

Norra Djurgårdsstaden Innovation

Förslag till inriktning, organisation och
styrning



Augusti 2012



⁺GOVERNO

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	2
1.1	Bakgrund.....	2
1.2	Uppdrag.....	2
1.3	Tillvägagångssätt.....	3
1.4	Avgränsningar.....	3
2	Om innovation.....	4
2.1	Vad är innovation och hållbarhet?.....	4
2.2	Innovationsfrämjande aktörer.....	5
3	Uppdrag och inriktning.....	6
3.1	Nuläge – ambitiöst men otydligt.....	6
3.2	Vägval.....	7
3.3	Slutsatser och förslag rörande uppdrag och inriktning.....	9
4	Strategi och genomförande.....	12
4.1	Nuläge – bred verksamhet.....	12
4.2	Slutsatser och förslag rörande strategi och genomförande.....	13
5	Organisation och styrning.....	17
5.1	Nuläge – osäker styrning.....	17
5.2	Vägval.....	18
5.3	Slutsatser och förslag rörande organisation och styrning.....	21
6	Finansiering.....	24
6.1	Nuläge – staden och partners i samverkan.....	24
6.2	Slutsatser och förslag på finansiering.....	24
7	Intressenter.....	26
7.1	Nuläge – många intressenter men färre partners.....	26
7.2	Vägval.....	27
7.3	Slutsatser och förslag rörande intressenter.....	28
8	Förslag till framtida inriktning – sammanfattning.....	29

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjupersoner under utredningen.....	
Bilaga 2 – Deltagare på workshop.....	
Bilaga 3 – Skriftliga referenser.....	
Bilaga 4 – Analysschema NDSIs verksamhetsområden.....	
Bilaga 5 – Organisationsutredning.....	
Bilaga 6 – Omvärldsanalys.....	
Bilaga 7 – Förstudie avseende NDSI.....	

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade hösten 2009 att Norra Djurgårdsstaden (NDS) ska utgöra ett särskilt miljöprofilerat stadsutvecklingsområde. Visionen är att Norra Djurgårdsstaden (Stockholm Royal Seaport) ska bli en miljöstadsdel i världsklass och vara ett internationellt föredöme när det gäller hållbart stadsbyggande. Norra Djurgårdsstaden har också utsetts till ett av arton utvecklingsprojekt som samarbetar med Clinton Climate Initiative.¹

I februari 2010 invigdes Norra Djurgårdsstaden Innovation (NDSI). Innovationscentret (Stockholm Royal Seaport Innovation) skulle vara ett verktyg för att nå målen om att Norra Djurgårdsstaden skall stå för hållbart stadsbyggande där innovativ svensk miljöteknik och kreativa lösningar utvecklas, prövas och visas upp.

NDSI har bedrivit verksamhet i två år och det finns nu anledning att stämma av inriktning och resultat. Stadsledningskontoret beslutade därför att genomföra en utredning för att utarbeta förslag till mål, inriktning och organisation av verksamheten fortsättningsvis. Inför denna utredning genomfördes under mars månad en förstudie som identifierade de huvudsakliga frågeställningarna som föreliggande utredning belyser och hur processen för detta ska se ut. Dessutom presenterades i förstudien en nulägesanalys av verksamheten i NDSI. Förstudien återfinns i bilaga 5. Governo AB har anlitats som stöd i arbetet med utredningen.

1.2 Uppdrag

Utredningen rörande NDSI har haft i uppdrag att utarbeta förslag till mål, inriktning och organisation av verksamheten i det fortsatta arbetet på kort och lång sikt.

Effektmålen (målen på längre sikt) för utredningen har varit att:

- Verksamheten inom NDSI bidrar till Stockholms stads långsiktiga arbete att vara en växande hållbar storstad i världsklass med goda förutsättningar för nya och växande företag.
- NDSIs uppdrag och de aktiviteter som genomförs inom ramen för NDSI, bidrar på ett tydligt sätt till att utveckla NDS till en miljöstadsdel i världsklass.
- NDSI är väl känt och dess uppdrag förankrat hos berörda aktörer inom staden.
- NDSIs intressenter upplever stor nytta av NDSI och deltar aktivt i samverkansprojekt och aktiviteter.

Projektmål för utredningen har varit att:

- Tydliggöra NDSIs roll och uppdrag i förhållande till NDS såsom ett traditionellt stadsutvecklingsprojekt.
- Definiera NDSIs uppdrag och gränssnittet mot andra verksamheter.
- Klargöra strategin för att genomföra NDSIs uppdrag.
- Presentera en struktur för NDSI – organisation och styrning.
- Beskriva verksamhetens intressenter.
- Ge förslag till mål och inriktning på 1 års sikt, 10 års sikt och 20 års sikt.

¹ www.clintonfoundation.org/what-we-do/clinton-climate-initiative/

1.3 Tillvägagångssätt

Utredningen har utförts under april-juni 2012. Metodmässigt har arbetet genomförts genom dels dokumentstudier, dels intervjuer med sammanlagt ett 30-tal representanter från olika intressenter. Intervjupersonerna representerar samtliga delar inom triple helix, det vill säga representanter från stadens förvaltningar och bolag, näringslivet samt akademien. En förteckning över intervjupersoner återfinns bilaga 1. Under förstudien genomfördes intervjuer med ett 15-tal från olika intressenter. Vidare har en workshop genomförts med centrala förvaltnings- och bolagschefer. En förteckning över deltagare återfinns i bilaga 2.

Utredningen har skett i faser med följande huvudfokus: projektstart, uppdrag och gränssnittsanalys, mål och inriktning, organisation och styrning samt intressenter.

Uppdraget har genomförts av en projektgrupp bestående av projektledare från stadsledningskontoret samt två konsulter från Governo AB. Uppdragets styrgrupp bestod av biträdande stadsdirektören samt exploateringsdirektören.

1.4 Avgränsningar

Uppdragets fokus har varit organisation, verksamhet och styrning av NDSI i stort. De FoU-projekt som pågår och där NDSI är en intressent/part har inte utretts. Projektet Norra Djurgårdsstaden liksom miljöprofileringsarbetet berörs endast av utredningen i den mån det funnits kopplingar till NDSI.

2 Om innovation

2.1 Vad är innovation och hållbarhet?

För att definiera uppdraget för NDSI måste vi förhålla oss till begreppen "innovation" och "praktiskt hållbar stadsutveckling". Båda begreppen är vida, låter sig inte enkelt avgränsas och inrymmer en rad företeelser och aktörer.

Visionen för Norra Djurgårdsstaden är att stadsdelen ska bli en miljöstadsdel i världsklass och vara ett internationellt föredöme när det gäller hållbart stadsbyggande. Utvecklingen ska bygga på erfarenheterna från Hammarby Sjöstad och ytterligare skjuta fram Stockholms position. Stockholm har en unik erfarenhet och kompetens när det gäller miljöteknik och systemkunnande inom hållbar stadsutveckling. Sverige och Stockholm ligger historiskt sett i framkanten internationellt vad gäller hållbar utveckling. Ett kvitto på det är att Stockholm var Europas första miljöhuvudstad 2010 och att Stockholm ofta lyfts fram som föredöme i miljöfrågor.

Men vad ligger i begreppet hållbar stadsutveckling? Hållbar utveckling anses i allmänhet ha tre dimensioner: en ekologisk, en ekonomisk och en social. Det handlar om att bevara ekosystemens produktionsförmåga och minska negativ påverkan, om att hushålla med våra resurser och om att bygga stabila och dynamiska samhällen där grundläggande mänskliga behov tillgodoses.

Forskningsrådet Formas gjorde 2004 en kunskapssammanställning rörande långsiktigt hållbar stadsutveckling.² Formas konstaterade att det inte finns några enhetliga definitioner och att svaret på vad hållbar stadsutveckling är varierar beroende på vilken forskningsdisciplin som får frågan. Formas menar vidare att "forskningen betraktar begreppen som nyckeltermen i en pågående diskussion och kontinuerlig process. Såväl nationellt som internationellt fortgår ett utbyte av idéer och bestämmningar av vad "hållbar utveckling" innebär."³

I visionen om att Norra Djurgårdsstaden ska vara ett föredöme vad gäller hållbar stadsutveckling finns förståelsen om att detta kräver innovationer och nytänkande. Stadsdelen "ska ta täten i att förverkliga de senaste innovationerna inom klimat, miljöteknik och hållbar utveckling".⁴ Här ska Norra Djurgårdsstaden Innovation vara "ett verktyg för att möta de utmaningar och behov som arbetet med att uppnå miljö- och hållbarhetsmålen i Norra Djurgårdsstaden innebär ...".⁵

Innovation är i dagsläget ett begrepp som ligger på många aktörers läppar – såväl inom näringslivet som inom den offentliga sektorn. Innovationer och innovativitet är termer som historiskt stått i fokus vid diskussioner om näringslivets utveckling. I dag är det ett begrepp som har stor uppmärksamhet i diskussioner om utvecklingen av offentlig sektor och också hur offentlig sektor i än högre grad kan bidra till innovationer i samhällsekonomin i stort.

Innovation är en "nyskapande kombination av olika resurser som tar formen av ett värdehöjande erbjudande som svarar mot en efterfrågan på en marknad. Med resurser avses bl.a. kompetens, såväl forskningsbaserad som erfarenhetsbaserad kompetens".⁶

Regeringen utarbetar för närvarande en nationell innovationsstrategi som kommer presenteras i höst. Det finns tre huvudsakliga motiv som driver behovet av en strategi: de globala utmaningarna, inte minst de miljömässiga, den ökade globala konkurrensen samt den demografiska utvecklingen. Sammantaget kräver detta nya lösningar.

² Formas (2004) Kunskapssammanställning Långsiktigt hållbar stadsutveckling

³ Formas (2004) sid 7

⁴ Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden, sid 11

⁵ VP 2012 sid 3

⁶ Definition enligt SOU2010:56, sid 57

Det blir allt vanligare i dag att anlägga ett brett perspektiv på begreppet innovation. Tidigare låg fokus i hög utsträckning på teknik och tekniska innovationer vilka ofta var varor av olika slag snarare än tjänster. Men innovation sker också i tjänstesektorn, inom såväl offentlig som privat sektor, och i form av sociala innovationer.⁷ Genom ett bredare perspektiv inkluderas såväl produkt- som process och organisationsinnovationer.

Att bidra till innovationer, vilket ligger i NDSIs uppdrag, är dock ingen enkel uppgift. Innovationer uppkommer inte i linjära processer där behov identifieras, idéer föds och utvecklas och därefter genomförs och sprids. Det handlar snarare om iterativa och olika överlappande processer. Det finns heller inga enkla orsakssamband mellan vad som driver och vad som hindrar innovationer. Särskilt utmanande blir givetvis uppdraget om det rör sig om innovationer för ett helt samhällssystem som består av en mängd aktörer och målgrupper med olika behov, om olika tjänster, varor och lösningar. Innovation är också tydligt ett perspektiv som skär genom breda politikområden.

Det är mot denna bakgrund som uppdraget för Norra Djurgårdsstaden Innovation måste utformas.

2.2 Innovationsfrämjande aktörer

Inom OECD har innovationssystem blivit ett viktigt begrepp i utformningen av politik för tillväxt och hållbar utveckling. Begreppet innovationssystem beskriver aktörer i samspel som utbyter och generar ny kunskap vilket påverkar förmågan att skapa innovationer. Detta samspel kan beskrivas utifrån flera perspektiv och nivåer, exempelvis geografiskt (nationellt, regionalt lokalt) eller sektoriellt (bransch).

För att beskriva ett innovationssystem och hur dessa innovationsstödjande aktörer samspelar finns en tradition att tala om triple helix modellen, det vill säga samspelet mellan offentlig sektor, privat sektor och akademi. Numera betonas också quadruple helix då ideell sektor ingår, eller till och med penta helix då även medborgarna inkluderas som ett viktigt perspektiv i ett innovationssystem. Sammanfattningsvis framhåller dessa modeller ett sektorsövergripande perspektiv då relationen mellan aktörer är avgörande i innovationsprocessen.

Traditionellt har innovationspolitiken fokuserat på det offentligas roll som finansiär eller regelsättare för innovation. Under 70- och 80-talet uppmärksammades nätverkens betydelse för innovation och nyckelord som kluster och inkubatorer blev populära, ofta med fokus på teknik- och produktinnovationer. Efter millennieskiftet vidgades begreppet ytterligare till att beskriva det offentligas roll i en dynamisk innovationsprocess som inkluderar både processkapital (exempelvis hur det offentliga möjliggör vision, gemensam kultur och samverkan) och strukturkapital (infrastruktur och resurser).⁸ Idag framhävs också det offentligas roll genom kravställning och innovationsupphandling som viktiga instrument för att främja innovation och för utveckling av nya och befintliga marknader. Dessa inköp kan antingen utgöra en drivkraft för innovation och förnyelse eller verka konserverande.⁹

⁷ Sociala innovationer kan vara en idé eller en metod som syftar till att lösa samhällsproblem på nya sätt. Det kan exempelvis handla om att innovationer som på olika sätt påverkar arbetsförhållanden, utbildning, omsorg och hälsa.

⁸ Tjänsteinnovationer i offentlig sektor – behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens. VINNOVA, sid. 63.

⁹ <http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Strategiska-omraden/Innovationskraft-i-offentlig-verksamhet/Innovationsupphandling/Offentlig-Innovationsupphandling---fragor-och-svar/>

3 Uppdrag och inriktning

I följande kapitel utreds frågan om hur NDSIs uppdrag bör inriktas och utvecklas. Flera alternativa modeller diskuteras och vissa slutsatser och förslag på framtida inriktning utvecklas.

3.1 Nuläge – ambitiöst men otydligt

Sommaren 2009 påbörjades ett arbete för att formulera ett uppdrag för det som skulle utvecklas till NDSI. Under våren 2010 diskuterades ett ärende om ett övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden ("miljöprogrammet") i bland annat exploateringsnämnden och Östermalms stadsdelsnämnd samt i styrelsen för Stockholms Hamn AB.¹⁰ I samband med detta ärende fattade exploateringsnämnden även beslut om ett mål- och styrdokument för NDSI¹¹. I oktober 2010 fattade därefter kommunfullmäktige beslut om det övergripande programmet¹². På hösten 2010 behandlades ytterligare ett ärende i exploateringsnämnden rörande organisation för NDSI.

I miljöprogrammet beskrivs NDSI som:¹³

"...ett verktyg för att utveckla Norra Djurgårdsstaden till en miljöstadsdel i världsklass (...) Norra Djurgårdsstaden Innovation ska vara en arena och mötesplats för klimatpositiv och hållbar stadsutveckling med innovativa utvecklingsprojekt och visning av hållbara lösningar för besökare samt för lärande och kompetensutveckling i dessa frågor. Verksamheten ska spela en roll i samarbetet med Clinton Climate Initiative och andra internationella nätverk av strategisk betydelse för hållbar stadsutveckling. Norra Djurgårdsstaden Innovation ska också vara en mötesplats och resurs för områdets aktörer vid utveckling av hållbara livsstilar och hållbara verksamheter i stadsdelen".

Enligt beslut i exploateringsnämnden är det huvudsakliga syftet med NDSI:¹⁴

- Att vara en mötesplats för att knyta kontakter, planera, genomföra, utvärdera och forska på hållbara lösningar som prövas i Norra Djurgårdsstaden.
- Att främja utveckling och tillämpning av miljöteknik och systemlösningar för hållbar stadsutveckling.
- Att bidra till att visa att Stockholm och Sverige har ett unikt och bevisat kunnande inom hållbar stadsutveckling.
- Att ta emot besöksdelegationer och studiebesök.
- Att vara en plattform för internationellt samarbete och program (såsom samarbetet med Clinton Climate Initiative).

I verksamhetsplanen för 2012 anges följande vision för NDSI¹⁵

¹⁰ Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden, sid 11

¹¹ Exploateringsnämnden, protokoll 4/2010, § 24

¹² Kommunfullmäktige protokoll nr 12, 2010-10-11

¹³ Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden, sid 36

¹⁴ Utredningen visar på olika beskrivningar av syftet med verksamheten. Denna dock från beslut i Exploateringsnämnden 9 december 2010 om tjänsteutlåtande från 25 oktober 2010 som, så vitt vi kan bedöma, är det senaste rörande NDSI som beslutats av nämnd

¹⁵ NDSIs verksamhetsplan för 2012

"Norra Djurgårdsstaden Innovation/Stockholm Royal Seaport Innovation är en internationellt känd arena för innovation, lärande och samarbete inom praktiskt hållbar stadsutveckling".

Det finns en hög grad av komplexitet i NDSIs uppdrag. Intressenter som intervjuats både inom och utom staden betonar vikten av att tydliggöra verksamhetens uppdrag och inriktning samt att förtydliga verksamhetens prioriteringar. Under arbetet med förstudien gjordes följande iakttagelser rörande NDSIs uppdrag.

- Många understryker betydelsen av denna typ av verksamhet (även om man kan ha lite olika uppfattning om vad denna är). Initiativet upplevs som mycket positivt och som ett framsynt initiativ av Stockholms stad. Det saknas dock en tydlig och samstämmig bild av NDSIs syfte och uppdrag. Detta gäller såväl inom staden som i förhållande till externa aktörer. Det är tydligt att NDSI har ett brett anslag och flera syften men detta innebär i sin tur att det upplevs som svårångat. Här kan man ställa sig frågan om det finns anledning att tydliggöra stadens målsättning.
- Ytterligare en otydlighet rör NDSIs roll i förhållandet till NDS. Att NDSI ska vara ett verktyg för att förverkliga ambitionerna om en miljöstadsdel i världsklass är tydligt. Men hur sker detta i praktiken? Vidare finns viss otydlighet i NDSIs roll i förhållande till Världsklassavtalet och till miljöprofileringsarbetet samt till det internationella samarbetet inom ramen för Clinton Climate Initiative. Förväntningar på staden och NDSIs roll i detta samarbete upplevs som något otydlig.
- NDSI bryter till viss del ny mark och Norra Djurgårdsstaden är ett mycket omfattande projekt. Detta innebär att det krävs en viss grad av både tålamod och risktagande. Innovation kräver tid, mod, mandat och långsiktighet.

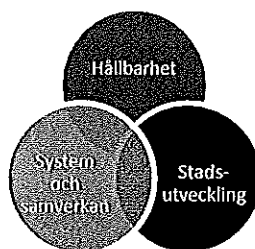
Den bild som framkom under förstudien har bekräftats och förstärkts under arbetet med föreliggande utredning. Det har också tydligt framkommit att det finns många olika uppfattningar om vad en verksamhet som NDSI bör inriktas på och vad som bör ligga i NDSIs uppdrag.

3.2 Vägval

Det unika i NDSI

För att tydliggöra såväl uppdrag som gränssnitt mellan NDSI och annan verksamhet inom och utom staden är det centralt att ringa in det som särskiljer NDSI i förhållande till annan verksamhet – vad är unikt i NDSI?

Intervjuer med den stora grupp intressenter som finns gällande NDSIs verksamhet, pekar på att Stockholms stad har en unik möjlighet att inom Norra Djurgårdsstaden bidra till att driva innovation inom hållbar stadsutveckling. NDSI kombinerar tre viktiga beståndsdelar för att utveckla ett nytt koncept: ett systemperspektiv, fokus på hållbarhet och högt ställda miljömål samt koppling till ett stadsutvecklingsprojekt i stor skala. Det finns många exempel på arbete inom var och en av dessa beståndsdelar. Men i kombination blir NDSI en unik möjlighet att testa och utveckla ett koncept för hållbar stadsutveckling.



Det unika i NDSI

NDS ska bli en miljöstadsdel i världsklass och miljömålen är högt ställda. För att uppnå detta har staden tagit ett helhetsgrepp i utvecklingen där ambitionen är att utveckla samhällslösningar som bygger på ett systemperspektiv och där samverkan och samarbeten är centrala delar. Staden har inte själv rådighet över dessa frågor. Detta helhetsgrepp skapar unika möjligheter att driva såväl produkt- som process- och organisationsinnovationer. NDSI har tidigt identifierats som ett viktigt verktyg i detta arbete och har redan upparbetat ett stort intresse för stadsdelen lokalt, regionalt, nationellt och inte minst internationellt. Detta ger särskilt goda möjligheter att driva utvecklingen framåt och att kommunicera Stockholm som en miljöstad i världsklass. NDSI är därmed ett skyltfönster för Stockholm och för hållbar stadsutveckling.

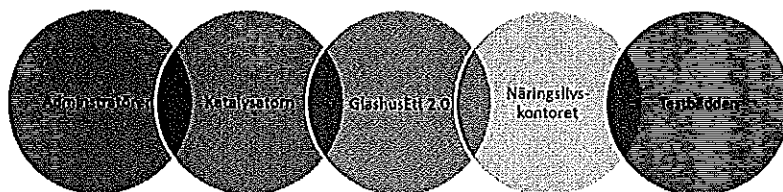
NDSI kan därmed betraktas som en innovation i sig. Inom NDSI utvecklas nya koncept för hur staden driver utvecklingen av en hållbar stadsdel där ömsesidigt lärande sker i samspel mellan en mängd olika aktörer för att driva framgångsrika innovationer, förnyelse och utveckling.

Fem alternativa modeller

Det är tydligt att olika intressenter har skilda uppfattningar om NDSIs inriktning och uppdrag. Dessa skillnader uppstår även inom intressentgrupperna, exempelvis aktörer inom Stockholms stad, stora och små företag, akademi osv.

Här finns ett antal viktiga perspektiv att förhålla sig till. Ett är huruvida fokus ska ligga på att stödja akademiska grundforskning och utveckling, eller på att stödja marknadsnära innovationer. Ett annat perspektiv handlar om huruvida stadens fokus ska ligga på att utveckla struktur (exempelvis i form av resurser och infrastruktur) eller på process (exempelvis i form av samverkan, vision och kultur). Ett tredje perspektiv är huruvida rollen är att bistå med rådgivning eller med finansiering.

Med utgångspunkt i dessa olika uppfattningar har fem alternativa modeller för att tydliggöra NDSIs uppdrag formulerats. Ytterst handlar det om vilken roll som staden generellt och NDSI specifikt ska ha i innovationssystemet för hållbar stadsutveckling.



Administratören I denna modell är NDSI ett verktyg för NDS-projektets, ytterst miljöprogrammets, genomförande på relativt kort sikt genom att bidra med mötes- och konferenslokaler, kontaktuppgifter till företag och akademi nationellt och internationellt samt att arrangera besök och visningar i NDS och administrera det gemensamma varumärket genom att lägga upp information på hemsidan. Stadens mål i fokus och näringslivsutveckling kommer eventuellt på köpet.

Katalysatorn I denna modell är NDSI en drivmotor för samverkan inom hållbar stadsutveckling. Utvecklar koncept och affärsmodeller för samverkan. Är kontakt och knypunkt för FoU-projekt inom och utanför stadens egna organisation. Stödjer främst näringslivet och akademien att navigera i det regionala innovationssystemet genom rådgivning, kommunikation och viss administration. Tar initiativ, identifierar möjligheter, driver på och följer upp. Plattform för marknaden och staden att tillsammans diskutera långsiktiga och

gränsöverskridande utmaningar. Sitter på en bred kunskap om staden och med en god kännedom om innovationssystemets olika delar. En neutral mötesplats för triple helix aktörer. Lika vikt på utveckling för staden, för näringslivet och för akademien.

- GlashusEtt 2.0** I modellen GlashusEtt 2.0 är NDSI ett professionellt nav för besök, möten och showcases för hållbar stadsutveckling. Långsiktigt syfte att bidra till ett ökat lärande för besökare av olika slag – för boende och medborgare i staden, för småföretag med innovativa produkter eller tjänster, för beställare inom staden och för akademi som söker samverkan. Bidrar till utveckling genom att sprida erfarenheter och kontakter internationellt, lokalt och regionalt inom beteenden och förhållningssätt i en hållbar stadsdel – hur lever vi? Lika vikt på utveckling för staden, för näringslivet och för akademien.
- Näringslivskontoret – NDSI** i modellen näringslivskontoret är ett kontor med mål att bidra till fler och växande företag – till utvecklingen av tio internationellt framgångsrika miljöteknikföretag inom 10 år. NDSI utvecklar och marknadsför NDS och Stockholm som centrum för hållbar stadsutveckling. Fokus på svenska småföretagens behov att hitta sina första kunder och att expandera inom hållbar stadsutveckling. Bidrar med lättillgängliga och kostnadsfria tjänster för småföretag genom att anordna mässor, evenemang och matchmaking för företag, byggherrar och staden. Arbetar tätt med företagarföreningar inom staden.
- Testbädden** Som testbädd är NDSI en miljö för företag och akademi att testa produkter och tjänster i tidiga skeden, produkter som står nära forskning och utvecklingsstadiet i innovationsprocessen. Agerar kanal för FoU-projekt och NDS-projektet och byggherrar. Bidrar även med ett demohus på plats i Norra Djurgårdsstaden som fungerar som testmiljö och showroom för ny teknik och nya tjänster inom hållbar stadsutveckling. NDSI deltar aktivt i FoU-projekt. Har även viss egen budget för riskdelning i utvecklingsprojekt.

Genom att välja olika modeller, enskilt eller i kombination, kan NDSIs verksamhet fylla de skilda intressenternas behov och intressen. Ett viktigt perspektiv här är att den valda modellen på ett tydligt sätt bör förhålla sig till verksamhet som bedrivs inom närliggande områden inom och utom staden.

3.3 Slutsatser och förslag rörande uppdrag och inriktning

Utgångspunkten för förslaget nedan är ett behov av att avgränsa NDSIs uppdrag och dess roll i innovationssystemet. Vår bedömning är att visionen och den övergripande inriktningen är rimlig – det är i tillämpningen och i de något otydliga prioriteringarna som de huvudsakliga utmaningarna hittills har funnits. Verksamhetens inriktning föreslås därför fortsättningsvis bygga på tre av de modeller som identifierades ovan: Katalysatorn, GlashusEtt 2.0 samt Näringslivskontoret.

Förslagen gällande uppdrag och inriktning, tillsammans med förslagen gällande strategi och genomförande samt organisation och styrning skall ses som en helhet för att förverkliga visionen och målen för verksamheten.

Bred definition av innovation och praktiskt hållbar stadsutveckling

Vi föreslår att NDSI anlägger ett brett perspektiv på begreppet innovation. Om en alltför snäv definition används, innebär det att fokus läggs på teknik och tekniska aspekter samtidigt som flera utmaningar också rör förhållanden där lösningarna exempelvis står att finna i gestaltning, nya sätt att organisera verksamheter eller i ändrade beteenden, utveckling av livsmiljöer, gestaltning och hållbara livsstilar. Innovationer sker också inom dessa områden, inom såväl

offentlig som privat sektor. Vårt förslag är därför att begreppet innovation inkluderar såväl produktinnovation (inklusive tekniska innovationer), som sociala innovationer och tjänsteinnovationer (exempelvis nya sätt att organisera verksamheter, affärsmodeller, processer, kommunikation och styrning).

Med utgångspunkt i detta breda perspektiv menar vi att NDSI kan betraktas som en innovation i sig. Inom NDSI utvecklas nya koncept för hur staden driver utvecklingen av en hållbar stadsdel där ömsesidigt lärande sker i samspel mellan en mängd olika aktörer för att driva framgångsrika innovationer, förnyelse och utveckling.

Även begreppet hållbar stadsutveckling bör fortsättningsvis ha den breda definition som hittills gällt, det vill säga inkludera ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet.

Behåll, men förankra och bryt ner visionen

Den övergripande visionen för NDSI – att verksamheten ska vara en internationellt känd arena för innovation, lärande och samarbete inom praktiskt hållbar stadsutveckling – ligger väl i linje med Stockholms stads Vision 2030 om att utveckla Stockholmsregionen till en av de mest expansiva regionerna i världen. Den övergripande visionen och inriktningen får starkt stöd i intervjuerna med olika intressenter. Vi ser ingen anledning att ändra visionen. Däremot bör den dels förankras bredare, dels kontinuerligt konkretiseras.

En förankring av en gemensam vision som alla aktörer ställer sig bakom förutsätter att visionen bryts ner i ett antal (inte för många) områden med mål för respektive verksamhetsområde (se följande avsnitt). Därefter kan en tydlig handlingsplan med checklistor utarbetas för att göra uppdraget så konkret och praktiskt som möjligt. Det är centralt att verksamheten bygger på handling och aktiviteter snarare än möten och samverkan som inte har tydliga mål. Det är i operativt handlade och arbete kring identifierade gemensamma utmaningar som ett ömsesidigt lärande sker.

Man kan överväga huruvida ett val är önskvärt rörande hur varumärket kommuniceras, genom Norra Djurgårdsstaden Innovation eller Stockholm Royal Seaport Innovation eller om det fortsatt är lämpligt att använda båda.

Facilitator snarare än genomförare

För att hantera den föreslagna breda definitionen av innovation och hållbar stadsutveckling bör uppdraget och NDSIs roll i innovationssystemet förtydligas och avgränsas. Dessutom bör prioriteringar ske löpande.

Vi föreslår att NDSI även framgent ska utgöra ett verktyg för att möta de utmaningar och behov som arbetet med att uppnå miljö- och hållbarhetsmålen i Norra Djurgårdsstaden innebär genom att utgör en arena för innovation och ett centrum för visning och kommunikation. I detta uppdrag kommer NDSI att fokusera på att vara en facilitator och en katalysator snarare än att vara en genomförare och förvaltare. NDSI fungerar som brobyggare och gränsgångare och utgör den naturliga och neutrala mötesplatsen för en rad aktörer med kunskap och kompetens rörande hållbar stadsutveckling. Verksamhetens inriktning bör därför fortsättningsvis bygga på tre av de modeller som identifierades ovan: Katalysatorn, GlashusEtt 2.0 samt Näringslivskontoret.

Att vara en arena för innovation innebär att NDSI fungerar som en katalysator som initierar, driver och följer upp samverkansprojekt inom hållbar stadsutveckling. NDSI är en spindel i nätet och ett kitt mellan olika aktörer som från olika utgångspunkter deltar i Innovationsprocesser relaterade till hållbar stadsutveckling. Staden kan vara en aktör men det kan också handla om att bidra till att samverkan och samarbeten mellan andra aktörer kommer till stånd. Katalysatorn faciliterar möten, lyssnar in behov, fångar bollar, driver på, sprider information till parterna och stöttar administrativt i projekt med personella resurser (men ej finansiella). En annan viktig roll för katalysatorn är att följa upp initierade projekt över längre tidsperioder. Näringslivsutveckling är ett tydligt perspektiv där insatser leder till fler och växande företag.

Att vara ett centrum för visning och kommunikation innebär att vara nav för att kommunicera erfarenheter och lösningar i Norra Djurgårdsstaden. Här handlar det om att bygga vidare på och utveckla erfarenheterna från Hammarby Sjöstads GlashusEtt. Ett utbyte av erfarenheter och ett ömsesidigt lärande mellan Stockholm och aktuella besökare är en viktig del av detta uppdrag. Uppdraget innebär också att ha ett näringslivsfrämjande perspektiv – besökande delegationer har inte sällan ett kommersiellt intresse för varor, tjänster och lösningar.

Att vara katalysator snarare än genomförare innebär att NDSI inte själva bör vara en aktör i exempelvis forsknings- och utvecklingsprojekt. Rollen innebär i stället att NDSI har kompetens att identifiera relevanta aktörer, i och utanför stadens organisation. NDSI ska heller inte vara en förvaltare av olika typer av insatser – de kan initiera och se till att insatser kommer till stånd. Genomförande och förvaltning bör i huvudsak ske hos relevanta aktörer i och utanför staden.

När det gäller gränssnittet mot NDS-projektet innebär den föreslagna inriktningen att NDSI kan fylla en mer tvärsektoriell funktion som fångar och balanserar flera aktörers perspektiv i innovationssystemet, det vill säga såväl privata som offentliga, akademiska och ideella aktörer. Därmed blir NDSI ett verktyg för att nå de miljömål som har satts för Norra Djurgårdsstaden, men även för andra delar av staden och för fler aktörer i innovationssystemet. NDS roll är snarare att vara kravställare och genomförare. Genom att knyta NDSI nära NDS kan genomförandeprojektet utnyttjas genom att koppla samman individer, kompetenser och idéer med behov och på ett konkret sätt bidra till att skapa nytt.

Successiv breddning av uppdraget

Hållbar stadsutveckling kretsar inte bara kring Norra Djurgårdsstaden. Utvecklingen av stadsdelen utgör visserligen en unik möjlighet att utveckla och testa nya lösningar och att bygga kunskap kring hållbar stadsutveckling. Det finns emellertid potential att utnyttja dessa kunskaper på andra håll i staden, i andra delar av Sverige och även på den internationella marknaden. På kort sikt är det väsentligt att ha en nära koppling mellan projektet NDS och NDSI men över tid bör uppdraget breddas. Målsättningen är att NDSI ska vara den centrala mötesplatsen och forumet för innovation, lärande och samarbete inom hållbar stadsutveckling.

För att spegla NDSIs uppdrag och vision – att vara ett verktyg för att nå målen om en miljöstadsdel i världsklass – bör en ändamålsenlig lokal för verksamheten etableras.

4 Strategi och genomförande

Följande avsnitt behandlar vilken strategi som NDSI bör följa för att genomföra det uppdrag som skisserades i föregående kapitel. Förslag till mål för 2013, 2023 samt 2033 lämnas.

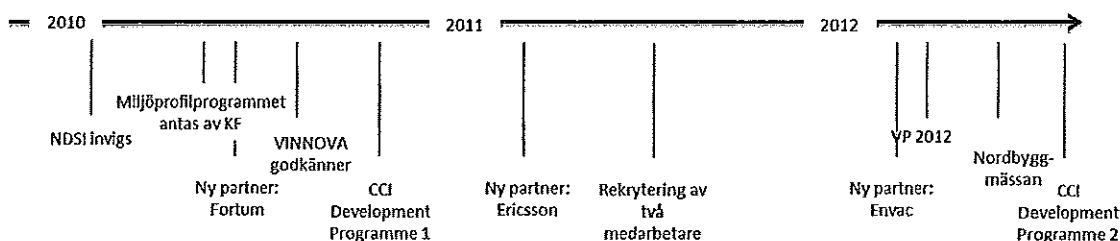
4.1 Nuläge – bred verksamhet

I verksamhetsplanen för 2012¹⁶ beskrivs de övergripande målen med NDSIs verksamhet:

1. att identifiera och synliggöra de utvecklingsbehov som föreligger i NDS
2. att vara mötesplats för att knyta kontakter, planera, genomföra, utvärdera och forska på hållbara lösningar som prövas i NDS
3. att främja utveckling och tillämpning av miljöteknik och systemlösningar för hållbar stadsutveckling i NDS
4. att visa upp och sprida kunskap om miljöteknik och hållbara lösningar som bidrar till att påverka samhällsplaneringen, företag och brukares beteende i hållbar riktning
5. att visa att Stockholm och Sverige har ett unikt och bevisat kunnande inom hållbar stadsutveckling
6. att bidra till att NDS och dess aktörer blir marknadsledande inom hållbar stadsutveckling, miljöteknik och hållbara lösningar
7. att vara föredöme för andra städer och få till stånd internationellt samarbete i form av aktiviteter, samarbetsprogram och projekt

För att nå dessa mål har NDSIs verksamheten delats in i fem verksamhetsområden: 1) Mötesplats & marknadsplats, 2) Innovationsarena, 3) Information, 4) Lärande och 5) Internationellt samarbete

Några av de aktiviteter som har genomförts i dagsläget återfinns i tidslinjen nedan, samt i bilaga 4:



Under arbetet med förstudien gjordes följande iakttagelser rörande NDSIs genomförande av sitt uppdrag i de fem verksamhetsområdena:

- I stor utsträckning har verksamheten hittills varit i en startfas. Detta är rimligt givet att exploateringen av Norra Djurgårdsstaden fortfarande är i ett tidigt skede och endast ett fåtal byggnader ännu är på plats. En hel del aktiviteter har skett men det har också handlat om att bygga upp verksamheten. Det finns en uppfattning bland vissa aktörer att det hittills har hänt för lite inom ramen för NDSI. Någon samlad uppföljning av NDSI och dess verksamhet är inte gjord vilket också minskat möjlighet till insyn.
- Sedan hösten 2011 har dock fler aktiviteter och processer startat. Verksamhetsplanen för 2012 är både omfattande och ambitiös. Aktiviteter som genomförts inom ramen för NDSI är i hög grad uppskattade av deltagare såväl inom som utom staden. Exempelvis internationella aktiviteter såsom Learning Programs och de kompetensprogram som genomförts för byggsektorn samt besöks- och seminarieverksamheten värdesätts.

¹⁶ Verksamhetsplan 2012 – Norra Djurgårdsstaden Innovation, v10. 120301

- Många aktörer efterfrågar mötesplatser för kvalificerade möten och en plattform för att sprida erfarenheter och resultat. Flera har efterfrågat möjligheten att erbjuda ett helhetsperspektiv på såväl stadens verksamhet som på marknadens erfarenheter och utmaningar. NDSI kan vara en tydlig mötesplats för näringsliv, politik och akademi – en neutral arena. Det är dock viktigt att verksamheten inte endast blir ett showroom utan att den kan tillföra ytterligare värden. Det räcker inte att bara jobba med information och kommunikation – det måste även handla om innovation! Bland annat handlar det om att vara en test- och demonstrationsarena eller en katalysator för aktiviteter eller aktörer som inte har egen livskraft initialt.
- Det finns en stor potential i den arena som NDSI utgör, och det finns höga förväntningar både inom och utanför staden. Bland annat finns stora förväntningar på hur staden kan driva utveckling genom att vara en tuff kravställare på leverantörer.
- Det är angeläget att verksamheten vid NDSI tydligt kompletterar andra verksamheter inom Stockholms stad. Det handlar bland annat om att verksamheten i Hammarby Sjöstad och i Kista Science City.

Den bild som framkom under arbetet med förstudien har bekräftats och förstärkts under arbetet med föreliggande utredning. Det har också tydligt framkommit att det finns många olika uppfattningar om vilka aktiviteter som bör prioriteras inom NDSI. Det finns även en splittrad bild av vilka resultat som ska uppnås och vilken den primära målgruppen är.

4.2 Slutsatser och förslag rörande strategi och genomförande

Vår bedömning är att tolkningen av det övergripande uppdraget har varit både ambitiöst och generöst. Målen för verksamheten har snarare breddat såväl inriktning som målgrupp snarare än att konkretisera och tydliggöra uppdraget på kort och på lång sikt.

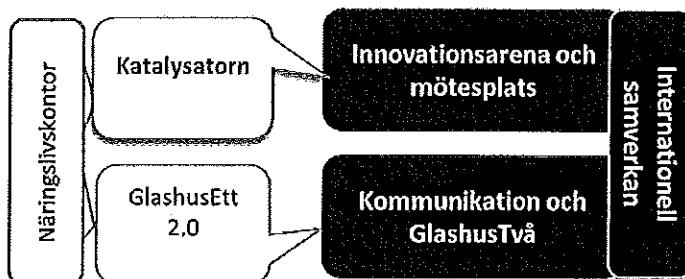
Det är angeläget att NDSIs övergripande uppdrag och inriktning successivt utvecklas och förfinas i strategi och genomförande. Utvecklingsområden definieras, utformas och tidssätts, i en iterativ process tillsammans med relevanta aktörer (se kapitel 5). Utgångspunkten är en tydlig koppling till de operativa delarna av NDS-projektet. NDSI bidrar till att relevanta aktörer förs samman för att i samverkan i konkreta aktiviteter identifiera lösningar etc. Samverkan har i allmänhet inget egenvärde utan det är i de konkreta resultaten som bidraget till att uppnå miljömålen i Norra Djurgårdsstaden sker. Samverkan bör också ske med andra aktuella initiativ som rör innovationsfrämjande verksamheter, exempelvis Open Lab.

För att nå visionen om att NDSI ska vara en internationellt känd arena för innovation, lärande och samarbete inom praktiskt hållbar stadsutveckling föreslår vi två huvudsakliga verksamhetsområden: Innovationsarena & mötesplats samt Kommunikation & GlashusTvå. Att antalet verksamhetsområden har skurits ned från dagens fem områden ligger väl i linje med att öka kommunikerbarheten kring NDSIs uppdrag och därmed öka förståelsen för inriktningen. Båda områdena bör innehålla mål och mätbara indikatorer.



Förslag till verksamhetsområden

Dessa två verksamhetsområden kombinerar uppdragets inriktning att vara katalysator, GlashusEtt 2.0 och näringslivskontor genom att dels utgöra arena för innovation, dels ett centrum för visning och kommunikation inom hållbar stadsutveckling enligt figuren nedan.



Verksamhetsområden i förhållande till föreslagen inriktning

Vår bedömning är att det internationella perspektivet bör genomströmma samtliga verksamhetsområden snarare än att utgöra ett särskilt verksamhetsområde. Ett viktigt arbete inom verksamhetsområdet internationellt samarbete har hittills varit samverkan inom ramen för Clinton Climate Initiative (CCI). CCI har på senare tid verksamhetsmässigt knutits nära C40 (Climate Leadership group). Även fortsättningsvis kommer CCI och C40 vara viktiga plattformar för internationellt samarbete och vi bedömer att NDSI fortsatt kommer att fylla en viktig roll i det praktiska genomförandet.

Ansaret för att samordna stadens arbete med C40 ligger i dagsläget på SLK (internationella enheten). Givet närmandet av CCI och C40 kan det sannolikt finnas synergier att även det förstnämnda samordnas på SLK. Det är således angeläget att ansvarsfördelningen mellan NDSI och SLK tydliggörs.

Verksamhetsområde: Innovationsarena & mötesplats

Målgruppen för verksamhetsområdet innovationsarena & mötesplats är aktörer med kunskap och kompetens att driva frågor relaterade till hållbar stadsutveckling inom näringsliv, akademi och offentlig sektor, såväl stadens förvaltningar och bolag som nationella myndigheter som exempelvis Energimyndigheten och VINNOVA. Verksamhetsområdet innebär att staden vidareutvecklar sin modell för att vara katalysator för att fler innovationer utvecklas och används inom ramen för NDS-projektet, men även till staden som helhet och i förlängningen även nationellt och internationellt. Samspelet mellan aktörerna i innovationssystemet för hållbar stadsutveckling är centralt i arbetet. Genom att utnyttja möjligheterna som NDS-projektet tillför genom kravställning och genomförande, kopplar NDSI samman individer, kompetens och idéer med behov i ett gemensamt lärande. NDSI bidrar på så sätt till att skapa innovationer och nya lösningar. NDSI underlättar möten, fångar bollar, driver på och sprider information. NDSI kan också stötta projekt med personella resurser men inte med finansiella. En löpande uppföljning och utvärdering av insatserna är av stor vikt för att utveckla verksamhetsområdet.

Vision för 2033

NDSI är världens främsta exempel på en innovationsarena för hållbar stadsutveckling där spetslösningar utvecklats med såväl kommersiella framgångar som tydlig samhällsnytta till följd.

Mål för 2023

- Verksamheten inom NDSI bidrar till Stockholms stads långsiktiga arbete att vara en växande hållbar storstad i världsklass med goda förutsättningar för nya och växande företag.
- NDSIs uppdrag och de aktiviteter som genomförs inom ramen för NDSI, bidrar på ett tydligt sätt till att utveckla NDS till en miljöstadsdel i världsklass.

- NDSIs intressenter upplever stor nytta av NDSI och deltar aktivt i samverkansprojekt och aktiviteter.
- Stadens förvaltningar och bolag, näringsliv och ideell sektor etablerar sig i Norra Djurgårdsstaden

Mål 2013

- NDSI är väl känt och dess uppdrag förankrat bland berörda aktörer.
- NDSI har en transparent och väl känd partnermodell.
- NDSI utgör den naturliga arenan där hållbar stadsutveckling diskuteras.
- NDSI utgör en neutral mötesplats där aktörer inom prioriterade områden diskuterar hur arbete sker bäst och mest effektivt tillsammans och var för sig.
- NDSI utgör en attraktiv mötesplats för beställare och leverantörer av produkter och lösningar som efterfrågas inom ramen för exploateringsprojekten i Norra Djurgårdsstaden.
- NDSI har utvecklat god kompetens rörande innovationsupphandling och innovationsvänlig upphandling i syfte att kunna agera stöd för verksamhetens intressenter.

Förslag på aktiviteter under 2013:

- Utveckla affärsmodell för möten/forum.
- Utveckla en modell för uppföljning, som förslagsvis bygger på den modell som KTH utvecklar för uppföljning av miljöprogrammet.
- Utarbeta ansvarsfördelning rörande CCI och C40 mellan NDSI, SLK och andra delar av staden.
- Arrangera ett "storforum" kring hållbar stadsutveckling där breda intressentgrupper möts och diskuterar både långsiktiga visioner och konkretiserar dessa.
- Arrangera 3-4 möten/forum för att diskutera behov och innovativa lösningar med utgångspunkt i NDS-projektets behov (obs! inte traditionell mäsas).
- Initiera och utgör plattform för 1-2 pilotprojekt rörande tjänsteutveckling inom ramen för aktuella markanvisningar där NDSIs intressenter deltar.
- Genomföra tävling inom relevanta teman för att sprida kunskap och generera engagemang.
- Genomföra marknadsanalyser inom utvalda teknik- och tjänsteområden (med utgångspunkt i de behov NDS-projektet har).

Verksamhetsområde: Kommunikation & GlashusTvå

Målgruppen för detta verksamhetsområdes är i ett kortare perspektiv näringsliv, akademi och stadens förvaltningar och bolag. Relevanta aktörer inom näringsliv och akademi kan vara av olika karaktär regionalt, nationellt och internationellt. Boende, nyinflyttade, stockholmare och turister är inte primära målgrupper på kort sikt. Verksamhetsområdet kommunikation & GlashusTvå innebär att vara ett centrum för att kommunicera och visa erfarenheter och lösningar i Norra Djurgårdsstaden till andra organisationer inom och utom stadens och Sveriges gränser. Verksamheten bygger på erfarenheter från Hammarby Sjöstad.

Vision för 2033

- NDSI är den naturliga entrén till betydande och unik kunskap och kompetens rörande hållbar stadsutveckling.

Mål för 2023

- NDSIs modell för samverkan inom hållbar stadsutveckling har spridits till ett flertal andra organisationer internationellt
- NDSI är ett viktigt verktyg för att Norra Djurgårdsstaden ska uppfattas som en miljöstadsdel i världsklass bland boende och verksamma i stadsdelen.
- NDSI är ett viktigt verktyg för att Norra Djurgårdsstaden ska uppfattas som en miljöstadsdel i världsklass med djup kunskap om praktiskt hållbar stadsutveckling internationellt.

Delmål för 2013

- NDSI är väl känt och dess uppdrag förankrat bland berörda aktörer.
- NDSI utgör en naturlig och attraktiv arena där hållbar stadsutveckling diskuteras.
- NDSI är ett professionellt och attraktivt centrum för besök från internationella och nationella delegationer, media och press där ett ömsesidigt utbyte och lärande sker.
- NDSI har en väl fungerande modell för spridning av erfarenheter i digitala kanaler rörande pågående projekt, delresultat och samarbeten inom ramen för hållbar stadsutveckling och NDSIs verksamhet.
- NDSI har en väl fungerande modell för spridning av erfarenheter och kunskap om hållbar stadsutveckling generellt och NDS-projektet i synnerhet, genom föreläsningar, seminarier och hearings.
- NDSI har utvecklat en modell för samarbete med SBR.
- Utveckla en modell för uppföljning, som förslagsvis bygger på den modell som KTH utvecklar för uppföljning av miljöprogrammet.

Förslag på aktiviteter under 2013:

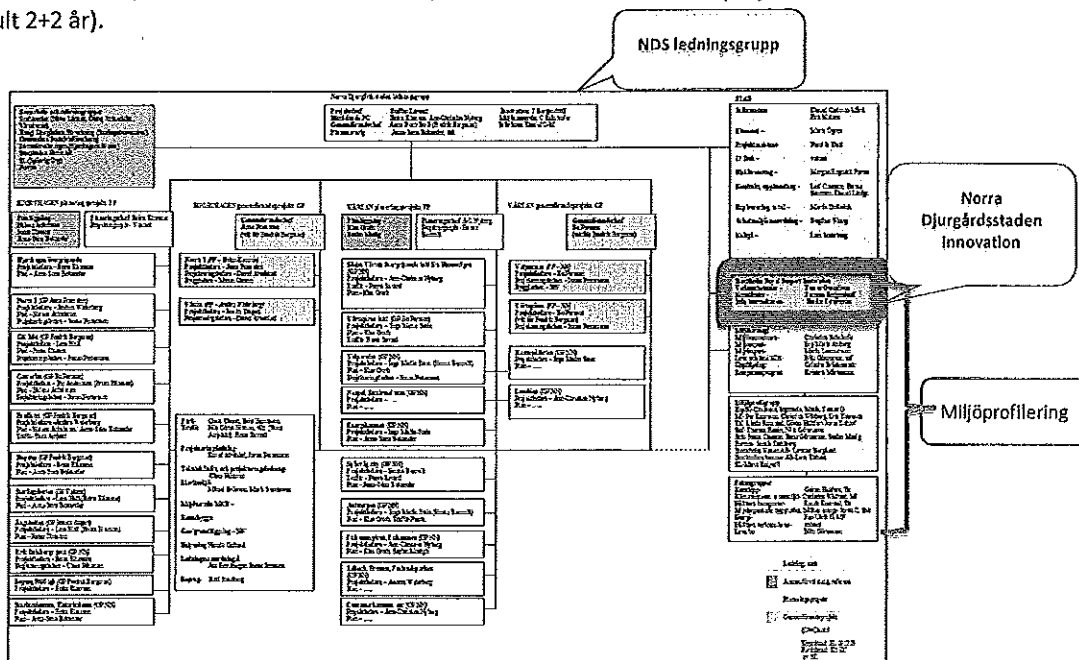
- Utarbeta plan för hur verksamheten från GlashusEtt ska integreras i NDSI.
- Installera verksamheten i en ändamålsenlig lokal för professionella besök och visningsverksamhet
- Utarbeta indikatorer för uppföljning av verksamheten vid NDSI.

5 Organisation och styrning

I detta kapitel utreds frågan kring hur verksamheten vid NDSI bör organiseras och styras utifrån det uppdrag och inriktning som föreslagits ovan. Som tidigare nämnts utgör förslagen rörande uppdrag & inriktning, genomförande & strategi tillsammans med förslagen nedan kring organisation & styrning en helhet. Tillsammans bidrar de till att visionen och målen för verksamheten kan förverkligas.

5.1 Nuläge – osäker styrning

NDSI utgör en del av organisationen för Norra Djurgårdsstaden som lyder under exploateringskontorets avdelning för Stora Projekt. NDS-projektet har en projektchef vid exploateringskontoret som är sammankallande för NDS ledningsgrupp där även NDSIs verksamhetskoordinator ingår. NDSIs organisation består av följande personella resurser: en verksamhetsledare, en verksamhetskoordinator, en kommunikatör samt en projektkoordinator (konsult 2+2 år).



Norra Djurgårdsstadens projektorganisation

Under arbetet med förstudien gjordes följande iakttagelser rörande styrning och organisation.

- Det förefaller finnas vissa utmaningar gällande styrningen av verksamheten. Projektet drivs exempelvis inte inom ramen för stadens projektstyrningsmodell och uppföljningen är begränsad. Detta medför givetvis svårigheter för såväl styrning som uppföljning.
- Den styrgrupp som skulle ha etablerats för NDSI har inte kommit till stånd. I viss utsträckning kompenseras detta av att frågor rörande NDSI kan hanteras i styrgruppen för NDS men bilden är att dessa frågor kommer i skymundan till förmån för de mer omfattande exploateringsfrågorna. Det är således angeläget att det etableras en styrgrupp för NDSI.
- NDSI är i dag primärt kopplat till exploateringskontoret. Verksamheten upplevs som lite av en främmande fågel inom kontoret. Styrgruppen med bredare representation från staden har inte kommit till stånd. Ett tydligt stadsövergripande perspektiv saknas i stor utsträckning i dag vilket är olyckligt. Här handlar det både om att utnyttja stadens samlade kompetens

och resurser, och om att stora delar av staden kan dra nytta av verksamheten och dess resultat.

- Det råder viss otydlighet vad gäller roller och ansvar. Det gäller såväl inom NDSI som i förhållande till NDS-projektet i stort samt till miljöprofileringsarbetet.
- NDSIs organisation har stärkts genom resurstillskotten sommaren 2011. Många aktörer upplever att organisationen fram till dess varit underbemannad men att det nu finns stärkta förutsättningar för verksamheten.
- I dagsläget finns en hög grad av personberoende i verksamheten samtidigt som verksamheten är placerad i en av fackförvaltningarna. Detta innebär en utmaning för att uppnå det stadsövergripande perspektiv som är önskvärt.
- Det finns ett stort intresse från många aktörer att delta i NDSIs verksamhet men det råder en otydlighet rörande hur stadens erbjudande ser ut och vad som förväntas av olika deltagande aktörer. Att förtydliga samarbetspartners erbjudande och åtagande är också av stor vikt. Hur kan man agera gemensamt för att uppfylla stadens målsättningar med NDS? Vidare är det angeläget att tydliggöra strategin rörande samverkanspartners och kriterier för hur partners identifieras.

Bilden från förstudien har överlag bekräftats och förstärkts under arbetet med föreliggande utredning. Det har också tydligt framkommit att det finns många olika uppfattningar om hur en verksamhet som NDSI bör organiseras och styras. Till viss mån hänger detta samman med olika intressenters skilda uppfattning om vad som bör ligga i NDSIs uppdrag där bland annat kopplingen till NDS-projektet är en viktig faktor.

När det rör organisation finns en huvudsaklig skilljelinje mellan intressenter som anser att NDSI organisatoriskt även fortsättningsvis bör tillhöra exploateringskontoret och vara nära kopplat till NDS-projektet och de som anser att NDSI bör ha en något friare roll och organisatoriskt ligga utanför exploateringskontoret. Detta resonemang utesluter dock inte en nära koppling till NDS-projektet.

Vad gäller styrning så har inte minst avsaknaden av prioriteringar i verksamheten lyfts fram. Styrgruppen för NDS upplevs generellt inte kunna kompensera för avsaknaden av en dedikerad styrgrupp för NDSI.

5.2 Vägval

För att avgöra vilken organisationsform som är mest ändamålsenlig krävs vissa ställnings- taganden (se även bilaga 6). Valet av organisationsform måste grundas i huvudmannens intentioner med verksamheten. Man behöver exempelvis ta ställning till frågor som:

- Vilket syfte har verksamheten? (Är avsikten primärt att stödja ett visst ändamål, driva "affärsmässig" verksamhet eller ta tillvara huvudmannens/-männens intressen?)
- Vilket inflytande och kontroll vill huvudmannen ha?
- Vilken roll och medverkan är tänkt för andra huvudmän?
- I vilken utsträckning krävs samverkan med andra intressenter?
- Hur är verksamheten tänkt att finansieras?
- Vilket tidsperspektiv planeras för verksamheten?
- Finns särskilda hänsyn att ta ställning till som juridiska eller skattemässiga möjligheter och begränsningar?

Det är tydligt att syftet med NDSIs verksamhet är att främja utvecklingen inom hållbar stadsutveckling och bidra till att uppfylla målen för NDS om en miljöstadsdel i världsklass. Detta ska bland annat ske genom att vara en arena och mötesplats. Vidare finns en uttrycklig ambition om att inkludera såväl näringsliv som akademi i ett "triple helix" perspektiv. Även tidsperspektivet är tydligt uttryckt – denna verksamhet är tänkt att bedrivas långsiktigt.

Det finns tre huvudsakliga alternativ att organisera arbetet i NDSI framgent.

1. Verksamheten är kvar exploateringskontoret som en del av NDS-projektet.
2. Verksamheten bedrivs i aktiebolagsform.
3. Verksamheten bedrivs inom ramen för en stiftelse.

Det finns fördelar- och nackdelar med samtliga alternativ. Nedan presenteras dessa i form av en enklare SWOT-analys av respektive vägval.

Kvar i exploateringskontoret

Ett första alternativ är att även fortsättningsvis bedriva verksamheten som en del av organisationen för Norra Djurgårdsstaden där NDSI utgör en del av miljöprofileringsarbetet. En viktig styrka med en sådan lösning är den nära kopplingen som finns till NDS-projektet i stort. Det är exploateringskontoret som är ansvarig för att driva exploateringen av Norra Djurgårdsstaden och nå de miljömål som fullmäktige beslutat om i miljöprogrammet 2010. Om NDSIs verksamhet flyttas från exploateringskontoret riskerar denna koppling att försvagas.

Styrkor - Nära koppling till NDS-projektet och det starka varumärket. - Uppbyggnadsfas avklarad – nu dags att skörda frukterna. - Finansieringen av verksamheten är tydlig (via NDS).	Svagheter - Svagare stadsövergripande perspektiv. - Exploateringskontoret inte vana att arbeta med denna typ av aktiviteter, bl.a. begränsad erfarenhet av näringslivs-utveckling. - Svårt att inkludera externa partners i styrningen (kan endast vara rådgivande). - Viss friktion såväl mellan NDS och NDSI som i förhållande till andra delar av staden.
Möjligheter - Tydligare del av miljöprofilerings-arbetet och i förverkligandet av stadens kravställning. - Utnyttja exploateringskontorets sakkompetens. - Genom etablering av styrgrupp stärka stadsövergripande perspektiv och genom referensgrupper även externa partners.	Hot - Andra forum och organisationer är huvudsakliga plattformar för att diskutera hållbar stadsutveckling. - Uppdraget är vidare än NDS och därför behövs en bredare plattform än exploateringskontoret. - Kvar i samma organisation innebär ingen förändring.

Aktiebolag

Ett annat alternativ att organisera verksamheten är att driva verksamheten i en aktiebolagsform. Då finns tydligare möjligheter för staden att inkludera externa partners i verksamheten, såväl akademi som näringsliv. Att driva verksamheten i aktiebolagsform kan också underlätta en tydligare resultatorienterad verksamhet.

Styrkor • Tydliga ansvar och roller underlättar styrning. • Tydligare resultatorientering (behöver dock inte vara vinst-drivande). • Externa partners i styrelse. • Friare roll gentemot staden.	Svagheter • Allt för förknippat med affärsdrivande verksamhet? • Styrning sker genom styrelsen, ägaren kan inte "direktstyra". • Förlorar i kontroll i jämförelse med kvar i förvaltningen. • Finansieringen kan utgöra problem.
Möjligheter • Ökade krav på samverkan inom det innovationspolitiska området. • Knyta till sig tunga aktörer i staden, akademien och näringslivet. • Neutral brobyggare och gränsgångare.	Hot • Allt för stort avstånd till NDS-projektet. • Svårt att hitta "rätt" placering i eller utanför staden?

Stiftelse

Ett tredje alternativ är att bedriva verksamheten i form av en stiftelse. Stiftelseformen innebär bland annat möjligheten att med utgångspunkt i stiftelseurkunden, ha ett långsiktigt perspektiv där verksamhetens inriktning inte ifrågasätts. Vidare kan staden tillsammans med externa aktörer vara stiftare och på så sätt skapa förutsättningar för ett långsiktigt engagemang.

Styrkor • Externa partners bland stiftare och i styrelse. • Långsiktigt perspektiv – inriktning ifrågasätts ej. • Skattemässiga fördelar i fall av överskott. • "Institutionell" prägel ger ökad trovärdighet. • Stor handlingsfrihet inom ramen för stiftelseurkunden. • Friare roll gentemot staden.	Svagheter • Svårt att ompröva eller utveckla verksamheten. • Primäre huvudmannen har viss svårighet att påverka verksamheten – "Lever sitt eget liv". • Svårt att likvidera en stiftelse. • Kräver större stiftelsekapital (kan ej ha stiftelser beroende av årliga bidrag). • Förlorar i kontroll i jämförelse med kvar i förvaltningen.
Möjligheter • Ökade krav på samverkan inom det innovationspolitiska området. • Knyta till sig tunga aktörer i staden, akademien och näringslivet. • Neutral brobyggare och gränsgångare.	Hot • Kapitalförsörjningsförordningen utmaning för universiteten. • Allt för stort avstånd till NDS. • Stiftelser ligger inte i tiden.

5.3 Slutsatser och förslag rörande organisation och styrning

Följande slutsatser kan dras rörande faktorer som är angelägna att ta hänsyn till när det gäller framtida organisation och styrning av verksamheten.

- Det är angeläget att den framtida organisationen för NDSI får en bredare förankring än den har i dagsläget, såväl inom som utom staden.
- Organisationen måste i högre grad spegla uppdraget och då ha en breddad näringslivskompetens och ett tydligare stadsövergripande perspektiv.
- I styrelsen/styrgruppen bör tongivande aktörer med reell makt och reellt intresse för frågor kopplade till hållbar stadsutveckling finnas representerade. Det är av stor vikt att representanter för byggherrar finns med.
- En framtida organisation måste ha en tydlig koppling till NDS-projektet.
- Styrelsen/styrgruppen bör inkludera aktörer från samtliga delar av triple helix.
- Styrelsen/styrgruppen bör stå för de övergripande och långsiktiga visionerna och löpande prioritera i verksamheten och utveckla denna.
- Den operativa ledningen kan därefter tillsätta arbetsgrupper eller liknande som arbetar vidare med frågor som är prioriterade. Här är det helt centralt med engagerade deltagare ("eldsjälar").

Ovan framhålls att det är angeläget att valet av organisationsform grundas i huvudmannens intentioner med verksamheten. I bilaga 6 återfinns en PM där olika alternativ för organisering av Norra Djurgårdsstaden Innovation diskuteras. I detta PM läggs fokus på alternativen stiftelse och bolag och inte på att fortsatt ha verksamheten kvar i exploateringskontoret.

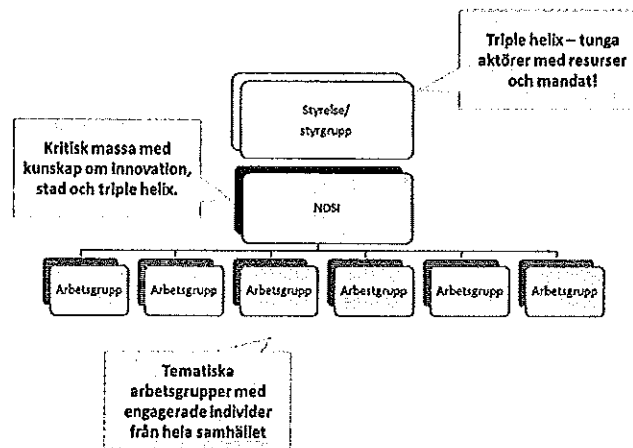
Framtida organisation

Vi föreslår att verksamheten inom NDSI drivs under aktiebolagsliknande former. Genom att lyfta ur verksamheten ur exploateringskontorets linjeorganisation kan NDSI få en något friare roll samtidigt som externa aktörer knyts till verksamheten. Vi uppfattar också att förutsättningarna för staden att styra verksamheten är goda med en sådan lösning. För att kunna fylla uppgiften som verktyg för att nå satta miljömål i NDS och för att driva innovationsverksamhet krävs kompetens och kunskap från en rad olika områden där kompetens behöver hämtas såväl inom som utom staden. Ett bolag ger goda förutsättningar att få in aktörer från samtliga delar av triple helix i den strategiska ledningen. Dessutom ser vi att det finns ett värde i att omorganisera verksamheten för att visa på nystart och omtag.

Den exakta utformningen av organisationen bör utredas närmare där det är möjligt att överväga olika former av övergångslösningar. Centralt är dock en nära knytning till NDS-projektet samtidigt som en bredare förankring krävs i samtliga delar av triple helix.

Styrning

Det är av stor vikt att verksamheten har bred kompetens och en ändamålsenlig bemanning. Styrgruppen/styrelsen bör ha representanter från tongivande aktörer inom triple helix. Som vi diskuterade ovan, är en trend att vidga begreppet och lyfta fram quadruple helix – det vill säga att förutom offentlig sektor, näringsliv och akademi se det civila samhället som en betydelsefull aktör i samverkan för innovationer och utveckling. I exempelvis arbetsgrupper finns det stort värde att också inkludera deltagare från det civila samhället. I styrningen av verksamheten ser vi dock aktörer från ett något snävare triple helix perspektiv.



Förslag på styrmodell

I styrelsen/styrelsen bör representanter från Stockholms stad, från näringslivet (inklusive byggherrar) och från akademien vara representerade. Gruppen bör inte vara allt för stor, cirka 5-6 ledamöter är sannolikt ändamålsenligt. Detta är centralt för att bygga ett genuint engagemang och åtagande från de olika aktörerna att gemensamt driva frågor kopplade till hållbar stadsutveckling. Styrelsen/styrelsen har i uppdrag att ansvara för att övergripande och långsiktiga visioner för verksamheten utvecklas och besluta om prioriteringar. Gruppen identifierar löpande områden för insatser och tillsätter strategiska arbetsgrupper som arbetar vidare med konkreta frågor.

I dessa arbetsgrupper deltar aktörer utifrån ett intresse och engagemang i den specifika frågan. Arbetsgrupperna karaktäriseras av handlingsinriktat arbete för att nå lösningar på olika frågor. Teman för dessa arbetsgrupper utvecklas kontinuerligt. Det är dock angeläget att dessa arbetsgrupper inte överlappar verksamheten inom de sju fokusgrupper som drivs inom miljöprofileringen. Det är således viktigt att en koordinering sker mellan dessa aktiviteter. En avgörande skillnad är dock att avsikten med dessa strategiska arbetsgrupper är att engagera aktörer från såväl offentlig förvaltning som näringsliv och akademi. Även aktörer från det civila samhället kan delta i dessa arbetsgrupper.¹⁷

Kompetenskrav och bemanning

Idag består den operativa ledningen och kansliet vid NDSI av fyra personer. Vid årsskiftet 2013/2014 kommer verksamheten vid Glashuset att föras över till exploateringskontoret. Där finns i dagsläget två personer anställda samt vid visningar kan ytterligare resurser från staden tas i anspråk.¹⁸ Vårt förslag är att dessa resurser och den kompetens de medför tillförs NDSI.

När det gäller dimensioneringen av verksamheten är det i detta skede svårt att exakt avgöra nivån. Dagens bemanning med fyra anställda/konsulter kan exempelvis jämföras med Kista Science City och Stockholms Science City som vardera har cirka fem personer anställda och ett antal konsulter/projektanställda. Givetvis är dessa organisationers verksamheter inte identiska med den som föreslås inom NDSI men båda har en viktig roll som facilitator inom sina respektive områden. Detta indikerar ett behov av något stärka resurser på sikt för NDSI.

¹⁷ Enligt proposition 2009/2010:55, En politik för det civila samhället används begreppet det civila samhället i betydelsen av en arena, skild från staten, marknaden och det enskilda hushållet, där människor, grupper och organisationer agerar tillsammans för gemensamma intressen. Inom det civila samhället verkar bland annat ideella föreningar, stiftelser och registrerade trossamfund, men även nätverk, uppdrag och andra aktörer.

¹⁸ Dessa är anställda i Stockholm Vatten, verksamheten finansieras dock till lika delar av Stockholm Vatten, Exploateringskontoret samt Fortum.

Vad gäller behov av kompetens för att driva NDSIs verksamhet ser vi stor betydelse av att kompetens från hela samhället, det vill säga både rörande staden och den offentliga sektorn, från näringslivet samt akademien. Särskilt viktigt ser vi att fokus på att kompetensen för att driva näringslivsutveckling finns representerad i den nya organisationen. Detta skulle kunna åstadkommas genom ett närmare samarbete med Stockholm Business Region som har stark kompetens inom såväl miljöteknik som byggsektorn.

Det är helt avgörande att det finns en mycket stark koppling mellan NDS-projektet och den nya verksamheten. Uppgiften att vara ett verktyg för att utveckla Norra Djurgårdsstaden till en miljöstadsdel i världsklass är fortfarande utgångspunkten för verksamheten. Denna koppling åstadkoms genom en tydlig styrning av verksamheten, såväl av den nya verksamheten som av NDS-projektet. Det är också angeläget att personer från det nya bolaget deltar i arbetsgrupper och liknande aktiviteter, som drivs inom ramen för NDS-projektet. På samma sätt är det viktigt att personer i NDS-projektet deltar i NDSIs verksamhet. Personrörlighet är ett effektivt sätt att överföra kunskap och kompetens mellan olika verksamheter och för att öka förståelsen för olika behov. Till viss del bör detta byggas in i organisationen och formaliseras i styrningen.

6 Finansiering

6.1 Nuläge – staden och partners i samverkan

Finansiering av NDSI sker idag dels via NDS-projektet, dels via finansiering från samarbetspartners inklusive VINNOVA. För verksamheten 2012 har NDSI finansiering från NDS-projektet på knappt 9 miljoner. Budgeten fördelar sig enligt följande. Viktigt att notera är dock att detta är första året som NDSI gjort budget fördelat på de olika verksamhetsområdena. I samband med T2 kommer ny prognos att upprättas. Indikationerna är att samtliga medel inte kommer att förbrukas under 2012.

Budget	Tkr
Mötes- och marknadsplats	475
Innovationsarena	470
Information	470
Lärande	475
Internationellt samarbete	470
Administration	4 135
Kommunikation	2 250
Summa	8 745

Till denna finansiering kommer partnerfinansiering om 1,55 miljoner samt ytterligare 10 miljoner från VINNOVA (se vidare kapitel 7). Enligt avtalen med partners ska medlen "främst täcka kostnader för gemensam information, uppföljning av projekt och pilotprojekt/aktiviteter". Hittills har dessa medel främst använts till aktiviteter inom tre verksamhetsområden: Mötes- och marknadsplats, Administration och Kommunikation. Exempelvis har partnermedel använts för att finansiera kostnader relaterade till deltagandet i NordBygg-mässan.

VINNOVAs medel går till aktiviteter inom de fyra komponenter som projektet är uppbyggt kring: 1) innovationskatalysator för hållbara lösningar, 2) Innovation för hållbara livsstilar, livskvalitet och lycka, 3) Internationellt samarbete för lärande, innovation och teknologisamarbete samt 4) Innovationsprojekt.

När GlashusEtts verksamhet överförs till exploateringskontoret vid årsskiftet 2013/2014, finns det anledning att diskutera finansieringsmodellen. I dagsläget har GlashusEtt en finansiering på ca 3,6 miljoner där 1/3 finansieras från vardera exploateringskontoret, Stockholm Vatten och Fortum. Dessutom har verksamheten cirka 50 000 kr i intäkter från avgifter man tar från vissa internationella grupper (2500 kr per delegation inklusive moms).

6.2 Slutsatser och förslag på finansiering

Vårt förslag grundar sig dels på verksamhetens inriktning och strategi för genomförande dels på förslaget avseende organisation och styrning. Enligt förslagen i avsnitten ovan ser vi att en förstärkt bemanning krävs för att nå de mål som är satta för verksamheten. Det kan finnas anledning att överväga att stärka NDSIs operativa ledning och kansli vilket skulle kräva en utökad finansiering.

Förslaget rörande inriktning av verksamheten innebär emellertid inte krav på avsevärt utökad budget för verksamheten vilket hade varit fallet i den mån NDSI skulle bedriva inkubator-verksamhet, tillhandahålla riskkapital eller andra mer resurskrävande aktiviteter. De största kostnaderna kommer enligt förslaget att utgöra kostnader för löner och lokaler, att anordna mötesplatser och en professionell besöksverksamhet ur ett nationellt och internationellt perspektiv.

Inledningsvis bör finansiering av NDSI ske genom NDS-projektet. En viss del av NDSIs finansiering kommer enligt denna modell även fortsättningsvis från NDSIs intressenter. Därtill kommer även mer begränsade intäkter från delegationer och besökare. Vi anser också att möjligheterna för fortsatt finansiering från VINNOVA eller andra offentliga finansiärer av innovationsverksamhet bör undersökas.

7 Intressenter

I detta kapitel beskrivs NDSIs intressenter översiktligt. Intressenter definieras här som de grupper eller aktörer som på ett direkt eller indirekt sätt berörs eller är aktiva i verksamheten vid NDSI. Detta kan jämföras med begreppet målgrupp, som snarare beskriver de grupper eller aktörer som verksamheten vill nå med sin verksamhet (målgrupperna berörs i kapitel 4).

7.1 Nuläge – många intressenter men färre partners

Verksamheten vid NDSI har en mängd intressenter inom och utanför stadens egna organisation. Det finns en uttalad ambition att verksamheten ska karaktäriseras av "triple helix", det vill säga ett nära samarbete mellan akademin, näringslivet och staden. I ärendet rörande organisation som behandlades i exploateringsnämnden hösten 2010 framgår bland annat att dels en styrgrupp/samverkansgrupp, dels ett samverkansforum skulle bildas med intressenter från staden, akademi och näringsliv.¹⁹ Dessa har emellertid inte kommit till stånd.

Inom stadens finns intressenter i fackförvaltningar, främst exploateringskontoret och NDS-projektet, stadsbyggnadskontoret, miljöförvaltningen och trafikkontoret samt Östermalms stadsdelsförvaltning. Utanför staden finns betydande intressentgrupper såsom miljöteknikföretag, byggherrar, forskare och andra som arbetar med frågor relaterade till hållbar stadsutveckling. En uttalad ambition är att ett urval av dessa intressenter också ska utgöra partners i verksamheten.

I förstudien konstaterades att det finns ett stort intresse från många aktörer att delta i NDSIs verksamhet men att det råder en otydlighet rörande hur stadens erbjudande ser ut och vad som förväntas av olika deltagande aktörer. Dessa, nedan kallade intressenter, återfinns inom breda grupper:

- Staden - NDS-projektet, förvaltningar och bolag inom Stockholms stad
- Näringslivet – såväl beställare som leverantörer av existerande eller potentiella uppdrag i Norra Djurgårdsstaden inom områden av relevans för hållbar stadsutveckling. Det här gäller såväl svenska som internationella företag, bland annat de 40-tal intressenterna från Världsklassavtalet.
- Akademin – högskolor, universitet och forskningsinstitut inom områden av relevans för hållbar stadsutveckling. Såväl svenska som internationella aktörer tillhör intressenterna.
- Användare – när Norra Djurgårdsstaden är färdigt kommer stadsdelen att rymma 10 000 nya bostäder och 30 000 nya arbetsplatser.
- Globala städer – de 18 städer som ingår i Clinton Climate Initiative samt C40 är viktiga för att bygga gemensamt lärande kring hållbar stadsutveckling i ett internationellt perspektiv.

Deltagande partners

I ärendet rörande organisation som behandlades i exploateringsnämnden hösten 2010²⁰ föreslogs att samarbetsavtal med projektägare till de FoU-projekt som drivs inom ramen för NDSI skulle tecknas samt att dessa bl.a. skulle reglera nivån för en årlig projektavgift som var tänkt att täcka exempelvis kostnader för information och pilotprojekt/aktiviteter.

I dagsläget har NDSI slutit avtal med fyra aktörer. Det rör sig dels om ett avtal med KTH som innebär att exploateringskontoret anlitar KTH för att utveckla en uppföljningsmodell. Staden

¹⁹ Exploateringskontoret, tjänsteutlåtande, dnr E2010-000-01496, Organisation för Norra Djurgårdsstaden Innovation (2010-11-25).

Exploateringsnämndens protokoll 11/2010, §24

²⁰ Exploateringskontoret, tjänsteutlåtande, dnr E2010-000-01496, Organisation för Norra Djurgårdsstaden Innovation (2010-11-25).

Exploateringsnämndens protokoll 11/2010, §24

betalar KTH cirka 2,5 miljoner över tre år. Övriga tre samarbetsavtal är med företag och dessa avtal reglerar en årlig avgift till NDSI. Dessutom finns ett avtal med VINNOVA där myndigheten finansierar ett tvåårigt projekt "Innovation för hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden". För en sammanställning, se nedan.

Avtals-partner	Projekt	Beskrivning	Startdatum	Slutdatum	Omfattning
KTH	Staden anlitar KTH för att utveckla uppföljningsmodell.	Ligger hos Innovation, finansieras av Miljöprofileringen. På väg att bli mer och mer implementering snarare än forskning	2010-06-15	2013-06-15	Staden betalar KTH ca 2,5 miljoner över tre år
Fortum	Smart Grid och följdprojekt	Förstudie som resulterat i rapport - och nu gett upphov till vidare projekt som Aktiva Huset, Flexible Energy.	2011-01-01	2013-12-31	800 000 per år
Ericsson	IKT/Smart Communications och följdprojekt	Förstudie som resulterat i rapport - och nu gett upphov till vidare pilotprojekt (ex: Smart Light).	2011-01-01	2013-12-31	250 000 per år samt viss utrustning
VINNOVA	Innovation för hållbar stadsutveckling i NDS	Specialprojekt mellan Vinnova och Innovation med flertalet komponenter	2010-12-01	2012-12-31	10 miljoner över två år
Envac	Framtidens sopsugssystem (namn ej klart) och följdprojekt	Samarbetsprojekt mellan Envac & Innovation	2012-01-01	2016-12-31	500 000 per år

Kriterier för urval

När det gäller kriterier för vilka partner som NDSI ska teckna avtal med så har detta varit något otydligt hittills. Frågan berörs dock i VP 2012 men då primärt ur perspektivet vad externa partners kan förvänta sig av NDSI. Vidare identifieras preliminära kriterier för projekt inom NDSI. Enligt dessa kriterier ska projekten:

1. uppfylla högt ställda miljö- och hållbarhetsmål
2. bidra till nästa steg i hållbar stadsutveckling (innovativa FoU projekt, cutting edge)
3. testas/demonstreras/ implementeras i NDS
4. visas upp och kommuniceras inom NDS Innovation och annorstädes
5. ha marknadspotential inkl internationellt samarbete och export
6. ha förmåga att erlagga årlig projektavgift till NDS Innovation

7.2 Vägval

De förslag som har lagts i avsnitten ovan syftar till att tydliggöra inriktningen på verksamheten framgent. Först när detta är gjort kan ett tydligt erbjudande riktas till olika intressentgrupper att delta i verksamhetens olika delar, det vill säga både i form av betalande partners eller andra roller. Uppenbart är dock att det finns ett mycket stort intresse av att delta och också att bidra till att utforma och utveckla verksamheten och att driva hållbar stadsutveckling i Stockholm i allmänhet och i Norra Djurgårdsstaden i synnerhet. Detta (generella) intresse gäller, i stort sett utan undantag, samtliga aktörer vi har haft kontakt med under arbetet med förstudien och den fördjupade utredningen med utgångspunkt i deras respektive uppdrag. Olika aktörer har dock

olika behov av verksamheten. NDS-projektet uppfattas som en unik möjlighet att på avgörande vis driva hållbar stadsutveckling.

Frågan är dock om det inte ska finnas möjlighet för aktörer att bli partners i NDSI utan att man driver ett FoU-projekt. Utveckling av hållbar stadsutveckling sker inte bara genom FoU-projekt utan också i många andra sammanhang. Motiven till varför partners ska avgränsas till denna typ av aktör är oklart.

7.3 Slutsatser och förslag rörande intressenter

I den fortsatta verksamheten i NDSI är vår bedömning att staden bör ha ett öppet och inkluderande förhållningssätt till olika aktörer med intresse av att delta i verksamheten. Vårt förslag är att tydliga villkor utarbetas som beskriver på vilket sätt NDSI driver sin verksamhet och vilka kriterier som gäller för engagemang i verksamheten. Vad innebär det att vara partner? Vilka åtaganden görs från såväl staden som deltagande partners? Hur följs åtaganden upp? Vår slutsats är att dagens modell för urval av partners inte har varit tillräckligt transparent och något snävt inriktat på aktörer som driver FoU-projekt. Villkoren kan dock vara olika för olika kategorier intressenter. Här finns en tydlig skilljelinje mellan kommersiella aktörer och aktörer som agerar inom icke-vinstdrivande organisationer, exempelvis forskning. Nuvarande avtal med existerande partners bör löpa enligt avtal parallellt med att en ny modell etableras.

Detaljerade kriterier för samverkan bör utvecklas först när beslut fattats kring inriktning och organisation. Vi menar dock att det är angeläget att intressenter och partners finns bland aktörer med kunskap och kompetens att driva frågor som rör hållbar stadsutveckling. Här är det angeläget att såväl ekonomisk, som ekologisk och social hållbarhet är i fokus. Det är betydelsefullt att olika typer av kompetenser och verksamheter får möjlighet att delta i NDSIs arbete. Det är i möten mellan olika perspektiv och kunskaper som nya idéer får fäste och gror.

8 Förslag till framtida inriktning – sammanfattning

NDSI – en innovation i sig

NDSI kombinerar tre viktiga beståndsdelar: ett systemperspektiv, fokus på hållbarhet med högt ställda miljömål samt koppling till ett stadsutvecklingsprojekt i stor skala. Genom denna kombination blir NDSI en unik möjlighet att utveckla och testa ett nytt koncept för hållbar stadsutveckling – därmed är NDSI en innovation i sig. En innovation som skapas och vidareutvecklas tillsammans med ett antal aktörer från olika sektorer och perspektiv. Då innovationsforskningen betonar att innovationer inte tillkommer i linjära processer, vill vi understryka att verksamheten i en organisation som NDSI kräver kreativitet, dynamik och ett flexibelt arbetssätt. Därmed inte sagt att den också kräver organisation, planering och struktur. Denna struktur skiljer sig dock en del mot hur man exempelvis arbetar i stadsutvecklingsprojekt och generellt i en traditionell förvaltning.

Uppdrag och inriktning

Vi föreslår att visionen för NDSI behålls liksom den övergripande inriktningen. NDSI ska vara ett verktyg för att utveckla Norra Djurgårdsstaden till en miljöstadsdel i världsklass och att fungera som en arena och mötesplats för klimatpositiv och hållbar stadsutveckling. Uppdraget är både långsiktigt och kräver uthållighet. Målsättningen är att NDSI ska vara den centrala mötesplatsen och forumet för innovation, lärande och samarbete inom hållbar stadsutveckling. För att tillämpning och prioritering ska kunna genomföras på ett ändamålsenligt sätt, bör dock vision och inriktning brytas ner och förankras.

Vi föreslår att NDSI får i uppdrag att vara facilitator och en katalysator snarare än att vara en genomförare och förvaltare. NDSI får ett tvärsektoriellt uppdrag att fånga och balansera flera aktörers perspektiv i innovationssystemet, det vill säga såväl privata som offentliga, akademiska och ideella aktörer. Det innebär att NDSI inte primärt bör vara en aktör i exempelvis forsknings- och utvecklingsprojekt. Rollen för NDSI är istället att tillföra kompetens och att identifiera relevanta aktörer, i och utanför stadens organisation. Representanter från staden i olika forsknings- och utvecklingsprojekt bör istället komma från stadens förvaltningar och bolag.

NDSI ska heller inte vara en förvaltare av olika typer av insatser – de kan initiera och se till att insatser kommer till stånd. Genomförande och förvaltning bör i huvudsak ske hos relevanta aktörer i och utanför staden. Detta i kontrast till NDS-projektet som har en roll som kravställare och genomförare.

För att vara ett verktyg för NDS-projektet identifierar vi två huvudsakliga uppdrag, dels att vara arena för innovation och möten, dels att utgöra ett centrum för visning och kommunikation.

Initialt är NDSI kopplat till den geografiska platsen Norra Djurgårdsstaden och NDS-projektet är centralt. Vi ser dock i förlängningen en potential att utnyttja dessa kunskaper på andra håll i staden, i andra delar av Sverige och på den internationella marknaden.

Strategi och genomförande

Som nämnts inledningsvis är begreppen innovation och hållbar stadsutveckling breda. Både tolkningen av dessa begrepp och dess fokus förändras över tid och definitionerna skiljer sig dessutom åt mellan olika aktörer och perspektiv. Därför ser vi det som viktigt att också NDSIs fokus och genomförande av uppdraget är föränderligt över tid och samlar flera olika perspektiv. Strategin bör utvecklas kontinuerligt i en iterativ process tillsammans med relevanta aktörer.

För att nå visionen om att NDSI ska vara en internationellt känd arena för innovation, lärande och samarbete inom praktiskt hållbar stadsutveckling föreslår vi två huvudsakliga verksamhets-

områden: Innovationsarena & mötesplats samt Kommunikation & GlashusTvå. Vi ser också att ett minskat antal verksamhetsområden ligger väl i linje med att öka kommunicerbarheten för NDSIs uppdrag och därmed öka förståelsen för inriktningen. Båda områdena bör innehålla mål och mätbara indikatorer. Det internationella perspektivet bör genomströmma samtliga verksamhetsområden snarare än att utgöra ett särskilt verksamhetsområde.



Förslag på verksamhetsområden

I båda verksamhetsområdena krävs samverkan och ett sektorsövergripande perspektiv. Dock skiljer sig karaktären för dessa två verksamhetsområden något åt men det finns också viktiga synergier. Exempelvis kommuniceras resultaten från Innovationsarenan i "Kommunikation och GlashusTvå" och behov som fångas i "Kommunikation och GlashusTvå" kan utgöra viktiga inspel till "Innovationsarena och mötesplats". I båda verksamhetsområdena betonas vikten av att initiera, driva och löpande utvärdera och följa upp insatser.

Målgrupperna skiljer sig något mellan de två verksamhetsområdena. För "Innovationsarena & mötesplats" är målgruppen främst aktörer inom triple helix, med kunskap och kompetens att driva frågor relaterade till hållbar stadsutveckling. Målgruppen för "Kommunikation och GlashusTvå" är bredare och i ett längre perspektiv också quadruple helix, där även medborgarna och det civila samhället inkluderas. Medborgare och verksamma i Norra Djurgårdsstaden blir en viktigare målgrupp i takt med att området byggs ut.

För att spegla NDSIs uppdrag och vision – att vara ett verktyg för att nå målen om en miljöstadsdel i världsklass – bör en ändamålsenlig lokal för verksamheten finnas.

Organisation och styrning

Vi föreslår att verksamheten inom NDSI initialt drivs vidare i aktiebolagsliknande former. Genom att lyfta ur verksamheten ur exploateringskontorets linjeorganisation kan NDSI få en något friare roll samtidigt som externa aktörer knyts till verksamheten. Ett bolag ger goda förutsättningar att få in aktörer från samtliga delar av triple helix i ledningen. Dessutom ser vi att det finns ett värde i att omorganisera verksamheten för att visa på nystart och omtag.

Bolagets styrgrupp/styrelse bör bestå av 5-6 representanter från tongivande aktörer inom triple helix, med representanter från Stockholms stad, från näringslivet (inklusive byggherrar) och från akademin. Styrgruppen/styrelsen har i uppdrag att ansvara för att övergripande och långsiktiga visioner för verksamheten utvecklas och besluta om prioriteringar. Gruppen identifierar löpande områden för insatser och tillsätter strategiska arbetsgrupper som arbetar vidare med konkreta frågor.

Arbetsgrupperna bör bestå av representanter från flera olika aktörer, fler än de vad som finns representerade i styrelsen, exempelvis också från det civila samhället. Teman för arbetsgrupperna utvecklas kontinuerligt och ska inte överlappa, utan komplettera, verksamheten inom miljöprofileringen. En avgörande skillnad från NDS fokusgrupper/temagrupper är dock att avsikten med dessa strategiska arbetsgrupper är att engagera aktörer från såväl offentlig förvaltning som näringsliv och akademi.

NDSIs operativa ledning och kansli bör på sikt stärkas med fler personer. För att fungera som lots och hjälpa aktörer att navigera i systemet krävs särskilt god kunskap om hela triple helix, särskilt viktigt är kunskapen om staden och den offentliga sektorn, men även kompetensen att driva näringslivsutveckling. Detta skulle kunna åstadkommas genom ett närmare samarbete med Stockholm Business Region och att resurserna från Glashuset tillförs NDSI.

För att åstadkomma en tydlig koppling mellan NDS-projektet och det nya bolaget krävs en tydlig styrning av verksamheten, såväl av det föreslagna bolaget som av NDS-projektet. Det är också angeläget att personer från det nya bolaget deltar i arbetsgrupper och liknande aktiviteter, som drivs inom ramen för NDS-projektet. På samma sätt är det viktigt att personer i NDS-projektet deltar i NDSIs verksamhet. Detta bör byggas in i organisationen och formaliseras i styrningen.

Finansiering

Vi föreslår en förstärkt bemanning för att nå de mål som är satta för verksamheten. Det finns därför anledning att överväga en utökad finansiering. Vårt förslag innebär emellertid inte krav på avsevärt utökad budget för verksamheten, vilket hade varit fallet i den mån NDSI skulle bedriva inkubatorverksamhet, tillhandahålla riskkapital eller andra mer resurskrävande aktiviteter. De största kostnaderna kommer enligt förslaget att utgöra kostnader för löner och lokaler samt att anordna mötesplatser och en professionell besöksverksamhet ur ett nationellt och internationellt perspektiv.

Inledningsvis bör den del av NDSIs verksamhet som finansieras av staden, finansieras via NDS-projektet. En viss del av NDSIs finansiering kommer enligt denna modell även fortsättningsvis från NDSIs intressenter. Därtill kommer även mer begränsade intäkter från delegationer och besökare. Vi anser också att möjligheterna för fortsatt finansiering från VINNOVA eller andra offentliga finansörer av innovationsverksamhet bör undersökas.

Intressenter

Vårt förslag på hur NDSIs intressenter bör involveras i verksamheten baseras på en bedömning att staden bör ha ett öppet och inkluderande förhållningssätt till olika aktörer med intresse av att delta i verksamheten. Villkor och kriterier för samverkan kan vara olika för olika kategorier intressenter och bör utvecklas när beslut fattats kring inriktning och organisation. Nuvarande avtal med existerande partners bör löpa enligt avtal parallellt med att en ny modell etableras.

Ny styrfart

Stockholms stad har en unik möjlighet att inom Norra Djurgårdsstaden bidra till att driva innovation inom hållbar stadsutveckling. Det är dock ingen enkel uppgift och det har varit slående hur många olika uppfattningar som finns rörande hur verksamheten bör inriktas och drivas. Vi har dock identifierat ett antal viktiga områden och förslag som kommer att ge NDSI goda förutsättningar att vara ett verktyg för att nå målen om en miljöstadsdel i världsklass.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjupersoner under utredningen

Namn	Organisation	Titel
Allan Leveau	Svenska Bostäder	Nybyggnadschef
Anders Lundström	Aerogel	CEO
Anders Nylander	Atrium Ljungberggruppen	Senior advisor
Andreas Lundgren	IBM	IBM Corporate Citizenship
Anette Eriksson	Stadsledningskontoret	Upphandlingsstrateg
Anette Scheibe	Kista Science City, Stiftelsen Electrum	VD
Christina Salmhofer	Exploateringskontoret	Norra Djurgårdsstadens miljösamordnare
Emelie Zetterberg	NDSI	Kommunikatör
Erik Freudenthal	Hammarby Sjöstad	Verksamhetsansvarig
Gunnar Björkman	Stadsledningskontoret	Bitr. stadsdirektör
Gunnar Nordfeldt	Byggvesta	VD
Gunnar Söderholm	Miljöförvaltningen	Direktör
Göran Månsson	Östermalms stdf	Stadsdelsdirektör
Joakim Nordqvist	Hyllie, Miljöförvaltningen Malmö	Projektsamordnare
Johan Larsson	SEECs	VD
Jonas Törnblom	Envac AB	Director Marketing and Communication
Mats Hedenström	Länsstyrelsen i Stockholm	Tillväxtdirektör
Olle Zetterberg	Stockholm Business Region	VD
Olof Sandberg	RISE	Strategi och finansiering
Per Anders Hedkvist	Trafikkontoret	Direktör
Per Enarsson	Miljöförvaltningen	Chef för stadsmiljö
Pär Hedberg	STING	VD
Rita Justesen	Nordhavn, By & Havn	Stadsplanarkitekt, Nordhavn
Ronald Bäckrud	Vasakronan	Stockholms regionchef
Sara Modig	Näringsdepartementet	Projektledare innovationsstrategin
Susanna Höglund	Stadshus AB	Koncerncontroller
Susanne Lindh	Stadsbyggnadskontoret	Direktör
Tomas Gustafsson	NDSI	Verksamhetsansvarig
Thomas Bergendorff	NDSI	Verksamhetskoordinator
Ulrika Ljungman	KTH	Avdelningschef företagskontakt
Ylva Williams	Stockholm Science City	VD

Bilaga 2 – Deltagare på workshop

Namn	Organisation	Titel
Krister Schultz	Exploateringskontoret	Direktör
Olle Zetterberg	Stockholm Business Region	VD
Gunnar Söderholm	Miljöförvaltningen	Direktör
Susanne Lindh	Stadsbyggnadskontoret	Direktör
Annika Raab	Stadsledningskontoret	Projektledare

Bilaga 3 – Skriftliga referenser

Exploateringsnämnden, Protokoll 4/2010 (2010-04-22)

Exploateringsnämnden, Protokoll 11/2010, (2010-12-09)

Exploateringskontoret, Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden (2010-04-13)

Exploateringskontoret, Tjänsteutlåtande, dnr E2010-000-01496, Organisation för Norra Djurgårdsstaden Innovation (2010-11-25).

Exploateringskontoret/Norra Djurgårdsstaden Innovation, Samarbetsavtal (mall), 2011-11-30 (arbetsmaterial)

Exploateringskontoret, Norra Djurgårdsstaden Innovation – mål och styrdokument, bilaga 2 till tjänsteutlåtande 2010-03-25, Dnr E2010-511-00478

Formas (2004) Kunskapssammanställning Långsiktigt hållbar stadsutveckling, tillgänglig online: http://www.formas.se/upload/dokument/forskning/kunskapsversikter/Stadsutveckling_slutgiltigt_rapport_1_sept_UT.pdf, hämtat 2012-05-01.

Norra Djurgårdsstaden Innovation, Utkast till kommunikationsplan, (arbetsmaterial) april 2010
Stiftelsen Electrum, Verksamhetsplan 2012, (arbetsmaterial)

Norra Djurgårdsstaden Innovation, Projektlägesrapport till VINNOVA rörande Innovation för hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden, 2012-05-15

Norra Djurgårdsstaden Innovation - Verksamhetsplan 2012. v10. (2012-03-01)

Proposition 2009/2010:55, En politik för det civila samhället. Stockholm: Utbildningsdepartementet.

Samarbetsavtal KTH och Stockholms kommun rörande uppföljningsmodell samt medverkan med detta inom ramen för Norra Djurgårdsstaden, 2010-12-10

Stadsledningskontoret, Framtidsbild för Kista Science City. Uppdatering av visionen för de kommande tio åren, inkl. bilagor. Dnr 3010-1120/2012.

SOU 2010:56, Innovationsupphandling. Stockholm: Statens offentliga utredningar, Näringsdepartementet.

Stockholm stad, Kommunfullmäktige protokoll nr 12, (2010-10-11)

Tillväxtanalys, Innovationspolitik för hållbar utveckling i Nordamerikas regioner, preliminär slutrapport, 2012-06-08

VINNOVA. Hovlin, K; Arvidsson, S; Hjorth, M; Ljung, A (2011) Tjänsteinnovationer i offentlig sektor – behov av forskningsbaserad kunskap och kompetens. Stockholm.

VINNOVA, "Innovationsupphandling", <http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Strategiska-omraden/Innovationskraft-i-offentlig-verksamhet/Innovationsupphandling/Offentlig-Innovationsupphandling---fragor-och-svar/>, hämtat 2012-05-01.

Bilaga 4 – Analysschema NDSIs verksamhetsområden

Verksamhetsområde	Syfte ²¹	Exempel på genomförda aktiviteter	Analys
Mötes- och marknadsplats	Mötesplats är att knyta kontakter, planera, genomföra, utvärdera och forska på hållbara lösningar som prövas i NDS.	• Forum för hållbara lösningar etablerat (temamöten/mässa för byggherrar och leverantörer) • Behovskartläggning genomförd (SENSE-rapporten). • Konsult rekryteras.	• Eventuellt gränssnitt mot andra mässor/marknadsplatser bör tydliggöras, alternativt utreda möjlighet till samarbete med andra aktörer. • Syftet med verksamhetsområdet bör snarare ha fokus på möten och koncept än generella mässor. • Brygga till stadens förvaltningar samt miljöprofilering haltar. • Kompetens om marknaden byggs upp. • Fungerande styrgrupp med mandat saknas
Innovations- och utvecklingsområde	Att främja utveckling och tillämpning av miljöteknik och systemlösningar för hållbar stadsutveckling	• Utveckling av hållbara produkter, tjänster och system • Partner vid FoU-projekt • Fyra partners	• Otydlig roll för staden i FoU-projekten Ska NDSI vara part i forskningsprojektet eller endast se till att de kommer till? • Otydlig koppling till NDS och miljöprofilsarbetet samt övriga förvaltningar • Otydliga urvalskriterier. Ingen styrning från NDS. • Finansiering från VINNOVA partners bör gå till NDSI i sin helhet. • Avtalen bör ses över samt förutsättningarna för ändra i dessa • NDSI bör vara kanal visa upp delresultat i FoU-projekt inom ramen för hållbar stadsutveckling, både där NDSI är en part och då övriga förvaltningar är en part? • Ska NDSI vara arena för forskningsnära eller

²¹ Enligt Exploateringsnämndens beslut

Information	Visa att Stockholm och Sverige har ett unikt och bevisat kunnande inom hållbar stadsutveckling. Att ta emot besöksdelegationer och studiebesök	Information till besökande grupper och organisationer	marknadsnära projekt?
Internationellt samarbete	Ej tydliggjort ²² .	• Informationsprogram för byggherrar, konsulter och staden • Lärandeprogram för klimatpositiv och hållbar stadsutveckling (i samarbete med CCI/C40)	• Gränssnittet mot NDS bör tydliggöras – ska NDSI informera om allt som händer inom NDS och vara huvudsaklig "contact point"? • Hur integrera GlashusEtt i verksamheten? Ingen fråga i dagsläget. • Viktigt att bygga på erfarenheter i GlashusEtt • För att marknadsföra NDSI och staden är lokalfrågan viktig. • Samverkan med NDS-kommunikatörer är viktig. • Viktigt med tydliggörande vad gäller gränssnitt NDS och NDSI. • Även om viktiga delar, exvis kompetensprogrammen ligger på NDS så kan man knyta ihop detta arbete via organisationen • Verksamhetsområdet finns inte tydligt i uppdraget och man har heller inte gjort så många aktiviteter. • aktiviteter genomförs av andra aktörer eller i andra verksamhetsområden. I praktiken inte särskilt omfattande verksamhet. . • MP tagit över kompetensprogram. MP/NDS konkurrens snarare än samverkan
Internationellt samarbete	Plattform för internationellt samarbete och program. Samlande punkt för förfrågningar som rör hållbar	• Samarbete inom Clinton Climate Initiative • Samarbete inom C40. • Lärandeprogram (se ovan)	• Uppdraget rörande exportfrämjande verksamhet i första ledet bedöms ej som kärnverksamhet. Uppdraget är i sig mkt brett – vidare än NDS. • Internationell dimension relevant inom samtliga

²² Finns inte explicit uttryckt i Exploateringsnämndens beslut – dock som ett område i visionen.

	stadsutveckling.	• Samarbete med Exportrådet	verksamhetsområden. Hur slussas förfrågningar vidare? • Verksamhetsområdet förhållandevis betydande. Spridning till staden som helhet? Risk för "slask" "andra internationella aktiviteter"? Hur sker urval av företag att främja? • Otydlig styrning. SBR tillföra ytterligare kompetens? • Måste också fånga resten av stadens intressenter i olika frågor. • Kan man tänka sig en arbetsgrupp som regelbundet stämmer av förfrågningar/besök osv på tema hållbar stadsutveckling? Internationella avdelningen har redan nätverk med internationella handläggare på förvaltningarna.
--	------------------	---	--

Bilaga 5 – Organisationsutredning

Norra Djurgårdsstaden Innovation

PM angående organisationsform

Bakgrund

För närvarande genomförs en utredning beträffande framtida inriktning, organisation och styrning av Norra Djurgårdsstaden Innovation (NDSI). En del av detta arbete innebär att ta ställning till vilken organisationsform verksamheten bör drivas i. Ett alternativ är att verksamheten fortsatt utgör en del av Stockholms stads organisation. Ett annat alternativ är att NDSI drivs som en självständig juridisk person exempelvis i form av en stiftelse eller aktiebolag. Detta PM avser att belysa de två senare alternativen. Även alternativet att bilda en ekonomisk förening behandlas.

Val av organisationsform

Valet av organisationsform måste grundas i huvudmannens intentioner med verksamheten. Detta måste vara tydligt innan man kan ta ställning till vilken organisationsform som är lämplig. Man behöver exempelvis klara ut frågor som:

- Vilket syfte har verksamheten? (Är avsikten primärt att: 1/ stödja ett visst ändamål eller 2/ driva "affärsmässig" verksamhet eller 3/ ta tillvara huvudmannens/-männens intressen?)
- Vilket inflytande och kontroll vill huvudmannen ha?
- Vilken roll och medverkan är tänkt för andra huvudmän?
- I vilken utsträckning krävs samverkan med andra intressenter?
- Hur är verksamheten tänkt att finansieras?
- Vilket tidsperspektiv planeras för verksamheten?
- Finns särskilda hänsyn att ta ställning till som juridiska eller skattemässiga möjligheter och begränsningar?

I det skede som utredningen nu är är ovanstående frågor inte besvarade. Det är därför inte möjligt att ta ställning till vilken organisationsform som är lämpligast. Resonemanget får därmed föras på en mer principiell nivå.

Självständig juridisk person

Om man väljer att på ett tydligt sätt särskilja NDSI från stadens egna ordinarie verksamhet kan man bilda en särskild juridisk person. En juridisk person är ett rättsligt begrepp för en sammanslutning som har en egen rättskapacitet. En juridisk person kan ingå avtal, äga tillgångar, ådra sig och vara betalningsansvarig för skulder. En juridisk person kan också uppträda som part i domstol. En juridisk person kan också till stor del skydda sina ägare från personligt ansvar.

Enligt svensk rätt är till exempel staten, kommun och landsting juridiska personer. Andra vanligt förekommande former är aktiebolag, ekonomisk föreningar, stiftelser och bostadsrättsföreningar.

De former som bedöms aktuella vad gäller NDSI är aktiebolag, stiftelse och ekonomisk förening vilka behandlas närmare nedan. Alternativet att fortsatt driva verksamheten inom ramen för stadens organisation är självklart aktuellt, men behandlas i annat sammanhang.

Aktiebolag

Ett aktiebolag grundas av en eller flera ägare. I ett aktiebolag svarar delägarna inte personligen för bolagets förpliktelser. I Sverige regleras aktiebolag i aktiebolagslagen (2005:551). Numera krävs ett aktiekapital på minst 50.000 kr för att bilda ett aktiebolag. Normalt men inte nödvändigtvis drivs ett aktiebolag i syfte att "tjäna pengar" dvs att med sin verksamhet skapa intäkter som i förlängningen innebär att ett överskott genereras för delägarna. Syftet kan dock vara ett annat som att säkerställa en tydlig roll och ansvar för verksamhetens ledning dvs styrelsen och VD. Exempelvis drivs flera offentligt ägda sjukhus i aktiebolagsform troligen primärt med detta syfte.

Fördelar

- Aktiebolag är en vanlig organisationsform som de flesta känner till och förstår.
- Tydligt ansvar och roller underlättar styrning
- Skapar handlingsfrihet för den verkställande ledningen (styrelse och VD)
- Aktiebolag är i stor utsträckning reglerade med lagstiftning, skatteregler etc.
- Aktiebolag är relativt transparenta med öppen information

Nackdelar

- Aktiebolag med sitt regelverk innebär en administrativ börda för företaget
- Aktiebolag har en självständig status varför ägarna inte kan "direktstyra" verksamheten utan ska agera genom bolagets styrelse
- Aktiebolag förknippas ofta med affärsdrivande företag, vilket om syftet är ett annat kan skapa viss oklarhet

Stiftelse

En stiftelse är en typ av juridisk person, som till skillnad från föreningar eller bolag, varken har medlemmar eller ägare. Stiftelsen äger i princip sig själv. Stiftelsen förvaltar en ekonomisk förmögenhet, som en eller flera fysiska eller juridiska personer (stiftare) har avsatt för ett särskilt ändamål, vilket skall vara över en längre tid. Stiftelsen styrs av en stiftelseurkund som bland annat anger hur förmögenheten ska användas. När stiftelsen är grundad överlämnar stiftaren förmögenheten till dem som skall förvalta den. I och med detta överlämnas också ansvaret och kontrollen över denna.

Stiftelsen skall ledas av en styrelse eller förvaltare. De flesta stiftelser står under tillsyn av en länsstyrelse. En stiftelsen skall bli begränsat skattskyldig om den fyller kvalificerat allmännyttiga ändamål som att främja forskning eller lämna bidrag till utbildning. Stiftelser regleras bland annat i Stiftelselagen (1994:1220). Under 2010 skedde vissa förändringar i lagen (SFS 2010:836). Exempel på i detta sammanhang närliggande verksamhet som drivs i stiftelseform är Stockholm Science City Foundation (SSCI) med ca 40 miljoner i tillgångar. Ett annat exempel är Stiftelsen Flemingsberg Science.

Fördelar

- Långsiktigt perspektiv där verksamhetens inriktning inte ifrågasätts
- Skattemässiga fördelar i den mån man genererar ett ekonomisk överskott
- "Behjärtansvärt" ändamål kan underlätta finansiering
- Skapar en institutionell prägel vilket kan påverka varumärket och verksamheten positivt
- God handlingsfrihet för den verkställande ledningen inom ramen för stiftelseurkunden

Nackdelar

- Svårigheter att ompröva eller utveckla verksamheten utanför givna ramarna
- Svårigheter för den primäre huvudmannen att påverka verksamheten (stiftelsen "lever sitt eget liv")
- Något begränsad insyn och transparens

Stiftelselagstiftningen ändrades för några år sedan med syftet att stärka den långsiktiga karaktären. Det har därefter blivit allt svårare att bilda stiftelser som är beroende av årliga och ibland osäkra bidrag från stiftarna.

Ekonomisk förening

En ekonomisk förening är en förening vars mål är att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Detta sker genom ekonomisk verksamhet i vilken medlemmarna deltar antingen som konsumenter eller leverantörer. Alternativt deltar man genom att utnyttja föreningens tjänster eller med egen arbetsinsats. Medlemmar är de som innehar ("äger") föreningen, men utan personligt ansvar genom andel eller insats. Medlem kan den bli som uppfyller kraven på medlemskap. Ekonomiska föreningar regleras i lagen om ekonomiska föreningar (1987:667). Syftet med ekonomiska föreningar är att ta tillvara medlemmarnas ekonomiska intressen. Exempel är konsument- och producent kooperativ. Ekonomiska föreningar kan även vara branschföreningar som stödjer medlemmarnas företag. World Internet Institute (WII) är ett exempel på en ekonomisk förening som bedriver forskning, utveckling, utbildning och kunskapsspridning inom internetområdet.

Fördelar

- Ekonomisk föreningar har en påtagligt demokratisk karaktär där medlemmarnas intressen tillåts styra.
- Ekonomiska föreningar är relativt väl reglerade med en struktur som inte minst personer med en politisk bakgrund eller sådana som är aktiva i föreningslivet känner igen.
- En ekonomisk förening har relativt stor handlingsfrihet att agera (om de har medlemmarnas stöd)
- En ekonomisk förening bygger på "egenintresse" hos medlemmarna vilket kan skapa god lojalitet

Nackdelar

- Den demokratiska prägeln kan innebära svårigheter att fatta strategiska beslut eller att beslutsprocessen blir relativt utdragen
- Diskussioner bland medlemmarna kring nivå och rättvisa vad gäller priser, avgifter etc.
- Lojaliteten kan avta om medlemmarna med sitt begränsade ekonomiska risktagande inte känner att de får "valuta" för sina avgifter till föreningen.
- Svårigheter att skapa incitament för medlemmarna att bidra ekonomiskt till föreningen

Kriterier vid val av organisationsform

Inför val av organisationsform krävs som tidigare nämnts att man har preciserat syftet med verksamheten och andra grundläggande förutsättningar.

Några av de faktorer man särskilt kan behöva ta ställning till vid ett senare val av organisationsform är följande kriterier:

- Stödjer organisationsformen det grundläggande syftet med verksamheten?
- I vilken utsträckning kan den primäre huvudmannen styra eller påverka verksamheten?

- I vilken utsträckning kan andra huvudmän och intressenter involveras och bli engagerade?
- Råder tydlighet i roller och ansvar för den verkställande ledningen och skapar organisationsformen goda förutsättningar för den verkställande ledningen att driva och utveckla verksamheten?
- Medger formen att kapitalanskaffning eller finansiering underlättas?
- Kan verksamheten drivas kostnadseffektivt eller får man en byråkratisk börda?
- Skapas goda förutsättningar för öppenhet och transparens?

Bilaga 6 – Omvärldsanalys

PM avseende Hyllie och Nordhavn

Bakgrund

Inom ramen för utredningen beträffande framtida inriktning, organisation och styrning av Norra Djurgårdsstaden Innovation (NDSI) har en omvärldsanalys genomförts för att ta del av lärdomar och erfarenheter gjorda inom andra projekt kring hållbart stadsbyggande.

Nedan presenteras två andra städers arbete med att etablera hållbara stadsdelar och hur man arbetar för att främja innovation. Utblicken syftar till att ge nya perspektiv på hur hållbara städer kan byggas i olika sammanhang och med olika utgångspunkt och hur dessa städer arbetar för att främja innovativa lösningar. Redogörelsen rör Hyllie i Malmö och Nordhavn i Köpenhamn. Såväl Hyllie som Nordhavn har fått såväl nationell som internationell uppmärksamhet för respektive stadsutvecklingsprojekt.

Omvärldsanalysen sker utifrån tre perspektiv: *uppdrag, strategi och genomförande*, samt *organisation och styrning*.

Hyllie – klimatsmartast i Öresund

Malmö stad antog 2009 ett nytt miljöprogram med målet att bli världsbäst på hållbar stadsutveckling 2020.²³ Enligt målsättningen ska energianvändningen sänkas, fossila bränslen ska ersättas av förnybar energi, utsläppen av växthusgaser ska minska liksom bilberoendet.

Malmö har en vision om att vara klimatsmartast i Öresund och världsbäst på hållbar stadsutveckling till 2020. Ett ambitiöst mål som definieras som en global överlevnadsfråga såväl som en strategisk fråga för Malmö, en stad som utvecklats från industri- till kunskapsstad under de senaste decennierna. Staden ser att det finns ett stort intresse för miljöarbete bland medborgare, offentliga och privata aktörer inom regionen och att staden kan fungera som en motor för att aggregera och lyfta det arbetet. Det ska bland annat ske genom att bygga hållbara stadsdelar som ligger i framkant av utvecklingen. Till 2020 ska ett antal goda exemplen på hållbara stadsutvecklingsprojekt tas fram som bidrar till en omställning av staden. Målet är att 2020 vara en föregångare och inspiration genom denna omställning.

För att nå visionen krävs att många olika aktörer samverkar inom regionen, bland annat genom partnerskap och samarbeten. Det blir enklare och effektivare att leva och bo i staden – och "lätt att göra rätt".²⁴

Uppdrag

Hyllie är en stadsdel i södra Malmö där planer har funnits sedan 1960-talet på en utbyggnad. I takt med besluten om Öresundsbron och Citytunneln har planerna på utbyggnad tagit ny fart och i dag är utbyggnaden i full gång med viktiga landsmärken som Malmö Arena och MalmöMässan. Fullt utbyggt kommer stadsdelen att omfatta cirka 9 000 bostäder och lika många arbetsplatser²⁵.

Stadsdelen ska bli Öresundsregionens klimatsmartaste stadsdel och en energieffektiv, resurssnål och grön stadsdel med 100 procent förnybar energianvändning²⁶. En viktig utgångspunkt för arbetet med stadsdelen Hyllie — är de erfarenheter som staden drog i arbetet med BO01 och Västra Hamnen. Där vikten av samverkan mellan olika aktörer inom och utanför staden verkar för

²³ Malmö stads miljöprogram 2009

²⁴ Malmö stad "Strategiskt miljöarbete", hämtat 2012-06-14

²⁵ <http://www.malmo.se/Medborgare/Stadsplanering--trafik/Stadsplanering--visioner/Utbyggnadsomraden/Hyllie.html>

²⁶ Miljöprogram för Malmö stad 2009

att nå de högt ställda målen. Ett viktigt verktyg som man nu byggt vidare på är ByggaBoDialogen²⁷.

För att nå de högt ställda miljömålen har Malmö stad 2011 tagit initiativ till en gemensam process med E.ON och VA Syd. Staden har tillsammans med dessa aktörer tecknat ett klimatkontrakt för Hyllie där ett antal mål definieras som ytterligare höjer ribban gentemot de stadsövergripande målen i miljöprogrammet. Bland annat ska energiförsörjningen i Hyllie bestå till 100 procent av förnybar eller återvunnen energi senast 2020, och en stor andel energin ska vara lokalt producerad. Vidare ska förutsättningar skapas för klimatsmarta livsstilar och att Hyllie ska bli ett världsledande demonstrationsområde för klimatsmarta lösningar.²⁸

Strategi och genomförande

I den handlingsplan för klimat- och miljöarbete för Malmö som antogs 2011 betonas man två faktorer som ska vara avgörande i den långsiktiga, hållbara utvecklingen och som genomsyrar sättet på vilket projektet Hyllie genomförs: partnerskap och samverkan.²⁹

Hyllies strategiska inriktning visar ett internationellt fokus som inkluderar såväl lärande som marknadsföring; Miljöförvaltningen genomför en stor del av sina projekt med koppling till EU-projekt och finansiering från EU, som exempelvis i projektet Energy Cities.³⁰ Samtidigt finns också ett uttalat syfte att skapa en internationell demonstrationsarena för att visa lösningar för hållbara städer.

Fokus i Hyllies strategi ligger på innovativa processer snarare än tekniska lösningar.³¹ Hyllie ska vara först ut med att prova och implementera de tekniska lösningar som redan finns – den tekniska innovationen är inte den som behöver aggregeras och lyftas upp, utan snarare krävs innovation i de processer som ska tillvara de lösningar som redan finns. Demonstrationsarenan ska syfta till visa på vågade, nya satsningar. Stadsdelen ska vara först ut att prova och implementera lösningar som finns på marknaden och ska vara en motor som aggregerar såväl utbud som efterfrågan på sådana lösningar.

För att nå målen för området är stadens roll som kravställare viktig, liksom dialogen mellan staden och byggherrarna som verkar i området.³² Genom dialogprocessen diskuteras potentiella lösningar som en del i plan- och byggprocessen. Dialogen är en viktig beståndsdel för att stimulera till ambitionshöjning och för att skapa förutsättningar för bättre och mer effektiva metoder att möta de högre miljökraven. Dialogerna bidrar till gemensamt kunskapsbyggande, bland annat genom att bjuda in forskare och andra aktörer enligt olika teman (ex ventilationslösningar), men också genom att ge en ökad insikt i hur andra aktörer på marknaden kan arbeta – och till viss del genom att skapa en ökad konkurrens.^{33 34}

Samverkan lyfts fram som ett av de huvudsakliga strategiska målen inom Hyllieprojektet och som ett viktigt verktyg för att nå målen.³⁵ Ansvar för utvecklingen av hållbara Hyllie ligger hos flera aktörer – såväl hos offentliga som hos privata aktörer. Innovation anses inte vara något som drivs separat, utan ses som ett verktyg för att nå de mål man ställer upp för stadsdelen som en hållbar stad som visar vägen för Malmös framtida utveckling

²⁷ Ett samarbete mellan företag, kommuner och regeringen för att få en utveckling mot en hållbar bygg- och fastighetssektor i Sverige (2003 – 2009). Delar av arbetet drivs idag genom Boverket och Delegationen för hållbara städer

²⁸ Klimatkontraktet Hyllie

²⁹ Handlingsplan för klimat- och miljöarbetet i Malmö 2011-2014

³⁰ Miljöprogrammet Malmö

³¹ Intervju Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad

³² Intervju Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad.

³³ Intervju med Joakim Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad

³⁴ Se även mer om *dialogprocesser* under avsnittet "Organisation och styrning"

³⁵ Intervju Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad

Organisation och styrning

Hyllie som stadsutvecklingsprojekt drivs av flera förvaltningar genom en gemensam projektorganisation, där bland annat stadsbyggnadsförvaltningen och miljöförvaltningen ingår. Viktiga styrdokument för arbetet är bland annat Miljöprogrammet och Miljöbyggprogrammet SYD³⁶. Samtliga nämnder och styrelser ansvarar för Miljöprogrammets efterlevnad men samordning, uppföljning och rapportering sker av Miljönämnden. Stadsdelsnämnden Hyllie ansvarar till exempel för planering av kommunal service i form av förskolor och skolor för de som kommer att bosätta sig i det nya området. Samverkan organiseras bland annat genom Samsyn Hyllie, obligatoriska dialogprocesser och genom Klimatkontraktet. För beskrivning av dessa, se nedan.

Klimatkontraktet är en gemensam process med Malmö, E.ON och VA Syd. Kontraktet fastslår hur Hyllie ska bli en global förebild för hållbar stadsutveckling.³⁷ Ett särskilt fokusområde i kontraktet är frågan kring infrastruktur. Staden genomför löpande uppföljning av arbetet med hjälp av Miljöbyggprogrammet SYD^{38,39}. Arbetet med Klimatkontraktet är organiserat genom en *styrgrupp* och en *projektgrupp*. Styrgruppen består av representanter för Malmö stad, VA SYD och E.ON och där miljöförvaltningen är sammankallande. Styrgruppen har det övergripande ansvaret för genomförandet av målen i Klimatkontraktet, beslutar om förändringar i klimatkontrakt och ingående parter. *Projektgruppen* rapporterar till styrgruppen och leder det operativa arbetet. I projektgruppen ingår representanter från Malmö stads förvaltningar Stadsbyggnadskontoret, Miljöförvaltningen, Fastighetskontoret, Gatukontoret vidare VA SYD samt E.ON. Kontraktet upplevs som en viktig avsichts- och ansvarsförklaring, för att tydliggöra såväl det ansvar som leverantörer och byggherrar åtar sig som Malmö stads åtagande. En sådan avsichtsförklaring från stadens sida efterfrågades från aktörerna, vilket var en av de initiala drivkrafterna till etablerandet av Klimatkontraktet.⁴⁰

Miljöbyggprogrammet SYD är framtaget och drivs som ett samarbete mellan Malmö stad, Lunds kommun och Lunds universitet. Programmet innehåller miljökrav inom fyra kärnområden för ekologiskt hållbart stadsbyggande: energi, inomhusmiljö, fuktskydd och urban biologisk mångfald. Dessa områden har i sin tur tre klasser, där A står för bästa alternativ och C för basnivå.⁴¹ Programmet antogs av Kommunfullmäktige 2009 för nyproduktion av bostäder och lokaler och därmed ställer kommunen vid markanvisning krav att programmet ska följas.

Staden driver ett antal **dialogprocesser** där staden och byggherrar ingår. Leverantörer och andra aktörer så som forskare bjuds in enligt teman. Att delta i dessa dialoger är för byggherrarna obligatoriskt för att de ska få bygglov och vidare markanvisningar – om en byggherre väljer att inte närvara vid ett möte löper denne risk att förlora sin rätt att bygga inom området. Malmö stad är sammankallande i dessa möten och äger således rätten att frånta en byggherre dennes byggrätt.

Behov av olika samarbeten och nätverk för såväl lärande som marknadsföring har vuxit fram, för att gynna området som helhet men även enskilda intressen.⁴² Aktörer inom Hyllie har skapat en gemensam plattform – **Hyllie Infocenter** – som förmedlar Hyllies mervärden och fördelar och en enhetlig, övergripande kommunikationsform för att öka marknadsföringens effektivitet.⁴³ Hyllie Infocenter syftar till engagera medborgarna i utbyggnadsområdet, men också till att vara ett forum för föredrag och seminarier med anknytning till Öresundsregionens och Hyllies utveckling.⁴⁴

³⁶ Miljöbyggprogram SYD. Version 2009:1

³⁷ Malmö stad "Malmö ska bli klimatsmartast"

³⁸ Klimatkontraktet Hyllie

³⁹ Se nedan mer om Miljöbyggprogram Syd

⁴⁰ Intervju Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad

⁴¹ Miljöbyggprogram SYD

⁴² Intervju Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad

⁴³ Hyllie "Om oss"

⁴⁴ Hyllie Infocenter

Staden (via Miljöförvaltningen) utgör tillsammans med byggherrar inom Hyllie Samsyn Hyllie. Samsyn Hyllie initierades av Malmö stad 2008 och dess medlemmar har tagit fram en gemensam vision och ambition för utvecklingen i området.⁴⁵ Samverkan sker framförallt i syfte att marknadsföra Hyllie och en kostnad är förknippad med att delta i samarbetet.⁴⁶ Kostnaden varierar med aktörens storlek, och inkluderar såväl marknadsföring (100 000 kr för en "stor" aktör och 33 000 kr för en "mindre") samt lokalhyra på Hyllie Infocenter (50 000 kr resp. 10 700 kr). Kostnadsfördelningen för dessa är under omarbetning och ska justeras för att motsvara aktörers verksamhet.

De miljökrav som ställs i Miljöbyggprogram SYD är mer ambitiösa än de som ställs på nationell nivå, men genom dialogprocesserna sker ofta en ytterligare upptrappning av miljöambitionerna. Byggherrarna diskuterar erfarenheter och lärdomar, och får också insyn i hur konkurrenterna sätter sina mål, vilket ofta driver upp ambitionerna. Inom dialogprocesserna för respektive stadsdel sker gruppvisa samarbeten mellan byggherrarna i området, som bereder ärenden och driver olika nätverk. Viss gemensam upphandling kan ske, men ofta köper enskilda byggherrar teknik och lösningar till sina respektive byggnationer.⁴⁷

I Hyllie har utvecklingen mot en hållbar stad skett inkrementellt – vilket också tvingat fram en viss typ av lösningar kring styrning och organisering mer ad-hoc mässigt. Den form som man idag använder är delvis en effekt av engagemang från vissa aktörer som hade intresse i området redan innan staden beslutade att aktivt utveckla det. Dialogprocesserna skulle varit mycket svåra att styra mer direkt från stadens sida, eftersom formen var etablerad redan innan stadens organisation och styrning av utvecklingsprojektet var aktuell. Dagens former för samverkan har delvis varit ett svar mot politiskt satta mål och delvis ett resultat av existerande strukturer hos de aktörer som varit involverade i och haft intresse för stadsdelens utveckling.⁴⁸

Nordhavn – Framtidens hållbara stad

Köpenhamns kommun har satt upp ett mål att vara den första klimatneutrala huvudstaden i världen år 2025. För att nå målet krävs ett omfattande arbete med existerande bestånd av byggnader, energiförsörjning och transport men också i hur stadens befolkning lever och konsumerar. Målen formuleras i Köpenhamns klimatplan 2025, och där lyfts faktorer som grön tillväxt och högre livskvalitet som nyckelfaktorer. Klimatplanen har utvecklats i samarbete med näringslivet, medborgare, forskning och andra icke-offentliga aktörer och kommer upp för beslut i Kommunfullmäktige i augusti 2012.⁴⁹

Nordhavn är idag det största stadsutvecklingsprojektet i Danmark, och det femåriga byggprojektet invigdes i november 2011 efter ett statligt initiativ. Den hamnverksamhet som idag finns i Nordhavnområdet, och som förväntas öka i intensitet under de närmsta åren, planeras flyttas helt från stadsdelen. Planerna att flytta området har funnits på agendan sedan 1999, då en fokusområdesplanering initierades i samarbete mellan hamnen, miljö- och energimyndigheten och det statliga bolaget Freja Ejendomme, med syfte att klargöra vad området för hamnverksamhet på lång sikt kunde användas till.⁵⁰ Planeringen resulterade i en rapport där tre fokusområden identifierades: Nordhavnen, Inderhavnen och Sydhavnen, varav Nordhavn hade störst utbyggnadsmöjlighet och –potential, där byggnationer startade i början av 2012.

Projektet en del i Köpenhamns stads satsning för att möta en ökande efterfrågan på bostäder; 2050 förväntas Köpenhamn ha växt med 100 000 människor. Samtidigt måste den utvecklingen ske på ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart sätt. Genom att ta tillvara kunskap och erfarenheter från offentliga såväl som privata aktörer, medborgarna och den kunskap och teknik

⁴⁵ Malmö "Samsyn Hyllie"

⁴⁶ Kostnaden varierar enligt aktörens storlek, och inkluderar såväl marknadsföring (100 000 kr för en "stor" aktör och 33 000 kr för en "mindre") samt lokalhyra på Hyllie Infocenter (50 000 kr resp. 10 700 kr). Kostnadsfördelningen för dessa är under omarbetning och ska justeras för att motsvara aktörers verksamhet.

⁴⁷ Intervju Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad

⁴⁸ Intervju Nordqvist, Miljöförvaltningen Malmö stad.

⁴⁹ CPH 2025 Climate Plan, hämtat 2012-06-14

⁵⁰ Freja Ejendomme, hämtat 2012-05-21

som utvecklas internationellt ser staden att förutsättningarna finns för att bygga den hållbara staden. Staden vill sätta nya standarder och med hjälp av den forskning och utveckling som sker internationellt bygga robusta och hållbara lösningar.⁵¹

Uppdrag

I Köpenhamns vision om att bli en klimatneutral stad till 2025 ser man att stadsutveckling, däribland Nordhavn, är en av de insatser som måste göras på stadsövergripande nivå, tillsammans med förändrad energikonsumtion, transportmöjligheter, det befintliga beståndet av bostäder och köpenhamnarnas beteende.⁵²

Nordhavn och dess partnerskap ska bidra till att bygga Köpenhamns image som metropol för grön tillväxt. Detta i samarbete med andra aktörer inom regionen så som infrastrukturaktörer, industrikuster, kunskapsinstitutioner samt företag och organisationer som verkar redan i hela regionen. Samarbetet ska utveckla och testa intelligenta och hållbara lösningar i Nordhavn.⁵³ De lösningar som testas i Nordhavn ska ligga till grund för byggandet av det hållbara Köpenhamn.⁵⁴

Strategi och genomförande

För att uppnå de uppsatta miljömålen ser Köpenhamn ett behov av att etablera fyra verktyg inom staden: *Green Lab*, *ett showcase för grön teknik*, *ett antal klimatprojekt* samt *nya stadsprojekt*. Nordhavn är ett av dessa projekt, som ska vara klimatneutralt från start och fungera som ett exempel på en hållbar stadsdel för framtiden.⁵⁵

I november 2001 publicerades *Copenhagen Climate Adaption Plan*, där bl a kunskap, nätverk och partnerskap, reglering och planering betonas som katalysatorer och möjliggörare för att säkerställa att Köpenhamn lyckas anpassa sig och sin energikonsumtion till andra miljökrav. Dokumentet fungerar till viss del styrande kring de partnerskap och nätverk som bildats efter 2001.⁵⁶

I byggandet av en hållbar stad ska Nordhavn tjäna som ett inspirerande och innovativt exempel, såväl för nationellt som internationellt.⁵⁷ Nordhavn ska fungera som *marknadsföring* för Köpenhamns varumärke och gröna image. Området ska vara ett verktyg för att kunna implementera redan kända, hållbara lösningar, med fokus på lokala och kollektiva lösningar.⁵⁸ Den utveckling som sker och marknadsförs ska ske för att stärka stadens exportmöjligheter och har således ett fokus mot nationellt utvecklade lösningar, staden ska lära internationellt men också utveckla och tillämpa egna lösningar.⁵⁹ Köpenhamn kommer under 2012 att stå värd för världens största vindkraftskonferens, och fler kommande år – något man verkar aktivt för med privata och offentliga aktörer, bland annat CCC (Copenhagen Cleantech Cluster).⁶⁰ Marknadsföring av de möjligheter och lösningar som finns att utveckla, testa och marknadsföra är centralt i Köpenhamn, och staden har också fått uppmärksamhet för stadsplanerna.⁶¹ Internationell press uttrycker exempelvis ett stort intresse för de planer och idéer som ligger till grund för byggandet av det hållbara Nordhavn, trots att projektet inte kommit längre än till planeringsstadiet.⁶² Staden arbetar vidare för att vinna priset för 2014 års European Green Capital Award.⁶³

⁵¹ Köpenhamns kommun, "Copenhagen Carbon Neutral by 2025", hämtat 2012-06-14

⁵² Köpenhamns kommun, "Copenhagen Carbon Neutral by 2025", hämtat 2012-06-14

⁵³ Köpenhamns kommun, "Budget 2012"

⁵⁴ Copenhagen Climate Adaption Plan

⁵⁵ Köpenhamns kommun, "Smart City – the CPH case", hämtat 2012-06-14

⁵⁶ Köpenhamns kommun "Copenhagen Climate Adaption Plan"

⁵⁷ Köpenhamns kommun "Nordhavn; Internationell erfarenhet Köpenhamn"

⁵⁸ Nordhavnen strategy, 2009:10, 36

⁵⁹ Köpenhamns kommun "Budget 2012"

⁶⁰ Köpenhamns kommun, "Grøn Vækst"

⁶¹ Intervju Justesen, By & Havn

⁶² New York Times, "A Dream Grows in Copenhagen", hämtat 2012-06-12

⁶³ European Commission, "European Green Capital Award", hämtat 2012-06-14

Inom Nordhavn ser man att ett breddande av begreppet hållbarhet krävs för att kunna bygga hållbara städer långsiktigt. Vad Köpenhamn kallar "The Copenhagen Way" inkluderar ett mål om förutsättningarna för en klimatneutral stad ekologiskt, men de ekonomiska och sociala aspekterna är minst lika viktiga att inkludera för att bygga städer som människor vill bo, leva och verka i.⁶⁴

I den intervju vi genomfört framkommer en svårighet i genomförandet av uppdraget då många aktörer vill äga frågan kring en hållbar stad utifrån egna syften och genom egna metoder. Staden har ett viktigt ansvar att arbeta för fungerande samverkan där – utifrån förutsättningen att alla som vill vara med också behövs i processen att skapa en hållbar stad i dess bredare bemärkelse, det vill säga ekologisk såväl som ekonomisk och social.⁶⁵

Organisation och styrning

För att kunna uppnå de miljömål som satts ser staden samverkan som en nyckelfaktor. Tillsammans med kunskapsbaserade institutioner och organisationer, näringsliv och offentliga organisationer ska man bygga ett hållbart Köpenhamn.⁶⁶

Projektet Nordhavn organiseras och drivs av Köpenhamns kommuns stadsutvecklingskontor och stiftelsen By & Havn men är delat med statliga myndigheter, markägare och energibolag.⁶⁷ By & Havn är en stiftelse vars styrelse består av statliga och kommunala representanter som hanterar frågor om hur den goda staden ska skapas i Nordhavnen, hur landskapet ska utnyttjas och visionerna uppnås.⁶⁸ By & Havn ägde området redan innan projektet kring en hållbar stadsdel utformades, och är idag en viktig del i implementeringsprocessen. Stiftelsen har ansvar för organiseringen av utvecklingsarbetet och för ett nära samarbete med kommunförvaltningen i Köpenhamn.⁶⁹

Stadens roll i organisationen och styrningen är framförallt utifrån kravställning. Ett verktyg för att styra genom kravställning finns till viss del idag i ett nationellt **certifieringssystem** – DGNB (German Sustainable Building Council)⁷⁰. Systemet började användas 2009 som en del i en nationell plan för ökad möjlighet att ställa miljökrav i byggande, i enlighet med dansk, och möjliggör även registrering och uppföljning av kraven. Systemet är idag i bruk för företag och organisationer, men inte för enskilda hus. Köpenhamn kommer att kräva att alla som bygger i Nordhavn ska certifieras i systemet. Tills det att systemet kan appliceras för hela Nordhavn, d v s även för enskilda hus, kommer kravställningen ske i anslutning till godkännande av bygglov.⁷¹

Den huvudsakliga styrningen inom projektet sker idag framförallt genom **stiftelsen By & Havn**.

Vägen mot hållbar utveckling och ett klimatneutralt Köpenhamn 2025 går dock via **partnerskap** bestående av offentliga institutioner, näringslivet och forsknings- och utbildningsinstitutioner (triple helix).⁷² En viktig del i planeringen och styrningen av projektet är att inkludera allmänheten i ett tidigt skede – både för att förankra exploaterings- och byggplanerna, men också för att staden inte själv äger samtliga frågor som projektet berör. Denna aspekt har bidragit till att partnerskap idag är en central del i organisationen och styrningen av projektet. Köpenhamns kommun har inflytande över riktning och verksamhet inom projektet genom uppföljning och utvärdering som sker vid ett antal tillfällen under projektets tid (2012, 2015 och 2025).

De partnerskap som idag finns etablerade är **demonstrations- och innovationspartnerskapet**, som ska skapa grön tillväxt i Nordhavn genom att skapa och demonstrera gröna storstadslösningar i anslutning till den kommande utvecklingen av Nordhavn. Partners är Dong

⁶⁴ Intervju Justesen, By & Havn

⁶⁵ Intervju Justesen, By & Havn

⁶⁶ Köpenhamns kommun, "Smart City – the CPH case", hämtat 2012-06-14

⁶⁷ Köpenhamns kommun, "Grøn Vækst i København"

⁶⁸ Klima-, Energi- og Bygningsministeriet

⁶⁹ Intervju Justesen, By & Havn

⁷⁰ DGNB, hämtat 2012-06-19

⁷¹ Copenhagen Climate Plan

⁷² Smart City – the CPH Case

Energy, Københavns Energi, By og Havn, Klimat- och Energiministeriet samt Köpenhamns kommun.

Inom ramen för detta partnerskap håller även **Green Laboratory** på att etableras; staden vill i största möjliga mån skapa *Green Lab* utifrån existerande resurser i staden – byggnader, mark och medarbetare etc. ska utgöra en testbädd; "Green Lab". Verksamheten är i sin linda, men det kommunala bolaget Dong Energy används idag för att testa nya gröna energilösningar. Green Lab ska alltså möjliggöra att pröva och marknadsföra nya spjutspetslösningar och vidare motivera investeringar i hållbar teknik och bygga en marknad kring cleantech och dess lösningar, både för leverantörer och beställare. **Nordhavn vandpartnerskab** är ytterligare ett koordineringsprojekt med syfte att skapa innovativa lösningar som uppfyller hållbara energikrav - bland annat lösningar med Smart Grid, värmelager etc. Partnerskapet består av By & Havn, Køpenhamns Energi, Klima- och Energiministeriet och Dong Energi och flera kunskapsinstitutioner (forskning) samt privata verksamheter som vill utveckla och testa intelligenta och vattenlösningar i Nordhavn. Partnerskapet har förväntningar på att offentliga såväl som privata investeringar göras i stadsutvecklingen i Nordhavn under de närmsta åren – vilket ses som en chans som kan utnyttjas för att skapa lösningar i Nordhavn som sedan kan implementeras på andra stadsutvecklingsområden. Lösningarna har fokus på hantering av extrema vattenmängder, vägvattenavrinning och minskning av dricksvattenförbrukning.^{73 74}

Nordhavn är ett utvecklingsprojekt som är av stor vikt för staden, även om projektet organisatoriskt placerats under By & Havn. Staden är i mångt och mycket motorn bakom planeringen och drivandet av projektet, men själva utvecklingen lämnas åt stiftelsen. Dialogen dem emellan är dock mycket tät. Projektet har blivit viktigt ur ett lärande perspektiv i hur hållbara städer ska byggas och vilka som ska inkluderas. En stor utmaning när det talas om hållbara städer är var gränsen ska dras för staden – är det vid dess geografiska gränser, hur man transporterar personer och varor dit och därifrån, vad som konsumeras, var det produceras eller hur som är gränsen? Lösningen i Köpenhamn blev att kollektivera projektet: de aktörer som redan hade intresse och engagemang inom stadsdelen får samverka med andra såväl civila, offentliga som privata intressenter, i partnerskap. Projektet och alla lösningar inte är på plats än, men att processen dit är nog så viktig och att denna måste inkludera allmänheten i diskussionen.⁷⁵

⁷³ Köpenhamns kommun, "Budget 2012"

⁷⁴ Köpenhamns kommun, "Grøn Vækst i København"

⁷⁵ Intervju Justesen, By & Havn

Sammanfattande kommentarer

Nedan presenteras en sammanfattning av respektive stadsutvecklingsprojekt.

	Uppdrag	Organisation & styrning	Strategi & genomförande
Hyllie	Energiförsörjning 100 % förnybar/återvunnen energi 2020 (betydande del lokalt producerad) Underlätta klimatsmart livsstil (el- och gasdriven kollektivtrafik). Världsledande demonstrationsområde för klimatsmarta lösningar.⁷⁶	Staden genom kravställning och uppföljning, samt byggherrar. - Samsyn Hyllie - Klimatkontraktet - Miljöprogrammet - Handlingsplan för klimat- och miljöarbetet - Hyllie Infocenter - Miljöbyggprogrammet SYD - Nätverk inom EU, ex Energy Cities	Huvudsakligt syfte är <i>lärande</i>, nationellt som internationellt samt <i>marknadsföring</i>. Fokus på samverkansprocesser och hur utformningen av dessa kan generera innovation.
Nordhavn	Klimatneutralt 2025 Hållbar utveckling Miljömässig hållbarhet och social mångfald i utvecklingen Medborgarengagemang i hela processen	Staden genom stiftelse. - Staden utvärderar 2012 samt avstämning 2015 utifrån Klimathandlingsplan. - Partnerskap - Copenhagen Climate Adaption Plan - Green Laboratory - Samarbetsprojekt - Marknad för gröna lösningar	Med huvudsakligt syfte att bidra till <i>lärande</i> och utveckling nationellt och internationellt, med viss betoning på <i>marknadsplats</i>. Betoning på samverkan för genomförande och långsiktig hållbarhet – såväl social, ekonomiskt som ekologisk.

Sammanfattningsvis kan konstateras att definitionen respektive stad väljer för begreppet hållbar stad påverkar inte bara uppdraget, utan även hur arbetet organiseras och genomförs. Var dras gränsen för vad som ska vara hållbart och inte, hur länge och för vem? I Nordhavn har definitionen breddats till Köpenhamns stad, och i viss mån längre än så; genom partnerskap och upphandlingsprocesser som inkluderar fler än leverantörer och beställare har en ansats gjorts för att bygga in innovation och hållbarhet i processerna från start. Social hållbarhet har varit en aspekt som inkluderats i upphandlingen av arkitektplanerna för hela området, och förutsättningar för dialog med medborgarna kring planerna har getts innan dessa etablerats slutgiltigt. Medan innovation fallit bort som ett tydligt kommunicerat värde då begreppet upplevs som överutnyttjat i viss mån, menar man att den initiala ansatsen kring just innovationsbegreppet var starkare, och då framförallt i processer kring delaktighet och skapandet av förutsättningar för kommande projekt.⁷⁷

Även Hyllie har ett processuellt angreppssätt på hållbarhet och ser det som en lösning på gränsdragningsproblematiken, men har ett tydligare fokus mot ekologisk hållbarhet, som ger

⁷⁶ Klimatkontraktet Hyllie

⁷⁷ Intervju Justesen, By & Havn

projektet vissa avgränsningar även i organisatoriskt avseende. Aktörer utöver beställare och leverantörer är inte lika tydligt betonade, och byggherrarna har en mer central roll genom bl. a. dialogprocesser.

I såväl Hyllie som Nordhavn ligger ansvaret att främja hållbara och innovativa lösningar gemensamt för hela staden eller stadsdelens verksamheter. Där vill man genom strängare kravställning skapa en marknad för innovativa lösningar. Detta ligger således i linjen med intentionerna i Norra Djurgårdsstaden. Testbäddar i avgränsade stadsdelar eller i hela städer, nytt eller befintligt bestånd, ses som ett mycket starkt verktyg för att stimulera såväl utbud som efterfrågan. Begränsas tillgången till dessa testbäddar genom gedigen och väl kalibrerad kravställning kan således en marknad skapas.⁷⁸

Nordhavn har ett tydligare marknadsföringsfokus som i viss mån liknar uppdraget som NDSI har inom område, med ett syfte att marknadsföra de lösningar som finns i byggandet av den hållbara staden för att skapa ett varumärke kring staden eller nationen som hållbar. Byggandet av den hållbara staden ses som något som kommer att gynna samtliga berörda aktörer och intressenter direkt och även på längre sikt, men man ser också en stor exportpotential i att utveckla egna lösningar för den nya gröna marknaden. Inom ramen för NDSI:s uppdrag ingår också att bidra till att utveckla samt visa på Stockholms och Sveriges unika kunnande inom stadsutveckling – något som Nordhavns uppdrag också inbegriper.

En slutlig sammanfattande reflektion är att om miljömålen är högt satta kan det leda till innovativa lösningar. Tillgången ökar när efterfrågan ökar, och om ingen leverantör finns på marknaden som lyckas möta dessa krav, blir risken för nya aktörer överkomlig och innovativa lösningar ett naturligt språng.

⁷⁸ Intervjuer med Justesen, By & Havn samt Nordqvist, Malmö

Källförteckning omvärldsanalys

Malmö

Hyllie, "Om Hyllie", <http://www.hyllie.com/om-oss.aspx>, hämtat 2012-05-07

Hyllie Infocenter, <http://www.malmo.se/Medborgare/Stadsplanering--trafik/Stadsplanering--visioner/Utbbyggnadsomraden/Hyllie/Hyllie--Infocenter.html>, hämtat 2012-05-07

Hyllie Infocenter (1), <http://www.hyllie.com/haallbarhet.aspx>, hämtat 2012-05-02

Klimatkontraktet Hyllie, <http://www.hyllie.com/media/34746/klimatkontrakt.pdf>, hämtat 2012-05-04

Nordqvist, Joakim. Projektledare Miljöförvaltningen, Malmö stad.
Malmö stad, "Handlingsplan för klimat- och miljöarbetet i Malmö 2011-2014",
<http://www.malmo.se/download/18.6e1be7ef13514d6cfcc800060339/Handlingsplan+f%C3%B6r+klimat+och+milj%C3%B6arbetet+i+Malm%C3%B6+stad+2011-2014.pdf>, hämtat 2012-05-07.

Malmö stad, "Från ord till handling", <http://www.malmo.se/Medborgare/Miljo--hallbarhet/Strategiskt-miljoarbete-i-Malmo-stad/Miljoprogram-for-Malmo-stad/Fran-ord-till-handling.html>, hämtat 2012-06-19.

Malmö stad "Malmö ska bli klimatsmartast", <http://www.malmo.se/Medborgare/Miljo--hallbarhet/Strategiskt-miljoarbete-i-Malmo-stad/Miljoprojekt/Hallbar-stadsutveckling/Hyllie.html>, hämtat 2012-06-19.

Malmö stad, "Miljöprogram för Malmö stad 2009-2020",
<http://www.malmo.se/download/18.76105f1c125780a6228800031254/Milj%C3%B6program+f%C3%B6r+Malm%C3%B6+stad+2009-2020.pdf>, hämtat 2012-06-14..

Malmö stad, "Miljöprogram för Malmö stad 2009-2020",
<http://www.malmo.se/Medborgare/Miljo--hallbarhet/Strategiskt-miljoarbete-i-Malmo-stad/Miljoprogram-for-Malmo-stad.html>, hämtat 2012-05-07.

Malmö stad "Nätverk för hållbar utveckling", <http://www.malmo.se/Medborgare/Miljo--hallbarhet/Strategiskt-miljoarbete-i-Malmo-stad/Miljonatverk.html>, hämtat 2012-05-03.

Malmö stad "Strategiskt miljöarbete", <http://www.malmo.se/Medborgare/Miljo--hallbarhet/Strategiskt-miljoarbete-i-Malmo-stad/Miljoprogram-for-Malmo-stad/Bakgrund.html>, hämtat 2012-06-14.

Malmö stad "Sveriges klimatsmartaste stad", <http://www.malmo.se/Medborgare/Miljo--hallbarhet/Strategiskt-miljoarbete-i-Malmo-stad/Miljoprogram-for-Malmo-stad/Sveriges-klimatsmartaste-stad.html>, hämtat 2012-05-03

Malmö stad, "Samsyn Hyllie", <http://www.malmo.se/Medborgare/Stadsplanering--trafik/Stadsplanering--visioner/Utbbyggnadsomraden/Hyllie/Nyheter/Samsyn-i-Hyllie.html>, hämtat 2012-05-07.

Miljöbyggprogram SYD, <http://www.miljobyggprogramsyd.se/>, hämtat 2012-05-04

Köpenhamn

By & Havn, "Nordhavnen", <http://www.byoghavn.dk/da-DK/Byomraader/Nordhavnen.aspx>, hämtat 2012-05-02.

By & Havn, årsrapport 2011, <http://www.byoghavn.dk/da-DK/OmByoghavn/~media/ByOgHavn/Pdf/Aarsrapport-2011-new-50pagesWEB.ashx>, hämtat 2012-05-08.

CPH Cleantech, "Innovation Platform", <http://www.cphcleantech.com/innovation-platform>

CPH Cleantech, "Smart Grid Report",
http://www.cphcleantech.com/media/1246844/smart_grid_rapport_ccc_2011_low_211111.pdf

DGNB (<http://www.dgnb.de/dgnb-ev/de/>), hämtat 2012-06-19.

European Commission, "European Green Capital Award",
http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/index_en.htm, hämtat 2012-06-14.

Freja Ejendomme, http://www.freja.biz/om_freja.asp, hämtat 2012-05-21.

Infrastrukturnyheter, "Nordhavn i Köpenhamn: Långsiktiga visioner för ny stadsdel",
<http://www.infrastrukturnyheter.se/2008/04/nordhavn-i-kopenhamn-langsigtiga-visioner-for-ny-stadsdel>, hämtat 2012-05-07.

Justesen, Rita. Stadsplaneringschef By & Havn, Köpenhamn stad.

Klima-, energi- og mygningsministeriet, http://www.kemin.dk/da-dk/nyhederogpresse/pressemeddelelser/2011/sider/nordhavn_danner_afaet_for_partnerskab_om_fremtidens_energielsesninger.aspx, hämtat 2012-05-08.

Köpenhamns kommun (a)
<http://www.kk.dk/~media/F4D9F7BB0FA847638705D05009B7AF2F.ashx>
Köpenhamns kommun, "Nordhavn: Internationell erfarenhet Köpenhamn",
<http://www.nordhavnen.dk/da-DK/PresseOgNyheder/Nyheder/2008/nyhed.aspx?newsid=7AB0840C2E014CFDA6932D607214E5E8>

Köpenhamns kommun, "CPH 2025 Climate Plan. Short draft 040612",
http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_publicationer/pdf/794_kZEicvbgJt.pdf, hämtat 2012-06-14.

Köpenhamns kommun, "Copenhagen Climate Plan",
<http://www.kk.dk/sitecore/content/Subsites/CityOfCopenhagen/SubsiteFrontpage/LivingInCopenhagen/~media/558FF07CE64041AE85437BB71D9EDF49.ashx>, hämtat 2012-06-14.

Köpenhamns kommun, "Budget 2012",
<http://www.kk.dk/PolitikOgIndflydelse/OekonomiOgBudget/Budgetter/~media/C9CEDD60A78A41989F4565C590D1F47C.ashx>, hämtat 2012-05-07

Köpenhamns kommun "Grøn Vækst",
<http://www.kk.dk/Borger/Miljoe/Miljoeregnskab/Temaer/GroenVaekst.aspx>, hämtat 2012-06-19.

Köpenhamns kommun, "Grøn Vækst i København", *Global Challenges, Copenhagen Solutions*, tillgängligt:
<http://www.google.se/url?sa=t&rct=i&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CCsQFjAB&u>

http://www.vandibyer.dk/root/media/2F46733_Gr%25F8n%2520v%25E6ks%2520i%2520i%2520K%25F8benhavn.pdf&ei=2jqIT_JEJMP4QTGqFTuCA&usg=AFQjCNER6Zgc4fQZYttQsDdANnNKNoK5A&sig2=C13Rbu4EVIRE7u0kLlsg8A, hämtat 2012-05-07

Köpenhamns kommun, "Copenhagen Carbon Neutral by 2025" http://www.malekigroup.com/images/GBW2011/Podium1_MarcJorgensen.pdf, hämtat 2012-05-04.

Köpenhamns kommun "Copenhagen climate adaptation plan", http://kk.sites.itera.dk/apps/kk_publicationer/pdf/794_kZEjcvbgJt.pdf, hämtat 2012-05-04.

New York Times, "A Dream Grows in Copenhagen", <http://www.nytimes.com/2012/03/06/business/energy-environment/in-new-copenhagen-suburbs-aim-is-sustainable-living.html?pagewanted=all>, hämtat 2012-06-12.

Nordhavn, "Arealudviklingsselskabet", , <http://www.nordhavnen.dk/da-DK/PresseOgNyheder/Nyheder/2008/nyhed.aspx?newsid=BE342BAF695744F5961E644D32F63255>, hämtat 2012-05-07.

Smart City – the CPH Case, http://ec.europa.eu/energy/technology/initiatives/doc/20110621/06_copenhagen_claus_bjorn_billehoj.pdf, hämtat 2012-05-07.

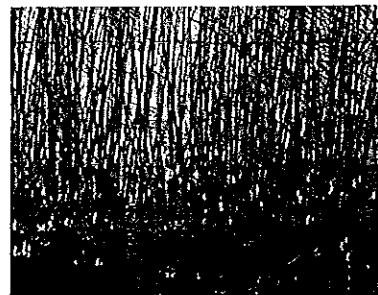
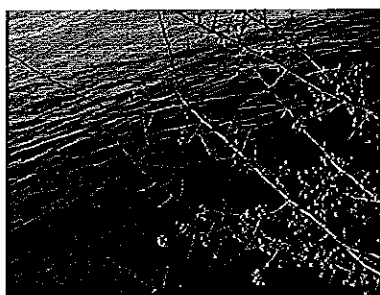
Sydsvenskan, "Gigantisk stadsdel byggs i Nordhavn" <http://www.sydsvenskan.se/danmark/gigantisk-stadsdel-byggs-i-nordhavn/>, hämtat 2012-05-07.

Århusgadekvarteret i Nordhavn. Forslag til kommuneplantillæg og lokalplan. Borgerrepræsentationen har den 15.06 2011 vedtaget forslag til lokalplan "Århusgadekvarteret i Nordhavn" offentlig høringsperiode fra den 01.08 til den 30.09 2011, http://soap.plansystem.dk/pdfarchive/20_1364532_PROPOSAL_1312184990306.pdf, hämtat 2012-05-07.

Bilaga 7 – Förstudie avseende NDSI

Norra Djurgårdsstaden Innovation

Förstudie rörande verksamheten



April 2012

⁺GOVERNO

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Bakgrund.....	3
1.2	Syfte och mål	3
1.3	Tillvägagångssätt	3
1.4	Avgränsning	3
2	Vad är Norra Djurgårdsstaden Innovation?	4
2.1	Initiering av NDSI	4
2.2	Syfte och mål för verksamheten.....	5
2.3	Organisation, styrning och finansiering	6
	<i>Organisation, bemanning och styrning</i>	<i>6</i>
	<i>Finansiering.....</i>	<i>7</i>
2.4	Verksamhet som har bedrivits.....	8
3	Vilka är intressenter inom och utanför staden?.....	10
3.1	Intressenter under projektets tidiga faser.....	10
	<i>Intressenter inom staden.....</i>	<i>10</i>
	<i>Finansiärer och utvecklingspartners.....</i>	<i>10</i>
	<i>Aktörer inom FoU-projekten.....</i>	<i>10</i>
	<i>Andra intressenter.....</i>	<i>11</i>
3.2	Potentiella intressenter	11
3.3	Intressenternas erfarenheter och fortsatt engagemang	12
4	Analys	13
	<i>Uppdraget</i>	<i>13</i>
	<i>Styrning</i>	<i>13</i>
	<i>Organisation.....</i>	<i>13</i>
	<i>Verksamhet</i>	<i>14</i>
5	Förslag inför fortsatt utredningsarbete	16
5.1	Beskrivning av utredningsprojekt.....	16
	<i>Avgränsningar.....</i>	<i>16</i>
5.2	Projektplanering	16
	<i>Aktivitetsplan</i>	<i>16</i>
	<i>Milstolpar</i>	<i>16</i>
	<i>Tidsplan.....</i>	<i>17</i>
	<i>Projektavslut</i>	<i>17</i>
	<i>Förutsättningar för att projektet ska lyckas.....</i>	<i>17</i>
	Bilagor	18
	Bilaga 1: Intervjupersoner	18
	Bilaga 2: Dokumentation	19
	Bilaga 3: Organisationsplan Norra Djurgårdsstaden	21
	Bilaga 4: Befintliga och potentiella avtal	22

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade hösten 2009 att Norra Djurgårdsstaden (NDS) ska utgöra ett särskilt miljöprofilerat stadsutvecklingsområde. Visionen är att Norra Djurgårdsstaden (Stockholm Royal Seaport) ska bli en miljöstadsdel i världsklass och vara ett internationellt föredöme när det gäller hållbart stadsbyggande. Norra Djurgårdsstaden har också utsetts till ett av arton utvecklingsprojekt som samarbetar med Clinton Climate Initiative.

I februari 2010 invigdes Norra Djurgårdsstaden Innovation (NDSI). Innovationscentret (Stockholm Royal Seaport Innovation) skulle vara ett verktyg för att nå målen om att Norra Djurgårdsstaden skall stå för hållbart stadsbyggande där innovativ svensk miljöteknik och kreativa lösningar utvecklas, prövas och visas upp.

Målen för stadsdelen är både höga och långsiktiga. NDS ska bland annat vara ett föredöme för hållbart stadsbyggande med övergripande målsättningar till år 2030. Idag har NDSI bedrivit verksamhet i två år och det finns anledning att stämma av inriktning och resultat. Stadsledningskontoret avser därför att under våren 2012 genomföra en utredning för att utarbeta förslag till mål, inriktning och organisation av verksamheten fortsättningsvis. Inför denna utredning fanns behov av att genomföra en förstudie för vilken Governo anlätades. Föreliggande rapport utgör redovisningen av detta uppdrag.

1.2 Syfte och mål

Förstudien syftar till att identifiera de huvudsakliga frågeställningarna som den fortsatta utredningen skall belysa och hur processen för detta arbete bör se ut.

Målen för förstudien är att Stockholms stad vid projektavslut skall ha:

- En god bild av bakgrunden och motiven till NDSI tillblivelse.
- En god bild av verksamheten under de första två åren.
- En övergripande bild av olika intressenters erfarenheter hittills och deras intresse och förmåga att fortsatt engagera sig.
- Ett förslag till projektplan för det fortsatta utredningsarbetet.

1.3 Tillvägagångssätt

Uppdraget har genomförts under perioden 23 februari och 30 mars 2012. Metodmässigt har arbetet bedrivits genom dokumentstudier och intervjuer (se bilaga 1 för dokumentation och bilaga 2 för intervjuerpersoner). Uppdraget har genomförts i nära samverkan med uppdragsgivaren på SLK som också deltagit vid majoriteten av intervjuerna. Vidare har gemensamma analysmöten genomförts.

1.4 Avgränsning

Uppdragets fokus är organisation, verksamhet och styrning av NDSI i stort. De enskilda FoU-projekt som bedrivs där NDSI är en intressent/part, har inte studerats i detalj.

2 Vad är Norra Djurgårdsstaden Innovation?

2.1 Initiering av NDSI

Planeringen för utveckling av området NDS i dess nuvarande form initierades 2001. I huvudsak ägs all mark som skall bebyggas inom området av staden. Hamnens och stadens visioner för det framtida Hjorthagen – Värtahamnen konkretiserades och kopplades ihop till en gemensam programhandling som redovisades i stadsbyggnadsnämnden 2003. Planering och genomförande genomfördes av ett tätt samarbete mellan olika aktörer såsom stadens förvaltningar, Stockholms Hamn, Fortum, SL, Vägverket och byggherrar samt befintliga boende och verksamma i området.

2008 genomförde KTH en utvärdering av Hammarby Sjöstads miljöprofilering på uppdrag av Stadsledningskontoret. Slutsatserna var att lärdomar bör appliceras vidare i nya projekt – vilket också blir ett av Norra Djurgårdsstadens första, övergripande mål.

Kommunfullmäktige beslutade därefter hösten 2009 att NDS ska utgöra ett av tre nya miljöprofilområden där de andra två utpekade områdena är Lövholmen och miljonprogramområdena. Visionen är att Norra Djurgårdsstaden ska bli en miljöstadsdel i världsklass och vara ett internationellt föredöme när det gäller hållbart stadsbyggande. Kommunfullmäktige gav vidare exploateringsnämnden i uppdrag att ta fram ett miljöprogram för Norra Djurgårdsstaden som ska underställas kommunfullmäktige för beslut. Norra Djurgårdsstaden utses också till ett av arton utvecklingsprojekt som samarbetar med Clinton Climate Initiative.

En viktig utgångspunkt har varit att bygga vidare på de erfarenheter som gjorts inom ramen för Hammarby Sjöstad.

”Norra Djurgårdsstaden ska utvecklas till en miljöstadsdel i världsklass som bygger på ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden innefattar byggande av bostäder, lokaler och infrastruktur samt en daglig verksamhet i området med boende, hamnverksamhet, företagande, handel och service. En utgångspunkt för områdets utveckling är att lära av erfarenheterna från Hammarby Sjöstad och att bygga nästa generations miljöstadsdel som kan bli ett internationellt föredöme när det gäller hållbar stadsutveckling. Målsättningen är att Norra Djurgårdsstaden ska ta täten i att förverkliga de senaste innovationerna inom klimat, miljöteknik och hållbar utveckling. Stadsdelen ska kombinera den moderna storstadsmänniskans krav och förväntningar med ett klimat- och miljöarbete som leder till en klimatpositiv stadsdel.”¹

Sommaren 2009 påbörjades ett arbete för att forma tankarna kring det som skulle bli NDSI. Bilden är att det fanns ett tydligt politiskt stöd för tankarna om ett innovationscenter och att detta sågs som ett av verktygen för att utveckla NDS. Verksamheten vid NDSI invigdes officiellt i februari 2010.

Under våren 2010 diskuterades ett ärende om ett övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden (”miljöprogrammet”) i Exploateringsnämnden, Trafik- och renhållningsnämnden, Miljö- och hälsoskyddsnämnden, Stadsbyggnadsnämnden, Östermalms stadsdelsnämnd samt i styrelsen för Stockholms Hamn AB.² I samband med detta ärende fattade Exploateringsnämnden även beslut om ett mål- och styrdokument för NDSI.³ I oktober 2010 fattade därefter Kommunfullmäktige beslut om det övergripande programmet.⁴ På hösten 2010 var ytterligare ett ärende uppe i Exploateringsnämnden rörande organisation för NDSI (se nedan).

¹ Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden, sid 11

² Ibid samt Exploateringsnämnden, protokoll 4/2010, § 24

³ Exploateringsnämnden, protokoll 4/2010, § 24

⁴ Kommunfullmäktige protokoll nr 12, 2010-10-11

Under 2010 etablerades kontakt med VINNOVA. Myndigheten hade en dialog kring en förstudie rörande smarta elnät (smart grids) i NDS. I detta projekt var tolv olika aktörer med, bland andra Fortum och ABB. Inom ramen för denna dialog etablerades kontakt också med NDSI och dess projektledare vilket ledde till en fördjupad diskussion kring stöd av innovationsarbetet i NDS.

Dessa kontakter resulterade i en projektansökan till VINNOVA "Innovation för hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden" i november 2010.⁵ Syftet med projektet beskrevs vara att vidareutveckla en innovationsprocess bland nyckelaktörer i NDS. VINNOVA beviljade ansökan i december 2010 och tilldelade projektet 10 miljoner kronor under projektperioden 2010-12-01 - 2012-12-31.⁶ VINNOVA ansåg att ansökan svarade väl mot flera av de punkter som angetts i myndighetens regeringsuppdrag om miljöteknik som bland annat rörde hållbart stadsbyggande. VINNOVA menade att "väl genomfört kan projektet bidra såväl till att utveckla det nationella innovationssystemet inom hållbart stadsbyggande, som till ökad export av innovativa lösningar".⁷

2.2 Syfte och mål för verksamheten

Vision, syfte och mål för verksamheten vid NDSI finns beskriven i flera styrdokument. Centrala dokument är mål- och styrdokument från våren 2010, Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden samt verksamhetsplan för år 2012.

Enligt miljöprogrammet ska NDSI vara ett viktigt verktyg för att utveckla NDS till en miljöstadsdel i världsklass. Detta är en av anledningarna till varför verksamheten är knuten till Exploateringskontoret som har projektansvar för utveckling av stadsdelen. NDSI ska vara en arena och mötesplats för klimatpositiv och hållbar stadsutveckling med innovativa utvecklingsprojekt och visning av hållbara lösningar för besökare samt för lärande och kompetensutveckling i dessa frågor.⁸

Visionen för verksamheten vid NDSI är enligt verksamhetsplanen för 2012 att

"Norra Djurgårdsstaden Innovation/Stockholm Royal Seaport Innovation är en internationellt känd arena för innovation, lärande och samarbete inom praktiskt hållbar stadsutveckling".

Det huvudsakliga syftet med NDSI är:⁹

- Att vara en mötesplats för att knyta kontakter, planera, genomföra, utvärdera och forska på hållbara lösningar som prövas i Norra Djurgårdsstaden.
- Att främja utveckling och tillämpning av miljöteknik och systemlösningar för hållbar stadsutveckling.
- Att bidra till att visa att Stockholm och Sverige har ett *unikt* och *bevisat* kunnande inom hållbar stadsutveckling.
- Att ta emot besöksdelegationer och studiebesök.
- Att vara en plattform för internationellt samarbete och program (såsom samarbetet med Clinton Climate Initiative).

När det gäller det av VINNOVA finansierade projektet gäller att detta ska bedrivas inom ramen för fyra samspelande komponenter:

⁵ VINNOVA (2010a)

⁶ VINNOVA (2010b) sid 4.

⁷ Ibid. VINNOVA

⁸ Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden sid 44

⁹ Det finns lite olika beskrivningar av syftet med verksamheten. Denna dock från beslut i Exploateringsnämnden 9 december 2010 om tjänsteutlåtande från 25 oktober 2010 som, så vitt vi kan bedöma, är det senaste rörande NDSI som beslutats av nämnd.

- Komponent 1. Innovationskatalysator för hållbara lösningar
- Komponent 2. Innovation för hållbara livsstilar, livskvalitet och lycka
- Komponent 3. Internationellt samarbete för lärande, innovation och teknologisamarbete
- Komponent 4. Innovationsprojekt

Specifika mål har formulerats för var och en av de fyra komponenterna.

2.3 Organisation, styrning och finansiering

Organisation, bemanning och styrning

NDSI utgör en del av organisationen för Norra Djurgårdstaden som lyder under Exploateringskontorets avdelning för Stora Projekt (för organisationsplan se bilaga 3). NDS har en projektchef vid Exploateringskontoret. Projektchefen är sammankallande för NDS ledningsgrupp där även verksamhetskoordinatören från NDSI ingår från och med 2011.

Som framgår av organisationsplanen i bilaga 3, är NDSI en del av miljöprofileringsarbetet. Den andra delen av miljöprofileringsarbetet är Miljöstrategi¹⁰ som leds av en miljösamordnare och som har sex deltagare primärt från Exploateringskontoret. Kopplat till denna strategi/samordningsgrupp finns en miljöprofilgrupp samt totalt sju fokusgrupper. Miljöprofilgruppen består av representanter från fem förvaltningar, två bolag (Stockholms Hamnar samt Stockholm Vatten) samt Fortum och SL.¹¹

De sju fokusgrupperna har följande teman: kretslopp, klimatanpassning & utemiljö, hållbara transporter, miljöanpassade byggnader, energi, hållbara verksamheter samt leva/bo. Representanter från olika förvaltningar leder dessa grupper, se vidare avsnitt 3.1 nedan.

Organisationen för NDSI skapades under sommaren 2009 då en projektledare/verksamhetsledare rekryterades som även fick rollen som miljö- och hållbarhetsstrateg i NDS-projektet. Under verksamhetens uppbyggnadsfas år 2009 och 2010 anlätades visst konsultstöd till NDSI. Sommaren 2011 tillfördes ytterligare två resurser, en verksamhetskoordinator och en kommunikationsansvarig. I dagsläget pågår också upphandling av konsultstöd i form av en projektkoordinator med inriktning mot hållbarhetsfrågor och miljöteknik.¹² Uppdraget omfattar en heltidstjänst under två år med möjlighet till förlängning ytterligare ett år. Konsultstödet planeras vara på plats i april 2012.

NDSI är placerat i ett separat kontor som ligger i Värtahamnen (Hangövägen 19). En hel del möten och verksamhet sker dock på Exploateringskontoret.

I Exploateringsnämnden beslut beskrivs NDSIs organisation bestå av följande delar:¹³

- Basfunktioner i form av verksamhetsledare/strategisk ledare, koordinator samt kommunikatör.
- En styrgrupp/samverkansgrupp som ska säkerställa samarbetet mellan akademierna, näringslivet och fastighetsägare. Exploateringsdirektören tillsammans med SLK föreslogs bemanna styrgruppen.¹⁴
- Ett bredare samverkansforum för olika aktörer i projektet där diskussioner kring NDS som spjutspets för hållbart stadsbyggande kan diskuteras.

¹⁰ Vi uppfattar att denna grupp kallas "miljösamordning".

¹¹ KTH deltar i arbetet med miljöprofilgruppen. Detta framgår dock inte av Organisationsplanen.

¹² K-124 NDS – Projektkoordinator med inriktning mot hållbarhetsfrågor & miljöteknik

¹³ Exploateringsnämnden, protokoll 11/2010, § 24

¹⁴ I samband med nämndens behandling av ärendet lämnades ett särskilt uttalande av ordf Joakim Larsson m.fl. där man bl.a. underströk betydelsen av att Innovationscentret inte endast skulle förbehållas leverantörerna till området utan att det även borde finnas plats för små innovativa spjutspetsföretag. För att fånga näringslivet ansågs det därför finnas behov att vidga representationen i styrgruppen till att även inbegripa de inom staden som har de nära företagskontakterna såsom SBR och STING.

- Samarbetsavtal mellan NDSI och projektägare till de FoU-projekt som bedrivs inom ramen för NDSI. Dessa samarbetsavtal skall reglera en årlig projektavgift.
- Slutligen ska NDSI kunna knyta till sig internationella aktörer för samarbeten och partnerskap.

I projektplanen för VINNOVA-projektet planeras även för en styrgrupp. I ansökan skriver Exploateringskontoret "för projektet finns en styrgrupp med representanter för NDS Innovation/Stockholms stad och VINNOVA som träffas ca 2 ggr per år för samråd kring projektets utveckling."¹⁵ I VINNOVAs beslut i december 2010 framgår att "VINNOVA ska beredas möjlighet att följa projektet nära, genom att ha en plats som observatör i styrgrupp eller liknande."

Någon styrgrupp eller samverkansgrupp har dock hittills inte kommit till stånd (vare sig för NDSI eller för VINNOVA-projektet). I viss mån har dock frågor kopplat till NDSI tagits upp i den övergripande styrgruppen för NDS (se även bilaga 3). Följande ingår i denna styrgrupp:

- Per Anders Hedqvist, Trafikkontoret
- Susanne Lindh, SBK
- Krister Schultz, Explk
- Gunnar Söderholm, MF
- Johan Castwall, Hamnen
- Kjell Karlsson, Hamnen
- Göran Månsson, SDF
- Susanna Höglund, SLK (för Miljonprogrammet)
- Hans Aspgren, SLK

Som tidigare nämnts finns vissa centrala styrdokument, främst mål- och styrdokument från våren 2010, Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden samt verksamhetsplan för år 2012. Projektet NDSI har inte inlemmats i stadens ordinarie projektstyrningsmodell, Lilla ratten. Någon uppföljning genom redovisning i ILS har heller inte skett. Viss uppföljning framgår dock genom Exploateringsnämndens verksamhetsberättelse (se nedan). Vidare sker uppföljning av VINNOVA-projektet genom lägesrapporter till myndigheten.¹⁶

KTH genomförde en utvärdering av arbetet i Hammarby Sjöstad. Baserat på dessa erfarenheter har KTH fått i uppdrag av Exploateringskontoret att utveckla en uppföljningsmodell för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden. Uppföljning av vision, mål och krav ska ske kontinuerligt och bygga på en cyklisk process där resultaten återkopplas till byggherrar och aktörer under hela projektets gång.¹⁷

Finansiering

Större delen av NDSI finansieras av Stockholms stad och NDS-projektet. Enligt tjänsteutlåtandet som behandlades i Exploateringsnämnden i december 2010, består budget av en grundinvestering samt årliga utgifter. Grundinvesteringen beräknades uppgå till 5 Mkr under främst 2011. Årliga utgifter beräknades till 5,5 Mkr per år.

Från och med december 2010 delfinansieras NDSI av VINNOVA (se avsnitt 2.1 ovan). Total finansiering är 10 Mkr under perioden 2010-12-01 till 2012-12-31. Stockholm stad har enligt ansökan åtagit sig att själva genom egna insatser medfinansiera med 4,74 Mkr under samma tid.

NDSI har samarbeten med flera partners. Dessa samarbeten regleras i samarbetsavtal. Inledningsvis var tanken att NDSI delvis skulle finansieras via sponsoravtal där sponsorerna skulle vara parter som bedrev forskning och utveckling inom hållbar stadsutveckling. Denna modell ersattes dock av

¹⁵ Ansökan till VINNOVA 2010-11-05

¹⁶ Lägesrapporter skall lämnas i maj och november 2011 samt i maj 2012. Därefter ska slutrapport lämnas i januari 2013 och efterrapport i december samma år.

¹⁷ Övergripande program för miljö- och hållbar stadsutveckling.

samarbetsavtalen. Enligt beslutet i Exploateringsnämnden hösten 2010 framgår att "Projektavgiften för respektive projekt ska användas för täckning av kostnader för information och uppföljning av projekt samt pilotprojekt/aktiviteter. Modellen med projektavgifter ersätter den i mål- och styrdokumentet föreslagna sponsormodellen."¹⁸

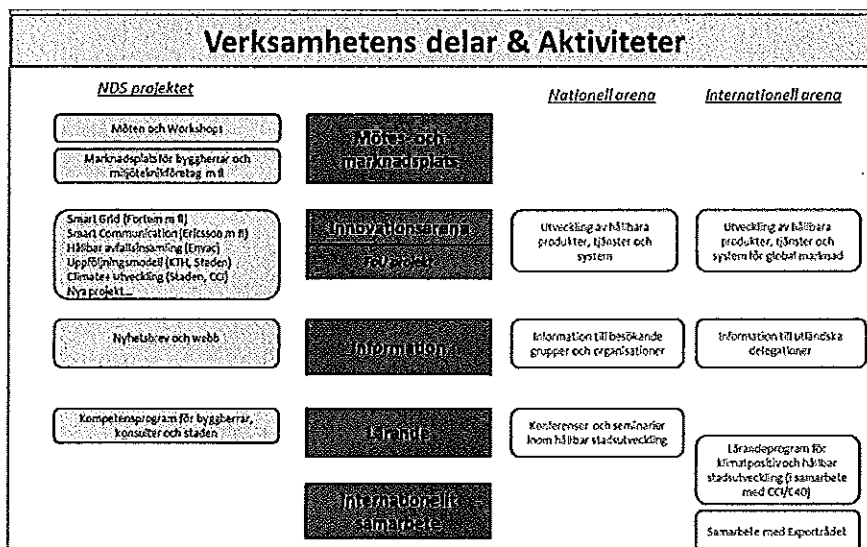
I dagsläget finns samarbetsavtal med Fortum (2011-01-01-2013-12-31) som ger 800 000 kr per år, ett avtal med Ericsson (2011-01-01 – 2013-12-31) som ger 400 000 kronor per år (samt in-kind arbete/hård- och mjukvara gällande digital utställning) samt ett avtal med Envac som (2012-01-01 – 2016-12-31) som ger 500 000 kronor per år. Det finns även ett samarbetsavtal med KTH som dock inte ger någon finansiering av verksamheten.¹⁹ I bilaga 4 återfinns en lista över potentiella och befintliga avtal.

2.4 Verksamhet som har bedrivits

NDSIs målsättningar är både ambitiösa och långsiktiga. En stor del av projektets tidiga faser har inneburit arbete för att formulera inriktning och målsättning, att bygga organisationen samt att fånga intresse och engagemang bland interna och externa intressenter.

Under projektets första tid var resurserna begränsade. Sedan ytterligare en verksamhetskoordinator och en kommunikatör knutits till verksamheten i juni 2011 har det funnits förutsättningar till att utvidga verksamheten och ett betydande planeringsarbete och initiering av aktiviteter har skett.

NDSI:s verksamhet och aktiviteter beskrivs i följande bild:²⁰



Någon mer utförlig och dokumenterad uppföljning av verksamhetens olika delar under 2009-2011 har inte genomförts. I intervjuerna som genomförts inom ramen för förstudien har dock en rad olika aktiviteter nämnts såsom seminarier, deltagande i FoU-projekt, Learning programs, besöksprogram, informations- och marknadsföringsaktiviteter osv. Aktiviteter med NDSIs samarbetspartners Ericsson, Fortum (samt ABB, ej ännu partner) har periodvis varit intensivt.

Till viss del beroende på projektets karaktär i uppstartsfasen och den slimmade projektorganisationen. Att projektet inte drivs enligt stadens projektstyrningsmodell är sannolikt en annan bidragande faktor. I verksamhetsplanen för 2012 framgår dock att man avser göra en

¹⁸ Beslut i Exploateringsnämnden 9 december 2010 om tjänsteutlåtande (2010-10-25) sid 5

¹⁹ Verksamhetsplan 2012, sid 7

²⁰ Arbetsmaterial från Tomas Gustafsson i mars 2012

kontinuerlig redovisning av aktiviteter och projekt och att man i början av 2013 kommer sammanställa årets viktigaste aktiviteter och milstolpar.²¹

²¹ Verksamhetsplan 2012 sid 23

3 Vilka är intressenter inom och utanför staden?

Ett stort antal intressenter har engagerat sig i NDSI på olika sätt. I avsnitt 3.1 beskrivs de aktörer som deltagit under projektets tidiga faser och i följande avsnitt ett antal aktörer som under förstudien beskrivits som potentiella intressenter i projektets kommande faser.

3.1 Intressenter under projektets tidiga faser

Intressenter inom staden

Som beskrevs i avsnitt 2.3, är NDSI en del av miljöprofileringen av NDS där ambitionen har varit att engagera ett stort antal förvaltningar. Det övergripande programmet för NDS har utarbetats i samarbete med en förvaltningsövergripande arbetsgrupp från fem förvaltningar (förutom Exploateringskontoret, Stadsbyggnadskontoret, Miljöförvaltningen, Trafikkontoret och Östermalms stadsdelsförvaltning) samt tillsammans med Stockholms Hamnar. Förutom Exploateringskontoret, som är projektägare och samordnare, så inkluderas många förvaltningar inom staden (se vidare organisationsplanen i bilaga 3). Antalet intressenter inom staden kan anses vara betydande.

I fokusgrupperna som nämndes i 2.3 ovan, samordnar Exploateringskontoret ett förvaltningsövergripande arbete med syfte att stärka stadens kravställande mot externa aktörer. I dagsläget bedrivs arbetet i sex grupper med deltagande från olika delar av Stockholms stads verksamhet samt ibland även externa parter. (Den sjunde gruppen, gällande hållbara verksamheter, har ännu inte kommit igång.) Grupperna träffas månatligen. Man kan hos vissa intervjupersoner uppfatta en ambition att arbetet i fokusgrupperna också ska bidra till att fånga behov av *andra* insatser för att nå stadens miljömål. Exempelvis skulle detta kunna leda till förslag på projekt att driva inom ramen för NDSI. Det finns emellertid ingen tydligare koppling mellan fokusgrupperna och NDSI än att de båda verksamheterna utgör delar av miljöprofileringsarbetet.

Finansiärer och utvecklingspartners

NDSI främst av Stockholms stad genom NDS. Medfinansiering sker genom de samarbetspartners som staden har tecknat avtal med (för beskrivning av avtalen se avsnitt 2.3 samt bilaga 4). Därutöver finansieras ett projekt "Innovation för hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden" genom VINNOVA (se stycke 2.2).

En annan viktig utvecklingspartner för NDSI är Clinton Climate Initiative, som är en internationell organisation som bland annat stödjer 18 stadsutvecklingsprojekt runt om i världen. NDSI är därmed en del av ett internationellt nätverk. Här finns även kopplingen till C40, en sammanslutning av mycket stora städer i världen som arbetar för en klimatpositiv utveckling. Stockholm är s.k. affiliate member till C40. Med detta samarbete följer dock ingen medfinansiering.

Aktörer inom FoU-projekten

Det bedrivs ett antal FoU-projekt som i olika hög grad har koppling till NDSI. Dessa finansieras av privat och/eller offentlig sektor enligt särskilda bestämda villkor. Här är NDSI projektdeltagare, exempelvis "Smart IKT för att bo och arbeta i Norra Djurgårdsstaden" som VINNOVA finansierar inom ramen för Utmaningsdriven innovation och där NDSI är en av drygt 10 deltagande parter. Ett annat exempel är den förstudie rörande Smart Grid som Energimyndigheten och VINNOVA finansierat och där Fortum ledde projektet. Därutöver har ett större antal projektdeltagare ingått, bland andra ABB, NCC, JM, ByggVesta, och NDSI.

Andra intressenter

Vid invigningen av NDSI i februari 2010 undertecknades ett Världsklassavtal av stadens finansborgarråd, miljöborgarråd och stadsbyggnadsborgarråd tillsammans med ett antal företrädare för organisationer och företag (se tabellen nedan). Avtalet var en avsiktsförklaring som beskrev att de aktörer som verkar inom NDS också ställer sig bakom de höga miljöambitionerna, trots att NDS första fas påbörjats innan miljöprogrammet hade tecknats. Aktörerna som tecknade avsiktsförklaringen var:

Undertecknande av världsklassavtalet

1. Byggvesta,	21. NCC Boende,
2. Senorgården,	22. Einar Mattsson AB,
3. Järntorget,	23. WSP,
4. Skanska,	24. WallFast AB,
5. Vasakronan,	25. Svenska Hus,
6. ABB Sverige,	26. Atsea Properties AB,
7. Fortum,	27. Östermalm Stadsdelsförvaltning,
8. Lennart Ericsson AB,	28. Stockholms Hamnar,
9. HSB,	29. Stockholm Business Region,
10. Folkhem,	30. Ericsson AB,
11. JM AB,	31. SISAB,
12. S-Solar,	32. Scandinavian Biogas,
13. Reinhold Gustafsson AB,	33. FlexiClean AB,
14. SBC,	34. Wester & Elsnér,
15. Stockholm Innovation & Growth,	35. NCC Property Development Nordic
16. Grontmij,	36. Primula,
17. Sweco,	37. Stockholmshem,
18. Sunfleet Carsharing c/o First Rent a Car,	38. Svenska Bostäder,
19. Viktor Hanson AB,	39. Wallenstam,
20. Rehact A,	40. Oscar Properties

3.2 Potentiella intressenter

Enligt mål- och styrdokumentet för NDSI som Exploateringsnämnden antog i april 2010 identifierades följande målgrupper för verksamheten. Här finns aktörer i samtliga delar av "triple helix".

- Näringsliv, (näringslivspartners, infrastrukturbolag, byggbolag, fastighetsägare, miljöteknikföretag, nyinflyttade företag, övrigt näringsliv, delegationer m.fl).
- Akademi och forskning (universitets- och forskningspartners, delegationer och studenter från Sverige och utlandet).
- Politik och offentlig sektor (svenska politiker och myndigheter, formella nätverk). förvaltningschefer, experter och medarbetare inom Stockholms stad, utländska politiker och myndigheter, tillresta delegationer. EU m.fl)
- Allmänhet och opinion (redan boende, nyinflyttade i Norra Djurgårdsstaden, stockholmare, svenska och utländska turister, media, experter, NGO:s och enskilda opinionsbildare).

Inom Stockholms län bedrivs för närvarande ett koordinations- och samverkansprojekt mellan nio aktörer i länet.²² Länsstyrelsen samordnar arbetet och Stockholms stad är en av de deltagande aktörerna. Inom ramen för arbetet har Länsstyrelsen tagit fram en karta över i Stockholmsregionens

²² Se vidare <http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/Sv/naringsliv-och-foreningar/naringslivsutveckling/innovationskraft-sthlm/Pages/default.aspx>

Innovationssystem, visa deras roll och funktion i olika stadier i innovationsprocessen. Denna kartläggning innehåller med stor sannolikhet potentiella intressenter.

3.3 Intressenternas erfarenheter och fortsatt engagemang

Under förstudien har intervjuer genomförts med aktörer inom och utanför stadens organisation som antingen redan är engagerade i NDSI eller som är potentiella intressenter.

Dessa aktörer upplever att stadens initiativ att vara katalysator och möjliggörare för innovation är bra. Intressenterna upplever stadens ambition och vilja som mycket positiv. De intressenter som har deltagit i NDSIs aktiviteter upplever att de har varit av hög kvalitet.

NDSI bedöms ha stor potential att fungera som en efterfrågad mötesplats för kvalificerade möten och att vara en plattform för att sprida erfarenheter och resultat. Flera intressenter har efterfrågat möjligheten att erbjuda ett helhetsperspektiv på såväl stadens verksamhet som på marknadens erfarenheter och utmaningar. NDSI kan vara en tydlig mötesplats för näringsliv, politik och akademi – en neutral arena. Det är dock viktigt att verksamheten inte endast blir ett showroom utan att den kan tillföra ytterligare värden. Det är viktigt att det finns en bra balans mellan information, kommunikation och innovation. Bland annat handlar det om att vara en test- och demosite eller en katalysator för aktiviteter eller aktörer som inte har egen livskraft initialt.

Intressenternas förmåga till ett fortsatt engagemang i NDSI har generellt under intervjuerna uppgetts som hög. Men det har betonats att det finns anledning att tydliggöra verksamhetens organisation, mål och inriktning.

4 Analys

Ett antal framgångsfaktorer och utmaningar för verksamheten vid Norra Djurgårdsstaden Innovation har identifierats under förstudien. Aktörer från såväl Stockholms stad som näringslivet och akademien har intervjuats, dvs. samtliga delar i triple helix. Sammantaget framträder en i stor utsträckning samstämmig bild över de centrala områden som bör belysas i den kommande utredningen. Dessa iakttagelser sammanfattas i det följande:

Uppdraget

- Många understryker betydelsen av denna typ av verksamhet (även om man kan ha lite olika uppfattning om vad denna är – se nedan). Initiativet upplevs som mycket positivt och som ett framsynt initiativ av Stockholms stad.
- Det internationella samarbetet inom ramen för Clinton Climate Initiative uppskattas och det är en betydelsefull insats att ha lyckats etablerat detta samarbete. Förväntningar på staden och NDISs roll i detta samarbete upplevs dock som något otydlig.
- Det saknas dock en tydlig och samstämmig bild av NDISs syfte och uppdrag. Detta gäller såväl inom staden som i förhållande till externa aktörer. Det är tydligt att NDIS har ett brett anslag och flera syften men detta innebär i sin tur att det upplevs som svårfångat. Här kan man ställa sig frågan om det finns anledning att tydliggöra stadens målsättning.
- Ytterligare en otydlighet rör NDISs roll i förhållandet till NDS. Att NDIS ska vara ett verktyg för att förverkliga ambitionerna om en miljöstadsdel i världsklass är tydligt. Men hur sker detta i praktiken? Vidare finns viss otydlighet i NDISs roll i förhållande till Världsklassavtalet och till miljöprofileringsarbetet
- Är målgruppen för NDISs verksamhet tydlig? Vilka behov har olika intressenter? Här kan det finnas anledning att tydligare identifiera behov utifrån olika intressenters målbild.
- Det finns olika förväntningar på NDISs roll och åtagande gentemot de FoU-projekt som bedrivs inom ramen för Innovationscentret. Hur väljs de ut och på vilka villkor?
- NDIS bryter till viss del ny mark och Norra Djurgårdsstaden är ett mycket omfattande projekt. Detta innebär att det krävs en viss grad av både tålamod och risktagande. Innovation kräver tid, mod, mandat och långsiktighet.

Styrning

- Det förefaller finnas vissa utmaningar gällande styrningen av verksamheten. Projektet drivs exempelvis inte inom ramen för stadens projektstyrningsmodell, Lilla ratten, och uppföljningen är begränsad. Detta medför givetvis svårigheter för såväl styrning som uppföljning.
- Den styrgrupp som skulle ha etablerats för NDIS har inte kommit till stånd. I viss utsträckning kompenseras detta av att frågor rörande NDIS kan hanteras i styrgruppen för NDS men bilden är att dessa frågor kommer i skymundan till förmån för de mer omfattande exploateringsfrågorna. Det är således angeläget att det etableras en styrgrupp för NDIS.

Organisation

- NDIS är i dag primärt kopplat till Exploateringskontoret. Verksamheten upplevs som lite av en främmande fågel inom Exploateringskontoret. Styrgruppen med bredare representation från staden har inte kommit till stånd. Ett tydligt stadsövergripande perspektiv saknas i stor utsträckning i dag vilket är olyckligt. Här handlar det både om att utnyttja stadens samlade

kompetens och resurser, och om att stora delar av staden kan dra nytta av verksamheten och dess resultat.

- Det råder viss otydlighet vad gäller roller och ansvar. Det gäller såväl inom NDSI som i förhållande till NDS-projektet i stort samt till miljöprofileringsarbetet.
- NDSIs organisation har stärkts genom resurstillskotten sommaren 2011. Många aktörer upplever att organisationen fram till dess varit underbemannad men att det nu finns stärkta förutsättningar för verksamheten.
- I dagsläget finns en hög grad av personberoende i verksamheten samtidigt som verksamheten är placerad i en av fackförvaltningarna. Detta innebär en utmaning för att uppnå det stadsövergripande perspektiv som är önskvärt.
- Det finns ett stort intresse från många aktörer att delta i NDSIs verksamhet men det råder en otydlighet rörande hur stadens erbjudande ser ut och vad som förväntas av olika deltagande aktörer. Att förtydliga samarbetspartners erbjudande och åtagande är också av stor vikt. Hur kan man agera gemensamt för att uppfylla stadens målsättningar med NDS? Vidare är det angeläget att tydliggöra strategin rörande samverkanspartners och kriterier för hur partners identifieras.

Verksamhet

- I stor utsträckning har verksamheten hittills varit i en startfas. Detta är rimligt givet att NDS fortfarande är i ett tidigt skede och endast ett fåtal byggnader ännu är på plats. En hel del aktiviteter har skett men det har också handlat om att bygga upp verksamheten. Det finns en uppfattning bland vissa aktörer att det hittills har hänt för lite inom ramen för NDSI. Någon samlad uppföljning av NDI och dess verksamhet är inte gjord vilket också minskat möjlighet till insyn.
- Sedan hösten 2011 har dock fler aktiviteter och processer startat. Verksamhetsplanen för 2012 är både omfattande och ambitiös.
- Aktiviteter som genomförts inom ramen för NDSI är i hög grad uppskattade av deltagare såväl inom som utom staden. Exempelvis internationella aktiviteter såsom Learning Programs och de kompetensprogram som genomförts för byggsektorn samt besöks- och seminarieverksamhet värdesätts.
- Många aktörer efterfrågar mötesplatser för kvalificerade möten och en plattform för att sprida erfarenheter och resultat. Flera har efterfrågat möjligheten att erbjuda ett helhetsperspektiv på såväl stadens verksamhet som på marknadens erfarenheter och utmaningar. NDSI kan vara en tydlig mötesplats för näringsliv, politik och akademi – en neutral arena. Det är dock viktigt att verksamheten inte endast blir ett showroom utan att den kan tillföra ytterligare värden. Det räcker inte att bara jobba med information och kommunikation – det måste även handla om innovation! Bland annat handlar det om att vara en test- och demosite eller en katalysator för aktiviteter eller aktörer som inte har egen livskraft initialt.
- Det finns en stor potential i den arena som NDSI utgör, och det finns höga förväntningar både inom och utanför staden. Bland annat finns stora förväntningar på hur staden kan driva utveckling genom att vara en tuff kravställare på leverantörer.
- Det är angeläget att verksamheten vid NDSI tydligt kompletterar andra verksamheter inom Stockholms stad. Det handlar bland annat om att verksamheten i Hammarby Sjöstad och i Kista Science City.

Det finns således ett antal frågor av stor vikt att belysa i en kommande fördjupad utredning. Dessa frågor rör såväl inriktning som organisation och styrning men också relationen till intressenter inom

och utom Stockholms stad. Samtidigt är det viktigt att understryka värdet av den verksamhet som hittills bedrivits och att det är viktigt att bygga på och beakta pågående arbete och utvecklingsprocesser i det fortsatta utredningsarbetet.

5 Förslag inför fortsatt utredningsarbete

5.1 Beskrivning av utredningsprojekt

Den fördjupade utredningen av NDSI avser att utarbeta ett förslag till mål, inriktning och organisation av verksamheten i det fortsatta arbetet. Utredningens mål är att ge förslag på NDSI:s

- Organisationsform, en fördjupad analys av olika typer av organisationsformer jämte för- och nackdelar med paralleller till andra kunskapskluster. Till exempel verksamhetens styrning, omfattning och personella resurser.
- Relation till staden och andra intressenter samt en fördjupad analys av intressenters förmåga till fortsatt engagemang.
- Mål och inriktning för verksamheten på 1 års sikt, 10 års sikt och 20 års sikt.

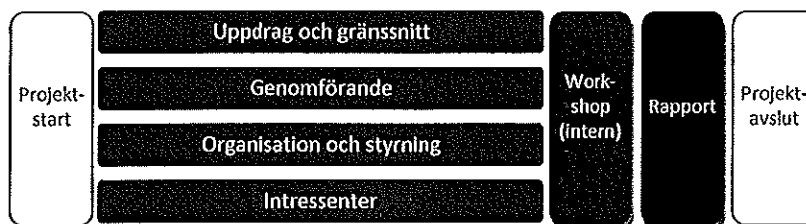
Avgränsningar

Uppdragets fokus är organisation, verksamhet och styrning av NDSI i stort. De FoU-projekt som pågår och där NDSI är en intressent/part, kommer inte att utredas i detalj.

5.2 Projektplanering

Aktivitetsplan

Utredningen kommer att ske i ett antal faser med olika huvudfokus. Dessa beskrivs översiktligt nedan:



Projektstart: detaljerad planering av utredningen genomförs. Utredningens syfte, metod och frågeställningar bestäms samt viktiga avgränsningar definieras. Projektets organisation fastställs (styrgrupp och arbetsgrupp). Intervjupersoner identifieras, relevant dokumentation kompletteras samt tider för intervjuer, avstämningsmöten, workshops och slutmöte bokas. Informationsbrev skickas till berörda.

Analysfas:

Uppdrag och gränssnitt ("vad"): Uppdraget för NDSI tydliggörs och en analys av gränssnittet mellan NDSI och andra projekt och verksamheter genomförs. Uppdraget för NDSI på 1, 10 och 20 års sikt tydliggörs med koppling till Vision 2030 och med utgångspunkt i dagens fem verksamhetsområden. Dessutom bör relationen och förhållandet till verksamheter såväl inom som utanför staden tydliggöras, bland annat förhållandet till NDS, HS och KSC, STING och SBR, samt förhållandet till andra initiativ såsom exempelvis Stockholm Cleantech och Vinnova. Vidare är pågående nationella och regionala innovationsstrategiarbete intressant. Metod: Fördjupade dokumentstudier och kompletterande intervjuer genomförs med centrala tjänstemän i Stockholms stad, bland annat från SLK, NDSs styrgrupp samt STING, SBR och KSC.

Genomförande av NDSI:s uppdrag ("hur"): Analys av NDSI:s roll i förhållande till uppdraget och de fem verksamhetsområdena. Hur ska NDSI verka för att uppfylla de målsättningar som har satts för projektet? Vilka arbetsformer ska gälla för dessa? Metod: Fördjupade dokumentstudier och kompletterande intervjuer genomförs med centrala tjänstemän i Stockholms stad, bland annat från SLK, NDSs styrgrupp samt STING, SBR och KSC

Organisation & styrning: analys av möjliga framtida organisationsformer för NDSI som stärker deras roll i förhållande till uppdraget. Utredning av olika organisationsformer, intervjuer med NDSIs intressenter samt omvärldsanalys av tre goda exempel på samverkansprojekt (exempelvis KSC, Vetenskapsstaden, Hyllie i Malmö och Nordhavn i Köpenhamn) avseende organisation, styrning och finansieringsmodeller. Hur har dessa center byggts upp? Hur fungerar de? Utifrån genomförd analys presenteras tre möjliga alternativ till framtida organisation inklusive en analys av för- och nackdelar med förslagen (en enklare SWOT analys). Metod: dokumentstudier, intervjuer, och studiebesök.

Intressenter: fördjupad kartläggning av interna och externa intressenters relation till NDSI och dess fem verksamhetsområden, samt deras förmåga till ett fortsatt engagemang utifrån ett triple helix-perspektiv (akademi, näringsliv och andra delar av offentlig sektor). Kartläggning sker av existerande nätverk (som delvis har genomförts under förstudien). Utifrån framtagna förslag på organisation, mål och inriktning utarbetas förslag till hur samverkan kan organiseras samt vilka kriterier som ska gälla för samverkan framöver.

Workshop: förslag på mål, inriktning och organisation presenteras på en workshop tillsammans med de aktörer som intervjuats under analysfas. Deltagare: centrala beslutsfattare inom staden.

Rapport: sammanställning av samtliga analyser och förslag som utarbetats under tidigare faser. Denna rapport ska kunna utgöra beslutsunderlag avseende mål, inriktning och organisation av verksamheten.

Projektavslut: säkerställande av att målen med projektet är uppfyllda, samtliga leveranser har godkänts av styrgrupp och avrapportering har skett i lämpliga forum.

Milstolpar

Följande milstolpar är inplanerade under utredningen:

1. Projektstart sker med styrgruppen vid ett startmöte v 16
2. Avstämningsmöten med styrgrupp sker under v. 19, 21 och 25.
3. Förslag på organisation, mål och inriktning presenteras för styrgruppen för NDS, samt representanter från SBR, STING och KSC i en workshop under vecka 23.
4. Utredningen faktagranskas i vecka 24
5. Utredningen godkänns av styrgrupp vecka 25

Tidsplan

Utredningen pågår från den 16 april till den 21 juni 2012.

Projektavslut

Projektavslut innebär ett säkerställande av att målen med projektet är uppfyllda, samtliga leveranser har godkänts av styrgrupp och avrapportering har skett i lämpliga forum.

Förutsättningar för att projektet ska lyckas

Följande förutsättningar ska gälla för att utredningen ska genomföras inom satta tidsramar:

- Tillgång till nyckelpersoner för intervjuer och workshops.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjupersoner

Namn	Titel	Organisation
Thomas Bergendorff	Verksamhetskoordinator	Exploateringskontoret, Stockholm stad
Magdalena Bosson	VD	Familjebostäder
Nils Brandt	Universitetslektor, Programansvarig, Industriell ekologi	KTH
Markus Bylund	Projektledare	SICS
Karl Elfstadius	Group Senior Vice President, Head of Market & Business Development SmartGrid	ABB
Rebecka Engström	Transport och miljö	VINNOVA
Matilda Gennvi Gustafsson	Sustainability Director	Ericsson
Tomas Gustafsson	Projektledare	Exploateringskontoret, Stockholm stad
Staffan Lorentz	Projektchef	Exploateringskontoret, Stockholm stad
Mats Nissling	Projektchef NCC Boende AB, Region Boende Sthlm	NCC
Krister Schultz	Förvaltningschef	Exploateringskontoret, Stockholm stad
Johan Strandberg	Affärsutvecklingsansvarig, Enheten för naturresurser och miljöeffekter	IVL
Camilla Strümpel	Kommunikationschef	Stockholms Hamnar
Tomas Wall	FoU-chef	Fortum
Emilie Zetterström	Kommunikatör	Exploateringskontoret, Stockholm stad
Sten Åfeldt	Enhetschef	Energimyndigheten

Bilaga 2: Dokumentation

Stockholm stad

Exploateringskontoret, tjänsteutlåtande, dnr E2010-000-01496, Organisation för Norra Djurgårdsstaden Innovation (2010-10-25)

Exploateringskontoret, tjänsteutlåtande, dnr E2010-511-00478, Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden samt bilaga 2 till detta ärende: Norra Djurgårdsstaden Innovation – Mål och styrdokument (2010-03-31)

Exploateringskontoret, Tomas Gustafsson. Norra Djurgårdsstaden Innovation - Innovations verksamhetsdelar och aktiviteter (e-mail 2012-03-08)

Exploateringskontoret. Förfrågningsunderlag K-124 NDS – Projektkoordinator med inriktning mot hållbarhetsfrågor & miljöteknik, Handling 7.1, (2012-02-01)

Exploateringskontoret. Kontakter världsklassavtalet och aktörer december 2011

Exploateringskontoret. Lägesrapport till VINNOVA (2011-11-15)

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012 v.10 (2012-03-01)

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012, bilaga 1 Mål och styrdokument för Norra Djurgårdsstaden Innovation

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012, bilaga 2. Tjut NDS Innovation

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012, bilaga 3. Aktivitetsplan

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012, bilaga 4. Program för internationellt samarbete vid SRS Innovation

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012, bilaga 7. Projektplan för Innovation för Hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden.

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012, bilaga 8. Avtalslista

Exploateringskontoret. Norra Djurgårdsstaden Innovation, Verksamhetsplan 2012, bilaga 9. Kriterier för projekt inom NDS Innovation

Exploateringskontoret. Projektplan för Innovation för hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden (Vinnova-projektet) 2011-05-15

Exploateringskontoret. Samarbetsavtal (mall) 2011-11-30

Exploateringskontoret. Verksamhetsplan 2012 – Norra Djurgårdsstaden Innovation (v. 10 120301)

Exploateringskontoret. Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden (Stockholm Royal Seaport), (2010-04-13)

Exploateringsnämnden, protokoll 11/2010, (2010-04-02)

Exploateringsnämnden, protokoll 11/2010, (2010-12-09)

Kommunfullmäktige protokoll nr 12, 2010-10-11, §13 Övergripande program för miljö och hållbar stadsutveckling i Norra Djurgårdsstaden (Dnr 303-1015/2010)

Övriga aktörer

Länsstyrelsen, "Innovationskraft Stockholm", <http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/Sv/naringsliv-och-foreningar/naringslivsutveckling/innovationskraft-sthlm/Pages/default.aspx>, hämtat 2012-03-28.

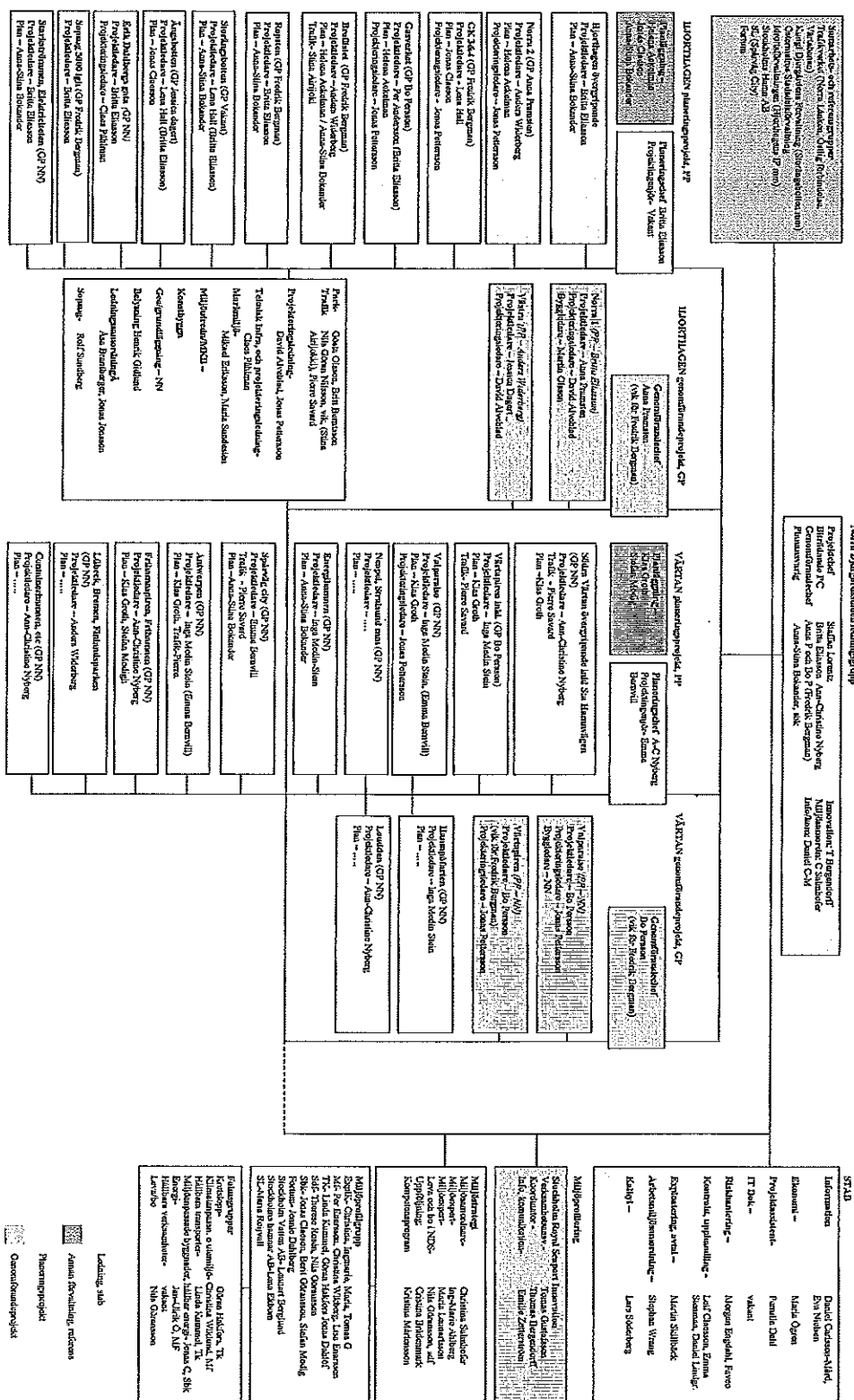
SENSE. Efterfrågedriven innovation i Norra Djurgårdsstaden. Projektrapport samt bilagor. (2012-01-26).

VINNOVA (2010a) Ansökan till VINNOVA 2010-11-05, dnr 2010-02596

VINNOVA (2010b) Beslutsmeddelande 2010-12-02, dnr 2010-02596

Bilaga 3: Organisationsplan Norra Djurgårdsstaden

Organisationsplan Norra Djurgårdsstaden



Bilaga 4: Befintliga och potentiella avtal

NDS Innovation och dess avtal (befintliga och potentiella)						
Ansvarig	Projekt	Beskrivning	Status	Startdatum	Slutdatum	Kommentar (Avtal etc)
						Ansvarig person
KTH	Uppföljningsmodell	Ligger hos Innovation, finansieras av Miljöprofileringen. På väg att bli mer och mer implementering snarare än forskning	pågående	2010-06-15	2013-06-15	Samarbetsavtal finns mellan KTH och Innovation. Vidare projekt kan hanteras inom samma avtal.
						CS/TB
Fortum	Smart Grid och följdprojekt	Förstudie som resulterat i rapport, och nu gott upphov till vidare projekt som Aktiva Huset, Flexible Energy.	pågående	2011-01-01	2013-12-31	Samarbetsavtal finns mellan Fortum och Innovation. Vidare projekt kan hanteras inom samma avtal.
						TB/AV
Ericsson	IKT/Smart Communications och följdprojekt	Förstudie som resulterat i rapport, och nu gott upphov till vidare pilotprojekt (se Smart Light).	pågående	2011-01-01	2013-12-31	Samarbetsavtal finns mellan Ericsson & Innovation. Pilotprojekt kan hanteras inom samma avtal.
						TB
?	SRS/INS	Förstudie, Ansökan (Vinnova)	pågående			Innovation skriver inte samarbetsavtal för A-ansökningar. Eventuell B-ansökan bör innebära avtal. Innovation skriver inte samarbetsavtal för A-ansökningar. Eventuell B-ansökan bör innebära avtal. Innovation skriver inte samarbetsavtal för A-ansökningar. Eventuell B-ansökan bör innebära avtal.
						KTH projektleder (Nils Brandt), CS ansvarig inom NDS.
?	Avlopp i kretslopp	Förstudie, Ansökan (Vinnova)	pågående			Innovation skriver inte samarbetsavtal för A-ansökningar. Eventuell B-ansökan bör innebära avtal.
						Ingen Ahlberg TB/TG (ansvarar för olika komponenter)
Vinnova	Innovation för hållbar stadsutveckling i NDS	Spektakelprojekt mellan Vinnova och Innovation med flera delkomponenter	pågående			2013-12-31 Projektavtal finns. Slutdatum för alla (fas 1) är för slutrapport för fas 1. komponenter)
Enrac	Framtidens sopausgssystem (fram ej klart) och följdprojekt	Samarbetsprojekt mellan Enrac & Innovation	pågående	2012-01-01	2016-12-31	Samarbetsavtal finns mellan Enrac och Innovation. Vidare projekt kan hanteras inom samma avtal.
						TB
?	Cykellogistik	Samarbetsprojekt mellan ett konsortium lett av Sustainable Innovation och innehållande staden (via Maria Lennartsson)	ev. på gång in	?	?	Maria Lennartsson

(

(

(

(