

# GUIDE

## Till en integrerad och partner- skapsbaserad planering av tidigare exploaterade områden

Publicerad september 2018



# Innehåll

**3** Inledning

**5** Hur guiden ska användas

## Tips!

Klicka på  
rubrikerna för  
att navigera

**30** Läs mer

## 1

### Intern organisation och förberedelser

**9** Strategisk planering och vikten av  
förberedande planeringsdokument

**11** Ledarskap och internt  
samarbete

**13** Analys av utgångspunkter

**15** Riskanalys

**17** Utformning av processen

## 2

### Samarbete med intressenter

**20** Analys av intressenter

**22** Metoder och verktyg för att  
involvera intressenter

**25** Kommunkation

**27** Plan för intressenternas  
engagemang

**29** Transparens

# Inledning

Det finns en stor efterfrågan på ny användning av tidigare exploaterade områden (Ruta 1) för att hjälpa europeiska städer att växa på ett mer hållbart sätt. Olika städer runt om i Europa omvandlar gamla industriområden eller andra underutnyttjade ytor till nya bostadsområden eller kommersiella utrymmen. Det finns liknande utmaningar kring utveckling av tidigare exploaterade områden på alla ställen: Splittrat markägande, ett stort antal involverade intressenter, brist på gemensamma visioner eller motsatta visioner som gäller utvecklingen, tekniska, geologiska och finansiella svårigheter kring sanering av förorenad mark samt frågor kring ansvarsförhållanden. Nära samarbete och partnerskap mellan olika aktörer redan från början i utvecklingsprocessen är nyckeln till att hantera dessa utmaningar.

Upprustning av tidigare exploaterade områden kan initieras av lokala myndigheter (stad), en utvecklare eller en markägare. De olika parternas roller i processen kan också variera beroende på nationellt kontext. Men städernas roll i att underlätta dialog mellan olika aktörer i samhället och som ledare inom hållbar stadsplaneringen blir allt viktigare överallt i Eu-

ropa. Städer har en avgörande roll i att säkerställa att tidigare exploaterade områden utvecklas till attraktiva platser för boende, arbete och affärsverksamhet.

## Gemensam planering för tidigare exploaterade områden

Att rusta upp tidigare exploaterade områden är en komplex process. Det kräver att man hanterar både områdets historia och planerar för områdets framtid tidigare exploaterade områden är ofta förorenade och har dessutom en industriell eller kulturhistorisk bakgrund som behöver bevaras. Samtidigt är det nödvändigt att hantera och planera förändringsprocessen och att hitta gemensamma visioner på lång sikt för hur området ska utvecklas tillsammans med intressenter. Många olika intressenter representerar den offentliga och privata sektorn, men även medborgarna – den typ av partnerskap som kallas PPP (se Ruta 2) måste alla involveras. Att organisera dessa parallella processer där många steg sker samtidigt kräver ett integrerat arbetssätt, bra samarbete och kommunikation mellan alla aktörer.

### RUTA 1: Baltic Urban Lab definierar tidigare exploaterade områden som platser som:

- är påverkade av tidigare eller pågående (ofta industriell) markanvändning
- är övergivna, underutnyttjade och/eller som skulle kunna användas på andra sätt som stöder lokalt arbete för hållbar urban utveckling
- kan ha föroreningsproblem
- ofta innehåller historiskt värdefull miljö eller arkitektur
- bör planeras eller utvecklas enligt ett integrerat angreppssätt, baserat på samarbete mellan olika intressenter, inklusive: offentlig sektor, entreprenörer, markägare, allmänheten och övriga sakägare.

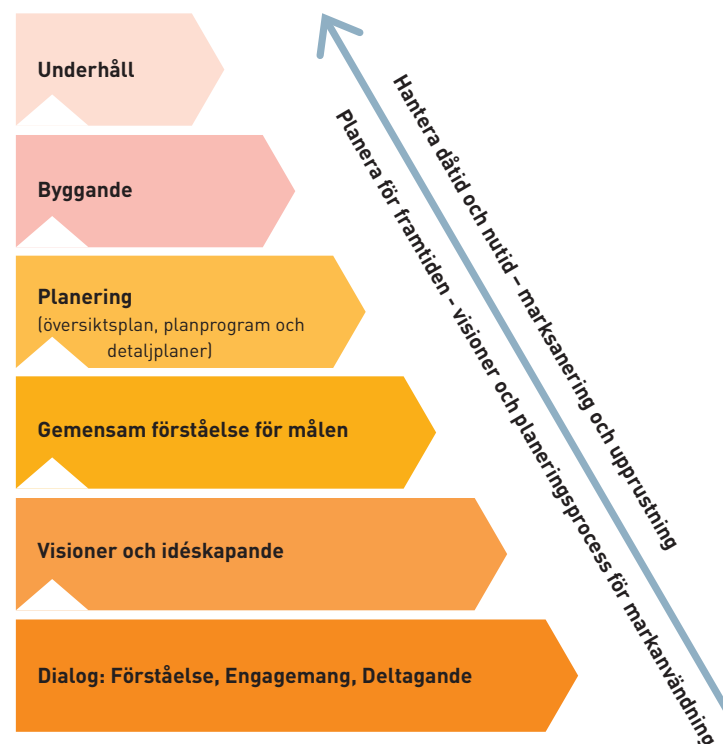
## RUTA 2: Konceptet för partnerskap mellan offentliga, privata och medborgar intressen - 4P (public-private-people partnership)

I en tid när de offentliga finanserna minskar har offentligt-privat partnerskap (även känt som public-private partnerships, PPP eller 3P) blivit vanligare. Det innebär att offentlig sektor ingår partnerskap med privata företag för att gemensamt erbjuda produkter, tjänster och policyer. Offentligt-privat partnerskap har kritiserats för en brist på transparens när det gäller beslutsfattande och att planering och utformning överlämnas till privata utvecklare som fokuserar på att öka markens värde och inte prioriterar hur beboelig den blir. **Partnerskap mellan offentliga, privata och medborgarintressen – eller 4P** – kom fram på grund av kritiken och därför har även en extra dimension, medborgarnas intressen, lagts till. Att inkludera medborgarna i planeringsprocessen ökar den politiska transparensen men även sannolikheten för att stadsutvecklingsprojekten skapar miljöer och tjänster som motsvarar medborgarnas behov. För mer ingående information om 4P-konceptet rekommenderar vi [Planning Systems and Legislation for Brownfield Development in the Central Baltic Countries](#).

Planering av upprustning börjar med ett **initiativ** för att utveckla det tidigare exploaterade området, fortsätter med ett steg för **visioner** och **planering** för att till slut leda fram till den önskade **fysiska förändringen** i stadsmiljön. På grund av den komplexitet som upprustning av tidigare exploaterade områden innebär, samt de miljömässiga och ekonomiska risker det medför är **engagemang** och **gemensam förståelse** mellan de involverade parterna nödvändig under hela processen. Det första steget i processen är att inleda en öppen dialog (Figur 1) med interna och externa intressenter för att uppmuntra olika aktörer att delta i planeringen och skapa en gemensam grund för samarbete. Men i städer saknas ofta de kunskaper, förmågor och metoder som kan underlätta en sådan dialog och samordna storskaliga utvecklingsprocesser som bygger på breda partnerskap och samarbeten. Detta utgör en utmaning för städernas organisationer.

Denna guide har tagits fram för att svara på denna utmaning och för att **ge stöd till stadsplanerare och andra experter** som arbetar inom lokal administration för att underlätta och samordna upprustning av tidigare exploaterade områden på ett strukturerats sätt och för att stödja samarbete mellan de olika parter som bör vara involverade i denna process. Guiden fokuseras speciellt på **aktiviteter under de tidiga planeringsstadierna**.

### Stadsplaneringspyramiden



Figur 1. Stadsplaneringspyramiden

Källa: Baserad och utvecklad efter Oulu stad (Uleåborg), kontoret för detaljplanering (2013)

Guiden baseras på de erfarenheter som samlats i **Baltic Urban Lab-projektet** (2015–2018) som finansierats av Central Baltic-programmet. Projektstäderna **Norrköping** i Sverige, **Tallinn** i Estland, **Turku** (Åbo) i Finland och **Riga** i Lettland har utvecklat och testat nya, integrerade arbetssätt för planering och har implementerat modeller för så kallat 4P-partnerskap mellan offentliga, privata och medborgarintressen (public-private-people partnership) på fyra utvalda pilotplatser med tidigare exploaterade områden. Huvudmålet var att hitta nya sätt att involvera olika intressenter som exempelvis medborgare, utvecklare, experter, markägare, företag och ideella organisationer i planeringen och arbeta med utveckling av gemensamma visioner med dem.

Vi hoppas att  
den här guiden  
inspirerar dig i ditt  
 eget arbete!

# Hur guiden ska användas

Planeringssystemen och processerna, likväl som organisationen är olika hos alla lokala förvaltningar. Varje stadsutvecklingsprojekt har också sin egen specifika kontext, sina egna utmaningar och intressenter. Det finns flera steg inom både **marksanerings- och återställningsprocessen** (se Figur 2) samt **visioner och processen för planering av markanvändning** (se Figur 3) då intressenter kan och bör involveras. Anledningar till och fördelar vid samarbete, precis som metoder och verktyg för engagemang varierar mellan olika steg. Dessa två diagram illustrerar förenklat de olika stegen i båda processerna och fokuserar på möjligheter att samarbeta med olika intressenter för att dra fördel av deras kunskap och expertis.

I verkligheten kan flera av dessa steg genomföras parallellt. Det kan även finnas anledning att upprepa en del av stegen, eller att gå tillbaka till tidigare steg. Därför är målet med denna guide inte att ge vägledning steg-för-steg, utan snarare att presentera en uppsättning principer och frågor att ta med i beräkningen för att underlätta komplexa utvecklingsprojekt som gäller tidigare exploaterade områden, speciellt i fråga om partnerskap mellan offentliga, privata och medborgarintressen.

Guiden har delats upp i två huvuddelar: **Intern organisation och förberedelser** samt **samarbete med intressenter**. Varje del är indelad i fem ämnesområden. Den första delen fokuserar på

att förbättra interna processer och samarbete inom lokala förvaltningar och på att lägga en solid grund för planeringsprocessen. Den andra delen ger vägledning till arbetet med intressenter. Guiden innehåller även **konkreta fallstudier** från de städer som ingår i Baltic Urban Lab och andra platser där partnerskapsmodeller för offentliga, privata och medborgarintressen implementerats, men även **tips för ytterligare läsning** och **användbara verktyg**.

Fallstudierna visar att planeringen är en process i ständig utveckling som underlättas av samarbete med intressenter i olika stadier.

# Planera marksanering och återställning tillsammans med intressenter



Figur 2. Planera marksanering och återställning tillsammans med intressenter

# Visioner och planeringsprocess för markanvändning med intressenter



Figur 3. Visioner och planeringsprocess för markanvändning med intressenter

## Del 1

# Intern organisation och förberedelser

9

Strategisk planering och vikten av förberedande planeringsdokument

13

Analys av utgångspunkter

17

Utformning av processen

11

Ledarskap och internt samarbete

15

Risikanalys

## Se exempel på fallstudier som hör samman med denna del:

10

Utveckling av tidigare exploaterade områden via strategiska projekt, **Turku**

14

Insamling av idéer tillsammans med intressenter, **Tallinn**

16

Workshop med "drömmare" och "problemlösare", **Riga**

10

Medborgardialog inför utveckling av en vision för Älvstaden, **Göteborg**

14

Forum för markägare och hyresgäster, **Turku**

18

Tillfällig användning som ett instrument vid stadsplanering, **Ghent**

12

Samarbetsmodell för urban upprustning, **Malmö**

16

Workshop för riskutvärdering, **Norrköping**

18

Samarbete med fastighetsutvecklare, **Norrköping**



# Strategisk planering och vikten av förberedande planeringsdokument

**För att utnyttja den fulla potentialen i tidigare exploaterade områden** och göra om dem till attraktiva stadsmiljöer bör synsätt och idéer från olika parter inkluderas i planeringen och deras expertis och kunskap användas. Detta underlättas bäst genom att involvera olika parter i förberedande visioner och utveckling av idéer för framtida användning av ett tidigare exploaterat område – att gemensamt fundera över hur området bör se ut om 20 år.

## Vilken betydelse har förberedande planeringsdokument?

Många städer har etablerade processer (i en del länder angivna i nationell lagstiftning) för att genomföra offentliga konsultationer vid förberedelse av översiktsplaner, planprogram och detaljplaner – de planeringsdokument som måste upprättas för markanvändning enligt lag. Men städer saknar ofta praktisk erfarenhet av att involvera intressenter och i synnerhet allmänheten för att få deras bidrag till förberedelse av planeringsdokument, exempelvis för visioner, utvecklingsplaner eller strategier för ett visst område, sådant som förbereds under de tidiga och

relativt abstrakta delarna av planeringsprocessen. Det kan vara en utmaning, men det är nödvändigt för att kunna planera stadsmiljöer för människor, områdets nuvarande och framtida användare. Dessa dokument har vanligtvis ingen formell status i planeringssystemet. Men de bör utgöra vägledning för planeringen i senare stadier. Förberedelser i samarbete med intressenter som representerar den samlade viljan till framtida utveckling kommer att förstärka godkännande och engagemang hos alla involverade parter.



### Tips!

Förväntade bidrag från intressenter, vilka fördelar det ger dem och vilken nivå av inflytande de har när det gäller planeringsdokumenten måste definieras och kommuniceras tydligt för att öka trovärdigheten i deltagandeprocesserna och aktörernas motivation att delta.

## Att tänka på vid arbete med förberedande planeringsdokument

- Vilken **status de "inofficiella" planeringsdokumenten** har och deras **vägledande roll** i relation till **lagenliga planeringsinstrument** måste definieras tydligt
- Denna status måste tydligt **kommuniceras till intressenter** som deltar i utveckling av planering på ett tidigt stadium
- **Politiker bör involveras och informeras** tidigt i processen och starkare kopplingar till olika politiska nämnder bör etableras och formaliseras (även om planerna inte kommer att godkännas formellt av politiker)
- **Mandat och politiskt stöd att arbeta med intressenter** bör klargöras på ett tidigt stadium i stadsplaneringsprocessen. Om projektet har tydligt stöd från lokala politiker är mycket vunnet när det gäller att få mandat att agera
- **Roller och ansvar** när det gäller de tidiga stadierna av planering och att involvera intressenter **måste klargöras** inom den lokala förvaltningen
- Det måste definieras hur **implementering och genomförande** av dessa planer ska **säkerställas och övervakas**
- Den lokala förvaltningen bör visa **ledarskap och engagemang** när det gäller att implementera visioner och öppet kommunicera dem för att säkerställa transparens i planeringsprocessen

## CASE

## Utveckling av tidigare exploaterade områden via strategiska projekt, Turku

Turku lägger en strategisk tonvikt på utveckling av "bältet" med tidigare exploaterade områden omkring stadskärnan för att stödja hållbar urban utveckling. **Utvecklingen av Turku Science Park, inklusive et triangelformade tidigare exploaterade området Itäharju**, är ett av stadens tre spjutspetsprojekt som uppstått i strategiplanen Turku 2029. Processen inleddes genom ett beslut i stadsfullmäktige 2016 och har haft starkt politiskt stöd redan från början.

Att förbereda en vision för ett stort område i nära samarbete med olika

intressenter var ett nytt experiment för staden. Ett av nyckelresultaten har varit lanseringen av **samarbetsmodellen Turku Future Forum**. För att även engagera politiska beslutsfattare i processen och säkerställa informationsflödet inför beslutsfattande, bjöds medlemmar från olika myndigheter i staden in för att delta i Future Forum-event. För att bekräfta visionens roll och status i planeringssystemet togs planprogrammet med i det politiska beslutsfattandet och godkändes av stadsfullmäktige som en vägledning för framtida utveckling och vid förberedelser av lagenliga planer för markanvändning.

Läs mer



Bild: Cederqvist & Jäntti Arkkitehdit Oy

## CASE

## Medborgardialog inför utveckling av en vision för Älvstaden, Göteborg

Göteborgs stad höll en öppen konsultationsprocess för att samla in visioner och idéer för den framtida utvecklingen av Älvstaden, en del av Göteborg som sträcker sig genom de centrala delarna av staden, på båda sidor av Göta älv. Baserad på input från 2 550 människor förbereddes rekommendationer för en formell vision och strategi för Älvstaden, en av stadens fyra huvudstrategier för stadsutveckling fram till 2030. Dialogprocessen kompletterade andra aktiviteter för att realisera visionen, som samarbete med privat sektor, forskningsorganisationer, olika hållbarhetsexperter och internationella partners.

Lärdomar som identifierats i Göteborg för att kunna organisera en dialog kring visioner i den tidiga och mer abstrakta planeringsfasen är att ha en tydlig struktur och tidsplan för konsultationsprocessen, men även en realistisk syn på vilken nivå av inflytande som är nödvändigt, ett tydligt definierat slutresultat – i det här fallet rekommendationer, en gemensam förståelse för syftet med processen tillsammans med alla involverade organisationer och en överenskommelse om ansvarsfördelning, bra och tydlig kommunikation, speciellt när planeringen är abstrakt, som till exempel att förbereda en vision. Baserat på processen togs rekommendationer för framtida dialogprocesser också fram.

Läs mer



# Ledarskap och internt samarbete

**Planering av upprustning av tidigare exploaterade områden** i samarbete med ett antal olika intressentgrupper kräver starkt ledarskap och visioner även från stadens håll, tydliga överenskommelser om roller och ansvar internt och ett bra samarbete mellan olika enheter. Ett integrerat och inkluderande arbetssätt när det gäller planering målen för upprustningen bör ha ett brett stöd.

## Varför är internt samarbete viktigt?

Stadsplanering ses vanligtvis som en uppgift för arkitekter och stadsplanerare. Men upprustning av tidigare exploaterade områden innebär ofta storskaliga, strategiska processer som kräver expertis och resurser från olika enheter inom staden. Att leda en strategisk process och arbeta med intressenter för att skapa gemensamma visioner och planer kräver färdigheter inom projektledning och kommunikation samt förmåga att engagera intressenter, något som vanligtvis inte är en del av stadsplanerarnas arbetsuppgifter. Frågan om "vem som ska leda arbetet" och "vem som ska engageras" inom stadens orga-

nisation måste besvaras tidigt i processen. Projektet bör organiseras så att det tillåter både internt och externt samarbete (Figur 4) och säkerställer att relevant expertis inkluderas i processen (Figur 5). Kommunikation mellan olika enheter och nivåer i stadens organisation är lika viktigt som extern **kommunikation**. En gemensam förståelse för och överenskommelser om utvecklingsmålen internt krävs, så att staden presenterar en enhetlig syn men även för att undvika interna konflikter och överlappningar mellan olika stadsutvecklingsprojekt.

## Interna roller

**Projektledare** med övergripande samordningsansvar (från stadsplaneringskontor eller avdelning för strategisk planering).

En **intern styrgrupp** bestående av representanter från olika kontor med mandat att fatta beslut. Styrgruppen bör ha regelbundna möten för projektledning, där projektets framsteg diskuteras.

**Arbetsgrupper** kring olika ämnen som transporter, boende, allmänna platser mm. med representanter från olika förvaltningar för att anlita expertis från relevanta områden och säkerställa samarbete.

Figur 4. Interna roller

## Expertis och kunskaper som krävs vid upprustning av tidigare exploaterade områden



Figur 5. Expertis och kunskaper som krävs vid upprustning av tidigare exploaterade områden



## Tips!

Samma samskapande metoder som används för att samarbeta med externa intressenter, exempelvis workshops och fokusgrupper, kan även användas internt för att skapa en gemensam förståelse för mål och visioner.

Malmö stad har utvecklat en modell för **återställning av urbana områden i samarbete med privata och offentliga aktörer samt boende och sammanslutningar**. Målet med utveckling av modellen var samarbete för att öka **effektiviteten i upprustningsprojekt** och säkerställa att **lokal kunskap inlemmas i planeringen** tillsammans med expertkunskap. Modellen fungerar inte som en separat guide till upprustningsprocesser men ställer upp **viktiga frågor att överväga**. Modellen kan **anpassas till olika typer av utvecklingsprocesser** och skapa en grundläggande ram för planering och implementering av 4P-modeller.

Läs mer

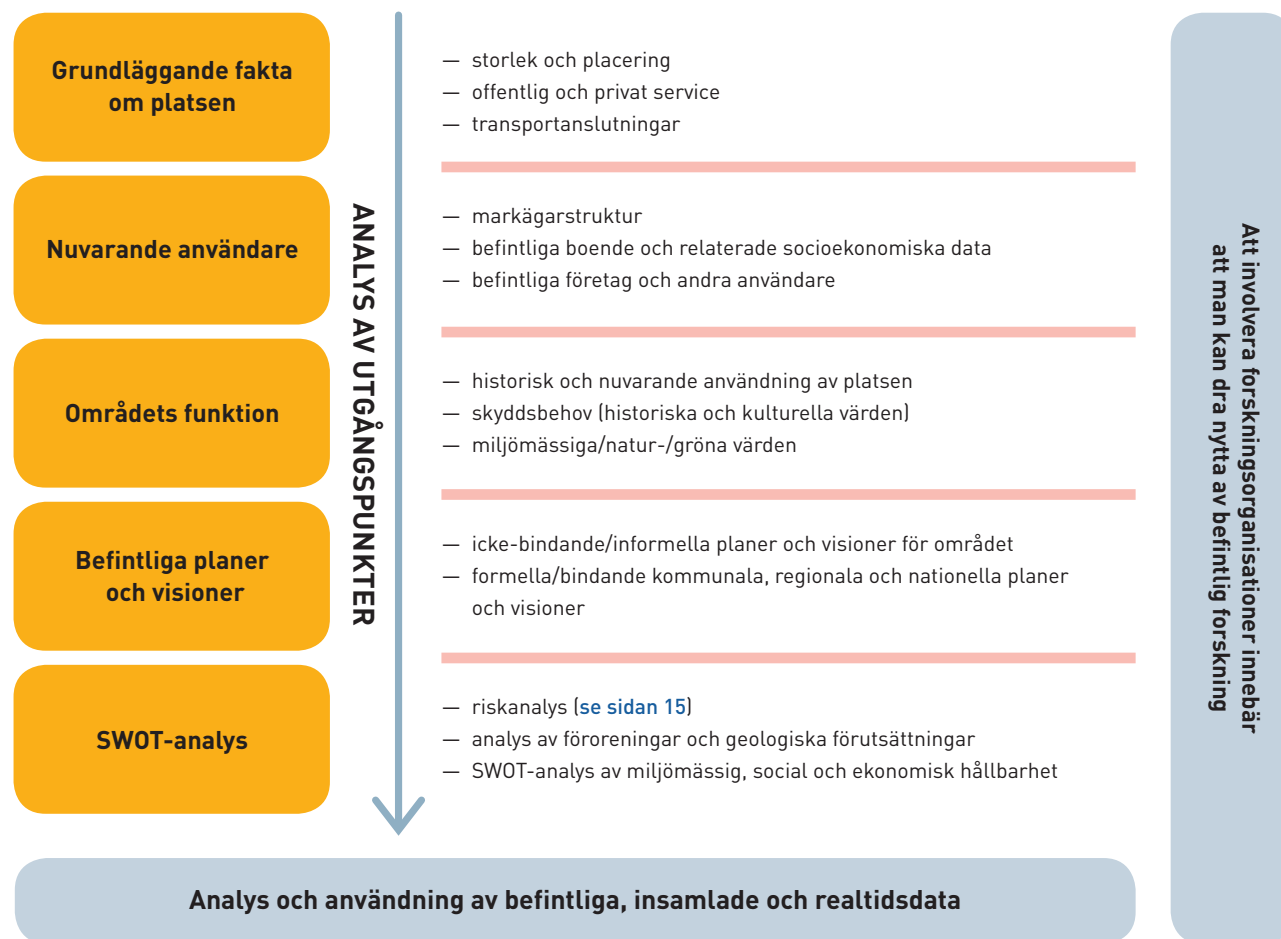
## Omfattningen av Malmös modell



Källa: Malmö stads (2013) och Nordregios utvecklingsresultat

# Analys av utgångspunkter

När upprustning av ett tidigare exploaterat område inleds är det nödvändigt att förstå var planeringsprocessen börjar. Att genomföra en analys av utgångspunkter (bild 6) i samarbete med intressenter hjälper till att utnyttja den befintliga kunskapen om platsen och öka den gemensamma förståelsen för risker och utvecklingspotential.



## Fördelar

- **Gemensam förståelse** för **risker** och **potential** bland involverade aktörer, både internt och externt
- Bättre **integration** med stadens övergripande **utvecklingsstrategier och mål**
- Bättre **integration** med andra **utvecklingsprojekt** och **sektoriella mål**
- **Använder** befintlig **lokal kunskap** om platsen
- Lyfter fram **informationsluckor** och möjliga **motsatta intressen**
- **Resultaten** kan användas i **kommunikationen** och för att rättfärdiga behovet av upprustning hos allmänheten



## Tips!

Vid en analys av utgångspunkter är det **en bra idé att involvera interna och externa intressenter** i de tidiga stadierna av planeringen och dra fördel av deras expertis och kunskaper. Det är till hjälp för att öka transparensen i processen och skapa en gemensam grund för samarbete.

Figur 6. Analys av utgångspunkter



## CASE

## Insamling av idéer tillsammans med intressenter, Tallinn

I Tallinn är mark ofta privatägd, vilket leder till att privata ägare och utvecklare blir huvudsakliga drivkrafter i stadsplaneringen. Vid utvecklingen av pilotplatsen – **området kring Skoone Bastion** – var stadens mål att stärka rollen som koordinator för hållbar stadsplanering och öka deltagandet från medborgare och ideella organisationer i planeringen.

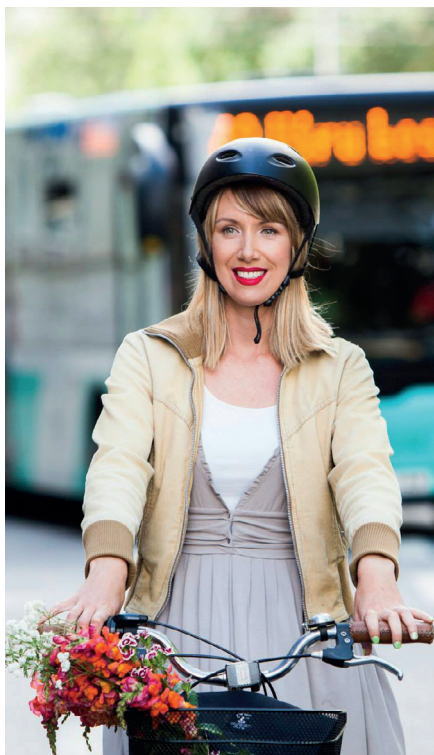


Bild: Rasmus Jurkatam

I början av processen användes ett antal metoder för att samla in idéer och input från medborgare och andra intressenter för att definiera en utgångspunkt och få en överblick över inledande idéer och problem. En av metoderna var **idéinsamling via en GIS-baserad karta**, där användare kunde lämna kommentarer på speciella platser i området. De flesta förslag handlade om bristen på grönområden och parker, behovet av bättre underhåll av lekplatser, dåligt underhållna vägar, trafikproblem och hantering av parkering. Ett betydligt intresse och ett stort antal kommentarer bevisade att det är värt att rådfråga allmänheten – de som använder området – redan under de tidiga stadierna i planeringen. För att ytterligare öka förståelsen för utmaningarna, men även för utvecklingspotentialen, genomförde staden en SWOT-analys i samarbete med intressenter. SWOT-analysen användes som grund för ytterligare diskussioner och samarbete, men även som input vid framtagningen av en skiss till strukturförplan för pilotplatsen.

Läs mer

## CASE

## Forum för markägare och arrendatorer, Turku

Att involvera markägare och arrendatorer i planeringen av upprustningen av det tidigare exploaterade området Itäharju var en del av ett större upprustningsprojekt med Turku Science Park – och något som stöttades på flera olika sätt. I början av processen genomförde Turku stad en förstudie för att undersöka hur förorenad marken i området var. Markägare, företag och hyresgäster var redan involverade under datainsamlingsfasen och man kunde dra nytta av deras expertis och kunskap om hur området används idag och den historiska användningen av området. Detta var första gången Turku gjort en förstudie om föroreningar i ett större område i stället för att undersöka saken tomt för tomt.

För att fortsätta samarbetet och initiera en utökad dialog skapade staden ett forum som vände sig till markägare och arrendatorer för att diskutera det aktuella läget och framtida utveckling av pilotplatsen med relevanta aktörer i området. Målet var att kartlägga olika intressen, diskutera gemensamma mål, få input i fråga om tidsplanen, stärka banden mellan olika aktörer och klargöra vilka förväntningar som fanns om vad som planerades för området, men även att inleda samarbete kring hanteringen av den förorenade marken. Forumet var ett viktigt steg för att etablera partnerskap för planeringen av pilotplatsen. Majoriteten av deltagaren uttryckte en vilja att utveckla området vidare. För att fortsätta samarbetet organiserades mindre diskussionsforum under de senare faserna i projektet.

Läs mer



Bild: Staden Turku

# Risikanalyt

**Det finns alltid risker och möjliga konflikter** i samband med processerna vid stadsplanering. Vid utveckling av tidigare exploaterade områden är det viktigt att minska riskerna eftersom större miljömässiga och ekonomiska risker hänger ihop med komplexa miljöer och eventuellt förorenad mark. Brist på samarbete, engagemang och motsatta synsätt mellan olika parter kan också skada processen.

## Risikanalyt

Risk	Sannolikhet	Konsekvenser	Risikvärdering*	Mått	Datum för färdigställande	Ansvarig	Resultat
Exempel: Markägare säger nej till utveckling	3	5	15	Inled dialog med markägare på ett tidigt stadium Kartlägg deras intressen Skapa en god grund för samarbete och delade målsättningar	-	Stadsplaneringskontor	Gemensam förståelse för utvecklingsmål

Identifiera olika typer av risker Utvärdera sannolikheten för varje risk på en skala från 1 till 5, där 5 är högst. Utvärdera konsekvenserna för varje risk på en skala från 1 till 5, där 1 är lägst. Om markägare skulle motsätta sig all utveckling kan det få allvarliga konsekvenser, till exempel leda till hinder för all utveckling. Slutligen multipliceras sannolikhetsvärdet med konsekvensen för att få fram riskvärdet.

\*Vad riskvärdet innebär:

**1-5:** Behov av översyn

**6-15:** Behov av åtgärdsplan och översyn

**16-25:** Behov av akut åtgärdsplan och kontinuerlig översyn

Bild 7. Risikanalyt



### Tips!

Att identifiera olika typer av risker och diskutera dem med intressenter och politiker skapar en gemensam förståelse och underlättar konflikt-hantering i de initiala skeendena i utvecklingsprocessen.

## Varför behövs en riskanalyt?

Upprustning av tidigare exploaterade områden är en långsiktig process och under den kan involverade experter, organisationer, politisk ledning och vem som äger marken ändras. Men ett långsiktigt engagemang och resursinvesteringar behövs från alla involverade. Att förbereda en riskanalyt (se figur 7) i början av processen hjälper till att utforma processer som innebär att de potentiella riskerna minskas och att nödvändiga åtgärder kan vidtas. Det går att identifiera flera olika typer av risker som hänger samman med upprustning av tidigare exploaterade områden:

- **Ekonomiska risker** exempelvis brist på ekonomiska medel, högre kostnader för sanering och infrastruktur än vänta samt låga investeringsnivåer
- **Miljömässiga risker** som höga nivåer av föroreningar och misslyckade saneringsprocesser
- Risker i samband med **deltagande/samarbete**, till exempel bristande engagemang, lågt deltagande och intresse, motstånd mot förändringar, oförenliga visioner, motstånd mot deltagande arbetssätt i planeringen
- Risker i samband med **ledning och samordning** som brist på kommunikation, otydliga roller och ansvarsområden, förseningar, avsaknad av integration i arbetssättet, bristande samarbete mellan sektorer, oförenliga målsättningar
- **Svag politisk styrning** till exempel bristande långsiktigt politiskt engagemang, bristande samarbete mellan politiska styrelser.

## CASE

## Workshop för riskutvärdering, Norrköping

Hållbarhet har varit en vägledande princip vid planeringen av Inre hamnen, ett gammalt gasverk i Norrköping där marken är kraftigt förorenad. För att säkerställa att hållbarhetsperspektivet inkluderades vid saneringen av föroreningar, organiserade staden en workshop för riskutvärdering med ett antal intressenter med olika bakgrund.

I Norrköping användes en metod som kallas **SAMLA** och är utvecklad av Statens geotekniska institut (SGI). Workshoppen hade cirka 30 deltagare från olika kontor inom kommunen, företag, regionala myndigheter och andra expertorganisationer som deltog i utvärderingen av hållbarheten i olika saneringsmetoder som utgrävning, uppvärmning/förbränning

och behandling på plats med bioorganismer. Med hjälp av SAMLA kunde olika aspekter av alternativa saneringsmetoder utvärderas. I slutet av workshoppen hade alla grupper uppskattat konsekvenserna av de alternativa metoderna i en tidtabell, tillsammans med de miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekterna. Två av alternativen valdes ut för ytterligare utvärdering av den lokala intressentgruppen. Workshoppen ökade deltagarnas kunskaper om marksanering, men den utgjorde även ett bra sätt för staden att dra nytta av deras kunskaper. Resultatet av riskutvärderingen användes som vägledning när beslut fattades om den slutgiltiga saneringsmetoden.

Läs mer



Bild: Kristiina Paju

## CASE

## Workshop med "drömmare" och "problemlösare", Riga

De huvudsakliga utmaningarna vid upprustningen av **ett industriområde med blandad användning kring gatan Mūkusalas iela i Riga** var den delade markägarskapet och bristen på en gemensam vision för utvecklingen. För att starta en dialog med ett antal aktörer organiserades en kickoff-workshop. Syftet var att informera deltagare om befintliga planer för området och att skapa en grund för dialog om framtida utveckling. Deltagarna bjöds in via personliga kontakter, men även via öppna inbjudningar som delades i sociala nätverk.

I workshoppen ingick en interaktiv del där deltagarna delades in i två grupper. "Problemlösare" som identifierade problem och diskuterade möjliga lösningar. "Drömmare" som ombads tänka fritt kring möjlig utveckling av pilotplatsen. Resultatet blev att den lokala projektgruppen fick idéer om framtida utveckling, kopplat till offentliga och privata aktiviteter i området, transporter, industri och tjänster. Dessutom ökade kunskapen om de problem som identifierades av boende och entreprenörer i området. Resultatet av workshoppen togs med i processen för att detaljplanera en utvecklingsstrategi för pilotplatsen i samarbete med intressenter. Mötet sågs också som ett bra sätt att öka samarbete och gemensam förståelse, inte bara mellan staden och intressenterna i området, utan även mellan de aktörerna själva.

Läs mer





# Utforma processen

**Talesättet "bra planering är halva jobbet"** kan tillämpas på alla stadsutvecklingsprocesser. I upprustning av tidigare exploaterade områden ingår flera faser och parallella aktiviteter. En del av dem finns beskrivna i del 1 och några kommer att förklaras i del 2. Att förbereda en handlingsplan (Figur 8) underlättar administrationen av den komplexa processen och säkerställer smidig implementering. Om staden inte har så stor erfarenhet av planeringsprocesser som baseras på samskapande med olika intressenter, är noggrann planering extra viktigt.

## Varför behövs en handlingsplan?

- Att förbereda och utforma processen väl hjälper till att **tydliggöra målen** och de olika stegen för alla involverade intressenter
- Att definiera **olika steg** i processen hjälper till att identifiera när intressenter bör och kan involveras
- **Övergripande tidplan** hjälper olika parter att förstå tidsramen för processen
- Planering hjälper till att **definiera ansvarsförhållanden mellan olika sektorer** inom den lokala administrationen, men definierar också **bidrag från andra intressenter**
- Hjälper till att **bättre integration och koordination mellan parallella processer**, till exempel planering av markanvändning och marksanering och kan identifiera synergier och överlappningar.
- En översikt över de processer eller olika steg som inte kan förutses, till exempel utveckling av visioner med intressenter, hjälper till att **identifiera möjliga risker och konflikter**
- **Ge utrymme till flexibilitet** – även om processen utformas i detalj kommer överraskningar att inträffa



Figur 8. Handlingsplan



## Tips!

Att visualisera processen och de olika stegen och parallella aktiviteter med de viktigaste milstolparna och en övergripande tidplan kan även hjälpa de intressenter som inte är så bekanta med planering att de förstår processen. Det är speciellt användbart när planeringen gäller komplexa frågor som tidigare exploaterade områden.

## CASE

## Tillfällig användning som ett instrument vid stadsplanering, Ghent

Staden Ghent har lång erfarenhet av experiment med tillfällig användning av tidigare exploaterade områden. Att utnyttja oanvända platser och byggnader under den långa övergångsfasen till ny utveckling skapar ny dynamik i området och ger mervärde till stadens utveckling. I Ghent anser man inte bara att medborgarna ska ha medbestämmande, utan att stadsfullmäktige ska delta och underlätta detta. Ett sätt att stödja detta är områdesledare som kommunicerar med medborgarna men även arbetar som mäklare för tillfällig användning. Ledarna kan ta upp möjligheter som tomma byggnader eller tomter och försöka koppla samman dem med behoven i området. De fungerar som mellanhänder och informerar lokalbefolkningen om projekt och politiska beslut och tar med sig signa-

ler från området till planering på den politiska nivån.

Ett exempel på ett projekt med olika typer av tillfällig användning är omvandlingen av Oude Dokken (DOK), det gamla hamnområdet. Projektet för tillfällig användning började som ett gemensamt initiativ för kulturevent men utvecklades snart till en möjlig kontaktpunkt för boende i DOK. Flexibilitet och de boendes aktivitetsnivå är kärnan i DOK-projektet. Området fortsatte användas under uppbyggnaden, vilket lät de boende göra smarta investeringar och arbete omkring byggplatsen och i planerna för området. Projektet har gett det nedgångna industriområdet en positiv framtoning och förvandlat det till den livliga och aktiva platsen.



Bild: Staden Ghent

## CASE

## Samarbete med fastighetsutvecklare, Norrköping

I samband med [utvecklingen av Inre Hamnen i Norrköping](#) testades nya sätt att samarbeta med fastighetsutvecklare för att utveckla en högkvalitativ stadsmiljö. En person på kommunen arbetade heltid med detta samarbete, det lokala projektteamet hade regelbundna möten med företagen och varje utvecklare hade en kommunikationsansvarig person som arbetade tillsammans med kommunen för att skapa en enhetlig kommunikation till allmänheten.

En av metoderna var att skapa "värdekoncept" som skulle vägleda utvecklingen av området. Dessa "värdekoncept" användes vid offentliga upphandlingar och ett kriterium för att välja utvecklare var hur värdekoncepten skulle omsättas i praktiken. De boende var också involverade i test av värdekoncepten i en serie fokusgrupper som organiserades i samarbete mellan kommunen och företagen. I början av planeringsprocessen visste inte de utvalda företagen vilken del av området de skulle utveckla, men de ombads att komma överens om lösningar för hela området, i stället för att fokusera på en specifik tomt. Detta utformades för att öka deras engagemang och ansvarskänsla för hela Inre hamnen-projektet. Samarbetet har krävt mycket tid från kommunens sida, men det har också gjort det möjligt att involvera utvecklarna mer redan från början.



Bild: Norrköpings kommun

## Del 2

# Samarbete med intressenter

20 Analys av intressenter

25 Kommunikation

29 Transparens

22 Metoder och verktyg för att involvera intressenter

27 Plan för intressenternas engagemang

## De fallstudier som hör samman med denna del:

21 Future Forum-workshoppar, **Turku**

24 Stadsplaneringsappen AvaLinn, **Tallinn**

28 Hackaton för stadsutveckling, **Turku**

21 Tredagars workshop med studenter och andra intressenter, **Tallinn**

26 Kommunikation kring utveckling av tidigare exploaterade områden via sociala medier, **Norrköping**

28 3D-visualiseringsverktyget Earth Autopsy, **Norrköping**

24 Kreativa förslag genom studenttävling, **Riga**

26 Öka medvetenhet via städdagar, **Riga**

# Analys av intressenter

**4P-arbetssättet beskriver vikten** av att involvera olika grupper av människor för att få en balanserad och stabil utvecklingsprocess. Men det krävs olika typer av arbetssätt för att inkludera olika typer av intressenter i planeringsprocessen. Att genomföra en analys av intressenter hjälper till att identifiera dem och välja det bästa sättet att engagera dem i processen.

## Varför bör en analys av intressenter genomföras?

- För att nå svårrekryterade grupper som allmänheten och boende i området. Att tydligt identifiera särdragen hos denna grupp på ett tidigt stadium hjälper till att hitta de bästa sätten att introducera dem till aktiviteter och motivera dem att delta.
- För att få de kunskaper som krävs för att hantera maktobalanser. Att genomföra en riktig analys av intressenter främjar rättvisa, eftersom det hjälper till att identifiera dem som kan påverkas i hög grad av utvecklingen, men som kanske inte skulle vara aktiva i processen om de inte uppmärksammas och får stöd. På samma sätt visar det vilka som är intresserade av utvecklingen och som förväntas göra sina röster hörda, även utan speciella insatser från planeringsorganisationen.

## Vad bör ingå i en analys av intressenter?

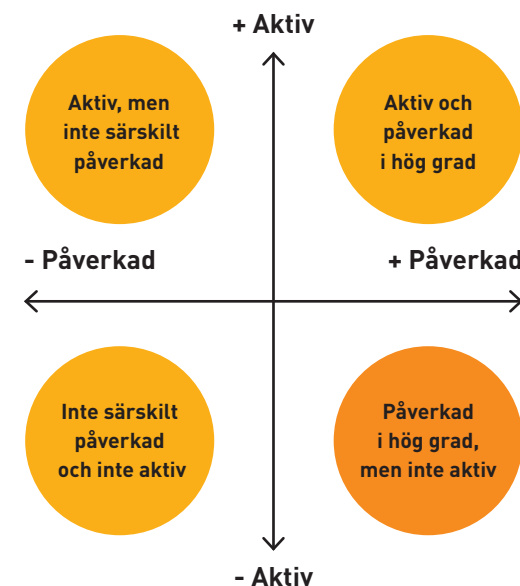
- Färdigställ analysen av intressenter tillsammans med en **analys av utgångspunkter** – detta hjälper till att tydliggöra platsens särdrag, vilket kommer att påverka vilken typ av intressenter som bör inkluderas – **vilka har redan ett intresse av området?**
- Analys av **platsens funktion för staden som helhet** och medborgarna i allmänhet, även dem som inte bor där.
- Sammanställ en **omfattande lista över intressenter** och kategorisera dem efter nyckelvariabler.
- Skapa intressenttyper genom att identifiera dem som **kärn-, primära eller sekundära intressenter**.
- Vilken **koppling till utvecklingsplatsen** har varje intressent?
- Bestäm **aktivitetsstatus och effektnivå (Figur 9)**, baserat på nyckelvariablerna. Detta hjälper till att bedöma hur intresserade de är av att delta i intressentaktiviteter och vilka åtgärder som kan behövas för att utveckla deras framtida roller.



## Tips!

Analysen av intressenter kan genomföras samtidigt som **analysen av utgångspunkter**, på ett tidigt stadium i den övergripande utvecklingsprocessen. Det är det första steget i att förbereda en **plan för intressenternas engagemang**. Men den måste kunna uppdateras under de senare stegen i processen.

### Intressenternas aktivitet och effektnivå



Figur 9. Intressenternas aktivitet och effektnivå



## CASE

## Future Forum-workshoppar, Turku

2016 inledde Turku en process för att formulera en vision för Turku Science Park-området fram till år 2050 tillsammans med ett antal intressenter. I början, efter att de viktigaste intressenterna identifierats, hölls flera workshoppar för att kartlägga deras intressen och identifiera huvudteman för kommande diskussioner. För att engagera en större grupp aktörer organiserades Turku Future Forum under fyra dagar.

Varje dag fokuserade på en sak: 1) En attraktiv stadsmiljö, 2) Smart mobilitet, 3) Smarta aktörer och smarta lösningar och 4) internationell mötesplats (idéävling för studenter). Syftet var att öka förståelsen för de skilda behoven bland olika intressentgrupper för

framtida utveckling, men även att skapa en känsla av gemensam satsning hos alla aktörer. Samskapande motiverades genom föredrag, paneldiskussioner, olika metoder för deltagande (dialogcafé, Future Wheel) och gruppdiskussioner. Future Wheel visade sig vara en särskild bra metod för att få människor att tänka i nya banor. Från Åbos sida var man nöjda med antalet deltagare och glatt överraskade över mängden av och kvaliteten på idéerna. Efter eventet delades de samlade idéerna in i fem temaområden för utveckling som inleddes i den gemensamma visionen för området. Turku Future forum-koncept har sedan används i andra utvecklingsprojekt.

[Läs mer](#)


Bild: Hannu Aaltonen

## CASE

## Tredagars workshop med studenter och andra intressenter, Tallinn

Före att fortsätta dialogen om upprustning av området kring Skoone Bastion och för att få nya idéer från universitetsstudenter organiserades ett antal workshoppar i Tallinn som kopplade samman studenter med andra engagerade intressenter.

Under den första dagen presenterades pilotplatsen från utvecklarnas och företagans perspektiv, platsens funktion för allmänheten (som en knutpunkt för transporter) och även ur ett kulturhistoriskt perspektiv för att skydda platsens historiska värden. Den första dagen innehöll också ett besök på platsen. Under den andra dagen arbetade studenterna med visioner för platsen. På den tredje dagen bedömdes idéerna av en jury som bestod av lärare från Estlands konstakademi och universitetet i Tallinn, stadsplanerare och experter på skydd av kulturarv. De visioner som utvecklades av studenterna gav direkt input till stadsplanerarnas arbete med utvecklingsplanen för området. Ett par månader senare bjöds studenterna in för att få höra de visioner som Tallinns stadsplanerare utvecklat för området och fick möjlighet att ge feedback på planerna. Deltagandet i och intresset för workshoppen var högt. Den resulterade i bra feedback från deltagare, inklusive frivilligorganisationer, utvecklare, markägare, representanter från kollektivtrafik och andra. Deltagarna var angelägna om att bli mer involverade. Workshoppen sågs som ett steg närmare slutmålet – acceptans från allmänheten och en gemensam vision om pilotområdets framtid.

[Läs mer](#)


Bild: Ramon Reimets

# Metoder och verktyg för att involvera intressenter

När analysen av intressenter väl är genomförd är det enklare att hitta likheter och skillnader mellan dem. Det hjälper till vid val av de **typer av plattformar, forums, metoder och verktyg som behövs för att inkludera intressenterna i planeringsprocessen**. Att arbeta nära privata intressenter med ekonomiska intressen i projekten skiljer sig från att bjuda in medborgare att delta. De som inte är lika vana vid deltagande i planeringsprocesser (medborgare, små föreningar) behöver mest stöd för att kunna göra sina röster hörda.

## Vad bör man tänka på vid utformningen?

- Genomför en **analys av intressenter** för att få kunskap om intressenterna och analysera vilka forum som kan användas för att engagera dem (se Figur 10).
- **Utveckling av tidigare exploaterade områden är ofta stora projekt med många intressenter.** Ett antal forum kommer att krävas för att engagera dem på de olika villkor som behövs. Det finns inte något som passar alla.
- Många digitala verktyg för engagemang har redan utvecklats, antingen av kommuner eller av konsultföretag. **Att använda ett befintligt digitalt verktyg, i stället för att utveckla ett eget, sparar tid och pengar.**
- **Anlita experter vid behov.** Konsultföretag kan erbjuda tjänster för att analysera resultaten från plattformarna för intressenternas engagemang så att planerarna kan få konkreta resultat från dialogen.
- **Blanda inte ihop kommunikation och deltagande** Sociala medier och andra digitala verktyg kan vara ett bra sätt att kommunicera planeringsfrågor, men för att verkligen vara "verktyg för deltagande" måste de möjliggöra tvåvägskommunikation och verklig interaktion.
- Analysverktyg som **Fungs Democracy Cube (s. 23)** är ett sätt att förstå nivån av inflytande via plattformar för intressenternas engagemang, både när det gäller deltagare med affärsintresse och "vanligt folk".
- Ta lärdom av andras erfarenheter och se vilka verktyg och metoder som finns tillgängliga. **Tips för ytterligare läsning.**

## Metoder och verktyg för att involvera intressenter

Olika typer av intressenter har olika mycket inflytande under intressentprocesserna. Sociala, ekonomiska och politiska bakgrundsfaktorer innebär att olika intressenter har olika stora möjligheter att göra sina röster hörda under planeringsprocessen, vilket gör att **olika forum för deltagande kan innebära en mer demokratisk planering**.

Traditionell	Digital
Traditionella undersökningar	Onlineundersökningar
Informationsevent/ Öppet hus (se t. ex. <b>Öka medvetenhet via städdagar, Riga</b> )	Mobilappar för deltagande (se <b>Stadsplaneringsappen AvaLinn, Tallinn</b> )
Fokusgrupper (se <b>Samarbete med fastighetsutvecklare, Norrköping</b> )	Webbaserade GIS-plattformar/ interaktiva kartor (se <b>Insamling av idéer med intressenter, Tallinn</b> )
Möten/workshoppar med intressenter (se t. ex. <b>Forum för markägare och arrendatorer, Turku; Workshop med "drömmare" och "problemlösare", Riga</b> )	Sociala medier (om de används för att kommunicera) (se <b>Kommunikation kring utveckling av tidigare exploaterade områden via sociala medier, Norrköping</b> )

Figur 10. Metoder och verktyg för att involvera intressenter



## Tips!

**Se till att publicera resultaten** från alla forum för intressenters engagemang som används. Det säkerställer transparens i planeringsprocessen, vilket skapar tillit mellan deltagare som annars kan undra vad som hänt med det engagemang de visat.

## Fungs democracy cube-modell (demokratikuben)

### Vilka ska delta?

Spridning i den offentliga sfären/överallt	Massmedia och informella diskussionsplattformar
Öppen, självvald	Öppen för alla, men med nackdelen att deltagare som kommer från sådana inbjudningar sällan är representativa för allmänheten i stort
Öppen, med riktad rekrytering	Att medvetet styra inbjudningar och rekrytering mot grupper som inte är lika benägna att delta
Slumpmässigt urval	Det bästa sättet att säkerställa ett representativt urval. Å andra sidan, när det till exempel gäller att skicka ut enkäter, kan svarsfrekvensen bli mycket låg, vilket kan resultera i ett icke-representativt urval
Lekmannaintressenter	Medborgare som utan ersättning engagerar sig i en fråga kan ingå i organisationer
Professionella intressenter	Avlönade representanter för organiserade intressen. Offentliga tjänstemän
Professionella representanter	Politiker
Expert administrators	Professional public officials

### Hur ska deltagarna kommunicera och fatta beslut?

Tillhandahåll teknik och expertis	Policyer och aktiviteter avgörs av teknisk expertis
Förhandling	Deltagare har sina egna ståndpunkter klara i frågan och förhandlar med varandra för att hitta det bästa alternativet som finns tillgängligt. Kan avgöras genom omröstning
Avsiktligt	Deltagare får kunskap om en fråga, diskuterar med varandra och kan ändra åsikt. Målet är att de ska komma fram till en överenskommelse (Fung 2006)- Deltagare representerar olika tematiska perspektiv i frågan (Mansbridge, J. m. fl. 2010)
Utveckla preferenser	Deltagare får kunskap om och utforskar en fråga och kan ändra sina synsätt och åsikter. Deltagare diskuterar frågan med varandra, snarare än att bara lyssna till expertpresentationer
Uttrycka preferenser	Deltagare uttrycker sina preferenser
Lyssna som åskådare	Deltagare får information

### Vilket inflytande har deltagarna över offentliga beslut och aktiviteter?

Direkt inflytande	Deltagare har stort inflytande över ekonomiska resurser, vilket låter dem planera, styra och implementera
Samstyrning	Deltagare går samman med offentliga tjänstemän för att utforma planer, policyer och strategier
Rådgivning/konsultation	Deltagare delar den input som beslutsfattare förbinder sig att ta emot. Beslutsfattare behåller sitt mandat att fatta beslut
Inflytande via kommunikation	Beslutsfattare påverkas av allmän debatt och allmänhetens åsikter
Individuell utbildning	Deltagare kan inte förvänta sig att påverka beslut eller handlingar, men kan få information som är till fördel för dem, rent personligt

Baserad på och vidareutvecklad efter Fung 2006 och Fung 2015

## CASE

## Kreativa förslag från tävling bland studenter, Riga

Staden Riga organiserade en tävling bland studenter för att få nya, friska idéer för utvecklingen av pilotområdet Mūkusalā, men även för att testa nya planeringsmetoder. Tvärvetenskapliga studentgrupper från arkitektur, fysisk planering, transportteknik, miljövetenskap, sociologi, kultur, ekonomi och kommunikation från tre universitet i Riga bjöds in för att delta i den sex månader långa tävlingen.

Uppgiften var att komma fram till ett utvecklingsförslag för pilotplatsen och ta med resultaten från analysen av utgångspunkter, samt den feedback och de idéer som samlats in från olika intressentgrupper. Dess-

utom diskuterades olika ämnen av intresse i flera workshoppar med intressenter. Tävlingen övervakades av ett lokalt arkitektkontor. Juryn, som bestod av personer från olika sektioner inom stadsförvaltningen, personer som använde Mūkusalā-området, ett antal yrkesverksamma arkitekter och landskapsspecialister, valde en vinnare. Alla grupper föreställde sig området som en multifunktionell stadsmiljö som fungerar smidigt för boende, befintliga och möjliga utvecklare samt för besökare. Stadsförvaltningen var mycket nöjd med tävlingen som ledde fram till tre perspektiv samt innovativa och kreativa förslag för utvecklingen av pilotplatsen Mūkusalā.

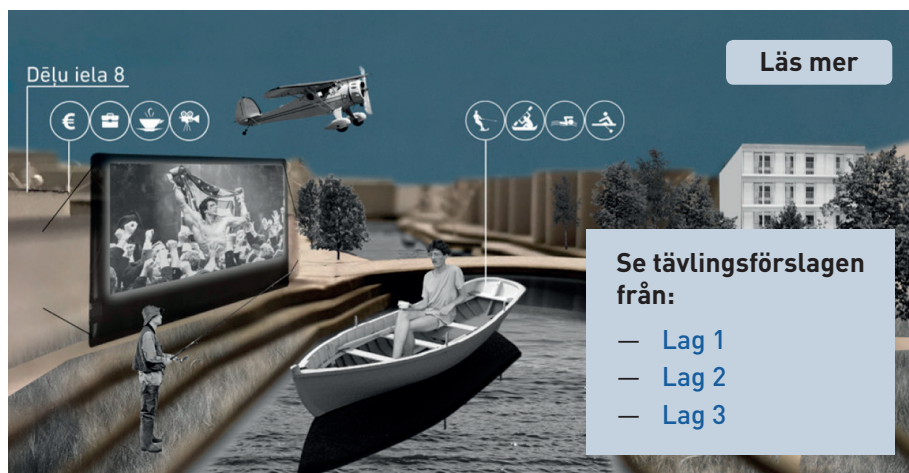


Bild: Riga Stadsutvecklingskontoret i kommunstyrelsen

## CASE

## Stadsplaneringsappen AvaLinn, Tallinn

För att uppmuntra samskapande och erbjuda ett enkelt sätt att ge feedback om olika utvecklingsplaner utvecklade Tallinn stad en mobilapp för stadsplanering. **AvaLinn** – som betyder öppen stad – lanserades i januari 2018 för iOS- och Android-telefoner och -surfplattor. AvaLinn gör det möjligt för lokala intressenter att samskapa stadsmiljön tillsammans med kommunen genom att de kan framföra sina idéer och ge feedback på planer.

Appen testades vid planeringen av Skoone Bastion-området. I appen ingår en interaktiv karta med markeringar för nya tänkbara lösningar för utveckling av offentliga utrymmen och informationspunkter med beskrivningar. Foton av den aktuella situationen visas på informationspunkterna bredvid visioner för framtiden. Användare kan gilla eller ogilla förslagen i planen och även lägga till sina egna förslag på kartan. Användarna har möjlighet att kommentera andra människors förslag och på informationspunkterna, de kan gå runt i det planerade området och se på planerna på appen, eller använda den när de befinner sig någon annan stans. Under de två idéinsamlingarna samlades mer än 3 700 gillanden och 253 idéer/kommentarer in för strukturplansområdet där pilotplatsen Skoone Bastion ingår. Övergripande åsikter och idéer/kommentarer analyserades av stadsplaneringskontoret och de hinder som ledde till vidare dialog diskuterades i detalj under olika planeringsworkshoppar.



Läs mer

Bild: Tallinn Stadsplaneringskontoret



# Kommunikation

Kommunikation är av största vikt för transparens i planeringen och bör vara en pågående uppgift under hela planeringsprocessen. Att informera medborgare om offentliga beslut och aktiviteter är en **fråga om demokrati** – utan information är det svårt för dem att vara aktiva. Visuellt kommunikation kan spela en stor roll. Till exempel är det viktigt att tänka på vilka signaler ritningar från arkitektkontor kan förmedla – är framtiden redan utritad, eller finns det utrymme för att påverka hur den kommer att se ut? Kom i håg att språket måste anpassas så att alla förstår, även dem som inte är insatta, men utan att dölja sanningen.



## Tips!

En väl utformad kommunikationsplan utgör ett referensdokument och säkerställer att kommunikationsrutiner och ansvariga personer har klargjorts och noga övervägts.

## Varför är det viktigt att planera för kommunikation?

- **Medborgarna får kunskap om projektet och kan engagera sig**, vilket är viktigt, oavsett om de är positiva eller negativa
- **Gemensam förståelse** för risker och potential bland involverade aktörer, både internt (inom den lokala förvaltningen) och externt
- Eftersom projekt som rör planering av tidigare exploaterade områden ofta medför stora ekonomiska risker, måste politiker vara välinformerade från början
- Effektiviteten ökar när alla offentliga förvaltningar vet vad som pågår. **Vid planering för tidigare exploaterade områden är kommunikationen mellan stadsplaneringskontoret och miljöförvaltningen särskilt viktig**
- **Investorerare får kunskap om projektet** och kan bli involverade
- Att **upprätthålla en bra och tillitsfull relation mellan privata och offentliga intressenter** som markägare, företag samt offentlig och privat service på platsen

### Vad som bör ingå i en kommunikationsplan

En kommunikationsplan bör utformas på ett tidigt stadium i projektet. Det hjälper till att hålla ordning på vilka som ska informeras och när det ska ske. Kommunikationsplanen kan uppdateras vid olika tillfällen.

1

Beskriv  
målgrupperna

2

Skapa  
nyckelbudskap

3

Bestäm hur  
frekvent  
kommunikationen  
ska vara

4

Välj kommuni-  
kationskanaler

5

Definiera  
ansvarsområden

Figur 12. Vad som bör ingå i en kommunikationsplan

## CASE

## Kommunikation kring utveckling av tidigare exploaterade områden via sociala medier, Norrköping

Sociala medier, om de används på rätt sätt, kan vara en huvudkomponent när medborgardeltagande ska genomföras, både för rekrytering av deltagare och som en kanal för deltagande. I Norrköping användes stadens befintliga kanaler i sociala medier ([Facebook](#) och [Instagram](#)) aktivt, redan från början av utvecklingen av Inre hamnen. Stadens kommunikationsexperten planerade och hanterade inlägg från experter på olika områden genom att svara på frågor vid behov.

Fördelarna med sociala medier är: ett lätt sätt att mäta känslor, människor kan använda dem när de har tid, allmänhetens farhågor och förväntningar synliggörs, det är enkelt att dela foton, videor och artiklar, vilket gör plane-

ringen mer begriplig och tillgänglig, spridningen blir större i fråga om kön, ålder och socioekonomisk bakgrund, det blir möjligt att svara på frågor från allmänheten, alla kan se frågor och svar, det är kostnadseffektivt men ändå funktionellt. Nackdelarna med sociala medier är: det går åt en del resurser eftersom personal måste avsättas för att svara på frågor, diskussionerna pågår dygnet runt, året om och snabba svar förväntas, det är en utmaning att få personal inom stadsförvaltningen att aktivt använda sociala medier och alla har inte tillgång till sociala medier. Att använda sociala medier har gjort det möjligt för Norrköping att "nä och diskutera" projektet med mer än 100 000 enskilda personer.



Bild: Norrköpings kommun



Läs mer

## CASE

## Öka medvetenhet via städdagar, Riga

Staden Riga organiserade [Städdagar 2016](#) och [2017](#) i det tidigare exploaterade området runt Mūkusalas iela. Eventen har varit utmärkta exempel på hur en stad kan öka medvetandet om aktiviteter kring utveckling av tidigare exploaterade områden bland lokala intressentgrupper. Dessutom har städdagarna hjälpt till att identifiera viktiga intressenter som haft frågor kring det aktuella tidigare exploaterade området och man har kunnat etablera bra kontakter med dem för framtida samarbete.

Under eventet inspekterade och städade representanter från staden tillsammans med volontärer det tidigare exploaterade området från järnvägsbron till gatan Biekensalas iela och från gatan Mūkusalas iela till gatan Jelgavas iela. Förutom städning, innebar eventet en bra möjlighet att informera deltagande studenter och boende i området om de kommande förändringarna och ta del av deras åsikter och farhågor angående utvecklingen. Allt som allt resulterade städdagarna i 170 säckar med insamlat skräp. Överraskande nog var stjärnan under eventet en sköldpadda som hittades när den vandrade runt på pilotplatsen. Nyheten om den vandrande sköldpaddan som hittades under den stora städdagen 2017 dök upp i 35 olika mediekanaler och gav området extra publicitet, vilket innebar att staden kunde förmedla en historia som gav gensvar hos allmänheten.



Bild: Janis Andins

# Plan för intressenternas engagemang

Det finns en hel del saker att tänka på när man arbetar med olika typer av intressenter. När analysen av intressenter är genomförd finns det olika verktyg och metoder för att involvera intressenter och när en kommunikationsplan har förberetts har projektet en bra grund för att skapa en plan för intressenternas engagemang för att behålla kontrollen över processen. Börja med en **allmän beskrivning av syften och målsättningar** för att involvera olika intressenter. Varför måste de involveras? Hur kan samarbete öka kvaliteten på utvecklingen av det tidigare exploaterade området?



## Tips!

En plan för intressenternas engagemang bör förberedas samtidigt som **åtgärdsplanen** för hela planeringsprocessen. Det kan vara användbart att involvera experter från olika förvaltningar när planen förbereds.

## I planen för intressenternas engagemang bör följande ingå:

Krav	Förberedelser	Implementering	Analys och feedback
Tydliga <b>mandat</b> från politiker och företagsledare för att samarbeta med och involvera intressenter.	<b>Målet</b> med att involvera intressenter. Vad är <b>syftet</b> med att uppmuntra deltagande från olika grupper?	<b>Välj, utforma och förbered metoder och verktyg för att involvera intressenter.</b> Planera det i detalj.	<b>Analysera sedan det insamlade materialet.</b> Hur ska det tolkas? Förstår deltagarna de uppgifter och den information de fått?
Gå igenom den interna <b>kompetensen</b> – behövs ytterligare kompetens?	Identifiera målgrupper. Använd en <b>analys av intressenter</b> .	<b>När och var</b> ska olika aktiviteter anordnas för att bäst kunna nå dem man vill nå?	<b>Ge feedback</b> till deltagare och andra. Resultaten måste kommuniceras till politiker, de som deltog och till allmänheten. Var transparent i fråga om hur det insamlade materialet kommer att påverka processen (eller inte).
Finns det tillräckliga <b>resurser</b> ? Om inte, var går det att få mer?	Ha ett <b>tydligt uppdrag</b> . Hur mycket makt över besluten kommer forum för intressenternas engagemang att ha? Detta hänger ihop med mandatet.	Hur ska material som kommer via olika metoder och verktyg analyseras? Tänk igenom hur en <b>ram för analys</b> ska se ut innan aktiviteter genomförs – det kommer att påverka genomförandet.	Gör en <b>utvärdering</b> av varje aktivitet för engagemang och av processen som helhet. Uppnåddes syftet och målsättningarna? Kunde deltagarna kommunicera på det sätt som förväntades? Fanns det någon viktig grupp som inte hördes? Vilka lärdomar kunde dras? Vad kan göras annorlunda nästa gång?
	Gör en <b>kommunikationsplan</b> . Anpassad kommunikation ökar chanserna att nå dem man vill involvera.		

Källa: Denna översikt är en översättning och förändrad version som baserats på ett dokument från Göteborgs stad (2015)

## CASE

## Hackaton för stadsutveckling, Turku

Turku stad organiserade en tredagars innovationstävling för stadsutveckling – Turku Future Hackathon – i samarbete med Elisa, Turku Science Park och Turun Teknologiaikintestöt. Detta hackathon var en bra övning för att engagera intresserade personer att tänka utanför ramarna för vanlig stadsplanering och få nya idéer till utvecklingen.

Syftet var att finna tillämpningar och koncept för tillämpning för tjänster som gör området kring Turku Campus och Turku Science Park mer livfullt och attraktivt. Detta kunde kopplas till sätt som människor interagerar i området, smart mobilitet eller andra sätt som gör området som

för närvarande främst är ett plats där människor arbetar mer livfullt. De deltagande lagen måste använda [Turkus 3D-modell av staden](#) med det planerade området. Användning av alla tillgängliga öppna data uppmuntrades. En internationell grupp med nära 50 deltagare representerade utbildningsinstitutioner i området samt företag och experter deltog i tävlingen och bildade 16 lag. Antalet lag och kvaliteten på förslagen översteg organisatörernas förväntningar. Att organisera ett Hackathon/innovationstävling visade sig vara ett bra sätt att sammanföra olika aktörer för att arbeta mot ett gemensamt mål, lära sig av varandra och samtidigt utveckla nya innovationer.

Läs mer



## CASE

## 3D-visualiseringsverktyget Earth Autopsy, Norrköping

Norrköpings stad har tagit till sig [visualisering och 3D-modellering](#) som ett bra sätt att göra stadsplanering mer begriplig och tillgänglig för allmänheten. I samband med Baltic Urban Lab utvecklade och testade Norrköping ny och innovativ teknik i form av 3D-visualisering och utvecklade ett verktyg som kallas Earth Autopsy. Earth Autopsy har visats för allmänheten sedan december 2017 och hittills har över 15 000 människor lärt sig mer om funktionerna.

Verktyget är tänkt att visualisera sådant vi inte kan se – historien om det tidigare exploaterade området Inre hamnen och hur det påverkats av tidigare aktiviteter. Det visualiserar vad som orsakat föroreningar, hur utbredda de är och hur det kan hantera kombinationen av komplex information och historik (arten av och den fysiska spridningen av föroreningar, historiska kartor med byggnader) med datauppsättningar från det faktiska hamnområdet, inklusive borrhövar och foton, tagna av drönare. Marksanering är en långsiktig process som påverkar planeringsprocessen och hela staden, på grund av de höga kostnaderna och störningarna under saneringstiden. Verktyget har väckt stort intressen och har hjälpt allmänheten och professionella intressenter att förstå bakgrunden och de åtgärder som behövs för att hantera föroreningarna, men det har även underlättat vidare diskussioner om framtidsplanerna för Inre hamnen.

Läs mer





# Transparens

En demokratiövning för medborgare är att anta rollen som konsument genom att "rösta med hjärtat" genom att exempelvis välja eller bojkotta företag beroende på deras personliga åsikter som konsument. Som medborgare uttrycker vi vårt politiska inflytande genom att rösta på den politik vi föredrar i allmänna val. Transparens är en av grundvalarna som gör att individer och grupper kan bilda sig en uppfattning och försvara våra intressen vid utformningen av vårt gemensamma

utrymme, när vi vet vad som pågår kan vi agera, baserat på den kunskapen. Utan transparenta processer är det lätt för starka aktörer att agera efter sina intressen utan att ta hänsyn till det allmänna bästa. Att låta många aktörer säga sitt i planeringsprocessen innebär att planerarna får kunskap om olika synsätt, inte minst de lokala rösterna. Att ta med alla dessa röster i beräkningen ger en bättre grund för planering för alla.

## Verktyg för transparens

Förbereda analys av intressenter, identifiera olika typer av intressenter och välja rätt forum för att interagera med dem och att ha en öppen kommunikation om planeringen är alla viktiga sätt som presenterats här för att öka transparensen på ett tidigt stadium vid planeringen av utveckling av tidigare exploaterade områden.

Att fånga upp allmänhetens åsikter och att vara transparent i fråga om resultaten ses ofta som ett kostsamt företag, inte minst på grund av att genomföra samarbete med intressenterna och de extra kostnaderna det medför under utvecklingen.

Men det är ett kortsiktigt sätt att tänka.

**Enligt vad Baltic Urban Lab har erfarit, leder ett utnyttjande av den allmänna opinionen i stället till en mer livfull och stabil utveckling av tidigare exploaterade områden.**

## Några ytterligare saker att tänka på

- Var **tydlig och transparent i fråga om hur input** från aktiviteter som engagerar intressenter **används** och hur det kommer att **påverka planeringen av den specifika platsen** (eller inte). Varför togs det med i planen, eller varför togs det inte med? Till exempel finns det många digitala verktyg för intressenternas engagemang som tar med det som en kärnfunktion i sin tjänstelösning.
- Även om de flesta tidigare exploaterade områden inte har några boende före upprustningen, kan **utvecklingen av dessa områden vara mycket viktig för de människor som bor i områden runtomkring** – det kan vara deras framtida boendemiljö.
- **Privata aktörer äger ofta stora delar av marken** i tidigare exploaterade områden och har stort inflytande över utvecklingen av dessa områden. Därför är det viktigt **att lokala planeringskontor tar ansvar för att inhämta och implementera allmänhetens åsikter**. Att upprätthålla transparens är en kärnkomponent i den här processen.
- Privata investerare, markägare och utvecklare har ekonomiska intressen i utvecklingen av platserna. **Vem representerar och övervakar andra sociala värden i processen?**

# Läs mer

## Publikationer från Baltic Urban Lab

Baltic Urban Lab definition for brownfields and recommendations for national level

Nordregio Policy Brief: Redeveloping brownfields in the Central Baltic region

Planning Systems and Legislation for Brownfield Development in the Central Baltic Countries

Working Paper: Public-Private-People Partnerships in urban planning

## Intern organisation och förberedelser

A Journey through temporary use [slutrapport från Refill-projektet], [http://urbact.eu/sites/default/files/media/refill\\_final\\_publication.pdf](http://urbact.eu/sites/default/files/media/refill_final_publication.pdf)

City of Oulu, Detailed Planning Department 2013, Integroivan kaupunkikehittämisen elinkaarimalli - INURDECO –raportti (på finska), [https://www.ouka.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=bb67d1ed-3d4b-494b-b409-ee783cb4cf80&groupId=139863](https://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=bb67d1ed-3d4b-494b-b409-ee783cb4cf80&groupId=139863) (på finska)

Malmö stad (2013), En Modell för fysisk stadförnyelse i Samverkan, <https://malmo.se/download/18.6559ffe5145840d28d62bf7/1491300127190/Modell+f%C3%B6r+Fysisk+stadsf%C3%B6rnyelse+i+samverkan.pdf>

Refill Project Temporary Use – Dynamics for Life, <https://refillthecity.wordpress.com/blog>

Verktyget SAMLA, <http://www.swedgeo.se/sv/produkter--tjanster/verktyg/samla-fororenade-omraden>

## Samarbete med intressenter

Baltic Urban Lab – databas med bra lösningar för olika typer av medborgarinflytande, [http://www.balticurbanlab.eu/good\\_practice](http://www.balticurbanlab.eu/good_practice)

Engagera intressenterna Verktygslåda för lokala myndigheter i arbetet med att engagera intressenter. <http://www.ubc-sustainable.net/toolkits/engage-your-stakeholders-toolkit>

Fung, A. (2006) Varieties of participation in complex governance Public Administration Review December 2006 Special Issue

Fung, A. (2015) Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future Public Administration Review 2015  
DOI: 10.1111/puar.12361.

Göteborgs stad (2015) Metodstöd för jämställdhetsintegrerade medborgardialoger, <http://www.e-magin.se/paper/ct701gpv/paper/1#/paper/ct701gpv/1>  
(Accessed: 20180528 11:00)

Kosack, S. and Fung, A. (2014) Does Transparency Improve Governance? The Annual Review of Political Science 17 p.65-87  
doi: 10.1146/annurev-poisci-032210-144356

NEW BRIDGES Project - Online toolkit for methods for participatory planning. [http://www.urbanrural.net/index.php/nbt:methods#methods\\_LSM](http://www.urbanrural.net/index.php/nbt:methods#methods_LSM)

Participation & Deliberation in Democratic Governance, [www.archonfung.net](http://www.archonfung.net)

The Citizens HANDBOOK, Arnstein's Ladder of Citizen Participation, <http://www.citizenshandbook.org/arnsteinsladder.html>

**"Guide: Till en integrerad och partnerskapsbaserad planering av tidigare exploaterade områden"** (Towards the integrated and partnership-based planning of brownfield areas) är en publikation från Baltic Urban Lab-projektet – Integrated Planning and Partnership Model of Brownfield Development (INTERREG Central Baltic 2014–2020). Den är skriven av Union of the Baltic Cities Sustainable Cities-kommission (huvudpartner) och Nordregio med stöd från stadsplaneringskontoret i Tallinn, stadsutvecklingskontoret vid kommunstyrelsen i Riga, Norrköpings kommun, Turku stad och Brahea center vid Turku universitet.

Guiden baseras på de erfarenheter som samlats in vid implementering av pilot-projekten i tidigare exploaterade områden i projektstäderna, men även på en bred dialog och utbyte mellan olika städer och experter som arbetar med utveckling av tidigare exploaterade områden.

**Mer information om projektet:**

[www.balticurbanlab.eu](http://www.balticurbanlab.eu)

