



Kandidatuppsats  
VT 2011

LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Hållbar utveckling

*- Alla tycker det är viktigt,  
men ingen har tid att jobba med det\**

Ur ett projektnätverks perspektiv

FÖRFATTARE:

Danica Caganic

Patricia Larsson Cwenar

Seyde Mourad

HANDLEDARE:

Cecilia Fredrikson

Mia Larson

*\*Uttalande av kvalitetskoordinator*

## Sammanfattning

<b>Titel</b>	Hållbar utveckling – ” <i>alla tycker det är viktigt, men ingen har tid att jobba med det</i> ”. Ur ett projektnätverksperspektiv
<b>Nivå</b>	SMKK01 Kandidatuppsats 15 hp.
<b>Författare</b>	Danica Caganic, Patricia Larsson Cwenar och Seyde Mourad
<b>Handledare</b>	Cecilia Fredriksson och Mia Larson
<b>Problemformulering</b>	Ett projekt består i de flesta fall av många aktörer med olika bakgrund som tillsammans samverkar för ett gemensamt mål och syfte. Det kan dock uppstå svårigheter för samverkan mellan aktörerna eftersom de inte alltid har samma intressen. Vi frågar oss därför om det är möjligt att alla aktörer i ett projektnätverk kan samverka och följa gemensamma strategier för hållbar utveckling?
<b>Syfte</b>	Syftet med vår uppsats är att genom en fallstudie av stadsförnyelseprojektet H+ studera olika aktörers samverkan samt deras arbete med strategier för att uppnå hållbar utveckling.
<b>Frågeställningar</b>	<i>Hur arbetar och samverkar aktörerna internt inom stadsförnyelseprojektet H+ för hållbar utveckling?</i> <i>Vilka strategier använder aktörerna internt inom projektet H+ för att uppnå hållbar utveckling?</i>
<b>Metod</b>	Kvalitativa intervjuer med aktörer i H+, samt dokumentstudier om H+. Vi har analyserat empirin utifrån de teorier som vi valt till studien.
<b>Teori</b>	Uppsatsen är uppbyggd kring två huvudteorier; <i>Projektnätverk</i> , som används som perspektiv för att analysera hur H+ aktörer samverkar och arbetar för att uppnå Hållbar utveckling. <i>Hållbar utveckling</i> som används för att identifiera strategier för hållbar utveckling utifrån organisatoriska strategier för miljöarbete.
<b>Slutsats</b>	Denna studie har funnit att det finns svårigheter kring samverkan i ett projektnätverk för att uppnå hållbar utveckling. Däremot har ett projektnätverk som H+ bra uppsatta strategier för hur målet med hållbar utveckling ska uppnås, men ingen konkret samverkan för hur detta ska fullgöras. Slutsatsen är att det krävs samverkan för att hållbar utveckling ska uppnås.
<b>Nyckelord</b>	projektnätverk, hållbar utveckling, H+, samverkan, strategier

# Tack...

Vi vill tacka H+, och deras aktörer som vi intervjuat för deras öppenhet och villighet att bidra med information till vår uppsats. Vi är verkligen tacksamma till alla våra respondenter som har tagit sig tid att besvara våra frågor och möjliggjort denna uppsats. Utan er hade vi aldrig fått ihop vårt material!

Vi vill även tacka alla andra som ställt upp med feedback och stöttat oss under resans gång.

Vi önskar en trevlig läsning och välkomnar kommentarer och synpunkter

Danica Caganic

Patricia Larsson Cwenar

Seyde Mourad

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>6</b>
Bakgrund .....	7
Problemformulering.....	8
Syfte och frågeställning.....	8
Disposition .....	9
<b>Teori</b> .....	<b>10</b>
Teoretiskt ramverk.....	10
Projektnätverk .....	11
Projektnätverk.....	11
Det politiska torget .....	11
Konsensus och konflikter .....	12
Hållbar utveckling .....	13
Den organisatoriska miljöledningen .....	13
Hållbarhetens tre grundpelare.....	14
Det kommersiella arbetet för miljöfrågor.....	15
Miljöstrategier för organisationen.....	15
<b>Metod</b> .....	<b>18</b>
Val av uppsatsämne och empiriskt fält.....	18
Metodval .....	18
Intervju.....	19
Urvalsgrunder .....	19
Intervjuns struktur .....	20
Omgivningens påverkan.....	21
Dokumentstudie .....	21
Metodkritik och källkritik.....	22
Metod för att presentera analysen.....	23
<b>H+ samverkan och strategier för hållbar utveckling</b> .....	<b>24</b>
H+ struktur .....	25
Miljöstrategi.....	27
Ett steg till att tänka "hållbarhet" .....	27
Det traditionella "kontorsmiljötänket" .....	28
Hur profilerar H+ externt sitt miljöarbete?.....	29
H+ tar monopol över staden .....	32

H+ ansvarstagande.....	34
Hur kommunicerar H+ internt sitt miljöarbete?.....	36
H+ vägledning.....	36
Olika aktörers betydelse för hållbar utveckling .....	38
Konflikt och konsensus .....	40
<b>Avslutning .....</b>	<b>45</b>
Slutsatser.....	45
Slutdiskussion.....	47
<b>Referenser .....</b>	<b>49</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>53</b>
Frågeguide till de respondenter vi intervjuade enskilt.....	53
Frågeguide till de respondenter vi intervjuade tillsammans med andra studenter.....	63

# Inledning

---

*I detta inledande kapitel kommer vi att diskutera varför samverkan mellan aktörer och deras sätt att nå en hållbar utveckling är intressant att studera och därefter även problematisera detta. Sedan kommer syfte och frågeställning att presenteras. Avslutningsvis kommer vi att beskriva dispositionen av vår uppsats.*

---

Det sker många stadsutvecklingsprojekt runt om i Sverige. Miljöministern Andreas Carlgren kommenterade i en artikel att det är viktigt att svenska städer utvecklas och att kunskapen kring miljöteknik och samhällsbyggande stärks. Han menar också på att Sverige måste fortsätta visa vägen mot det hållbara samhället som har uppmärksammats internationellt.<sup>1</sup>

Ett av Sveriges mest spännande och inspirerande stadsutvecklingsprojekt, enligt Helsingborgs stad, pågår just nu i Helsingborg vid namnet H+.<sup>2</sup> Begreppet H+ har vuxit fram från flera olika resultat av arbeten och projekt. Gradvis har man enats om en samsyn kring områdets möjligheter och utmaningar som tillsammans skapade visionen H+.<sup>3</sup> Området är på cirka en miljon kvadratmeter som ska förvandlas till en attraktiv stad där stadens Södra delar står i fokus, berättar projektledaren för Helsingborgs lokal tidning<sup>4</sup>. Visionen bakom förvandlingen handlar om den toleranta staden, en dynamisk plats där morgondagens Öresundsbor vill arbeta, bo, studera och tillbringa sin lediga tid<sup>5</sup>. Aktörerna bakom projektet innehåller både interna anställda och externt inlånade från olika företag och organisationer för att projektet ska få en bred kompetens och en blandning av resurser till att möjliggöra H+.<sup>6</sup>

H+ är en del av projektet *Framtidkuster*, som har i ändamål att bland annat bidra med tillväxt för hållbar utveckling, främst ekonomisk, genom att förbättra informations- och kunskapsspridning inom kustnära utveckling. Framtidkuster är ett samverkansprojekt mellan akademiska och kommunala aktörer i området Öresund, Kattegatt och Skagerrak.<sup>7</sup> Vi hoppas att genom vår forskning kring samverkan för hållbar utveckling i organisationen H+ kunna bidra med nyttig information och kunskap till Framtidkuster.

---

1 [www.fastighetsforvaltaren.se](http://www.fastighetsforvaltaren.se) (2011-05-01).

2 Broschyr: Var med och gör verkligheten av visionen!

3 [www.hplus/helsingborg](http://www.hplus/helsingborg). (2011-05-08).

4 Helsingborgs veckotidning (2011 vecka 18).

5 [www.hplus/helsingborg](http://www.hplus/helsingborg). (2011-05-08).

6 *ibid.*

7 [www.oresund.org](http://www.oresund.org) (2011-05-10).

## Bakgrund

Begreppet *hållbar utveckling* fick sitt genomslag år 1987 i Brundtlandstrapporten och definieras som “*utveckling som möter dagens behov utan att förstöra förutsättningar för kommande generationer att lösa sina behov*”<sup>8</sup>. Processen mot en hållbar utveckling måste ske med små steg och det är viktigt att hela organisationen är involverad i utvecklingen<sup>9</sup>. Den bygger på tre dimensioner nämligen miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Dimensionerna är konstruerade så att människan tar ansvar för att tänka på utnyttjandet av jordens resurser samt ett socialt ansvar där människan och samhället vinner på det.<sup>10</sup> Hållbarhetsdimensionerna måste balanseras och samverka för att nå målet om en hållbar utveckling<sup>11</sup>. Problemet är dock att definitionen av begreppet hållbar utveckling är alltför svagt och kritiserats för att betyda allt och ingenting. Den talar inte om vad som ska göras eller hur det ska göras rent praktiskt<sup>12</sup>. Därför är det inte ovanligt att det skapas obalans mellan de tre dimensionerna av hållbarhet<sup>13</sup>. Idag arbetar många organisationer med miljöfrågor, vilket uppfattas som ett måste för att överleva på längre sikt<sup>14</sup>. Alla har dock olika intressen och åsikter om hur man bör gå tillväga för att skapa hållbar utveckling, eftersom begreppet kan tolkas på olika sätt<sup>15</sup>.

- *För varje person finns det en hållbarhetstanke.*

Projektkoordinator

Citatet visar att olika människor har olika tankar och idéer kring hållbar utveckling. Den stora utmaningen med hållbar utveckling ligger därför i att integrera kunskap, perspektiv, världsuppfattningar, tidsuppfattningar och implementeringsstrategier<sup>16</sup>. För att en organisation ska kunna lyckas med sitt miljöarbete samt få alla medarbetare engagerade krävs bra metoder och strategier. Den interna styrningen av en organisations miljöarbete som till exempel beslutsfattande och miljöstrategier kallas för miljöledning. Det finns enligt miljöledningen inte ett bestämt sätt att leda på, utan man får anpassa sig beroende på hur organisationen ser ut.<sup>17</sup> För att sammanfatta inledningen kan vi konstatera att begreppet

---

8 UN Documents. Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development.*

9 Grankvist, Per. (2009) CSR i praktiken. Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar. Liber .

10 Ammenberg, Jonas (2004). Miljömanagement. Studentlitteratur. sid. 31 & sid. 42

11 Olsson, Jan. (2005). Hållbar utveckling underifrån?: lokala politiska processer och etiska vägval. Nora: sid. 20f

12 a.a. sid. 82

13 a.a sid. 20f

14 Ammenberg. (2004). sid. 142

15 Corell, Elisabeth & Söderberg, Henriette (2005). Från miljöpolitik till hållbar utveckling: en introduktion. Liber. Sid. 32. & Olsson. (2005). sid. 137

16 a.a. sid. 32

17 Ammenberg. (2004). sid. 140f

hållbar utveckling fortfarande är ett svagt begrepp med många betydelser. Detta kan försvåra olika organisationers samverkan för att uppnå hållbar utveckling då det inte finns en tydlig ram att utgå ifrån. Vad krävs för att ett gott samarbete mellan olika aktörer ska uppnås i en organisation samt hur definierar de begreppet hållbarhet?

## Problemformulering

Ett projektnätverk är en typ av organisation som används för att aktörer med olika bakgrunder ska tillsammans samverka för ett gemensamt mål och syfte.<sup>18</sup> Men den existerande forskningen inom projektnätverk<sup>19</sup> har inte, av vad vi hittat, tittat på samverkan mellan aktörer när det gäller arbetet med hållbar utveckling. Företagsekonomen, Mia Larson, skriver i sin avhandling om projektnätverk och svårigheten för samverkan mellan aktörer som kan uppstå eftersom de inte alltid har samma intressen, och därför motverkar varandras mål. Vi frågar oss om det är möjligt att alla aktörer i ett projektnätverk kan samverka och följa gemensamma strategier för hållbar utveckling i och med att begreppet hållbar utveckling är så stort och brett? Hur kan aktörer arbeta mot samma mål för hållbar utveckling?

## Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att genom en fallstudie av stadsförnyelseprojektet H+ studera olika aktörers samverkan samt deras arbete med strategier för att uppnå hållbar utveckling. Vi ämnar också bidra till forskningsprojektet Framtidkuster och deras ambition att utveckla och sprida kunskap om hur man kan arbeta med hållbar utveckling i ett projektnätverk. För att tydliggöra vårt syfte följer två frågeställningar.

- *Hur arbetar och samverkar aktörerna internt inom stadsförnyelseprojektet H+ för hållbar utveckling?*
- *Vilka strategier använder aktörerna internt inom projektet H+ för att uppnå hållbar utveckling?*

---

18 Löffmark Vaghult, A. (2002), The quest for stability: A new approach to business relationship endurance in professional services, Doktorsavhandling.

19 Larson Mia. (2003). Evenemangsmarknadsföringens organisering: interaktion mellan aktörer på ett politiskt torg. Ågrens tryckeri. sid. 31



## **Disposition**

1. I teorikapitlet presenteras de teorier som utgör grunden för vårt arbete. Dessa är projektnätverksteori och hållbar utveckling. Projektnätverk inkluderar begrepp som projektnätverk, det politiska torget och konsensus och konflikt. Hållbar utveckling inkluderar begrepp som miljöledning, hållbarhetens tre grundpelare, det kommersiella miljöarbetet och miljöstrategier.
2. Teorikapitlet följs av metod där vi redogör för vårt tillvägagångssätt med studien. Först presenteras vårt metodval för uppsatsen och följs av en beskrivning om den kvalitativa intervjun vi utförde. Här redogörs det om urvalsgrunder, intervjustruktur, genomförande och tillvägagångssätt samt omgivningens påverkan och slutligen skriver vi om källkritik.
3. Efter metoden kommer vi att gå in på kapitlet för analys och empiri. Där kommer vi med hjälp av våra teorier analysera det material vi fått fram från våra empiriska studier, för att kunna besvara vår frågeställning. Kapitlet är uppdelat i fyra teman vilka är; H+ struktur där vi redogör aktörernas syn på organisationen, Miljöstrategier där vi redogör för hur H+ använder sig av dessa i sitt miljöarbete, H+ ansvarstagande för hållbar utveckling och till sist redogörs hur H+ kommunicerar sitt miljöarbete internt.
4. Avslutningsvis följer en slutsats av analysen och därefter en diskussion kring forskningsfältet som har studerats samt förslag på vidare forskning.

# Teori

---

*I detta kapitel kommer vi att ta upp teorier som är av relevans och kommer att ligga till grund för vår kommande analys. Vi vill först ge läsaren en grundlig förståelse av teorierna och kommer därför att göra en kort introduktion till dessa. Vi delar därefter upp kapitlet i två avsnitt som kommer att behandla projektnätverksteorier och hållbar utveckling. Avslutningsvis kommer vi att sammanfatta våra valda teorier.*

---

## **Teoretiskt ramverk**

Vi har valt titta på två områden för att besvara våra frågeställningar vilka är projektnätverk och hållbar utveckling. För att identifiera samverkan tittade vi först på teorier om nätverk men märkte snabbt att dessa tar upp relationer på lång sikt, och därför tittade vi på teorier om projektnätverk, som tittar på kortsiktiga relationer som har ett tydligt slut. Projektnätverk är uppbyggt med aktörer som både är anställda i projektet och externt “inlånade” för att projektet ska få en sammanställd kompetens och resurser. Därför anser vi att projektnätverksteorin stämde in på organisationen H+ eftersom den sträcker sig över en tidram och har många involverade aktörer utan en specifik hierarki. Aktiviteterna mellan de olika aktörerna som görs för att realisera projektet H+, kan ses som ett projektnätverk. Företagsekonomen, Mia Larson, tar upp teorier om projektnätverk, vilka vi använder som ett instrument för att analysera hur H+ aktörer samverkar och strategier för att uppnå hållbar utveckling.

För att identifiera strategier för hållbar utveckling har vi valt att titta på organisatoriska strategier för miljöarbete. Litteraturen om hållbar utveckling fokuserar främst på den miljömässiga dimensionen och detta återspeglas även i vår teori. Universitetslektorn, Jonas Ammenberg, anställd för industriell miljöteknik vid Linköpings universitet tar upp i sin bok *Miljömanagement* teorier som är anpassningsbara på olika typer av organisationer och dessa kan appliceras på projektnätverk.

## Projektnätverk

---

*Begreppet projektnätverk ska i detta avsnitt stå som vägledning för att förstå hur samverkan kan ske i en tillfällig organisation där aktörer från många olika fält samlas för att nå gemensamma mål. Vi kommer att ge läsare en förståelse över hur projektnätverk fungerar och hur aktörerna i projektet integrerar och samverkar för projektets ändamål. Detta kommer vidare i analyskapitlet användas som ett verktyg för att belysa och analysera H+ aktörers samverkan och arbetet med olika strategier för att uppnå hållbar utveckling.*

---

### **Projektnätverk**

Som vi nämnt tidigare består ett projektnätverk av många aktörer med olika bakgrunder som tillsammans arbetar för att uppnå ett gemensamt mål. Projektnätverk har fokus på de interorganisatoriska relationerna, och i många fall kan ett gemensamt intresse ses, som är grundpelaren för skapandet av ett projektnätverk. Det blir en arena där många aktörer möts.<sup>20</sup> Projektnätverkets struktur påverkar processen samtidigt som processerna i sin tur har en påverkan på strukturen av nätverket, det vill säga att de har verkan på varandra, vilket leder till att projektnätverket ständigt förändras<sup>21</sup>.

Organisationen skapar en bas för samarbete och utbyte av information mellan medlemmarna i projektet<sup>22</sup>. Projektnätverk består av centrala aktörer som leder och strukturerar upp organisationen där de internt anställda i projektet samverkar tillsammans med externa "inlånade" utifrån. Det är viktigt att de centrala aktörerna rekryterar upp de externa så att de blir delaktiga och insatta i projektets villkor. Genom att fokusera på samarbetet mellan aktörerna i ett projekt kan projektet få nytta av de sammankopplade kunskaper och resurser, ömsesidig förståelse och engagemang.<sup>23</sup> Relationerna mellan aktörerna skapar alltså organisatoriska resurser i form av icke- materiella resurser som kompetenser och färdigheter, men även fysiska resurser i form av materiella tillgångar.<sup>24</sup> Projektnätverkets uppbyggnad kräver att interaktionen mellan aktörerna fungerar väl för projektets överlevnad<sup>25</sup>.

### **Det politiska torget**

Mia Larson beskriver i sin avhandling *det politiska torget* som en metafor för ett projektnätverk och betonar projektnätverk som en öppen arena där samverkande aktörer

---

20 Larson. (2003). sid. 142

21 a.a. sid. 126

22 Pinto, Mary Beth., Pinto, Jeffrey K. & Prescott, John E. (1993). Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation . Management Science.

23 Löfmark. (2002).

24 Löfmarck Vaghult (2002). & Ford, David., Lars-Erik. Gadde., Håkansson, Håkan. & Snehota, Ivan (2003). *Managing business relationships*. 2. ed. Chichester: Wiley

25 Ford, Gadde., Håkansson & Snehota. (2003).

agerar och integrerar.<sup>26</sup> Det politiska torget beskriver problematiken med aktörers olika intressen, såsom förväntningar och mål av deltagandet. Vid samverkan med andra aktörer försöker den enskilda aktören nå sina egna mål genom att höja sitt inflytande och stärka sin position på torget. Ingen aktör har en stabil maktposition i det politiska torget, vilket studier har visat kan leda till konflikter, maktspel och tuffa förhandlingar.<sup>27</sup> Samverkan i ett projektnätverk kan alltså resultera i hierarki, genom att aktörerna hämmar sin frihet av agerande eller då några aktörer förhandlar fram en överlägsen position tillsammans. Om de börjar arbeta i form av hierarki kan projektnätverkets aktiviteter formas så att de bara ser till några aktörers intressen.<sup>28</sup>

### ***Konsensus och konflikter***

Ett projektnätverk kan vara en osäker arbetsplats för aktörerna som är delaktiga eftersom det är en plats där oförväntade förändringar kan ske snabbt, samt att man är ömsesidigt beroende av varandra. Även maktrelationer gör att aktörerna kan känna sig osäkra i ett nätverk.<sup>29</sup> Eftersom projektnätverk består av många aktörer finns det även en risk att de inte vet vem som har rätt att göra vilka avgöranden.<sup>30</sup> En annan risk som kan komma att uppstå i ett projektnätverk är att aktörernas självständiga arbete kan påverka deras samarbetsförmåga och ovilja till att förändra sina rutiner och vanor då nya organisationsformer införs<sup>31</sup>. Aktörer i ett projektnätverk har ofta individuella intressen och dessa intressen kan leda till spänningar mellan aktörer. För att lösa konflikter måste en förhandling ske mellan aktörerna för att samarbetet ska fungera väl.<sup>32</sup>

Ett projektnätverk är beroende av sina aktörer och vilka förväntningar och mål de har. Larson tar upp två sätt som aktörer agerar i ett projektnätverk, genom konflikt eller konsensus. När aktörerna har liknande intressen, brukar de komma överens i sina handlingar och åsikter, projektet blir då harmoniskt och är karakteriserat ur ett konsensusperspektiv. I de fall aktörerna styrs av skilda intressen och inte har konkreta mål utsatta blir projektet styrt ur ett konfliktperspektiv.<sup>33</sup>

---

26 Larson. (2003). sid. 127

27 a.a. sid. 132ff

28 a.a. sid. 133

29 a.a. sid. 30

30 a.a. sid. 31

31 Hovmark, Svante. & Nordqvist, Stefan. (1994). Project organization: Change in the work atmosphere for engineers. *International Journal of Industrial Ergonomic.*

32 Larson. (2003). sid. 142

33 a.a. sid. 143

## Hållbar utveckling

---

*Begreppet hållbar utveckling kommer i detta avsnitt att stå som utgångspunkt. Avsnittet inleds med miljöledningens betydelse för en organisations miljöarbete. Därefter presenteras de tre grundpelarna för hållbar utveckling. Avsnittet kommer vidare att behandla det kommersiella miljöarbetet i en organisation samt miljöstrategier för att miljöarbetet ska uppnås. Detta kommer vidare i analyskapitlet att analysera H+ aktörers samverkan och arbetet med olika strategier för att uppnå hållbar utveckling.*

---

### **Den organisatoriska miljöledningen**

Miljöledning är det administrativa verktyget för att ge struktur och möjligheter att systematisera miljöarbetet inom en organisation, som även kan implementeras i ett projekt<sup>34</sup>. Enligt Jonas Ammenberg kan miljöledning struktureras på flera olika sätt, men vi kommer att utgå från den organisatoriska miljöledningen då detta perspektiv är mest lämpligt för vårt empiriska analyskapitel. Miljöledning behandlar främst hur organisationer styr sitt arbete från den interna ledningsnivån. Ledningen ska genom rätt strategier få resterande delen av organisationen att arbeta på ett miljömässigt sätt och engagera personalen i detta arbete. Organisationen bör ta hänsyn till sin omvärld, det vill säga både de interna och externa delarna. Det interna berör ämnen som styrning, ansvarsfördelning och kommunikation, som till exempel ledning, styrning samt rutiner i organisationen. Det externa berör det som når ut till intressenterna, som till exempel dokumentation och kommunikation med fokus på bland annat miljökonsekvens beskrivningar, miljöcertifieringar och samråd. Genom att strategiskt arbeta med relationerna mellan det interna och externa kan organisationen leva upp till att bli miljöanpassad.<sup>35</sup>

För att åstadkomma ett välstrukturerat och effektivt arbetssätt kan organisationen använda olika slags ledningssystem för att uppnå sina mål. Ett ledningssystem används bland annat inom kvalitet och miljö.<sup>36</sup> Kvalitetsledningssystem syftar till att tillgodose samhällets behov genom att säkerhetsställa rätt kvalitet på det organisationen utvecklar. Systemet omfattar bland annat målformulering, organisationsstruktur, processer och ansvarsfördelning. Miljöledningssystem syftar till att skapa ett effektivt miljöarbete, men kan även användas för att skapa trovärdighet.<sup>37</sup> Organisationer som använder miljöledningssystem som hjälpmedel följer enkla samlingar av aktiviteter som att bland annat konsekvent följa miljölagar, ta itu med tidigare och nuvarande miljöproblem i organisationen och integrera övergripande

---

34 Persson, Torsten & Persson, Christel (2003). *Miljöstrategi och hållbart ledarskap: ekologi och ekonomi i samverkan*. Studentlitteratur sid. sid. 386

35 Ammenberg. (2004). sid. 140f

36 a.a. sid.152

37 a.a. sid. 155

miljömål i alla delar i organisationen. En typ av miljöledningssystem är ISO 26000, som är en internationell standard för socialt ansvarstagande. ISO 26 000 beskriver vad en organisation kan göra för att bidra till en hållbar framtid.<sup>38</sup> Införande av exempelvis ISO 26 000 kan stärka organisationens legitimitet för hållbarhetsfrågorna.<sup>39</sup>

### ***Hållbarhetens tre grundpelare***

Hållbar utveckling byggs upp av tre grundpelare vilka är miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet. Det krävs att hållbarhet uppnås inom varje dimension för att få en hållbar utveckling.<sup>40</sup> Den miljömässiga dimensionen handlar om att inte utnyttja jordens naturresurser negativt, utan fokusera på att förändra flöden i samhället så att miljöpåverkan minimeras.<sup>41</sup> I denna dimension ingår även begreppet kretsloppsamhället som innebär att naturresurserna ska användas, återanvändas, återvinnas och slutligen omhändertaras med minsta möjliga förbrukning av resurser så att naturen inte skadas<sup>42</sup>. Ett miljöansvar i en organisation kan vara att se hur aktörer följer upp miljöarbetet samt skapa engagemang så att de upplever att uppgiften är viktig för dem. Organisationen kan introducera miljöansvar till sina aktörer genom att bland annat välja miljömärkta varor och produkter för lunch och fika, motivera dem till att skriva ut pappret på båda sidorna och att rätt avfallshantering introduceras på arbetsplatsen. Genom att göra små val enskilt kan det tillsammans utgöra en stor skillnad. Det är viktigt att arbetsgivarens roll för miljöansvaret i organisationen visas inför alla, så att anställda blir medvetna om sitt eget agerande och har någon ledare att se upp till.<sup>43</sup>

Det sociala ansvarstagandet innebär att organisationen tar ett ansvar för samhällets "välgörenhet" och för sina medarbetares trivsel på arbetsplatsen. Man ska driva en verksamhet som ses som god från samhällets medborgare och från sina anställda, att verksamheten tar hänsyn till deras hälsa och välbefinnande. Detta uppfattas som pressande hos vissa organisationer, det vill säga hur mycket ansvar de behöver ta för samhället och sina anställda. Förståelsen för miljö och samhället är dock av stor vikt för att organisationen ska kunna åtgärda deras påverkan på miljön.<sup>44</sup>

Med det ekonomiska ansvarstagandet av hållbarhet menas organisationens påverkan på det

---

38 [www.sis.se](http://www.sis.se) (2011-05-20).

39 Hållbarhetens lokala horisont Forskning om kommunernas arbete med miljö och hållbar utveckling. Naturvårdsverket. rapport

40 Ammenberg. (2004). sid. 41

41 Granqvist (2008).

42 Ammenberg. (2004) sid. 41

43 Granqvist (2008).

44 ibid.

ekonomiska förhållandet hos medverkande intressenter och aktörer<sup>45</sup>. Det handlar om att det ska löna sig att bedriva organisationen. För att åstadkomma hållbar utveckling är den ekonomiska tillväxten nödvändig. Ett sätt att åstadkomma större tillväxt i en organisation är att skapa en stark profil, så att de får större avkastning från aktörerna och fler investeringar görs.<sup>46</sup>

### ***Det kommersiella arbetet för miljöfrågor***

Samhället idag ställer större krav på organisationers arbete inom miljöfrågor och sociala aspekter. Genom att ha god kunskap om samhällets önskemål, behov och förutsättningar kan organisationen vidmakthålla ett framgångsrikt koncept. Det gäller att man uppfyller samhällets förväntningar genom att använda de interna förutsättningar som finns. Grundidén med det kommersiella miljöarbetet är att miljöfrågorna ska integreras i arbetet och samtidigt skapa lönsamhet. Arbetet med miljöfrågor ska inte bara styras internt utan även externt till de aktörer och intressenter som arbetar med organisationen. Att endast arbeta internt med miljöfrågor leder till att kommunikationen om arbetet stannar kvar i organisationen. Det gäller att införskaffa sig kunskap om aktörernas och intressenternas önskemål, så att prognoser kan göras av en nutida och framtida plan om miljöarbetet. Därefter sätter organisationen upp en miljöstrategi, det vill säga en plan om hur verksamheten ska anpassas för att uppnå miljökraven och miljömålen.<sup>47</sup> Organisationen får stor frihet att välja vägen till att uppnå målen för hållbar utveckling, vilket inte behöver bestämmas i detalj<sup>48</sup>.

### ***Miljöstrategier för organisationen***

Miljöstrategi innebär att man medvetet planerar och genomför åtgärder för att utveckla samhället på ett sätt som är ekologiskt försvarbart på lång sikt<sup>49</sup>. Ledningen bör, enligt Forest Reinhardt, lägga lika stor tyngd på miljöproblem precis som andra organisationsproblem<sup>50</sup>. Eftersom samhället ställer allt högre krav och förväntar sig att organisationer levererar något positivt med mindre risker. Reinhardt har definierat fem strategier för hur en organisation ska uppnå hållbar utveckling vilka är; hantera miljörisker, kostnadsbesparingar, differentiering/profilering, styra branschen/konkurrenterna och omdefiniera marknaden/affärsidén.<sup>51</sup> I den här uppsatsen kommer vi enbart förtydliga de fyra första av dessa fem strategier eftersom den sistnämnda inte kan tillämpas på vår fallstudie H+, då den

---

45 Global Reporting Initiative. (2006) *G3 Riktlinjer för hållbarhetsredovisning*. Amsterdam.

46 Olsson (2005). sid. 50

47 Ammenberg (2004). sid. 30f

48 Larrson, Anna. (2004). Indikatorer för miljö- och hållbarhetsmål - om konsten att mäta och utvärdera måluppfyllelse.

49 Corell. & Söderberg. (2005). sid. 16

50 Reinhardt, Forest. L. (1999). *Bringing the environment down to earth. Principles to environmental management*.

51 Ammenberg. (2004). sid. 306

är mer lämplig för företag som vill omdefiniera sin affärsidé med hjälp av miljöstrategi. Vi kommer även att rikta dessa strategier så att de blir mer anpassningsbara för ett stadsutvecklingsprojekt, då bland annat synen av konkurrensfördelar för ett företag tas bort.<sup>52</sup>

Den första strategin tar upp organisationers hantering av miljörisker, som går ut på att värdera och kartlägga de risker som finns inom miljöområdet. Miljöarbetet struktureras upp för att förebygga och minimera riskerna som finns eller kan komma att uppstå.<sup>53</sup> Det är viktigt att tänka på vad samhället kräver samt vilka lagar och regler som finns för att organisationens hantering av miljörisker ska bli accepterad. Genom effektiv hantering av dessa miljörisker kan organisationen lättare bli legitimerad av samhället.<sup>54</sup>

Den andra strategin handlar om kostnadsbesparingar där organisationen skär ner på interna kostnader och samtidigt förbättrar sin miljöprestanda. Interna kostnadsbesparingar kan göras genom att exempelvis välja lägre kostnader för material, energi och avfall. Material kan besparas med hjälp av att bland annat kopiera och skriva ut papper dubbelsidigt. Organisationen kan motivera aktörerna att vara energisnåla genom att hänvisa till att släcka lampor, datorer och annat övrigt som är inkopplade i onödan. Avfallshanteringen kan förbättras genom att strukturera sortering av avfall och återanvändning av material. Det är viktigt att organisationen skapar en bra företagskultur för att hitta de verksamhetsområden där det går att miljöförbättra. För att väcka engagemang bland medarbetarna kan organisationen skapa förbättringsförslag som följs upp och att låta dem få fram sina idéer och tankar över besparingar som verksamheten kan göra.<sup>55</sup>

Den tredje strategin innefattar profilering och differentiering för organisationen. Organisationen använder sig av miljöprestanda för att skapa en miljöanpassad vision och tittar på hur man kan skapa en bättre hållbar utveckling genom att införa processer för att gynna miljön och medborgare.<sup>56</sup> För att uppnå miljöprofilering måste organisationen först identifiera vad medborgarna vill ha i samhället och kommunicera fördelarna med hållbar utveckling för staden. Knepet för organisationen är dock att få allmänhetens intresse för att organisationen ska lyckas att uppnå sitt mål.<sup>57</sup> För att visionen ska vara passande måste det finnas ett intresse från samhällets sida och att organisationens genomförande av visionen blir trovärdigt för att samhället ska acceptera detta. Det krävs alltså en bra kommunikation för att

---

52 Ammenberg. (2004). sid. 306ff

53 a.a. sid. 306

54 Reinhardt (1999).

55 Reinhardt. (1999). Ammenberg (2004). sid. 307f

56 Ammenberg (2004). sid. 308., Reinhardt (1999).

57 Reinhardt. (1999).



förmedla verksamhetens miljöprestanda ut till samhället.<sup>58</sup>

Den fjärde strategin handlar om att styra branschen så att myndigheter och aktörer drivs till att ta efter. Det handlar om att organisationen förändrar de regler som tidigare funnits i branschen genom att leva upp till miljökrav bland annat. Strategin kan delas upp i två delar, varav den första innefattar samverkan med andra aktörer och att skapa en gemensam branschstandard och den andra att påverka myndigheter så att nya lagar eller andra styrmedel skapas.<sup>59</sup> Det är viktigt att medborgarna är villiga att betala och bli användare av området för att strategin ska lyckas. Om organisationen inte lyckas med detta måste de samverka med de aktörer som kommer att uppstå i området för att tillsammans kunna bidra till ett attraktivt mål.<sup>60</sup>

### *Sammanfattning av vår teorival*

Våra teorier förklarar hur en organisation kan samverka och arbeta med olika strategier för att uppnå hållbar utveckling, men de visar även svårigheterna för detta arbete. Under avsnittet om projektnätverk beskriver vi hur aktörer samverkar och arbetar för att skapa organisatoriska resurser. Det politiska torget samt konflikt och konsensus tar upp den problematik som kan uppstå då aktörer samverkar och arbetar tillsammans. Under avsnittet om hållbar utveckling anger vi hur miljöledning kan användas som ett hjälpmedel för hur organisationen ska systematisera och förbättra kvalitets- och miljöarbetet. Hållbarhetens tre grundpelare anger tre dimensioner av hållbar utveckling medan det kommersiella miljöarbetet upptar vikten med att kommunicera miljöarbetet både internt och externt. Slutligen tas miljöstrategi upp som behandlar mer konkreta frågor och uppföljningsstrategier för att en organisation ska uppnå hållbar utveckling.

---

58 Ammenberg (2004). sid. 308

59 a.a. sid. 308f

60 Reinhardt. (1999).

# Metod

---

I detta kapitel kommer vi att beskriva hur vi gått tillväga under arbetets gång samt även reflektera över våra valda metoder och litteraturen. Vi kommer först att redogöra för läsaren vårt val av uppsatsämne samt empiriska fält. Därefter beskriver vi våra metodval som senare djupgående går in på intervju och dokumentstudie. Avslutningsvis kommer vi att redogöra vårt kritiska förhållningssätt för vårt metodval, litteratur samt dokument.

---

## Val av uppsatsämne och empiriskt fält

Vi visste redan från början att vi ville skriva om ämnet hållbar utveckling i vår C-uppsats, och fann H+ projektet som en intressant fallstudie för vår empiriinsamling. H+ är ett stadsförnyelseprojekt i Helsingborgs södra centrala stadsområden och projektet var relativt känt för oss sedan tidigare, men vi blev intresserade av att studera deras samverkan och arbete för hållbar utveckling närmare, då detta är en viktig del inom H+. Därför var det passande att skriva för projektet *Framtidskuster* där H+ ingår. Vi beslöt oss för att undersöka hur aktörer inom H+ projektet samverkar och vilka strategier de använder för att uppnå hållbar utveckling. För att hitta lämplig teoretisk förankring gick vi igenom fält och begrepp som vi kommit i kontakt med under vår utbildning inom Service Management och efter många överväganden samt funderingar valde vi att fokusera på områdena; hållbar utveckling och projektnätverk där vi fördjupade oss inom samverkan samt strategi. Vi valde att använda oss av bland annat artikel- och litteraturundersöknings databaserna LibHub, Swepub, Uppsök, EbscoHost samt bibliotekskatalogen Lovisa, vilket gjorde att vi fick djupare inblick på vårt ämnesval. Vi har skapat oss en bred teoretisk grund genom att läsa oss in på litteratur, vetenskapliga artiklar samt webbsidor.

## Metodval

Vårt empiriska fält, val av teorier samt frågeställning påverkade valet av metoden<sup>61</sup>. Eftersom vi utgår från att studera samverkan och strategier för att uppnå hållbar utveckling mellan olika aktörer i H+ anser vi att en kvalitativ studie med intervjuer och dokumentstudier är lämpligast för att få rätt empiri till vår uppsats. Vi ville få inblick i aktörernas uppfattning om samverkan med andra aktörer och arbetet för hållbar utveckling inom H+ projektet. Vi valde att göra en öppen individuell intervju med våra respondenter eftersom vi ansåg att det

---

61 Jacobsen Dag Ingvar. (2000). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur. sid. 78

gynnade vårt syfte.<sup>62</sup> Genom en intervju fick vi en öppen konversation, vilket är positivt då vi får respondenternas egna uppfattningar och perspektiv<sup>63</sup>. Deras beskrivningar gav oss grund för våra tolkningar<sup>64</sup> om samverkan med andra aktörer samt deras syn på hållbar utveckling.

I forskningsgruppen för *Framtidskuster* fanns även andra studenter som skrev C-uppsats med H+ som fallstudie, med liknande ändamål. Därför valde vi att slå ihop oss inför vissa intervjuer, på grund av uppsatsens tidsbegränsning, men främst för att vissa av våra respondenter inte hade tid för fler än en intervju. Inför varje intervju skrev vi en gemensam intervjuguide med olika teman och sammanlagt hade vi fyra gruppintervjuer andra studenter. Nackdelen med detta tillvägagångssätt är att varje grupp fick mindre tid på sig att intervjua respondenten. Vi tycker dock att metoden har gynnat oss eftersom vi kunde ta del av och använda svaren från de andra gruppernas teman, vilket gav oss nya infallsvinklar. För att få ökad kunskap om vårt empiriska fält har vi även valt att utföra dokumentstudier av de officiella dokument som H+ har gett ut i form av broschyrer, manualer, hemsida samt artiklar. Våra dokumentstudier är ett stärkande komplement till våra intervjuer då enbart dokumentanalys inte är tillräckligt starkt när det gäller frågor om trovärdighet samt representativitet<sup>65</sup>.

## Intervju

### *Urvalsgrunder*

Vårt urval av intervjupersoner är främst baserat på metoden snöbollsurval, som innebär att vi har tagit kontakt med ett få antal människor vars position har varit relevanta för vårt ämne och dessa intervjupersoner har i sin tur rekommenderat andra kontaktpersoner som de ansett kan vara till relevans för vår uppsats<sup>66</sup>. Vår första intervjuperson, projektkoordinatorn i H+ kom vi i kontakt med efter en föreläsning där respondenten introducerade H+ projektet för en mindre skala elever som valt att skriva om temat *Framtidskuster* vid Lunds universitet på campus i Helsingborgs. Projektkoordinatorn blev vår inträdespunkt till fältet och gav oss tips om andra personer inom H+ som vi vidare kunde kontakta. Vi har även kontaktat personer utan rekommendationer, främst för att få en blandning av åsikter och perspektiv. För att få mångfalden i vår empiri valdes personer vars yrken och kompetens skiljer sig åt. Våra respondenter valdes utifrån de som kunde ge oss riklig information och kunskap om just

---

62 Jacobsen (2000). sid. 160f

63 a.a sid.142

64 Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. sid.20

65 Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber. sid. 363

66 a.a. sid.115

hållbar utveckling och samverkan<sup>67</sup>. Samtidigt ville vi även få åsikter samt uppfattningar från aktörer med yrken som kanske inte lika självklart förknippas med hållbar utveckling. De medlemmar vi intervjuade inom H+ var personer på ledningsnivå och arkitekter under ledningsnivå. Våra respondenter från ledningsnivån var projektledaren, kvalitetskoordinatören, projektkoordinatören, miljökoordinatören samt delprojektledaren för Knutpunkten. Våra respondenter under ledningsnivå var en arkitekt och en planarkitekt. De övriga respondenterna var inlånade konsulter till H+, varav en landskapsarkitekt och en konsultarkitekt.

### ***Intervjuns struktur***

Vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer. En kvalitativ intervju vill ta reda på vad den intervjuade personen tycker och ger även möjligheten att ändra riktning ifall något intressant kommer upp under intervjun, då metoden är väldigt flexibel.<sup>68</sup> För att utföra våra intervjuer valde vi att utgå ifrån intervjuguide med specifika teman. Dock följde vi inte intervjuguiden helt och frågorna kom i olika ordning<sup>69</sup>.

Innan vår första intervju, studerade vi det material vi hade om H+ och tillgodogjorde oss information om vårt ämne för att kunna utforma en lämplig intervjuguide. Vi ville få en överblick av hur H+ är uppbyggt inifrån och vilka aktörer som medverkar i projektet, vilket vi ansåg att vår första intervjuperson, projektkoordinatören, kunde ha en bra översikt över och även goda kontakter inom hela projektet. Efter vår pilotintervju med projektkoordinatören kunde vi även analysera våra svar och avgöra om vi ställde rätt frågor till vårt syfte<sup>70</sup>. Det gav oss en möjlighet att se brister i frågeguiden, vilket vi kunde rätta till inför de näst kommande intervjuerna. Våra teman i intervjuguiden var främst baserad på projektnätverk, hållbar utveckling samt miljöarbetet. Alla, utom en intervju som skedde över telefon, var personliga möten. Personliga möten gav oss möjlighet att observera deras kroppsspråk och reaktioner till våra frågor. Ett personligt möte kan dock ge intervjuaren incitament att styra respondenten till att få de svar intervjuaren letar efter<sup>71</sup>. Vi försökte snarare att utläsa deras kroppsspråk till att se hur de reagerade på våra frågor och därmed styra upp intervjun så att respondenterna kände sig bekväma i sin situation<sup>72</sup>. Dock uppkom situationer då respondenterna inte kunde besvara frågorna utförligt, men i sådana situationer valde vi bort de frågor som vi ansåg

---

67 Jacobsen. (2000). sid. 199

68 Bryman. (2001). sid.300

69 a.a, sid. 301

70 Bryman. (2001). sid. 171

71 Jacobsen. (2000). sid. 161f

72 Jacobsen. (2000). sid. 161f

skulle få respondenten att känna sig obekväma. Däremot anser vi att vi fått relevant information, även ifall vissa av våra respondenter inte kunde besvara på våra frågor utförligt. Denna infallsvinkel anser vi väger lika mycket till vår analys som de respondenter som kunde ge oss mer utförliga svar. Att utföra en telefonintervju var svårare än en intervju med ett personligt möte eftersom vi förlorade möjligheten att observera respondentens reaktion på frågorna<sup>73</sup>. Däremot skapades det en förtrolig stämning<sup>74</sup> och intervjun gav utförliga svar från respondenten.

### ***Omgivningens påverkan***

En intervju påverkas i en eller annan form av den så kallade kontexteffekten<sup>75</sup>. Alla våra personliga intervjuer utspelades i ett mötesrum på deras arbetsplats. Vi uppfattade respondenterna bekväma i deras kontext, eftersom de varit på platsen tidigare<sup>76</sup>. Dock finns det nackdelar med en naturlig kontext som vi även upplevde under intervjun. Det uppkom störningar som till exempel när en kollega till respondenten öppnade dörren till rummet vi befann oss i, eller att folk pratade och vistades utanför rummet. Sådana incidenter kan ha påverkat intervjun genom att våra respondenter kom av sig och kanske gett dem input på att inte vara helt uppriktiga<sup>77</sup>.

Vi har valt att spela in och transkribera våra intervjuer. Att spela in en intervju gav oss som intervjuare möjligheten att koncentrera oss på respondenten, då vi inte behövde bekymra oss för att anteckna allt. Det hjälpte oss att minnas bättre vad som sagts under intervjun och det förenklade analysen av intervjun.<sup>78</sup>

## **Dokumentstudie**

Vi har valt att arbeta med dokument från H+ som komplement till våra intervjuer. Vi har använt oss av både officiella dokument, som är tillgängliga för allmänheten samt privata officiella dokument, som endast är till för organisationen<sup>79</sup>. De dokument vi använt oss av är H+ manualen och H+ miljöprofil som är officiella dokument samt H+ projekthandbok som är ett privat officiellt dokument, det vill säga att den endast är till för organisationen. Vi har även använt oss av H+ hemsida som är ett virtuellt dokument.<sup>80</sup> Våra officiella dokument har vi antingen hämtat på H+ kontor eller fått av våra respondenter. H+ hemsida är en del av

---

73 a.a. sid. 161

74 ibid

75 a.a. (2000). sid. 164f

76 a.a. sid. 164

77 a.a. (2000). sid. 165

78 Bryman. (2001). sid. 310-311

79 a.a. sid. 356

80 Bryman. (2001). sid. 366

Helsingborgs stads hemsida, och kändes säker, samt att information där i vissa fall upprepas i de andra officiella dokumenten. Därför ansåg vi att dokumenten är äkta och att ursprunget är säkert. Trovärdighet tar upp frågan om materialet kan vara förvrängt eller ha felaktigheter. Eftersom de dokument vi använt oss av är publicerade av H+ så är innehållet skrivet ur en positiv synvinkel av organisationen. Innehållet tyder dock inte på att vara av felaktig karaktär, eftersom mycket är visioner inför framtiden, och kan därför inte i nuläget vara felaktigt.

## Metodkritik och källkritik

Det har förekommit kritik mot kvalitativ forskning som säger att kvalitativa undersökningar ofta är för subjektiva. Kvalitativ forskning innebär ofta att man börjar öppet först och därefter detaljerar sina frågor. Resultatet kan därmed bygga alltför mycket på forskarnas uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt för just dem. Dessutom blir det svårare för forskaren att besvara eller analysera en kvalitativ undersökning då kvalitativ forskning ofta är ostrukturerad och bygger på, som tidigare nämnt, på forskarens egna tolkningar av den öppna intervjun.<sup>81</sup> Under intervjuer har vi till exempel undvikit att styra respondenten till att svara på ett sätt som vi vill att denne ska svara då det försämrar forskningens reliabilitet. Vi är medvetna att fler intervjuer krävs för att få så hög reliabilitet samt validitet, men vi anser dock att vi har fått ut mycket av vårt empiriska material. Även om vi inte fått uttömmande svar från alla medverkande aktörer, så anser vi att även dessa aktörers syn och mindre kunskap kring hållbar utveckling varit lika viktigt för vår analys av H+.

Att vara källkritiskt ställd mot den litteratur samt dokument man använder sig av är nödvändigt för att få så säker kunskap som möjligt. Det är viktigt att kunna urskilja mellan primärkälla, sekundärkälla samt tertiärkälla. Den förstnämnda är ursprungskällan medan sekundärkällor samt tertiärkällor blir svårare att värdera då dessa har uppkommit senare<sup>82</sup> och ses ofta som ett komplement till ursprungskällan<sup>83</sup>. Denna typ av material kan ofta vara vinklat eftersom materialet kan vara framtaget för andra sammanhang än forskarens syfte, vilket kräver att man har ett kritiskt förhållningssätt<sup>84</sup>. Vi har under uppsatsen gång varit källkritiska och tyngdpunkten i vårt material utgörs av primärkällor. Våra primärkällor utgörs av vår uppsamling av empiri från våra intervjumöten. Våra sekundära källor utgörs främst av böcker och vetenskapliga artiklar. Ammenberg har varit en stor utgångspunkt till vårt forskningsfält eftersom han tar upp områden som varit relevanta till vårt syfte och vår

---

81 a.a. sid. 269f

82 Leth & Thurén. (2000). sid.18

83 Jacobsen (2002). sid.152

84 a.a. sid. 152-153

problemformulering. Men vi har läst bokens teorier på ett kritiskt sätt då den framförallt utgår från medelstora industriföretag och inte specifikt utifrån projektnätverk, men innehållet är dock generellt och går att anpassa till andra typer av organisationer. Därför har vi utgått och använt Larsons teorier som ett hjälpmedel för att förtydliga H+ arbete och samverkan med hållbar utveckling.

### ***Metod för att presentera analysen***

Vi kommer för denna uppsats ändamål att presentera vår analys där det empiriska uppsamlade materialet ställs direkt mot våra valda teorier. Denna metod används på grund av att vi vill ge läsaren en enklare förståelse till vårt syfte och väljer därför att ställa empirimaterialet direkt emot vårt teorival. Vi har valt att tematisera vår analys i olika teman, där vissa av våra teorier kommer att ingå i flera teman, medan andra får ett tema för sig själv. Vi utgår från fyra teman vilka är; *H+ struktur* där vikten av strukturens tydlighet i projektnätverket belyses för aktörernas samverkan för hållbar utveckling. *Miljöstrategi*, där varje av de fyra strategierna kommer att bli varsitt avsnitt och kommer beröra hur H+ hanterar miljörisker, vilka kostnadsbesparingar de gör, hur H+ profilerar sig och hur de styr projektets mål för samhället. *H+ ansvarstagande för hållbar utveckling*, vilket kommer att belysa hur de tre grundpelarna för hållbar utveckling och hur H+ samverkar och arbetar strategiskt med dessa frågor. *H+ interna kommunikation för hållbar utveckling*. Här redogörs H+ interna kommunikation om hållbar utveckling och hur aktörerna samverkar för att uppnå målet om hållbar utveckling. Avsnittet tar slutligen upp H+ konflikters betydelse för samverkan och arbete för strategier för att uppnå hållbar utveckling.

# H+ samverkan och strategier för hållbar utveckling

---

*Vår empiriska studie visar att hållbar utveckling betyder olika för olika människor beroende på deras yrke samt personliga åsikter. Därför vill vi som en inledning till detta kapitel ta ut några citat från respondenternas personliga åsikter om hållbar utveckling. Citaten från respondenterna baseras utifrån frågan; "vad innebär hållbar utveckling för dig personligen?"*

---

*- Jag har alltid tyckt att den definitionen, den klassiska Brundtlandtdefinitionen, att det är en bra utgångspunkt. Det här med att liksom.. att göra gott idag utan att påverka möjligheten för kommande generationer. Samtidigt så tycker jag inte den är fullkomlig, det handlar för mig om att skapa ett samhälle där alla människor får känna att de kan leva och verka, känna sig välkomna, trygga och också säkra en ekonomisk och ekologisk balans som är långsiktig.*

Projektkoordinator

*- Hållbar utveckling för mig innebär nog att se helheten. Det är liksom svårt att säga att det handlar om en faktor eller en av de tre faktorerna som man ofta pratar om. Ja, se helheten och liksom ta hänsyn till alla olika faktorer.*

Konsultarkitekt

*- Ja, det är ju liksom mitt engagemang för just nu och framtiden, kan jag känna...att odla min trädgård håller jag på med nu. Ska sätta potatis, för första gången jag ska ha potatis. Jag ska åka tåg mer än vad jag gör, energisnåla lösningar i hemmet, lampor och så vidare. Så det man själv kan göra kan ju ändå bli, och om många gör det kan det bli bättre för vår framtid.*

Kvalitetskoordinator

*- Ja, det är ju ett, börjar bli ett lite blasé ord men det är ju tre, ekonomiskt, socialt och vad är den sista?*

Arkitekt

*- Ja, alltså det är ju det att vi på något vis ska skapa ett samhälle som inte förbrukar mer än vad vi klarar av långsiktigt på jorden, också ett rättvist samhälle. Ett samhälle där människor trivs, där man kan utvecklas socialt och miljömässigt och kanske dessutom förbättrar den biologiska mångfalden.*

Miljökoordinator

*- Hållbar utveckling är jätte viktigt, det är absolut de grundstenarna vi står för i ett företag och vi försöker verkligen att få ut det budskapet till hela vida världen om det går.*



*Jag kan säga att om du undrar om jag vet vad det är så är vi väldigt bra pålästa på hållbar utveckling, och socialt ansvarstagande... Om hållbar utveckling är riktningen dit vi vill, så är socialt ansvarstagande hur vi förhåller oss att nå dit.*

Delprojektledare

## **H+ struktur**

---

*I detta tema kommer vi att analysera strukturens betydelse för H+ aktörers samverkan och förståelse för projektnätverket. Vi analyserar även hur aktörerna uppfattar organisationen och hur detta kan komma att påverka deras samverkan för hållbar utveckling.*

---

H+ är som sagt ett stadsförnyelseprojekt, som är uppdelat i två områden, stadsförnyelseprojektet och södertunnelprojektet, där Södertunneln möjliggör stadsförnyelsen<sup>85</sup>. De har en gemensam bas vilket är H+ kontoret där alla de administrativa frågorna tas upp<sup>86</sup>. För att aktörerna i projektet ska kunna samverka och utveckla ett projektnätverk krävs att organisationsstrukturen är tydlig och att projektnätverkets struktur och processer påverkar varandra ömsesidigt så att projektet ständigt förändras<sup>87</sup>. H+ är uppdelat i olika nivåer med besluts- och kommunikationsvägar. Nivåerna börjar på projektledarnivån och fortsätter till projektchefs-nivå och förvaltningsnivå som slutligen beslutas på den politiska nivån.<sup>88</sup>

H+ organisationsstruktur har uppfattats olika av aktörerna i projektnätverket. Kvalitetskoordinatören tycker att organisationsstrukturen inom H+ är lite invecklad idag och menar på att det finns många aktörer och förvaltningar som H+ samarbetar med, vilka alla ska vara med och fatta beslut och det kan bli svårarbetat att få upp beslut i organisationen. När konsultarkitekten fick frågan hur hon skulle definiera H+ organisation, blev svaret;

*- Det är lite otydligt kanske? Det är ganska många olika delprojekt och många olika projektledare och många som har och som driver sina frågor väldigt starkt och inte alltid är jätte väl synkat.*

Konsultarkitekt

Konsultarkitekten menar att det finns många delprojekt med olika projektledare som arbetar hårt inom sina egna områden, och därför försvåras samarbetet mellan delprojekten. Hon tycker att det dock är tydligt vilka som är de högsta centrala aktörerna i H+, men att de övriga centrala ledarna, och hur H+ är strukturerat är inte lika tydligt och att det inte är klart vem

---

85 Intervju, Kvalitetskoordinator (2011-04-26). & Broschyren Mötesstruktur H+

86 Intervju, Kvalitetskoordinator (2011-04-26).

87 Larson (2003).

88 Intervju, Kvalitetskoordinator (2011-04-26). & Broschyren Mötesstruktur H+

som ansvarar för vad. Det tyder på en möjlig konflikt mellan aktörerna då det inte är tydligt med vilka aktörer de kan samverka med i projektnätverket<sup>89</sup>. För att detta inte ska uppstå är det den centrala aktörens uppgift, det vill säga projektchefen och projektledaren i H+, att leda och strukturera upp organisationen för att både interna och externa aktörer ska kunna samverka tillsammans<sup>90</sup>. Projektledaren för H+ förklarar sin arbetsroll;

*- Det är ju att vara samordnare. Jag brukar skoja om det ibland, kallar mig själv för dirigent inom en orkester, så att alla spelar i takt.*

Projektledare

Projektledaren menar att han samordnar alla aktörer i projektet och ser till att alla är förstående för projektet. Dock säger detta emot konsultarkitektens uppfattning om organisationsstrukturen, som snarare menar att den är otydlig. Det intressanta är att delprojektledaren för Knutpunkten tycker att H+ är en platt organisation och inte alls oklar. Däremot förklarar hon varför aktörerna kan ha uppfattat organisationen otydlig;

*- Södertunneln är ett stort projekt, men den har gått över nu till Trafikverket, så nu är inte Södertunneln ett stort delprojekt i H+, och där kan jag tänka mig att det kan bli lite otydligt, eftersom man har medarbetare som fortfarande jobbar med Södertunneln, men ansvaret ligger inte längre hos H+.*

Delprojektledare

Delprojektledaren menar att aktörerna i H+ kan uppfatta organisationen otydlig eftersom Södertunneln gått över till Trafikverket och då försvinner den strukturen som tidigare varit. Men det är inte vad konsultarkitekten påstod, utan hon menar att det finns många starka viljor bland aktörerna i H+, och därför kan organisationen uppfattas som otydlig, eftersom många vill vara med och bestämma. Detta tyder på att aktörerna i H+ har starka viljor och risken finns att flera aktörer går ihop för sina intressen vilket kan resultera i att de får en överlägsen position tillsammans<sup>91</sup>.

Det som framkommit är att vissa av respondenterna tycker att H+ organisationen är oklar och oorganiserad, medan andra tycker tvärtom. Det är den centrala aktörens uppgift att leda och styra de inblandade aktörerna i ett projektnätverk så att det skapas en förståelse och samverkan mellan dem. Projektledarens insatser för att skapa en förståelse för organisationsstrukturen kan ifrågasättas och frågan är då om det kan påverka H+ strategier och samverkan för att uppnå hållbar utveckling?

---

89 Larson (2003).

90 Löfmark (2002).

91 Larson (2003).

## Miljöstrategi

---

*I detta tema kommer vi att presentera de fyra miljöstrategierna, vilka är hantera miljörisiker, kostnadsbesparingar, profilering och styra branschen. Dessa kommer att analyseras var för sig utifrån vald empiri och teori.*

---

### ***Ett steg till att tänka "hållbarhet"***

Genom att H+ visar att de effektivt hanterar miljörisiker får de ett större godkännande av samhället<sup>92</sup>. Dock är det svårt för samhället att se konkret hur H+ hanterar miljörisiker då projektet fortfarande är i ett visionärt stadium<sup>93</sup>. Trots ett visionärt stadium har H+ tagit fram en stark miljöprofil där de bland annat presenterar olika sätt de vill hantera miljörisiker på. I miljöprofilen beskrivs fem profilområden som kan kopplas till H+ hantering av miljörisiker vilka är; resurseffektiv stad, hållbart byggande och hälsosam miljö, tillgänglighet och hållbar urban mobilitet, vatten och grönska samt hållbar urban livsstil. H+ tar exempelvis upp hur de ska skapa förnybar energi med tekniska lösningar och producera mer energi än vad området förbrukar. De ska genom förnybar energi bland annat maximera miljönyttan samtidigt som de vill underlätta för områdets brukare att göra rätt val av energi.<sup>94</sup> Projektkoordinatören, nämner att Helsingborg ska vara energineutralt 2035 och förklarar H+ definition av energineutralitet.

*- Om vi ska kunna bidra till Helsingborgs vision om att vara energineutralt år 2035 så måste H+ som stad faktiskt leverera energi till staden. Så vi måste bli en plusstadsdel.*

Projektkoordinator

Citatet upplyser att H+ strävar efter att förebygga och minimera de risker<sup>95</sup> som kan komma att uppstå för Helsingborg genom att satsa på att bli *plusstadsdel*. Utifrån det kommersiella miljöarbetet är det viktigt att hanteringen av miljöfrågor lönar sig på långt sikt och att H+ strävar efter samhällets nytta<sup>96</sup>. I miljöprofilen, under fliken hållbart byggande och hälsosam miljö, lyfter H+ fram frågor om miljöanpassat byggande samt hur de ska undvika risker och störningar i boende- och arbetsmiljön. De tar bland annat upp att byggnader inom H+ området ska uppnå minst *Miljöbyggprogram SYD Bra val, klass b*. Programmet ska ge riktlinjer för ett hållbart byggande och riktar sig främst till företag som ska bygga på kommunal mark.<sup>97</sup> Faktorerna i hållbart byggande ska, enligt miljöprofilen, bidra till en mer

---

92 Ammenberg (2004).

93 Intervju, Kvalitetskoordinator (2011-04-26).

94 Broschyren Miljöprofilen

95 Ammenberg (2004).

96 ibid.

97 www.rolfsdotter.se (2011-05-15).

hälsosam inomhusmiljö och ett ökat välbefinnande<sup>98</sup>. H+ miljöprofil beskriver även att de kommer erbjuda attraktiva transportlösningar så att resenärer inte ska behöva använda bil.

Miljöprofilen kan vara ett arbetssätt för H+ att strukturera upp projektets miljöarbete för att effektivt kunna minimera de risker som annars kan uppstå i området<sup>99</sup>. För att hantera miljöriskerna i ett område som H+ förnyar är det viktigt att de kartlägger och värderar de miljörisker som kan komma att uppstå. För att hantera miljöriskerna på rätt sätt krävs även från organisationen, sett från det kommersiella miljöarbetet, att miljöfrågorna integreras i aktörernas uppgifter för att uppnå hållbar utveckling.<sup>100</sup>

### ***Det traditionella "kontorsmiljötänket"***

H+ engagerar sina medarbetare till att tänka på hållbar utveckling genom att motivera dem till att minimera de interna kostnaderna i organisationen och samtidigt förbättra sin miljöprestanda<sup>101</sup>. Det framkommer till exempel när vi frågar delprojektledaren om hur hon tycker H+ engagerar sina anställda till att arbeta miljömässigt;

*- Ja det är utifrån, det traditionella, genom att ta cykeln, att ta tåget, att inte skriva ut så mycket papper. Att hela tiden försöka tänka miljösmart när man väljer saker.. Det traditionella kontorsmiljötänket liksom.*

Delprojektledare

Kvalitetskoordinatören förklarar att hennes arbete med hållbarhetsfrågor sker inne på kontoret, genom att hon släcker lampor och skriver ut dubbelsidigt. Både kvalitetskoordinatören och delprojektledaren bekräftar strategin för kostnadsbesparningar som går ut på att interna förändringar och besparningar i organisationen ska kunna uppnå ett steg mot den hållbara utvecklingen. Även ett annat synligt tecken på att H+ tänker på hållbar utveckling är att de har sitt kontor på SHIP som är en konferens och mötesplats, vars café endast serverar rättvisemärkt kaffe, te, choklad och frukt. SHIP har även en utvecklad avfallshantering för sina besökare.<sup>102</sup>

Ett annat intressant projekt hos H+ som kvalitetskoordinatören nämner är "*I commit*", vilket innebär att både anställda till projektet och andra intresserade människor kan berätta vad de

---

98 Broschyren Miljöprofilen

99 Reinhardt (1999).

100 Ammenberg (2004).

101 ibid.

102 www.shipkonferens.se (2011-05-13).

har förbundit sig till, som till exempel att ta cykeln till jobbet istället för bilen. *I commit* är ett sätt för H+ medarbetare att visa på att var och en kan bidra till hållbar utveckling.

*- För att uppmärksamma att vårt engagemang... har medarbetarna på kontoret bestämt sig för att ställa upp och skriva lite om vad man redan idag gör för att förbättra situationen på vår planet, och vad man framöver lovar att förbinda sig till att göra.<sup>103</sup>*

(www.facebook.se)

H+ vill genom *I commit* upplysa att medarbetarna gör detta för att uppmärksamma hur stor förändring de kan göra genom många enskilda initiativ.

H+ arbetar med interna konkreta frågor som delprojektledaren kallar det traditionella ”kontorsmiljötänket”, som innebär att reducera kostnader samtidigt som de bidrar till en positiv hållbar utveckling<sup>104</sup>. Genom att H+ även ger sina aktörer möjligheten att utnyttja *I commit* funktionen, engagerar H+ dem till att skapa förbättringsförslag till projektets ”miljötänk”<sup>105</sup>. *I commit* kan även ses som en del av H+ företagskultur där anställda kan berätta hur de förbinder sig till hållbarhetstänket och ger dem en möjlighet att påvisa förbättringsförslag till arbetet för en hållbar utveckling<sup>106</sup>.

### ***Hur profilerar H+ externt sitt miljöarbete?***

H+ bör ta hänsyn till sin omvärld med de områden som är riktade externt för att kunna uppnå en hållbar utveckling<sup>107</sup>. Projektet befinner sig i ett visionärt stadium, vilket gör att det blir svårt att utläsa hur H+ kan behålla människor kvar på platsen genom profilering av sitt miljöarbete. Det som dock går att analyseras är hur H+ arbetar för att skapa ett intresse samt förtroende till deras framtida visioner.

H+ arbetar mycket med extern kommunikation med bland annat broschyrer för allmänheten samt H+ hemsida på Internet och boken H+ manualen, där de berättar för sina intressenter hur området kommer att utvecklas för framtidens Öresundsbor. I manualen finns även H+ miljöprofil, som nämndes tidigare i avsnittet, där de visar hur H+ ska uppfylla sin vision genom att ha en långsiktig hållbar stadsutveckling och som ska karaktärisera och profilera projektet H+.<sup>108</sup> H+ har även utfört en miljökonsekvensbeskrivning där de tar upp förslag som kan innebära en betydande miljöpåverkan som till exempel buller, luftföroreningar och

---

103 www.facebook.com (2011-05-19).

104 Reinhardt (1999).

105 ibid.

106 Reinhardt (1999).

107 Ammenberg (2004).

108 Broschyren H+ Manualen

förorenad mark<sup>109</sup>. Miljökonsekvensbeskrivningen gör att miljöaspekterna på byggen tas med redan från början av projektet och hjälper kommunen att främja en hållbar utveckling<sup>110</sup>. Det påvisar att H+ anpassar sina visioner till hållbar utveckling genom att implementera rätt verktyg samt att de i ett visionärt stadium beskriver hur detta kommer att uppnås i staden<sup>111</sup>.

För att uppnå profilering bör H+ identifiera vad medborgarna och intressenter önskar i samhället för att de ska lyckas med en attraktiv stadsutveckling. I manualen förklarar H+ att de i ett tidigt stadium anordnade en tävling för att bredda det traditionella planeringsperspektivet, som vanligtvis innefattar kunskaper från bland annat arkitekter och ingenjörer. De bjöd in projektteam från hela Europa för att projektet skulle få in fler och nya kompetenser<sup>112</sup>. Detta är ett strategiskt sätt att samverka så att organisationen får tillträde till olika kompetenser och erfarenheter i projektet<sup>113</sup>.

För att H+ ska uppnå hållbarhet behöver de utveckla miljöer där människor vill bo och verka hela livet, och som erbjuder ett överflöd av kvaliteter<sup>114</sup>. Detta ställer krav på H+ att området ska tilltala alla sinnen och locka människor på ett varmt och sensuellt vis<sup>115</sup>. Det är därför viktigt att H+ införskaffar sig information om vad samhället kräver av dem så att prognoser kan göras för en framtida plan över staden<sup>116</sup>. Genom att möjliggöra sådana prognoser i projektet berättar arkitekten att H+ strävar efter att få en stor blandning av aktörer och vanliga medborgare för att få en bred och kritisk syn till projektet. Han tycker att de måste arbeta med tiden som ett aktivt instrument och inte bara arbeta med slutbilden.

*- Det traditionella sättet att arbeta på är att ha en landskapsarkitekt, några arkitekter som tillsammans ritar och sen är det klart. Men vi vill få in fler perspektiv och så koncept som gradvis fylls och att få fler lager. Så då definierade vi någonting som hette open-source.*

Arkitekt

För att inte endast utgå från det "traditionella sättet", menar arkitekten att H+ vill få in fler perspektiv och koncept som ska fyllas gradvis med massor av kunskaper och erfarenheter. Istället för att frysa en bild och bygga efter den tycker han att H+ kontinuerligt tar in nya aktörer för att få ett bättre resultat. Utifrån ett projektnätverksperspektiv är detta positivt för

---

109 [www.hplus.helsingborg.se](http://www.hplus.helsingborg.se) (2011-05-08).

110 [www.boverket.se/](http://www.boverket.se/) (2011-05-15).

111 Ammenberg (2004).

112 Broschyren H+ Manualen

113 Löfmark (2002). & Ammenberg (2004).

114 Broschyren H+ Manualen

115 *ibid.*

116 Ammenberg (2004).

H+ då de får fler resurser i form av kompetenser och erfarenheter<sup>117</sup>. Planarkitekten anser att metoden bidrar med mer kompetens i projektet, samtidigt som man skapar en dialog med både stadens medborgare och intressenter som är verksamma runt omkring, som till exempel hamnen. H+ metoder visar att de strävar efter att få samhällets intresse för områdets utveckling. Detta påvisar även att de har införskaffat sig en bred syn över intressenternas och medborgarnas tyckande över projektet och på så sätt även lyckas identifiera vad samhället vill ha och kräver utav projektet<sup>118</sup>. Genom att H+ arbetar med *open-source* kan de få tillräcklig kunskap för att skapa en profilering i stadsförnyelsen<sup>119</sup>. H+ är med andra ord öppen för nya idéer och infallsvinklar, vilket är en viktig del i projektnätverk<sup>120</sup>.

Svårigheten med profileringsstrategin för hållbar utveckling är att fånga allmänhetens intresse för att få dem att påverka och delta i processen så att projektet uppnår sitt mål<sup>121</sup>. Kvalitetskoordinatörn tycker att utöver det miljöarbete H+ har idag, bör de även implementera den nya standarden ISO 26 000 i projektet och att synliggöra att de arbetar för den externt för att skapa trovärdighet i samhället.

*- Det ger oss också trovärdighet, när vi har alla de här visionerna och de här, massor med visioner om hur det ska bli. Trovärdighet är viktigt.*

Kvalitetskoordinatörn

Genom att ha visioner för hur den nya stadsförnyelsen ska utvecklas och påverka samhället, menar kvalitetskoordinatörn att en implementering av ISO 26 000 skulle kunna skapa en större trovärdighet till H+. Det garanterar samhället en avsedd kvalitet som de enkelt kan följa upp.<sup>122</sup>

H+ externa kommunikation om deras miljöarbete visar att de inte döljer någon information utan arbetar öppet för samhällets intressenter och medborgare, vilket är vikten för en profilering av hållbar utveckling<sup>123</sup>. Genom att H+ visar hur staden kommer att utvecklas utifrån den externa kommunikationen om projektets miljöarbete kan samhället och myndigheter ta del av arbetet i ett tidigt skede i bland annat *open-source*. Det ger även H+ legitimitet mot samhället då de får chansen att vara med och bidra till ett bättre område.<sup>124</sup>

---

117 Löfmark (2002).

118 Ammenberg (2004).

119 Reinhardt (1999).

120 Löfmark (2002).

121 Reinhardt (1999).

122 Ammenberg (2004).

123 ibid.

124 Reinhardt (1999).

Det påvisar även att H+ är öppna för nya idéer vilket främjar projektnätverkets överlevnad<sup>125</sup> och att det gemensamma intresse aktörerna har är att skapa en förbättrad stadsförnyelse<sup>126</sup>. För att visionen ska bli passande för projektets ändamål måste H+ få samhällets tyckande<sup>127</sup> och detta kan göras utifrån vad kvalitetskoordinatören menar, att införa ISO 26 000, för att skapa en trovärdighet utåt.

### ***H+ tar monopol över staden***

Den sista strategin för att uppnå hållbar utveckling går, som profileringen av hållbar utveckling, även in på kommunikation med samhällets medborgare och intressenter, men dess syfte är att kunna styra samhället<sup>128</sup>. Därför är det viktigt att H+ kommunicerar med sina intressenter för att få veta vad de tycker och tänker<sup>129</sup>. På så sätt blir det enklare för H+ att kunna göra framtida prognoser som är lämpliga för hela samhället<sup>130</sup>. På H+ manualens framsida står det “*Var med och forma centrala södra Helsingborgs framtid*”, vilket indikerar på att H+ vill få goda kunskaper om samhällets önskemål och föresättningar<sup>131</sup>. Utifrån det kommersiella miljöarbetet, är detta ett bra sätt att ta del av vad medborgare och intressenter förutsätter. Om organisationen har goda kunskaper om samhällets behov och krav kan de få ett mer framgångsrikt koncept.<sup>132</sup>

Precis som vi nämnde i tidigare avsnitt, använder H+ sig av metoder som projekttävlingar och *open-source* för att få aktörerna att samverka, och får då in nya inblickar utifrån olika erfarenheter och kompetenser. Genom att H+ tar reda på vad som lockar intressenter och medborgare till att vistas på området efter stadsförnyelsen, kan H+ dra fördelar och nytta av kunskapen för att styra stadsförnyelsen på rätt sätt<sup>133</sup>.

Projektkoordinatören nämner en typ av samverkan med aktörer och ger ett konkret exempel av hur H+ kan komma att styra samhället. Tanken inom H+ området är att resenärer inte ska behöva använda bilen som det främsta kommunikationsmedlet till och från H+ området, utan istället prioritera cykelleder samt kollektivtrafik. Dock är det inte en lätt uppgift att genomföra, menar projektkoordinatören, eftersom det finns aktörer som tycker att bilen är nödvändig. Hon fortsätter förklara att H+ inte ser detta som effektivt markutnyttjande, och då gäller det att vara ödmjuk och försöka hitta en bra lösning vid samverkan med aktörer som

---

125 Ford, Gadde., Håkansson & Snehota. (2003).

126 Larson (2003).

127 Reinhardt (1999).

128 ibid.

129 Ammenberg (2004).

130 ibid.

131 Ammenberg (2004).

132 ibid.

133 Reinhardt (1999).



har olika viljor och syn på hållbar utveckling. Utifrån “det politiska torget” visar det på att aktörerna i samarbete med H+ har sina egna mål och förväntningar med sitt deltagande i H+<sup>134</sup> och genom att H+ tar in så många olika viljor försöker de komma i konsensus<sup>135</sup> för att skapa en gemensam plan för stadsförnyelsen.

Landskapsarkitekten nämner en annan version av samverkan med aktörer och ger ett konkret exempel av hur H+ kan komma att styra samhället för att skapa en attraktiv plats för medborgarna och intressenter som kan komma att etablera sig i området.

*- Där har vi en jätte stor uppgift, bland annat den här Järnvägsgatan, hur mycket trafik vi släpper på så att den inte bara blir en genomfartsled utan även en upplevelse. Affärer ska vilja etablera sig här”.*

Landskapsarkitekt

Landskapsarkitekten förklarar att H+ har en stor uppgift med hur de ska till exempel förändra Järnvägsgatan för att skapa en upplevelse för att aktörerna i ett senare skede ska vilja etablera sig i området. Planarkitekten nämner en annan sort av styrmedel H+ kan använda för att styra samhället;

*- Om man vill ha variation i ett kvarter till exempel, så behöver man inte sälja hela fastigheten till ett byggbolag som bygger ett kvarter, utan man kan ha ett kvarter som man delar upp kanske i ett antal fastigheter och sedan säljer till olika fastighetsägare och per automatik får man en variation i kvarteret.*

Planarkitekt

Genom att H+ och staden skapar förutsättningar och säljer till olika fastighetsaktörer kan ett kvarter få variation, menar planarkitekten och detta visar på ett annat tecken på hur H+ kan komma att styra samhället.

H+ kan styra samhället på egen hand, men har valt att samverka med aktörer för att få rätt kompetenser och resurser som behövas i ett projekt som involverar många aktörer<sup>136</sup>. Det är även viktigt att interaktionen mellan aktörerna fungerar för projektnätverkets överlevnad<sup>137</sup>. Genom att H+ påverkar stadens förändring skapas nya spelregler för framtidens intressenter och medborgare<sup>138</sup>. Dock bör H+ vara försiktig med hur de väljer att styra samhället så att

---

134 Larson (2003).

135 ibid.

136 Reinhardt (1999). & Löfmark (2002).

137 Ford, Gadde., Håkansson & Snehota. (2003).

138 Reinhardt (1999).

konsensus skapas mellan aktörerna och inte konflikter<sup>139</sup>. Dock är det viktigt att H+ arbetar internt som externt med hållbarhets frågor, vilket nästa avsnitt kommer presentera djupare.

## H+ ansvarstagande

---

*I detta tema kommer vi att presentera hur H+ arbetar med de tre grundpelarna för hållbar utveckling och hur detta uppfattas av aktörerna i H+. Vi kommer analysera hur de arbetar med dessa grundpelare både internt och externt.*

---

I broschyren "Var med och gör verklighet av visionen" beskriver H+ att de kommer bygga med utgångspunkt från människan och hennes behov. För att det ska kunna uppnås menar H+ att det krävs ett helhetstänkande där de sociala, ekonomiska och miljömässiga dimensionerna står i centrum. Utifrån det sociala hållbarhetsperspektivet ska H+ ge incitament till en förbättrad social, kulturell och fysisk miljö för människan. Tillgänglighet är viktigt mot centrum och andra omkringliggande stadsdelar och de prioriterar därför förutsättningar för gång- och cykelvägar samt kollektivtrafik. Utifrån den ekonomiska hållbarheten talar H+ för att möjliggöra expansionen i Helsingborg genom att skapa förutsättningar för attraktiva mötesplatser och boendemiljöer som attraherar verksamheter och tillväxt i staden. Detta kan komma att förstärka stadens roll i Öresundsregionen, menar H+. Sista infallsvinkeln talar för den miljömässiga hållbarheten, vilket grundas i återanvändning av stadens före detta industrimark för att förtäta och få Helsingborg att växa. Genom utbyggnad för en kompakt stad ger det incitament för hållbara val för medborgaren som till exempel att välja cykeln framför bilen. H+ visar att de tar ett tydligt ansvarstagande för hållbarhetsfrågor för miljön och samhället utifrån hållbarhetens tre grundpelare.<sup>140</sup>

En förutsättning för de tre grundpelarna är att hållbarhet bör uppnås inom dessa tre områden<sup>141</sup>. Därför är det intressant att veta hur aktörerna tycker att dessa ska gå ihop och samverka. Delprojektledaren förklarar hur H+ arbetar med de tre grundpelarna;

*- Ja, det är ju det som är kärnan på något vis. Någon syn på hållbarhet... Det H+ gör är, tycker jag att de har ett helhetsgrepp och det är liksom det som är sammanvägningen. Att man inte tillåter sig att dela upp dessa här i tre skilda sakfrågor. Utan att man jobbar med helhetsgrepp.*

Delprojektledare

Hon tycker att H+ har ett helhetsgrepp om de tre dimensionerna för hållbar utveckling.

---

139 Larson (2003).

140 Ammenberg. (2004). & Grankvist. (2009).

141 Ammenberg. (2004).

Miljökoordinators syn över hur H+ arbetar med hållbarhetens tre grundpelare, skiljer sig från delprojektledarens, eftersom han vill lämna det ekonomiska ansvaret åt sidan. Samtidigt menar han att det är en aspekt som inte går att undvika *“man måste få en ekonomi för att bygga nytt”*. Den sociala dimensionen är grunden till projektet, menar miljökoordinatoren, för att lyckas göra förnyelsen av Söder. *“Söder har en betydligt sämre hälsostatus, utbildningsstatus och lägre priser på allting.”* Han anser att det är viktigt att ha det i åtanke för att inte skapa nya murar omkring Söder utan istället skapa en koppling tillsammans med norra stadsdelen av Helsingborg. Miljökoordinatoren fortsätter förklara att det kan bli dyrt att bo i det nya området av Söder, men att det gäller att H+ får investeringar så att gamla byggnader kan bevaras och fräschas upp och på så sätt hålla vissa delar av staden i en lägre kostnad av boende. Detta upptar både den sociala och den miljömässiga biten, fortsätter han i en senare diskussion. Projektledaren för H+ samtycker *“Alltså projektet som sådan är ju fött ur en social hållbarhet”*.

Vissa av de inblandade aktörerna svarar utifrån H+ definition av hållbar utveckling, då de ska förklara vad hållbar utveckling innebär för dem personligen. Genom att aktörerna har ett gemensamt intresse för projektets ändamål<sup>142</sup> kan arbetet mot hållbar utveckling enklare struktureras. Eftersom H+ eftersträvar att kommunicera sitt hållbarhetsarbete externt utåt, är det intressant att veta ifall de kommunicerar lika väl internt. Vi ställde frågan till delprojektledaren för Knutpunkten, *“upplever du att hållbarhetsarbetet som ni eftersträvar externt att det stämmer överens internt?”* Svaret vi fick blev;

*- Jag törs inte säga att jag har reflekterat över saken. Det är väl en bra fråga, en väldigt bra fråga som vi kanske borde ställa internt.*

Delprojektledare

H+ har en stark vision om hållbar utveckling vilka många av aktörerna samtycker och följer upp. Dock för att hållbarhet ska uppnås i alla tre dimensioner krävs även, förutom deras externa arbete för detta, även ett internt arbete för att målen om hållbarhet ska uppnås<sup>143</sup>. Det är viktigt att samverkan fungerar mellan aktörerna och att det finns en intern kommunikation om hållbarhetsfrågan, för att inte risken om egenintresse ska uppstå hos aktörerna<sup>144</sup>.

---

142 Larson. (2003).

143 Ammenberg. (2003).

144 Larson. (2003).

## Hur kommunicerar H+ internt sitt miljöarbete?

---

*I detta tema kommer vi att presentera hur H+ strukturerar upp deras interna processer för att vägleda sina aktörer genom projektet. Vidare redogör vi betydelsen av olika aktörers bakgrunder för samverkan att uppnå hållbar utveckling och slutligen presenteras problematiken av konflikt och konsensus för att uppnå hållbar utveckling.*

---

### **H+ vägledning**

Miljöledning struktureras upp olika beroende vilken typ av organisation det är och det krävs att de tar hänsyn till sin omvärld utifrån att titta på de externa och interna områdena. De externa bitarna som tidigare nämnts under avsnittet om miljöstrategi kan kopplas till teorin om miljöledningens externa arbete utifrån H+ miljöprofil och miljökonsekvensbeskrivning. Det interna och externa arbetet måste balanseras för att de ska kunna arbeta på ett miljömässigt sätt.<sup>145</sup> Vi har tidigare i kapitlet redogjort att H+ externa arbete visar att de är drivna med hållbar utveckling.

De interna bitarna hos H+ innefattar bland annat interna dokument, som H+ *projekthandbok*. Den innehåller metoder, rutiner och riktlinjer vilka medarbetarna kan följa för att underlätta deras arbete. Projekthandboken är en konkret bok som förklarar hur olika delprojekt och aktiviteter planeras och genomförs. Den ska säkerställa att medarbetare och leverantörer i H+ projektet har ett gemensamt, systematiskt och kvalitetssäkrat arbetssätt som ständigt utvecklas och förbättras.<sup>146</sup> Utöver projekthandboken följer H+ även en kvalitetssäkring, ISO 10 006 för att säkerställa kvaliteten i projektets arbete. Kvalitetssäkringen kan kopplas till vad som nämnts i teorin om kvalitetsledningssystem, då systemet syftar till att förbättra organisationsstruktur, ansvarsfördelning och målformulering<sup>147</sup>. Kvalitetskoordinatorm förtydligade projekthandboken och ISO 10 006 med att förklara dess betydelse;

*- När man jobbar i ett projekt, så har man gemensamma rutiner, så att en inte gör på ett sätt och en annan på ett annat sätt. Det är en kvalitetssäkring att vi jobbar gemensamt och att det ska finnas förståelse.*

Kvalitetskoordinator

Kvalitetskoordinatorm anser att kvalitetssäkringen är en väldigt betydande bit, just att H+ har interna revisioner. Detta kan ses som en strategi att arbeta internt med, för att uppnå kvalitet i projektet och även för att alla ska kunna uppfölja arbetet gemensamt. Projekthandboken kan även ses som en länk mellan aktörerna för hur de ska samverka för projektnätverkets

---

145 Ammenberg (2004)

146 Projekthandboken: introduktion

147 Ammenberg (2004)

överlevnad<sup>148</sup>. Kvalitetskoordinators citat kan även kopplas till det politiska torget om att aktörerna i H+ inte ska driva sina egna mål utan gemensamt driva för H+ vision och mål<sup>149</sup>. Genom standarden ISO 10 006 för kvalitetssäkring, försäkras H+ samtidigt att området de förnyar ska bli kvalitetssäkert för samhället<sup>150</sup>.

Miljöledningssystem är som sagt ett effektivt och välstrukturerat arbetssätt för organisationen att uppnå sina mål med hållbarhetsarbetet<sup>151</sup>, vilket projekthandboken kan understryka vissa av dessa punkter. Kvalitetskoordinatören verkar däremot vara osäker på om de arbetar utifrån ett miljöledningssystem då hon förklarar *“Om man jobbar med en standard så blir det lite jobbigt, men vi kanske redan gör”*. Hon fortsätter att förklara att de har ett långsiktigt projekt framöver sig och anser att det ligger i tiden att arbeta med sådana frågor. Precis som det nämnts tidigare i kapitlet tycker kvalitetskoordinatören att de borde ta in den nya standarden ISO 26 000 i projektet och synliggöra att de arbetar för den. Införande av ISO 26 000 innebär att organisationer får nya interna dokument och styrning, men det kan skapa andra positiva möjligheter för H+ inom deras miljöarbete.<sup>152</sup> Kvalitetskoordinatören fortsätter med;

*- Vi har ju alla våra dokument som är vår struktur, det är ett av ledorden. Så det blir mycket att man jobbar med frågan indirekt i olika saker. Så det gör vi hela tiden. Men sen syns det ju inte då, men att vi har tänket med oss!*

Kvalitetskoordinatör

Det visar på att frågorna om hållbar utveckling arbetas indirekt inom H+, vilket kan leda till att hållbar utveckling inte diskuteras konkret mellan aktörerna. H+ samarbetsförmåga mellan aktörerna för hållbar utveckling kan komma att försämrans och i värsta fall leda till konflikter.<sup>153</sup>

När frågan om H+ har en miljöledning ställdes, svarade de flesta nej. Exempelvis gav delprojektledaren för Knutpunkten ett klart nej när frågan om miljöledning kom på tal. Även projektkoordinatören för H+ nekade till att projektet har någon miljöledning utan förklarade att de har en *“miljökoordinator som sitter under stadsförnyelse projektledaren rent organisatoriskt”*. Däremot verkar den *“interna konsulten”* uppleva att H+ har en miljöledning;

---

148 Ford, Gadde., Håkansson & Snehota. (2003)

149 Larson (2003)

150 Ammenberg (2004)

151 Naturvårdsverket (2007)

152 Ammenberg (2004)

153 Larson (2003).

*- Ja, jag tror att de är superproffsiga på det där. Jag tycker de verkar vara jätteduktiga med all dokumentation och sådär. De har ju en hel organisation som bara liksom stugar och följer upp på bästa sätt, så det tror jag. Men som sagt, det ska du fråga H+ om det.*

Landskapsarkitekt

Svaren från respondenterna visar på att det finns oklarheter om H+ har en miljöledning. Att delprojektledaren och projektkoordinatorn kunde ge ett klart nej för frågan om miljöledning tyder på att de har en större position jämfört med landskapsarkitekten. Landskapsarkitektens citat påvisar att hennes delaktighet i frågorna inom hållbar utveckling inte är så stor då hon tilltalar H+ som ”de” och hänvisar att frågan dock bör ställas till H+ kontoret och inte henne. Landskapsarkitektens osäkerhet tyder på att det finns olika maktnivåer mellan aktörerna, det vill säga olika beslutsfattande för hållbar utveckling. Dock är inte landskapsarkitekten ensam på denna punkt. De flesta av arkitekterna gav korta svar när frågor om hållbarhet kom på tal samt gav tips om andra aktörer med större makt som kvalitetskoordinatör och miljökoordinatör, eftersom de ansåg dessa yrkesgrupper vara mer lämpliga för frågorna om hållbar utveckling.

För att en miljöledning ska fungera i ett projektnätverk som H+ krävs att både det interna och externa miljöarbetet fungerar. Det krävs av H+ att en tydlig kommunikation skapas så att aktörerna i projektnätverket enkelt kan följa upp och leda mot en hållbar utveckling tillsammans<sup>154</sup>.

### ***Olika aktörers betydelse för hållbar utveckling***

För att skapa sig bra prognoser för framtida planer för miljöarbetet behöver organisationer införskaffa sig kunskap om aktörernas och intressenternas önskemål för detta arbete<sup>155</sup>. Inom ett projektnätverk som H+, är det viktigt att de olika aktörerna diskuterar hållbarhetsfrågan internt för att miljöarbetet slutligen ska ge ett lyckat resultat<sup>156</sup>. Konsultarkitekten menar att det är bra att H+ har så olika bakgrunder för projektnätverkets sammankopplade resurser av bland annat kompetens för hållbar utveckling. Hon berättar att det märks att frågor som hon själv kanske inte tänkt på kommer upp i ett tidigt skede;

*- Man hör väldigt ofta att folk som får lite aha-upplevelser efter ett möte. “Gud men det har jag inte tänkt på alls”... Men det ställer ju också högre krav på att det ska fungera.*

Konsultarkitekt

---

154 Ammenberg (2004).

155 ibid.

156 ibid.

Konsultarkitekten förklarar att aktörernas olika bakgrunder kommer till projektets fördel, men att det samtidigt ställer högre krav på projektet för att det ska fungera. Olika bakgrunder innebär olika intressen, vilket i sin tur kan både försvåra eller förbättra samverkan mellan olika aktörer för att uppnå hållbar utveckling.

Det som är intressant däremot är att konsultarkitekten förklarar dock att det är svårt att veta hur olika aktörer tänker kring hållbar utveckling specifikt, eftersom de aldrig direkt talar rakt ut om hållbar utveckling. Som tidigare nämnts i teorin ska projektet vara en bas av samarbete och utbyte av information<sup>157</sup> och för att hållbar utveckling ska uppnås i H+ bör aktörerna ha en kontinuerlig dialog mellan varandra<sup>158</sup>. Konsultarkitekten berättar att det finns många olika infallsvinklar bland aktörerna och att det vore nyttigt om H+ tillsammans kunde diskutera till exempel H+ fem ledstjärnor samt vad det skulle innebära för projektet utifrån aktörernas olika kompetenser. Hon anser att det är nödvändigt att förstå de olika aktörernas synsätt för att kunna diskutera en gemensam grund. Det visar på, sett utifrån det kommersiella miljöarbetet, att konsultarkitekten är medveten om vikten att införskaffa sig kunskaper om andra aktörernas önskemål för hållbarhetsfrågan<sup>159</sup>.

Delprojektledaren instämmer med konsultarkitekten om att samverkan mellan olika aktörer är en betydande del inom projektet. Hon menar på att man inte ska bli fokuserad på en sak, utan måste få grepp om helheten och ”*detta uppnås när man samverkar med andra, först då kan man få riktigt grepp om hållbarhet.*” Delprojektledaren beskriver ett exempel när aktörerna ska samverka i delprojektet Knutpunkten;

*- För att vi ska jobba för att få en väl fungerande stadsutveckling måste vi ha en resecentra. Och så tittar vi, ”vad är ett väl fungerande resecentra?” Då är det inte säkert att vi hela tiden debatterar vad är hållbar utveckling. Utan vi jobbar för vad är ett hållbart och fungerande resecentra.*

Delprojektledare

Detta är ett exempel på ett mål som är hållbart fastän själva begreppet inte kommer på tal. Delprojektledaren tillägger att de inte lägger energi på att diskutera hållbar utveckling konkret utan istället lägger energin på att få en fungerande samverkan. Genom att fokusera alltför mycket på samverkan kan leda till hierarki, vilket gör att aktörerna lyckas hämma sin frihet och att frågor som hållbarhet misslyckas<sup>160</sup>. Kommunikationen fungerar i detta fall inte

---

157 Pinto & Pinto (1993).

158 Ammenberg (2004).

159 ibid.

160 Larson (2003).

internt mellan aktörerna för hållbar utveckling, utan hon menar att man arbetar externt i frågor som exempelvis "bra resecentra". Genom att skapa ett bra samarbete mellan aktörerna kan de sammankoppla de resurser aktörerna har<sup>161</sup>. Delprojektledaren menar att aktörerna i hennes delprojekt inte diskuterar hållbarhet konkret mellan varandra, utan hållbarhet finns omedvetet i allas aktörers mål. Hon fortsätter ovanstående citat med;

*- Nej, alltså när du ställer den frågan inser jag att det skulle vi visst kunna göra. Det borde vi få upp på agendan. Det är som en intressant dialog. Det skulle vi mycket väl kunna göra.*

Delprojektledare

Utifrån projektnätverksteorin kan en blandning av olika aktörer ses som något positivt eftersom ett sådant projekt är en bas för samarbete och utbyte av information<sup>162</sup>. Både konsultarkitekten och delprojektledaren tycker att diskussionen kring hållbarhet i projektet är svag. Bra interaktioner mellan aktörerna i ett projektnätverk är ett måste, därför bör H+ stärka sin samverkan mellan aktörerna när det gäller hållbar utveckling så att de får ta del av varandras kunskaper och tankar kring ämnet. Samverkan i projektet som helhet kan fungera väl, men när det kommer till hållbarhetsfrågan så förs det inga konkreta dialoger, utan den arbetas automatiskt in i aktörernas olika mål. Projektnätverk är en plats där många aktörer möts<sup>163</sup> och det ska fungera som en slags en bas för samarbete mellan dessa<sup>164</sup>.

### **Konflikt och konsensus**

Aktörernas olika bakgrunder och kompetenser kan även framkalla svårigheter för samverkan<sup>165</sup>. Projektkoordinatorn har varit anställd inom H+ i enbart sex månader, men berättar att hon under den tiden inte upplevt några konflikter om vad själva konceptet hållbar utveckling innebär. Det anser intervjupersonen att aktörerna är ganska överens om, men samtidigt berättar hon "*hur man ska nå dit är en annan fråga*". Projektnätverksteorin tar upp att man samverkar bättre för ett gemensamt mål<sup>166</sup>. De flesta aktörer i H+ stödjer visionen för projektet eftersom den är så pass allmängiltig och stark, men vad gäller deras samverkan för hållbar utveckling finner vi däremot inte lika stark. För att uppnå hållbar utveckling även internt måste aktörerna arbeta och kommunicera med varandra på ett ömsesidigt sätt för projektnätverkets överlevnad för hållbar utveckling<sup>167</sup>. Det är även viktigt att komma i

---

161 Löfmark (2002).

162 Larson (2003).

163 ibid.

164 Pinto & Pinto (1993).

165 Larson (2003).

166 Larson (2003)

167 Ford, Gadde., Håkansson & Snehot. (2003).



konsensus för frågor om hållbar utveckling för att projektet ska kunna få ett framgångsrikt koncept med hållbarhetsfrågorna<sup>168</sup>. Projektledaren går in på vikten av att alla aktörer ska kunna enas om en "idealbild" för att tillsammans uppnå målet;

*- Man kan ju bara titta ut här bakom, ett rum med ett blommande körsbärsträd. Det kan ju inte bli bättre, men hur ska vi få det här körsbärsträdet att fungera 365 dagar om året? Just det här att man har så väldigt olika idealbilder och kunna prata sig samman om detta, det tror jag är viktigt.*

Projektledare

Projektledaren tycker att det är en styrka, och att aktörerna ska ge varandra respekt och förståelse och på så sätt skapa mervärde i organisationen så att den inte blir ensidig. Hans kommentar i intervjun visar att det är viktigt med tillit mellan aktörerna för att samverkan i projektet ska fungera, vilket även kan bekräftas av vad som sagts i teorin<sup>169</sup>. Detta är även viktigt för projektets överlevnad att interaktionen fungerar väl mellan aktörerna<sup>170</sup>. Kvalitetskoordinatören förklarade djupare om dilemmat med att projektet innehåller olika aktörer med olika bakgrunder och viljor;

*- Alla tycker så olika och det tar långt tid innan det kommer till skott. Och det är svårigheten i mitt arbete att komma till konsensus i olika frågor. Att införa nya saker, som ska på sikt gagna oss...*

Kvalitetskoordinatör

Hon menar att det svåraste i hennes arbete är att komma till konsensus med olika frågor mellan aktörerna då alla har olika åsikter och viljor. Enligt det politiska torget kan många olika intressen leda till spänningar mellan aktörer, som kan resultera i konflikter. För att lösa en konflikt måste man göra förhandlingar mellan aktörernas intressen.<sup>171</sup> Enligt kvalitetskoordinatörens uttalande ovan verkar aktörerna ha svårt att enas på grund av att de har olika bakgrunder. Miljökoordinatören tar upp ett problem som nämndes tidigare i kapitlet för den hållbara utvecklingen i H+ området om aktörernas egenintresse som en konflikt;

*- Det finns ju företrädare här som inte har arbetat med miljöprojekt innan. Som bara vanliga förvaltare av fastigheter som tycker det är väldigt viktigt med bil. Den personliga friheten vad gäller bil, är viktigt för dem.*

Miljökoordinatör

---

168 Ammenberg (2004).

169 Kadefors (2003).

170 Ford, Gadde., Håkansson & Snehota. (2003).

171 Larson (2003).

Han nämner att det finns vissa förvaltare på området som aldrig tidigare arbetat med hållbar utveckling och för många av dem är det till exempel väldigt viktigt att använda bilen eftersom det är en del av deras personliga frihet. Samtidigt arbetar H+ med en trafikstruktur där bilen hamnar på sista plats. Även projektkoordinatorn nämner just bilen som ett exempel på en situation då H+ aktörer har olika viljor gällande trafiken. Hon berättar att H+ inte vill att man ska behöva använda bilen som främsta kommunikationsmedel till och från H+ området, eftersom det är så nära centrum, medan andra aktörer prioriterar bilen på grund av att det finns många som pendlar in från småorter. Sådana situationer försöker de enligt projektkoordinatorn lösa genom att vara ödmjuka och försöka hitta bra lösningar.

*- Samarbetet fungerar väl, men inte smärtfritt*

Projektkoordinator

Även detta citat visar ett tydligt exempel på att projektet har aktörer med starka viljor<sup>172</sup>, då samarbetet i vissa fall inte alltid är "smärtfritt". Detta betyder att H+ kommer få kompromissa sin hållbarhetsvision för att kunna nå konsensus. När vi frågar kvalitetskoordinatorn om de upplevt att det varit utmanande att få en gemensam syn på hållbar utveckling besvarade hon;

*- Ja, jätte! Absolut! Det är nästan svårast. Att enas kring olika frågor, och när det kommer till att vi är så olika i ett projekt, så är det mer varierat folk än i en avdelning på miljöförvaltningen, utan här är vi en blandad bakgrund och det är jätte svårt.*

Kvalitetskoordinator

Detta tyder på att aktörerna i H+ kan hamna i konflikt som måste förhandlas<sup>173</sup>. Även kvalitetskoordinatorn tar i citatet upp problematiken med att aktörerna i ett projekt har en väldigt blandad bakgrund. Det är enligt respondenten själv svårigheten i hennes arbete, att komma i konsensus i olika frågor. Hon tycker även att det kan bli problematiskt att föra in nya saker som ska "gagna" projektet på långsikt. Kvalitetskoordinatorn tar social hållbarhet som ett exempel för att förklara dilemmat om svårigheten att introducera och få medarbetarna att arbeta efter något nytt;

---

172 Larson (2003).

173 ibid.

- *“Det låter jätte bra... kör igång!” Men sen är det bara jag som jobbar med det, vilket är bra. Men när de själva ska jobba med det så blir det jobbigt, så det ser bra ut på ytan, men det är ingen som vill fördjupa sig så mycket. För de har mycket att göra själva och det förstår jag.*

Kvalitetskoordinator

Här blir det en annan typ av konflikt, alla är positiva till förslag för hållbarhetsarbetet, men sen prioriteras andra saker före. Grundidén med det kommersiella miljöarbetet är att miljöfrågorna ska integreras i arbetet för att det ska bli lönsamt för H+<sup>174</sup>.

Arkitekten tror absolut att det kan framkomma utmaningar för hållbar utveckling eftersom det är så många olika aktörer som är inblandade i H+. Både kommunikationen och att skapa en gemensam målbild kan vara svårt eftersom aktörer ständigt byts ut, menar arkitekten och tillägger att det är svårt att hinna kommunicera med andra aktörer om vad de gör. Detta påvisar ytterligare en konflikt i och med att aktörerna byts ut ständigt, vilket gör att de först måste rekryteras in i projektnätverkets arbete<sup>175</sup> och sedan bli insatta i H+ utveckling för en positiv hållbarhet. Det gäller att kommunikationen om miljöarbetet arbetas ständigt internt som externt för att uppdatera aktörerna om frågans betydelse<sup>176</sup>. Arkitekten tycker därför att man måste våga tappa kontrollen lite och kanske inte ha full koll på vad som händer, men att alla ändå förhoppningsvis går åt samma håll. Planarkitekten tror att så länge allt i H+ är visionärt så är alla överens. Hon säger att de nu har en resa framför sig då man kommer börja *“skruva åt”* och börja arbeta konkret. Då finns enligt planarkitekten en risk att aktörernas intressen plötsligt blir mer tydliga, och att vissa tänker på ett annat sätt än andra. Respondenterna verkar ha upplevt att det kan bli spänningar och konflikter på grund av aktörernas olikheter. Många av respondenterna tycker det är positivt att det finns aktörer med olika bakgrunder, men samtidigt framstår det att det kan vara svårt att enas kring hållbarhetsfrågor på grund av detta.

Genom ett citat ifrån kvalitetskoordinatören för H+ vill vi avsluta vår analys som tar upp svårigheten i hennes arbete och vad för utmaningar hon upplever att hennes arbete ställer till för sina medarbetare;

---

174 Ammenberg (2004).

175 Löfmark (2002).

176 Ammenberg (2004).

*- Allt jag gör är en stor utmaning för mina medarbetare. Det är lite så, "alla tycker det är viktigt, men det är ingen som har tid att jobba med det". Så jag har ett viktigt jobb men också väldigt otacksamt, som jag ska vara ärlig...*

Kvalitetskoordinator

# Avslutning

---

*I detta kapitel kommer det att presenteras slutsatser samtidigt som uppsatsens frågeställning besvaras. Därefter kommer det att föras en slutdiskussion och ges förslag till vidare forskning.*

---

## Slutsatser

Syfte med denna uppsats har varit att genom en fallstudie av stadsförnyelseprojektet H+ studera olika aktörers samverkan för att uppnå hållbar utveckling samt deras arbete med strategier för att uppnå detta.

Resultatet av fallstudien visar att det finns motsättningar och oklarheter för hållbar utveckling. Ett av problemen är att vissa av aktörerna i projektnätverk uppfattar strukturen på organisationen som otydlig, medan andra tycker tvärtom. Detta kan tolkas utifrån aktörernas olika bakgrunder och positioner i organisationen, till just varför de uppfattar organisationen olika. Dock är det av stor betydelse att aktörer i ett projektnätverk förstår organisationens struktur för att samverkan ska fungera och för att projektnätverket ska få sammankopplade resurser som kompetens. Detta är viktigt för att H+ ska kunna få rätt kompetenser för att tillsammans lyckas uppnå målet om hållbar utveckling. Dock om organisationens struktur är otydlig kan detta påverka samverkan mellan olika aktörer negativt, vilket även påverkar arbetet om hållbar utveckling för stadsförnyelseprojektet.

Resultatet visar även att det finns en samverkan mellan aktörerna i H+, men att det saknas en tydlig samverkan för hållbar utveckling. Med detta menas att dialogen och definitionen av vad hållbar utveckling innebär saknas mellan aktörerna, vilket kan tyda på att den interna samverkan för detta bör förstärkas. Hållbar utveckling genomsyrar alla aktörernas arbeten och alla är väl pålästa för vad hållbar utveckling betyder för H+. Miljöarbetet kan dock bli förvirrande för vissa aktörer då det arbetas mycket med den externa kommunikationen ut mot intressenter, men inte tillräckligt internt i organisationen, vilket kan vara orsaken till att det interna arbetet försvåras. För att förbättra det interna arbetet för hållbar utveckling rekommenderas att införa en miljöledning. En miljöledning kan möjliggöra att dialogen och samverkan om konkreta mål för hållbar utveckling sätts upp på agendan. Även sambandet mellan det interna och externa arbetet för hållbar utveckling möjliggörs.

Det har framgått i resultatet att samtliga respondenter tycker det är en styrka att projektnätverket har så många aktörer med olika bakgrunder med olika kompetenser och

erfarenheter, eftersom det tillför nytänkande till projektet. Aktörernas olikheter är positivt för den hållbara utvecklingen, men samtidigt kan det försvåra införandet av nya system och strukturer i projektet, då många olika intressen ska samverka för en gemensam hållbar utveckling. Detta kan även försvåra införandet av en miljöledning, som tidigare rekommenderats, för att strukturera upp miljöarbetet om hållbar utveckling.

Resultaten tyder på att respondenterna har olika uppfattningar, intressen, förväntningar samt mål av deltagande vad gäller hållbar utveckling, vilket kan skapa spänningar mellan aktörerna. Som det beskrivs i det politiska torget måste aktörerna förhandla för att inte dessa spänningar ska övergå till konflikter och istället nå konsensus. Att kontinuerligt arbeta med dialogen om vad hållbar utveckling innebär för varje aktör kan vara en god lösning till en början på att bygga upp det interna samarbete och förhindra att det uppkommer konflikter.

H+ arbetar med olika strategier för att uppnå hållbar utveckling i projektet. Utifrån Reinhardts miljöstrategier kan vi konstatera att H+ arbetar med dessa vilket tyder på ett starkt engagemang för arbetet med hållbar utveckling. Denna studie visar vikten av miljöstrategier för att ett projekt ska skapa trovärdighet och legitimitet till sina intressenter och medborgare. Genom att kartlägga och ta fram miljörisker som kommer hanteras i området, visar på att H+ tar ett ansvarstagande för samhällets bästa. För att effektivt arbeta för hållbar utveckling och en god företagskultur utnyttjar aktörerna *I commit*, som påverkar dem att tänka hållbart ett steg längre och implementera detta i sitt arbete inom andra riktningar. Det är viktigt att begreppet genomsyrar alla arbetsfrågor och visar att genom små steg kan alla göra stora förändringar tillsammans. Genom att samarbeta och kommunicera med inblandade aktörer samt intressenter och medborgare kan ett projektnätverk få en övergripande bild över hur de ska styra för en hållbar utveckling. H+ profilerar sig genom med hjälp av *open-source* för att skapa kontakter med aktörer och medborgare, vilket kan uppfattas som att de försöker skapa legitimitet för sitt miljöengagemang. Det skapar även trovärdighet genom att profilera sig med miljöarbetet som kommer att ske på platsen. H+ har chansen att styra branschen mot hållbar utveckling eftersom de har störst inverkan på området. På så sätt är organisationen i en position där de kan bestämma hur detta område ska användas, men även till viss del vilka aktörer som ska få etablera sig här.

Det finns även andra strategier, utöver miljöstrategierna, som utnyttjas för att uppnå hållbar utveckling. Ett av dessa är ansvarstagandet för hållbar utveckling utifrån dess tre grundpelare. Det visar på att många aktörer står bakom den externa kommunikationen som sprids, vilket

kan uppfattas som att de tar ett ansvarstagande för projektets hållbara utveckling. Detta är även en strategi för att profilera sig utåt och skapa trovärdighet för sina aktörer för deras ansvarstagande för hållbar utveckling. Något som dock kan reflekteras över är att mycket arbetas för det externa medan det interna arbetet för hållbar utveckling brister. Detta kan påvisa att aktörernas ansvarstagande för hållbar utveckling kan ifrågasättas då ingen intern dialog och samverkan talas för dessa.

Utöver detta använder H+ ett kvalitetsledningssystem, projekthandboken, vilket kan ses som en strategi för att uppnå hållbar utveckling. Detta är ett sätt att strukturera upp sitt arbete, och i små steg sträva efter en hållbar utveckling. Men för att komplettera detta kan ett projektnätverk använda sig av ett miljöledningssystem, vilket kan förstärka både den interna samverkan för hållbar utveckling samtidigt som det skapar trovärdighet externt mot samhället såsom aktörer och medborgare. Trovärdighet skapar även större möjligheter att styra samhället till att tänka på den hållbara utvecklingen på rätt sätt.

## **Slutdiskussion**

Även om synen och åsikterna skiljer sig åt något bland aktörerna i H+ är dock hållbar utveckling en självklarhet att arbeta för inom stadsutveckling. Hållbar utveckling är ett begrepp som ständigt utvecklas och därför är det viktigt att aktörerna kontinuerligt diskuterar vad dess innebörd innebär för H+, så att det underlättar för dem att samverka för hållbar utveckling. Resultatet av vår fallstudie visar att den interna samverkan för hållbar utveckling inom H+ inte fungerar lika väl som den externa kommunikationen ut till deras aktörer och intressenter. För att den externa kommunikationen ska kunna utföras rätt, måste den interna kommunikationen först fungera.

Denna uppsats är resultatet från en fallstudie av H+ som ett projektnätverk. Det är upp till läsaren att själv bedöma huruvida resultatet är applicerbart på andra projektnätverk. Studien är speciell i sitt sammanhang som kan vara den bristande faktorn till att samverkan för hållbar utveckling inte fungerar, vilket kanske inte är fallet i andra projektnätverk. Dock har detta stärkt våra slutsatser för betydelsen av aktörernas samverkan och arbetet att uppnå hållbar utveckling i ett projektnätverk som H+.

Slutligen har samtliga respondenter varit positiva för begreppet hållbar utveckling och tycker att detta är viktigt och att det ligger i tiden att arbeta med. Det motsatta är viktigt att poängtera att det skulle kunna ses som något negativt. I och med att H+ fortfarande är i sitt visionära stadium vore det intressant att göra en liknande undersökning på projektet om några

år, då H+ börjat realisera sina visioner. Då kan man konkret studera ifall H+ följer bland annat de nämnda miljöstrategierna då detta idag är svårt att studera. Det är även i detta stadium som aktörernas riktiga intressen för hållbar utveckling kommer fram. Inte förrän då kan man se hur pass villiga de är att samverka för att uppnå hållbar utveckling. Hållbar utveckling är ett intressant begrepp som är i ständig förändring vilket kan studeras utifrån olika aspekter i ett projekt som H+.



# Referenser

## Tryckta källor

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Andra upplagan

Ammenberg, Jonas (2004). *Miljömanagement*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB

Corell, Elisabeth & Söderberg, Henriette. (2005). *Från miljöpolitik till hållbar utveckling: en introduktion*. 1. uppl. Malmö: Liber

Ford, David., Lars-Erik., Gadde., Håkansson, Håkan. & Snehota, Ivan. (2003). *Managing business relationships*. 2. ed. Chichester: Wiley

Grankvist, Per. (2009). *CSR i praktiken. Hur företaget kan jobba med hållbarhet för att tjäna pengar*. Malmö: Liber AB.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2000). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Larson, Mia. (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering: interaktion mellan aktörer på ett politiskt torg*. Diss. Göteborg : Univ., 2003

Larsson, Anna. (2004). *Indikatorer för miljö- och hållbarhetsmål - om konsten att mäta och utvärdera måluppfyllelse*.

Löfmark Vaghult, A. (2002), *The quest for stability: A new approach to business relationship endurance in professional services*, Doktorsavhandling, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet. Uppsala: Universitetstryckeriet.

Olsson, Jan (red.). (2005). *Hållbar utveckling underifrån?: lokala politiska processer och etiska vägval*. Nora: Nya Doxa

Persson, Torsten & Persson, Christel. (2003). *Miljöstrategi och hållbart ledarskap: ekologi och ekonomi i samverkan*. Lund: Studentlitteratur

## Rapporter

Global Reporting Initiative. (2006) *G3 Riktlinjer för hållbarhetsredovisning*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

H+. (2011). *Projekthandboken*. Helsingborg: H+

Naturvårdsverket. (2007). *Hållbarhetens lokala horisont - Forskning om kommunernas arbete med miljö och hållbar utveckling*. Stockholm: Naturvårdsverket

UN Documents. Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development. *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*

## Artiklar

Archie B, Carroll. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business Societ. University of Georgia*

Hovmark, Svante. & Nordqvist, Stefan. (1994). Project organization: Change in the work atmosphere for engineers. *International Journal of Industrial Ergonomic*. Stockholm

Pinto, Mary Beth., Pinto, Jeffrey K. & Prescott, John E. (1993). Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation . *Management Science*.  
Informs.

Reinhardt, Forest. L. (1999). *Bringing the environment down to earth*. Principles to environmental management.

## Tidningsartiklar

*Ett steg närmare H+*. (2011, vecka 18). Lokaltidningen Helsingborg, s.2.

## Internetkällor

### Boverket:

[www.boverket.se](http://www.boverket.se) – Miljökonsekvensbeskrivning (2011-05-15)

**Facebook:**

[www.facebook.se](http://www.facebook.se) – I commit (2011-05-19)

**Fastighetsförvaltaren:**

[www.fastighetsforvaltaren.se](http://www.fastighetsforvaltaren.se) - 190 miljoner kronor i stöd till hållbara stadsutvecklingsprojekt. (2011-05-01)

**H+:**

[www.hplus.helsingborg.se](http://www.hplus.helsingborg.se) - Miljöprofilen (2011-05-08)

- H+ Manualen (2011-05-08)
- Syften och vision (2011-05-08)
- Bakgrund (2011-05-08)

**Rolfsdotter:**

[www.rolfsdotter.se](http://www.rolfsdotter.se) – Hållbart Byggande (2011-05-15)

**SHIP:**

[www.shipkonferens.se](http://www.shipkonferens.se) – SHIP (2011-05-13)

**Swedish standard institute:**

[www.sis.se](http://www.sis.se) – ISO 26 000 (2011-05-20)

**Öresund:**

[www.oresund.org](http://www.oresund.org) – Framtidskuster (2011-05-10)

## Muntliga källor

<i>Namn</i>	<i>Position</i>	<i>Organisation</i>	<i>Datum</i>	<i>Telefon (T)/Personligt möte (P)</i>
Håkan Asmoarp	Projektledare	H+	2011-04-26	P
Marie Jemht	Kvalitetskoordinator	H+	2011-04-26	P
Maria Modéer	Arkitekt	KSF	2011-04-26	P
Sofie Karlsborn	Projektkoordinator	H+	2011-05-14	P
Helena Taps	Planarkitekt	H+	2011-04-26	P
Jens Gille	Miljökoordinator	H+	2011-04-20	P
Kristoffer Nilsson	Arkitekt	H+	2011-04-27	P
Monika Wingård	Delprojektledare	H+	2011-05-09	T
Clara Lundquist	Landskapsarkitekt	Stadsbyggnadsför- valtningen	2011-05-05	P

# Bilagor

## Frågeguide till de respondenter vi intervjuade enskilt

### Bilaga 1. Intervjuguide för projektkoordinator

1. Varför började ni arbeta med Hållbar utveckling i H+?
  - a. Vad var det som fångade ert intresse för dessa frågor?
  - b. Vad har ni utgått ifrån, en förebild?
  - c. Vilka aspekter gällande Hållbar utveckling är viktigast i ert projekt?
  - d. Varför har ni valt just dessa aspekter?
  
2. Vad innebär Hållbar utveckling för dig?
  - a. Hur ingår Hållbarhetsarbetet i din roll som projektledare?
  - b. Många av H+ anställda har olika bakgrunder. Tror du att de andra har samma syn på hållbarhet som du har?
  - c. Om inte, tror du det kan påverka H+ Hållbarhets utveckling negativt?
  - d. Vet du hur de andra anställda arbetar för Hållbar utveckling i H+?
  
3. På er hemsida står det att H+ ska byggas för effektiv användning av naturresurser som energi, vatten, mark och avfall.
  - a. Vad innebär effektiv användning av resurser?
  - b. Har ni något mätsystem för att kunna se effekterna av det effektiva användande av resurser?
  - c. Om ja, hur kommunicerar ni ut detta till medverkande aktörer i H+?
  - d. Har ni några krav på hur medverkande aktörer ska leva upp till dessa mätsystem?
  
4. Ni har tre infallsvinklar på Hållbarhet, det sociala, ekonomiska och miljömässiga.
  - a. Hur arbetar ni för att få dessa tre områden ska samverka och gå ihop?
  
5. Vad har ni för andra konkreta mål för hållbarhet?
  
6. Vilka intressenter finns som påverkar ert arbete med Hållbar utveckling?
  - a. Vilka är de största intressenterna för arbetet med Hållbar utveckling?
  - b. Har de en stor påverkan på ert arbete och beslut för Hållbar utveckling?

7. På vilka grunder har ni valt era samarbetspartners (aktörer)?
8. Vad tror du är aktörernas syn på Hållbarhet?
- a. Vilket intresse tror du ligger bakom aktörernas arbete för Hållbarhet? (eget intresse? eller för H+?)
  - b. Vilken aktör har störst inverkan på H+ Hållbarhets utveckling?
9. Hur definierar och kommunicerar H+ Hållbar utveckling i klarspråk ut till sina aktörer?
- a. Hur tänker ni förmedla eventuella framgångar med Hållbar utveckling och miljöfrågor till era aktörer och intressenter?
10. Vilka motgångar har H+ för Hållbar utveckling?
- a. Är det någon aktör/intressent som försvagar den Hållbara utvecklingen?
  - b. Är det någon aktör/intressent som är mer drivande än andra i den Hållbara utvecklingen?
11. H+ har samverkansgrupper, till exempel på Bredgatan och Knutpunkten.
- a. Hur fungerar arbetet i dessa grupper?
  - b. Har de någon påverkan på Hållbarhetsarbetet i H+?
12. Vad innebär för er, samverkan med andra aktörer i ert projekt?
- a. Är det svårt att få så olika aktörer att gå ihop och samverka för ett gemensamt beslut för den Hållbara utvecklingen?
  - b. Är många oeniga om de beslut som görs för den Hållbara utvecklingen?
13. Vilka faktorer påverkar, tror du, ett gott samarbete för att förverkliga alla aktörers gemensamma Hållbarhetsmål?
14. Hur tycker du det är att jobba för Hållbar utveckling med andra aktörer? (Bra, effektivt, lönsamt, svårt att följa, var det som ni trodde)
- a. Är det något som du tycker H+ skulle ha gjort annorlunda fram tills nu?
15. Vi undrar över dina tankar kring den Hållbara utvecklingen, dess vision och

förverkligande.

- a. Hur tänkte du när ni började arbeta med Hållbar utveckling?
- b. Hur ser du på det Hållbara utvecklingsarbetet idag?
- c. Vad har ni för framtidsvisioner för den Hållbara utvecklingen?

## **Bilaga 2. Intervjuguide för miljökoordinatör**

1. Vad har du för bakgrund? (skola, tidigare arbeten och erfarenhet)

- a. Hur länge har du arbetat som miljöförvaltare?
- b. Vad innebär Hållbar utveckling för dig?
- c. Hur ingår Hållbarhetsarbetet i ditt arbete inom miljöförvaltningen?

2. Hur kom du i kontakt med stadsutvecklings projektet H+?

- a. Vad har du för uppgift i H+?
- b. Hur definierar och använder man begreppet hållbarhet i H+?
- c. Den synen du har för Hållbar utveckling, stämmer den överens med H+ vision av begreppet?
- d. Finns det något som du tycker att H+ bör fokusera mer på?

3. H+ har tre infallsvinklar på Hållbarhet, det sociala, ekonomiska och miljömässiga.

- a. Hur arbetar ni för att få dessa tre områden ska samverka och gå ihop?
- b. Vad har ni för andra konkreta mål för hållbarhet?

4. Vilka är nyckelpersonerna inom H+?

- a. Vilka aktörer arbetar inom H+ idag? (vilka finns?)
- b. Hur mycket bestäms gemensamt?

5. Många som samverkar med H+ har olika bakgrunder. Tror du att de andra har samma syn på hållbarhet som du har?

- c. Om inte, tror du det kan påverka H+ Hållbarhets utveckling negativt?
- d. Vet du hur de andra anställda arbetar för Hållbar utveckling i H+?

6. Hur skulle du definiera H+ organisatoriskt?

- a. Hur ser du på H+ struktur idag?

b. Finns det något som du tycker att H+ bör ändra på i sin organisation?

7. Hur tänker olika aktörer kring begreppet Hållbarhet?

a. Vilket intresse tror du ligger bakom aktörernas arbete för Hållbarhet? (eget intresse? eller för H+?)

b. Vilken aktör har störst inverkan på H+ Hållbarhets utveckling?

8. Vilka motgångar har H+ för Hållbar utveckling?

a. Är det någon aktör/intressent som försvagar den Hållbara utvecklingen?

b. Är det någon aktör/intressent som är mer drivande än andra i den Hållbara utvecklingen?

9. Vad innebär för er, samverkan med andra aktörer i ert projekt?

d. Hur tycker du det är att samverka med andra aktörer?

a. Tycker du det är svårt att få så olika aktörer att gå ihop och samverka för ett gemensamt beslut för den Hållbara utvecklingen?

b. Är många oeniga om de beslut som görs för den Hållbara utvecklingen?

10. Vilka faktorer påverkar, tror du, ett gott samarbete för att förverkliga alla aktörers gemensamma Hållbarhetsmål?

11. Hur tycker du det är att jobba för Hållbar utveckling med andra aktörer i ett projekt? (Bra, effektivt, lönsamt, svårt att följa, var det som ni trodde)

a. Är det något som du tycker H+ skulle ha gjort annorlunda fram tills nu?

12. Vi undrar över dina tankar kring den Hållbara utvecklingen, dess vision och förverkligande.

a. Hur tänkte du när ni började arbeta med Hållbar utveckling?

b. Hur ser du på det Hållbara utvecklingsarbetet idag?

c. Vad har ni för framtidsvisioner för den Hållbara utvecklingen?

### **Bilaga 3. Intervjuguide för konsultarkitekten**

1. Vad har du för bakgrund? (skola, tidigare arbeten och erfarenhet)

a. Hur länge har du arbetat som arkitekt?



- b. Vad innebär Hållbar utveckling för dig?
  - c. Hur ingår Hållbarhetsarbetet i ditt arbete inom miljöförvaltningen?
2. Hur kom du i kontakt med stadsutvecklings projektet H+?
- a. Vad har du för uppgift i H+?
  - b. Hur definierar och använder man begreppet hållbarhet i H+?
  - c. Den synen du har för Hållbar utveckling, stämmer den överens med H+ vision av begreppet?
  - d. Finns det något som du tycker att H+ bör fokusera mer på?
3. Hur skulle du definiera CSR?
- a. Känner du till något CSR arbete inom H+?
  - b. Hur bidrar ditt arbete för Hållbarutveckling (CSR?)?
4. H+ har tre infallsvinklar på Hållbarhet, det sociala, ekonomiska och miljömässiga.
- a. Hur arbetar du för att få dessa tre områden ska samverka och gå ihop?
  - b. Har du andra konkreta mål för hållbarhet?
5. Hur skulle du definiera H+ organisatoriskt?
- a. Hur ser du på H+ struktur idag?
  - b. Finns det något som du tycker att H+ bör ändra på i sin organisation?
6. Vilka är nyckelpersonerna inom H+?
- a. Vilka aktörer arbetar inom H+ idag? (vilka finns?)
  - b. Hur mycket bestäms gemensamt?
7. En stor utmaning med hållbar utveckling ligger i att integrera kunskap och skapa gemensamma uppfattningar om Hållbar utveckling. Hur samverkar du för att uppnå hållbarhetsvisionen?
- a. Många som samverkar med H+ har olika bakgrunder. Tror du att de andra har samma syn på hållbarhet som du har?
  - b. Om inte, tror du det kan påverka H+ Hållbarhets utveckling negativt?
  - c. Vet du hur de andra anställda arbetar för Hållbar utveckling i H+?

8. Hur tänker olika aktörer kring begreppet Hållbarhet?

a. Vilket intresse tror du ligger bakom aktörernas arbete för Hållbarhet? (eget intresse? eller för H+?)

b. Vilken aktör har störst inverkan på H+ Hållbarhets utveckling?

9. Vilka motgångar har H+ för Hållbar utveckling?

a. Är det någon aktör/intressent som försvagar den Hållbara utvecklingen?

b. Är det någon aktör/intressent som är mer drivande än andra i den Hållbara utvecklingen?

10. Vad innebär för er, samverkan med andra aktörer i ert projekt?

a. Hur tycker du det är att samverka med andra aktörer?

b. Hur gör H+ för att skapa samarbete mellan olika aktörer? (hur går det till, svårt effektivt, enkelt?)

c. Tycker du det är svårt att få så olika aktörer att gå ihop och samverka för ett gemensamt beslut för den Hållbara utvecklingen?

d. Vilka svårigheter/utmaningar finns det inom denna samverkan? (oeniga beslut osv..)

11. Vilka faktorer påverkar, tror du, ett gott samarbete för att förverkliga alla aktörers gemensamma Hållbarhetsmål?

12. Hur tycker du det är att jobba för Hållbar utveckling med andra aktörer i ett projekt? (Bra, effektivt, lönsamt, svårt att följa, var det som ni trodde)

a. Är det något som du tycker H+ skulle ha gjort annorlunda fram tills nu?

13. I och med att projektet kommer vara färdigt om 20-30 år, Hur ska ni få aktörerna som kommer att leva och verka här, efter att stadsutvecklingen är färdig att fortsätta med Hållbarhets utvecklingen för staden?

a. (att kunna motivera staden medborgarna till Hållbart levande)?

14. Vi undrar över dina tankar kring den Hållbara utvecklingen, dess vision och förverkligande.

a. Hur tänkte du när ni började arbeta med Hållbar utveckling?

- b. Hur ser du på det Hållbara utvecklingsarbetet idag?
- c. Vad har ni för framtidsvisioner för den Hållbara utvecklingen?

#### **Bilaga 4. Intervjuguide för delprojektledaren för Knutpunkten**

1. Vad har du för bakgrund? (skola, tidigare arbeten och erfarenhet)
  - a. Hur länge har du arbetat som delprojektledare?
  - b. Vad innebär Hållbar utveckling för dig personligen?
  - c. Hur ingår Hållbarhetsarbetet inom H+?
  
2. Hur kom du i kontakt med stadsutvecklings projektet H+?
  - a. Vad har du för uppgift i H+?
  
3. Hur definierar och använder man begreppet hållbarhet i H+?
  - a. Hur diskuterar ni kring ämnet Hållbarhet?
  - b. Den synen du har för Hållbar utveckling, stämmer den överens med H+ vision av begreppet?
  - c. Det som H+ visar externt med sitt arbete om Hållbar utveckling, överensstämmer det internt enligt dig?
  - d. Finns det något som du tycker att H+ bör fokusera mer på?
  - e. Får du information om hur alla "avdelningar" på H+ arbetar med hållbar utveckling?
  
4. Upplever du att H+ arbetar med någon slags miljöledning?
  - a. Om ja, Tycker du detta arbete går bra?
  - b. Upplever du att H+ engagerar sina anställda att arbeta miljömässigt?
  - c. Finns det någon/några strategier ni följer för att nå hållbar utveckling?
  - d. Tycker du att det är ett tidskrävande arbete?
  
5. Du som delprojektledare för samverkans projektet knutpunkten, hur engagerar du dina medarbetare att arbeta miljömässigt? (miljöstrategier?)
  - a. Hur styr du/ni/H+ för att få in externa aktörer i miljöfrågor, så att inte kommunikationen bara stannar bland de interna aktörerna?
  
6. H+ har tre infallsvinklar på Hållbarhet, det sociala, ekonomiska och miljömässiga.

- a. Hur ingår dessa tre infallsvinklarna i ditt arbete?
- b. Hur upplever du H+ arbete för Dessa tre infallsvinklarna?
- c. Har du andra konkreta mål för hållbarhet?

### **Samverkan**

(1. Hur skulle du definiera H+ organisatoriskt? )

- a. Hur ser du på H+ struktur idag?
- b. Finns det något som du tycker att H+ bör ändra på i sin organisation?

(2. Ser du H+ som ett projektnätverk? (om inte, Hur skulle du beskriva projektet?) )

- a. Om ja, Hur är det att arbeta i projektet?

3. Vad innebär för er, samverkan med andra aktörer i ert projekt?

- a. Hur tycker du det är att samverka med andra aktörer?
- b. Hur gör H+ för att skapa samarbete mellan olika aktörer? (hur går det till, svårt effektivt, enkelt?)
- c. Tycker du det är svårt att få så olika aktörer att gå ihop och samverka för ett gemensamt beslut för den Hållbara utvecklingen?
- (d. Vilka svårigheter/utmaningar finns det inom denna samverkan? (oeniga beslut osv..))

4. Vilka svårigheter/utmaningar finns det inom samverkan mellan olika aktörer?

- a. Vad är svårast i att samverka med andra aktörer?
- b. Hur gör H+ för att skapa samarbete mellan olika aktörer? (hur går det till svårt, effektivt, enkelt?)
- c. Hur arbetar ni med kommunikationen mellan dessa olika aktörer?

5. Hur upplever du relationerna mellan olika aktörer i projektet? (positivt eller negativt) (hur kan detta i så fall påverka Projektet?)

- a. I och med att vissa av aktörerna är inlånade från andra håll till projektet, har du upplevt att det är svårare att samverka med dem än med de aktörer som är anställda i projektet sen innan?
- b. H+ har olika rekryterings processer för de externa aktörer som kommer in i projektet, har du upplevt att de har fungerat, liksom ifall de externa aktörerna känner sig delaktiga i

projektet?

c. Upplever du att aktörernas olika bakgrunder och kunskaper träder fram i projektet?

(Liksom kommer till projektets nytta?)

6. En stor utmaning med hållbar utveckling ligger i att integrera kunskap och skapa gemensamma uppfattningar om Hållbar utveckling. Hur samverkar du för att uppnå hållbarhets visionen?

a. Många som samverkar med H+ har olika bakgrunder. Tror du att de andra har samma syn på hållbarhet som du har?

b. Om inte, tror du det kan påverka H+ Hållbarhets utveckling negativt?

c. Vet du hur de andra anställda arbetar för Hållbar utveckling i H+?

7. Hur tänker olika aktörer kring begreppet Hållbarhet?

a. Vilket intresse tror du ligger bakom aktörernas arbete för Hållbarhet? (eget intresse? eller för H+?)

b. Vilken aktör har störst inverkan på H+ Hållbarhets utveckling?

8. Vilka motgångar har H+ för Hållbar utveckling?

a. Är det någon aktör/intressent som försvagar den Hållbara utvecklingen?

b. Är det någon aktör/intressent som är mer drivande än andra i den Hållbara utvecklingen?

9. Vilka faktorer påverkar, tror du, ett gott samarbete för att förverkliga alla aktörers gemensamma Hållbarhetsmål?

10. Hur tycker du det är att jobba för Hållbar utveckling med andra aktörer i ett projekt? (Bra, effektivt, lönsamt, svårt att följa, var det som ni trodde)

a. Är det något som du tycker H+ skulle ha gjort annorlunda fram tills nu?

11. I och med att projektet kommer vara färdigt om 20-30 år, Hur ska ni få aktörerna som kommer att leva och verka här, efter att stadsutvecklingen är färdig att fortsätta med Hållbarhets utveckling för staden?

a. (att kunna motivera staden medborgarna till Hållbart levande)?

12. Vi undrar över dina tankar kring den Hållbara utvecklingen, dess vision och förverkligande.

- a. Hur tänkte du när ni började arbeta med Hållbar utveckling?
- b. Hur ser du på det Hållbara utvecklingsarbetet idag?
- c. Vad har ni för framtidsvisioner för den Hållbara utvecklingen?

# Frågeguide till de respondenter vi intervjuade tillsammans med andra studenter

## Bilaga 5. Intervjufrågor för projektledare

### Bakgrund

- Presentera dig själv lite kort
- Vad anser du är din primära arbetsuppgift som projektledare inom H+?

### Samverkan

- Beskriv H+ organisationen? (Vill du beskriva organisationsstrukturen?)
- Vilka aktörer samverkar inom H+ Projektet?
- Vad innebär samverkan med de olika aktörerna?
- Vilka av dessa (aktörer) har nyckelroll inom detta projekt? Hos vem fattas beslut?
- Hur mycket bestäms gemensamt?
- Vilka svårigheter/utmaningar finns det inom denna samverkan? (kommersiella och ickekommersiella)
- Hur gör H+ för att skapa samarbete mellan olika aktörer? (hur går det till svårt, effektivt, enkelt?)
- Hur arbetar ni med kommunikationen mellan dessa olika aktörer?
- Hur samverkar ni med näringslivet beträffande handel?
- Hur samverkar ni med näringslivet beträffande Måltid?
- Hur samverkar ni inom projektet beträffande hållbarhet?

### Hållbarhet

- Vad innebär hållbar utveckling för dig?
- Hur arbetar du med hållbarhetsfrågor inom H+ som projektledare?
- Vill du definiera social hållbarhet?
- Finns det motgångar för hållbar utveckling inom projektet? Finns det aktörer som är mer eller mindre drivande?
- Vad har du för framtidsvisioner för H+ hållbara utvecklingar?
- Många inom projektet har olika bakgrund. Tror du att de har samma syn på hållbarhet som du har?
- OM inte tror du detta kan påverka H+ hållbarhets utveckling negativt? (kan det ligga ett

eget intresse för hållbarhet hos aktörerna?) Är det kommersiellt eller icke kommersiellt?

### **Handel/Måltid:**

- Vilka primära funktioner anser du bidrar till en attraktiv stad?
- Vad karaktäriserar en levande stadsmiljö för dig?
- Handels/ Restaurangers betydelse för det sociala livet/folklivet?
- Om man bortser från rent ekonomiska aspekter, vilka andra bidrag tror ni handel/restauranger kan generera?
- Hur planerar H+ för Handel/Restauranger?
- Hur tror du att man ska få attraktiviteten i staden att bibehållas? (efter att det första intresset har gått över? )
- Vilken roll har handeln/restauranger i projektet?
- Finns det några särskilda förutsättningar ni ser för att det ska finnas restaurangverksamheter och handel i området? (Som det måste planeras för?)
- I manualen står det att ni gärna ser ”Skånes bästa fiskerestaurang på oceanpiren” samt restauranger etc. längs de blå/gröna stråken? Vad behövs för att detta ska bli möjligt?
- Vad innebär ”en förbättrad social, kulturell och fysisk stad”? (Hur kommer detta synas inom H+?)
- Kan du definiera följande begrepp:  
“Den toleranta staden” “Den levande staden” och “sociala innovationer”

## **Bilaga 6. Intervjuguide för arkitekt och planarkitekt**

### **Bakgrund**

- Presentera dig själv lite kort
- Hur kom du i kontakt med stadsutvecklings projektet H+?
- Vad anser du är din primära arbetsuppgift som arkitekt inom H+?

### **Hållbarhet**

- Vad innebär hållbar utveckling för dig?
- Hur arbetar du med hållbarhetsfrågor inom H+ som arkitekt? (Hur kan du säkerhetsställa kvalitén på hållbarhet?)
- Vill du definiera social hållbarhet?
- Finns det motgångar för hållbar utveckling inom projektet? Finns det aktörer som är mer



eller mindre drivande?

Vilka faktorer påverkar, tror du, ett gott samarbete för att förverkliga alla aktörers gemensamma Hållbarhetsmål?

- Många inom projektet har olika bakgrund. Tror du att de har samma syn på hållbarhet som du har?
- OM inte tror du detta kan påverka H+ hållbarhets utveckling negativt? (kan det ligga ett eget intresse för hållbarhet hos aktörerna?) Är det kommersiellt eller icke kommersiellt?
- Vad har du för framtidsvisioner för H+ hållbara utvecklingar?

### **Samverkan**

- Vad innebär samverkan med de olika aktörerna?
- Vilka av dessa (aktörer) har nyckelroll inom detta projekt? Hos vem fattas beslut?
- Hur mycket bestäms gemensamt?
- Vilka svårigheter/utmaningar finns det inom denna samverkan? (kommersiella och ickekommersiella)
- Hur gör H+ för att skapa samarbete mellan olika aktörer? (hur går det till svårt, effektivt, enkelt?)
- Hur arbetar ni med kommunikationen mellan dessa olika aktörer?
- Hur samverkar ni med näringslivet beträffande handel?
- Hur samverkar ni med näringslivet beträffande Måltid?
- En stor utmaning med hållbar utveckling ligger i att integrera kunskap och skapa gemensamma uppfattningar om Hållbar utveckling. Hur samverkar ni för att uppnå hållbarhets visionen?

### **Handel/Måltid:**

- Vilka primära funktioner anser du bidrar till en attraktiv stad?
- Vad karaktäriserar en levande stadsmiljö för dig?
- Handels/ Restaurangers betydelse för det sociala livet/folklivet?
- Om man bortser från rent ekonomiska aspekter, vilka andra bidrag tror ni handel/restauranger kan generera?
- Hur planerar H+ för Handel/Restauranger?
- Hur tror du att man ska få attraktiviteten i staden att bibehållas? (efter att det första intresset har gått över? )

- Vilken roll har handeln/restauranger i projektet?
- Finns det några särskilda förutsättningar ni ser för att det ska finnas restaurangverksamheter och handel i området? (Som det måste planeras för?)
- I manualen står det att ni gärna ser ”Skånes bästa fiskerestaurang på oceanpiren” samt restauranger etc. längs de blå/gröna stråken? Vad behövs för att detta ska bli möjligt?
- Vad innebär ”en förbättrad social, kulturell och fysisk stad”? (Hur kommer detta synas inom H+?)
- Kan du definiera följande begrepp:  
 “Den toleranta staden” “Den levande staden” och “sociala innovationer”

## **Bilaga 7. Intervjuguide för kvalitetskoordinator**

### **Bakgrund**

- Presentera dig själv lite kort
- Hur kom du i kontakt med stadsutvecklings projektet H+?
- Vad anser du är din primära arbetsuppgift som kvalitetskoordinator inom H+?

### **Hållbarhet**

- Vad innebär hållbar utveckling för dig?
- Hur arbetar du med hållbarhetsfrågor inom H+ som kvalitetskoordinator? (Hur kan du säkerhetsställa kvalitén på hållbarhet?)
- Vill du definiera social hållbarhet?
- Finns det motgångar för hållbar utveckling inom projektet? Finns det aktörer som är mer eller mindre drivande?

Vilka faktorer påverkar, tror du, ett gott samarbete för att förverkliga alla aktörers gemensamma Hållbarhetsmål?

- Många inom projektet har olika bakgrund. Tror du att de har samma syn på hållbarhet som du har?
- OM inte tror du detta kan påverka H+ hållbarhets utveckling negativt? (kan det ligga ett eget intresse för hållbarhet hos aktörerna?) Är det kommersiellt eller icke kommersiellt?
- Vad har du för framtidsvisioner för H+ hållbara utvecklingar?

### **Samverkan**

- Vad innebär samverkan med de olika aktörerna?

- Vilka av dessa (aktörer) har nyckelroll inom detta projekt? Hos vem fattas beslut?
- Hur mycket bestäms gemensamt?
- Vilka svårigheter/utmaningar finns det inom denna samverkan? (kommersiella och ickekommersiella)
- Hur gör H+ för att skapa samarbete mellan olika aktörer? (hur går det till svårt, effektivt, enkelt?)
- Hur arbetar ni med kommunikationen mellan dessa olika aktörer?
- Hur samverkar ni med näringslivet beträffande handel?
- Hur samverkar ni med näringslivet beträffande Måltid?
- En stor utmaning med hållbar utveckling ligger i att integrera kunskap och skapa gemensamma uppfattningar om Hållbar utveckling. Hur samverkar ni för att uppnå hållbarhets visionen?

## **Bilaga 8. Intervjuguide för landskapsarkitekt**

### **Bakgrund**

1. Presentera dig själv lite kort (bakgrund, hur kom du i kontakt med stadsutvecklingsprojektet osv.)
  - a. Vad anser du är din primära arbetsuppgift inom H+?

### **Samverkan**

2. Ser du H+ som ett projektnätverk?
  - a. Om inte, hur skulle du beskriva projektet?
3. Vad innebär samverkan med de olika aktörerna?
  - a. H+ har många olika aktörer inblandade i projektet med olika bakgrunder, hur upplever du denna blandning av kompetenser som aktörerna innehar påverkar projektet?
  - b. Hur upplever du relationerna mellan olika aktörer i projektet fungerar? (positivt eller negativt) (hur kan detta i så fall påverka Projektet?)
  - c. Vilka svårigheter/utmaningar finns det inom samverkan mellan olika aktörer?
  - d. Hur gör H+ för att skapa samarbete mellan olika aktörer? (kommunikation?, hur går det till, svårt, effektivt, enkelt?)
4. I och med att vissa av aktörerna är externt inlånade från andra företag och organisationer

till projektet, har du upplevt att det är svårare att samverka med dem än med de aktörer som är anställda i projektet sen innan?

a. H+ har olika rekryterings processer för de externa aktörer som kommer in i projektet, har du upplevt att de har fungerat, liksom ifall de externa aktörerna känner sig delaktiga i projektet, efter sådana processer?

## **Hållbarhet**

1. Vad innebär hållbar utveckling för dig?

a. Hur arbetar du med hållbarhetsfrågor inom H+ med din yrkesroll? (Hur kan du säkerhetsställa kvalitén på hållbarhet?)

2. Diskuterar ni mycket kring ämnet Hållbarhet?

a. Det som H+ visar externt med sitt arbete om Hållbar utveckling, överensstämmer det internt enligt dig?

3. Upplever du att H+ arbetar utifrån någon slags miljöledningssystem? (10 006?)

a. Om ja, Tycker du detta arbete går bra?

b. Upplever du att det är tidskrävande? (Något som du vill förändra och förbättra?)

c. Får du information om hur alla "avdelningar" på H+ arbetar med hållbar utveckling?

4. Har du hört talas som CSR, ISO 26 000 & EMAS?

a. Är det något som du anser att H+ borde införa?

5. Får du jobba med alla tre infallsvinklarna i hållbar utveckling? (Sociala, miljömässiga och ekonomiska).

a. Hur upplever du H+ arbete för Dessa tre infallsvinklarna?

6. En stor utmaning med hållbar utveckling ligger i att integrera kunskap och skapa gemensamma uppfattningar om Hållbar utveckling. Hur samverkar ni för att uppnå hållbarhets visionen?

a. Finns det motgångar för hållbar utveckling inom projektet? Finns det aktörer som är mer eller mindre drivande?

8. Många inom projektet har olika bakgrund. Tror du att de har samma syn på hållbarhet som du har?

a. OM inte tror du detta kan påverka H+ hållbarhets utveckling negativt? (kan det ligga ett eget intresse för hållbarhet hos aktörerna?) Är det kommersiellt eller icke kommersiellt?

b. Vilka faktorer påverkar, tror du, ett gott samarbete för att förverkliga alla aktörers gemensamma Hållbarhetsmål?

c. Vad har du för framtidsvisioner för H+ hållbara utvecklingar?