



LUND UNIVERSITY

Byggherredialogen i Sege Park

–reflektioner två år in i processen

Palm, Jenny; Smedby, Nora

2019

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Palm, J., & Smedby, N. (2019). *Byggherredialogen i Sege Park: –reflektioner två år in i processen*.

https://malmo.se/download/18.38c6709716cae2cad39e588/1569590914687/MIA_Rapport_Byggherredialogen_190815.pdf

Total number of authors:

2

Creative Commons License:

Ospecificerad

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Byggherredialogen i Sege Park



– reflektioner två år in i processen

Jenny Palm och Nora Smedby, Internationella Miljöinstitutet (IIIEE), Lunds universitet, juni 2019



Sege Park är ett före detta sjukhus- och parkområde i Malmö som byggs och förtätas. Sege Park har tydliga hållbarhetsmål som ska konkretiseras bland annat genom en byggherredialog. Byggherredialogen drivs av Malmö stad och där ingår 13 byggherrar. I denna rapport redovisas resultatet av de lärdomar som kan dras från byggherredialogen utifrån de två år som den pågått. Dialogen är inte slutförd och lärdomarna handlar därför främst om erfarenheter av själva processen, då aspekter kopplade till genomförande och måluppfyllelse inte är möjliga att studera i det här skedet. Rapporten bygger på intervjuer med deltagande byggherrar, samt deltagande observationer vid byggherremöten gjorda av forskarna.

Det övergripande resultatet är att byggherredialog som process genomgående av byggherrarna upplevs som mycket positivt. Att få träffa och diskutera olika frågor framhävs som någonting bra och är en metod som bör behållas även i framtida projekt.

Det som framhållits som positivt så här långt in i processen är:

- Högt ambitionsnivå med ett tydligt lärmoment
- Tydligt övergripande syfte
- Bra närvaro och processledning från Malmö stads sida
- Väl sammansatt grupp med god sammanhållning
- Relevanta teman
- Inspirerande studiebesök och konkreta exempel
- Arbetsgrupperna som forum för konkret problemlösning
- Tydligt ledarskap i delningsgruppen
- Stöttande hållbarhetssamtal

Förslag till förändringar inför framtida dialoger är:

- Variera mötesupplägget
- Konkretisera dialogen
- Inkludera ett återkommande tema om allmän platsmark
- Se över upplägget av temana
- Öppna för dialog om oplanerade frågor
- Dra nytta av byggherrarnas kompetens
- Beakta närvaro och rättvis arbetsbelastning
- Tydliggör förväntningar från staden och generellt
- Stärk den interna dialogen i Malmö stad
- Tydliggör hållbarhetssamordnarens roll och uppgifter
- Förbered bättre för överlämningen av processledarskapet till byggherrarna
- Se över byggherredialogens längd och anpassa intensiteten

Rapporten har gjorts möjlig med stöd av ERUF (Europeiska regionala utvecklingsfonden) och ingår i Malmö Innovationsarena, ett samarbetsprojekt mellan offentlig sektor, näringsliv, ideell sektor och akademi som arbetar för att främja innovationer som kan bidra till en hållbar stadsutveckling i Malmö.



Sege Park är ett före detta sjukhus- och parkområde ursprungligen bebyggt på 1930-talet. Nu ska området förtätas, samtidigt som befintliga natur- och kulturmiljöer bevaras. Ambitionerna för området är höga. Avsikten är att Sege Park ska vara stadens nästa spjutspetsområde för hållbar stadsutveckling.

I planprogrammet formulerades 30 mål för området, såsom "Sege Park är Malmös nya skyltfönster för hållbar stadsutveckling", "Sege Park försörjs med förnybar energi" och "Alla i Sege Park som vill har möjlighet att odla. Både boende och verksamheter har tillgång till odlingsplatser". I Hållbarhetsstrategin konkretiserades ett antal åtgärder för att nå hållbarhetsmålen för området. En central strategi är en så kallad byggherredialog, den lyfts i hela 17 åtgärder i strategin. Det är erfarenheterna från den dialogprocessen som är fokus för denna rapport.

Byggherredialog i Malmö stad

Byggherredialog är en process där en grupp byggherrar¹ samverkar med stadens olika förvaltningar för att utveckla ett nytt område med särskilda hållbarhetsaspekter². Byggherredialog som metod har utarbetats succesivt av Malmö stad genom en serie olika stadsutvecklingsprojekt med hållbarhetsprofil, bland annat i Västra hamnen. En typisk byggherredialog genomförs på områden där kommunen är markägare. Genom markanvisningsavtalet förbinder sig kommunen och byggherrarna att delta i byggherredialogen. Byggherrarna har relativt små marktilldelningar och samarbete dem emellan är en central del av dialogen. Dialogen kräver även samarbete mellan stadens olika förvaltningar. Kärnan av dialogen sker i möten mellan byggherregruppen och stadens olika förvaltningar. Byggherredialoger sker inte så ofta. Det här är sjunde gången Malmö genomför det.

I Sege Park har dialogmöten hållits sedan maj 2017, en gång i månaden med sommaruppehåll. Varje gång deltar kommunen med minst lika många personer som det är byggherrar, så det är en process som tar tid och resurser, för kommunen såväl som för byggherrar.

Tidigare byggherredialoger

- Bo01 (Västra hamnen) 1999 – 2010
- Flagghusen (Västra hamnen) 2004 – 2009
- Fullriggaren (Västra hamnen) 2008 – 2014
- Hyllie allé (Hyllie) 2008 –
- Kappseglaren (Västra hamnen) 2010 – 2013
- Spårvägen (Norra Sorgenfri) 2011 –

Det är bara i speciella områden som vi mår med en dialog. För det är en stor kraftanstängning från kommunens sida.

¹ I denna rapport används begreppet byggherre. I vissa sammanhang används ordet byggaktör synonymt med byggherre. Termen byggherre används här för att den överensstämmer med Malmö stads ordval och begreppet byggherredialog, samt är ett juridiskt definierat begrepp.

² I skriften "Byggherredialog – en metod för samverkan", utgiven av Malmö stad i november 2014 beskrivs Malmö stads byggherredialog mer utförligt.

Byggherredialogen i Sege Park

Sege Park är ett förtätningsprojekt i en miljö med stora kulturella och ekologiska värden, detta innebär ett större fokus på bevarandevärden än i tidigare byggherredialoger. Vidare berör Sege Park ett område som är av mer blandad socioekonomisk karaktär. Detta ger möjligheter och utmaningar för såväl den ekonomiska som den ekologiska och sociala hållbarheten. Stort fokus har initialt lagts på att bygga områdets varumärke. En annan viktig förutsättning som särskiljer denna dialog är att kommunens möjlighet att ställa tekniska egenskapskrav på byggprojekten, t.ex. på byggnaders energiprestanda, har begränsats. De senast genomförda byggherredialogerna har kompletterats med bindande krav, bl.a. genom Miljöbyggprogram Syd, medan processen i Sege Park, liksom andra framtida dialoger, till större grad kommer att bygga på frivilliga överenskommelser.

I februari 2015 publicerades markanvisningsprogrammet i Sege Park där det klargjordes att deltagande byggherrar förväntades delta i en byggherredialog. I juni 2017 hade markanvisningsavtal godkänts för 11 byggherrar och den praktiska dialogen kunde påbörjas. Det första byggherremötet hölls i maj 2017. Byggstarten beräknas till 2020.

Totalt ska 13 olika byggherrar bygga i Sege Park. Det är en blandad grupp som innehåller alltifrån stora nationella utvecklare av bostadsrättsprojekt, via starkt lokalt förankrade förvaltare av hyresrätter, till en byggemenskap av privatpersoner som ska göra om ett av områdets befintliga hus till kollektivboende.

Kommunen har försökt att förbättra dialogen efter varje tillfälle. Vid byggherredialogen i Fullriggaren gjordes en utvärdering som projektledarna tagit intryck av i arbetet med Sege Park. Bland annat:

Ett önskemål har varit att ha teman, för att byggherrarna ska kunna ha med sig sina konsulter på rätt möte. Spretar ämnena vid varje möte så kan de inte ta med sig 10 konsulter som sitter med. /.../ Så det har varit uttalat att vi ska ha teman.

En annan lärdom som format processen i Sege Park är behovet av att involvera byggherrarna mer i planeringen av processen. En arbetsgrupp bestående av representanter för byggherrarna har arbetat närmare Fastighetskontoret i utformningen av processen.

Generellt har processen i Sege Park varit mer planerad än tidigare byggherredialoger som har skett lite mer på ad hoc-basis.

Utöver arbetet med byggherredialogen så genomförs ett antal andra innovativa processer relaterade till hållbar stadsutveckling på Sege Park. Bland annat genomfördes en innovationstävling för området, Nordic Built Cities Challenge. Sege Park är även en testbädd för delningsekonomi. Delningsekonomitemat är något som även kommit att integreras i byggherredialogen i hög grad och det berörs därför även till viss del i denna rapport. I januari 2018 ingick också Malmö stad, Eon och VASyd en klimat- och kretsloppsöverenskommelse för Sege Park. Det var ett sätt att få med systemägarna på att kraftsamla i Sege Park.

Rapporten är upplagd som följer, efter denna introduktion redovisar vi hur studien genomförts. Därefter presenteras resultatet, först vad som varit bra med byggherredialogen i Sege Park, därefter förbättringspotentialer, sedan en särskild sektion om temat delningsekonomi i Sege Park, samt en sektion angående om dialogen har varit värd tidsinsatsen. I slutet av rapporten görs en jämförelse mellan de positiva och de negativa aspekter som framkommit i Sege Park, med vad som framkom i utvärderingen i Fullriggaren. I båda fallen bygger resultaten på byggherrarnas upplevelse, men skillnaden är att Fullriggarens dialogmöten var avslutade vid utvärderingen, medan utvärderingen här sker mitt i processen. I rapportens slutsats sammanfattas några förslag för hur byggherredialogen kan utvecklas vidare.

Bifogat som appendix finns även en översikt över mål för Sege Park som berör byggherredialogen, samt en forskningsöversikt om dialoger i hållbara stadsutvecklingsprojekt.



Den här studien är genomförd av Jenny Palm och Nora Smedby på Internationella Miljöinstitutet vid Lunds universitet. Den bygger på deltagande observation, dokumentstudier och intervjuer. Rapporten utgör till stor del en syntetisering av byggherrarnas perspektiv på processen. Detta kompletteras med reflektioner från vår, forskarnas, sida, som observatörer och intervjuare.³

Vi (en eller båda) har deltagit på merparten av dialogmötena⁴ mellan byggherregruppen och kommunen och därmed observerat dialogen på plats. Vi har även haft tillgång till minnesanteckningar och andra interna dokument på en virtuell projektplattform.

Intervjuer har genomförts med representanter för samtliga deltagande byggherrar samt med två kommuntjänstepersoner involverade i dialogen. Intervjuerna har skett per telefon eller personligen. Intervjuerna med byggherrarna har gjorts under perioden januari-maj 2019, mellan marktilldelning och byggstart.

De intervjuade byggherrerepresentanterna har garanterats anonymitet och beretts möjlighet att kommentera minnesanteckningar från intervjuerna. De kommenterade anteckningarna är utgångspunkten för vår sammanställning i denna rapport.

De citat som har valts ut är anonymiserade men speglar en bredd av byggherrarnas åsikter. Vi har också lagt in egna reflektioner från våra deltagande observationer. I dessa fall har vi försökt vara tydliga med att det är vi som reflekterat över något och att det inte nödvändigtvis speglar byggherrarnas uppfattningar i frågan.

³ I rapporten specificeras inte vilken av forskarna som gjort vilken observation eller reflektion. Vi refererar till forskarteamet i vi-form generellt.

⁴ I skrivande stund, 17 av 20 dialogmöten.

Resultat från intervjuer och observationer



Resultat från intervjuer och observationer

Nedan redogörs för aspekter som framkommit genom intervjuer och observationer, som positiva i processen så här långt och vilka förbättringspotentialer som identifierats. Vi har valt att betona förbättringspotential istället för negativa aspekter för att på det sättet understryka att alla, vid tidpunkten för denna studie, överlag ser byggherredialogen som något i grunden bra och som positivt för utvecklingen av Sege Park.

Vad som har fungerat bra i byggherredialogen i Sege Park:

- Hög ambitionsnivå med ett tydligt lärmoment
- Tydligt övergripande syfte
- Bra närvaro och processledning från Malmö stads sida
- Väl sammansatt grupp med god sammanhållning
- Relevanta teman
- Inspirerande studiebesök och konkreta exempel
- Arbetsgrupperna som forum för konkret problemlösning
- Tydligt ledarskap i delningsgruppen
- Stöttande hållbarhetssamtal

Hög ambitionsnivå med ett tydligt lärmoment

Generellt så uppfattas dialogen i Sege Park som väldigt ambitiös, både av de som varit med om andra dialoger och av de som är med för första gången. "Man har lärt sig otroligt mycket" är en vanlig kommentar.

Det är väldigt ambitiös agenda och man är ute väldigt tidigt i förhållande till byggstart.

Vi har fått mycket information.

Det går åt mycket tid, men vi utvecklas som företag.

För oss handlar det om att ta in all den kunskap som finns i rummet. Vi har fått mycket bra kontakter.

Tydligt övergripande syfte

Det övergripande syftet med byggherredialogen och vad som ska uppnås i Sege Park framstår som tydligt, i bemärkelsen att byggherrarnas beskrivning av dialogens syfte är likartade. Några exempel på svar är:

Syftet är att få samordning och en gemensam vision.

Syftet är att samordna för att kunna öka hållbarheten och göra områdesövergripande lösningar. Det som gör att nyttan är större än om bara en byggherre jobbar med det.

Det är att man ska skapa något speciellt i det här området och därför är det bra att man känner varandra.

Några nämner också att syftet har blivit tydligare under processens gång:

Man ser att syftet har blivit tydligare med tiden och att det nu finns en gemensam vision för området.

Syftet har fördjupats över tid. Nu har vi fått en gemensam vision.

Bra närvaro och processledning från Malmö stads sida

Byggherrarna tycker generellt att det är bra att staden har haft en så stor närvaro på dialogmötena med representanter från många olika förvaltningar. Malmö stad har med det visat att man prioriterar Sege Park. Det har också inneburit att man får mycket kompetens i rummet under mötena.

Det är också en styrka att kommunen visar att alla förvaltningar är där, visar att frågan är prioriterad. Det känns helt rätt att de är med visar att detta är prioriterat.

Byggherrarna och vi själva har samtidigt funderat över om det är optimalt utnyttjande av Malmö stads resurser. Det känns som att många får sitta i många möten utan att direkt ha någon roll att fylla. Ett förslag är att man redan i planeringen av mötena, när temana sätts, delar upp närvaron mellan förvaltningarna och tydligt inför varje möte meddelar vilka kompetenser som kommer att närvara.

Väl sammansatt grupp med god sammanhållning

Det har varit många byggherrar involverade i Sege Park och även byggherrar som är väldigt olika till sin karaktär. Detta är dock något som bara har lyfts fram som positivt.

Sammansättningen av olika byggbolag från byggemenskap till börsnoterade bolag är intressant och bra.

En annan genomgående positiv aspekt som framhållits är den goda stämningen och att det funnits ett tydligt engagemang i gruppen.

Det har varit en god uppslutning. Det har funnits engagemang bland byggherrarna.

Jag känner inte att någon har dominerat samtalen, det har varit en god samtalsston.

Den stora skillnaden [mot andra liknande processer] är att det är väldigt familjärt och entusiastiskt och positivt i Malmö. Känslan har varit positiv och varm.

För oss har det varit väldigt givande att vara på dessa dialoger, jag ser fram emot att gå varje gång.

Urvalet av byggherrar är trevligt. Seriösa aktörer och en god anda.

Relevanta teman

Generellt är de intervjuade imponerade av bredden på de teman som varit uppe under mötena.

Byggherredialogen har täckt in det mesta. När byggherrarna tog över dialogen i januari 2019 fick de också ännu mer inflytande över innehållet, vilket gör att de flesta verkar trygga i att det viktiga kommer att täckas in. De funderingar som kom upp rörde snarast när i tid ett tema ska hanteras:

Temana har varit bra. Tajmingen för vissa teman är snarast det man bör se över.

Någon menar emellertid att syftet med en del teman varit oklart:

Ibland har det varit oklart varför man har tagit upp ett tema och när man har frågat, har man inte fått svar. Man har inte kunnat motivera varför temat är med.

Det finns delade upplevelser av att byggherredialogen präglats av mycket information från många experter på olika områden. En del tycker det har varit mycket bra, medan andra tycker att det blivit för mycket repetition av kunskap de redan har. Någon lyfter att informationen hade kunnat vara mer anpassad för just Sege Park.

Kommer någon och informerar från arbetsförmedlingen så ska de ju veta vad specifikt som kan göras i Sege Park, vad de kan bistå med där. Den allmänna informationen blir lite bred emellanåt.

Inspirerande studiebesök och konkreta exempel

Det som framhävs som särskilt bra med byggherredialogen i Sege Park är att få ta del av konkreta exempel. Studiebesöken framhävs genomgående som mycket positiva.

Man blir inspirerad av att höra på andra.

Studiebesöken har varit jättebra. Amsterdam var klockrent. Vallastaden var jag inte med på, men jag hörde att det också var bra.

De många olika konkreta exemplen har varit jättebra och studiebesöken med t.ex. Västra Hamnen. De konkreta exemplen och att få höra på olika experter har varit bra.

Arbetsgrupperna som forum för konkret problemlösning

Förutom byggherredialogen har det funnits ett antal arbetsgrupper som arbetat med t.ex. mobilitet, kommunikation och delningslösningar. Arbetsgrupperna möts även de frekvent, minst en gång i månaden, men periodvis oftare.

Generellt är alla positiva till arbetsgrupperna. Det har varit ett bra sätt att arbeta på. I arbetsgrupperna arbetar man mer konkret än vad som är fallet på dialogmötena. Många byggherrar efterfrågar mer "hands on" diskussioner och beslut i byggherredialogen, men konstaterar samtidigt att det delvis uppfylls via arbetsgrupperna.

Grupperna är bra, för man blir konkret där.

Det är bra samtalston i gruppen. Det har gett otroligt mycket att få höra de andra.

Ja, arbetsgrupperna konkretiserar i större utsträckning. Problemet är att om vi inte har alla byggherrar med är det svårt att fatta beslut. Vi kan inte föra talan för alla. Det är ju bara några byggherrar med i varje grupp och det är lite problematiskt.

Tydligt ledarskap i delningsgruppen

Delningsgruppen verkar vara den grupp som blivit mest formaliserad och här ser alla positivt på att Malmö stad har tillsatt en specifik person som har tagit ett tydligt ordförandeskap och driver den gruppen.

Bra att kommunen hållit i delningsgruppen annars hade vi inte kommit framåt alls.

Stöttande hållbarhetssamtal

Hållbarhetssamtalen har generellt upplevts som ett positivt inslag.

De är väldigt entusiasmerande.

Hållbarhetssamtalen i januari 2018 och januari 2019 var väldigt bra. Det blev mer konkret och vi fokuserade på hur man kunde få hjälp med olika delar. Det var bra.

De bidrog till att vi kan tänka gemensamma uppköp och får ned kostnaden därigenom. De var bra för att tänka på hur vi kan samordna upphandlingar för att få ned priset.

Den första omgången hållbarhetssamtal hölls dock för tidigt i processen enligt flera. Den andra omgången hamnade mer rätt i tid.

Men vi var inte så många byggherrar som har ritat ännu, så det är för tidigt att ha hållbarhetsdialogerna då.

De har varit bra för att de har varit pådrivande. Det första samtalet hölls för tidigt. Vi hade inte börjat rita och valt material då. Nu ligger de bättre i tiden.

Det fanns emellertid också byggherrar som tyckte att hållbarhetssamtalen kunde förbättras. Någon hade svårt att se samtalens funktion, vad byggherrarna skulle få ut av dem. En annan saknade återkoppling från de senaste hållbarhetssamtalen (detta kan dock ha berott på tidpunkten för intervjun). En tredje saknade ömsesidighet.

Jag kan tycka att det var för mycket förhör. Jag tycker att kommunen... Det måste vara ett ömsesidigt samtal. Det ska inte vara så att kommunen ska sitta och förhöra oss alla och vi sitter som några slags skolelever. Vad har ni gjort där? Vad tänker ni där? [...] Det som är bra är att vi kan få en sammanställning [av hållbarhetsaspekter i de olika byggprojekten], men sammanställningen har haltat litegrann tyvärr [...] Vad gör kommunen själv?

Vad som kan utvecklas i framtida dialoger

- Variera mötesupplägget
- Konkretisera dialogen
- Inkludera ett återkommande tema om allmän platsmark
- Se över upplägget av temana
- Öppna för dialog om oplanerade frågor
- Dra nytta av byggherrarnas kompetens
- Beakta närvaro och rättvis arbetsbelastning
- Tydliggör förväntningar från staden och generellt
- Stärk den interna dialogen i Malmö stad
- Tydliggör hållbarhetsamordnarens roll och uppgifter
- Förbered bättre för överlämningen av processledarskapet till byggherrarna
- Se över byggherredialogens längd och anpassa intensiteten

Variera mötesupplägget

Om man ser till Sege Park så har man i princip samma upplägg varje gång, någon informerar om frågor kopplat till mötets tema och därefter följer en workshop där temat för dagen diskuteras. Det finns olika uppfattningar om upplägget. En del tycker att det är bra, att det skapar tydlighet och förutsägbarhet.

Ja, det har blivit som en mall och man vet vad som förväntas.

Ja, jag tror det är väsentligt med workshops och att man aktivt måste delta. Blir det bara presentation så sitter man bara av tiden. Upplägget är bra.

En del konstaterar dock att upplägget kan upplevas som statiskt och att det är ett traditionellt upplägg som inte uppmuntrar innovation. En byggherre konstaterar t.ex. att:

Ett traditionellt upplägg bidrar till traditionella lösningar.

Andra skulle gärna se en förändring:

Grundtanken är jättebra, men det har upplevts som att det sällan har lett till konkreta beslut.

Det kommer inte upp så mycket. Vi pratar med varandra om saker vi skulle behövt göra oavsett dialogen. Vissa ämnen lämpar sig för workshops, de som vi har ett tydligt samarbete kring. Energilösningar och så vidare. Ämnen som lämpar sig sämre är de som är lite lösare formulerat, t.ex. biologisk mångfald. Där skulle det räcka med att ha någon som är insatt som kommer och informerar.

I början var det ett bra upplägg. Men nu är vi nästan 2 år in i processen. Nu borde man hitta mer sätt att konkretisera.

En del av frågorna i workshoparna borde ha vässats.

Jag tycker man skulle kunna ha haft ett annat upplägg. Ett längre pass för diskussion mellan byggherrarna. Börja mötet med ett arbetspass och avsluta med ett arbetspass före lunch. Mindre ppt-presentationer. Det vore också bra att dra ned på workshopmomentet och istället ge tid för reflektion och arbete där vi byggherrar kan styra själva.

Konkretisera dialogen

Byggherrarna menar samstämmigt att byggherredialogen skulle vinna på om frågorna som diskuteras hade varit mer konkreta. Till exempel:

Social hållbarhet var inte "hands on". Det var på en generell nivå och det gav inga konkreta tips för hur vi kan hantera det [social hållbarhet] i projektet.

Många upplever att diskussioner hamnar på en för allmän nivå och är för långt ifrån beslut.

Det ligger lite för långt ifrån byggstart, så man blir inte så superkonkret i diskussionerna.

Nu har det gått 1,5 år där vi har fått en massa information, men nu måste vi börja ta beslut och jobba med detta. Behöver konkretisera och jobba med det i en prio-ordning. Så att vi fattar beslut.

Det är på en väldigt okonkret nivå än så länge. Jag hade velat ha mer om byggnationen. Hur bygger ni? Hur bygger vi? Hur många våningar? Vem är kunden? Det hade hjälpt oss.

Det är svårt att komma till konkreta beslut när vi är så många. Många goda ambitioner, men svårt att koka ned det till beslutspunkter.

Flera reflekterar också över att mötena kunde vara mer effektiva, även om alla samtidigt inser svårigheten med att effektivisera mötena.

Jag tycker att det är lite segt faktiskt, om jag ska vara ärlig. Man kan inte ta från halv nio till tolv av folks tid. Det funkar inte riktigt. Man har för mycket att göra. Och så är mötena för ofta. Det hinner inte hända så mycket emellan, när det är så tidigt in i processen.

Jag vet inte om mötena kunde vara mer effektiva. Det är som två olika världar som möts, vår och kommunens. Det skiljer sig mycket ifrån vår värld, där man drivit projekt på ett annat sätt. Men det är svårt att samordna 12 olika byggherrar med så olika förutsättningar.

I våra samtal med byggherrar och kommundienstpersoner så blir just den här skillnaden i kultur mellan de två olika typerna av aktörer tydlig. I intervjuer med kommundienstpersoner beskrivs mötena som mycket intensiva, med ett tätt packat schema, vilket skiljer sig från vittnesmålen ovan. Synen på möten, dess funktion och upplägg är något som med fördel skulle kunna beröras initialt i en dialogprocess, precis som man har gjort med temana för dialogen i Sege Park.

Flera intervjuade byggherrar är också inne på att det är svårt att få till rätt tajming för olika frågor.

Detaljplanen var redan klar inför dialogen, så allmän platsmark var redan klart. Det gjorde att vi fick nej på alla förslag som vi hade. Och sen skulle vi fatta beslut om avfallshanteringen, men då kom det för tidigt för då hade vi inte börjat rita. Så ibland kommer saker för sent och ibland för tidigt. Tajmingen har inte varit jättebra.

De olika temana har också olika angelägenhetsgrad för byggherrarna. Vissa kan redan mycket i en fråga och då kan det bli mycket tid som får användas till att bli informerad av saker man länge har arbetat med och kan mycket om.

Det blir mycket repetition för oss, när man kan en fråga. Det blir en bra byggherreutbildning, men det behövs inte för alla byggherrar. Det skulle man kunna ha som en frivillig del, som är utbildande för de som vill, men mer ha dialog på mötena.

Inkludera ett återkommande tema om allmän platsmark

Många byggherrar upplever att teman rörande allmän platsmark har hamnat i skymundan. Flera vill gärna ha en dialog om den allmänna platsmarken. Byggherrarna tycker det har varit oklart vad kommunen vill göra med den, vad hållbarhetsambitionen där är.

Allmän plats är med, men vi kunde ha haft mer löpande uppdateringar om den.

Allmänna platsmarken skulle det ha pratats mer om.

Den skulle man ha gått lite djupare in i och involverat byggherrarna mer i. Nu pågår en parallell projektering.

Några menar även att man skulle öppna upp byggherredialogen så att det handlar mer om saker som påverkar detaljplanen. Ett exempel:

Avfall till exempel, ska man ha det på kommunal eller privat mark? Eller kan man ha öppet för båda, så att man inte låser in sig i en detaljplan?

Se över upplägget av temana, exemplet energi

Energisystemen har fått mycket utrymme i dialogerna. Representanterna från E.ON anses generellt ha gjort ett bra jobb och de som lyfter fram det positiva med E.ONs deltagande fokuserar på att de är kunniga och äger både elnät och fjärrvärmenätet.

Jättebra med E.ON De har varit engagerade, men mer med säljfokus. Det hade varit bra om de hade pratat mer om nya idéer och innovativa energilösningar.

Jag tycker det var jättebra att E.ON var med. De hade stora ambitioner, men det blev inte så mycket konkret.

Det individuella samtal som E.ON bjöd in till upplevdes också som positivt. Det framkom även att det hade varit bra att ha uppföljningsamtal med E.ON, liknande de återkommande hållbarhetssamtalen med kommunen.

Kritiken rörande energitemat handlar mestadels om att inte fler aktörer än E.ON bjudits in.

Det blir problematiskt att det kommer en stor energiaktör som ges väldigt mycket utrymme. Det blir lite konstigt att de kommer in och sätter agendan i området.

Ja, E.ON är en stark kraft, men de jobbar ju utifrån ett egenintresse.

Det blir problematiskt med E.ON. Jag är förvånad över att det är så väldigt tätt mellan Malmö stad och E.ON.

Många byggherrar tycker att det hade varit bra om det också hade bjudits in en mer neutral aktör som kunnat presentera olika energilösningar och inte ville sälja in sin lösning. Nu blev det bara E.ONs lösningar som kom upp på agendan.

E.ON vill sälja på oss en lösning. Vi kan välja på E.ON 1, E.ON 2, E.ON 3, men vi vill kanske välja en annan lösning.

Vi kommer nog landa i det vanliga, fjärrvärme och att vi sätter en del solceller på tak. E.ON är väldigt mycket med och inne i processen. Bör de vara med redan från början? De är ju en leverantör. Man kan ju fundera på stadens band till E.ON.

Fördelen med en neutral part skulle vara att andra frågor, som är mindre traditionella, hade kunnat lyftas upp på agendan. Byggherrarna har delvis löst detta genom att själva anlita en konsult som fått utreda ett antal förutbestämda frågor. Uppdraget som denna hade var dock relativt avgränsat och bidrog inte till någon allmän genomlysning av möjliga energisystemlösningar i området.

Rapporten som kom var styrd av frågeställningarna som gavs. Det blev inte någon öppen utredning.

Flera efterfrågar närvaron av en neutral part som mer allmänt kunde ha gått igenom förutsättningar för olika energilösningar i området.

Det är inte bara ekonomi, utan också att det ska finnas något att visa upp när det kommer studiebesök. Solpaneler på taken, där det är mycket sol och jordvärmeslingor i mittaxeln. Det hade varit något att visa.

Under våra observationer har vi noterat att energi blir likställt med tillförsel och att det saknats en diskussion om energieffektivitet. Det kan också vara ett resultat av att E.ON fått ett stort utrymme att sätta agendan för dialogmötena. Under intervjuerna frågade vi om energieffektivisering och med tanke på att många byggherrar har profilerat sig mot energieffektiva byggnader framkom ett intresse av att höra hur andra konkret arbetat med energieffektiva åtgärder.

Det tycker jag att man skulle ha ett tema om, för att inspireras av andra. Be byggherrarna att dela sina erfarenheter.

Öppna för dialog om oplanerade frågor

Skyddsrummen var en återkommande fråga som kom upp under intervjuerna. Byggherrarna upplevde att skyddsrummen kom upp plötsligt under dialogen och flera upplevde att det saknats tid att föra en dialog i frågan. Projektledaren för Sege Park konstaterar dock att byggandet av skyddsrum aviserades från fastighetskontoret våren 2017 och presenterades i en PM som gick ut till alla byggherrar. I augusti 2018 påbörjades sedan ett arbete med byggherrarna för att hitta en genomförbar lösning. I samband med det lämnade byggherrarna in sina första tidplaner och en av byggherrarna skulle lämna in sin bygglovansökan första kvartalet 2019 och det gjorde att det blev bråttom att få till en lösning. Därefter har dock tidplanerna ändras, vilket har givit mer tid till att fatta beslut om skyddsrummen. Något beslut om vem som ska bygga skyddsrummen har ännu inte fattats när denna rapport skrivs.

Byggherrarna upplevde dock att det fattades beslut som gick hastigt och som saknade utredning och tydlig förankring. Många konstaterar att det beslut som fattades kanske var rätt och rimligt, men det vet man inte för det är inte utrett. Beslutet som de hänvisar till är förmodligen det förslag som ligger framme, men där formellt beslut ännu inte tagits.

Oklarheten kring p-normen är ett annat problem som kom upp i flera intervjuer. P-Malmö behövde veta hur många parkeringsplatser de skulle bygga, samtidigt var det oklart vilken p-norm som byggherrarna hade att rätta sig efter. Stadens p-norm började på 0,8, vilket upplevdes som högt för ett hållbarhetsområde som Sege Park, men förhandlingarna med staden om detta har varit otydliga och olika besked har givits. I kommunens hållbarhetsstrategi för området lyfts exempelvis målet att antalet bilar per lägenhet ska vara 0,5. P-normen ligger för tillfället på politikernas bord i kommunfullmäktige och tjänstemännen måste invänta att ett beslut ska fattas där. Under tiden gäller den gamla p-normen på 0,8.

Vi konstaterar att det på ett sätt var olyckligt att politikernas oförmåga att fatta beslut om p-norm sammanföll med behovet i Sege Park att fatta beslut om antal p-platser. Förmodligen är detta svårt att förebygga. En reflektion är att det i framtiden kan vara bra att "planera för det oförutsedda" genom att avsätta tillräckligt med tid till att ha dialog även kring dessa oplanerade händelser.

Dra nytta av byggherrarnas kompetens

En återkommande kommentar rör möjligheten

att utnyttja byggherrarnas kompetens mer under dialogmötena, t.ex. genom att låta de berätta hur de har arbetat med olika frågor i tidigare projekt. I Sege Park har byggherrarna olika nischer så här borde potentialen att få en bredd i erfarenheten vara stor.

Det är många kommunpresentationer och även leverantörer som kommer in och presenterar. Det är väldigt matat med information. Men man skulle kunna använda oss byggherrar mer i de frågor där vi själva har erfarenhet.

En förbättringspunkt är att försöka involvera byggherrarna mer, vara ännu mer aktiva i de här dialogerna. Att även byggherrarna får ansvar för att presentera en fråga. Det har delvis varit så, men man kan involvera byggherrarna ännu mer.

Vid flera tillfällen har byggherrarna varit föredragande och fått delge sina erfarenheter. Samtidigt reflekterar några över att det har funnits flera tillfällen för byggherrarna att delta, men att det inte alltid utnyttjats.

Alla försöker göra sitt bästa, men man kan vara självkritisk. Alla skulle kunna bidra mer. Malmö stad kunde också ha varit mer tydlig från början med vad som krävdes och hur de tänker sig upplägget.

Beakta närvaro och rättvis arbetsbelastning

Hos många byggherrar är det samma personer som har varit med från start och det har givit en kontinuitet till processen. Närvaron från byggherrarna har samtidigt varierat, där vissa har haft med en representant varje gång medan andra inte har kunnat delta så ofta.

För vår del har det varit lite för många möten och lite för tätt för att vi ska leva upp till förväntningarna som Malmö stad har.

Det har varit en omfattande dialog och det har märkts på deltagarna, där alla inte alltid är med. Det blir inte viktigt att gå när det blir för långdraget.

På frågan om vad som är det största problemet med dialogen i Sege Park kom närvaron upp.

Att inte alla har varit närvarande alltid.

De flesta går ensamma, men tar med ytterligare någon person från företaget vid behov. Många byggherrar har inte deltagit i en dialog förut och ett önskemål som framkom var att Malmö stad inledningsvis bättre kunde beskriva hur processen ser ut och hur man såg på upplägg och tidsåtgång.

Malmö stad borde också bli bättre på att berätta vad som krävs i en byggherredialog, bli bättre på att förklara hur mycket tid det tar.

Problemet med dålig uppslutning är att det blir svårt att fatta beslut för byggherrarna:

När man sitter alla byggherrarna samlad för att fatta beslut så har uppslutningen varit dålig. Det är svårt för fem att fatta beslut för alla.

Vad jag har känt är att vi behöver mer tid tillsammans. För att ta diskussionerna till nästa praktiska nivå.

Vissa byggherrar har varit med på alla möten och deltar dessutom i många arbetsgrupper och får därmed också dra ett tungt lass.

Det är svårjobb om alla ska vara med i alla grupper. Samtidigt finns det nackdelar med dessa smågrupper. Det finns en risk att en byggherre är med i många grupper och får dra ett stort lass medan några bara hänger på. Det skulle ju gå att styra upp det här mer från kommunen sida.

Ett relaterat problem är att arbetsgrupperna inte har varit fasta till antal och att det varit svårt att planera sitt deltagande eftersom det uppstått nya med tiden. Det

finns då tveksamheter till att engagera sig i en grupp, eftersom man inte vet hur många ytterligare som ska tillkomma som kräver ens tid.

Dessutom har vi alla olika grupper som bara dök upp. Dels har vi grupper som redan existerar och sedan är det nya grupper som kommer till. När de nya tillkom kände jag mig väldigt dum för jag erbjöd mig inte att vara med i någon ny grupp. Men nu har vi arbetat med [avanonymiserad grupp] och [avanonymiserad grupp] och nu kommer ännu fler. Det går inte och jag anmälde mig inte.

Det finns också funderingar kring vilka grupper som finns och om dessa är de mest optimala.

Det är bra att styra in det på olika grupper som man har gjort. Det är en bra tanke, men våra grupper blir påtvingade. Grupper representerar inte alltid vad vi byggherrar tycker är det mest effektiva. Vi hade delat in oss i andra grupper om vi fått välja innehållet i grupperna. Framförallt delningsgruppen borde tänkas över.

Tydliggör förväntningar från staden och generellt

Malmö stad skulle kunna gå in tydligare som processledare och vara tydligare med vilka krav de ställer på ingående byggherrarna och vilka förväntningar som finns på t.ex. deltagande. Men det kunde också vara bra att tydliggöra vilka förväntningar som finns hos byggherrarna vad gäller t.ex. engagemang i arbetsgrupperna. Byggherrarna uppvisar i intervjuerna en tydlig uppfattning om hur mycket tid de kan avsätta i Sege Park. Det här verkar inte vara en känslig fråga för byggherrarna, så den borde kunna lyftas tidigt i processen och diskuteras på ett byggherremöte. Det behöver förmodligen också vara en återkommande diskussion vid en lång process som Sege Park då förutsättningarna för byggherrarna kan förändras.

En sådan diskussion skulle också kunna utgöra ett stöd till byggherrarna och underlätta för att ställa krav på varandra internt. *Vi kan konstatera* att det finns ett stort tålmod i byggherregruppen och att man är försiktig med att kritisera frånvarande byggherrar. Det gör att

Malmö stad som processledare får en än viktigare roll att se till att alla deltar. Det räcker med att en byggherre saknas för att det ska bli svårt att fatta gemensamma beslut.

Vi har också noterat att det blir väldigt många upprepningar under dialogmötena. De mötesdeltagare som inte kommer kontinuerligt har förstås gått miste om de diskussioner som de inte deltog i, vilket gör att vissa frågor får många omtag. Ett förslag är att varje möte inleds med att beslut från tidigare möten summeras så att man slipper ta upp dessa igen.

Malmö stad föreslog också på ett möte att det skulle finnas en punkt på dagordningen som heter "Byggherrarna beslutar" för att underlätta kommunikationen och tydliggöra beslut. Det är ett bra förslag och vi tror att det även skulle bidra till att föra mötena framåt.

Flera byggherrar tar också upp att det vore bra att få en tydligare tidsplan för när beslut måste fattas och besked ges till kommunen.

Det vore bra med en tidsplan från kommunen. Så att man ser lite vad kommunen gör för arbete och när de vill få in vissa beslut från oss. Där behöver man trycka på ännu mer. /.. / Tidplan med tydliga markeringar för när beslut måste in.

Det är svårt att få frågor att komma i rätt tid, och att få alla beslut att synka och att alla ska vara redo att fatta samma beslut samtidigt. Det kunde ha varit tydligare. Man skulle ha fått klara besked från början med tydliga deadlines för när beslut måste fattas.

Stärk den interna dialogen i Malmö stad

Byggherrarna konstaterar samstämmigt att det blir problematiskt att Malmö stad består av så olika delar och att Malmö stad har svårt att prata med en röst.

Kommunen behöver själva börja fundera på sin egen dialog, de samarbetar för dåligt internt mellan förvaltningarna.

Man har delvis haft en hög svansföring, men kommunen har inte haft en genomgående linje internt. Så vissa delar har haft låg ambitionsnivå, medan andra delar har haft väldigt höga ambitioner.

Problematiken är kopplad till de olika roller som de olika förvaltningarna har. Miljöförvaltningen ses som pådrivande och stödjande i miljöfrågorna, medan övriga förvaltningar får, eller självmant tar på sig, en myndighetsroll även på dialogmötena. Det gör att byggherrarna ibland upplever att de blir motarbetade när de försöker utveckla innovativa miljö- och hållbarhetslösningar.

Malmö stad vill garantera sina grejer och hålla planer och regler och hållbarhetsmål. /.. / Känns lite trögrörligt.

Vi får ibland skjuta kommunen framför oss. /.. / Vi jobbar med gemensam mobilitetspool, men vi blir som motarbetade av kommunen. Vi är mer kreativa och mer konstruktiva än kommunen.

Byggherrarna upplevde att det saknades en intern dialog inom kommunen, mellan förvaltningarna. Det är viktigt att hela kommunen håller samma ambitionsnivå.

Så att när byggherrarna bjuder till, att förvaltningarna också gör det när de planerar gator och sträckningar och så.

Kommunen är ju också en byggherre. Inte bara genom MKB utan också kommunen som sådan. Det skulle kunna finnas lite mer ömsesidighet i det. [...] de bygger ju mycket infrastruktur och olika kommunala insatser. [...] Istället blir det lite att vi får stå till svars för kommunen och det blir lite fel perspektiv, tycker jag.

Ett annat exempel när miljö helt försvinner i dialogen är i relation till de befintliga byggnaderna där kulturmiljöaspekterna väger tungt. Byggherrarna kan konstatera att varsamhetsbestämmelserna hela tiden prioriteras över miljöhänsyn. Det har inte varit möjligt att förhandla med staden om denna prioritering, vilket uppfattas märkligt i ett område som ska ligga i framkant på klimatområdet.

Vår observation är att kommunen behåller hållbarhetsfokus i de fall när det är "enkelt" för kommunen att följa regler och samtidigt få in hållbarhetsaspekter. Men ofta när något riskerar

att gå emot regler och etablerade normer, backar kommunen från hållbarhetsperspektivet. Det är inte heller för oss uppenbart varför det är självklart att bevarandevärden ska prioriteras över förnybara energikällor och energieffektivitet. Solceller kan plockas ned från tak, men trots det verkar kommunen sakna drivkraft att driva den frågan i det befintliga beståndet ens i ett område som Sege Park som ska vara ett flaggskepp för hållbarhet och delning.

Under byggherremötena uttrycktes vid några tillfällen även frustration från byggherrarnas sida över att den input som givits i tidigare möten och workshops inte togs tillvara. För att säkerställa processens legitimitet är det centralt att från kommunens sida vara tydlig med att resultat från workshops och möten används och hur de används.

Tydliggör hållbarhetssamordnarens roll och uppgifter

En återkommande fråga på dialogmötena är att Malmö stad vill att byggherrarna ska anställa en hållbarhetssamordnare, men det vill inte byggherrarna. Att byggherrarna ska anlita en hållbarhetssamordnare regleras i markanvisningsavtalen:

Gemensam hållbarhetssamordnare för samtliga hållbarhetsaspekter, ska anlitas av byggherrarna. Samordnarens roll är att vara stöd i processerna, att ta fram underlag, beräkningar och sammanställningar, men också att kontrollera att utlovad prestanda och åtaganden m.m. levereras i projekten. Samordnaren ska bekostas av byggherrarna gemensamt.

Byggherrarna är samstämmiga i varför de så här långt in i processen inte har anställt någon samordnare. Byggherrarna ser inte ett behov av en sådan person. De menar att det är svårt att se vad en sådan heltidstjänst skulle innehålla. Det skulle bara medföra ökad administration eftersom den personen ändå skulle vara tvungen att kontakta varje enskild byggherre i alla frågor.

Det är svårt att tillsätta en resurs som ska tala för alla byggherrar. En sån resurs blir ett slags språkrör som det är svårt att ha i processen.

För oss hade det varit bättre om de hade varit mer konkreta. För det blir lätt i vår värld en extra kostnad. Om den resursen behövs och gör nytta ska den finnas där. Nyttan har vi nog inte riktigt förstått eller kommunen har inte lyckats förmedla den.

Kommunen vill ha en person att vända sig till. Ja. Men det får inte bli någon som sitter och medför ännu mer jobb åt oss.

Svårt med en extern person som ska sätta sig in i allt och svårt att veta vad man ska göra i en sådan roll.

Byggherrarna menar att de arbetsgrupper som etablerats fyller funktionen som efterfrågas av en hållbarhetssamordnare, tillsammans med att man köper in konsulttjänster när mer specifika frågor måste utredas.

En person skulle inte kunna ersätta inköp av konsulter och för att hålla kostnaderna nere är det bättre att kombinera arbetsgrupper med inköp av konsult.

Hållbarhetsamordning är alla positiva till, det som kritiseras är att försöka samla detta till en person. Samtidigt är det några som menar att Malmö stad bara kunde ha satt ned foten i frågan.

Kommunen kunde eller skulle ha satt ner foten och bestämt vem det skulle vara.

Förbered bättre för överlämningen av processledarskapet till byggherrarna

Byggherrarna tog över organiseringen av dialogmötena januari 2019. Åsikterna kring detta är spridda. Det finns ingen direkt kritik mot att byggherrarna tog över dialogmötena, men kring hur det skedde och vad det innebar. För de flesta kom det som en överraskning att de skulle ta över dialogen vid just detta tillfälle.

Jag visste inte om att vi skulle ta över nu. Jag kommer inte ihåg att de signalerat det tidigare. Hade man tagit med det från början hade man kunnat få en mjukare övergång.

De första två åren har varit uppstyrda från kommunen, de har serverat mycket, lett byggherredialogen. Temana har tagits fram tillsammans med några byggherrar, så vi har varit med och påverkat vad som tagits upp. Nu från januari är det vi som ska hålla i det och då upplever jag att vi är lite handlingsförlamade. Det bästa hade varit om vi hade varit mer involverade och tagit mer ansvar från början.

Det faktum att byggherrarna tar över och organiserar och leder mötena finns det ingen stor kritik mot. Däremot tycker några att kommunen kunde fortsätta kalla till mötet, för att underlätta för byggherrarna.

Malmö stad borde ta större ansvar. De borde kalla till mötet. Risken är att deltagandet minskar och att det rinner ut i sanden när byggherrarna tar över.

På grund av att denna förändring kom plötsligt, upplevde också byggherrarna en viss förvirring och osäkerhet om hur den fortsatta processen skulle se ut. De var helt enkelt inte förberedda för detta och mycket var oklart vid intervjuerna. Byggherrarna är emellertid vana projektledare, så det fanns ingen märkbar stress, utan mer frågor om vad det skulle innebära i fortsättningen.

Någon byggherre menar emellertid att förändringen kom på byggherrarnas initiativ och var väl förankrad. Detta speglar troligtvis att några byggherrar varit mer involverade i planerandet av själva processen. Det framstår i det perspektivet som att konsolideringen mellan den lilla grupp som arbetat närmare Fastighetskontoret och övriga byggherregruppen varit bristfällig.

Vår upplevelse som observatörer var att mötena i och med byggherrarnas övertagande blev mer ostrukturerade, oplanerade och saknade ett tydligt ledarskap. Detta bör kunna undvikas i framtiden om tydliga förutsättningar ges.

I och med det nya upplägget avsätter byggherrarna tid på slutet för att bestämma vem som ska hålla i nästa möte och vilket tema mötet ska ha. Det kan, å ena sidan, medföra att möten blir mindre väl förberedda och att fokus blir mer på att släcka bränder än frågor som är viktiga också på sikt. Å andra sidan, är fördelen med att byggherrarna organiserar mötena att byggherredialogen blir mer fokuserad på frågor som är aktuella för byggherrarna just för stunden och som de är i ett skede att fatta beslut om, vilket är något som borde uppfattas som positivt av de byggherrar som tyckt att dialogen har saknat detta tidigare.

Vi noterade även att när kommunen under ett möte⁵ tillfälligt kom in och tog tillbaka i princip hela organiseringen av byggherredialogen från byggherrarna, blev syftet med mötet otydligt och mötet kändes ovanligt ostrukturerat. Det blir ännu viktigare att kommunen är tydlig i sina förväntningar och krav i samband med sådana tillfällen, när processens inkörda rutiner tillfälligt ska brytas.

Se över byggherredialogens längd och anpassa intensiteten

Genom åren har byggherredialoger i Malmö påbörjats vid olika skeden, både före och efter framtagen detaljplan. Byggherrarna fick frågan om när en dialog bör börja och sluta. Det var relativt stor variation i svaren för när de tycker en dialog ska påbörjas. En del menar att dialogen har haft en bra startpunkt.

Tidpunkten att bjuda in efter samrådshandling tycker jag är helt rätt i tid. Då kunde vi påverka detaljplanen och kunde också ändra i den. Helt rätt i tid.

Det var positivt att vi kommit in så här tidigt

Några framhöll att de gärna är med så tidigt som möjligt:

Vi är gärna med i planarbetet och tycker till. Det är bra om man tidigt kan få komma in och sätta de bästa förutsättningarna.

De flesta tycker emellertid att dialogen har börjat för tidigt. När dialogen börjar för tidigt hamnar den fel i byggherrarnas interna arbeten och byggherrarna blir

då inte beslutsmässiga eftersom deras interna processer inte ligger i fas. Byggherrarna kan helt enkelt inte bidra till diskussionen och har också svårt att ha någon egen åsikt i de frågor som lyfts.

Men det är tidigt att ha dialog redan nu. Vi har inte börjat rita än, så det är svårt att ta ställning till något av allt som kommer upp. Jag känner att jag inte kan säga så mycket i mötena, för vi vet helt enkelt inte än.

Dialogen borde vara under en kortare period.

Man kanske skulle intensifiera i början och sen släppa tempot ett tag och bara ha en till två möten och sen öka intensiteten när vissa frågor dyker upp, typ när skyddsrummen kom upp.

Den började för tidigt. De skulle ha väntat ett år. Då hade vi som byggherrar hunnit tänkt mer på vad man ska göra i Sege Park.

Kortare process och mer beslutsunderlag hade varit bra. Man tappar fart och tappar tempo.

Samtidigt så framhåller en kommundienstperson i en intervju att man, från kommunens sida, sett tiden innan byggherrarna börjat rita som den viktiga tiden för påverkan. I senare skeden, när byggherrarna har börjat rita så blir ändringar alltför dyra.

Det framstår för oss som att kommun och byggherrar har lite olika syn på dialogens specifika syften och form, och att en initial avstämning kring detta skulle kunna gynna processen.

Vad gäller hur länge dialogen ska fortgå, så är de flesta överens om att en dialog bör pågå fram till bygglov. Därefter kan det övergå till byggsamordning. Ett problem som lyftes i relation till detta är att bygglov inte ges till alla samtidigt.

Ytterligare en reflektion från byggherrarna är att ju längre en dialog pågår, desto större risk att man tappar i engagemang och närvaro.

Ju längre man håller på ju större risk att personer försvinner och då försvinner kompetensen.

Den får inte vara för lång. Det finns en risk att intresset och engagemanget inte kommer igång. Samtidigt ska det finnas tid att sätta en gemensam ton.

Arbetet med att utveckla olika delningsfunktioner i Sege Park

Arbetet med delningsfunktioner i Sege Park är unikt för området och vi lägger därför detta under en egen rubrik. Arbetet med att finna delningslösningar i Sege Park får lite olika omdömen av byggherrarna. Det som är bra är att man lyckas samordna många saker och finna olika delningslösningar. Alla ser dock inte att de har möjlighet att delta i delningslösningarna.

Vi har haft begränsade möjligheter att bidra till delning och gemensamma utrymmen med tanke på vad, till vem och hur vi ska bygga. Därför har vi ibland känt att vi inte har kunnat bidra speciellt mycket i diskussionerna.

Delning har också blivit som ett eget projekt, parallellt med Sege Parks övriga utveckling. Det har främst diskuterats utanför dialogmötena vilket någon ser som ett problem. Det upplevs också som att det saknas konkreta exempel på vad som faktiskt har fungerat i andra områden.

Delningsfunktionen har inte tagits upp utifrån olika exempel som finns i andra områden. /.. / Vi har en lista med delningsfunktioner, men vi har inte diskuterat hur det kan fungera i praktiken.

Jag är kritisk till delningsgruppen. Den har lagts på vid sidan av det övriga arbetet. Den gruppen tar lika mycket tid som byggdialogen. Jag ser inget tydligt syfte med den.

Många ifrågasatte också de delningstjänster som man planerar för de framtida boende eftersom man faktiskt inte vet vad dessa kommer att efterfråga för tjänster.

Det är svårt med delning, vi kan ju informera och visa att det finns. Men vi kan ju inte tvinga de boende. Och det är svårt att veta efterfrågan. Vi kan förbereda men inte bestämma vad de boende ska göra.

Delningsgruppen blir något spekulativ. Vi lägger ned tid på saker som vi inte vet om det är rätt saker att arbeta med. Det är svårt att veta vilka delningslösningar som kommer att slå igenom.

Någon lyfte också svårigheten med att planera för delningstjänster i ett så diversifierat område.

Det som hamnar lite mellan stolarna är det här med delning. [...] Det är en stor skillnad mellan de som ska förvalta och de som bygger bostadsrätter. Svårt för de senare att engagera sig i långsiktiga lösningar. De flesta vill ha en prislapp och sedan sticker de. Det är svårt att kombinera delningsspjutspets och byggherredialog. Det blir rörigt.

Har det varit bra utnyttjande av byggherrarnas tid?

Avslutningsvis så ställde vi en fråga om byggherrarna tyckte att byggherredialogen var bra utnyttjande av deras tid. Svaren var lite blandade, men de flesta tyckte generellt att byggherredialoger är ett bra sätt att jobba på för att få samordning och bättre insikt i stadens och övriga byggherrars ambitioner för området.

Vi uppfattar det som att det är värt det. Vi lär känna staden.

Man kan tycka, bara det här projektet, den kostnaden som det har kostat för det här projektet. Det blir en stor overhead-kostnad. Å andra sidan får vi bra kontakter med Malmö stad. Vi har fått ett bra nätverk.

Det som gjorde att byggherredialogen kunde uppfattas som mindre resurseffektiv för byggherrarna var att den var utdragen i tid, det var för många möten och för många möten som inte ledde till något konkret. De som hade tilldelats få lägenheter hade svårt att prioritera Sege Park framför andra, för dem större, projekt.

Nej, korta ned processen och se till att göra mer arbete under mötena. Det är för tätt mellan mötena och det saknas tid under mötena att göra konkret arbete tillsammans med de övriga byggherrarna.

Delvis är det värt det. Vissa saker är absolut inte det, medan andra är jättebra.

Nej, det har det inte varit för oss. Vi har lagt ned mer tid än vad vi fått ut av det.

Men vi har svårt att avsätta resurser för att gå dit just nu. Svårt att få ekonomin att gå ihop.

Det är bra att byggherrarna lär känna varandra, så man kan samordna vissa saker. Men det är väldigt, väldigt långa möten.

Trots det så menade intervjupersonen i citatet ovan att hen skulle vara med om möjligheten erbjöds igen.

Vi skulle vara med absolut. För när det är helt nya områden så är det bra att det finns en samstämmighet. Att man pratar med de andra byggherrarna. Jag tycker det är jättebra för vi bygger ändå de här områdena tillsammans. Men man kan ändra formen för mötena lite grann och frekvensen.

Jämförelse med utvärdering från Fullriggaren

I Fullriggarens utvärdering framkom att deltagarna där upplevde dialogen som en bra samarbetsform som var lärorik och värdefull (främst för de mindre byggherrarna). Detta överensstämmer med vad som framkommit i Sege Park. Men även större aktörer i Sege Park har satt stort värde på de mindre, mer nischade aktörernas medverkan.

I Fullriggaren uppfattades arbetsformen som innovativ. Detta såg vi inte i Sege Park. Möjligtvis har arbetssättet blivit mer etablerat och att det därför inte upplevs som så innovativt.

I både Fullriggaren och Sege Park upplevdes målsättningen som hög men bra.

Negativa aspekter som togs upp i Fullriggaren och som även noterats i Sege Park var att närvaron inte alltid varit så hög. Tidsåtgången med många möten är återkommande kritik.

Problemet med att förvaltningarna inte är samstämmiga finns i båda projekten.

Negativa aspekter som fanns i Fullriggaren men som vi inte sett i Sege Park är att det är dålig representation från staden. I Sege Park har det snarare funnits reflektioner över att staden kan tyckas ha för många representanter på plats varje gång och att det skulle kunna effektiviseras. I Fullriggaren framkom också att det funnits en superprojektledare från kommunen som fått driva allt, och att byggherrarna inte fått planera mötena tillsammans med staden. Denna kritik har inte framkommit i Sege Park. I Fullriggaren framkom också kritik mot bygglovshanteringen och långa handläggningstider. Det är för tidigt att säga något om det i Sege Park.

I Fullriggaren betonades att dialogen var positiv då den skapat förutsättningar för att samverka kring bidragsansökningar. Detta var inget som byggherrarna i Sege Park berörde när vi ställde öppna frågor om vad dialogen bidragit med, men det var inte heller något vi frågade specifikt om i intervjuerna.



Byggherredialog som **process upplevs genomgående** av byggherrarna som mycket **positivt**. Att få träffa och diskutera olika frågor med övriga byggherrar och Malmö stad framhävs som någonting bra och är **en metod som bör behållas även i framtida projekt**.

Utifrån erfarenheter så här långt från byggherredialogen i Sege Park avslutar vi med några idéer att ta med inför den fortsatta dialogen i Sege Park och kommande dialoger i andra områden.

- Inled med att **stämna av former och förväntningar för dialogprocessen**, precis som man gjort vad gäller innehållet. Gör även detta ytterligare några gånger under processen för att få en översikt över vilka frågor deltagarna känner behov att diskutera och i vilka former.
- Skapa en **informell skriftlig överenskommelse i början av dialogen där det framgår vad som förväntas av deltagande parter**: hur ofta ska man mötas, i vilka grupper. Bör signeras av deltagarna och deltagande organisationers ledningar.
- Tidigare forskning visar att graden av engagemang i en dialog är direkt korrelerad till graden av framgång. **Ta fram delmål som kan uppnås under processens gång**.
- Vid varje dialogmöte, **återkoppla upplägget av dialogmötet till genomförandet och vilka delmål som uppfyllts. Visa vilka beslut som fattats så långt**. Säkerställ även att byggherrarnas input har tagits tillvara av berörda förvaltningar och kommunicera detta tydligt till byggherrarna
- **Kartlägg kunskapen som finns om en fråga** bland byggherrarna för att se vem som kan bidra med vad och stäm av vilken gemensam kunskapsnivå som finns i en fråga. Det är viktigt att hitta rätt nivå på diskussionen om alla ska inkluderas
- Tänk på skalan av projektet. **Finns det resurser och möjligheter för alla** inblandade att samverka?
- **Gör en lista för vilka förvaltningar som bör delta vid vilka dialogmöten**, kopplat till vilket tema som diskuteras
- **Planera för att det ska finnas tid under dialogmötena att diskutera akuta frågor** som kommer upp under processens gång
- **Lägg in en övergångsperiod i samband med att byggherrarna tar över dialogen och tydliggör förväntningar**

Bilaga 1 – Byggherredialogen i hållbarhetsstrategin för Sege Park



Byggherredialogen är viktig för att uppnå hållbarhetsmålen för Sege Park. Nedan listas de mål (numrerade) och åtgärder som har särskilt hög relevans för byggherredialogen.

Mål och åtgärder där byggherredialogen nämns explicit

1.1 Sege Park är Malmös nya skyltfönster för hållbar stadsutveckling

- En byggherredialog ska genomföras och hållbarhetsfrågor är ett viktigt inslag i denna. När markanvisningsavtal är tecknat mellan byggherrar och Tekniska nämnden ska en byggherredialog inledas. Ansvarig förvaltning är FK.
- Miljö- eller hållbarhetscertifieringssystem kan med fördel användas som komplement till programmet Miljöbyggprogram Syd. Detta ska lyftas i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är SBK.

1.2 Sege Park är en experimentverkstad för hållbarhet. Storskaliga system

(t.ex. öppet dagvattensystem, lokal återvinning av matavfall, självförsörjande gatubelysning) och småskaliga lösningar (t.ex. cykelpool, bilpool, återbruksstation, integrerad källsortering, samordning av leveranser, växthus) är i bruk

- Sege Park ska vara en testbed för hur delade funktioner kan användas på områdesnivå. Konceptet utvecklas i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är MF.
- I Sege Park ska samutnyttjande av mark och byggnader utvecklas. Konceptet utvecklas i byggherredialogen och mellan områdets förvaltare och verksamhetsutövare. Alla förvaltningar är ansvariga.
- Ett delvis öppet dagvattensystem ska införas i Sege Park. Planeringen av detta ingår i den kommande byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är GK.
- Sege Park ska vara en testbed för utvecklingen av gröna tak. Ambitionen är att taken ska vara tjockare och mer variationsrika än de gängse sedum-mattorna. Konceptet utvecklas i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är MF.
- Sege Park ska vara en testbed för urinseparering och i en kommande avsiktsförklaring mellan Malmö stad och VA SYD framgår det att VA SYD ska utveckla och testa detta i Sege Park. Målet är att minst en fastighet ska ingå i studien. Frågan kan tas upp bl.a. i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är MF.
- Temat giftfri miljö ska behandlas i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är MF.

1.4 Biltrafiken inom Sege Park är minimerad

- I byggherredialogen ska byggherrar uppmuntras till att välja goda mobilitetslösningar som sänker parkeringsnormen. Ansvarig förvaltning är SBK.

1.6 Sege Park är en plats där alla kan känna sig trygga och välkomna

- En trygghetsanalys ska genomföras i detaljplanarbetet. Vidare lyfts trygghetsfrågorna i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är SBK.
- Bebyggelsen, ny såväl som befintlig, ska utformas så att entréer och balkonger vänder sig mot gatan. Förgårdsmarken ska utvecklas till att bli ett viktigt inslag i gatulivet. Entréernas placering, möjlighet till balkonger och förgårdsmark ska regleras i detaljplan. Dessa frågor behandlas även i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är SBK.
- Byggnadernas utemiljö ska utformas så det tydligt framgår vad som är privat och offentligt. Frågan ska lyftas i byggherredialogen. Ansvariga förvaltningar är SBK och GK.
- Frågor om social hållbarhet ska uppmärksammas i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är SoN.

5.5 På bostadsgårdarna finns det plats för odling

- Odling ska erbjudas på bostadsgårdarna, balkongerna och förgårdsmarken. Temat uppmärksammas och arbetas med i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är GK.



6.2 Lokala energikällor (t.ex. solceller, solfångare, bränsleceller, vätgas) finns i Sege Park

- I byggherredialogen ska vikten av att solenergilösningar (både på tak och i fasad) finns i området uppmärksammas och arbetas med. MF ansvarar för denna del i byggherredialogen. Bevakning sker dessutom i bygglovshandläggningen där informationsblad "Solenergi i planeringen" tilldelas sökande och ansvarig förvaltning är SBK.

6.3 Alla nya byggnader uppfyller klass A i kärnområdet energi enligt Miljöbygghet SYD

- I byggherredialogen ska byggherrar uppmuntras att välja så hög ambitionsnivå som möjligt. Ansvarig förvaltning är MF.

6.4 De befintliga byggnaderna är energieffektiviserade enligt dagens nybyggnadskrav, BBR 20

- Vid ombyggnation ska BBR20 gälla som lägsta kravnivå avseende energieffektivisering. Motsvarande krav som finns i Miljöbygghet SYD ska dock eftersträvas. Detta uppmärksammas i byggherredialogen. Ansvarig förvaltning är SBK.

Åtgärder kopplat till markanvisningsavtalen

Det finns också ett antal punkter som berör innehållet i markanvisningsavtalen, vilket har nära koppling till byggherredialogen

1.1 Sege Park är Malmös nya skyltfönster för hållbar stadsutveckling

- Höga hållbarhetsambitioner ska utgöra viktiga kriterier vid val av byggherrar. Ansvarig förvaltning är FK.
- En hållbarhetssamordnare för byggherrarna ska anlitas. Hållbarhetssamordnaren ska fungera som ett stöd till byggherrarna och bidra till att kunskapsnivån höjs. I markanvisningsavtalet framgår att en hållbarhetssamordnare anlitas. Ansvarig förvaltning är FK.
- En utvecklad kommunikationsstrategi ska tas fram där Malmö stad kommunicerar enat. Planen ska vara framtagen innan markanvisningsavtal är tecknat. Ansvarig förvaltning är FK.
- En utvecklad kommunikationsstrategi ska tas fram där Malmö stad kommunicerar enat. Planen ska vara framtagen innan markanvisningsavtal är tecknat. Ansvarig förvaltning är FK.

1.7 Demokratiska värderingar genomsyrar den utveckling som sker i Sege Park

- Vid tilldelningen av byggrätter ska andra byggkoncept eller boendeformer (t ex byggemenskap och kollektivboende) än de gängse beaktas. Ansvarig förvaltning är FK.

1.8 Arbetssökande i Stadsområde Norr ges möjlighet till arbete/ praktik i samband med utvecklingen av Sege Park

- FK ska verka för att mark tilldelas byggherrar som arbetar med social hållbarhet i planerings-, genomförande- och driftskedet. Ansvarig förvaltning är FK.

4.1 I Sege Park finns det bostäder, verksamhetslokaler, parkeringshus, park och mötesplatser

- Genom markanvisning ska mark fördelas så att det finns minst tio fastighetsägare i området. Ansvarig förvaltning är FK.

4.4 Det finns hyresrätter och bostadsrätter/ägarlägenheter

- Vid markanvisningen ska mark/byggnader tilldelas byggherrar som har olika planer på att uppföra hyresrätter, bostadsrätter eller äganderätter. Ansvarig förvaltning är FK.

6.2 Lokala energikällor (t.ex. solceller, solfångare, bränsleceller, vätgas) finns i Sege Park

- I markanvisningsavtalen ska Malmö stads ambitionsnivå för området framgå och att ny teknik och nya lösningar gärna får testas. Ansvarig förvaltning är FK.



6.3 Alla nya byggnader uppfyller klass A i kärnområdet energi enligt Miljöbyggprogram SYD

- I markanvisningsavtalet ska det framgå att Miljöbyggprogram SYD kan följas. Ansvarig förvaltning är FK.

Energi- och klimatmål för Sege Park

Utöver de åtgärder som explicit berör byggherredialogen och dess innehåll så finns ett antal energi- och klimatrelaterade mål för området. Nedan listas de med särskilt relevans för byggherredialogen och de projekt som byggs.

6.1 Sege Park försörjs med förnybar energi.

- Processen som driver åtgärderna för miljömålet att Malmö ska förses med 100 % förnybar energi till 2030 ska bevakas. Ansvarig förvaltning är MF.
- Avsiktsförklaringen med E.ON ska bli en överenskommelse med konkret innehåll. Ansvarig förvaltning är MF.
- Faktisk förbrukning ska stämma överens med beräknad förbrukning i området. Under 2013 togs en energikalkyl fram för området och den ska revideras i takt med utbyggnaden. Ansvarig förvaltning är MF.

6.2 Lokala energikällor (t.ex. solceller, solfångare, bränsleceller, vätgas) finns i Sege Park

- Nya tekniker som innebär produktion av förnybar energi, ska med lätthet kunna appliceras, utöver angiven byggnadshöjd. Småskaliga energianläggningar så som sol- och vindenergilösningar ska tillåtas i detaljplan. Ansvarig förvaltning är SBK.
- Malmö stad ska fortsätta att bygga lokala energikällor i Sege Park. Ansvarig förvaltning är SEF.

6.5. Alla byggnader är anslutna till ett smart elnät

- Ett smart elnät ska finnas i Sege Park. En dialog med E.ON ska föras för att de ska tillhandahålla den infrastruktur som krävs. Ansvarig förvaltning är MF.

Bilaga 2 – Sammanställning av tidigare forskning om dialoger



Genomgången av tidigare forskning som handlat om dialoger har sammanställts i en artikel i Journal of Cleaner Production av Lazoroska och Palm¹. Nedan görs en sammanställning av de huvudsakliga resultaten.

Analysen av tidigare dialoger visar att dialoger bidrar till:

- kunskapsutbyte och att bygga kunskap i en fråga
- skapa medvetenhet om en fråga
- bygga nätverk och tillit mellan aktörer
- rättvisare beslutsprocess när de som berörs också är med och beslutar
- processerna blir inkluderande och mindre beroende av en persons uppfattning
- skapa gemensamma visioner
- målen blir tydligare, då man kan ha en dialog om vad som ska uppnås
- konsensusprocesser snarare än konfrontation

Upplevda problem vid dialoger har varit

- svårigheter att i dialog enas om ambitiösare mål än vad som krävs eller förväntas
- maktobalans mellan aktörer
- aktörer saknar kapacitet, organisation, status eller resurser att kunna medverka eller medverka på samma villkor som övriga
- processen blir manipulerad av resursstarka aktörer
- aktörer kan sakna tillräcklig teknisk kunskap och expertis för att kunna delta i diskussioner som rör tekniska problem
- bristande legitimitet för nätverket, beslut i nätverket genomförs inte därför
- om aktörer upplever att deras deltagande är ceremoniellt eller bara rådgivande sjunker närvaron
- dialog hindras av tidigare antagonism mellan aktörer
- bristande intresse för sakfrågan

Framgångsfaktorer, vad som har visat sig bidra till lyckade dialoger har varit:

- ett tydligt ledarskap med styrning och koordinering av nätverk verkar vara den faktor som har mest betydelse för om en dialog lyckas eller ej
- inte lita på en ledare utan ha flera formella och informella ledare
- dialogen har resurser och personal - det finns en budget för att förbereda, leda och återkoppla dialogen
- deltagarna har aktivt åtagit sig att engagera sig i nätverket
- dialogen har en tydlig start och slutpunkt
- alla aktörerna har accepterat att ta ansvar för sitt deltagande och driva frågan framåt
- en grupp har skapats som känner gemensamt ansvar för dialogen.
- det finns acceptans om att ingå i en dialog som också inkluderar potentiella konkurrenter

¹ Lazoroska, D & Palm, J (2019), Dialogue with property owners and property developers as a tool for sustainable transformation: a literature review, Journal of Cleaner Production, vol 233, sid 328-339, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.040>



Malmö

Innovationsarena

malmo.se/innovationsarena