnå. Forskning färgas alltid av forskarens egna värderingar, men även av andra mer externa källor som exempelvis rådande trender. Denvall (2006) för en intressant diskussion kring forskning som färskvara. Han anser att forskning går i trender, och att mycket av forskningen är bunden till en viss rumslig kontext som i sin tur är bunden till en viss tidsram. Enligt Denvall (2006) har all forskning ett bäst före datum, som börjar och slutar med de trender som råder vid en viss tid på en viss plats.

På en mer individuell nivå kan det även sägas att alla människor besitter någon form av kulturellt bagage, som på ett eller annat sätt speglar av sig på den forskning som bedrivs. May (2001) anser att det är viktigt att forskare är välmedvetna om det kulturella bagaget. Det är med andra ord inte bara området eller personerna som utforskas som tenderar att vara betydelsefulla, utan även forskaren själv och dennes biografi. Det kulturella bagaget är något som ytterligare adderar till det faktum att en neutral och objektiv forskning i princip är omöjligt att uppnå. Beroende på bakgrund och biografi innehar alla individer olika kunskap.

Ett annat begrepp, som är nära besläktat med det kulturella bagaget, är förförståelse. Förförståelse handlar i grund och botten om att det vi förstår och kan se, inte alltid utgörs enbart av våra sinnen. Utan att aktivt behöva göra några val när något uppfattas, tolkar vi dessa situationer på ett specifikt sätt, beroende på vilken förförståelse som ligger till grund. Exempelvis tidigare erfarenheter och upplevelser färgar hur vi ser på ett förfarande eller objekt; hur vi tolkar olika saker och ting baseras alltid på vår förförståelse.

*”Förförståelse präglar vårt sätt att uppleva verkligheten. Det gäller vardagslivet och det gäller vetenskapen – både naturvetenskap, samhällsvetenskap och humaniora. Ofta är*

*förförståelsen omedveten. Vi socialiseras in i ett visst sätt att uppfatta omvärlden redan från barndomen. Men det hindrar inte att förförståelsen kan vara mer eller mindre adekvat. Man kan kalla riktig förförståelse förkunskap och felaktig förförståelse fördom.” (Thurén, 2007:62).*

Ett citat som vidare belyser och förklarar förförståelsens innebörd och bakgrund; det är ett brett begrepp och något som alla innehar. Då syftet i metoden är att beskriva hur olika val har gjorts, beslut har tagits samt hur analys och slutsatser har vuxit fram är därmed förförståelsen viktig att beakta. En annan intressant aspekt är att förförståelse i viss mån också är ett måste för att överhuvudtaget kunna bedriva forskning. Utan viss förförståelse hade den här studien sett helt annorlunda ut, och kanske inte ens varit genomförbar. Forskaren måste veta vissa saker innan ett projekt kan påbörjas. Utan information, kunskapsflöden och tidigare forskning hade forskning inte varit genomförbart.

Exempel på förförståelse, hos oss i vår roll som forskare, kan tidigare utbildningar och arbetserfarenhet nämnas. Vi har båda läst samhällsplanering i Lund och har således en bakgrund som i grund och botten ser likadan ut. En av oss har även tidigare arbetat på Näringsliv Skåne i över ett år. Dessa exempel har färgat vår förförståelse, vilken i sin tur har påverkat denna uppsats.

## **3.2 Forskningsmetod – den kvalitativa ansatsen**

Den kvalitativa forskningsansatsen kännetecknas av att den uttrycks i ord eller bild, i motsats till den kvantitativa, vars data ofta yttrar sig i siffror. Vi har till detta projekt valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer med ett visst komplement av dokumentanalys; två metoder som hör hemma i den kvalitativa forskningsansatsen (Denscombe, 2010). Detta är en metod vi båda är bekant med sedan tidigare, då vi har erfarenheter från respektive kandidat- och magisteruppsatser. Under arbetet har vi således använt oss av en metod som är snarlik den vi använde till magisteruppsatsen.

### **3.2.1 Primärdata – semistrukturerade intervjuer**

Intervjuer, och framförallt semistrukturerade sådana, är en bra metod då vi har velat göra en djupdykning inom ämnet samt föra en givande diskussion och dialog med våra respondenter. Semistrukturerade intervjuer är, som namnet antyder, ett mellanting mellan ostrukturerade och strukturerade. I vårt fall uttryckte dessa sig genom att vi hade förberett ett antal intervjufrågor som vi ansåg extra relevanta för våra forskningsfrågor och generella tema. Samtidigt lämnades tillräckligt med plats för respondenternas egna åsikter, tankar och frågor. Vi ville åstadkomma en öppen diskussion där båda parter fick chansen att i viss mån styra samtalet. En aspekt vi har velat komma åt är ny insikt; det vill säga aspekter vi inte ens har tänkt på och som i många fall kan leda till nya och intressanta diskussioner, analyser och slutsatser. Kunskap som överraskar är av stort värde och kan föra forskningsprocessen i nya och spännande banor. Intervjufrågorna utarbetades av oss efter sammanställning av syfte och teori, således reflekterar de och grundas i dessa. Vi som forskare besitter en viss förförståelse (Thurén, 2007) som färgar och styr våra intervjufrågor, men respondenterna

har ofta en annan bakgrund som även den är utav värde för oss. Därför har det varit viktigt att inte hålla intervjuerna alltför slutna och strukturerade. Detta förfarande beskrivs väl i form av ett citat från Denscombe (2010):

*”Intervjuaren är emellertid inställd på att vara flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd, och – vilket kanske är ännu mer betecknande – att låta den intervjuade utveckla sina idéer och tala mer utförligt om de ämnen som intervjuaren tar upp.”* (Denscombe 2010:234).

Vi har velat styra samtalen i en viss riktning, men som tidigare nämnt har det varit av stor vikt för oss att de intervjuade även fått chansen att utveckla egna resonemang kring ämnet. Vi har medvetet valt att låta respondenterna få ta del av en viss makt i intervjuerna. En annan fördel med intervjuer är att de sker ansikte mot ansikte, där exempelvis tonläge och ansiktsuttryck även kan tas upp och beaktas. Nackdelar med kvalitativ forskning kan vara att data anses mindre representativt än exempelvis en större, kvantitativ undersökning. Även tillförlitligheten kan försämrats, då forskningen blir mindre objektiv. Eftersom ett av våra mål har varit att gå in på djupet inom ämnet och låta respondenterna utveckla sina egna resonemang, anser vi dock att den kvalitativa ansatsen är rätt för vårt ändamål. Ett angreppssätt som hade blivit problematiskt med den kvantitativa forskningsansatsen (Denscombe, 2010).

### **3.2.2 Urval och våra respondenter**

Vi har intervjuat totalt 11 personer vid 10 olika tillfällen och möten, en intervju var således en parintervju. Av dessa 11 respondenter var tre stycken kvinnor, och åtta män. Samtliga respondenter har god erfarenhet av processer som rör hållbar stadsutveckling och arbetet med Innovationsplattform Malmö Sydost. Två stycken har varit från privat sektor, och nio från offentlig. En siffra som kan se något skev ut, men de flesta inom innovationsplattformen med en ledarroll kommer från offentlig sektor.

Våra intervjuer varade allt från 30-60 minuter, lite beroende på hur mycket våra respondenter valde att själva vidareutveckla våra koncept, frågor och teman. Intervjuerna och mötena ägde rum på antingen respondentens arbetsplats eller ett café. De flesta intervjuer spelades in, efter godkännande av respondenten. Somliga valdes dock att inte spelas in då vi ansåg att miljön intervjun ägde rum i var för högljudd. Detta kan ses som problematiskt när det kommer till intervju som forskningsmetod och den kvalitativa ansatsen rent generellt, då det kan vara svårt att komma ihåg exakt vad som sades. Under dessa intervjuer har vi istället antecknat flitigt, och i vissa fall bett om förtydliganden via mail.

Vi har medvetet inte citerat något från de intervjuer vi inte spelade in, utan analyserar och diskuterar istället mer fritt kring det som sades och det vi förde ner i skrift. Vi har dock inte upplevt någon större brist på kvalitet under dessa intervjuer, något vi var oroliga över då ett mer frekvent antecknande kan leda till att fokus dras ifrån själva intervjun. De intervjuer som spelades in valde vi att transkribera så snabbt som möjligt. Förutom att vi behövde materialet, är det också positivt att fortfarande ha själva intervjun färskt i minnet; det är lättare att hänga med och leder till en generellt sett smidigare process. Att ha ett inspelat och transkriberat material leder till att analysen av detta material blir så korrekt som möjligt,

där allt respondenten har sagt och diskuterat kring finns tillgängligt. Vårt transkriberade material presenteras ofta i form av citat i resultatredovisningen.

Vi har sökt upp samtliga respondenter själva. Vissa har vi dock blivit tipsade om av vår handledare. Vi har även fått tips på personer att prata vidare med från vissa av de respondenter vi har pratat med och intervjuat. Något vi har upplevt som synnerligen positivt, då det kan öka synergin kring vårt material samt bredda det samt göra det mer intressant. Våra respondenter har, som tidigare nämnt, nästan alla haft en anknytning till Innovationsplattform Malmö Sydost. Vi har strategiskt valt ut de flesta personer vi har träffat, detta då vi har haft ett antagande att de suttit på för oss relevant information och insikt. Överlag har samtliga möten och intervjuer skett relativt smärtfritt och planerligt. Under en vecka i mars ställdes dock samtliga (tre) intervjuer in på grund av att de vi skulle intervjua hade insjuknat. Detta var givetvis inte optimalt för vår tidplan, men det är svårt att förutse sjukdomar och vi kunde boka om samtliga intervjuer som genomfördes vid ett senare tillfälle. Överlag har även intervjuerna och deras innehåll varit mycket positiva och givande för oss. Vi har ofta fått svar på både våra egna frågor och tankar, samtidigt som nya perspektiv och infallsvinklar kommit fram.

Vårt första möte kan vara av värt att lägga lite extra vikt på, då det visade sig vara ett väldigt bra sådant som verkligen öppnade upp processen och gjorde att denna kunde fortskrida. Mötet var med Björn Lagnevik, som är näringslivsutvecklare på Näringsliv Skåne där han är ansvarig för området smarta hållbara städer. Han är även en gammal kollega till en av författarna till denna uppsats. När vi träffade Lagnevik hade vi inte riktigt identifierat uppsatsens fokus och vi hade inte smalat av den tillräckligt. I det här skedet var vi mer inne på generell samverkan mellan offentlig och privat sektor och således ställde vi frågor som rörde detta. Samtalet utvecklades dock till att vi fick upp ögonen för konceptet innovationsplattformar som arenor för offentlig-privat samverkan, och speciellt Innovationsplattform Malmö Sydost som vi redan nuddat lite vid under vår utbildning. Mötet med Lagnevik fungerade alltså som en slags språngbräda som faciliterade vår kommande process. Vi hade funnit en kontext som passade oss bra, och som vi fann intressant nog att arbeta vidare kring. Detta förfarande kan också fungera som ett konkret exempel från praktiken varför det är av vikt att inte strukturera sina möten och intervjuer för mycket.

Utöver Lagnevik har vi träffat följande personer:

- Magnus Schönning, sekretariatschef på ÖKS-programmet, Interreg.
- Oscar Pelin, Projektledare för Innovationsplattform Malmö Sydost, Miljöförvaltningen.
- André Landwehr, Miljöförvaltningen.
- Christine Olofsson, avdelningschef Miljöförvaltningen.
- Lisa Petri, koordinator på Terrasserna och pedagog på Drömmarnas Hus.
- Lina Hirsch, koordinator på Terrasserna och trädgårdsingenjör på Concrete Farming.
- Bjarne Stenquist, utvecklingsstrateg, Malmö stad.
- Olof Andersson, VD, Fastighets AB Trianon.
- Mikael Edelstam, VD, Miljöstrategi och Senior Advisor för smarta hållbara städer på Region Skåne.
- Thomas Johnsson, Projektledare Business Innovation, E.ON.

### **3.2.3 Sekundärdata – dokumentära källor**

Sekundärdata är, som namnet antyder, data som redan finns tillgänglig och har bearbetats av någon annan. Att förhålla sig till sekundärdata kan i vissa fall anses något komplicerat. Förutom ens egen förförståelse inbegrips nu även ytterligare personers tidigare erfarenheter; källan bygger på en annan persons subjektiva syn på verkligheten (Denscombe, 2010).

### **3.2.4 Statspublikationer**

Publikationer och dokument som ges ut av offentliga aktörer, exempelvis Malmö stad, andra kommuner, staten, Region Skåne med flera, räknas till kategorin statspublikationer. Enligt Denscombe (2010) anses dessa källor generellt sett vara relativt tillförlitliga och objektiva, och således användbara för forskare. Denscombe (2010) påpekar dock att inga källor bör accepteras som de är, utan måste beaktas med en viss källkritik. Även om dessa statspublikationer anses relativt objektiva, då staten och tjänstemän anses opartiska och trovärdiga, kan vi inte veta om data som dessa bygger på är objektiv och trovärdig. En aspekt som forskare också bör vara medveten om är att dessa sällan bygger upp en negativ bild av sig själva. Det ligger exempelvis inte i Malmö stads intresse att publicera dokument som är direkt självkritiska och målar upp en dålig bild av staden. Alltså är det viktigt att beakta det som Denscombe (2010) poängterar: acceptera inga källor som de är.

### **3.2.5 Litteraturgenomgång**

Den litteratur vi använt oss av består mestadels av akademiska artiklar, men också studentlitteratur och statspublikationer. Mycket av den litteratur som använts har vi kommit i kontakt med tidigare, både som samhällsplanerarestudenter i Lund och inom ramarna för masterprogrammet i SLU Alnarp och på Malmö Högskola. Vi har även sökt efter akademiska artiklar i exempelvis Malmö högskolas databas Summon, samt blivit tipsade om litteratur av vår handledare. Vid sökningen i databaser på internet har sökord som; samverkan, samarbete, hållbar stadsutveckling, collaboration, governance, urban development, offentlig-privat samverkan, PPP, innovation, utmaningsdriven innovation med mera använts. Enligt Denscombe (2010) har akademiska artiklar hög trovärdighet, och är därför bra källor. Även om akademiska artiklar anses vara trovärdiga och bra källor är det ändå viktigt att vara medveten om att forskningen kan ha skett med ett annat syfte än ens egen och att den är förankrad i någon annans subjektivitet.

## **3.3 Val av undersökningsområde och samarbete under processen**

Författarna till denna uppsats är vana vid att arbeta tillsammans och har en god relation sinsemellan. Förra året skrev vi vår magisteruppsats tillsammans. Det var arbetet med den samt de tankar och frågor som uppkom därur, vilket mynnade ut i detta arbete. Nedan följer



ett citat som vi har hämtat från "fortsatt forskning"-delen i vår magisteruppsats. Här belyses hur vi har kommit fram till den här uppsatsens mer generella undersökningsområde:

*"Det finns med andra ord gott om utrymme för fortsatt forskning och studier i ämnet. Den naturliga fortsättningen på våra studier skulle vara att mer djupgående analysera de offentliga aktörernas samverkansproblematik med privata aktörer. Ett ämne som har berörts i uppsatsen men inte inkluderats fullt ut. En liknande frågeställning som vi har här skulle kunna användas fast i kontexten offentlig-privat samverkan istället. En sådan fortsatt forskning skulle vara intressant eftersom det är just det fenomenet, med mer privat inblandning i offentliga affärer, som bland annat belyses i litteraturen rörande governance och urban governance." (Åstrand & Sannestad, 2015:77).*

Med andra ord har vi sedan länge vetat att offentlig-privat samverkan är något som vi velat studera närmare. Att smalna av och hitta just vår kontext visade sig bli denna uppsats största hinder och är därför värt att belysa.

Som nämnt låg fokus på offentlig-privat samverkan, men i den initiala fasen fanns inget annat uttalat fokusområde. Vi behövde således ett case eller projekt att arbeta vidare med. Vårt första försök till detta bottnade i att vi blev involverade i ett projekt av vår dåtida handledare, Erik Skärbäck, professor vid SLU. Projektet handlade om miljöpsykologi och hur grönska på arbetsplatser kunde minska stress samt öka produktiviteten. Detta rann dock ut i sanden då vi inte kände oss helt hemma inom området och temat, något som ledde till att vi drog oss ur och valde att enbart arbeta med vår initiala handledare, Magnus Johansson på Malmö högskola. Magnus Johansson var även handledare för vår magisteruppsats, något som vi har upplevt som positivt då han är bekant med vårt ämne och vår arbetsprocess. Det var aningen problematiskt att inte finna fokus, och detta ledde till att vi inte kom igång ordentligt med uppsatsen. Processen har dock fortskridit bra när vi väl kom igång, med ett intensivt arbete och många möten.

Som tidigare behandlat löste detta sig dock vid ett senare tillfälle, när vi kom i kontakt med Innovationsplattform Malmö Sydost. Det bör även nämnas att vid det första mötet med plattformen, blev vi involverade i ytterligare ett projekt; "Samverkan för odling och gemenskap". Detta projekt, som uppstått inom ramarna för plattformen, visade sig vara ytterst relevant och kom att utgöra en betydande del av resultatredovisningen. Fokus har förlagts på utvärdering och analys av samverkansprocesser inom projektet.

### **3.3.1 Samarbetet under processen**

En viktig del av uppsatsen är det samarbete som har ägt rum under arbetsprocessen, såväl med vår handledare och de som är involverade i projektet, som mellan de båda författarna. Processen har överlag varit smidig och relativt självgående. Vi har exempelvis inte haft särskilt många handledningstillfällen med vår handledare, Magnus Johansson, utan arbetet har flutit på utan mer frekventa möten. Periodvis har dock kontakten varit lite för sporadisk, då vi ibland önskat mer feedback och fler diskussioner kring uppsatsen.

Samarbetet mellan de två författarna har, som vanligt, fungerat felfritt. Vi har tidigare arbetat tillsammans med större uppsatser, och även kring andra projekt och arbeten under universitetsåren. Detta är givetvis behjälpligt i processer som denna. När processen är så

smidig som den varit, är det skönt att vara två författare. Trots att vi bor i två olika städer har det varit möjligt att träffas och arbeta tillsammans vid behov. Likaså har transporter till och samordning av intervjuer och möten skett utan problem. Utöver det arbete som utförts i samma rum har mycket kontakt ägt rum via internet och sociala medier. Löpande kontakt där har varit väsentlig för samarbetet och att inte vissa uppgifter överlappat varandra. När det inte varit möjligt att träffas har även möten via Skype skett där arbete har koordinerats och i vissa fall utförts tillsammans.

### 3.4 Att verifiera data – validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet

Att verifiera data är viktigt, speciellt när det kommer till kvalitativ forskning. Det är däremot svårt att bedöma den kvalitativa forskningens trovärdighet, eftersom forskningsprocessen är mycket svårare att kopiera än exempelvis ett naturvetenskapligt experiment (Denscombe, 2010). Som Denvall (2006) diskuterade är forskning något som är bundet till sin tidsrumsliga kontext. Ett faktum som kan försvåra en upprepning av kvalitativ forskning. Både metod och urval påverkar nämligen forskningens validitet och tillförlitlighet.

Validitet handlar om huruvida rätt metod har använts för att samla in data som har en relativt hög precision, samt om dessa data är lämplig att använda för att kunna besvara forskningsfrågor. Tillförlitlighet handlar om hur pålitligt och trovärdigt ens material är. Dessa båda begrepp är viktiga när det kommer till att verifiera data och får konsekvenser för forskningens generaliserbarhet. Generaliserbarheten handlar om hur representativ forskningen är. Ett faktum som alltid är ett bekymmer när det kommer till kvalitativ forskning, då den utgår från ett mindre antal data än den kvantitativa forskningen.

*”Kvalitativ forskning har en tendens att basera sig på intensiva studier av ett relativt litet antal fall. Detta ger naturligtvis upphov till frågor om hur representativa dessa fall är och hur stor sannolikheten är att det man fann i dessa få fall också kommer att återfinnas i liknande fall på annat håll.”* (Denscombe, 2010:382).

Generaliserbarhet kan alltså vara svårt att uppnå med kvalitativ forskning. Istället för att ställa frågan hur representativa och sannolika dessa fall är, kan frågan lyda:

*”I vilken utsträckning skulle fynden kunna överföras till andra fall?”* (Denscombe, 2010:382).

Fallen måste analyseras för att eventuellt kunna se kopplingar och kunna överföras till andra fall, detta istället för att påstå att ens material är generaliserbart. Vi anser att vi gjort så bra val som möjligt när det kommer till metod, och därmed uppnått en relativt hög validitet och tillförlitlighet. Med detta sagt kan vi inte påstå att vårt material är tillräckligt stort för att bidra till en bredare generaliserbarhet i våra frågor. Samtidigt har vi samlat in ett material som under vår tidsram bör anses tillräckligt.

## 4. Resultatredovisning del I

### - Generell samverkansproblematik mellan offentlig och privat sektor

I detta kapitel kommer våra resultat och insamlade empiri, kopplat till en mer generell samverkansproblematik, presenteras. Kontexten här är alltså bredare än enbart Innovationsplattform Malmö Sydost, och handlar om de problem och hinder som skulle kunna sätta käppar i hjulen för en offentlig-privat samverkan i en hållbar stadsutvecklingskontext. En intressant aspekt kan vara huruvida de processer, förfarande och problem som presenteras i detta kapitel skiljer sig gentemot hur vardagen ter sig inom Innovationsplattform Malmö Sydost.

#### 4.1 Samverkansproblematik

Samverkan mellan offentlig och privat sektor består ofta av förhandlingar mellan de båda sektorerna, vilka inte alltför sällan resulterar i att representanter från offentlig sektor måste övertala privata aktörer att satsa på exempelvis mer hållbara lösningar. Med detta sagt poängteras det även att den offentliga sektorn behöver bli mer specifik gällande sina behov; kommunerna måste exempelvis kunna definiera behoven och göra dessa mer konkreta. Detta för att företagen på ett bättre sätt skall kunna leverera eventuella hållbarhetslösningar, som sedermera kan implementeras i det system som staden bildar (Lagnevik, 2015).

Den tidigare nämnda förhandlingen mellan offentlig och privat sektor kretsar mycket kring kostnader och investeringar, där den privata sektorn inte alltid ser vinningen i att exempelvis rusta upp byggnader och göra dem mer anpassade efter dagens hållbarhetsbehov. Enligt Lagnevik (2015) är det därför viktigt för arbetet med hållbar stadsutveckling att detta lyfts fram och beaktas. Offentlig sektor måste på ett bättre sätt kunna visa på de vinster som kan göras, även när det kommer till hållbar utveckling. Det kan således anses viktigt att ställa krav på exempelvis fastighetsägare och byggherrar, att dessa skall göra mer hållbara och långtgående investeringar. Lagnevik (2015) trycker även han på vikten av systemlösningar, att det är viktigt att eventuella hållbarhetsinnovationer kan fungera i systemet som helhet, men att detta är väldigt svårt att få till i praktiken. Just systemlösningar är något som även teorin lägger stor vikt kring, dock utan att på ett mer konkret sätt visa på svårigheterna kring detta förfarande, eller hur det skall gå till i praktiken (Han et al., 2012).

#### 4.2 Tidsperspektiv, kostnader och vinster

Som tidigare nämnt är det många som anser att det krävs en bredare tidshorisont och ett långsiktigt perspektiv för att arbetet med hållbar stadsutveckling skall kunna fortskrida. Vikten av ett mer långsiktigt perspektiv är något som exempelvis Delegationen för hållbara städer (2012b) och Bell & Morse (2004) tar upp och belyser. För att koppla detta till

offentlig-privat samverkan kan de olika perspektiven dock krocka. Offentligheten har som övergripande arbetsuppgift att samverka med andra aktörer, och har likt ansatsen kring hållbar stadsutveckling ett mer långsiktigt perspektiv. Detta då offentlig verksamhet inte skall vara vinstdrivande på samma sätt som privata företag. För privat sektor, vars huvudsakliga uppgift snarare är att maximera intäkter och minimera utgifter, kan samverkan således bli till en mer direkt kostnad. Det ingår helt enkelt inte i ett företags kärnverksamhet att lägga tid på att samverka.

*”Många offentliga institutioner har det (samverkan) som kärnverksamhet och i sin arbetsbeskrivning, medan all tid man i privat sektor lägger på sådant är förlorad tid i någonting annat.”* (Schönning, 2015).

Schönning (2015) nämner även att det har funnits tankar som har kretsat kring att utveckla finansieringsmodeller som skulle underlätta för en offentlig-privat samverkan. Dessa hypotetiska modeller var upplagda så att företag skulle få ersättning för den tid de lade på att samverka exempelvis med offentligheten. Detta för att privat sektor skulle bli mer villig till att faktiskt samverka, men också för att de skulle få betalt för den tid som annars skulle gå till spillo.

Det tycks vara så att offentlig och privat sektor arbetar kring olika tidshorisonter, något som kan förklara varför samverkan för en hållbar stadsutveckling ibland inte fungerar. En ovilja och okunskap kring hållbarhetslösningar hos privata aktörer, så som exempelvis fastighetsägare och byggbolag, kan också leda till en sämre utveckling. På ett liknande sätt som ett innovationssystem (Henning et al., 2010), krävs det att ett kunskapsflöde finns i det kringliggande landskapet och som både internaliseras och externaliseras. För att vara medveten om en gemensam utmaning, måste således information och kunskap nå samtliga involverade aktörer.

Ytterligare en aspekt kring detta, som Schönning (2015) menar kan vara avgörande, är faktumet att bra samverkan kan ta mycket längre tid att bygga upp än nuvarande strukturer tillåter. Samverkan kan ibland tas för givet och den generella inställningen till processen ter sig ibland aningen naiv. Han menar på att det kan finnas en viss tankebana, speciellt hos offentlig sektor, som tyder på att samverkan kring ett projekt där medlemmarna inte känner varandra kan påbörjas direkt och leverera resultat omgående. Så är inte fallet. Samverkan, och speciellt en välfungerande sådan, kan ta lång tid att uppnå. Schönning (2015) lyfter fram ett personligt exempel där han själv satt med i ett samverkansforum. Den gången tog det över ett och ett halvt år innan gruppen verkligen kunde leverera och känna att samverkan fungerade. Innan det stadiet var de enbart olika personer från olika organisationer, som alla skyddade sina respektive intressen. Detta fenomen är även något som går att finna i texterna som publicerats av Delegationen för hållbara städer (2012b):

*”Att förverkliga visionen om den sammanhållna och mångfunktionella staden förutsätter helhetssyn, samverkan och ett organisatoriskt systemtänkande, i motsats till dagens sektoriserade stuprörstänkande och stuprørsagerande där varje aktör prioriterar sitt särintresse, och varje problem hanteras skilt från andra problem.”* (Delegationen för hållbara städer, 2012b:16).

Påståendet att samverkan i många fall kan ta väldigt lång tid går att koppla till resonemanget att samverkan kan bli till en direkt kostnad för företagen. Det kan nämligen te sig

problematiskt om de skall lägga ner så pass lång tid på att samverka, när det samtidigt kan leda till direkta förluster för företaget. Ytterligare en relevant aspekt är den projektifiering som ofta råder i arbetet med hållbar stadsutveckling. Det kan finnas en risk i att projekttiden är kortare än den faktiska processen det tar att bygga upp en välfungerande samverkan. Exempelvis Bell & Morse (2004) menar även på att en ökad projektifiering och mål med kortare tidshorisont inte är helt önskvärdt när det kommer till hållbar stadsutveckling och andra storskaliga utmaningar. Dessa kräver istället ett mer långsiktigt arbete och perspektiv.

En annan generell utmaning med samverkansprocesser som Olofsson (2015) lyfter fram är att få alla inblandande aktörer att avsätta den tid som de åtagit sig att lägga i ett specifikt projekt. Anledningen till att så inte sker kan ha flera olika orsaker. Det kan handla om att förståelsen för syftet med själva samarbetet inte är tillräcklig eller att det råder brist på information/kommunikation mellan olika aktörer. Det kan även handla om att det sker någon form av omorganisering inom olika organisationer eller att vissa nyckelpersoner tar tjänstledigt eller föräldraledigt. Inom de flesta samverkansprocesser finns det oftast inget vite eller dylikt som utgår om en viss aktör inte avsätter den tid som de från början åtagit sig. Istället förväntas sådana problem lösas med hjälp av god dialog. Olofsson (2015) menar på att det allt som oftast är omöjligt att tvinga fram engagemang och intresse från olika aktörer i samverkansprocesser. Istället är det viktigt att en dialog förs, framförallt driven av den styrande aktören i projektet, där potentiella förändringar med processen diskuteras. Det är även viktigt att lyfta fram vilka vinster som finns med att vara inkluderade i den här specifika processen, för att få de olika aktörerna att avsätta den initialt överenskomna tiden.

### 4.3 Att förstå andra sektors behov

Behov är ett begrepp som är ständigt återkommande när det kommer till diskussioner kring samverkan mellan offentliga och privata aktörer. Lagnevik (2015) diskuterar detta i kontexten av att offentlig sektors önskemål och behov ibland anses som luddiga av privat sektor, som inte riktigt förstår vad som efterfrågas. Eriksson et al. (2015) belyser också denna problematik men menar att problemet finns på båda sidor:

*”Det framträder också ett behov av att kommuner och företag behöver få större förståelse för varandra, och att veta vad den andra parten har för utgångspunkter och förutsättningar. Förutfattade meningar, attityder och bristande resurser inom kommunerna, liksom inom företagen, kan försvåra samverkansprocesser.”* (Eriksson et al., 2011:23).

Denna problematik kan således leda till en sämre samverkansprocess, då kommunikationen de båda sektorerna emellan kan tryta och rinna ut i sanden. Diskussionen kring behov är något som även Schönning (2015) tar upp och vidgar. Han håller med Lagnevik (2015) kring att offentligheten måste bli tydligare i att framföra sina behov, men även att de på ett bättre sätt måste kunna ta tillvara på den privata sektorns behov.

*”Jag tror att vi i offentligheten generellt är väldigt dåliga på att verkligen förstå företagens behov. Jag tror att vi ofta gissar vad de har för behov, och så skapar vi idéer och projekt utifrån vad vi bedömer vara deras behov istället för att verkligen lyssna på deras behov och önskemål. Och det gör ju att offentliga organ ibland gör sig till en uttolkare kring vad företagens behov är, istället för att verkligen se till och lyssna på dem och sitta med, så*

*spekulerar man istället och då kanske man hamnar långt ifrån företagens egentliga verklighet.” (Schönning, 2015).*

Ovanstående citat belyser således också det faktum att behovsdiskussion och behovet av tydlighet kan gå i olika riktningar. Offentlig sektor måste, förutom att bli mer konkret med sina och exempelvis stadens behov, också kunna lyssna och ta till sig företagens behov och önskemål. Ett problematiskt förfarande uppdragas dock då offentlig sektor ibland agerar tolkare av företagens behov. Detta ter sig problematiskt i när samverkan sektorerna emellan är svåruppnåelig, men också när de faktiska behoven inte presenteras på ett korrekt sätt. Behov, önskemål och eventuella lösningar som rör exempelvis hållbarhetsinnovationer kan bli fel när dessa baseras på tolkningar istället för konkret dialog. Detta kan i sin tur leda till problem med att införa hållbarhetsinnovationer som sedan sprider sig i systemet och samhället i stort. Olofsson (2015) belyser också en annan problematik där hon konstaterar att det ofta är mycket svårt att involvera privata fastighetsägare i samverkansprocesser. Något som exemplifieras med följande citat:

*”Det handlar om att vi inte är tillräckligt duktiga på att förklara vad de kan få ut av ett samarbete med kommunen, att de är en viktig spelare i den hållbara stadsutvecklingen och att det är en affärsmöjlighet för deras del samtidigt som vi utvecklar staden i en hållbar riktning.” (Olofsson, 2015)*

Hon lyfter dessutom fram att det behövs ett ömsesidigt kunskapsutbyte mellan offentlig och privat sektor för att behoven ska bli tydligare. Kommuner måste förstå att företagen har som övergripande mål att gå med vinst. På samma sätt måste kommunerna förstå att om det går bra för ett lokalt företag leder det till positiva effekter för staden i ett större perspektiv, exempelvis genom ökad sysselsättning. Det är med andra ord viktigt att kommunerna förstår sig på näringslivets drivkraft för att de ska komma in i de större samhällsprocesserna. Likaså måste privata aktörer vara medvetna om att offentlighetens övergripande mål är att arbeta för samhällsnyttan. Ett faktum som inte behöver krocka med näringslivets vinstdrivande syfte, utan det kan även finnas stora vinningar för privata aktörer att arbeta mot en mer hållbar stadsutveckling (Olofsson, 2015).

För att återkoppla till *governance* (Torfing, 2005), bör fungerande nätverk och samverkan alltså redan råda för att implementeringsfasen skall fungera på önskvärt sätt. Råder det tvivel och okunskap kring detta, kan samverkansproblematiken i sig alltså leda till en försämrad och långsammare hållbarhetsprocess. Schönning (2015) nämner också något han kallar vid ett ”gisslantagande”, ett slags kidnappande. Detta uttalande bottnar i att företagen ibland kan känna sig tvingade till olika samverkanskonstellationer endast på grund av att det ser bra ut att ha med företagen. Privat sektor utgörs inte sällan av en minoritet i dessa samverkansforum, och det kan vara svårt för dem att framföra sina behov på ett korrekt sätt. Detta är dock inget som behöver vara exklusivt för privat sektor, utan även representanter och aktörer från offentligheten kan uppleva detta gisslantagande. Enligt Schönning (2015) handlar denna problematik i grund och botten om vikten av att faktiskt lyssna och försöka förstå respektive sektors behov. Samverkan bör inte kännas tvingad eller bottna i att det ”ser snyggt ut” att ha med en viss aktör. Andersson (2015) menar också att det kan finnas problem från båda håll när det kommer till offentlig och privat sektors förståelse av varandras behov. Han tror dock att det kan finnas skillnader mellan olika kommuner och företag. I slutändan menar Andersson (2015) däremot att samverkan och behovsförmedling i grund och botten handlar om människor och vilken vilja som finns att

förstå sig på varandra. Därmed läggs ett nytt perspektiv på samverkansproblematik in som istället är kopplat till den mänskliga faktorn och även, i sin yttersta förlängning, till enskilda individer.

För att utveckla resonemanget kring behov lyfter även Schönning (2015) fram att offentligheten måste bli bättre på att tydligare formulera samhällets behov, önskemål och krav. Tydlighet är viktigt och han nämner även, utifrån sin erfarenhet från Länsstyrelsen, att de ibland kunde uppleva att kommuner ställer alldeles för låga krav på exempelvis byggföretag eller andra privata exploatörer. Istället för att försöka övertala dessa exploatörer att bygga och utveckla mer hållbara lösningar, ger de istället vika för företagen som får bygga vad de vill. Detta gäller enligt Schönning (2015) speciellt mindre kommuner som vill locka till sig en större och mer skattebringande befolkning. Istället för att förhandla med dem gavs de fria tyglar utan att det ställdes krav. Kommunen såg det enbart som positivt att det skulle byggas, satsas och utvecklas i just den kommunen.

*Man måste stå upp för det man vill göra, ställa krav, och det tror jag till syvende och sist att företagen är beredda att acceptera.”* (Schönning, 2015).

Detta är ett intressant uttalande, då det i vissa avseenden kan tolkas som att kommuner (offentlig sektor) inte tänker långsiktigt eller i linje med hållbar stadsutveckling. Då kan samverkansprocessen i dessa fall knappast ses som något som bidrar till en hållbar utveckling i stort. Schönning (2015) nämner lathet som en betydande faktor till varför förfarande kan se ut på detta vis. Det är lättare och smidigare att överlåta processen till företagen och låta dem bygga exempelvis villamattor på marken, då detta lockar till sig ett mer köpstarkt klientel. Ett förfarande som i sin tur ökar kommunens skatteintäkter. Detta kan också tolkas som att maktförskjutningen kopplat till *governance* (Torfing, 2005; Lange, 2009) leder till en ökad makt hos privat sektor och exempelvis byggföretag. När samverkan mellan offentlig och privat sektor inte är välfungerande, eller överhuvudtaget existerande, kan detta alltså leda till att den hållbara utvecklingen i stort blir skev. Hållbarhetsinnovationer implementeras inte, onödigt mycket mark tas i anspråk och det finns ingen långsiktighet i planeringstänket.

## 4.4 Sammanfattning

Detta kapitel belyser en mer generell samverkansproblematik som har kunnat skönjas i det insamlade materialet. Förfaranden kring olika sektorerers behov har presenterats och klarlagts. Behovsaspekten har visat sig vara en relativt stor del av den problematik som finns, då de båda sektorerna i många fall haft svårt att på ett tydligt sätt kunna definiera och framföra sina respektive behov. Ett faktum som kan resultera i att eventuella lösningar inte levereras i tid. Olika tidsperspektiv och kostnader kopplat till samverkan har också presenterats. Krockar mellan de båda sektorernas tidsperspektiv har identifierats, där den privata sektorns kortare, mer vinstbetonade perspektiv inte alltid sammanfaller med arbetet kring en hållbar stadsutveckling och offentlighetens längre tidshorisont. Detta i sig bildar ett samverkansproblem, då det kan bli till en direkt kostnad för privata företag att samverka med offentlig sektor. Det har även visat sig att det är möjligt att göra vinster på hållbar utveckling, men att inte alla aktörer ser potentialen i detta.

## 5. Resultatredovisning del II

### - Innovationsplattform Malmö Sydost som arena för offentlig-privat samverkan

#### 5.1 Vad är en innovationsplattform?

I slutet på 2012 upprättade Vinnova (Verket för innovation – Sveriges innovationsmyndighet) en utlysning vid namn *utveckling av innovationsplattformar för hållbara attraktiva städer* inom programmet *utmaningsdriven innovation – samhällsutmaningar som tillväxtmöjligheter*. Utlysningen gav aktörer från olika regioner och kommuner i Sverige möjlighet att söka bidrag för att stödja utvecklingen av en så kallade innovationsplattform. Vinnova formulerade syftet med utlysningen på följande sätt:

*"[...] att stödja konstellationer av aktörer att utveckla innovationsplattformar med fokus på innovativa lösningar inom förvaltning, renovering och upprustning av befintliga områden och/eller utveckling av nya stadsdelar."* (VINNOVA, 2012).

Dessa samarbetsplattformar var med andra ord tänkta att ge de involverade aktörerna möjlighet för att testa och utveckla nya lösningar som kan skapa en ökad hållbar utveckling inom samhällsbyggnad och stadsplanering. Ett krav på plattformarna var att de skulle anamma ett holistiskt perspektiv i sitt arbete. Således kunde inte fokus enbart förläggas på exempelvis socioekonomiska frågor, byggnation eller transport/logistik, utan samtliga sådana aspekter skulle inkluderas i ett system- och helhetsperspektiv på det område som åsyftades (VINNOVA, 2012).

VINNOVA (2012) definierar mer specifikt en innovationsplattform som ett formaliserat samarbete mellan en mängd aktörer som arbetar med innovation och forskning inom det valda området. Sådana aktörer inkluderar exempelvis offentliga organisationer, privata organisationer, representanter från ideell sektor och universitet. Det finns däremot ett krav på att representanter från företag, kommuner och någon form av forskningsorganisation medverkar i plattformen. Det ska även finnas en gemensam vision rörande plattformens utveckling hos de medverkande aktörerna. Likaså ska det finnas en operativ ledning med ett aktivt ledarskap, en gemensam budget samt ett beslutande organ där samtliga intressenter är representerade. Även kravställare, kunder och användare ska finnas representerade i plattformen. Ett utbyte av kunskap, teknologi, kompetens och problemställningar ska ske i det kontinuerliga arbetet inom plattformen. En ytterligare aspekt är att projektet till en början ska fokusera på ett specifikt geografiskt område (exempelvis en stadsdel) för att sedan arbeta mot att sprida sina idéer och lösningar på såväl en nationell som internationell arena.

Till varje innovationsplattform bidrar Vinnova med maximalt 50 procent av de totala projektkostnaderna. Alltså förväntas aktörerna inom innovationsplattformen själv stå för resterande del av finansieringen (VINNOVA, 2012). Olofsson (2015) poängterar däremot att det är möjligt att söka exempelvis EU-bidrag och andra finansiella bidrag för att fylla upp den delen som Vinnova inte finansierar, och därigenom få 100 procent utomstående finansiering inom många projekt. I juni 2013 beviljades fyra städer; Göteborg, Malmö, Borås och Lund,



bidrag för att utveckla innovationsplattformar. Tillsammans fick de dela på 36 miljoner kronor från Vinnova där Malmö blev beviljat mest med 10 miljoner kronor och Borås minst med 8 miljoner kronor (VINNOVA, 2013).

Lund Innovation vilket är Lunds innovationsplattform, går numera under namnet Future by Lund, har bland annat fokus på utvecklingen av Brunshög i nordöstra Lund och nybyggnationen runt forskningsanläggningarna ESS och Max IV. Fokus har vidare förlagts till tre utmaningar för framtidens städer; smarta energisystem, ljus och belysning samt mobilitet. I Borås innovationsplattform fokuseras arbetet framförallt på stadsdelen Norrby där befintlig bebyggelse ska utvecklas och en nybyggnation ske. Målet är att finna innovativa lösningar och göra området till en referensmiljö för arbetet med såväl ekonomiska som ekologiska, kulturella, tekniska och sociala utmaningar. Göteborgs innovationsplattform har istället en mer lärdomsfokuserad målsättning. Tanken är att olika pilotprojekt i staden ska knytas samman och att lärdomar ska kunna dras från det innovativa arbete som sker i dessa projekt. Malmös innovationsplattform har fått namnet Malmö Sydost och fokuserar på en upprustning av miljonprogramsområdena i de sydöstra delarna av Malmö (VINNOVA, 2013). Den här innovationsplattformen kommer att behandlas mer ingående under en egen rubrik, eftersom uppsatsen fokus är förlagt på Malmö.

Viktigt att lyftas fram är att de fyra innovationsplattformarna skiljer sig åt när det kommer till arbetssätt. Ett faktum som poängteras av flera av intervjupersonerna, däribland Johnsson (2015) och Pelin (2015). Skillnader som lyfts fram är exempelvis att Future by Lund har ett mer visionärt arbetssätt medan Malmö Sydost arbetar med mer konkreta lösningar i miljonprogramsområdena. Innovationsplattformarna kan också starkt kopplas till begreppet *Triple Helix*, och till och med ses som ett praktiskt exempel på hur teorierna rörande detta begrepp har applicerats i en konkret kontext. Grundpelarna för *Triple Helix* är ett samarbete mellan offentlig sektor, privat sektor och forskningsvärlden; något som också var ett av Vinnovas krav för att stöd till en innovationsplattform skulle beviljas. Med andra ord vilar innovationsplattformarna på de premisser som *Triple Helix* teorierna ställer upp, där syftet är att suddas ut gränserna mellan företag, offentliga organisationer och akademien (exempelvis Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Lundberg, 2013).

## **5.2 Hållbar stadsutveckling i befintlig bebyggelse – upprustning av miljonprogramsområden och samverkansproblematik**

Hållbar stadsutveckling förknippas, och handlar, ofta om att tänka, utveckla och bygga nytt. Att enbart satsa på nybyggnationer är dock något som inte alltid anses varken hållbart eller eftertraktat, då det i dagens städer finns ett oerhört stort behov kring upprustning och utveckling av befintlig bebyggelse. Utvecklingen bör istället styras i riktningen att tänka nytt, även i befintliga kontexter. Ett ämne som allmänt knyter an till detta är upprustningen av miljonprogramsområden. I Sverige, under de så kallade rekordåren 1961-1975, byggdes det ungefär 1.4 miljoner bostäder. Många utav dessa räknas till miljonprogramsbostäder, som byggdes för att tackla en ökande befolkning i landet. Idag står ungefär 600 000 av dessa bostäder kvar, runt om i Sverige. Många av dessa byggnader och bostäder är i relativt dåligt skick (Formas, 2012). Det kan vara väldigt kostsamt att rusta upp dessa områden, samt ta väldigt lång tid. Eftersom arbetet med miljonprogramsområdena är omfattande och relativt

nytt, kan det dock visa sig bli till en bra arena för utvecklingsarbete. Det bör finnas mycket att lära sig kring processer som rör hållbar stadsutveckling i befintlig bebyggelse.

Det finns dock mycket att vinna vid en eventuell upprustning; människor får bättre boendestandard, byggnader blir mer miljöanpassade och det finns långsiktiga ekonomiska incitament i förfarandet. Fastighetsägare tjänar på att äga eftertraktade bostäder med gott rykte som drar mindre energi och kostar mindre att förvalta. Samtidigt måste kapital för denna upprustning frigöras, något som exempelvis skulle kunna komma från hyreshöjningar. Ett förfarande som i sin tur kan leda till en förskjutning och marginalisering av de personer som i dagsläget bor där; de hade inte haft råd att bo kvar. Formas (2012) skriver även att en energieffektivisering av miljonprogramsbyggnader kommer att ske, men den takt de planerar att upprustas i är för långsam för landets högt uppsatta mål. De tar även upp att företagsekonomiska vinster går att göra, och kan räknas som reella mål, vid en eventuell upprustning. Det som kan anses som problematiskt är dock att det fortfarande tar tid. Kapital måste tillskjutas och det finns inga direkt användbara metoder, modeller och lösningar; förutsättningar skiljer sig alltid från område till område.

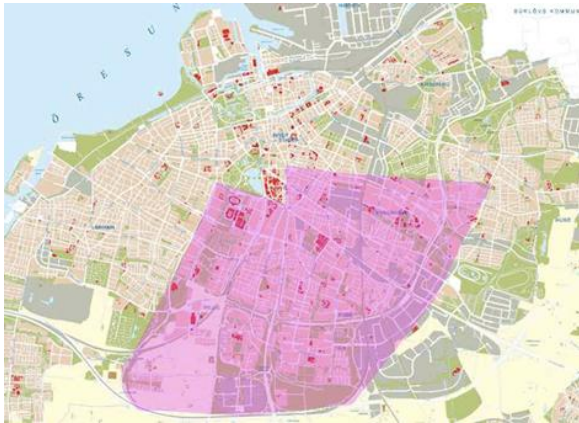
*”Många av dagens planeringsverktyg togs ursprungligen fram för att underlätta ett storskaligt industrialiserat byggande av bostäder under miljonprogrammets utbyggnad. Dagens stadsbyggnadsuppgifter består i hög grad av komplettering och justering i befintliga stadsmiljöer och utveckling av blandstäder och då fungerar verktygen sämre.”* (Delegationen för hållbara städer 2012b:17).

Som ovanstående citat belyser kan det tolkas som att det finns en stark vilja i att rusta upp exempelvis miljonprogramsområden, men de rätta verktygen och samverkansmodeller har ännu inte nått ett tillräckligt välutvecklat stadium för att arbetsprocessen skall vara välfungerande. Delegationen för hållbara städer (2012b) menar på att denna problematik är ett definitivt hinder för den hållbara stadsutvecklingen. Samtidigt trycker de på vikten av just ett arbete som är mer gränsöverskridande och horisontellt. Det finns tydliga kopplingar till utmaningsdriven och social innovation, där de närbesläktade ansatserna också ämnar stärka gränsöverskridande samverkan och uppmuntra människor att vara aktiva i dessa brytningspunkter (VINNOVA, 2012; Augustinsson, 2011). Det finns alltså ett konkret hållbarhetsproblem i att samverkan, och exempelvis gränsöverskridande processer, som rör upprustning av miljonprogramsområden inte fungerar tillräckligt bra.

### **5.3 Innovationsplattform Malmö Sydost**

En innovationsplattform kan, som tidigare nämnt, ses som en slags arena med ett uttalat samverkansförfarande mellan olika aktörer som strävar efter att öka kunskap, samverkan och innovationskapaciteten inom ett visst område. När det kommer till Innovationsplattform Malmö Sydost är detta område hållbar stadsutveckling, och närmare bestämt upprustning av miljonprogramsområden. Det finns över 30 000 bostäder i Malmö som byggdes under miljonprogramstiden, och av dessa ca 30 000 finns 25 000 i Malmös sydöstra delar. Området är i stort behov av förnyelse, och huserar en befolkning som bland annat står inför stora socioekonomiska utmaningar (Innovationsplattform Malmö Sydost, 2012).

Plattformen ämnar använda den fysiska förnyelsen av miljonprogramsområden som en slags utgångspunkt för övrig utveckling, och samtidigt rusta upp dessa och göra de mer hållbara och attraktiva. Plattformen skall bli till en arena där nya samverkansformer och projekt kan



*Figur 5.1: Innovationsplattform Malmö Sydosts forskningsområde (Malmö stad, 2015a)*

generera innovationer, som i sin tur skall hjälpa till att driva utvecklingsarbetet framåt. Det finns en stor potential för samverkansmodeller, eftersom det inte bara är i Malmö eller Sverige dessa områden är i behov av upprustning; utan hela Europa. En del av problematiken ligger dock i att en generaliserbar och välfungerande modell för att rusta upp dessa områden ännu inte synat dagens ljus. I dagsläget finns det, generellt sett, två stycken modeller som används vid upprustning av större områden; massiva kommunala tillskott eller massiva

hyreshöjningar. Ingen av dessa befintliga modeller anses tillräckliga för utmaningen (Formas, 2012). Arbetet Innovationsplattform Malmö Sydost gör skulle alltså kunna råda bot på den problematik som Delegationen för hållbara städer (2012b) lyfter fram; nämligen att arbeta med upprustningen av miljonprogramsområden på nya sätt och ta fram nya modeller som även skall kunnas appliceras i andra kontexter.

Projektet innovationsplattform Malmö Sydost leds av Malmö stad som nära samarbetar med en grupp centrala aktörer från akademien samt aktörer från näringslivet som ska vara relativt neutrala sett ur ett konkurrensmässigt perspektiv. Viktiga aktörer som kan nämnas i denna grupp är förutom Malmö Stad; Region Skåne, Media Evolution, E.ON, MKB, SLU Alnarp, Malmö Högskola och Lunds Universitet. Även den ideella sektorn involveras inom ramen för projektet, där innovativa aktörer ska undersökas för att på längre sikt inkluderas i innovationsplattformen. Centralt i projektet finns fastighetsägare som beställare samtidigt som bland annat myndigheter och leverantörer åtar sina respektive roller som kravställare (Innovationsplattform Malmö Sydost, 2012).

Arbetet inom Innovationsplattform Malmö Sydost är indelat i 7 stycken arbetspaket som representerar slutgiltiga mål med arbetet samt vilka medel som är tänkta att användas för att uppnå dessa (Innovationsplattform Malmö Sydost, 2012). Dessa arbetspaket presenteras var för sig härunder:

**Arbetspaket 1:** Behandlar projektledning där Malmö Stad som tidigare nämnt är projektledare. Projektet består av tre lager av samverkan som främst är baserat i den "inre kretsen" som presenterades ovan. Därtill har sedan varje arbetspaket varsin projektledare.

**Arbetspaket 2:** Detta paket syftar till teknisk utveckling av byggnader i miljonprogramsområdena. Här har projekt i såväl Rosengård och Holma som Lindängen och Lorensborg genomförts. Syftet har framförallt varit att arbeta med energieffektivisering, det vill säga minska energiförbrukningen i dessa områden.

**Arbetspaket 3:** Syftar till att skapa en fysisk utveckling av bostadsområdena i Malmö Sydost samt integrera de med dess omgivning. Här har det bland arbetats med utveckling av

gårdsmiljöer genom innovationer rörande exempelvis förtätning, förbättrad mobilitet genom att arbeta med kollektivtrafik, samt boendesamverkan i förvaltning.

**Arbetspaket 4:** Detta paket jobbar med social och ekonomisk utveckling för de boende i områdena. Här står bland annat brukardriven stadsutveckling i fokus som syftar till att skapa ägarskap och stolthet till stadsmiljöer vilket exempelvis är tänkt att leda till ökad trygghet. Även sociala innovationer behandlas inom detta paket där bland annat stadsodling står i fokus.

**Arbetspaket 5:** Fokuserar på handling i samverkan som syftar till att skapa organisatoriska innovationsmodeller där en helhetsbild anammas. Här ska varje deltagande aktör bidra med minst en medarbetare till varje process, som fungerar som "lärling". Dessa lärlingar kan sedan utvecklas till självgående innovatörer som i sin tur kan lära sina medarbetar.

**Arbetspaket 6:** Syftar till att upprätta nya affärs- och finansieringsmodeller. Här har bland annat bygga om dialogen utvecklats från en mindre grupp involverade aktörer till en mer tvärsektoriell dialog. Här arbetas det dessutom med klimatinvesteringar för att uppnå Malmös ambitiösa klimatmål och även för att utveckla attraktiviteten i sydöstra Malmö.

**Arbetspaket 7:** Det sista paketet syftar till att plattformen ska vara en urban global innovationsarena. Det innebär bland annat att starta samtal med ledande städer i olika världsdelar om potentiella samarbeten på lokal nivå. Här arbetas det även med IP och relationer, global best practice samt organisationsformer.

Innovationsplattformen Malmö Sydost anammar ett tydligt *Triple Helix* förfarande (exempelvis Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), som även var ett av kraven från Vinnova. Här inkluderas betydande representanter från såväl offentlig sektor som näringslivet och akademien, samtliga dessa anses ha mycket att vinna av att vara inblandade i plattformen. Representanter från innovationsplattformen menar på att plattformen har haft stor nytta för Malmö, genom att det exempelvis arbetas för att öka stadens attraktivitet, ta itu med stadens stora utmaningar samt skapa internationella samarbetsmöjligheter. Exempelvis har en tillgång till teknik, kunskap och tjänster uppstått för exempelvis fastighetsägare och byggherrar i området, ett faktum som lyfts fram Andersson (2015). Genom plattformen går det att framtidssäkra fastigheter med moderna lösningar och lägre resursförbrukning, samtidigt som det ges möjligheter att förbättra den socioekonomiska situationen i området (Innovationsplattform Malmö Sydost, 2012).

Akademins roll är istället som kunskaps – och forskningspartners som bidrar med spetskompetens och utvärdering/följforskning. Här finns möjligheter att utveckla nya metoder och ny kunskap som kan öppna upp nya forskningsansatser, kompetensområden och internationella samarbeten kring samspelet mellan tekniska och sociala frågor (Innovationsplattform Malmö Sydost, 2012). Som tidigare nämnt skiljer sig Innovationsplattform Malmö Sydost märkbart åt från övriga innovationsplattformar i Sverige, både när det kommer till arbetssätt och organisation. Olofsson (2015) lyfter exempelvis fram att när representanter från Malmös innovationsplattform möter representanter från övriga innovationsplattformar är de ofta imponerade och nyfikna över hur Malmö har lyckats så pass väl med att styra upp samverkansprocesserna inom plattformen. Ett faktum som belyser att innovationsplattform Malmö Sydost får anses ha

lyckats väl med sitt upplägg och angreppssätt. Hur detta upplägg mer specifikt ter sig kommer att behandlas mer ingående under nästa rubrik.

## **5.4 Malmö Sydost som arena för offentlig-privat samverkan**

I det här avsnittet kommer en djupare analys av Innovationsplattform Malmö Sydost att genomföras. Här kommer plattformen som arena för offentlig-privat samverkan att behandlas samt vilka fördelar och incitament det finns att gå med i plattformen lyftas fram. Vad arenan har att erbjuda och hur den fungerar som mötesplats för olika aktörer kommer även att analyseras närmare. Därtill är specifika aktörers roll och betydelse i innovationsplattformen något som undersöks. Det insamlade material som ligger till grund för den här delen, består framförallt av intervjuer med olika respondenter som är inblandade i innovationsplattformens praktiska och dagliga arbete.

### **5.4.1 Plattformen som mötesplats**

Ett av de viktigaste och mest grundläggande syftet med Innovationsplattform Malmö Sydost är att aktörer från såväl privat och offentlig sektor som akademien och den ideella sektorn ska ha möjlighet att träffas och gemensamt starta olika typer av innovations- och samverkansprocesser. Som flera framstående forskare och olika typer av utredningar har konstaterats så kan inte en enskild aktör lösa de problem och utmaningar som den moderna staden ställer upp. Det krävs att nya konstellationer för samverkan upprättas, där en myriad av olika aktörer agerar tillsammans för att arbeta mot en hållbar stadsutveckling (Delegation för hållbara städer, 2012a). Innovationsplattform Malmö Sydost är ett försök till att upprätta en sådan arena, där aktörer som antagligen inte hade samarbetat utanför plattformen kan träffas och dra nytta av varandras kompetenser och kunskap.

För att förstå sig på hur plattformen fungerar som mötesplats är det viktigt att gå igenom de steg som startade hela processen. Innovationsplattform Malmö sydost har en fast uppsättning så kallade partners som har varit med sedan starten. I uppstartsfasen skrevs ett partnerskapsavtal under av samtliga involverade aktörer som bland annat behandlade hur mycket tid varje enskild aktör skulle investera i plattformen. Detta dokument var ganska omfattande eftersom det handlar om innovationer och inhyser även frågor rörande exempelvis affärshemligheter (Olofsson, 2015). Edelstam (2015) belyser att det tog tid att upprätta hela konsortiet med alla dess delar i uppstarten. Processen blev försenad och först efter 12-18 månader var arbetet där de trodde att det skulle vara redan i uppstarten. Till en början var bland annat vissa företag tveksamma till att gå med i plattformen. Det fanns exempelvis frågor rörande hur medfinansiering skulle gå till, framförallt från mindre företag. Både Edelstam (2015) och Olofsson (2015) lyfter fram att det än idag finns medlemmar i plattformen som inte har varit särskilt aktiva, och det finns även aktörer som inte har varit involverade i några projekt överhuvudtaget. Olofsson (2015) tror att det beror på att kommunen inte har varit tillräckligt tydlig med att plattformen erbjuder staden som testarena för nya innovationer.

Partnerskapsmötena lyfts fram som ett koncept där aktörer får möjlighet att mötas inom innovationsplattformen. Till dessa träffar bjuds en stor bredd av aktörer in, även sådana som inte är involverade i plattformen. Mötena har olika teman, exempelvis har matchmaking varit ett tema, och Olofsson (2015) menar på att de här mötena i sig gör att det händer saker. Dessa partnerskapsmöten lyfts fram av både Pelin (2015) och Olofsson (2015) som en viktig del av mötena som sker inom plattformen och som en grund till den lyckade organisationsstrukturen. Möten hålls ungefär varannan månad, till vilka samtliga partners bjuds in och även övriga aktörer som arbetar med innovationer. Olofsson (2015) belyser även att Innovationsplattformen är öppen för alla, vilket innebär att nya aktörer har möjlighet att gå med i plattformen om det finns intresse. Det går däremot inte att få en budget från Vinnova i efterhand, utan den är låst till de medlemmar som var med från början. De aktörer som vill gå med i efterhand får därmed avsätta tid som de inte får tillbaka, men de får å andra sidan tillgång till arena. De aktörer som går med i efterhand måste däremot likt andra också skriva under ett partnerskapsavtal.

Olofsson (2015) menar på att Innovationsplattformen Malmö Sydost är ett bra sätt att facilitera offentlig-privat samverkan. Hon lyfter fram att Malmö Stad tidigare inte varit särskilt duktiga på att involvera näringslivet i olika projekt. Hon jämför Malmö Sydost med övriga innovationsplattformar som inte har särskilt mycket externa partners. Hon menar på att det har varit ett medvetet och lyckat val att ha en bredd i näringslivet, något som det går att se resultat av nu eftersom det kommit fram många innovationer ur plattformens projekt. Olofsson beskriver näringslivets roll i Innovationsplattformen jämfört med andra projekt på följande sätt:

*”Vi har med näringslivet i många andra projekt men då har de oftast en väldigt tydlig roll och det handlar inte om innovation, det kan handla om hållbar stadsutveckling men det kan också vara väldigt styrt vad som ska göras inom projektet, vilket många projekt är. Inom plattformen säger vi ”ok vi gör det här” men sker det något annat är det bara ett mervärde, och det är ett mervärde som vi har låtit existera.” (Olofsson, 2015).*

Hon belyser därtill att Malmö Stad i form av miljöförvaltningen oftast inte är med i många av de här processerna, utan att deras roll snarare handlar om att facilitera, koordinera och agera som katalysator för andra aktörer. Olofsson (2015) lyfter dock fram de andra aktörerna och att de faktiskt fått en arena att mötas på, där kan nämligen aktörer som aldrig tidigare samarbetat träffas. Hon lyfter fram den här aspekten som kanske det mest spännande med Innovationsplattform Malmö Sydost, nämligen att de samarbetena som aldrig annars hade uppstått faktiskt har kommit igång. Dessa aktörer hade nämligen inte sökt upp varandra om det inte hade varit för plattformen. Johnsson (2015) belyser det här fenomenet på följande sätt:

*”Ingenting har direkt faciliterats av Malmö stad, jag har sökt upp de olika aktörerna och frågat vad vi kan åstadkomma tillsammans. Malmö stad har kanske faciliterat att vi har träffats på gemensamma träffar, men inte direkt parat ihop oss. De har skapat förutsättningarna för att vi faktiskt kan träffas.” (Johnsson, 2015).*

Även Edelstam (2015) och Stenqvist (2015) lyfter fram de här oväntade formerna av samverkan som uppstår inom plattformen som en viktig del i dess utveckling, och en anledning till att konceptet har blivit så pass lyckat som det är. Samtliga tillfrågade intervjupersoner menar också att det är de här ostrukturerade och från början oplanerade

mötena som är en av de mest intressanta aspekterna i plattformen. Olofsson (2015) belyser detta fenomen på följande sätt:

*”Många nya innovationer har uppstått inom plattformen, kanske inte genom ramen som vi från början byggde upp med exempelvis arbetspaket utan i mellanrummen. Om inte arbetspaketen hade funnits från början kanske inte de här mellanrummen hade uppstått, vilket är en intressant aspekt på det hela.”* (Olofsson, 2015).

De här mellanrummen syftar precis till de oplanerade projekt som olika aktörer inom plattformen tagit initiativ till själva och som inte har faciliterats eller styrts upp av Malmö Stad. Både Andersson (2015) och Johnsson (2015) belyser också de här mellanrummen och menar att bland det bästa med innovationsplattformen är möjligheten att komma i kontakt med nya aktörer och skapa projekt som aldrig annars hade blivit av. De lyfter därtill fram ett projekt som kom till genom just ett sådant här mellanrum, där de bägge träffades på egna noter för att starta en innovationsprocess. Inom detta projekt sammanstrålade E. ON, Schneider Electric och Trianon för att energieffektivisera 400 lägenheter i miljonprogramshus på Lindängen. Projektet innebar att varmvattenanvändningen i lägenheter skulle ses över och även att möjlighet till individuell mätning av vattenanvändningen skulle installeras i lägenheterna. Likaså skulle möjligheten till att upprätta solceller på husens tak undersökas. Johnsson (2015) menade på att detta är ett unikt samarbete som har uppstått inom ramen för innovationsplattformen och som kommer göra nytta för såväl miljön som samhället i stort och de boende. Detta är ett av flera exempel på projekt som har uppstått i vad Olofsson (2015) kallar mellanrummet som uppkommit utanför de ramar som sattes upp för innovationsplattformen från början.

## **5.4.2 Samverkansincitament**

För att en innovationsplattform skall kunna fungera som en arena för samverkan mellan offentliga och privata aktörer, bör det finnas en rad incitament till varför olika aktörer går med i plattformen. För att samverkan skall fungera på ett så bra sätt som möjligt, kan det anses skäligt att samtliga involverade parter får ut något av samverkansarrangemanget. Således kan det vara av vikt att belysa vilka incitament som kan leda till ett större engagemang och därigenom bättre offentlig-privat samverkan.

### **Samverkan med nya aktörer och extern finansiering**

Ett av de största incitamenten till att gå med i plattformen, enligt Olofsson (2015), är möjligheten att nyttja staden som testbädd. Delar av Malmö stad erbjuds alltså som en verklig och praktisk arena där nya lösningar kan testas. Detta testbäddförfarande behandlas mer ingående under ett senare kapitel. De lyfter dock fram andra incitament som är viktigare. På frågan varför de valde att gå med och engagera sig i plattformen och dess arbete, svarade samtliga privata aktörer vinstintresset. Företag måste tjäna pengar, finns det ingen möjlighet till detta, finns det således inget incitament till att gå med. Att det faktiskt är möjligt att tjäna pengar på hållbar utveckling är något som exempelvis Delegationen för hållbara städer (2012b) belyser. Exempelvis nämns den externa finansieringen här, vilket kan ses som ett incitament då riskerna för företagen minskas. Johnsson (2015) på E.ON menar

dock att pengar inte är allt. Arbetet i plattformen måste även vara tillräckligt kopplat och förankrat i den egna organisationen och arbetet som försiggår internt. Det behöver finnas tydliga utvecklingsmöjligheter, där arbetet med plattformen kan ske långsiktigt och strategiskt i kombination med utvecklandet av nya produkter och tjänster. Andersson (2015) nämner även att den kunskap som kan inhämtas via olika samverkansprojekt och samarbeten med exempelvis staden är av stort värde:

*”Jag har inte stött på några direkta hinder utan bara möjligheter. Vi fick till exempel vara med i ett EU-projekt rörande energieffektivisering och har fått mycket kunskap. Vi är ett litet fastighetsbolag och har inte alla kompetenser inom företaget, jag hade till exempel inte fört in 50 miljoner i Vårsången om inte Malmö Stad hade hjälpt till på olika sätt.”* (Andersson, 2015).

Således kan även extern kunskap vara ett incitament till att samverka rent generellt, men också till att gå med i exempelvis en innovationsplattform. Detta går att koppla till de teorier som rör exempelvis utmaningsdriven- och öppen innovation. Enligt dessa teorier finns inte tillräcklig kompetens inom den egna organisationen, således måste även extern kompetens inhämtas (exv. Roijackers, Vanhaverbeke & Wang, 2012; Henning et al., 2010).

Hade enbart pengar setts som ett incitament, hade problem kunnat uppstå i framtiden då plattformen inte kommer att ha extern finansiering för evigt. Exempelvis tar Edelstam (2015) upp faktumet att somliga av de privata företag som till en början gick med och skrev på kontraktet, faktiskt inte har gjort något arbete inom plattformen sedan uppstartsfasen. Johnsson (2015) tar även upp vikten av att utöka kontaktnätet med andra privata företag. Detta belystes som ett starkt incitament, då samverkan med andra företag där staden och utmaningen kan fungera som kontext, ansågs attraktivt.

Varken Johnsson (2015) eller Andersson (2015) påstår att det finns några nämnvärda samverkansproblem när det kommer till att samverka med offentlig sektor. Istället menar de att det handlar om vilja, hitta rätt personer och till viss mån tillfälligheter som ligger till grund för en fungerande samverkan. Stenquist (2015) menar dock på att slumpmässigheten nödvändigtvis inte behöver vara så slumpmässig, då processer ofta är mer designade än vad de ser ut.

*”Och det är också något som kräver en viss kompetens. Det finns många som håller på med hur sådana här innovationsprocesser egentligen utvecklas, och det är inte slumpartat arbete, man försöker på olika sätt att lära sig hur man kan styra sådana här ganska komplexa samverkansprocesser där många parter är involverade utan att tappa all styrfart.”* (Stenquist, 2015).

Spelet bakom kulisserna bör därmed anses som relevant, och kanske något som i större mån bör lyftas fram och blottas. Som ett mer generellt samverkansproblem lyfte exempelvis Schönning (2015) fram att samverkan ibland tas för givet. Samverkan tar tid och kan vara en komplex process att både designa och bygga upp för att den skall vara välfungerande (Stenquist, 2015; Edelstam, 2015).



## Fastighetskapital och samhällsansvar

Stenquist (2015) och Andersson (2015) anser också att vinstspåret är väldigt viktigt. Andersson (2015) lyfter fram att både samverkan och det arbete som rör hållbar stadsutveckling är bra för hans affärer och fastigheter. Även om det slutgiltiga målet är en mer hållbar utveckling, grundas inte detta enbart i välvilja. Det handlar om bra affärer och smarta lösningar. Exempelvis nämner Stenquist (2015) ett klassificeringssystem för fastigheter och byggnader, som löper från A till D, där A är bäst och D är sämst. Majoriteten av fastigheterna på Lindängen tillhör den sämsta gruppen, och är således klassificerade enligt D. Denna lägre klassificeringsgrad får konsekvensen att ägaren måste betala en kalkylränta, hos banken, som är 2-3 % högre vid eventuella investeringar då risken anses vara högre. Det ligger alltså i en fastighetsägares intresse att gradvis förflytta sina fastigheter så långt bort från en D-klassificering som möjligt, då det leder till mer pengar och en bättre ränta. Detta kan uppnås via exempelvis sociala investeringar och en bättre boendestandard, som i sin tur, förutom de vinster som kan göras, leder och bidrar till den hållbara utvecklingen genom ett slags samhällsansvar.

*”Kan man då gradvis flytta sina fastigheter från D till C så betyder det pengar för man får en bättre ränta. Samtidigt drivs ju värdet på fastigheterna uppåt, hur fastigheterna värderas x antal miljoner mer än tidigare, och då kan man ju med egna investeringar börja påverka sådana saker som sysselsättningsnivå, sociala nätverk, engagemang från hyresgäster, och sen med det kan man börja jobba med kommunen om investeringar i skolor, vilket också påverkar hur folk vill flytta och bo i Lindängen och bo i ens lägenheter.”* (Stenquist, 2015).

Samverkan med exempelvis Malmö stad, inom kontexten för Innovationsplattform Malmö sydost, kan alltså leda till vinster för fastighetsägare. Det kan bli till bra affärer för fastighetsägare att engagera sig i samverkansprojekt och hållbar stadsutveckling. Eriksson et al. (2011) skriver också att det rent generellt finns en outnyttjad potential för företag och annan privat verksamhet att engagera sig i processer som rör hållbar stadsutveckling. De nämner också att kompetensen hos privat sektor måste utnyttjas på ett bättre och mer effektivt sätt, samt att innovationsplattformar skulle kunna vara en arena som är behjälplig i sådana samverkansprocesser (Eriksson et al., 2011).

### 5.4.3 Testbäddar och matchmaking

Det har visat sig att det är viktigt att göra processer mer öppna och tillgängliga för fler aktörer. Öppenheten och kunskapsutbytet skall i sin tur leda till en förbättrad innovationsprocess, som i sin tur skall leda till att fler hållbarhetsinnovationer implementeras och bidrar till en bättre hållbar utveckling (Roijakkers, Vanhaverbeke & Wang, 2012; Henning et al., 2010; Hallin & Johansson, 2008). Ett faktum som är nära kopplat till detta är att nya innovationer och lösningar måste testas. De måste komma ut ur idéstadiet och testas i verkliga kontexter och på marknaden. Cooke & Eriksson (2011) diskuterar detta i en kontext som rör utmaningsdriven innovation:

*”It is interesting to see that in many countries this has put city-regions in a central position as test beds and innovation orchestrators. A strategic issue for the design of Grand Challenge initiatives is to organize a process that explores the value-creating opportunities related to*

*Grand Challenges or the uncontested market spaces between clusters ('white spaces')."*  
(Cooke & Eriksson 2011:19).

Innovationsplattform Malmö Sydost är inte enbart tänkt att fungera som en mötesplats för aktörer från olika sektorer, utan även som testbädd. Plattformen erbjuder staden som en slags testbädd för sina medlemmar. En testbädd handlar i grund och botten om att träffa andra aktörer och testa nya lösningar i verkliga kontexter. Testbäddar är något som exempelvis Olofsson (2015) lyfter fram, men även Edelstam (2015) diskuterar mycket kring testbäddar både som begrepp och arbetssätt för att accelerera innovationsprocesser och hållbar utveckling. Det anses generellt sett vara av väldigt stor vikt att faktiskt testa nya lösningar och innovationer i reella scenarion. Arbetssättet kring testbäddar kan anses vara ett tämligen nytt sådant, och fungerar inte alltid helt smärtfritt. Detta är något som ansvariga inom plattformen vill utveckla och utforma på ett bättre sätt. Enligt Olofsson (2015) är dock faktumet att de kan erbjuda staden, eller delar av den, som en testbädd ett tydligt incitament för plattformens medlemmar. Privata aktörer, som E.ON (Johnsson, 2015) och Trianon (Andersson, 2015), instämmer i att staden som testbädd var ett av de incitament som ledde till att de faktiskt valde att gå med i plattformen. Således en utav anledningarna till att engagera sig i plattformens arbete. Olofsson (2015) beskriver vidare Malmö Stads och miljöförvaltningens roll inom innovationsplattformen när det kommer till matchmaking och möjlighet till att skapa testbäddar på följande sätt:

*"Sitter vi och diskuterar en idé med någon av våra samarbetspartner som säger att det här vill vi göra, då säger vi "ok" men då kan ni prata med den här partnern så kan ni hjälpas åt att driva fram den här innovationen som du har idén för, för de har den här kunskapen, så det är ju lite matchmaking från vår sida."* (Olofsson, 2015).

Johnsson (2015) anser överlag att arbetet med testbäddar inom Innovationsplattform Malmö Sydost har fungerat bra. Han nämner ett par olika förfaranden som har visat sig relativt lyckosamma, åtminstone när det kommer till samverkansprocesser. Exempelvis har E.ON hjälpt till att energieffektivisera Trianons byggnader ute på Lindängen. Där har E.ON utvecklat en produkt som de kallar för "Bo Smart", som nu testas i dessa fastigheter. Produkten handlar om att utbilda boende i tämligen basala frågor, som förhoppningsvis kan leda till en energibesparing. Det kan vara allt från hur du duschar på bästa sätt, till hur vatten kokas. Många av de som bor i fastigheterna kommer från helt andra kulturer, och kan uppleva dessa basala handlingar som något främmande. Johnsson (2015) nämner även att det är E.ONs samhällsuppgift att förse de boende med korrekta förutsättningar och information kring detta.

*"Och då tycker jag att vi har en samhällsuppgift att hjälpa dem att bli smartare med sin egen användning, så det är en produkt som vi håller på med. Den har åstadkommit genom att vi har velat någonting, vi har sett att en produkt går att utveckla och sen har vi hittat en fastighetsägare som vi tror att vi kan testa detta hos."* (Johnsson, 2015).

Johnsson (2015) ger fler exempel där plattformen i sig har underlättat processen när det kommer till att testa:

*"[...] och genom att använda plattformen som en testbädd kunna göra en pilotinstallation, eller pilotapplikation i det här området genom att ansluta din, min och några andra fastigheter och sätta dem i ett nätverk som utnyttjar behov på ett smart sätt. Det är ett sätt*

*där vi i innovationsplattformens namn kanske kan få lite smörjmedel att ta våra initiala kostnader för att göra dessa uppkopplingar, för det handlar bara om att vi måste förstå din fastighets behov och behovsmönster. Och när vi lägger ditt behovsmönster ovanpå det så ser vi att det kanske finns en liten potential att optimera er två, så har vi fyra andra fastigheter till och så uppstår fler möjligheter. Detta är en typisk produkt som jag ser att vi har plattformen som en testbädd. Vi har fastighetsägarna det handlar om redan inne i plattformen, så vi kan lätt prata med dem för vi har lärt känna dem inom plattformen och kan med ganska små medel och ganska obyråkratiskt, vi behöver inte ha några speciella upphandlingar och vi kan faktiskt bara gå ut och göra det.” (Johnsson, 2015).*

Ovanstående kan tänkas vara ett väldigt bra exempel på hur arbetet kring testbäddar är tänkt att fungera, och något positivt som kan vara viktigt att lyfta fram. Han påpekar att om denna process skulle ha skett inom den egna organisationen hade den antagligen tagit längre tid. Det går alltså att argumentera för att lyckade testbäddförfaranden kan effektivisera och accelerera innovationsprocesser som i sin tur kan nå ut till systemet i stort och bidra till den hållbara utvecklingen. Detta teoretiseras det kring av bland andra Roijackers, Vanhaverbeke & Wang (2012), Cooke & Eriksson (2011) och Henning et al. (2010), som exempelvis anser att testa lösningar är en viktig komponent i utmaningsdriven innovation och något som är tämligen vitalt för att ansatsen skall fungera på ett tillfredsställande sätt.

Att erbjuda staden som testbädd och att aktivt arbeta med mer konkreta test av lösningar kan alltså bidra till en bättre offentlig-privat samverkan, där båda sektorerna kan uppleva positiva effekter. Processen för de privata företagen, som ofta vill testa nya produkter och tjänster innan de kan göras tillgängliga på marknaden, kan tänkas bli både snabbare och smidigare om denna redan befintliga samverkan inom plattformen finns. Det blir lättare att nå ut med nya innovationer, som sedermera skulle kunna implementeras på en större skala och påverka hela systemet. Detta ligger i linje med de teorier som kretsar kring olika typer av innovationsansatser, som ofta trycker på vikten av systemlösningar (exempelvis Han et al., 2012; VINNOVA, 2012). Det är dock långt ifrån alla produkter och tjänster som testas som faktiskt lyckas och tar sig ut på marknaden. Stenquist (2015) tar upp ett intressant förfarande, nämligen att det anses bättre att misslyckas snabbt och billigt, än att misslyckas sent och dyrt. Således kan det anses viktigt att testa nya lösningar i tidiga skeden, istället för att dra ut på processerna. Viktigast av allt kanske är att faktiskt pröva och testa. Detta belyser Stenquist (2015) ytterligare i sitt resonemang, där han menar på att det är oerhört viktigt att kunna skapa och identifiera ett system just för att kunna testa eventuella lösningar; det går inte att tänka sig fram till alla lösningar, det kan bli för begränsat. Han nämner även vikten av att många aktörer måste arbeta mot samma mål och tillsammans testa nya lösningar. Stora, samhällsliga, globala och komplexa utmaningar kräver strategisk samverkan mellan olika sektorer och kompetenser (Cooke & Eriksson, 2011). En annan intressant aspekt som här växer fram kan vara vem som egentligen skall axla denna roll; vilken kompetens behövs för att kunna på ett lyckas sätt kunna arbeta i dessa miljöer och ständigt föra utvecklingen framåt? Detta går att koppla till teorierna kring social innovation (exempelvis Augustinsson, 2011), som diskuterar vikten av de så kallade gränsövergångarna som med nya arbetsätt och modeller sömlöst kan röra sig mellan exempelvis offentlig och privat sektor, i olika samverkanskonstellationer.

*”Och allt det här skulle jag vilja säga är hjärtat i att skapa sådana här samverkansprocesser, testbäddar och matchmaking. Det gäller att hitta ett sätt att strukturera och lära sig vad det handlar om och testa, för det sker nästan aldrig.” (Stenquist, 2015).*

## **Behov – Kund och leverantör**

Som tidigare nämnt anses det vara viktigt med en tydlighet när det kommer till behov och lösningar. Ett faktum som gäller både offentlig och privat sektor samt rent generellt när det kommer till samverkan och hållbar stadsutveckling. Detta kan inte minst göra sig tydligt när det kommer till arbetet med testbäddar. Edelstam (2015) nämner exempelvis att det är viktigt att identifiera vart i staden, stadsdelen eller annan del av staden, ett visst behov finns. Lika viktigt anses det vara att identifiera vem som innehar detta behov och som därmed kan bli en eventuell köpare i framtiden. En slags matchmaking där behov och lösningar kan tas fram och testas av både kunder och leverantörer. Detta stadium har dock Innovationsplattform Malmö Sydost inte riktigt nått, testerna är inte så pass konkretiserade att processen kan bli tillräckligt snabb och effektiv. Edelstam (2015) lyfter här fram en aspekt som ofta kan te sig problematisk, nämligen en viss svårighet att involvera små företag i dessa samverkansprocesser och testbäddsaktioner. Exempelvis kan offentlig sektors byråkrati vara väldigt svår och tidskrävande att som småföretagare sätta sig in i. Ett faktum som kan te sig problematiskt vid ett eventuellt upphandlingsförfarande och något som i det långa loppet skulle kunna försämra en offentlig-privat samverkan. Edelstam (2015) föreslår att det kan vara av värde att erbjuda utbildning kring exempelvis offentlig upphandling för mindre företag. Mindre företag kan nämligen komma med nya och mer skräddarsydda speciallösningar för de utmaningar och behov exempelvis staden har. Detta eftersom de bland annat anses vara mer flexibla än större företag. Han nämner även att mindre företag ibland kan känna en viss känsla av uppgivenhet, där de inte alltid förstår kontexten och varför de överhuvudtaget är inblandade. Detta går att koppla till det ”gisslantagande” som Schönning (2015) resonerade kring.

## **Innovationsprocesser och ett internationellt perspektiv**

En annan intressant aspekt att behandla är hur planeringsprocessen skiljer sig från innovationsprocessen. Enligt Edelstam (2015) skiljer sig de båda processerna relativt mycket åt, något som kan leda till problematiska förfaranden. Samtidigt skulle arbetet med just testbäddar kunna bli till någon form av lösning. Planprocessen beskrivs ofta som väldigt trög och djupt förankrad i byråkratin, medan innovationsprocesser istället framställs som mer meandrande, inkrementella och icke-förutsägbara. Innovationsprocessen kan utgöras av en rad olika aktörer och individer, samt göra plötsliga ryck som kan vara svåra att i förväg planera för. Innovationer anses inte sällan uppkomma när nya aktörer träffas och skapar nya samverkanskonstellationer (Roijackers, Vanhaverbeke & Wang, 2012). Edelstam (2015) uttrycker en önskan kring att Innovationsplattform Malmö Sydost bör bli mer flexibel i sitt arbetssätt, för att lättare kunna suga åt sig innovationer även från oväntade håll och aktörer. Detta skulle nämligen kunna få en positiv effekt på systemet i stort, då fler innovationer skulle kunna internaliseras och testas för att sedermera, vid lyckade resultat, kunna nå ut till en marknad.

Ett faktum som går att koppla till en annan aspekt som rör innovationsprocesser, behov och hållbar stadsutveckling. Edelstam (2015) menar nämligen att det kan finnas en problematik i att stadens behov, rörande lösningar för hållbar stadsutveckling, inte alltid överensstämmer med marknadens. Han ställer sig undrande om innovationsprocessen och processen som är hållbar utveckling på ett bättre sätt hade stimulerats om ett mer internationellt perspektiv hade anammats. Edelstam (2015) tar också upp och beaktar vad som egentligen går att testa i Malmö, kopplat till eventuell generaliserbarhet och exporterbarhet. Tester och eventuella lösningar kan nämligen te sig väldigt kontextuella och lokala, något som kan leda till svårigheter med att ta de vidare och exportera till andra ställen. Edelstam (2015) nämner här att många av de projekt och det som testas i Malmö, bland annat i kontexten av innovationsplattformen, inte skulle kunna exporteras, då det ofta är knutet till sin speciella kontext. Exempelvis har Malmö stad en lång tradition bakom sig, där de har arbetat mycket kring just samverkan med privata företag. Ett faktum som Johnsson (2015) på E.ON också nämner; Malmö stad har under åren varit relativt duktiga på att upprätta dialog och samverkan med de inom området aktiva privata aktörerna. Malmö stads relativt goda samverkansklimate kanske inte återfinns i andra kontexter. Edelstam (2015) nämner att det vore intressant att istället bjuda in utländska internationella företag som i sin tur testar sina lösningar i Malmö. Detta förfarande skulle kunna leda till ett större internationellt intresse för staden samtidigt som marknadens behov bejakas på ett bättre sätt. Således skulle eventuellt innovations- och samverkansprocesser kunna förbättras. Att öppna upp staden för en internationell marknad och andra behov skulle kunna vara intressant. Fler aktörer i samverkan skulle kunna leda till en ökad generaliserbarhet, där det som arbetas fram eventuellt passar även i andra kontexter. Detta kopplat till önskan kring nya samverkansmodeller och arbetssätt.

Att öppna upp processen på detta vis kan tolkas med hjälp av teorier som rör en öppen innovation (Chesbrough, 2003). Om denna internationalisering skulle bli verklighet, där Malmö fungerar som testbädd även för internationella kunder och leverantörer, kan det ses som ett stort kunskapsutbyte. Tanken med detta är att bättre kunna se till vad marknaden efterfrågar, och på så sätt kunna accelerera innovationsförmågan även lokalt i Malmö.

#### **5.4.4 Privata fastighetsägare på Lindängen: Trianon**

Trianon, Stena och Willhem är alla exempel på privata fastighetsägare som är aktiva i miljonprogramsområdet Lindängen. Av dessa tre är det dock ett som sticker ut ur mängden; Trianon. En privat fastighetsägare förutom att vara aktiva på Lindängen generellt, även är med i Innovationsplattform Malmö Sydost. Trianon som fastighetsägare är mycket aktiva inom området och det arbete de gör bör anses som väldigt ovanligt. Olofsson (2015) uttrycker sig exempelvis om att deras drivande arbete är väldigt ovanligt, och att de i det närmaste har anammat ett offentligt ansvar när det kommer till sociala och hållbarhetsfrågor. Enligt Trianon själva handlar det dock inte om välvilja utan om bra affärer. Det kan sägas att Trianon har förstått hur hållbar utveckling, samhällsansvar samt bra affärer och vinstmöjligheter kan kombineras. Enligt Andersson (2015) finns det heller inga nämndvärda samverkansproblem när det kommer till att samarbeta med offentlig sektor. Han medger dock att Trianon, som en relativt liten fastighetsägare, har det enklare i dessa samverkansförfarande än större företag, just på grund av organisationens storlek. Andersson

(2015) menar också på att det finns för mycket vinster att göra genom att samverka med staden, för att ens överväga att inte göra det. Bygga om-dialogen är ett bra exempel på ett projekt som Trianon har varit aktiva inom, där fokus har legat på upprustning av Lindängen:

*”Med Bygga om Dialogen siktar Malmö på ett öppet utvecklingsarbete med ett fåtal av Malmös mer kreativa fastighetsägare för att gå före i utvecklingen. Idén har förankrats med ett antal fastighetsägare. Eftersom investeringsbehovet är och kommer att bli stort inom miljonprogramns bebyggelse så är dessa områden strategiskt viktiga för att hitta utvecklingsmodeller som kan skalas upp för en stor del av Malmös och Sveriges byggnadsbestånd.”* (Stenquist, 2014:3).

Trianon arbetar också med så kallade sociala klausuler, där de vill utveckla det sociala arbete som görs kring deras fastigheter och i Lindängen. Ett konkret exempel på detta är att de anställer arbetslösa, från området och deras fastigheter, till att utföra exempelvis städjobb och annan enklare förvaltningen kopplat till fastigheterna. De har även gått aningen längre och ställt krav på deras underleverantörer att göra likadant; de måste rekrytera människor från Lindängen (Stenquist, 2014). När fler människor i fastigheterna är arbetsföra, anses även deras sociala tillvaro öka och så även fastigheternas anseende överlag. Förutom att somliga boende i Trianons fastigheter har anställts inom företaget, har detta arbete även lett till exempelvis mindre vandalisering och nedsmutsning. Samtidigt har den generella stoltheten och platstillhörigheten gentemot Lindängen och fastigheterna ökat. Det ligger i Trianons intresse att ha nöjda kunder.

*”Ett av de fastighetsbolag i Bygga om dialogen som tydligast sett sambandet mellan fastighetskapital och socialt kapital är Trianon, som äger 400 fastigheter på Lindängen.”* (Stenquist, 2014:17).

Trianon är i de flesta fall den fastighetsägare som lyfts fram och som det hämtas goda exempel ifrån, och med all rätt då de gör ett väldigt bra jobb med att exempelvis balansera socialt kapital med fastighetskapital. Detta och andra vinster Trianon har gjort på samverkan och hållbar utveckling är något som redan nämnts, exempelvis förfarandet kring att klättra på klassificeringsstegen och på så sätt tjäna pengar. En annan intressant aspekt som under arbetets gång har vuxit fram är dock huruvida denna publicitet och, nästintill, monopol på goda exempel skulle kunna få negativa konsekvenser?

### **Trianon – ensamt lysande stjärna?**

Det har visat sig finnas en viss problematik kring att Trianon kontinuerligt lyfts fram som ett gott exempel. Arbetet med att involvera fler privata fastighetsägare, förutom Trianon, både rent generellt och inom arbetet för Innovationsplattform Malmö Sydost har nämligen varit svårt. Att Trianon hela tiden lyfts fram kanske snarare beror på att de resterande fastighetsägarna inte på samma sätt har engagerat sig i arbetet med plattformen. Ett faktum som kan skapa en skevhet i representationen. Något som också upprättar frågetecken rörande huruvida de andra fastighetsägarna faktiskt gör något konkret arbete, liknande det som Trianon gör. Edelstam (2015) nämner att om samhällssystemet på ett lyckat sätt skall kunna styras mot en mer hållbar utveckling, måste fler fastighetsägare än bara Trianon engagera sig i arbetet. För Trianon själva kan detta bli positivt. De får mycket bra publicitet och nästan ett monopol på goda exempel. Således kanske det inte finns ett intresse i att

andra börjar arbete på ett liknande sätt. Det bör dock påpekas att om samhällsnyttan och den hållbara stadsutvecklingen får stå i fokus, är det enbart positivt om fler engagerar sig.

Denna diskussion går också att koppla till den kring generaliserbarhet och samverkansmodeller. En viss generaliserbarhet bör eftersträvas för att innovationer skall kunna få fäste och sprida sig. För att nya lösningar skall sprida sig och få fäste kan även ett systemtänk anses nödvändigt, då lösningarna möjligen får störst effekt om de implementeras på systemnivå, då de således kan nå ut till en större massa (Han et al., 2012). Det kan göras kopplingar mellan Trianonproblematiken och önskan kring fler generaliserbara samverkansmodeller. Trianon är en liten fastighetsägare som har för vana att samverka med andra. Exempelvis har de sedan tidigare samverkat med Malmö stad i diverse projekt, en annan aktör som också i stor utsträckning är öppen för samverkan. Om en eventuell samverkansmodell, från arbetet med innovationsplattformen, skulle bli en realitet är risken stor att både Malmö stad och Trianon har varit delaktiga. Dessa två samverkansvilliga aktörer kanske inte har motsvariga aktörer i andra kontexter. Faktumet att de har uppnått en relativt hög mognadsgrad kring detta arbete, kan leda till att en samverkansmodell stöpt ur dessa organisationer kan bli svår att applicera i andra kontexter. Trianons progressiva arbetssätt gör att de nästan blir till en anomali bland fastighetsägare, och således inte helt representativt.

Det bör dock påpekas att denna lite negativa bild som har lyfts fram, bottnar i en viss frustration över att inte fler privata fastighetsägare engagerar sig. Det arbete Trianon gör är givetvis positivt och de bör få den publicitet de förtjänar. Trianon är ett bra exempel på en privat aktör som har anammat arbetet med hållbar stadsutveckling. De tänker även mer långsiktigt än många andra, där bland annat samverkan med offentligheten utgör en bas. Just detta är något som Eriksson et al. (2011) lyfter fram som viktigt; att privata fastighetsägare tar ett större samhällsansvar.

#### **5.4.5 Rollen hos stora respektive små företag**

När den insamlade empirin studeras är det tydligt att det finns påtagliga skillnader mellan stora och små företags roller inom såväl Innovationsplattformen som stadsutvecklingsprocesser i stort. Eriksson et al. (2011) analyserar dessa förutsättningar inom ramen för affärsdriven hållbar stadsutveckling, vilket som tidigare nämnt knyter väl an till innovationsplattformens upplägg och struktur. De beskriver därigenom på vilket sätt små företag kan bidra till exempelvis en innovationsplattform:

*”Vad de kan leverera [...] är förslag på intressanta system/produkter/tjänster som de själva marknadsför och säljer. Genom sina nätverk i Sverige och andra länder kan de även tillföra värdefulla erfarenheter och kunskaper om intressanta hållbara lösningar i andra länder. De kan även tillföra erfarenheter om samarbetsmodeller, arbetsmetodik, organisation och andra ”mjuka” frågor som är viktiga i samarbetsprojekt.”* (Eriksson et al., 2011:29–30).

När små företag diskuteras konstateras vikten av att de får ersättning för sina insatser, alternativt att de kan se försäljning/affärer inom en rimlig tid. Detta ses som en förutsättning för att de ska kunna engagera sig och bidra till olika typer av projekt inom exempelvis en innovationsplattform. Dessa mindre företag har nämligen inte möjligheten att vänta på

eventuella uppdrag eller intäkter i flera år (Eriksson et al., 2011). Detta var ett problem som uppenbarade sig i uppstartningsfasen av Innovationsplattform Malmö Sydost, då det fanns svårigheter i att få små företag att engagera sig i plattformen. Denna svårighet kunde främst härledas till den medfinansiering som krävs av alla aktörer, eftersom plattformen endast finansieras till 50 % av statliga bidrag från Vinnova. Flera mindre företag var skeptiska till att lägga in de resurser och den tid som krävdes, utan att med säkerhet veta att det skulle generera kortsiktiga intäkter och fördelar till dem (Edelstam, 2015). Olofsson (2015) belyser vidare att flera av näringslivsaktörerna har en liten budget att avsätta till olika projekt inom plattformen, i vissa fall handlar det om endast 100 000 kronor. Däremot har vissa aktörer inom plattformen tillgång till olika typer av forskningsmedel i sin organisation, vilket gör att de kan bidra med extra finansiering till olika projekt. Andersson (2015) lyfter däremot fram att det kan finnas fördelar med att vara ett mindre företag när det kommer till olika typer av samverkansprojekt. Ett sådant exempel är att ett mindre bolag generellt är mer flexibelt och därmed har lättare att ta beslut än vad större företag och organisationer har.

När det kommer till stora företag har de markant annorlunda förutsättningar och resurser i ett sådant här sammanhang. Eriksson et al. (2011) beskriver den här skillnaden på följande sätt:

*”De har till exempel personal som har som huvuduppgift att arbeta med miljö- och hållbarhetsfrågor. Stora företag är mer beroende av en bra miljö/hållbarhetsimage. De kan vänta längre innan de får pay-back för sina insatser. Förutsättningen att samarbetet skall utmytna i affärer/försäljning/intäkter har de dock gemensamt med de små företagen.”* (Eriksson et al., 2011:30).

Här poängteras däremot den gemensamma nämnare som stora och små företag har i sådana här samverkansprojekt, nämligen att det någon gång under processen måste genereras ekonomiska fördelar för de privata aktörerna. Skillnaden är att större företag kan vänta längre tid på dessa fördelar, ett faktum som skulle kunna resultera i att stora företag har det lättare att anamma ett mer långsiktigt, och kanske därmed samhällsnyttigt, tänk. Därtill belyses vad större företag, som exempelvis Skanska och E.ON, kan bidra med till en hållbar stadsutvecklingsprocess eller en innovationsplattform. Här nämns exempelvis att de kan ta större finansieringsansvar och även agera som projektledare samt bidra med administrativ kompetens (Eriksson et al., 2011). En intressant aspekt som Edelstam (2015) lyfter fram är att det gäller att hitta rätt avdelning på de större företagen. Han menar på att det ofta händer att företag skickar sin marknadsavdelning när samtal med offentlig sektor rörande hållbara stadsutvecklingsprocesser ska genomföras. Detta sker ofta till följd av att den privata aktören tror att det handlar om en affärstransaktion, när det i själva verket handlar om att upprätta en dialog rörande hur ett eventuellt samarbete kan inledas eller hur ett gemensamt projekt ska genomföras. Detta faktum belyser en stor utmaning med att samverka med större företag, då det gäller att navigera sig igenom företagets organisationsstruktur på ett helt annat sätt.

Olofsson (2015) lyfter fram en annan intressant aspekt som skiljer stora och små företag inom plattformen. E.ON hade nämligen uttryckt att det inte var det statliga bidraget som var deras viktigaste incitament till att gå med i innovationsplattformen, utan att andra fördelar vägde tyngre. En fördel som större företag därmed innehar, nämligen att kunna fokusera på andra incitament eftersom de redan har en stor budget att arbeta med. Samtidigt är mindre företag mer beroende av de statliga pengarna, vilket gjorde den externa finansieringen till



ett starkare incitament för de att gå med i innovationsplattformen från första början. Eftersom finansieringen för innovationsplattformen har ett slutdatum i slutet av 2015, ställer sig Olofsson (2015) även frågande till huruvida det kommer finnas en vilja att fortsätta arbetet inom plattformen även utan statliga bidrag. Det skapar därmed en fråga rörande om näringslivet endast är involverade i projektet på grund av den statliga medfinansiering eller om de kan tänka sig fortsätta arbetet med hållbar stadsutveckling även om de får finansiera en större del själva. Risken i ett sådant förfarande kan vara att mindre företag faller bort eftersom de inte har råd att lägga de extra resurser som krävs för att arbetet ska kunna fortsätta.

## 5.5 Sammanfattning

I det här kapitlet har majoriteten av våra resultat och insamlade empiri presenterats. Utifrån Vinnovas utlysning har inledningsvis konceptet innovationsplattform behandlats. Här har de fyra innovationsplattformarna i Sverige lyfts fram samt vad som krävdes för att de skulle få finansiering. Ett sådant krav var att aktörer från såväl offentlig och privat sektor som akademien skulle finnas representerade i plattformarna. Därefter har fokus förlagts på Innovationsplattform Malmö Sydost, vilket har som huvudsakliga uppgift att rusta upp miljonprogramområdena i Malmös sydöstra delar. Betydande aktörer som finns representerade är bland annat Malmö stad, Trianon, E.ON, Malmö Högskola och Region Skåne. Även vilka fördelar det kan finnas med att upprusta miljonprogrammen har lyfts fram.

En djupgående analys av Innovationsplattform Malmö Sydost som arena för offentlig-privat samverkan har sedan genomförts. Här behandlas bland annat hur plattformen har fungerat som mötesplats, med exempelvis frekventa partnerskapsträffar, samt hur finansieringen av projekt tittat sig. Spontana och oplanerade möten mellan aktörer, som sedan mynnat ut i olika typer av projekt och innovationer, lyfts fram som en av innovationsplattformens mer lyckade koncept. Därtill har olika incitament att gå med plattformen lyfts fram. Ett sådant är att innovationsplattformen erbjuder staden som testbädd för att pröva olika typer av innovationer. Ett annat är den externa statliga finansiering på 50 % som erbjuds alla partner och projekt inom plattformen. Att det krävdes 50 % medfinansiering visade sig dock vara problematiskt när aktörer, och framförallt mindre företag, skulle involveras i uppstartsfasen av plattformen. Även Trianon har lyfts fram som ett progressivt företag som är öppet för samverkan samtidigt som de förstått att det går att göra vinster genom att arbeta med samhällsnyttiga förfarande. Just detta faktum ses dock även som något negativt då Trianon i det närmaste har monopol på goda exempel och att andra privata fastighetsägare inte i samma utsträckning hoppat på hållbarhetståget ännu.

## 6. Resultatredovisning del III

### – Utvärdering och analys av projektet *samverkan för odling och gemenskap*

För att mer ingående studera offentlig-privat samverkan är det relevant att titta närmare på hur sådana samverkansprocesser kan te sig på lokal projektnivå. I det här avsnittet kommer därför projektet *samverkan för odling och gemenskap* undersökas. Såväl uppstartsfas som projektets mål och aktörer analyseras och utvärderas. Eftersom ett av målen med projektet är att utveckla en generaliserbar och exporterbar samverkansmodell kommer även ett sådant förfarande studeras. Avsnittet mynnar ut i att ett antal fallgropar och framgångsfaktor, kopplade till projektet samverkansprocess, identifieras.

#### 6.1 Bakgrund och presentation av projektet

*Samverkan för odling och gemenskap* är ett projekt där fokus ligger på samverkan och gemenskap via odling. Projektet ämnar ta fram en samverkansmodell som innefattar hur staden tillsammans med privata fastighetsägare och den idéburna sektorn tillsammans kan samverka. En modell vars mål är att bli exporterbar och applicerbar i andra miljöer och kontexter. I förlängningen, inom själva projektet, är det även ett mål att engagera fler fastighetsägare under resans gång. Följande skrivs kring den eventuella modellen som projektet ämnar mynna ut i, samt ger en bra inblick i vad projektet handlar om:

*”Genom denna modell används odling, samt natur- och utomhuspedagogik som redskap för att öka de boendes intresse, kunskaper och delaktighet i sin yttre närmiljö så att den blir till en större resurs. Metoden bidrar till kunskapsutveckling, nätverksskapande, hälsa, engagemang och förflyttning på den sociala skalan bland de boende. Genom modellen görs också upprustningsprocessen av fastigheter i miljonprogramsområdena till en resurs för utvecklingen av utemiljön. Modellen ska sedan kunna applicerat i andra miljonprogramsområden.”* (Samverkan för odling och gemenskap, 2015:1).

Projektet handlar alltså mycket om att tackla den hållbarhetsproblematik som ofta går att finna i miljonprogramsområden. Det vill säga att på olika sätt rusta upp dessa och bedriva en



Figur 6.1: Terrasserna i Lindängelund  
(Malmö stad, 2015b)

hållbar stadsutveckling som inte enbart ser till nybyggnationer. Ett förfarande som Delegationen för hållbara städer (2012b) lyfter fram som viktigt. Kontexten och projektets geografiska avgränsning är Lindängen i Malmö, och mer specifikt Terrasserna på Lindängelund (Figur 6.1).

Lindängen är ett miljonprogramsområde beläget i sydöstra Malmö, och ett av fokusområdena i Innovationsplattform Malmö Sydost.

Lindängelund, det område i Lindängen där

Terrasserna ingår, skall bli en ny stadspark och en stor rekreationsyta för de boende, Malmö i sin helhet samt även turister. Området skall genomsyras av nytänkande kring både

hållbarhet i sin generella bemärkelse, men också med mindre koncept och etapper som inriktas mot mer specifika hållbarhetsaspekter, så som ekologiska kretslopp och odling. För att området skall bli ett lyckat är det av stor vikt att människor från Lindängen och andra närliggande områden involveras och aktiveras via olika events eller motsvarande; området är till för människor och möten. Det nämns även ett antal nyckelord som just Terrasserna skall förknippas med: odling, hållbarhet, estetik, delaktighet och mångfald. Förutom dessa aspekter som till mångt och mycket knyter an till odling och gemenskap, hoppas även inblandade på att projektet kommer att få positiva effekter för exempelvis sysselsättningen i området. Just sysselsättningsgraden är ett väldigt stort problem i hela Lindängen. Terrasserna skall med andra ord bli till ett område som handlar om mer än bara vanliga kolonilotter (Samverkan för odling och gemenskap, 2015).

### 6.1.1 Odling för gemenskap på Terrasserna

Projektet ämnar att mynna ut i en samverkansmodell, men det faktum att det faktiskt skall hända något i Lindängelund, gör att en kortare presentation av denna process bör tas upp och beaktas. I *resultatredovisning del II* har det framkommit att det arbete som Trianon gör på Lindängen gynnar många, och så även de själva. De vill fortsätta att hitta olika samverkansformer och projekt som gynnar både boende och företaget, och enligt Andersson (2015) såg Trianon inga direkta hinder eller negativa effekter med att samverka med exempelvis Malmö stad. Samtliga vinner på att Lindängen får en högre social status. Detta mynnade ut i att Trianon kommer att arrendera 1350 m<sup>2</sup> mark på Terrasserna. Denna mark kommer sedermera att erbjudas som odlingslotter till Trianons hyresgäster, antingen för en mindre kostnad eller helt gratis. Idéburen sektor kommer att finnas på plats för att se till att intresset inte svalnar samt bidra med eventuell hjälp och inspiration (Samverkan för odling och gemenskap, 2015).

## 6.2 Uppstartsfas, aktörsanalys och samverkansprocess

I följande avsnitt kommer projektets initiala samverkansprocess att presenteras. Lite kring detta nämndes redan i ovanstående stycke i form av samarbetet och dialogen mellan Trianon och Malmö stad. Här förläggs fokus istället på det specifika projektet samt hur det uppkom ur kontexten av det som sedan tidigare händer på Terrasserna och i Lindängen. Det material, och den text, som avsnittet baseras på är hämtat från möten och mailkontakt med Lisa Petri och Lina Hirsch; koordinatörer på Terrasserna. Att titta närmare på och analysera hur samverkansprocessen startade kan anses både intressant och relevant för denna uppsats i stort. Som tidigare nämnt är det viktigt att inte se för naivt på samverkansprocesser, där exempelvis Eriksson et al. (2011) påpekar vikten av bland annat startpunkter och tidig samverkan.

Lina Hirsch, som representant för Malmö stad, inledde under hösten 2014 ett samarbete med Anna Seravalli, forskare inom innovationsdesign på Malmö högskola. Seravalli kom senare att introducera Hirsch för Innovationsplattform Malmö Sydost samt för personen som är projektledare för hela Lindängelund, nämligen John Lepic. Efter detta började de tillsammans att spåna idéer kring hur boende på Lindängen kunde bli mer engagerade och

delaktiga i arbetet och utformningen med Lindängelund. För att kunna arbeta med att öka delaktigheten hos de boende på Lindängen, är det dock viktigt att kunna nå ut till dem via diverse kommunikationskanaler. Malmö stad hade alltså ett behov av kontakter på Lindängen. Seravalli hade sedan tidigare varit i kontakt med Trianon, och kunde allteftersom urskönja ett eventuellt samarbete mellan Malmö stad och Trianon. Trianon har, som tidigare nämnts och diskuterats i ett större sammanhang, en historia kring att samverka med Malmö stad. De ville som sagt hitta ett sätt att nå ut till Lindängeborna på. Malmö högskola visade sig också bli en intressant part, då de forskar mycket kring innovationer och social hållbarhet (Petri & Hirsch, 2015).

När själva samverkansförandet sedermera blev mer konkret de olika parterna emellan, diskuterades hur redan befintliga projekt och renoveringar kunde bli till en resurs att använda även i detta projekt. Samtal fördes rörande band annat ett stort antal fönster som bytts ut vid upprustning av Trianons fastigheter på Lindängen, och huruvida dessa kunde användas för växthus. Allt eftersom kunde samtliga parter urskönja hur deras egen organisation kunde vinna på detta samarbete, samtidigt som alla insåg vikten av att inte tappa fokus och samtidigt se till projektets mål; att öka delaktigheten på Lindängen. Just faktumet att samtliga parter och inblandade aktörer såg hur de, och sina respektive organisationer, kunde vinna på att samverka med andra kring ett projekt är intressant. Andersson (2015) nämnde att en av anledningarna till att Trianon valde att gå med i detta projekt var just faktumet att det fanns vinster att göra. Som tidigare nämnt kan nöjda hyresgäster leda till ett ökat fastighetskapital, samt göra fastigheterna attraktivare. En korrelation mellan socialt kapital och fastighetskapital har därmed kunnat urskönjas.

Petri & Hirsch (2015) fortsätter sin redogörelse kring processen genom att konstatera att den samverkanskonstellation som utkristalliserades och slutligen bildade en projekt- eller arbetsgrupp, överlag gick väldigt smidigt. Den viktigaste aspekten i processen var att de inblandade parterna faktiskt fick träffas och mötas, och att de på så sätt kunde spåna idéer och bestämma saker ansikte mot ansikte. Arbetsgruppen bestod av representanter från Malmö högskola, Malmö stad, Trianon och idéburen sektor.

*”Vi har haft en avslappnad och trevlig atmosfär oss emellan. Vi har jobbat med att formulera gemensamma visioner, och arbetat med interndemokratiska metoder som har främjat allas delaktighet och fått alla i arbetsgruppen engagerade i det gemensamma arbetet. Vi har haft ett öppet klimat där alla parter varit generösa mot varandra, vilket skapar synergier i samarbetet.”* (Petri & Hirsch, 2015).

Det kontrakt och avtal som sedermera skulle komma att signeras mellan Malmö stad och Trianon, har skett mellan John Lepic och Olof Andersson (Petri & Hirsch, 2015).

### **6.2.1 Aktörsanalys**

De olika aktörerna som är involverade i projektet *samverkan för odling och gemenskap* har delvis presenterats och behandlats i ovanstående avsnitt. Här kommer dock en mer omfattande aktörsanalys genomföras där samtliga inblandande aktörer och deras roller lyfts fram. Ett av projektets främsta syfte är att skapa en samverkansmodell mellan de tre sektorer som presenterades i bakgrundsdelen av den här uppsatsen, nämligen privat sektor,

offentlig sektor och idéburen sektor. Mer specifikt för det här projektet representeras den privata sektorn av fastighetsägare, den offentliga sektorn av Malmö stad och den idéburna sektorn av flera ideella föreningar samt även Malmö Högskola (Samverkan för odling och gemenskap, 2015). Härunder kommer de olika aktörerna presenteras var för sig med respektive roller i projektet och vilka förväntningar som finns på slutresultatet:

**Malmö stad:** Är involverade i projektet genom gatukontoret och projektet Lindängelund. Gatukontoret är huvudman men driver projektet i nära samarbete med Trianon och den idéburna sektorn. Gatukontorets bidrag till projektet är framförallt genom arbetstid, och då genom de två koordinatörerna för Terrasserna; Lisa Petri och Lina Hirsch. Deras uppdrag är att arrangera möten, aktiviteter och kurser samtidigt som en kontinuerlig kontakt upprätthålls med projektets alla aktörer. De har även övergripande ansvar för att paketera och dokumentera framställandet av den samverkansmodell som är huvudmålet med projektet. Det är även den här samverkansmodellen, och potentiella positiva effekter som den kan leda till, som är anledningen till att Malmö Stad fann det här projektet intressant från första början. Att samarbetet med såväl Trianon och de ideella föreningarna i området stärks samt att kontakten med de boende på Lindängen ökar, är ytterligare en viktig drivkraft för Malmö stad. En minskning av sociala klyftor och segregation i Malmö är andra viktiga frågor som berörs i projektet, vilket därmed gör det än mer relevant ur ett kommunalt perspektiv (Samverkan för odling och gemenskap, 2015).

**Fastighetsägare:** Till en början är Trianon den drivande och enda fastighetsägaren som är involverad i projektet. I takt med att projektet fortskrider finns dock en strävan att inkludera fler fastighetsägare i processen. Trianon kommer bland annat att bidra med arbetstid genom den representant från företaget som arbetar i projektet, nämligen Frida Björkstrand. Hennes roll är primärt att engagera boende i Lindängen i projektet samt att närvara vid aktiviteter. Trianon kommer därtill att bistå med byggmaterial samt bekosta odlingskurser för sina hyresgäster i området. Andersson (2015) menar på att en viktig anledning till att de valde att involvera sig i projektet var för att göra sina hyresgäster nöjda. Nöjda hyresgäster i området kan nämligen ha positiva effekter som i förlängningen gynnar såväl Trianon som området i stort. Exempel som lyfts fram är att tryggheten i området ökar samtidigt som Trianon stärker relationen till sina hyresgäster. Att kunna lära sina hyresgäster om hur marken kan nyttjas i olika hållbara och ekologiska förfarande var även en av de förväntningarna Trianon hade på projektet. I förlängningen har Trianon förhoppningar om att bygga upp och stärka sin miljöprofil genom projektet (Samverkan för odling och gemenskap, 2015).

**Idéburna sektorn:** Den här sektorn representeras främst av Concrete Farming, Mullbärsbacken och Bärfis i projektet. Dess roll är framförallt att finnas på plats i området och ta emot intresse från olika potentiella odlare. De kan även bidra med kunskap samt lära ut odling och frågor om hållbarhet till projektets deltagare. Eftersom de föreningar som är aktiva på Lindängen drivs av sina visioner och strävan efter ett hållbart samhälle, blir projektet och samverkansmodellen på ett sätt ett självändamål. Det kommer uppstå möjligheter att träffa likatänkande och även ta del av varandras idéer och kunskaper (Samverkan för odling och gemenskap, 2015).

**Malmö Högskola:** Malmö Högskolas involvering kommer främst vara genom att bidra med forskare och studenter till projektet. Forskarna Per-Anders Hillgren och Anna Seravalli kommer att ägna 5 % av sin totala forskningstid åt projektet. Deras arbete blir främst att

hjälpa till med dokumenteringen och paketeringen av samverkansmodellen genom att kontinuerligt träffa och stämma av med projektets koordinatörer. Studenterna vid Malmö Högskola kommer att inkluderas genom att projektet används som ett case på både kandidat- och masterkurser. Projektet kan bli en möjlighet för studenterna att få en inblick i hur praktiskt arbete med hållbar utveckling ser ut (Samverkan för odling och gemenskap, 2015).

### 6.2.2 Utvärdering av initial samverkansprocess

Att utvärdera en samverkansprocess som är i ett så pass initialt skede som i detta fall kan vara lite klurigt, eftersom det inte finns något större material att analysera. Den analys och eventuella slutsatser som kan dras blir begränsade och smala. Å andra sidan kan det vara av värde att få en samverkansprocess utvärderad så pass tidigt, då processen skulle kunna bli mer långtgående och utdragen. En utvärdering skulle då kunna fungera som en slags checklista för fallgorpar och framgångsfaktorer, något som kommer att presenteras i slutet av detta avsnitt.

Det finns ett antal punkter från projektets uppstartsfas som kan vara värda att behandla och studera mer ingående. Det kan dessutom vara intressant att titta på detta förfarande ur teoretiska synvinklar och perspektiv. Exempelvis skulle processen kunna tolkas utifrån ansatser kring en *utmaningsdriven innovation* (Cooke & Eriksson, 2011; VINNOVA, 2012). Utmaningen i detta fall handlar om att göra Lindängeborna mer delaktiga och aktiva i sitt eget område och den kommande stadsparken Lindängelund. Det handlar om gemenskap. Således har ett visst antal aktörer samlats kring en gemensam utmaning där de tillsammans samverkar, spånar idéer och tar fram innovativa lösningar. Utmaningar av detta slag kan sällan lösas på egen regi, således krävdes samverkan.

Projektet, och den initiala samverkansprocessen, kan också analyseras utifrån *governance* (exempelvis Torfing, 2005). Här skulle större fokus förläggas på samverkansprocessen och framtida aspekter av samverkan. Projektgruppen med tillhörande organisationer skulle kunna studeras som en slags aktör som försöker styra samverkan och framtida samverkansprocesser i önskad riktning. Något som att på sikt skulle kunna leda till kunskapsspridning och exportmöjligheter.

### 6.3 Samverkansmodeller – generaliserbarhet och replikerbarhet

Som tidigare nämnt är ett av huvudsyftena med projektet *samverkan för odling och gemenskap* att utveckla en generaliserbar och replikerbar samverkansmodell som senare kan appliceras i andra liknande kontexter och projekt. För att en sådan modell ska vara möjlig att utveckla är det viktigt att undersöka vad det finns för förutsättningar och attityder gentemot samverkansmodeller överlag, samt även studera vad det finns för tidigare försök att utveckla liknande modeller. Det är ingen lätt uppgift att utveckla en samverkansmodell utifrån en specifik kontext som senare ska bli replikerbar, utan det kräver en bred förståelse över olika situationsspecifika aspekter och andra liknande fenomen.

En av de tidigaste samverkansmodellerna som utvecklades var *Arnstein's ladder* från 1969. En modell som framförallt omfattar processer som rör medborgardeltagande inom exempelvis stadsutveckling. Poängen med modellen var att processer som styrdes av de med politisk och ekonomisk makt skulle öppnas upp och därmed ge medborgarna ökat inflytande (Arnstein, 1969). En svensk och moderniserad version av *Arnstein's ladder* har sedan



**Figur 6.2: Olika plattformar i "Modellen för fysisk stadsförnyelse i samverkan" (Miljöförvaltningen, 2013)**

utvecklats och går under namnet delaktighetstrappan. Även miljöförvaltningen i Malmö har utvecklat en samverkansmodell vid namn *modell för fysisk stadsförnyelse i samverkan*. Modellen utvecklades i samband med ett odlingsprojekt inom Fokus Rosengård. Den här modellen är tänkt att appliceras i en kommunal kontext och fokuserar på att långsiktig samverkan är något eftersträvansvärt (Miljöförvaltningen, 2013). Eftersom modellen har växt fram ur en liknande kontext som *samverkan för odling och gemenskap* är det av vikt att studera den närmare. Det kan vara gynnsamt att undersöka vad som varit lyckat och mindre lyckat när det kommer till generaliserbarhet med *modellen för fysisk*

*stadsförnyelse i samverkan*. Det går även att se att den här modellen har anammat strukturen av de tre sfärerna, likt exempelvis de tre dimensionerna av hållbar stadsutveckling och *Triple Helix*. I detta fall sker fysisk stadsförnyelse i brytningspunkten mellan förvaltningsövergripande samverkan, aktörssamverkan och medborgarsamverkan (Se figur 6.2). Det verkar dock som att modellen inte fått någon vidare spridning och ytterligare användningsområde. Schönning (2015) lyfter fram detta faktum som problematiskt och menar på att de samverkansmodeller som finns inte appliceras i en praktisk kontext, utan förblir oftast oanvända efter att de har utvecklats. Detta är något som bör tas i beaktande när en ny samverkansmodell ska utvecklas, nämligen hur den kan spridas och inte försvinna när den är färdigställd.

Både Andersson (2015) och Stenquist (2015) diskuterar huruvida det överhuvudtaget är möjligt att skapa en replikerbar samverkansmodell för offentlig-privat samverkan. Stenquist (2015) menar att det säkert är möjligt eftersom det pågår någon form av offentlig-privat samverkan överallt och hela tiden, men att den i sådant fall måste göras mer eller mindre systematisk. När det däremot kommer till samverkansmodeller som rör upprustning av miljonprogrammen och dess exporterbarhet ställer sig Stenquist (2015) mer tveksam. Här poängter han att det är svårt med tanke på de olika lokala faktorer som spelar sin roll. Han belyser även vikten av att människor möts och pratar ihop sig, något som kan vara svårt att inkludera i en samverkansmodell. Likaså belyser Stenquist (2015) att olika tillfälligheter ofta kan var grunden till att många samverkansprocesser uppstår, ett faktum som därmed ytterligare försvårar skapandet av en replikerbar samverkansmodell. Även Andersson (2015) ställer sig skeptisk till möjligheten att utveckla generaliserbara samverkansmodeller. Han menar på att det i grund och botten är människor som möts och att sådana förfarande inte går att förutse eller att strukturera.

## 6.4 Framgångsfaktorer och fallgropar

I den här delen kommer de framgångsfaktorer och fallgropar som vi har identifierat med projektet *samverkan för odling och gemenskap* att presenteras. För att projektet så småningom skall kunna mynna ut i en replikerbar och generaliserbar samverkansmodell är det viktigt att analysera vad som har fungerat bra och vad som har fungerat mindre bra med samverkansarbetet i projektets uppstartsfas. För att modellen skall kunna få spridning är det därmed av hög relevans att belysa vad som har varit framgångsreceptet med projektet samt vilka fallgropar som kan sätta käppar i hjulet när samverkansprocessen skall replikerats. Uppdelat i två delar kommer den rad av framgångsfaktorer och fallgropar som vi har identifierat med projektet att behandlas.

### 6.4.1 Framgångsfaktorer

Till en början är det viktigt att studera vad som har gjort projektet lyckat och vilka aspekter som därmed är av intresse att inkludera i en annalkande samverkansmodell.

**Realistisk och verklighetsförankrad projektbeskrivning:** En av de påtagligaste framgångsfaktorerna med projektet *samverkan för odling och gemenskap* är att projektbeskrivningen från början varit realistisk och förankrad i verkligheten. Enligt Petri (2015) har målen och de förväntade resultaten inte varit för högt ställda och budgeten har visat sig vara mer än tillräcklig, i varje fall i uppstartsfasen. Detta faktum gynnar samtliga inblandade i en samverkansprocess, då trovärdigheten för projektets genomförbarhet ökar. En väl genomarbetad projektbeskrivning skapar även en förståelse och tydlighet för hur projektet ska genomföras. Därigenom är alla parter införstådda i sina respektive roller, något som i förlängningen är en vital del av att en samverkansprocess ska lyckas. Genom att förankra projektbeskrivning bekräftas även att samtliga inblandade aktörer är villiga att lägga ned den tid och det engagemang som krävs för att genomföra projektet. En dåligt förankrad projektbeskrivning kan istället leda till att det uppstår konflikter mellan olika parter samt att finansiering inte räcker till att täcka de kostnader som krävs för att uppnå projektets mål. Det kan även innebära att de olika inblandade parterna inte har kontroll på sina respektive arbetsuppgifter i projektet.

**Innovationsplattformen skapar möjligheter:** Att projektet har uppstått inom ramarna för Innovationsplattform Malmö Sydost är en indikation på att plattformen är en bra arena för att facilitera samverkan och skapa projekt. Exempelvis har Trianon och Malmö stads samarbete utökats och förbättrats genom arbetet i plattformen, något som har varit en viktig grogrund till att projektet startades upp. Det ter sig inte helt verklighetsfrämmande att påstå att det här projektet inte hade uppstått om innovationsplattformen inte hade existerat. Ett faktum som därmed tydligt visar att plattformen har skapat nya möjligheter och förutsättningar för samverkan ända ner på projektnivå. Att projektet därtill finansieras till viss del genom innovationsplattformen är ett annat exempel på hur plattformen spelat en viktig roll i utvecklingen av projektet.

**Förmedla möjligheter och potentiella vinster med projektet:** Den här framgångsfaktorn är framförallt kopplad till privata aktörer inom samverkansprocesser och behandlar vikten av att förmedla potentiella vinster och möjligheter med projektet till dessa. När generell



Samverkansproblematik behandlades i *resultatredovisning del I* framgick att det fanns en problematik för offentliga och privata aktörer att förstå varandras behov och drivkrafter, ett förfarande som kunde stjälpas en samverkansprocess. Genom att från offentlighetens sida bli bättre på att förklara för privata aktörer vad det finns för vinster att göra med ett specifikt samverkansprojekt, kan många processer underlättas. Att få de privata aktörerna att förstå att exempelvis samhällsnyttigt arbete kan generera vinster för dem ur ett långsiktigt perspektiv, är därmed en viktig framgångsfaktor för att projekt som är snarlika det här ska bli lyckade.

**God personkemi:** En framgångsfaktor som är svår att råda över men som likväl kan vara minst så viktig som de andra, är att det finns en god personkemi mellan de representanter som upprättar och ingår i en samverkansprocess. Kopplat till projektet *samverkan för odling och gemenskap* är det flera av de inblandade som menar på att den goda personkemin inom projektgruppen har varit en viktig del i att samverkansprocessen har blivit så pass lyckad som den är (Petri & Hirsch, 2015). Även flera av de övriga intervjupersonerna i empirin, däribland Andersson (2015) och Olofsson (2015), menar på att personkemin kan spela en viktig roll i en samverkansprocess och är därmed icke att förglömma. Personkemi är däremot något som är mycket svårt att styra över och mer eller mindre omöjligt att replikera från en process till en annan. Ett faktum som gör god personkemi till en helt situationsbaserad framgångsfaktor.

**Malmö stads samverkansklimate:** Som tidigare nämnt har Malmö stad en lång tradition av att verkligen försöka bedriva en god samverkan. Detta både med privat sektor, men också med andra offentliga aktörer samt representanter från den ideella och idéburna sektorn. Det samverkansklimate som generellt verkar råda inom Malmö stad, som en väldigt öppen kommun, kan således underlätta för samverkan kring nya projekt eller motsvarande; staden är mogen och relativt långt kommen när det gäller arbete som rör hållbar stadsutveckling i samverkan. Inte minst Innovationsplattform Malmö Sydost kan ses som ett exempel på detta, och en arena som har upprättats för att underlätta samverkan mellan offentliga och privata aktörer. Detta är något som exempelvis Johnsson (2015) och Stenquist (2015) nämner och belyser. Malmö stads relativt goda och öppna samverkansklimate skulle alltså kunna ses som en framgångsfaktor för projektet *samverkan för odling och gemenskap*, men också för andra liknande projekt som rör en hållbar stadsutveckling.

**Välförankrat projekt:** Petri (2015) nämner att projektet *samverkan för odling och gemenskap* redan innan de blev beviljade projektpengar, var välförankrat och att arbetet redan hade kommit en bit på vägen. Samtliga involverade parter hade redan anslagit tid och resurser, något som gjorde att det inte stod och föll med en eventuell extern finansiering. Den initiala samverkansprocessen hade alltså fungerat så pass tillfredsställande att projektet var välförankrat hos samtliga parter, som stod redo att börja arbeta mer konkret med detta. För att ett projekt skall kunna bli tillräckligt välförankrat hos samtliga parter bör det dock påpekas att en rad andra faktorer som spelar in redan bör vara uppnådda. Exempel på detta kan vara en gemensam vision om hur projektet skall fortskrida och vilket eller vilka mål som har satts upp. Eriksson et al. (2011) nämner också vikten av detta initiala skede i en samverkansprocess, att det kan vara viktigt med en tydlig start där parterna är enade. Detta kan anses speciellt viktigt då det ofta handlar om tämligen komplexa processer som på inget sätt är isolerade problem och utmaningar. Denna identifierade framgångsfaktor skulle även kunna kopplas till begreppet eldsjälar. Något som innebär att de involverade känner ett så

pass stort engagemang och tilltro inför projektet, att de lägger ner mycket arbete i att ro hem det.

**Gemensam vision:** Som nämnt i ovanstående punkt, kan en gemensam vision vara behjälplig när det kommer till att förankra projektet väl hos samtliga parter samt deras respektive organisationer. En gemensam vision går att koppla till exempelvis teorier kring en utmaningsdriven innovation (Cooke & Eriksson, 2011; VINNOVA, 2012), där visionen och arbetet enas kring en specifik utmaning som anses för stor för att kunna lösas på egen hand. Således krävs samverkan. I fallet med detta projekt har denna vision enats och förankrats i en slags *Triple Helix*, där även den idéburna sektorn är involverad. En gemensam vision handlar också mycket om vad de inblandade parterna individuellt har att vinna på att tillsammans involvera sig i ett projekt likt detta. Om det finns vinster att göra för samtliga, kan det mer långsiktiga och kollektiva arbetet mot ett och samma mål också underlättas. För att exempelvis privat sektor skall engagera sig i liknande projekt, har det visat sig att vinstmöjligheterna är väldigt viktiga. Detta har exempelvis Andersson (2015) på Trianon och Johnsson (2015) på E.ON uttalat sig kring.

**Trianons progressivitet:** Trianons vilja att samverka och tänka mer långsiktigt när det kommer till exempelvis hållbar stadsutveckling, socialt arbete och upprustning av miljonprogramsområden har redan behandlats i denna uppsats. Deras vilja att ständigt sträva efter nya arbetssätt och nästan fungera lite som en anomali bland andra privata fastighetsägare, kan göra dem till en väldigt uppskattad part att samverka med. I likhet med Malmö stad arbetar Trianon på ett öppet sätt där de ser vinster i att både samverka, men också i att satsa och investera i miljonprogramsområden (Andersson, 2015). Att Trianon är villiga att satsa på boendemiljöer och att deras hyresgäster skall få det så bra som möjligt, kan ses som en framgångsfaktor för detta specifika projekt, men också mer generellt; Trianons öppna progressiva natur gör dem till en önskvärd part och del av ett projekt.

## 6.4.2 Fallgropar

När nu de mer lyckade aspekterna av projektet *samverkan för odling och gemenskap* har avhandlats, är det viktigt att titta närmare på vad som varit mindre lyckat. Vilka förfarande och bakomliggande aspekter som kan skapa problem när en eventuell replikerbar modell ska utvecklas är därmed minst lika viktiga att studera.

**Trianon som ensamt lysande stjärna:** Som diskuterat ovan kan Trianons öppenhet gentemot samverkan räknas som en framgångsfaktor för projektet, då de exempelvis gärna är med och arbetar för att erbjuda sina hyresgäster bättre boendemiljöer. Som tidigare nämnt är det arbete som Trianon utför, i rollen som privat fastighetsägare, tämligen ovanligt. Således lyfts Trianon ofta fram som gott exempel, dels på grund av det arbete de gör, men också för att de är villiga att samverka och engagera sig i en rad olika projekt. De har insett de vinster som går att göra genom att samverka och satsa på hållbar utveckling. Innovationsplattform Malmö Sydost har haft väldigt svårt att engagera andra privata fastighetsägare i det mer långsiktiga arbetet med hållbar stadsutveckling (exempelvis Olofsson, 2015; Edelstam, 2015). Det är därför inte konstigt att Trianon hela tiden lyfts fram. Detta kan dock te sig aningen problematiskt, speciellt när det kommer till replikerbara och generaliserbara samverkansmodeller. Eftersom Trianons progressiva arbetssätt anses vara så ovanligt, och

faktumet att de nästan verkar vara en ensamt lysande stjärna på den privata fastighetsägarhimlen, kan det bli problematiskt att replikera modeller där de är involverade, i andra kontexter och projekt. Skulle en samverkansmodell som bottnat i ett projekt där Trianon har varit delaktiga exporteras och implementeras i en annan kontext, kan det finnas en risk i att implementeringen inte lyckas då privata fastighetsägare likt Trianon inte växer på träd. Således kan det bli till en fallgrop för samverkan och replikerbarhet i förlängningen. Kontentan här kan dock påstås vara att fler privata fastighetsägare borde ta efter det arbete som Trianon faktiskt gör, då det bör anses som positivt och eftersträvansvärt.

**Otydlig arbetsfördelning:** Det kan anses vara tämligen vedertaget att det, inom ett projekt, skall råda en tydlig arbetsfördelning, där samtliga parter vet sin roll och vad som skall göras. Petri (2015) framför dock att så inte alltid har varit fallet inom projektet *samverkan för odling och gemenskap*. Det har funnits en ovisshet kring somliga arbetsuppgifter, där de olika parterna inte har varit klara med vem som skall ta på sig vad. Detta förfarande kan i sin tur leda till onödigt invecklade processer, som ofta leder till att de blir mer utdragna och kostsamma. En otydlig arbetsfördelning kan således bli en fallgrop för i princip vilket projekt som helst, som arbetar i samverkan.

**Tidsbrist kopplat till andra arbetsuppgifter:** Denna punkt är till viss del knuten till ovanstående, och det är relativt lätt att dra paralleller mellan en tidsbrist kopplat till andra arbetsuppgifter och en otydlig arbetsfördelning. Aktiva inom projektet är inte exklusiva och isolerade till enbart detta projekt, utan har även kvar sina vardagliga sysslor inom respektive organisation. Detta är något som kan leda till att exempelvis nystartade projekt åsidosätts, just på grund av en rådande tidsbrist och andra arbetsuppgifter. Det är inte heller otänkbart att en eventuell tidsbrist även kan leda till en otydlighet, som i slutändan kan sakta ned processer inom projektet. En relativt vanlig fallgrop när det kommer till projekt i samverkan.

**Dagliga utgifter och handkassa – ohållbart system:** Petri (2015) nämner ett förfarande, som till synes kan verka tämligen litet och betydelselöst, men som ändå har visat sig vara ett problem, nämligen vissa svårigheter i att hantera handkassan och mindre dagliga utgifter. Enligt Petri (2015) kan inte Malmö stad, eller specifikt Gatukontoret, hantera kvitton för mindre dagliga utgifter till projektet utan endast fakturor. Hur de inblandade organisationerna sköter ekonomin och de mer finansiella aspekterna skulle således även kunna bli till en fallgrop för samverkan, i detta fall kan det exempelvis också leda till att processer saktas ned om eventuella behövliga inköp inte kan göras på ett smidigt sätt. Pengar skall inte behöva tas från privat ficka.

**Malmö stads samverkans klimat:** Samverkans klimatet i Malmö stad är något som redan har belysts och diskuterat, den gången dock som en framgångsfaktor då deras inställning gentemot samverkan kan anses som väldigt positiv och öppen. Exempelvis lyfter Johnsson (2015) och Stenquist (2015) upp faktumet att Malmö stad har en bra grund för samverkan med andra; de har gjort ett stort förarbete som leder till att de är relativt enkla att samverka med. Det finns dock en aspekt, liknande den som diskuterades kring Trianon, som kan vända på förfarandet och göra det till något mer negativt. Malmö stad är relativt öppna för samverkan, och har ett gott rykte både bland offentliga och privata aktörer. Detta skulle kunna leda till att processer blir svåra att exportera, då dessa förutsättningar och mognad kanske inte återfinns i andra kontexter. På samma sätt som diskussionen kring Trianon är det möjligt att andra kommuner och städer inte innehar en liknande samverkanstradition. Ett

faktum som skulle kunna bli till en fallgrop då dem möjligen inte vilar på en lika stadig grund, uppbyggd under flera år av satsningar och hårt arbete.

**Innovationsplattformen upprättar barriärer:** På samma sätt som innovationsplattformen skapar möjligheter kan dess utformning även ses som en fallgrop när samverkansmodeller diskuteras. Det faktum att projektet har uppstått inom ramarna för innovationsplattformen, och antagligen inte kommit på tal annars, är en förutsättning som gör att samverkansprocessen kan bli svår att replikera. Om det exempelvis inte hade funnits någon statlig finansiering är det inte säkert att projektet hade kunnat genomföras från första början. Innovationsplattformen har även fungerat som en arena för olika aktörer att mötas. Något som gjort att relationer mellan de olika aktörerna har byggts upp genom andra samverkansprojekt långt innan projektet *samverkan för odling och gemenskap* överhuvudtaget kommit på tal. Detta faktum sårar replikerbarheten eftersom det inte går att räkna med att det redan finns upprättade relationer och arenor för olika aktörer att mötas i andra lokala kontexter. Som exempelvis Olofsson (2015) belyser så har innovationsplattformen skapat förutsättningar och en miljö för samverkan som inte finns på många andra ställen i Sverige. När en samverkansmodell ska utarbetas är detta en mycket viktig aspekt att ta med i beräkningarna.

**Inga tydliga styrmedel för beslutsfattande:** En viktig del i att en samverkansprocess ska lyckas är att det finns tydliga riktlinjer för hur beslutsfattande bör skötas. Petri (2015) menar på att det har saknats styrmedel för hur beslutsfattande ska ske inom projektet. Framförallt har det inte funnits någon systematiserad metod och de olika aktörerna har haft svårt att förstå och förhålla sig till när och hur ett visst beslut har tagits. Detta kan visa sig bli ett stort problem när samverkansprocessen ska replikeras, eftersom beslutsfattande är en viktig del av processen och bör inkluderas i den slutgiltiga modellen. Kopplat till teorin kan det sägas att projektet *samverkan för odling och gemenskap* saknar en välfungerande *governance*. Här kan exempelvis Sörensen & Torfings (2009) teorier rörande *metagovernance* och styrning av olika typer av governancenätverk anammas för att skapa mer tydliga styrmedel för beslutsfattande i decentraliserade organisationer.

**Storlek på företag:** Storleken på det eller de företag som är involverad i en samverkansprocess är också en faktor som spelar roll. Som tidigare diskuterat i *resultatredovisning del II* har stora och små företag markant olika förutsättningar när det kommer till att arbeta i ett specifikt projekt. I och med att Trianon än så länge är det enda företaget som är involverade i projektet kan det skapa problem när samverkansprocessen ska replikeras. Som Andersson (2015) uttrycker det är Trianon ett onoterat bolag som dessutom ägs av tre personer som är från Malmö. Trianon är också relativt sett ett litet företag. När modellen ska replikeras i andra processer råder helt andra lokala kontexter där allt från mer resurssvaga företag till stora resursstarka privata aktörer kan vara involverade i processerna. En fallgrop som därigenom kan uppstå är att samverkansmodellen är anpassad efter ett mindre företag som dessutom har god lokal förankring. Ett faktum som kanske inte alls passar när ett större företag med mer utspridd verksamhet ska involveras i ett liknande projekt. Denna risk måste tas i beaktning när samverkansmodellen utvecklas, samtidigt som modellen måste anpassas så att den fungerar med såväl stora som små företag.

**Brist på engagemang och dålig personkemi:** Om det saknas engagemang från de aktörer som är inblandade i ett specifikt projekt, finns det stor risk att samverkansprocessen tryter. Det är framförallt huvudmännens uppgift att mana på och se till att det finns intresse för det

arbete som ska utföras hos samtliga aktörer. Det är däremot svårt, om inte omöjligt, att skapa engagemang om det inte finns något grundläggande intresse. Detta är något som därmed måste undersökas innan en projekt- och samverkansprocess påbörjas. Om det under loppet av ett projekt visar sig att en eller flera aktörer inte engagerar sig tillräckligt, finns det hög risk för att projekt i sin helhet blir ett misslyckande. Det här problemet kan däremot överbyggas genom att projektet förankras väl i ett tidigt stadiet.

På samma sätt som god personkemi är en framgångsfaktor är dålig personkemi en fallgrop som kan skada en samverkansprocess. Detta är också ett problem som är svårt att råda över. Det går däremot att exempelvis byta ut representanter från de olika aktörerna om det visar sig att vissa personer inte alls fungerar ihop. För mindre företag kan det däremot vara svårt att byta ut representanter eftersom de kanske inte har tillräckligt med anställda för att kunna tillgodose en ny representant. En faktor som därmed behöver byggas in i en samverkansmodell.

**Saknas tidigare samverkan:** Om det inte existerar någon form av samverkan sedan innan mellan de aktörerna som ska arbeta tillsammans i ett specifikt projekt, kan svårigheter uppstå. Som tidigare nämnt finns det redan en befintlig samverkan mellan samtliga aktörer som är involverade i projektet *samverkan för odling och gemenskap*. Som Petri (2015) belyser kan det ses som att olika privata, offentlig och idéburna organisationer sitter på olika öar, mellan vilka det finns kommunikationsproblem. När processen ska replikeras måste detta tas i beaktning, där det exempelvis bör finnas instruktioner för hur initial kontakt mellan olika aktörer ska genomföras. Det är just den här initiala kontakten och frågan rörande hur en samverkansprocess uppstår från första början som måste uppmärksammas och inkluderas i den generaliserbara samverkansmodellen. Det kan inte förutsättas att det redan finns någon form utav samverkan mellan de aktörer som ska arbeta i ett projekt tillsammans. Just denna initiala samverkansprocess är något som exempelvis Eriksson et al. (2011) belyser och diskuterar. Den här fallgropen kan kopplas till fallgroparna som rör både innovationsplattformen och Malmö samverkansklimate, vilket vidare understryker vikten av att inkludera den här problematiken i en annalkande samverkansmodell.

## 6.5 Sammanfattning

Det här avsnittet har behandlat projektet *samverkan för odling och gemenskap*, där bland annat den initiala samverkansprocessen har analyserats och utvärderats. Projektet ämnar öka gemenskap och delaktighet bland boende på Lindängen samt mynna ut i en generaliserbar och replikerbar samverkansmodell. Malmö stad är huvudman men driver projektet i nära samarbete med idéburen sektor och Trianon. Den här aktörskonstellationen har varit intressant för uppsatsen eftersom såväl offentliga som privata och ideella aktörer samverkar med varandra. Projektet har även uppstått inom kontexten av Innovationsplattform Malmö Sydost vilket vidare har smalnat av uppsatsens undersökningsområde. Malmö Högskola är också involverade i projektet genom att bidra med forskning och utvärdering.

Den initiala samverkansprocessen har belyst bland annat uppstartsfasen av projektet. Enligt det insamlade materialet har denna samverkan, mellan exempelvis offentlig och privat sektor, överlag fungerat smärtfritt. Detta förfarande kan bero på Malmö stads och Trianons

organisatoriska mognad, samt det faktum att de är två aktörer som generellt är väldigt mottagliga för samverkansprojekt. Dessa aspekter är också exempel på punkter som behandlas i den del som hanterar och belyser framgångsfaktorer och fallgropar. Dessa punkter, som utgör en slags utvärdering av projektet i det initiala stadiet, kan vara behjälpliga när en, i förlängningen, generaliserbar och exporterbar samverkansmodell skall upprättas.

## 7. Diskussion

I den här uppsatsen har samverkan mellan offentliga och privata aktörer, som primärt agerar i kontexten Malmö, studerats och analyserats. Offentlig-privat samverkan har undersökts på såväl generell-, mellan- som projektnivå och därigenom har en bred bild skapats över hur sådana samverkansprocesser kan te sig. Det kan exempelvis konstateras att god samverkan mellan olika sektorer är en viktig förutsättning för att den hållbara stadsutvecklingen i stort skall kunna bedrivas på ett effektivt sätt. Trots att det finns relativt många problem och utmaningar kring denna typ av samverkan menar de flesta att de inte finns något direkt negativt med att samverka med andra, externa parter. Det är snarare en nödvändighet för att kunna bidra till exempelvis helhetslösningar, skapandet av innovationer och kunskapspridning.

### 7.1 Generell samverkansproblematik

När fler aktörer involveras i arbetet med hållbar stadsutveckling är det oundvikligt att det uppstår problem och utmaningar kopplat till olika typer av samverkansprocesser. De flesta av de tillfrågade respondenterna har medgivit att det alltid finns utmaningar när offentlig och privat sektor ska samverka med varandra. Ur ett långsiktigt perspektiv finns det dock många fördelar med ett ökat samarbete mellan aktörer från offentlig och privat sektor när det kommer till hållbar stadsutveckling. Genom att fler perspektiv och åsikter förs in i olika processer skapas nämligen förutsättningar för att olika projekt ska mynna ut i bättre resultat.

För att samverkansproblemen ska kunna överbyggas är det däremot viktigt att belysa vilka de är, samt diskutera hur de kan stjälpas en eventuell samverkansprocess. Ett stort problem som påvisats genom vår insamlade empiri är att tidsperspektivet och det övergripande syftet med verksamheten skiljer sig markant mellan organisationer inom offentliga och privata sektor. Offentliga aktörer arbetar oftast långsiktigt med ett samhällsnyttigt syfte medan privata aktörer har ett kortsiktigare perspektiv och ett vinstdrivande syfte. Detta problem yttrar sig tydligast när olika typer av gemensamma projekt inom hållbar stadsutveckling ska upprättas. Om inte privata aktörer ser några potentiella kortsiktiga vinster med projektet är de oftast inte villiga att lägga in den tid och de resurser som krävs för att genomföra projektet. En stor del av problematiken häri kan återkopplas till att de offentliga och privata aktörerna oftast är dåligt insatta i vad för behov och syften respektive organisation har med sin verksamhet. Offentlig sektor är dålig på att förklara för privata aktörer att ett hållbart arbetssätt och samhällsnyttigt perspektiv i längden kan generera vinster för organisationen ifråga. Privata aktörer är i sin tur ofta ovilliga att se förbi sitt traditionella företagsekonomiska perspektiv och därmed anamma ett arbetssätt som är mer hållbart. Eriksson et al. (2011) har bedrivit forskning inom just detta ämne och myntar ett nytt begrepp vid namn *affärsdriven hållbar stadsutveckling*. Här görs ett försök att överkomma ovannämnda problematik genom att inkludera privata aktörer mer i processer som rör hållbar stadsutveckling. Ett förslag som läggs fram är att upprätta projektgrupper med olika privata aktörer som hjälper till i utvecklandet av exempelvis områdesplaner. För att få vara med i den här gruppen ställs i sin tur kravet att aktörerna måste anamma ett hållbart arbetssätt. Detta förfarande kan tänkas vara ett steg i rätt riktning för att överkomma

problematiken som är kopplad till behov och skilda tidsperspektiv. Liknande sådana här grupper skulle sedan kunna bildas i andra formationer och kontexter, där utmaningar och svårigheter kopplat till offentlig-privat samverkan skulle kunna diskuteras och lösningar utvecklas.

Det har även visat sig att kommuner ofta dansar efter de privata aktörernas pipa, speciellt i mindre kommuner. Om de privata aktörerna vill bygga något är kommunerna oftast positiva och ger dem fria händer. Ett faktum som skapar problem eftersom en hållbar stadsutveckling därigenom inte alltid gynnas. Kommunerna måste bli bättre på att ställa krav så att det sker en ömsesidig anpassning. Om de privata aktörerna får agera fritt är det möjligt att de bygger helt efter vad de tjänar mest på och inte tänker på kommunen eller stadens bästa. Detta är ett svårhanterligt problem som i grund och botten skulle behöva lagförändringar på central nivå för att kunna lösas. Kommunerna måste ges makt för att kunna ställa krav på de privata entreprenörerna. Det måste även finnas en förståelse på kommunal nivå att privata aktörer oftast inte agerar i välvilja. Detta är ett problem som kan härledas till city branding och att städer/kommuner konkurrerar med varandra. Om exempelvis ett företag kommer till en kommun och säger att de ska bygga dyra lägenheter som attraherar kapitalstarka invånare, ses det som något positivt. Ett sådant förfarande kan leda till att ekologiska och sociala hållbarhetsaspekter negligeras när ett nybygge ska ske. I det här läget måste det finnas både kompetens och maktfaktorer hos kommunen, så att de kan kräva att hållbarhetsaspekter också integreras i nybyggnationen.

## **7.2 Governance, Triple Helix och public-private partnerships kopplat till Innovationsplattform Malmö Sydost**

När kopplingen mellan teori och empiri analyseras är det uppenbart att de teoretiska perspektiven i många fall beskriver den verklighetsbild som målas upp av det insamlade materialet. Exempelvis är det ganska tydligt att det faktiskt pågår en förändring från *government* till *governance* där städer numera styrs av en myriad av olika aktörer som samverkar med varandra, istället för genom de traditionella hierarkiska strukturer som tidigare varit rådande. Skiftet från *government* till *governance*, som belyses av bland annat Torfing (2005) och Lange (2009), är med andra ord en betydande anledning till att offentlig-privat samverkan fått en ökad roll och betydelse i arbetet med hållbar stadsutveckling. Genom att fler aktörer agerar på den arena som är dagens städer, är det oundvikligt att nya och mer utvecklade former av samverkan dessa aktörer emellan uppstår. Arbetet som Innovationsplattformarna driver kan ses som ett konkret exempel på hur denna förändring kan ta sig i uttryck i den praktiska stadsutvecklingen. Här samlas nämligen en mängd olika aktörer från samhällets alla sektorer för att samverka med varandra och exempelvis utveckla innovationer. Kommunen agerar inte styrande utan har mer som uppgift att facilitera och underlätta arbetet för de involverade aktörerna. Beslutsfattande sker på en decentraliserad nivå, där representanter från plattformens partners tar mer generella beslut samtidigt som de olika projektgrupperna tar beslut som berör det dagliga arbetet. Dessa förfaranden är exempel på hur strukturen och det generella arbetet kan te sig i ett governancenätverk, se exempelvis Torfing & Sörensen (2009). En innovationsplattform skulle med andra ord kunna ses som en mer fokuserad och lokal variant av ett governancenätverk. Att verkligheten



beskrivs så pass väl av teorin samtidigt som den speglas på en Malmöarena är högst intressant.

För att spinna vidare på den teoretiska kopplingen till vårt insamlade material är det uppenbart att både innovationsplattform Malmö Sydost och projekt därinom har anammat idéerna kring *Triple Helix*. De grundläggande beståndsdelarna av plattformsarbetet är nämligen att det måste finnas representanter från såväl offentlig sektor som akademien och privat sektor. Ett faktum som är direkt kopplat till teorin kring *Triple Helix*, som uppmuntrar till ökat samarbete mellan dessa tre samhällsinstitutioner. Den mer ingående forskningen rörande *Triple Helix*, exempelvis Etzkowitz & Leydesdorff (2000), menar på att innovationer mest fördelaktigt uppstår i skärningspunkten mellan akademi, privat sektor och offentlig sektor. Med tanke på den tydliga kopplingen mellan *Triple Helix* och innovationsplattformerna ter det sig lite märkligt att modellen knappt omnämns i varken projektbeskrivning eller övrigt material kopplat till plattformsarbetet. Det kan mycket väl vara så att en större medvetenhet rörande vad det är för arbetssätt som används och vilka teorier som ligger till grund, skulle generera fördelar i längden. Genom att studera andra regionala innovationskontexter som arbetat utifrån *Triple Helix* som grund, skulle exempelvis eventuella problem kunna överbyggas samt olika typer av framgångsfaktorer analyseras. En procedur som skulle göra arbetet inom innovationsplattformen både smidigare och mindre problemfyllt.

När det kommer till *public-private partnerships* är dessa inte särskilt applicerbara i kontexten Innovationsplattform Malmö Sydost utan behandlar oftast mer storskaliga projekt. Hur *PPP* definieras är däremot en aspekt som påverkar hur pass applicerbart konceptet är i kontexten Innovationsplattform Malmö Sydost. Om en mer inkluderande definition, se Koontz & Thomas (2014), används skulle definitivt plattformen kunna ses som ett *PPP* där Malmö stad, i egenskap av huvudman, snarare styr än befäller. Arbetet inom innovationsplattformen skulle hur som helst kunna dra nytta av att studera olika typer av projekt som arbetar utifrån *PPP*. Allt från kontraktupprättning till hur dessa projekt styrs kan vara intressant att belysa, samtidigt som lyckade metoder kan inkorporeras. *PPP* behandlar nämligen offentlig-privat samverkan på projektnivå vilket är något som sker inom såväl innovationsplattform Malmö Sydost som i projektet *samverkan för odling och gemenskap*. Genom att studera exempel på olika typer av *PPP* på projektnivå samt vilka risker och möjligheter det finns med sådana, skulle arbetet därigenom kunna underlättas och förbättras.

En annan aspekt som är intressant att diskutera är hur styrning av offentlig-privat samverkan kan te sig. Likt ansatsen om *metagovernance* är det relevant att undersöka hur decentraliserade governancenätverk, som innovationsplattformarna är exempel på, kan styras. I fallet Innovationsplattform Malmö Sydost skulle Miljöförvaltningen, och därigenom Malmö stad, kunna ses som någon form av *metagovernor* som vill styra nätverket i en specifik riktning. För att återkoppla till de fyra formerna av *metagovernance* (Sörensen, 2014) kan både hands-on och hands-off former av styrningsmetoder ses i arbetet med innovationsplattformen. Exempelvis arbetar Malmö stad hands-on genom att både facilitera och delta i arbetet inom innovationsplattformen. Kommunen är involverade i en mängd projekt samtidigt som det arbetas med att underlätta för olika möten mellan andra aktörer. VINNOVA, i form finansier, skulle i sin tur kunna ses som en *metagovernor* som arbetar med mer hands-off former av styrning. De har satt upp ramverk och policys som ligger till grund för vilken typ av arbete som ska genomföras inom innovationsplattformen. På så sätt styr de

innovationsplattformen i en önskad riktning utan att direkt vara involverade i det dagliga arbetet med plattformen. Samspelet mellan hands-on och hands-off former av *metagovernance* fungerar med andra ord relativt bra i fallet Innovationsplattform Malmö Sydost. Något som kan vara en anledning till att plattformen har blivit så pass lyckad och en bra arena för att facilitera offentlig-privat samverkan.

### 7.3 Fokus på utmaningsdriven innovation

*Utmaningsdriven innovation* är ett typiskt exempel där ett problem har gjort om till en möjlighet. Hela ansatsen bottnar i något negativt, ett problem som måste lösas. Det skulle även kunna tolkas som ett, av många, relativt nya så kallade "buzzwords". För vilka innovations- och utvecklingsprocesser strävar inte efter att lösa ett eller flera problem? Rent teoretiskt uppfattas det även som ett relativt simpelt förfarande. Något som på sitt sätt är bra, då det ofta blir glapp mellan teori och praktik när ett sådant steg tas. Det finns inte särskilt många texter som, i en relevant kontext, analyserar och kritiserar *utmaningsdriven innovation*. VINNOVA (2012) verkar i princip ha monopol på begreppet, åtminstone i en nationell kontext. Detta kan bero på flera olika faktorer. Exempelvis är begreppet, i dessa sammanhang, relativt nytt. Det kan också bero på att det faktiskt inte har fått något ordentligt fäste, och således inte arbetas konkret med i en större utsträckning. Det är ett diffust begrepp, då de flesta utvecklingsprocesser mycket väl skulle kunna ses som utmaningsdrivna. Begreppets bredd och diffusa natur gör det även svårt att kritisera. Om det vänds och vrids på begreppet, kan en innovationsplattform ses som en slags arena där det på ett mer praktiskt sätt arbetas med utmaningsdriven innovation. Vi vill även argumentera för att många arbetsätt som kräver samverkan ofta blir svåra att greppa och mycket väl kan leda till utdragna processer. Detta då det till syvende och sist handlar om människor med olika viljor och agendor. För att exempelvis en ansats kring utmaningsdriven innovation faktiskt skall fungera på ett fördelaktigt sätt, krävs det en mer enad och gemensam vision. Något som inte alltid är det lättaste att skapa.

Beroende på vilket perspektiv som väljs kan teorier kring en *utmaningsdriven innovation*, och det arbetssätt och arena som Innovationsplattform Malmö Sydost skapar och bedriver, ses som relativt snarlika. En innovationsplattform skulle kunna ses som en mer konkret och verklighetsförankrad form av utmaningsdriven innovation. I just denna specifika uppsats, och kontexten som Innovationsplattform Malmö Sydost skapar, kokas hållbar stadsutveckling som global samhällsutmaning ned till miljonprogramsområdena i Malmö. Eftersom problemen och utmaningarna inte har ett givet slut eller mål, har de således inte heller ett korrekt svar eller lösning (Cooke & Eriksson, 2011). En innovationsplattform kan därigenom bilda en relativt lyckad arena och kontext för arbete med hållbar stadsutveckling. Då utmaningens storskalighet inbjuder till både samverkan och ett mer långsiktigt tidsperspektiv. Två viktiga komponenter i hållbar stadsutveckling.

I likhet med en *utmaningsdriven innovation* samlas aktörerna inom plattformen för att arbeta mot ett gemensamt mål. Detta skulle således även kunna få spin off-effekter som kan liknas vid det Cooke & Eriksson (2011) efterfrågar, nämligen att det kringliggande landskapet måste vara moget för detta arbete och bidra med lämpliga arenor. Den kunskap som flödar genom plattformen, i form av exempelvis olika offentliga och privata aktörer i samverkan, är med och skapar dessa förutsättningar i samverkan. För att detta skall bli möjligt krävs en viss

mognad och öppenhet i systemet, där det hela tiden sker utbyten av exempelvis information och kunskap (Roijakkers, Vanhaverbeke & Wang, 2012).

En relativt tydlig koppling mellan teori och empiri har alltså även här kunnat urskiljas. Det upprättade teoretiska ramverket tillsammans med våra perspektiv kan på ett bra sätt beskriva det som sker i verkligheten. Så är emellertid inte alltid fallet. En viss problematik kopplat till teori och praktik har däremot visat sig. Exempelvis krävs det redan en fungerande samverkan för att detta arbete skall vara genomförbart. Därtill måste de nödvändiga stödstrukturerna för att arbetet skall vara bärande finnas till hands. Detta skulle kunna göra *utmaningsdriven innovation*, och arbetet kring innovationsplattformar, svårare att exportera då en generaliserbarhet kan vara problematisk att arbeta fram. Å andra sidan är begreppet så pass diffust att det kan gå att koka ned och anpassas till olika kontexter. Något vi också märkt är att samverkan ofta tas för givet, särskilt i teorin. Detta har blivit extra tydligt när det insamlade material har analyserats. Vi efterfrågar därför att samverkan skall vara något som tas på allvar, inte enbart en bakomliggande process som helt enkelt skall fungera. I alla projekt, kontexter och framtida sådana.

### 7.3.1 Testbäddar och incitament

Testbäddar, som presenterats och diskuterats i *resultatredovisning del II*, är ett relativt bra och praktiskt exempel på hur en offentlig-privat samverkan kan te sig. Arbetet med testbäddar fungerar också som exempel på ett incitament till varför ett företag skulle vilja gå med i plattformen. Innovationsplattform Malmö Sydost erbjuder staden som testbädd, något som har visat sig vara ett lyckat drag då det räknas som en av anledningarna till varför engagemanget kring plattformen trots allt har varit relativt stort. Exempelvis Cooke & Eriksson (2011) diskuterar förfarandet och vikten av att faktiskt testa nya lösningar och innovationer innan de kan nå ut till en större marknad. Således finns det en relativt tydlig koppling mellan teorier kring en *utmaningsdriven innovation* och det arbete som görs kring testbäddar inom plattformen.

En viktig aspekt med att kunna testa nya lösningar i verkliga miljöer, är för att innovationsprocessen behöver göras snabbare för att på så sätt kunna fasa ut lösningar i systemet i högre takt. Exempelvis har testbäddar inom kontexten för Innovationsplattform Malmö Sydost ibland undgått viss byråkrati. Ett faktum som har lett till att tester har kunnat utföras i ett högre tempo. I förlängningen skulle alltså detta kunna få en positiv och bredare inverkan på hållbar stadsutveckling i stort, lite beroende på hur arbetssättet kring testbäddar sprids och utvecklas. En intressant aspekt kring detta, och en fråga som har uppkommit, är varför inte fler privata fastighetsägare på ett mer aktivt sätt engagerar sig i detta arbete? Trots incitament som exempelvis staden som testbädd, snabbare och smidigare samverkansprocesser, vinst- och utvecklingsmöjligheter samt en extern finansiering har plattformen ändå haft problem i att involvera privata fastighetsägare. En möjlig, och tämligen enkel, förklaring är att alla aktörer ännu inte sett fördelarna med en offentlig-privat samverkan, alternativt inte vill ta på sig ett större samhällsansvar. Sörensen (2014) tar också upp och diskuterar innovationsmöjligheter som kan uppkomma vid en offentlig-privat samverkan, och faktumet att det finns en dold potential till nya innovationer i detta gränsland. Det är också något som borde bli mer framträdande och kommunicerbart, då nya

innovationer är eftertraktade hos båda sektorer. En så kallad gränsövergångare, som diskuteras i paragraf 7.4, är ett intressant hjälpmedel för att uppnå detta.

## 7.4 "Gränsövergångare" och gränsöverskridande arbete

Gränsövergångare är ett begrepp som nämns både i teorin, av bland andra Augustinsson (2011), och i praktiken. Det är ett begrepp som är intressant att diskutera, då det har visat sig vara nästan paradoxalt i sin natur. Utifrån det analyserade materialet har det framkommit att aktörer aktiva inom Innovationsplattform Malmö Sydost gärna hade sett fler representanter från privat sektor i en ledande roll. Den input och de perspektiv exempelvis småföretagare kan ge till plattformen anses nämligen vara värdefulla. De vill med andra ord kunna bredda sitt innovationsarbete, där individer i ledande roller har erfarenhet från näringslivet. Det har däremot framgått att detta inte är troligt i praktiken; det anses inte rimligt att företagare driver plattformen.

Den gränsövergångare som exempelvis Augustinsson (2011) diskuterar kopplat till social innovation, är just en person som har erfarenhet av båda sektorer och som sömlöst kan navigera båda dessa fram och tillbaka. Denna gränsövergångare skall ha i uppgift att bland annat identifiera nya samverkans- och arbetssätt, som är kopplade till båda sektorer och som kan fortskrida utvecklingen. Detta gränsöverskridande arbete skall i teorin kunna tackla den rådande komplexiteten. En individ som arbetar på detta sätt skall också, enligt det insamlade material, kunna tackla den problematik som finns kring olika sektorer behov som presenterades tidigare. Exempelvis kan en person med erfarenhet av småföretagande vara behjälplig vid samverkansförfaranden som involverar just mindre företag. Detta anses generellt som en ganska ovanlig kompetens i dessa sammanhang, men en attraktiv tjänst för innovationsplattformar att kunna erbjuda. I förlängningen skulle ett liknande förfarande kunna hjälpa plattformen att växa samt förbättra den offentlig-privata samverkan, och därigenom öka innovationstakten genom att nya perspektiv och ny kunskap internaliseras.

För att detta gränsöverskridande arbetet skall bli till verklighet, behövs individer som besitter kunskap från båda sektorer. Det är inte bara Augustinsson (2011) som diskuterar detta, utan även exempelvis Eriksson et al. (2011) lyfter fram vikten av ett arbete som är både gräns- och sektorsöverskridande. Vi ställer oss dock frågande kring ett antal olika aspekter kring detta. Vem skall dessa individer vara? Privat sektor, åtminstone de inom Innovationsplattform Malmö Sydost, verkar inte vara intresserade av att arbeta med detta. Samtidigt som offentligheten skriker efter personer med mer erfarenhet från näringslivet verkar intresset på andra hållet något svalare. Det kan även vara intressant vilken kompetens och utbildning en sådan person skall inneha, och hur lång tid det kan ta för en sådan kandidat att bli "klar". Att få praktisk erfarenhet från både offentlig och privat sektor händer inte över en natt. Ett intressant exempel kan dock hittas i det utbildningsförfarande som har skett i syfte att utbilda småföretagare i exempelvis offentlig upphandling. Att addera ytterligare en aspekt här, och låta småföretagare utbilda personal från offentlig sektor skulle kunna te sig både rimligt och nyttigt. I likhet med det som teorin skriver kring innovation, öppenhet och kunskapsflöden (exempelvis Cooke & Eriksson, 2011; Henning et al., 2010; Roijackers, Vanhaverbeke & Wang, 2012) kan ett ömsesidigt kunskapsutbyte resultera i en process där sektorerna drar lärdomar av varandra.

## 7.5 Trianonproblematiken

Problematiken kring Trianon bottnar i att de i princip har monopol på goda exempel. Detta har visat sig bero på att de resterande aktiva privata fastighetsägarna inte arbetar på samma sätt. De arbetar mer traditionellt, där kortsiktighet och ett vinstdriv står i fokus. Trianon arbetar inte heller ur välvilja, utan även deras verksamhet bottnar i att gå med vinster. Detta görs dock på ett lite annorlunda sätt, där samverkan och hållbar stadsutveckling har mer omfattande roller. Faktumet att Trianon hela tiden lyfts fram som gott exempel, kan förvränga verkligheten och göra representationen aningen skev. Det skulle exempelvis kunna leda till antaganden kring att även andra fastighetsägare gör ett liknande jobb. Det ligger inte heller i Malmö stads intresse att lyfta fram negativa exempel, då det skadar stadens image som en öppen och hållbar stad. Öppenhet är viktigt och något som exempelvis Chesbrough (2003) och Roijakkers, Vanhaverbeke & Wang (2012) lyfter fram. Frågan är dock hur öppen denna process blir? Där resterande fastighetsägare snarare sopas under mattan, då de inte arbetar på ett önskvärt sätt. Istället för att hela tiden nyttja Trianon som gott exempel, och lyfta fram dem hela tiden, borde eventuellt strategin ändras. Detta kan göras genom att istället belysa "dåliga exempel". Utmaningsdriven innovation (exv. VINNOVA, 2012) kan tolkas som att något negativt görs om till något med en mer positiv klang. På samma sätt skulle utmaningen med att engagera resterande fastighetsägare kunna göras om från något negativt till något positivt.

Det borde alltså anses som positivt att försöka engagera så många privata fastighetsägare som möjligt, istället för att fokusera på Trianon. En sådan process, om lyckad, skulle även kunna bli till annan slags samverkansmodell. En enligt oss mer lämpad sådan, som på ett helt annat sätt skulle kunna göras generaliserbar och exporteras till andra kontexter. Vi kan bara anta att denna problematik inte är exklusiv för Lindängen och Malmö. Det verkar inte råda brist på de vinster som kan göras med ett arbete likt det som Trianon gör. Vår förhoppning är därför, via samverkansprocesser och dialoger, att även andra fastighetsägare skall arbeta med hållbar stadsutveckling på ett bredare sätt. Att kunna lyfta fram flertalet privata fastighetsägare, och deras goda arbete, bör vara eftersträvansvärt för samtliga involverade parter. Görs det på ett smart och korrekt sätt vinner alla på det.

## 7.6 Jämförelser mellan olika nivåer av offentlig-privat samverkan

I resultatredovisningen undersöktes offentlig-privat samverkan på tre olika nivåer. Samverkansproblematik behandlades först på en generell nivå i del I. I del II undersöktes en form av mellannivå genom Innovationsplattform Malmö Sydost. Slutligen i del III analyserades offentlig-privat samverkan på en lokal nivå i form av projektet *samverkan för odling och gemenskap*. För att koppla ihop dessa delar är det intressant att titta närmare på vilka likheter och skillnader det finns mellan offentlig-privat samverkan på olika nivåer.

Genom att analysera den insamlade empirin kan det konstateras att samma problem som fanns på en generell nivå kunde återfinnas även inom Innovationsplattform Malmö Sydost. En oförståelse för varandras behov samt skilda tidsperspektiv var exempel på sådana problem och utmaningar. Det fanns dock tydliga tendenser som visade att dessa problem till en viss grad hade överbyggts genom arbetet inom plattformen. Detta eftersom de flesta aktörerna var införstådda i vad målet med plattformen var, nämligen att arbeta med

upprustningen av miljonprogramsområdena genom ett hållbart förfarande. Det fanns dock mer plattformsspecifika samverkansproblem, som att somliga partners inte varit aktiva i det praktiska arbetet. Ett faktum som grundade sig i att Malmö stad, i projektets initiala stadie, inte hade varit tillräckligt tydliga med vilka möjligheter som fanns med att involvera sig i plattformen. Ett förfarande som i sin tur kan kopplas till den generella behovsproblematiken. Även en problematik med att involvera mindre företag uppdagades när plattformen analyserades. Eriksson et al. (2011) belyser denna problematik, samt vikten av att involvera mindre företag i hållbar stadsutvecklingsarbetet, på en mer generell nivå. En utmaning som därmed kan kopplas till en större kontext än just Innovationsplattform Malmö Sydost. Ett ytterligare intressant förfarande var att den externa finansieringen som plattformen erbjuder bidrog till att de privata aktörerna delvis kunde frånga sitt vinstperspektiv, eftersom riskerna blev mindre. Ett faktum som påvisar en skillnad i hur samverkansprocesser kan te sig på en mellannivå jämfört med en generell nivå. Inom en innovationsplattform kan samverkansprocesserna styras på ett annat sätt, genom exempelvis kontraktupprättning och att alla aktörer drar åt samma håll, vilket är en anledning till att problem och utmaningar inom samverkansprocesser lättare kan hanteras.

På lokal projektnivå tedde sig offentlig-privat samverkan, samt problem som kretsar kring detta, lite annorlunda. Det var uppenbart att den kontext och det samverkansklimat som projektet *samverkan för odling och gemenskap* uppstått inom låg till grund för hur samverkansprocessen såg ut. De samverkansproblem som uppstod på den här nivån, var mer kopplade till det dagliga arbetet. Exempel som kunde identifieras var bland annat en svårighet att hantera dagliga utgifter och fakturor. Det fanns inga tydliga riktlinjer på vem av de involverade aktörerna som skulle hantera dagkassan. Även bristande strukturer för hur beslutsfattande skulle ske var ett problem som identifierades, något som tedde sig mer organiserat på de högre nivåerna. Att färre aktörer var involverade i samverkansprocessen, samt att dessa sedan tidigare var bekanta med varandra, visade sig vara en anledning till att problemen var mer småskaliga. Ett mer generellt problem som kunde identifieras även på projektnivå var tidsbrist kopplat till andra uppgifter. Att representanter inte lägger ned den tid som krävs i ett specifikt projekt, är med andra ord en vanligt förekommande problematik inom samverkansprocesser på såväl generell som lokal nivå.

Vad som kan konstateras är att desto mer uppstyrd en samverkansprocess är desto lättare är det att övervinna problem och utmaningar. Det krävs även olika former av styrmedel beroende på vilken nivå den offentlig-privata samverkan sker. Genom ett uppstyrt samverkansarbete inom innovationsplattformen har vissa generella problem med offentlig-privat samverkan kunnat överbyggas. Likaså har en brist på applicerbara styrningsmedel visat sig skapa problem på lokal projektnivå. Genom innovationsplattformens ramverk har offentliga organisationer till en viss mån kunnat ställa krav på de involverade privata aktörerna. Något som har resulterat i att alla parter drar åt samma håll, ett förfarande som ofta är svårt att uppnå när offentliga och privata aktörer samverkar med varandra.

## 7.7 Fortsatt forskning

Här presenteras de forskningsförfaranden som skulle kunna vara intressanta att behandla i en eventuell framtida forskning. Exempelvis nya frågor och perspektiv som vi har funnit extra

intressanta och relevanta, men som vi varken haft tid eller rätt kontext för att utveckla vidare.

Den diskussion som tidigare har förts kring Trianon, generaliserbara samverkansmodeller och faktumet att övriga privata fastighetsägare inte alls engagerar sig på samma sätt skulle vara intressant att undersöka närmare. Exempelvis skulle det, inom Innovationsplattform Malmö Sydost, vara intressant att påbörja ett utbildningsförfarande där privata fastighetsägare får ta del av "Trianon-modellen" och hur de jobbar. Fokus skulle ligga på vilka vinster de gör, samt hur de görs. Positiva effekter kring detta skulle kunna bli att den offentlig-privata samverkan får en skjuts i rätt riktning, då fler privata fastighetsägare blir mer intresserade av samverkansprojekt med staden. I förlängningen skulle detta även kunna leda till ytterligare incitament att gå med i plattformen. Ett förfarande som torde ligga i innovationsplattformens intresse då de har upplevt en generell problematik i att involvera privata fastighetsägare.

Ytterligare ett förslag till fortsatt forskning är att lägga mer fokus på den ideella sektorn. Antingen addera den till kontexten för denna uppsats, alltså offentlig-privat-ideell samverkan, alternativt behandla dessa var för sig, det vill säga offentlig-ideell och privat-ideell. På samma sätt skulle även akademien, som utgör en betydande del av *Triple Helix*, kunna vävas in och en relevant samverkan analyseras. Även civilsamhället i form av ett ökat medborgardeltagande och samverkansprocesser som ligger till grund för detta, skulle vara intressant att forska vidare kring. Detta då det ofta efterfrågas en större delaktighet i exempelvis planeringsförfaranden, och andra liknande processer där input från medborgare och boende krävs.

## 8. Slutsatser

Nedan presenteras våra slutsatser i direkt anslutning till de forskningsfrågor som ställts upp.

*Vilka exempel på mer generella problem och utmaningar med offentlig-privat samverkan kan identifieras inom en hållbar stadsutvecklingskontext?*

En övergripande slutsats som kan dras, är att båda sektorer måste bli bättre på att uttrycka sina behov. När dessa behov inte kan formuleras eller förstås på rätt sätt uppstår en samverkansproblematik. Det eftersträvas en större tydlighet här, där en tolkningsfråga inte skall behöva uppkomma. Att ta fram korrekta och lämpliga lösningar kan ta längre tid om denna process inte går smidigare. Således är bristen på behovsformulering ett problem för hållbar stadsutveckling i stort, som bottnar i samverkansfrågor. Ett annat samverkansproblem är att de båda sektorerna jobbar utifrån olika tidsperspektiv. Offentlighetens mer långsiktiga och samhällsnyttiga horisont, kan krocka med den vinstdrivna privata sektorn. Viktigt att betona här är att det går att göra vinster även på hållbar stadsutveckling och samverkan. En ytterligare utmaning är att samverkan inte ingår i privat sektors kärnverksamhet. För privat sektor kan det bli till direkta kostnader att samverka, då det ofta uppstår utdragna processer som de inte är vana vid. Det kan vara svårt att locka företagen till borden om de inte ser vinster med samverkan, eller får ersättning för den tid de lägger ned.

*På vilket sätt fungerar Innovationsplattform Malmö Sydost som en arena för offentlig-privat samverkan? Vad finns det för incitament att engagera sig?*

Enligt det insamlade materialet och respondenterna, verkar Innovationsplattform Malmö Sydost vara en bra arena för offentlig-privat samverkan. Exempelvis kan den gemensamma utmaningen i att rusta upp miljonprogramsområdena ena aktörerna, och därigenom få dem att samverka och arbeta mot ett och samma mål. Målet är att med hjälp av samverkan ta fram olika hållbarhetsinnovationer. Vissa mer generella samverkansproblem har kunnat överbryggas med hjälp av plattformen.

Det har visat sig finnas en rad olika incitament till varför en aktör väljer att gå med i plattformen. Exempel på dessa är: att staden kan användas som testbädd, tillgång till extern finansiering, utvecklingsmöjligheter för respektive organisationer samt möjlighet till oplanerade möten och projekt. Dessa incitament kan således ses som framgångsfaktorer till varför samverkansprocesserna inom plattformen anses vara relativt lyckade.

*Hur kan offentlig-privat samverkan te sig på projektnivå? Går det att utifrån ett specifikt projekt utveckla en generaliserbar och exporterbar modell för offentlig-privat samverkan?*

Projektet *samverkan för odling och gemenskap* har analyserats för att skapa en ökad förståelse över hur offentlig-privat samverkan kan te sig på lokal projektnivå. Här har aktörer från privat, offentlig och ideell sektor samverkat för att arbeta med delaktighet och odling i Lindängen. Eftersom projektet har uppkommit inom kontexten för innovationsplattformen, grundar det sig i redan befintliga samverkansstrukturer. Ett faktum som har förenklats



samarbetet under projektet, speciellt i uppstartsfasen. Projektet är därtill relativt småskaligt, vilket kan ses som en framgångsfaktor och något som har underlättat arbetet. En slutsats som kan dras är således att projektet hela tiden har vilat på en relativt stabil grund, där mycket förarbete redan har gjorts. Befintliga stödstrukturer har gjort processen relativt smidig och snabb, något som inte är lika vanligt i en mer storskalig kontext.

Det går att urskönja en viss skepsis när det kommer till att utveckla generaliserbara och exporterbara samverkansmodeller. Speciellt i kontexten upprustning av miljonprogramsområden. Det finns en problematik i att många förutsättningar är lokala och därför svåra att återskapa i andra kontexter. Med detta sagt har ett antal framgångsfaktorer och fallgropar identifierats och analyserats, med utgångspunkt i projektet. Att identifiera dessa omständigheter skapar en bra grund för ett försök att ta fram en generaliserbar samverkansmodell.

# Källförteckning

## Skriftliga källor:

- Andrén, S. (2009) *Malmö möter framtiden – En inspirationsbok om hållbar stadsutveckling baserad på konferensen*. Malmö stad.
- Augustinsson, E. (2011) *ABC i Social Innovation*. Mötesplatsen för social innovation och entreprenörskap.
- Arnstein, S. R. (1969) *A ladder of participation*. AIP Journal.
- Badie, B., Berg-Schlosser, D., & Morlino, L. (2011) *International Encyclopedia of Political Science - "Metagovernance"*. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks.
- Bell, S., & Morse, S. (2004) "Experiences with Sustainability Indicators and Stakeholder Participation: A Case Study Relation to a 'Blue Plan' Project in Malta." *Sustainable Development. Sust. Dev. 12, 1-14 (2004)*.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006) *Transformation Design, Red Paper02*.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooke, P., & Eriksson, A. (2011) *White Spaces Innovation in Sweden – Innovation Policy for Exploring the Adjacent Possible*. Stockholm: VINNOVA.
- Delegationen för hållbara städer. (2012a) *Förslag för fortsatt arbete med hållbar stadsutveckling*. Statens offentliga utredningar. Regeringen.
- Delegationen för hållbara städer. (2012b) *Femton hinder för hållbar stadsutveckling*. Statens offentliga utredningar. Regeringen.
- Denvall, V. (2006) *Nytta & fördärv: socialt arbete i kritisk belysning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Denscombe, M. (2010) *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Elias, K., Forsemalm, J., Gustafsson, J., Johansson, M., Montin, S., Lilled, L., & Löf, Y. (2011) *Governance: att styra med insikt snarare än avsikt - En studie om flernivåstyrning och sektorssamverkan i Göteborg och Malmö*. Mistra Urban Futures.
- Eriksson, E., Sandoff, A., Värmbj, G., Rönnborg, P., Jensen, C., Molnar, S. Bergstrand, B-O., Antonsson, A-B., Elias, K., Kildsgaard, I., Bolin, L., & Wolf, C. (2011) *Affärsdriven hållbar utveckling – Goda exempel och potential*. Mistra Urban Futures.
- European Commission. (2013) *Guide to Social Innovation*. Regional and Urban Policy.
- Etzkowitz, H., and L. Leydesdorff. (2000) "The dynamics of innovation: From national systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university–industry–government relations." *Research Policy 29, no. 2: 109–23*.

- Formas (2012) *Miljonprogrammet – utveckla eller avveckla?* Formas Fokuserar. Stockholm: Edita AB.
- Green, A. (2006) *Hållbar energianvändning i svensk stadsplanering – Från visioner till uppföljning av Hammarby Sjöstad och Västra Hamnen*. Linköping: Unitryck.
- Hallin, P.O., & Johansson, M. (2008) *Stadens socio-ekologiska omvandling: Innovations-spridning och hållbar stadsutveckling i Malmö*. Malmö publikationer i Urbana studier, MAPIUS 2.
- Han, J. Fontanos, P. Fukushi, K. Herath, S. Heeren, N. Naso, V. Cecchi, C. Edwards, P. Takeuchi, K. (2012) "Innovation for sustainability toward a sustainable future in industrialized cities." *Sustain Sci* (2012) 7 (Supplement 1): 91-100.
- Hedenfelt, E. (2012) *Hållbarhetsanalys av städer och stadsutveckling – Ett integrerat perspektiv på staden som ett socioekologiskt, komplext system*. Urbana Studier. Malmö Högskola.
- Hedlund, G., & Montin, S. (2009) *Governance på svenska*. Santérus academic press. Stockholm.
- Henning, M., Moodysson, J., & Nilsson, M. (2010) *Innovation och regional omvandling. Från skånska kluster till nya kombinationer*. Malmö: Region Skåne.
- Innovationsplattform Malmö Sydost. (2012) *Ansökan till VINNOVA*.
- Jim, C.Y. (2004) "Green-space preservation and allocation for sustainable greening of compact cities." *Cities, Vol. 21, No. 4, p. 311-320, 2004*.
- Koontz, T. M., & Thomas, C.W. (2012) "Measuring the Performance of Public-Private Partnerships." *Public Performance & Management Review, 35:4, 769-786*.
- Lange, F.E. (2009) *Urban governance – An essential determinant of city development?* World Vision Institute for Research and Development. University of Bonn.
- Leydesdorff, L., Meyer, M. (2006) "Triple Helix Indicators of Knowledge-Based Innovation Systems." *Research Policy, Vol. 35(10), pp. 1441-1449*.
- Lucas, M.T. (2009) "Understanding Environmental Management Practices: Integrating Views from Strategic Management and Ecological Economics." *Business Strategy and the Environment. Bus. Strat. Env. 19, 543-556 (2010)*.
- Lundberg, H. (2013) "Triple Helix in practice: the key role of boundary spanners." *European Journal of Innovation Management 16.2 (2013): 211-226. Bradford*.
- May, T. (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- McCarney, P., Halfani, M., & Rodriguez, A. (1995) "Towards an understanding of governance: the emergence of an idea and its implications for urban research in developing countries." *Perspectives on the City. Volume 4 of Urban Research in the Developing World (Centre for Urban Community Studies, University of Toronto). Edited by R. Stren & J. Kjellberg Bell, Toronto*.

Miljöförvaltningen, Malmö stad. (2013) *En modell för fysisk stadsförnyelse i samverkan*. Malmö, december 2013.

Narang, S. & Reuterswärd, L. (2006) "Improved governance and sustainable urban development - Strategic planning holds the key" *European Journal of Spatial Development*.

Nationalencyklopedin (1994) *Band 14*. Bokförlaget Bra Böcker AB, Höganäs.

Petersen, O. H., (2010) "Emerging meta-governance as a regulation framework for public-private partnerships: An examination of the European Union's approach." *International Public Management Review*. Volume 11, Issue 3.

United Nations Human Settlements Programme (UN HABITAT) (2002) "Global Campaign on Urban Governance" *Concept Paper, 2<sup>nd</sup> Revised Edition, Nairobi*.

Roijakkers, N., Wim, V., & Wang, Y. (2012) "Exploring the impact of open innovation on national systems of innovation – A theoretical analysis." *Technological Forecasting & Social Change* 79 (2012) 419-428.

Samverkan för odling och gemenskap. (2015) *Projektbeskrivning*. Malmö.

Stahre, P. (2008) *Blue-green fingerprints in the city of Malmö, Sweden- Malmö's way towards a sustainable urban drainage*. Malmö, Tryckeriteknik AB.

Stenquist, B. (2014) *Bygga om dialogen: Slutrapport*. Malmö stad.

Sävenstrand, A. & Ehneström, C. (2013) "Om samverkan som strategi för hållbara effekter". *SPeL-rapport nr 7, 2013. APeL Forskning och Utveckling, Örebro*.

Sørensen, E (2014) "The metagovernance of public innovation in governance networks". *Policy & Politics conference. Bristol*.

Sørensen, E. and Torfing, J. (2009) "Making Governance Networks Effective and Democratic through Metagovernance." *Public Administration*, 87(2): 234-258.

Thomassen, M. (2007) *Vetenskap, Kunskap och Praxis – Introduktion i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups.

Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.

Todeva, E. (2013) "Governance of Innovation and Intermediation in Triple Helix Interactions". *Industry & Higher Education*, Vol. 27, No. 4. University of Surrey.

Åstrand, A., & Sannestad, P. (2015) *Samverkan för hållbar stadsutveckling i Skåne- offentlig samverkan med fokus på Region Skåne, Länsstyrelsen och kommunerna*. Malmö Högskola, 2015.

#### **Muntliga källor:**

Andersson, Olof; VD på Fastighets AB Trianon (2015) Intervju

Edelstam, Mikael; VD Miljöstrategi och Senior Advisor för smarta hållbara städer på Region Skåne (2015) Intervju

Hirsch, Lina; Koordinator på Terrasserna och trädgårdsingenjör på Concrete Farming (2015) Intervju

Johnsson, Thomas; Projektledare Business Innovation på E.ON (2015) Intervju

Lagnevik, Björn; näringslivsutvecklare på Näringsliv Skåne (2015) Intervju

Landwehr, André; Miljöförvaltningen (2015) Intervju

Olofsson, Christine; avdelningschef Miljöförvaltningen (2015) Intervju

Pelin, Oscar; Projektledare för Innovationsplattform Malmö Sydost, Miljöförvaltningen (2015) Intervju

Petri, Lisa; Koordinator på Terrasserna och pedagog på Drömmarnas Hus (2015) Intervju

Schönning, Magnus; sekretariatschef på ÖKS-programmet på Interreg (2015) Intervju

Stenqvist, Bjarne; utvecklingsstrateg på Malmö stad (2015) Intervju

#### **Digitala källor:**

Ekonomifakta (2015) Tillgänglig:

<http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Arbetsmarknad/Sysselsattning/Privat-och-offentlig-sysselsattning/> (2015-05-12)

Folkhälsomyndigheten (2014) <http://www.folkhalsomyndigheten.se/motesplats-social-hallbarhet/social-hallbarhet/> (2015-06-10)

Forskning (2015)

<http://www.forskning.se/forskningutveckling/samverkan.4.6569f5741369c37dd75203.html> (2015-05-25)

Malmö stad (2015a) <http://malmo.se/Bo-bygga--miljo/Miljoarbetet-i-Malmo-stad/Framtidens-stadsmiljo-finns-i-Malmo/Innovationsplattform-Malmo-Sydost/Bakgrund.html> (2015-05-25)

Malmö stad (2015b) <http://malmo.se/terrasserna> (2015-05-25)

Regeringen (2015) Hemsida. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/sb/d/1982/a/155131> (2015-05-12)

Stanford University (2015) Hemsida. Tillgänglig:

[http://triplehelix.stanford.edu/3helix\\_concept](http://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept) (2015-04-23)

Valency (2015) <http://valencyinc.com/industries/infrastructure/> (2015-05-25)

VINNOVA (2012) Tillgänglig:

<http://www.vinnova.se/EffektaXML/ImporteradeUtlysningar/2012->

03695/Uppdaterad%20utlysningstext%20Utveckling%20av%20innovationsplattformar%20f%C3%B6r%20HAS%20121219(440708).pdf (2015-04-20)

VINNOVA (2013) Tillgänglig: <http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Pressmeddelanden/2013/130614-Nya-losningar-for-hallbara-attraktiva-stader/> (2015-04-20)

Voluntarius (2015) Hemsida. Tillgänglig: <http://voluntarius.com/Ideella-sektorn.htm> (2015-05-12)