



HÖGSKOLAN  
DALARNA

# Arbetsrapport

## Energieffektiva bostäder - ett ouppnåeligt politiskt mål?

Kommunikation och styrmedel i Jakobsgårdarna

Författare:

Gun Hedlund docent

Karin Perman fil dr



Nr: 2013:5

Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2013:5  
ISBN nr 978-91-85941-54-4  
ISSN nr 1653-9362  
© Författarna

# Energieffektiva bostäder - ett ouppnåeligt politiskt mål?

Kommunikation och styrmedel i Jakobsgårdarna

Gun Hedlund  
Karin Perman

## Författare

Fil dr och lektor Karin Perman, Högskolan Dalarna  
e-post: [kpm@du.se](mailto:kpm@du.se)

Docent och lektor Gun Hedlund, Örebro universitet  
epost: [gun.hedlund@oru.se](mailto:gun.hedlund@oru.se)

## Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| Del 1. Fokusområde styrmedel .....                                   | 6  |
| 1. Energipolitiska mål europeiskt, nationellt och lokalt .....       | 6  |
| 2. Syftet .....  | 7  |
| 3. Metod .....   | 8  |
| 4. Specifika styrmedel .....   | 8  |
| 4.1 EU, regering/riks och länsstyrelsen .....                        | 8  |
| 4.2 Borlänge kommun- intern organisation och ledning.....            | 10 |
| 4.3 Skåne-initiativet.....   | 14 |
| 4.4 Nils Holgersson projektet.....                                   | 14 |
| 4.5 Tunabyggen .....   | 14 |
| 5. Tunabyggens genomförandeplan för Jakobsgårdarna .....             | 15 |
| 6. Process och deltagare inom projektet .....                        | 17 |
| 6.1 Den första fasen .....   | 17 |
| 6.2 Den andra fasen .....  | 21 |
| 7. Övriga aktörer av betydelse för projektet .....                   | 22 |
| 8. Olika välgval för lokala styrmedel av energieffektivisering ..... | 23 |
| Del 2. Fokusområde kommunikation .....                               | 26 |
| 1. Formulering av förändringsplanerna – internt och externt .....    | 26 |
| 1.1 Internt .....  | 26 |
| 1.2 Externt .....  | 28 |
| 1.2:1 Seminarier/workshops.....                                      | 28 |
| 1.2:2 Enkät .....  | 29 |
| 1.2:3 En bok .....   | 29 |
| 1.2:4 Samverkan i informationsfrågor - <i>Bo i Borlänge</i> .....    | 30 |
| 1.2:5 Tunabyggens information i egen regi - <i>På Tapeten</i> .....  | 31 |
| 1.2:6 Jaxbladet.....   | 32 |
| 1.2:7 Brev till hyresgästerna.....                                   | 33 |
| 1.3 Kommunikationsformer - hur gick det till?.....                   | 33 |
| 1.3:1 -skriftligt.....   | 34 |
| 1.3:2 -muntligt .....  | 34 |
| 1.3:3 -deltagande och delaktighet.....                               | 36 |
| Slutsatser .....   | 40 |
| Referenser .....   | 48 |

# Del 1. Fokusområde styrmedel.

## 1. Energipolitiska mål europeiskt, nationellt och lokalt

I Sverige finns ett stort behov av att renovera äldre fastigheter. Det som byggs och renoveras idag kommer att stå mer eller mindre intakt i 30 till 40 år, och därför öppnas nu möjlighet att genomföra förändringar som leder fram till att klimat- och miljömål uppnås<sup>1</sup>.

En effektivare energianvändning inom byggd miljö är ett av de viktigaste medlen för att uppnå en hållbar samhällsutveckling och nå både miljö- och klimatmålen. Detta grundar sig på att energianvändningen i byggd miljö utgör 40 procent av Sveriges totala energianvändning. Det uppmärksammas att det finns skillnader i tekniskt-ekonomiskt möjliga energieffektiviseringsåtgärder och vad som faktiskt åtgärdas. Denna skillnad har benämnts ”energieffektiviseringsgapet”<sup>2</sup>. Inom bostadssektorn utför fastighetsägare till exempel endast 15 procent av vad som uppfattas vara tekniskt-ekonomiskt lönsamma energieffektiviseringsåtgärder.<sup>3</sup> Omfattande studier i Norge<sup>4</sup>, men även studier i Sverige<sup>5</sup> och övriga Europa<sup>6</sup> visar att resultaten oftast ligger långt ifrån dem man förväntat sig, och att orsakerna är sociala, kulturella och/eller politiska snarare än tekniska. Vilka sociala/kulturella och politiska faktorer som tycks vara avgörande i den lokala kontexten är i stort sett utforskat i Sverige. Det finns därför ett behov av att genomföra studier av faktorer som orsakar detta ”energieffektiviseringsgap”. Forskning om energieffektiviseringsgapet bör ha ett samhällsvetenskapligt perspektiv och då särskilt utgå från konkreta fall där arbete med energieffektivisering av byggnader genomförs<sup>7</sup>

Borlänge kommun med dess enhet Hållbar samhällsbyggnad i spetsen ingick perioden 2008-2011 i Energimyndighetens program *Uthållig kommun*. Under perioden har en *Klimat och energistrategi* utformats för Borlänge<sup>8</sup>. Det kommunala bostadsbolaget ingår i SABOs energiutmaning och har därmed som grundmål att år 2016 ha energieffektiviserat bostäderna med minst 20 procent. Tunabyggen nöjer sig dock inte med denna målsättning. De har, i

---

<sup>1</sup> SABO, 2009

<sup>2</sup> SOU 2008:110, s.23

<sup>3</sup> SOU 2008:110

<sup>4</sup> Ryghaug & Sørensen, 2009

<sup>5</sup> Glad, 2006

<sup>6</sup> Wilhite, 2008; Wilhite, Shove, Lutzenhiser, & Willett Kempton, 2008

<sup>7</sup> Perman & Hedlund, 2010

<sup>8</sup> Kommunfullmäktige 2010-03-25 a

enlighet med Borlänge kommuns energi- och klimatstrategi och målsättning att vara ett gott exempel, ”en miljökommun som vågar gå före”,<sup>9</sup> betonat betydelsen av energieffektivisering, inte bara av nybyggda bostäder utan även vid ombyggnation.

Borlänge kommuns fastighetsbolag Tunabyggen driver det tioåriga *Projekt Jakobsgårdarna* med syfte att energieffektivisera och förnya Jakobsgårdarna, ett nerslitet bostadsområde med mycket stort behov av renovering och energieffektivisering.<sup>10</sup><sup>11</sup> Jakobsgårdarna är ett multikulturellt flerfamiljsområde byggt i slutet av 1970-talet med få tomma lägenheter, ett stort antal barn och relativt hög arbetslöshet. Under senare år har de boendes sociala bakgrund förändrats. I början av 2000-talet minskar antalet infödda svenskar, medan den synliga gruppen invandrare ökar. I början av 2000-talet är det 20% av de boende i Jakobsgårdarna som har utländsk bakgrund, 2008 är det mellan 40% och 50. De inflyttade har lägre utbildnings- och inkomstnivå än tidigare hyresgäster<sup>12</sup>. Via en fysisk förändring av ett flerbostadsbostadsområde önskar fastighetsägaren Tunabyggen uppnå även en social utveckling i området. Avsikten är att uppnå en ekologisk, ekonomisk och socialt hållbar utveckling. I vad Tunabyggen kallar Projekt Jakobsgårdarna ska man bland annat arbeta med energieffektivisering av bostadshusen och involvera de boende i förändringsarbetet<sup>13</sup>. Förbättringsåtgärderna i Jakobsgårdarna är ur forskningssynpunkt särskilt intressanta eftersom man här tar ett helhetsgrepp och inkluderar både tekniska och beteenderelaterade frågor bland annat angående energiaspekter, bebyggelsens fysiska omgivning, liksom frågor om de boendes sociala situation.

## 2. Syftet

Syftet med denna rapport är att beskriva vilka sociala/kulturella/politiska faktorer som har en tendens att vidga, respektive reducera, ”energieffektiviseringsgapet”. En undersökning görs av hur energieffektiviseringsåtgärder planerats att genomföras i bostadsområdet Jakobsgårdarna samt hur dessa planer och åtgärder mottagits av olika grupperingar engagerade i projektet Jakobsgårdarna. Slutsatserna kan vara tillämpbara som vägledning vid renovering och energieffektivisering av bostadsområden med liknande särdrag.

---

<sup>9</sup> Borlänge kommun, 2009

<sup>10</sup> Häggström, 2009

<sup>11</sup> När projektet presenterades angavs perioden till tio år men har senare ändrats till femton år.

<sup>12</sup> Trumberg & Håkansson 2012

<sup>13</sup> Häggström, 2009

Studien lyfter upp två fokusområden: styrmedel och kommunikation enligt den ursprungliga projektplanen.<sup>14</sup> Fokusområdet styrmedel koncentreras till studier av hur de energipolitiska mål som formulerats nationellt och lokalt kan kopplas till Tunabyggens genomförandeplan och val av specifika styrmedel, samt hur dessa tycks fungera i praktiken. Fokusområdet kommunikation inkluderar studier av hur förändringsplanerna formuleras och kommuniceras till boendegrupperingar och intresseorganisationer. Betydelsen av kommunikation för hur väl man kan lyckas med en energieffektiviseringsåtgärd lyfts fram genom fokus på möten mellan förändringsarbetets initiativtagare och olika mottagare.<sup>15</sup> Kommunikationsprocessernas betydelse lyfts även fram med hjälp av en beskrivning av hur (och i vad mån) dessa respektive aktörer engagerar sig i förändringsarbetet eller uppfattar och förhåller sig till förändringsförslagen.

### 3. Metod

De metoder som använts i undersökningen är 12 direkta observationer vid projektmöten perioden 2010-2011, offentliga handlingar, hemsidor och dokument från EU, regering och riksdag, Borlänge kommunfullmäktige och kommunstyrelse, Borlänge Energi och Tunabyggen. 29 semi-strukturerade intervjuer med öppna svarsalternativ har genomförts och skrivits ut under perioden 2009-2011 med tjänstemän, lokala politiker, representanter för Borlänge Energi, Tunabyggen, externa konsulter, anställda som arbetar i området Jakobsgårdarna och representanter för hyresgästerna. Hälften av intervjuerna var särskilt inriktade på teknologiska aspekter av energieffektivisering och dessa resultat analyseras i kommande rapporter. Dessutom gjordes ett antal kompletterande telefonintervjuer under början av 2013.

## 4. Specifika styrmedel

### 4.1 EU, regering/riks och länsstyrelsen

Inom den Europeiska unionen finns ett gemensamt mål om att minska energianvändningen med 20 procent senast år 2020. I Sverige finns även miljömålet att minska

---

<sup>14</sup> Se *Projektplan för samarbetsprojektet Energieffektiva bostäder - ett ouppnåeligt politiskt mål?* (Perman, 2009)

<sup>15</sup> Plan för studiens uppbyggnad se ansökan *Projektplan för samarbetsprojektet Energieffektiva bostäder - ett ouppnåeligt politiskt mål?* (Perman, 2009)



energianvändningen i bostäder per uppvärmd areaenhet med 20 procent till år 2020 och med 50 procent år 2050<sup>16</sup>.

Statsmakten markerar genom lagen om kommunal energiplanering att kommunerna har ett samlat ansvar för energitillförsel och energikonsumtion på lokal nivå<sup>17</sup>. Kommunen ska upprätta energiplaner, som bland annat ska innehålla uppgifter om tillförsel, distribution och användning av energi i kommunen. I lagen står även att kommunerna ska främja en ”säker” och ”tillräcklig” energitillförsel och att arbeta för ”energihushållning”. I en energiplan ska en analys göras av ”vilken inverkan den i planen upptagna verksamheten har på miljön, hälsan och hushållningen med mark och vatten och andra resurser”.<sup>18</sup>

Länsstyrelsen Dalarna är sedan 2010, tillsammans med Skåne och Norrbotten, pilotlän utsedda av regeringen. Länsstyrelserna fick år 2008 i uppdrag av regeringen att arbeta för ett regionalt sammanhållet energieffektiviseringsarbete, men länsstyrelsen Dalarna har arbetat med detta sedan mitten av 2000-talet<sup>19</sup>. Länsstyrelsens aviserade en skärpt energistrategi, vilket skickades ut 2008 på remiss och som kan ha påverkat Borlänge kommuns arbete med det egna lokala policydokumentet.<sup>20</sup> Processen omkring den regionala strategin blev långdragen och först 2012 kom beslut om det färdiga dokumentet<sup>21</sup>.

Borlänge kommun har ett Miljöprogram (2008), som baseras på det fortlöpande arbetet med de nationella miljö kvalitetsmålen.<sup>22</sup> I dokumentet anges både långsiktiga (fram till 2020) och kortsiktiga miljömål (fram till 2012). I programmet framkommer att kommunledningen strävar mot att vara en aktiv aktör i kommunkollektivet, som driver utvecklingsarbetet inom miljöområdet framåt. Miljömålen ska implementeras i den kommunala verksamheten, och frågor som rör kommunala bolag ska följas upp. Miljönämnden ansvarar för att följa upp och eventuellt revidera de lokala miljömålen. Övergripande mål inför 2020 är att all fjärrvärme i kommunen produceras med förnybara bränslen och restvärme från industrin. Tunabyggen är en av de aktörer som pekas ut som ansvarig för att den totala energianvändningen per

---

<sup>16</sup> Proposition 2004/05:150; Proposition 2008/09:163; [www.miljomal.nu](http://www.miljomal.nu).

<sup>17</sup> SFS 1977:439

<sup>18</sup> SFS 1977:439

<sup>19</sup> Palm, 2009

<sup>20</sup> Ytterligare lagstiftning som påverkar är miljömålen.

<sup>21</sup> [Lansstyrelsen Dalarna, 2012](http://LansstyrelsenDalarna.2012); [www.lansstyrelsendalarna.se](http://www.lansstyrelsendalarna.se)

<sup>22</sup> Nationella mål för miljö kvaliteten, riksdagens beslut enligt Prop 2209/10:155, följdes av olika beslut om delmål Prop 2000/01:130; Prop 2001702:55; 2001/02:128, Prop 2004/05:150; Departementsskrivelse 2012:23. Det nationella Miljömålsrådet verkade under 2002-2010. Se [www.miljomal.nu](http://www.miljomal.nu)

innevånare ska vara lägre 2020 än 2012.<sup>23</sup> Miljömedvetenheten ska år 2020 vara hög bland kommunens invånare. Energieffektiviseringsmålen för 2012 är att mindre än 1% av fjärrvärmeenergin ska produceras med fossila bränslen, och att den totala energianvändningen per invånare minskar.<sup>24</sup>

I *Klimatsmart Borlänge* kommunens energi och klimatstrategi från 2010 pekar kommunen på den offentliga sektorns ansvar att gå före och visa vägen i energieffektiviseringsarbetet. Medborgarens aktiva ansvar lyfts fram; de ska agera utifrån ett globalt medvetande och ansvar. De ska vara den lokala världsmedborgaren<sup>25</sup>.

En energieffektiv energianvändning i byggnader accentueras även i lagen om energideklaration av byggnader från 2006<sup>26</sup>. Ägare av byggnader ska upprätta en energideklaration, vilken innefattar uppgifter om byggnadens aktuella energiprestanda.<sup>27</sup> En presentation av möjliga framtida åtgärder för att uppnå en minskad energianvändning ska också ingå. Energideklarationer för byggnader ger möjligheter till att jämföra olika byggnaders energiprestanda med varandra.<sup>28</sup>

#### 4.2 Borlänge kommun- intern organisation och ledning

De lokala energipolitiska målens betydelse för Tunabyggens energieffektivisering inom utvecklingsprojektet och egna val av styrmedel inom företaget påverkas av en rad faktorer. Borlänge kommuns mål kan vara uttryck för symbolpolitik där fullmäktige visar en allmänt hållen ambition. De kan också spegla en ambition med beredskap för konkret handling, förankrad i en kunnig och engagerad förvaltning som präglas av ett institutionellt kapacitetsbyggande när det gäller energi- och klimatfrågor. Enheten för Hållbar samhällsbyggnad har under 2000-talet haft ett övergripande ansvar för utvecklingsarbete och samordning på området. Tjänstemän från enheten har genom omvärldsbevakning följt utvecklingen på området och aktivt deltagit i Energimyndighetens projekt Uthållig kommun

---

<sup>23</sup> Miljöprogram beslutat i Borlänge fullmäktige 2008-05-29 består av två dokument, Miljötillståndet i Borlänge 2008 och Borlänge miljömål.

<sup>24</sup> Se fotnot 7.

<sup>25</sup> Kommunfullmäktige 2010-03-25 A, "Klimatsmart Borlänge. Energi- och klimatstrategi; Kommunfullmäktige 2010-03-25 B, "Fakta- och underlagsmaterial till Klimatsmart Borlänge."

<sup>26</sup> SFS 2006:985

<sup>27</sup> Definition av energiprestanda enligt SFS 2006:985 är "den mängd energi som behöver användas i en byggnad för att uppfylla de behov som är knutna till ett normalt bruk av byggnaden under ett år"

<sup>28</sup> SFS 2006:985

fas 2. Kunskapsöverföring och idéspridning till Tunabyggen har skett båda via formella samverkansmöten och informella kontakter.<sup>29</sup> På det energipolitiska området formuleras kommunens bolagsstyrning som relativt vag och allmänt hållen, i ägardirektiven 2008 heter det att ”Bolagets verksamhet skall bygga på en miljömässigt hållbar utveckling” och i 2011 ”tillsammans med hyresgästerna medverka till energieffektivisering i det samlade fastighetsbeståndet”.<sup>30</sup>

Förutom s k ”mjuk styrning” via övergripande mål och kontakter och samråd återfinns den ”hårda”, formella styrningen som direkt eller indirekt påverkar energieffektiviseringen. I ägardirektivet från 2011 fastställs att bolaget Stora Tunabyggen ska drivas utifrån affärsmässiga principer. Det är en förändring som följer lagändringen från 1 januari 2011.<sup>31</sup> Revideringen innebär att det tidigare kravet på att kommunala bostadsbolag ska drivas utan vinstsyfte har tagits bort. De omnämnda affärsmässiga principerna innefattar kommunalt preciserade avkastningskrav på bolaget, och att kommunen (normalt) inte ska täcka eventuella underskott inom bostadsbolaget. Kommunen ska även ta marknadsmässiga borgensavgifter och räntor på lån, och hyrorna kommer att bestämmas utifrån marknadsmässiga parametrar. Detta ska sammantaget resultera i att kommunala bostadsbolag agerar utifrån liknande villkor som de privata aktörerna. Tunabyggen är ett av flera kommunala bolag och Borlänge kommuns koncernbudget påverkar således bostadsföretagets investeringsmöjligheter för energieffektivisering.

Kommunens interna styrningskapacitet har påverkats av den beställar-utförar modell som infördes i början av 1990-talet i kombination med jämförelsevis omfattande kommunala bolagiseringar<sup>32</sup>. Energifrågor har till stor del hanterats av Borlänge Energi som förutom sin kärnverksamhet som bolag har ett omfattande utföraruppdrag där kollektivtrafik, gator och markskötsel ingår. Styrningen gentemot energibolaget har krävt en god beställarkapacitet med fackkunskap från förvaltningen inför bolagets utförande av tjänster. Vad gäller Tunabyggen har styrningsfunktionen varit mer diffus och allmänt hållen under ett antal år.

---

<sup>29</sup> Intervju nr 1.

<sup>30</sup> Ägardirektiv för AB Stora Tunabyggen KF 2008-03-27; Ägardirektiv för AB Stora Tunabyggen KF 2011-11-24.

<sup>31</sup> Prop 2009/2010:185, SFS 2010:879. Målsättningen med lagändringen är att skapa en bostadsmarknad som uppmuntrar till investering och förvaltning, liksom nybyggnation. Syftet är även att den svenska lagstiftningen ska uppnå större likhet med EU-rättens konkurrensregler och speciellt statsstödsreglerna (prop 2009/2010: 185).

<sup>32</sup> Hedlund & Perman 2000

När det gäller Tunabyggen, från början, så fanns det i princip ingen beställarorganisation alls (...) nu har man bildat ett Borlänge Kommuns Förvaltnings AB. (...) Men tidigare så, lite grand som det hade fungerat med Borlänge Energi, så förväntade man sig också från kommunledningen att det skulle kunna fungera med Tunabyggen. Vi är ju kommunen ändå, eller hur? (...). Man måste ha en beställarkompetens även när man beställer på det här sättet. (...) Därför att det är ändå ett bolag, och i Tunabyggens fall så har man sjutusen egna lägenheter att sköta. (Intervju nr 24)

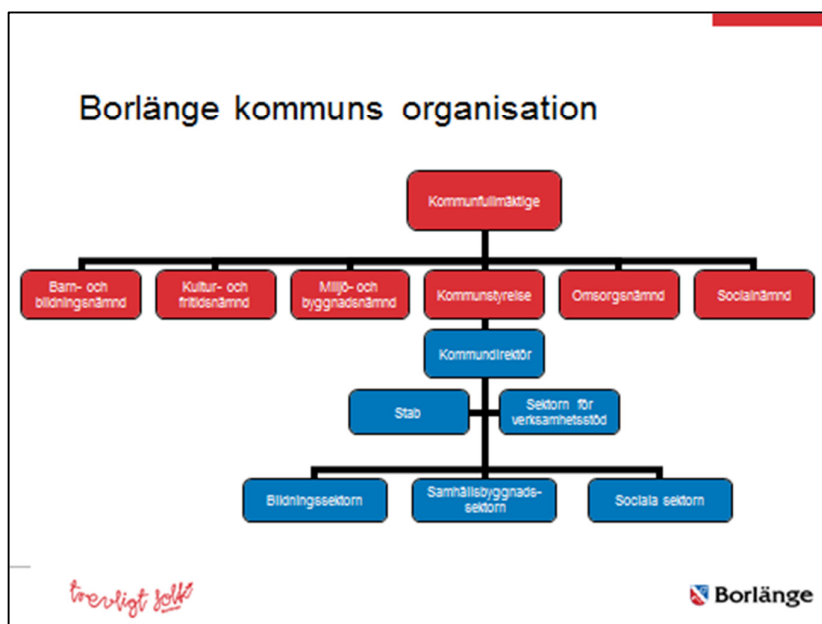
För den energipolitiska styrningen blev den knappt treåriga processen omkring policydokumentet *Energi- och klimatstrategin 2010* ett verktyg. Policyn drevs fram av tjänstemän vid förvaltningens enhet Hållbar Samhällsbyggnad, trots antydning i intervjuer om visst motstånd från de två bolagets sida.<sup>33</sup> Det är en öppen fråga om kommunens styrningskapacitet vad gäller klimat- och energifrågor blivit förstärkt på senare tid. Den kommunala styrmodellen och organisationen har fr o m år 2011 genomgått en ombildning. Den tidigare organisationsstrukturen med beställar-utförar funktioner hade under lång tid kritiserats internt och gradvis modifierats. Nu är modellen avvecklad och en helt ny ledningsstruktur med stark ledningskapacitet har skapats där kommundirektörens roll är central. Den kommunala förvaltningsorganisationen har reviderats och enheten Hållbar Samhällsbyggnad har avskaffats. Istället integreras olika verksamhetsområdena i den nya organisationsstrukturen. Ett mål med organisationsförändringen är att bygga en grund för en effektiv organisation, med fokus på måluppfyllelse och kvalitet.<sup>34</sup> Verksamheten delas upp i fyra olika sektorer med var sin sektorchef; bildningssektorn, samhällsbyggnadssektorn, sociala sektorn och sektorn för verksamhetsstöd. Det ska finnas möjlighet för sektorsövergripande frågor, vilka årligen bestäms av kommunfullmäktige. Gentemot de två största kommunala bolagen införs en tydlig styrning genom förstärkt ledningsstruktur. Kommundirektören blir också VD i Borlänge Kommuns Förvaltnings AB som styr över de helägda kommunala bolagen. En särskild stabsgrupp som träffas regelbundet bestående av kommundirektör och sektorschefer ”*har som en av sina viktigaste uppgifter att följa upp och ha uppsikt över verksamheten i såväl bolagen...*”.<sup>35</sup> För Tunabyggen kan relationen till kommunledningen bli förändrad beroende på vad stabens uppföljninguppsikt innebär.

---

<sup>33</sup> Intervju nr 24.

<sup>34</sup> Intervju nr 19.

<sup>35</sup> Förslag till ny styrmodell och organisation. 2009-12-03. Borlänge sid. 20.



Figur 1: Borlänge kommuns organisation från år 2011.<sup>36</sup>

#### 4.3.1 Planprogram för Jakobsgårdarna

Visionen för projekt Jakobsgårdarna innefattar betydligt mer än energieffektivisering och handlar om planer för ett tryggt och attraktivt bostadsområde. Idéer och planer har vuxit fram om nybyggnationer, förändring av gator, cykelvägar, grönstråk och upprustning av torget. Under våren 2010 genomförde Tunabyggen tillsammans med White arkitekter och forskare gåtursanalyser i området. Till dessa turer bjöds tjänstemän från kommunen in tillsammans med boende och verksamma i området. Via gemensamma vandringar/turer i området gavs möjlighet att tycka till om den yttre miljön på några utvalda platser. Från Borlänge kommuns sida presenterades ett planprogram för Jakobsgårdarna under hösten 2010<sup>37</sup>. Planprogrammet angav vilka möjliga förändringar som var möjliga inför en eventuell förändring av kommunens detaljplan. I fokus var trafikstruktur, grönstruktur, bebyggelsestruktur, exploateringsmöjligheter och genomgående och omringliggande stråk. I beskrivningen av bebyggelsen och den aktuella situationen i området nämns behovet av underhåll och reparationer, både invändigt och utvändigt.

I planprogrammets nulägesbeskrivning inkluderas en kort beskrivning av energiförsörjningen i området. De två undercentralerna omnämns, en för norra Jakobsgårdarna och en för östra Jakobsgårdarna. Från varje undercentral går sedan ett relativt stort internt kulvertsystem,

<sup>36</sup> Ann-Chatrin Brovall, Informationschef Borlänge kommun, mejl 2012-10-15

<sup>37</sup> Planprogram för Jakobsgårdarna i Borlänge kommun, Dalarnas län, 2010.

vilket medför att det är tämligen svårt att kontrollera värmeflödet i nätet. I avsnittet *Inriktning och förändring* omnämns inte energiförsörjningsfrågan överhuvudtaget.<sup>38</sup>

### 4.3 Skåne-initiativet

Sveriges allmännyttiga bostadsorganisation (SABO) startade år 2008 en kampanj för att uppmuntra energieffektiviseringsarbetet inom allmännyttan. Samarbetsprojektet kallas SABO- eller Skåneinitiativet. Den huvudsakliga målsättningen med kampanjen var att uppmuntra en energieffektivisering med 20 procent från år 2007 fram till år 2016. Som medlem i SABO skrev Stora Tunabyggen på detta och förbinder sig till en energieffektivisering på 20 procent fram till år 2016.<sup>39</sup>

### 4.4 Nils Holgersson projektet

Värme och el är två av flera områden som studeras i samverkansprojektet Nils Holgersson. Nils Holgerssongruppen är ett nationellt branschbaserat nätverk som består av representanter från HSB, Hyresgästföreningen, Riksbyggen, SABO och Fastighetsägarna Sverige. Nätverket sammanställer sedan 15 år tillbaka statistik över mängder och kostnader för värme, vatten och avlopp och el och renhållning. Produktionen av denna infrastruktur är väsentlig för boendestandarden och utgör i genomsnitt en tredjedel av den totala boendekostnaden för flerbostadshus. För att kunna jämföra fastigheter och kommuner använder man sig av en så kallad typfastighet, vilket symboliskt flyttas från kommun till kommun – därav namnet Nils Holgersson.<sup>40</sup> Nils Holgersson mätningarna tar inte hänsyn till kvalitet eller bakgrundsfaktorer som ger skilda förutsättningar mellan kommunerna utan syftar till att skapa ett "lokalt ifrågasättande" över hur det ligger till.<sup>41</sup>

### 4.5 Tunabyggen

Den mängd policydokument som finns på europeisk, nationell, regional och lokal nivå med olika tydliga eller vaga mål finns i bakgrunden för Tunabyggens interna energipolicy. I dokumentet *Miljö och kvalitetspolicy* anges att företaget ska, förutom att uppfylla lagar och regler, aktivt arbeta för en effektivare energianvändning.<sup>42</sup> En energideklaration för företagets

---

<sup>38</sup> Se sid. 5.

<sup>39</sup> SABO, 2009; intervju nr 2,3.

<sup>40</sup> www.Nilsholgersson.nu/ och telefonintervju med Per Holm, SABO, ordförande i gruppen 2013-02-01

<sup>41</sup> Cirkulaton VA-tidskriften 2011-12-14

<sup>42</sup> www.Tunabyggen.se

bostadsbestånd upprättades och rapporterade till Boverket 2009.<sup>43</sup> Tunabyggen miljöcertifierades år 2010<sup>44</sup>.

## 5. Tunabyggens genomförandeplan för Jakobsgårdarna

Tunabyggen startade med en teknisk inventering av den fysiska statusen på de existerande husen i Jakobsgårdarna 2007. Utvärderingen visade att 600 lägenheter var i stort behov av renovering (Hägström, 2009) och att energianvändningen var hög jämfört med motsvarande bostadsområden, 2009 var den närmare 200 kWh/m<sup>2</sup> och år<sup>45</sup>. Varmvattenkonsumtionen var betydligt över medelkonsumtionen inom Tunabyggens husbestånd.<sup>46</sup> En målsättning presenterad av bostadsföretaget var en minskad energianvändning med 50 procent.<sup>47</sup> De tekniska lösningarna för att minska energianvändningen i projektet är, antingen att renovera husens skal eller/och att förbättra eller förändra energiförsörjningssystemet – i det här fallet fjärrvärmesystemet. Under 2010 och 2011 satte projektet fokus på de tekniska aspekterna av värmesystemet. En fråga som väcktes var problemet med den ojämna distributionen av värme som förorsakades av alltför få undercentraler i fjärrvärmesystemet. En annan fråga är hus med dålig teknisk status och i behov av ett nytt skal och särskilt isolerade tak. Vissa ledningar läcker värme och är i dåligt skick. Markförhållandena runt ledningar och hus är i vissa fall svårbemästrade vid utgrävningar.<sup>48</sup>

Energiförsörjningen till Jakobsgårdarna är ett ansvar för både Tunabyggen och Borlänge Energi. De ledningar som ligger i marken inom bostadsområdet och som går fram till undercentraler och lägenheter är Tunabyggens ansvar medan Borlänge Energi ansvarar för ledningar som löper fram till området.<sup>49</sup> Under de olika projektmöten framkommer ett komplicerat mönster av frågor om vem som äger marken där gator och gång/cykelvägar löper, grönområden eller marken som husen är byggda på. Kommunens roll i planprocessen liksom vem som ansvarar för oförutsedda eller extra kostnader är andra frågor som väckts.<sup>50</sup>

---

<sup>43</sup> Energideklaration för fastigheten Solen 3, Borlänge. 2009-03-23. Rapport till Boverket.

<sup>44</sup> Tunabyggens årsredovisning 2011

<sup>45</sup> Värme, varmvatten och driftel

<sup>46</sup> Intervju nr 3.

<sup>47</sup> Intervju nr 3.

<sup>48</sup> Observationer av projektmöten 2010-2011, intervju 1 och 14 b.

<sup>49</sup> Intervju nr 21.

<sup>50</sup> Observationer av projektmöten 2010-2011, intervju 1 och 14 b.

En extern konsult, arkitekt Nancy Mattsson, från Structor Projektutveckling Stockholm AB, inledde ett arbete 2009 med att skapa projektplan för ledning av framtagandet av en strategisk stadsdelsplan. I början av 2010 presenterades en projektplan för själva förändrings- och utvecklingsarbetet.<sup>51</sup> Energihushållning är ett av de nyckelbegrepp som identifierades under ledorden *Hållbar stadsutveckling-strukturell förändring*. Invånarnas möjlighet till utveckling är andra ledord där de boendes kompetenser, drivkrafter och initiativ är centrala begrepp för vad som ska tas tillvara. Ursprung, kön eller ålder ska inte påverka förutsättningarna.<sup>52</sup> Ökat miljömedvetande med framtagande av nya lösningar för energieffektivisering och hushållning är ytterligare delsyften där kommunikation mellan Tunabyggen, tjänstemän, beslutsfattare och stadsdelsinvånare pekas ut som centralt.<sup>53</sup> I tidsplanen ingick stegvis arbete med vision, projektplan, samverkansavtal, stadsdelsplan och utvärdering/beslut om fortsatt process inom loppet av sex månader 2010.

I själva organisationsplanen är Tunabyggen projektägare och styrgruppen består av ledande tjänstemän vid bostadsföretaget. För projektets totala genomförande skapades Stadsdelsutveckling med projektchef Pernilla Bergkvist i ledningen och Nancy Mattsson som projektledare. Tre parallella processer, teknik, social miljö/hyresgäst och samhällsbyggnad identifierades med processansvariga för de tre grupperna. All dokumentation finns tillgänglig under den gemensamma portalen Projektnavet. I *Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete. Jakobsgårdarna, Borlänge* som färdigställts några månader senare anges att syftet är att genomföra ett långsiktigt förändrings- och utvecklingsarbete där området ska vara tryggt och säkert med ett bra rykte. Arbetet är omfattande och komplext, heter det, och projektmålen delas in i de administrativa/organisatoriska och fysiskt/sociala målen. I planen anges att Tunabyggen ska identifiera samarbetspartners när det gäller energieffektivisering. Det gäller också vid nybyggnation av ekologiskt hållbara hus.<sup>54</sup>

De processansvariga har en central roll genom att identifiera lång- och kortsiktiga mål, förslag till lösningar, bedöma risker, ta operativa beslut i samråd med projektchefen, dokumentera processens framåtskridande, delta i möten för information och förankring, samordna med de

---

<sup>51</sup> Projektplan för ledning och framtagande av strategisk stadsdelsplan. Jakobsgårdarna, Borlänge (2009-10-21);

<sup>52</sup> Se ovan sid. 4

<sup>53</sup> Se ovan sid. 5

<sup>54</sup> Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete. Jakobsgårdarna, Borlänge 2010-01-21.



andra processerna. Av särskild vikt är ansvaret för att ta de kontakter med externa aktörer och samverkanspartners som krävs för att projektet ska fortskrida.<sup>55</sup>

I *Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete* (2010) utlovades en- vad som kallades - strategisk stadsdelsplan. Den strategiska stadsdelsplanen ska, enligt utsaga, vara ett dokument som tydliggör visioner för området Jakobsårdarna. Arbetet med en strategisk stadsdelsplan hade ännu inte slutförts i maj 2012 p g a energiutredningar inte var klara samt skiss för ut- och ombyggnad.<sup>56</sup> Inventeringsarbete "underifrån" i särskilt den tekniska processgruppen hade tagit längre tid än beräknat.<sup>57</sup> Projektchef har bytts ut, och projektledaren avslutade sitt uppdrag tidigare än förväntat p g a ny anställning. Hon ersattes inte i den funktionen.

## 6. Process och deltagare inom projektet

### 6.1 Den första fasen

Det finns inget enkelt eller tydligt svar på när projekt Jakobsårdarna startar. En bild är att detta är något som pågått i flera år medan en annan bild är att det fanns en tydlig projektstart.<sup>58</sup>

När XX står där framme och VD:n står där framme och säger att "Nu startar vi" [maj 2009, författarkommentar] då skulle jag vilja säga: "För två och ett halvt år sedan". (intervju nr 21)

Processen i projektet kan delas in i den *inre processen* och den *yttre processen*. I den inre processen finns ledningsgrupp, processgrupper och processledare, stadigvarande konsulter, den sociala verksamheten Gemensamma krafter och anställda vid Tunabyggen. I den yttre processen finns aktörer som på olika sätt kallas in vid behov för att understödja förändringsarbetet t ex företrädare för Borlänge Energi, Samhällsbyggnad i Borlänge kommun, tillfälliga konsulter och kommunens politiker i aktuella nämnder och beslutsorgan. En grupp som rör sig mellan den inre och den yttre processen är de boende som i vissa sammanhang är delaktiga subjekt i förändringsarbetet och i andra fall är föremål för, objekt, i förändringsarbetet. Att Tunabyggen konsulterade professionell expertis för att skapa

---

<sup>55</sup> Se ovan sid. 14.

<sup>56</sup> Reviderad projektplan 2012-05. Delmål Attraktiv, tillgänglig, trygg stadsdel. Process samhällsbyggnad.

<sup>57</sup> Dokumentstudierna har gjort fram till 1 juli 2012.

<sup>58</sup> På Tunabyggens hemsida anges projektstart till 2008 och byggstart 2010 för projekt Stadsdelsutveckling Jakobsårdarna. I Bo i Borlänge anges Kulturfesten 24 februari 2009 som de officiellt startdatum (Bo i Borlänge nr 1 2010)

organisation, struktur och framförhållning i arbetet framstår som centralt för att projektet skulle få en god start. Det framkommer i intervjuerna att sociala och kulturella faktorer som kan vara direkt främjande eller hindrande i uppstarten av detta projekt är ytterst påtagliga. Det handlar om perspektiv och professionell bakgrund.

För Tunabyggen var den stora utmaningen om det skulle vara möjligt att ha så många olika bollar i luften samtidigt som projekt Jakobsgårdarna kräver. En central fråga är på vilket sätt energieffektivisering kan länkas samman med övrigt förnyelsearbete? Att ett så ambitiöst och visionärt projekt inte bara är beroende av struktur, tydlig ledning och engagerade medarbetare och boende, utan även är beroende av *vilka* aktörer som rekryteras eller involveras framkommer i intervjuerna. Nancy Mattsson, ursprunglig projektledare, pekas ut som en central aktör i egenskap både av sin professionalitet och sina personliga egenskaper.

Vi letade efter (.....) så kan jag ju säga att Dalarnas krafter, det kan vi utan och innan och där vet man ungefär vad som finns. Vi kände också att om vi ska få någon riktig stuns i det här så bör nog personen ha en arkitektbakgrund eller något sådant (...). På något sätt så är vi ändå tekniker i generna. Så om vi får någonting som bara är mjuka parametrar och ingen bräda att ta i, då får vi abstinens. Hon hade en sån oerhört tilltalande bakgrund, som arkitekt, som planarkitekt, som konsult. (intervju nr 21)

Den kompetens som efterfrågas handlar om förmågan att integrera de sociala aspekterna med de tekniska och att hålla visionen i båda dimensionerna "levande" i form av konkreta beslut, handlingskraft och genomförande. Förhoppningarna vid rekryteringen av Nancy Mattsson var på vissa håll stora, hennes roll pekades ut som avgörande. En teknisk kultur ansågs som otillräcklig för att ro projektet i hamn. Vid workshops återkom projektledaren till betydelsen av att integrera de olika dimensionerna i begreppet hållbar utveckling och att teknik och ekonomi inte skulle överskugga de sociala aspekterna.<sup>59</sup> Det är inte bara Nancy Mattsson som pekas ut som en viktig nyrekrytering utan också förändringar i Tunabyggens ledning omnämns. Även bland omgivande aktörer finns en förhoppning om att en snäv, mansdominerad teknikkultur ska breddas med nya perspektiv och infallsvinklar.

Så då är det oerhört viktigt att få Tunabyggen att förstå att Jakobsgårdarna är inte Jakobsgårdarna, det är en samhällsförändring i Borlänge. (...) Så här sitter dom som är ... , jag är särskilt förtjust i dom. Pernilla (...), att hon är fastighetschef, det tycker jag är toppen. (intervju nr 1)

Av Tunabyggens interna dokument från 2009-2010 framkommer att projektet fick en relativt strukturerad start med formering av styrgrupp, processgrupper, visionsseminarier,

---

<sup>59</sup> Workshop 2009-08-18 och 2010-04-12

fastställande av kort- och långsiktiga mål och konkreta åtgärder.<sup>60</sup> I november 2009 presenterades en sammanhållen projektplan för hur en projektorganisation ska se ut. Organisationen ska hantera det långsiktiga förändringsarbetet och ta fram en strategisk stadsdelsplan för Jakobsgårdarna. Kostnaden för denna första fas av projektet beräknades till 4 miljoner kronor.<sup>61</sup> I det efterföljande förslag till *Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete* som presenterades i januari 2010 är den totala budgeten uppskattad till knappt 23 miljoner kr varav drygt 18 miljoner kr anges för processgruppen teknik.<sup>62</sup>

Miljöklassning av hela bostadsbeståndet och plan/strategi för driftsoptimering blev ett långsiktigt mål på 5-10 års sikt. Arbete med livscykelkalkyler (LCC) skulle påbörjas hösten 2009 med möjlighet till jämförelser mellan nybyggnad och ombyggnad. En annan konkret åtgärd som visionsseminariet i augusti 2009 givit upphov till var att utarbeta en modell för hyresgästmedverkan inom energiområdet. Uppgiften hamnade hos teknik-gruppen trots att social miljö/hyresgäst gruppen hade erfarenhet av och därmed kompetens vad gäller hyresgästsamverkan.<sup>63</sup>

Under 2010 görs besiktningar, åtgärdsprogram och 35 lägenheter väljs ut för en första etapp av renovering. Olika konsulter är inhyrda för att bistå med utredningar och förslag till lösningar på energieffektiviseringsområdet. Av intervjuer och minnesanteckningar framkommer att diskussioner om olika tekniska vägval eller lösningar främst är en fråga för experter. Ett intensivt arbete tar vid där ett fåtal personer träffas för att reda ut olika tekniska problem och tänkbara lösningar, minnesanteckningar från 19 möten finns registrerade perioden augusti 2009- mars 2010.<sup>64</sup>

Under själva processen finns olika perspektiv som förs fram parallellt i olika sammanhang. Det tekno-ekonomiska perspektivet framställer eventuella val av investeringar och satsning på energieffektivisering och dess konsekvenser för de boende som en fråga om ekonomi.

Så att rent tekniskt så går det, utan allting handlar till slut om den ekonomiska frågan. Vart ska man ta pengarna? Man har svårt att höja hyran. Alltså du har Hyresgästföreningen som sitter på andra sidan bordet, va? Ja, vad är nyttan för våra hyresgäster att installera det här? Hyran borde väl bli lägre då och inte högre? (intervju nr 18)

---

<sup>60</sup> Mötesanteckningar för Programarbete för Jakobsgårdarna, Borlänge 2010-03-16.

<sup>61</sup> Projektplan för lednings och framtagande av strategisk stadsdelsplan. Jakobsgårdarna, Borlänge 2009-10-21.

<sup>62</sup> Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete. Jakobsgårdarna, Borlänge 2010-01-21.

<sup>63</sup> Mötesanteckningar för Programarbete för Jakobsgårdarna, Borlänge 2009-08-19.

<sup>64</sup> Minnesanteckningar från Teknikgruppen i den gemensamma it-portalen Navet.

Innehållsliga diskussioner om vad som är ”övertemperatur” framstår i detta perspektiv som en huvudsakligen teknisk fråga.<sup>65</sup>

Ja, du får in en individuell lägenhetsstyrning. Alltså om brukarna ska kunna styra det här då måste det finnas en koppling till något incitament till varför de ska ha nitton grader. Då måste du ha ett incitament mot hyran och det är.... Nej, (...) som jag ser det nu ska brukarna inte kunna påverka temperaturen. (intervju nr 18).

Mätningar visar att varmvattenförbrukningen är slående hög i Jakobsgårdarna och i intervjuer omnämns redan våren 2010 idén om att individuell mätning kanske kan minska förbrukningen.<sup>66</sup> Ett annat perspektiv betonar helhetssynen på Projekt Jakobsgårdarna där energieffektivisering inte kan särskiljas från den sociala dimensionen i hållbar utveckling.

Alltså att det inte bara blir en fråga om man ska lägga om taken eller inte. Hur ser värmeförlusterna ut eller inte? När vi energimålen eller inte? (---) även om man skulle bygga om det tip-top vad gäller ytsatsningen och nytänkande jämfört med vad vi idag ställer för krav på energiförbrukningen, så kanske just beteendet eller uppgivenheten hos dom som är brukare eller användare kommer ändå att göra att man får världens energiförluster. (intervju nr 11)

Att projektet rör sig mellan ”små” konkreta frågor och stora ”svåra” frågor framkommer i mars 2010 i den korta noteringen om vilka strategiska val som ska göras vad gällde ytskiktrenovering eller ”miljömålsrenovering”. Omfattande beräkningar som gjorts med ett antal olika alternativ visar att det helt enkelt inte finns pengar för finansiering av en verkligt effektiv energieffektivisering av ett större bostadsbestånd.<sup>67</sup> En förklaring som försiktigt antyds är att inom koncernen Borlänge pågår olika prioriteringsdiskussioner om stora kapitalinvesteringar, bl a en ny panna till Borlänge Energi för 500 miljoner och nybyggnation av bostäder och iordningställande av IKEA området.

Så vi håller på att slå i taket när det gäller lånemöjligheterna. (...) Så vi måste göra det vi kan med de medel vi har själva. (intervju nr 5)

Vid halvårsskiftet 2010 upphör projektledarens åtagande och på vissa håll inom organisationen finns en önskan om ett ledningsbeslut om förlängt uppdrag för att skapa utrymme för nya krafter att komma in i processen.

Och då blir engagemanget längre än till 2010. Då får det bli lite längre. Tills det vi ser att det finns en annan naturlig process. Det här skulle kunna vara en naturlig processledare. (...) Då kommer Pernilla Bergqvist tillbaka och det är ju meningen att hon ska gå in i det här. (...) Men jag tror mer på henne.

*Fråga: Så antingen Nancy eller Pernilla eller både och?*

---

<sup>65</sup> Vid lufttemperaturer lägre än +20 °C behöver det termiska klimatet utredas för att bedöma om det innebär "olägenhet för människors hälsa", enligt Socialstyrelsens allmänna råd om temperatur inomhus (SOSFS 2005:15).

<sup>66</sup> Intervju nr 5 och nr 18.

<sup>67</sup> Protokoll Styrguppsmöte 14 juni 2010.

Mm. De två tillsammans. För bägge två damerna har en viss tjocklek på skinnet på näsan alltså som kan se till att saker och ting händer. Och är också legitima (intervju nr 2a).

Det tycks uppstå en viss oklarhet om hur den framtida projektledningen ska se ut när Nancy Mattsson meddelar att hon övergått till annat arbete och inte längre finns kvar på Structor.<sup>68</sup>

En generationsväxling står för dörren vilket betyder att vissa behöver kliva tillbaka för att släppa fram efterträdare. Frågan om långvarig kontinuitet i projektet är ett dilemma.

Fråga: Hur tänker ni sedan då?

Ja, du det är en gåta. (...) Ärligt talat så går det inte med (...) för det här projektet kommer att få utsläpp i tiden så vi måste ha en annan kontinuitet i det. (intervju nr 2a)

## 6.2 Den andra fasen

Även om ledningsgruppen inte redovisar mer än ett protokoll/minnesanteckning 2011 så fortskrider projektet på operativ nivå. De tre processgrupperna möts vid femton tillfällen under namnet Statsutveckling under perioden 2009-2011 och rapporterar om pågående aktiviteter<sup>69</sup>. Torget som ett utpekat problem för områdets status och de boendes trivsel blir tidigt en uppgift för sociala gruppen som ska beskriva önskvärda funktioner och verksamheter. Verktyg och modeller för att säkra en god dialog med alla parter blir en uppgift för sociala gruppen. Prioriteringen av kommunikation, delaktighet och goda relationer med de boende återkommer i minnesanteckningarna där Tunabyggens eget ansvar betonas. Feriearbete åt ungdomar omnämns som ett exempel. Under år 2010 anställdes en miljö- och klimatsamordnare och år 2012 en energicontroller vid Tunabyggen.

Ny vice VD, förändring av den interna projektorganisationen, byte av VD årskiftet 2011/12 och slutligen byte av projektchef i december 2011 innebär att kontinuiteten påverkas och att ledningsstrukturen övergår till att bli mansdominerad.<sup>70</sup> En komplicerad intern utredningsprocess i kombination med ny ledning kan vara de faktorer som förklarar varför det finns en känsla av att arbetet tappat styrfart under 2011.<sup>71</sup>

Fråga: Är det utifrån den projektmodellplan som Nancy gjorde som ni arbetar på nu?

---

<sup>68</sup> Intervju nr 2 a samt telefonintervju med Nancy Mattsson 20 september 2012.

<sup>69</sup> Protokoll på den gemensamma portalen Navet, under perioden 2009-2011

<sup>70</sup> Protokoll Projektmöte Jakobsgårdarna 2011-12-14.

<sup>71</sup> Stygruppen hade åtta möten perioden 2009-2010 och ett möte 2011. (se Navet).

Ja, vi har gjort det, ja. Vi känner just nu att den delen blev ett litet mellanår där den delen kanske har legat lite på is. Så vi har ett möte inbokad här ganska snart där vi ska plocka upp det här igen och titta på: där är vi nu, vad behöver vi göra för att komma framåt (intervju nr 29).

I maj/juni 2012 framstår det som en omstart där den nya ledningsgruppen gör en sammanhållen bedömning och revidering av projektplan och fastställande av ny organisation. I den förändrade organisationsmodellen har Samhällsbyggnad upphört som processgrupp och omvandlats till en referensgrupp. Kvar finns de två processgrupperna Teknik/fysisk miljö och Social/hyresgäst som arbetar under koordinering av Stadsdelsutveckling. Den övergripande styrgruppen består av VD och ekonomichef som fattar beslut i samråd med aktuella rådgivande konsulter. Ytterst ansvarig är Tunabyggens styrelse.<sup>72</sup>

Energieffektvisering återfinns under flera delmål i den reviderade planen: *Attraktiv, tillgänglig, trygg stadsdel, Demokrati och delaktighet* och *Ökat miljömedvetande*. Under det första delmålet formuleras mätbara mål vars aktiviteter är avklarade såsom översyn/besiktning av teknisk status och påbörjad renovering enligt handlingsplan. Under delmålet Demokrati och delaktighet är tanken att de boende ska medverka i energiförbrukning och detta ska genomföras genom individuell mätning och redovisning. Under Ökat miljömedvetande formuleras ett mätbart mål att minska energiförbrukningen och att driftoptimera teknisk och offentlig miljö. Aktiviteter som ska göra det möjligt att utvärdera detta är LCC-kalkyl och känslighetsanalys, individuell mätning, fler undercentraler, driftstrategimöten och formella driftöverlämnandemöten. Här finns en tanke om ett framtida samarbete mellan tekniska och sociala gruppen som inom sitt processområde har till uppgift att öka kunskapen om miljöfrågor hos hyresgästerna via energisparprojekt bland de boende.<sup>73</sup>

Det finns i maj 2012 ett fortsatt behov av att utreda frågan om energisparåtgärder vilket gör att en konsult anlitas, Ångpanneföreningen, för att göra en pilotstudie av olika hustyper i enlighet med liknande utredningar som gjorts i andra bostadsområden inom Tunabyggens fastighetsbestånd.<sup>74</sup>

## 7. Övriga aktörer av betydelse för projektet

Projekt Jakobsgårdarna är i hög grad ett nätverksprojekt som är beroende av Tunabyggens omvärldskontakter. Bolaget har knutit till sig konsulter och forskare från Högskolan Dalarna

---

<sup>72</sup> Jakobsgårdarna. Översiktliga mål. Processdelmål. Aktiviteter. Uppföljning. Reviderad 2012-05.

<sup>73</sup> se not 44.

<sup>74</sup> Protokoll Styrgruppsmöte 2012-06-14 sid.2. Punkt 6. Energiåtgärder.

för att få hjälp med både tekniska och sociala utredningar. Structor, Ångpanneföreningen, Spacescape, Energiverkstaden, QM är olika aktörer som anlitas för att bidra med reflektionsunderlag och kunskapsutveckling. SABO-företagen och Skåne-initiativet, Borlänge kommuns förvaltning och politiska ledning, Borlänge Kommuns Förvaltnings AB, Borlänge Energi, Hyresgästföreningen, Gemensamma krafter, Svenska kyrkan och de boende själva är andra aktörer som på olika sätt påverkar projektet. Mitt i prick och Smartsign är företag som anlitas för extern kommunikation.

## 8. Olika vägval för lokala styrmedel av energieffektivisering

De tidigare omnämnda energipolitiska mål som finns på EU, nationell och lokal nivå riktas både gentemot Tunabyggen som ansvarigt bostadsbolag och de boende som ansvariga medborgare. De tre vanligaste sätten *för en offentlig verksamhet* att intervensera är: regleringar, ekonomiska styrmedel och information, men ytterligare ett tillvägagångssätt kan vara att ta hjälp av fysiska styrmedel, t ex trängselskatt eller värmereglering via termostat<sup>75</sup>. Tvingande regler, ekonomiska incitament och fysiska styrmedel kan kategoriseras som "hård styrning". Information kan hänföras till den "mjuka styrningen", där även spridning av nya idéer och språk, s k diskurser, blir en indirekt styrning av människors tankar och föreställningar<sup>76</sup>. Den styrning som Tunabyggen utsätts för kan beskrivas som en kombination av hård och mjuk styrning. Den hårda styrningen karaktäriseras av lagstiftning och skatter liksom av en lokalt, etablerad teknisk lösning, fjärrvärme, för uppvärmning av flerfamiljshus. Om kommunens omorganisering år 2011 innebär en övergång till mer hård lokal styrning är en öppen framtidsfråga. Den mjuka styrningen uppstår i olika omvärldskontakter t ex via SABO, Skåne-initiativet eller eldsjälarna i Nils Holgersson projektet och denna styrning kan upplevas som stimulerande med inslag av tävlan och en önskan att visa att man är "med på banan".

Denna studie visar ett komplicerat mönster av engagerade aktörer. Det betyder att det också finns olika perspektiv som framförs inför olika vägval. Dessa vägval är i sin tur kopplade till vilka *styrningsalternativ* som väljs för att uppnå en energieffektivisering av Jakobsgårdarna. Frågan är vilka interna styrmedel som kan användas *inom bostadsbolaget* och *gentemot de boende* i Jakobsgårdarna?

---

<sup>75</sup> Lindén 2001:54 och 110; Vedung 2002; Carlsson-Kanyama, Eriksson et al. 2003: 66

<sup>76</sup> Dahlsstedt 2009

FTX-aggregat har inom bolaget framförts som möjligt *fysiskt* styrmedel och komplement till den befintliga fjärrvärmens<sup>77</sup>. Av framförallt externa aktörer har solfångare presenterats som ytterligare en teknisk lösning möjlig som fysiskt styrmedel<sup>78</sup>. Solfångare skulle kunna innebära en energieffektivisering för bolaget genom att minska mängden köpt energi/värme. Den tekniska frågan kring en värmelagringsproblematik är emellertid inte helt utredd och löst<sup>79</sup>.

Tunabyggen beslutade sig för att öka antalet undercentraler, för jämnare distribution av fjärrvärme. Denna tekniska lösning kan länkas till de boende genom att en jämnare uppvärmning i lägenheterna minskar ett beteende som bidrar till överkonsumtion av värme t ex att vädra istället för att skruva ned radiatorer. Kallställning av garage är ett annat *fysiskt* styrmedel som införts och som indirekt påverkar de boendes agerande.<sup>80</sup> Ytterligare ett fysiskt styrmedel för att minska onödigt hög energiförbrukning är att riva de mest nedgångna fastigheterna. Tunabyggen väljer att riva ett hus p g a omfattande sättningskador.<sup>81</sup> Denna åtgärd blir en indirekt styrning som minskar energiförbrukningen. Direkt styrning är att byta armaturerna i området, från glödlampor till någon form av lågenergilampor. Utomhusåtgärder på fasad och tak har påbörjats i en första etapp under samma år, och i samband med det förbättrades isolering i taken.

Styrning gentemot de boende kan också delas in i hård och mjuk styrning. Det är främst idéer om hård styrning via *ekonomiska* styrmedel som framkommer i vår studie. Individuell mätning har presenterats och diskuterats inom projektet Jakobsgårdarna som en möjlig lösning för att uppmuntra hyresgästerna till att minska sin användning av värme och varmvatten.<sup>82</sup> Här finns olösta frågor som berör relationen mellan boende och teknik, investeringskostnader och administrativ hantering från Borlänge Energi som gör att Tunabyggens styrningskapacitet är svag. En kombination av hård och mjuk styrning är

---

<sup>77</sup> Intervju 18

<sup>78</sup> Intervju 7

<sup>79</sup> Intervju 7

<sup>80</sup> I intervjuer omnämns att boende avlägsnat isolering på värmeledningar för att öka temperaturen i garage.

<sup>81</sup> Protokoll Styrgruppsmöte 12-06-14

<sup>82</sup> De första idéerna presenterades i början av 2000-talet då mätare installerades i ett antal försökslägenheter för individuell mätning av värme och hushållsel. Försöket avslutades aldrig och ett antal år senare tapetsrades hålen i väggarna igen. Telefonintervju med Agneta Fahleson Eriksson, boende sedan 30 år i Jakobsgårdarna och delaktig i projektet. 2013-01-29.



förbudet mot badpooler för barn i området som de facto minskar varmvattenförbrukningen. Det motiveras med säkerhet för barnens bästa.<sup>83</sup>

En kombination av *fysiska styrmedel* och *skapande av diskurs* är ytterligare ett vägval som varit aktuellt i Projekt Jakobsgårdarnas energieffektiviseringsarbetet. Mjuk styrning gentemot de boende genom spridning av idéer och föreställningar har främst kommit till uttryck via preliminära planer och diskussioner i det s k Nils Holgersson-projektet. Tanken var att Tunabyggen och Borlänge Energi tillsammans med kommunens avdelning Hållbar samhällsbyggnad skulle inkludera delar av husbeståndet i projektet (se även rubrik 4.4).

Syftet med Nils Holgersson var dels en möjlighet för de tre initiativtagarna att implementera ny, väl fungerande teknik och skapa ett energieffektivt bostadsbestånd, och dels att inför de boende väcka intresse för ett modernt, energisnålt boende. Ett så kallat gott exempel. Men de tre aktörernas engagemang för Nils Holgersson-projektet ebbade ut delvis på grund av att nyckelpersoner lämnade sina organisationer för andra arbetsgivare.<sup>84</sup> Under 2012 har en energicontroller anställts för att ansvara för bolagets åtagande i SABO initiativet som innebär olika insatser för att spara 20 procent av energiförbrukningen fram till 2016. Våren 2012 anordnades ett antal workshops för Tunabyggens personal inom drift och service. Olika förslag lämnades in, t ex byte av tvågreppsblandare till engreppsblandare och mer utbildning för personalen inom energiområdet. En inventering av fastigheterna har påbörjats i juni 2012 och förväntas ge en överblick över hur olika tekniker i husen som byggts under olika perioder återverkar på energiförbrukningen.<sup>85</sup>

Det finns alltså styrmedel riktade mot de boende och styrmedel valda för intern kontroll av energianvändningen. En sammanfattande bild är att de lokala och interna styrmedel som har valts för att uppmuntra energieffektivisering och uppnå energieffektiviseringsmål är framför allt tekniska lösningar som tangerar karaktären av fysiska styrmedel.

---

<sup>83</sup> Intervju nr 5 nr 1 och 2 2010 På Tapeten.

<sup>84</sup> Intervju nr 17 och nr 21, Protokoll Styrgruppsmöte 2012-03-20.

<sup>85</sup> På Tapeten 2012 nr 2.

## Del 2. Fokusområde kommunikation

### 1. Formulering av förändringsplanerna – internt och externt

Som framgår av avsnitt 8 blev de konkreta energieffektiviseringsåtgärder som behövde kommuniceras inom bostadsbolaget och gentemot omgivningen följande:

- etapp 1<sup>86</sup> tak och fasadarbeten<sup>87</sup>
- byte av glödlampor till lågenergilampor
- fler undercentraler i fjärrvärmenätet (från 2 till 4 stycken)
- Åtgärda anslutningspunkter i fjärrvärmenätet, för optimal funktion av fuktlarmssystemet<sup>88</sup>

Ovanstående är beslutade åtgärder genomförda eller under genomförande. Under fortsatt utredning och diskussion finner vi bland annat:

- Underhållsbehov av ledningar och värmekulvertar
- Installation av FTX-system
- kallställning av garage
- individuell mätning av förbrukning.

Vi ska nu följa hur kommunikationsprocessen omkring olika genomförda eller planerade åtgärder sett ut inom Projekt Jakobsgårdarna.

#### 1.1 Internt

Formuleringen av förändringsplanerna för Jakobsgårdarna är i hög grad relaterade till att projektet blivit så utspritt över tid. Ett problem är att det under lång tid var oklart vilka förändringsplaner som skulle kommuniceras. Parallellt med att projekt Jakobsgårdarna drog igång med en officiell start 2009 pågick inventeringar och beräkningar om vad som skulle vara möjligt att förändra, byggnadsmässigt, tekniskt och socialt. Internt presenterades förändringsplanerna vid seminarier och visionsmöten där även externa aktörer bjödits in. När dåvarande planeringschef, Gunder Häggström, presenterade fotografier och sammanfattande

---

<sup>86</sup> Etapp 1 är 6 fastigheter på Stjärngatan.

<sup>87</sup> Enligt protokoll från Styrgruppen (12-06-14) kommer tak- och fasadarbeten pågå fram till och med år 2021.

<sup>88</sup> Under halvårsskiftet 2012 uppmärksammas att många anslutningspunkter ligger under vatten och därmed finns en risk att vattenläkage kan uppstå utan att det i tid uppmärksammas och åtgärdas (Protokoll Styrgruppen 2012-06-14)

text över projekt Jakobsgårdarna 14 maj 2009 för 30 interna och externa deltagare är budskapet både *tydligt* och *vagt*. *Tydligheten* finns i att via bilder visa hur Jakobsgårdarna har en potential, variation och behov av förnyelse och upprustning. Det multikulturella inslaget framställs som positivt, med glada, mörkhyade barn och ungdomar sida vid sida med synbart svenska pensionärer. I texten förtydligas att 51 procent av de boende har en utländsk bakgrund, det gäller 62 procent av barnen och 41 procent av de boende är under 19 år medan 7 procent är pensionärer. De mål som formuleras handlar bl a om att skapa nya möten, locka till kvarboende, höja attraktivitet, förbättra kommunikationsvägar och tillgänglighet och öka trygghet. I visionen för en hållbar stadsutveckling för Jakobsgårdarna presenteras en bild med olika cirklar där den ekonomiska, sociala och ekologiska dimensionen möts. Under rubrikerna *Förbättra, uppgradera och utveckla tekniska lösningar i fokus, Individuell mätning av förbrukning av media* och *Möjliggöra en miljövänligare livsstil* är överlappningen till den sociala dimensionens cirkel mycket liten.

*Vagheten* i budskapet finns i att det är oklart *vad* som kommer att hända vad gäller förändringar och konsekvenser för de boende och de anställda. Häggströms beskrivning 2009 av vad som behöver förändras i området återkommer med små variationer i ett 20-tal intervjuer och en gemensam berättelse tycks vara skapad där olika aktörer är överens. När det gäller energieffektivisering är berättelsen mer varierad, Jakobsgårdarnas höga energiförbrukning omnämns oftast medan förklaringarna skiljer sig åt.

I projektportalen Navet samlas olika interna dokument med minnesanteckningar, tekniska data och protokoll. Tillgängligheten och genomsynligheten gör det möjligt för berörda i den inre processen att söka rätt på dokument, orientera sig om vad som blivit planerat, sagt eller beslutat. Av dokumenten framgår att det är en relativt liten krets som regelbundet samlas i både Stadsutveckling och styrgrupp och att samrådskontakter med externa aktörer sker i olika processgrupper eller vid tillfälliga möten för särskilda delprojekt. Det är snarast inom sociala gruppen och samhällsbyggnad som förändringsplaner formuleras tydligt i den interna kommunikationen under perioden 2009-2011. Behovet av upprustning av Jaxtorget, säkerställa Gemensamma krafters verksamhet, Boskolan och behov av möteslokaler formuleras tydligt. Den interna kommunikationen omkring förändringsplanerna för energieffektivisering framstår som vag och försvåras av det bakslag som konstateras i december 2010 när det gäller planerad utrangering av varmvattenkulvert. Kallvattenledning har vid det snabba bygget av Jakobsgårdarna inte lagts på frostfritt djup vilket gör att

varmvattenkulverten måste ligga kvar tills vidare.<sup>89</sup> De konkreta planerna för kallställning av garage och renovering av etapp 1 framstår som mindre komplicerade att hantera i formuleringen av förändringsplanerna internt. I juni 2010 omnämns områdesvärdarna och driftssidan som viktiga att informera och höra om vad som är på gång i arbetet med ett detaljplaneprogram.<sup>90</sup> I några intervjuer omnämns ”gubbarna på golvet” som centrala för att energieffektiviseringsdelen inom projektet ska lyckas och återigen är det frågan om generationsväxling och kontinuitet som pekas ut. Sammanfattningsvis försvårades den interna kommunikationen om förändringsplaner vad gällde energieffektivisering av en osäkerhet om *vad* som skulle kommuniceras. De välinformerade av hur processen fortgick tycks vara en liten, mansdominerad grupp.

## 1.2 Externt

### 1.2:1 Seminarier/workshops

Kreativ arbetsdag om förnyelse av Jakobsgårdarna var namnet på den workshop som anordnades den 14 maj 2009 (se avsnitt 1.1) En workshop med socialantropolog Victoria Walldin och landskapsarkitekt Charlotta Råsmark från Stockholm anordnades i april 2010 och deltagargruppen påminde om arrangemanget 2009. Inbjudna gäster kom från Tunabyggen, kommunen, Borlänge Energi, Hyresgästföreningen och Högskolan Dalarna. Syftet var att ge inspiration och idéer till hur man arbeta med förändringsarbetet i projekt Jakobsgårdarna. Här kommunicerade Tunabyggen en vision om delaktighet, kreativitet och öppenhet i processen genom att bjuda in dessa gästföreläsare och arrangera gruppdiskussioner.<sup>91</sup> De förändringsplaner som kommunicerades vid denna workshop var ganska lika dem som presenterats 2009.

Victoria Walldin betonade vikten av att fokusera på den sociala miljön och involvera de boende vid en upprustning av byggnader och den omgivande miljön. Hon påtalade svårigheten med samrådsmöten, och varför man måste hitta fler sätt att kommunicera med de boende exempelvis uppsökande intervjuer. Konkreta förändringsplaner för energieffektivisering presenterades dock inte.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Protokoll Styrgruppsmöte, Projekt Jakobsgårdarna 2010-12-06.

<sup>90</sup> Mötesanteckningar Stadsdelsutveckling 10 juni 2010.

<sup>91</sup> ”Inspirerande workshop”, sid 22. i *Ett nytt Jakobsgårdarna växer fram* (2010).

<sup>92</sup> Observation av workshop april 2009

## 1.2:2 Enkät

I den enkät som genomfördes kallad *Jakobsgårdarna. Specialundersökning 2009* förmedlades indirekt ett budskap om möjlig energieffektivisering. 412 personer deltog och två alternativ i enkäten med relevans för denna fråga berörde om man ansåg det viktigt för att området skulle vara ett bra område att bo i om det fanns:

-Möjlighet att i lägenheten kunna påverka nivån på den egna förbrukningen av värme, varmvatten och el.

-Möjlighet att enkelt kunna avläsa sin egen förbrukning av värme, varmvatten eller el.

Två alternativ med individuella lösningar framfördes på så sätt på ett tidigt stadium i processen. Dessa två alternativ som formulerats av externa konsulter i samråd med Tunabyggen kan ses som ett uttryck för en existerande diskurs om ökad individualisering av ansvaret för olika samhällsproblem<sup>93</sup>. Som vi sett i avsnitt 8 har Projekt Jakobsgårdarna ställts inför en rad olika vägval när det gäller energieffektivisering och som berör både teknik, boendevanor och finansiering. Teknikgruppen som fick i uppdrag att formulera ett par frågor till enkäten valde att formulera dem som en fråga om individuell mätning av förbrukning.<sup>94</sup> Detta vägval är inte självklart eller okontroversiellt utifrån ett fördelningsperspektiv och de boende socio-ekonomiska situation.<sup>95</sup> Exempel på möjliga frågealternativ i enkäten som är i överensstämmelse med en vision om ett gemensamt ansvar skulle kunna formuleras på följande sätt:

-Möjlighet att bo i ett renoverat hus som sänker energiförbrukning av värme, varmvatten eller el.

-Möjlighet att delta i Energiskola för att bidra till låga energikostnader för bostadsområdet.

## 1.2:3 En bok

*Ett nytt Jakobsgårdarna växer fram* är namnet på den skrift som syftar till en ge en annorlunda och ljus bild av Jakobsgårdarna som ett område för möten mellan människor, utvecklingsmöjligheter och en trivsamt plats att leva på. I olika avsnitt presenteras vad som finns i området och vad som hänt under året. I beskrivningen av projektarbetet med Jakobsgårdarna är förändringsplanerna om energieffektivisering vagt beskrivna. Läsaren får

---

<sup>93</sup> Dahlstedt 2009

<sup>94</sup> Mötesanteckningar för Stadsdelsutveckling 2010-12-09.

<sup>95</sup> Håkansson, Johan & Trumberg, Anders 2012:7

veta att i nybyggnation är det enklare att göra ”energismarta” lösningar men att i existerande hus är det svårare. Att någon form av energieffektivisering kommer att genomföras i samband med upprustning av fastigheterna framgår. Ett planerat samarbete med Borlänge Energi omkring energifrågorna omnämns. Någon antydning till önskan om delaktighet från de boende i dessa frågor finns inte.<sup>96</sup> En betoning av vikten av delaktighet från de boende är däremot återkommande i olika textavsnitt som berör trygghet, social samvaro och arbete med planprogram.

#### 1.2:4 Samverkan i informationsfrågor - *Bo i Borlänge*

Ett samverkansprojekt i informationsfrågor pågår mellan Borlänge kommun och de två bolagen Borlänge Energi och Tunabyggen via en gemensam tidskrift. Den delas ut som samhällsinformation till alla hushåll i kommunen fyra gånger per år. I *Bo i Borlänge* (BoiB) nr 1 2010 finns en artikel om projekt Jakobsgårdarna och som betonar att nu påbörjas ett förändringsarbete, och i det följande numret samma år finns information från Stadsbyggnadskontoret om planprogrammet över utvecklingsarbetet med området Jakobsgårdarna. I ett senare nummer omnämns planprogrammet på nytt och i en artikel beskrivs ABFs studiecirkel i Jakobsgårdarna. Energieffektivisering finns som tema under året men inte relaterat till flerfamiljshus. I det tredje numret 2010 anges några tips på hur ett hushåll kan spara energi, men de är i huvudsak riktat mot villaägare då till exempel enskilda uppvärmningssystem som solfångare anges som ett energispartips<sup>97,98</sup>.

Under 2011 beskrivs de tekniska problemen med för få undercentraler för en jämn distribution av värme och varmvatten till lägenheterna i området. Det berättas om Tunabyggens och Borlänge Energis samarbete för att energieffektivisera Jakobsgårdarna. Det finns många idéer om hur Jakobsgårdarna kan bli mer energieffektivt och Nils Holgersson-metoden nämns, men – det understryks - att det måste vara kostnadseffektiva åtgärder. Lika så framhåller Michael Hansson teknisk chef, i samband med att Nils Holgersson metoden omnämns, att hyresgästerna i detta pilotprojekt inte är ”försökskaniner”<sup>99</sup>. Han betonar Tunabyggens

---

<sup>96</sup> Gruppledarna om året som gått” sid. 13 i *Ett nytt Jakobsgårdarna växer fram* (2010).

<sup>97</sup> BoiB 2010, nr 3, s. 4

<sup>98</sup> Energispartips återkommer i BoiB, och de är allmänt hållna och man nämner duschmunstycken och kransilar för att minska vattenmängden (BoiB nr4 2010, BoiB n1 2011).

<sup>99</sup> BoiB 2011, nr 1, s.13

ansvar gentemot de boende genom att nämna att man använder sig av beprövad teknik och man forcerar inte en energieffektivisering<sup>100</sup>.

Ett bredare perspektiv på hållbar utveckling där också den sociala dimensionen vägs in presenteras under 2012. Första halvåret 2012 redovisas den Hållbarhetsredovisning som kommunen gör, vilken bland annat tyder på att Borlänge hade en högre barnfattigdom än genomsnittet i landet. Demokrati och delaktighet framhålls som en viktig del av hållbarhetsarbetet, och arbetet för ”ett gott liv”<sup>101</sup>. Det senare lyfts även upp i presentationen av de två energirådgivarna från den kommunala enheten Hållbar utveckling respektive Borlänge Energi, och deras arbete för en klimatneutral kommun. Om den här policyn har en praktisk relevans för Tunabyggens förändringsarbete framgår inte. Det framgår inte heller hur dessa energirådgivare jobbar för energieffektivisering av flerfamiljshus eller i energieffektiviseringsarbetet i Jakobsårdarna. Det framgår dock att ett fokusområde i Borlänge kommuns energi- och klimatarbete är just byggande och förvaltning av byggnader<sup>102</sup>.

### 1.2:5 Tunabyggens information i egen regi - *På Tapeten*.

I *På Tapeten*, som vänder sig till alla Tunabyggens hyresgäster, förmedlas ett budskap om att de boende kommer att beröras ekonomiskt av Projekt Jakobsårdarna. Det talas 2010 om framtida hyreshöjningar och hur viktiga de är för kommande underhållsarbete. Det är inte bara underhåll och renoveringar som omnämns, utan även nybyggnationer. Det behövs fler lägenheter i Borlänge och det uttalas att nyproduktion är ett sätt att uppnå energieffektiva lägenheter<sup>103</sup>. 2010 omnämns Jakobsårdarna, renoveringsbehovet och det 10 åriga projekt som området står inför<sup>104</sup>. 2012 lyfts fram att renoveringsbehovet är omfattande, eftersom de områden som kräver underhåll (Jakobsårdarna liksom Byllermyren och Tjärna) har många lägenheter<sup>105</sup>.

Dåvarande VD talar i samma nummer om att Tunabyggen kommer att arbeta för att minska företagets miljöpåverkan. Miljöcertifieringen är ett exempel på det, liksom nyproduktion.

---

<sup>100</sup> BoiBo nr 1 2011

<sup>101</sup> BoiB, nr 2 2012

<sup>102</sup> BoiB nr2 2012, nr1 2012

<sup>103</sup> BoiB nr 1 2010

<sup>104</sup> BoiB nr 2 2010

<sup>105</sup> På Tapeten nr 1 2012

Budskapet att energieffektivisering innebär ekonomiska konsekvenser för hyresgästerna återkommer. Nyproduktion är ett sätt att få energieffektiva lägenheter, men det är svårt att få ihop ekvationen nyproduktion och en överkomlig hyresnivå<sup>106</sup>.

Tunabyggens nya miljö- och klimatsamordnare presenteras för läsarna av *På Tapeten* (2010), liksom den nyanställda energicontrollern som ansvarar för bolagets åtagande i Skåneinitiativet<sup>107</sup>. Det berättas att stora energieffektiviseringsåtgärder har genomförts när det gäller belysningen, och renoveringsåtgärderna presenteras (exempelvis byte av tak på tvättstugor och renovering av fasad och tak) i punktform<sup>108</sup>.

Hyresgästerna får även riktad information om hur de kan minska sin elräkning, samt upplyses om att de av säkerhetsskäl inte tillåts använda badpooler<sup>109</sup>. Det berättas kort i *På Tapeten* att under Banandagen 2011 informerade Tunabyggen om projektet Jakobsgårdarna<sup>110</sup>.

### 1.2:6 Jaxbladet

*Jaxbladet* framstår som en viktig informationskälla till de boende, det återkommer regelbundet och är inte belastad med alltför mycket text för den som strävar på för att bemästra svenska språket. Följande information fanns i ett meddelande om vad som händer inom projekt Jakobsgårdarna i februari 2010 där även andra förändringsplaner presenterades. Budskapet är ”Nu kör vi igång” och där omnämns allmän upprustning av husen, förnyelse av den yttre miljön och att en samverkanslokal på Mångatan 4 är på väg att iordningställas där Tunabyggen avser att ha möten med olika grupper. I april 2010 presenteras översiktligt resultat från enkäten 2009 och där finns inte frågan om energieffektivisering omnämnd utan man har valt de frågor som väckt störst intresse. I övrigt utlovas delaktighet bland de boende enligt följande:

#### **Trivsel**

Hyresgästerna trivs mycket bra i sina lägenheter men lite mindre bra i bostadsområdet. Man är mycket nöjd med hur man blir bemött av Tunabyggens områdespersonal, men man tycker Tunabyggen är dålig på att informera om företagets verksamhet och planer. Man är heller inte nöjda med möjligheterna att påverka åtgärder och beslut för bostadsområdet.

---

<sup>106</sup> På Tapeten nr 1 2010, s 1

<sup>107</sup> På Tapeten nr 2 2012

<sup>108</sup> På Tapeten nr 2, 3 2011

<sup>109</sup> På Tapeten nr 1 och 2 2010

<sup>110</sup> På Tapeten nr 2 2011



### **Hur gör vi nu?**

På Tunabyggen är vi mycket glada över att vi fått in så många svar och många värdefulla kommentarer från er hyresgäster. Vi har fått ett tydligt besked om vad som behöver förbättras och vad man tycker är viktigast. Genom att göra hyresgäster delaktiga i planerna som finns för området i framtiden, ska vi bli mycket bättre på information och ge större möjligheter att påverka<sup>111</sup>.

I nr 12 i december 2010 återkommer information om Projekt Jakobsgårdarna. Under rubriken Tekniska åtgärder informeras om att arbete planeras i Norra Jakobsgårdarna med fokus på energisparåtgärder samt renovering av tak och fasader. En viktig information till de boende är att ingen evakuering behöver göras och att det huvudsakligen handlar om utvändiga arbeten.

“*Ni bara pratar och pratar ...*” är rubriken på ett meddelande från Tunabyggen i Jaxbladet i maj 2011. Där omnämns att de boende varit inbjudna och delaktiga i trygghetsvandringar, studiecirkel och på olika sätt gett synpunkter på hur man vill att området ska se ut i framtiden. Tunabyggen uttrycker sin tacksamhet för detta engagemang och beklagar att förändringsarbetet är komplicerat och drar ut på tiden. Nu omnämns att det påtagliga arbetet som kommit igång är förbättra tak och fasader på utvalda hus i etapp 1. Den information om energieffektivisering som finns omnämnd består av en kort mening. ”*Vi isolerar och renoverar*”<sup>112</sup>

### **1.2:7 Brev till hyresgästerna**

I två brev till hyresgästerna på Stjärngatan 2,4,6,8,10,13 kommunicerar Tunabyggen om besiktning av fastigheterna och vad det kommer att leda till. Det andra brevet efter besiktningarna är mycket allmänt hållet och innehåller besked om att inget kommer att hända under sommaren. Någon person med namn eller kontaktuppgifter finns inte omnämnd i brevet. Nästa brev i november 2010 beskriver att man nu bestämt att det ska bli yttre renovering av fasader och tak samt energisparåtgärder. Det kommer inte att bli evakueringar och inre upprustning är inte planerad utöver ordinarie underhåll. Här finns en möjlighet till kontakt för den som haft förhoppningar på inre upprustning via nummer och telefontid till besiktningsmän och felanmälan. Information i övrigt hänvisas till Jaxbladet. Av novemberbrevet framgår ingenting om ifall planer för energisparåtgärder skett i samråd med de boende eller *vilka* åtgärder som är aktuella.<sup>113</sup>

## **1.3 Kommunikationsformer - hur gick det till?**

---

<sup>111</sup> Jaxbladet nr 4 2010

<sup>112</sup> Jaxbladet nr 5, maj 2011 s. 11.

<sup>113</sup> Brev till hyresgäster i juni/juli och november 2010.

Den modell för hyresgästsamverkan inom energiområdet som tekniska gruppen fick ansvar för att färdigställa till slutet av september 2009 blev aldrig utvecklad. Istället har Tunabyggen sökt kunskap och inspiration via SABOs energikampanj mot hyresgäster som startades hösten 2012.<sup>114</sup> Intresset för det övergripande Projekt Jakobsgårdarna blev snabbt stort med återkommande studiebesök och forskarkontakter. På våren 2011 konstateras att det är viktigt med en koordinering och överblick av muntlig och skriftlig kommunikation som berör de boende. Beslutet blir att informationen ska gå via den sociala gruppen.<sup>115</sup> Den sociala gruppens ansvarsområde inom projektorganisationen blir att ansvara för och samordna all kontakt med de boende i området. Syftet är att minska risken av att ge ett splittrat intryck och att divergerande information når hyresgästerna. Det är även en sätt att förhindra att de boende ska känna sig som ”studieobjekt” i samband med studie- och forskarbesök.<sup>116</sup>

### 1.3:1 -skriftligt

Vi kan konstatera att det finns ett flertal olika skriftliga informationsblad som kommunicerar information från Tunabyggen, Gemensamma krafter och/eller Borlänge Energi. Gemensamma krafter ger tillsammans med Tunabyggen ut *Jaxbladet* en gång i månaden, en informationsbroschyr för hyresgästerna i Jakobsgårdarna om det egna området. *På Tapeten* är en informationsskrift som delas ut till alla Tunabyggens hyresgäster fyra gånger per år. *Bo i Borlänge* är ett samverkansprojekt mellan Tunabyggen, Borlänge kommun och Borlänge Energi och en informationsskrift som delas ut till alla hushåll i kommunen.

### 1.3:2 -muntligt

Hyresgästföreningen tog initiativ till att bjuda in ledningen från Tunabyggen för ett bostadsmöte våren 2009 för att berätta mer allmänt om projekt Jakobsgårdarna.<sup>117</sup> Ett visst missnöje uttrycktes från boende över ett bristfälligt arrangemang som inte gav tydliga svar. Krånglande ljudanläggning gjorde att många inte hörde vad som sades.

“...men det var ju väldigt allmän information då. Och lite grand, så där att man svarade på frågor. Men jag vet inte, jag tror inte det... Nu låter man jädrigt negativ, men jag tror inte att det var så många som gick därifrån och var något klokare direkt heller. Men ja, kanske? (intervju nr 10).

---

<sup>114</sup> Epost från Pernilla Bergkvist 2012-09-17.

<sup>115</sup> Observation vid möte Stadsutvecklingsgruppen 2011-03-7).

<sup>116</sup> Se ovan.

<sup>117</sup> Intervju nr 10.

Att framföra budskapet om kommande förändringar i projekt Jakobsgårdarna tycks innebära en balansgång för Tunabyggen. Det handlar om att balansera mellan att skapa positiva men inte orealistiska förväntningar och att inte bidra till snabba, ogrundade rykten. Ett exempel på muntlig kommunikation är under 2010 oro över hyreshöjningar bland de boende. Det förekommer påståenden om att många tvingats flytta på grund av att dessa boende inte haft råd att bo kvar i upprustade lägenheter på Betesgatan i bostadsområdet Bullemyren.<sup>118</sup> Ska samma utveckling nu dras igång i Jakobsgårdarna? Ett annat dilemma är att de boende som deltar i Hyresgästföreningens möten främst är svenskar. Ett fåtal av dem som omnämns som de "mest integrerade" med invandrarbakgrund pekas ut som kontaktpersoner som har viss kännedom om projektet. Ett antal studiecirklar för boinflytande planerades i samarrangemang mellan Hyresgästföreningen och Borlänge kommun hösten 2010. En utmaning gällde hur dessa cirklar skulle kunna nå ut till även invandrarfamiljer och de icke föreningsvana.

"...det är i alla fall en ambition att det ska bli ett antal studiecirklar. Det är väl en som startar nu till sist, nu i dagarna tror jag. Men det handlar ju om att dom studiecirkelarna måste ju också vara utåtriktade och känna av och lyssna med andra. När jag träffade ett par damer när jag gick runt där och jag kände att dom här pratar ju verkligen om sitt område och vad man kan göra. Men dom är ju inte aktiva i någon förening. (intervju nr 10).

Trots att skriftlig information delades ut på anslagstavlor och till hushållen blev deltagandet inte så stort. En studiecirkel med 7-8 svenska deltagare kom igång och träffades ett antal gånger för att framföra synpunkter på olika tema utifrån kommunens ritningar och på hur Jakobsgårdarna kan förbättras. De frågor som togs upp handlade om uppsnygning av Jaxtorger, förbättrad belysning, säkerhet, skötsel och trivsamt. Energifrågor fanns inte med som ett tema i denna cirkel.<sup>119</sup> Planerna på att kunna göra något utåtriktat, som kan "känna av och lyssna med andra" blev det inget av, delvis på grund av få deltagare i cirkeln.

Samma höst fanns Borlänge kommuns stugor på plats där de boende kunde få information och ge synpunkter på planprogrammet till tjänstemän på enheten för Samhällsbyggnad. Av texten i det sammanställda planprogrammet framgår att energifrågor hade en rätt undanskymd plats.<sup>120</sup> Möten med de boende i lokalen Mångatan 4 arrangerades vid ett par tillfällen under perioden. Det första mötet i samband med lanseringen av boken beskrivs som välbesökt och

---

<sup>118</sup> Intervju nr 10.

<sup>119</sup> Telefonintervju med Agneta Fahleson Eriksson, boende sedan 30 år i Jakobsgårdarna och aktiv i lokala hyresgästföreningen för Jakobsgårdarna 2013-01-29.

<sup>120</sup> Planprogram för Jakobsgårdarna i Borlänge kommun, Dalarnas län, 2010.

lyckat. Efterkommande möten var mindre välbesökta, och väcker frågan om lämpliga former för kontaktvägar till de boende.<sup>121</sup>

Ytterligare ett tillfälle för muntlig information och eventuella frågor ges på Banandagen den 25 maj 2011. Banandagen är ett tillfälle för fest och gemenskap i Bananparken där flera hundra av de boende samlas för att delta i olika aktiviteter. Då finns ett inslag som heter *Information om Tunabyggens Jaxprojekt*. Processledarna finns på plats för att informera om sina olika arbetsområden och på ett möte omnämns att information om energieffektivisering finns med som en del av den tekniska gruppens arbete/inriktning.<sup>122</sup>

Tunabyggen ansvarar i egen regi för ett Öppet hus Mångatan 4 den 15 februari 2012. Då kommer ett 30-tal personer för att höra om hur projektet fortskrider och då är ombyggnaden av Jaxtorget det centrala budskapet.<sup>123</sup>

### 1.3:3 -deltagande och delaktighet

Den inbjudna gruppen till olika seminarier framstår som snäv i ljuset av de boendes bakgrund i Jakobsgårdarna. Den kreativa arbetsdagen 14 maj 2009 har en deltagarlista med trettio svenska namn, de flesta med anställningar i kommunens olika verksamheter. Svenska kyrkan, Verdandi och Hyresgästföreningen och Gemensamma krafter tycks vara de aktörer som förväntas föra fram de boendes perspektiv. En viktig fråga är om de kan anses representera de boendes perspektiv?. Kan en helt svensk grupp vara kreativ i ett förändringsarbete som inbegriper ett mångkulturellt bostadsområde? Hyresgästföreningen har inte särskilt stor andel av de boende med invandrarbakgrund som medlemmar.<sup>124</sup>

Föreningar som får föreningsbidrag via Borlänge kommun är följande:

Islamiska förbundet i Borlänge  
Afrikas Horn kulturcenter  
Albanska föreningen ILlira  
Kurdiska kulturföreningen  
Filippinsk-Svenska föreningen  
Alevi föreningen i Dalarna  
Ezidiska föreningen

---

<sup>121</sup> Telefonintervju Marie Bonde Tunabyggen 010213

<sup>122</sup> Observation 13 april 2011 i möte i Stadsdelsutveckling, Tunabyggen.

<sup>123</sup> På Tapeten nr 1 2012.

<sup>124</sup> Intervju nr 1 och 14 a och b.

Bosniska folkets förening Liljan  
Borlänge Thailandiska kulturförening  
Islamiska ungdomsförbundet  
Arabiska kulturföreningen  
Somaliska föreningen i Borlänge  
Föreningen Halgan  
Girikom aktivitets- och kulturförening  
Mångkulturellt arbetscentrum  
Kurdiska föreningen  
Galgadudd kulturförening  
UMIS förening <sup>125</sup>

Frågan är om det finns kontakter i dessa föreningar som kan vara en länk till ett breddat föreningsnätverk? SOKUD (Somaliska kvinnor för utveckling i Dalarna) och Afrikas Horn kulturcenter finns med som medarrangörer av det återkommande arrangemanget Världens fest i slutet av februari. <sup>126</sup> På vilket sätt dessa föreningar kan vara en kontaktpunkt för att utveckla en delaktighet som präglas av mångfald i Projekt Jakobsgårdarna lämnar vi som en öppen fråga.

Studieförbundet Ibn Rush och Unga muslimer omnämns i Jaxbladet nr 2 2011 i samband med Religionsdialog i Dalarna. Ayan Ubahle, högskoletutbildad kvinna från Somalia, med erfarenhet av arbete för Internationella Rädda Barnen och anställd på kommunens integrationsenhet kan vara ett exempel på en möjlig resurs in till de boende. <sup>127</sup>

I Jaxbladet återkommer budskapet om delaktighet och inkludering i förändringsarbetet. De personer och organisationer som omnämns som aktiva aktörer i Projekt Jakobsgårdarna är påfallande ofta svenska och personer med icke-svenska namn återfinns främst som intervjuade boende i den månatliga enkäten om en aktuell fråga. Aktiviteter som omnämns i Jaxbladet framstår vid en utomstående läsning som integration till det svenska, det omnämns svenska jultraditioner, lucia och utflykter för att prova på skidåkning eller besöka skogen. Svenskar som på olika sätt via studiecirkel, kultur, evenemang och träffpunkter arrangerar för dem som är icke-svenska. Den omvända integrationen där svenskar lär sig odla för dem tidigare okända köksväxter eller går en kurs i arabisk matlagning är sällsynta inslag. En fråga som väcks är om intresse för blomsterrabatter eller vistelse i skog och mark verkligen är

---

<sup>125</sup> Sammanträdesprotokoll Kommunstyrelsens integrationsutskott 2012-02-07

<sup>126</sup> Jaxbladet nr 1 2011.

<sup>127</sup> Dalademokraten 2011-07- 28..

tecken på integration eller om det snarare är ett uttryck för erfarenhetsbaserade förhållningssätt.<sup>128</sup> Rahmadan eller firandet av somaliska självständighetsdagen som skedde i Jakobsgårdarna är exempel på händelser som tycks osynliga.<sup>129</sup>

Det har bedrivits många olika försök till projekt för att skapa delaktighet i Jakobsgårdarna, ibland med tydlig koppling till Projekt Jakobsgårdarna och ibland med lite vagare koppling. Integrationsprojekt som planerats "ovanifrån" eller "utifrån" tycks ha svårt att nå boende med utländsk bakgrund. Blåljusvecka fick två besökande, studiecirkeln om planprogrammet lockade 7-8 svenskar och i aktiviteten Multireligiösa väskan deltog lika många svenskar.<sup>130</sup> Övergripande strategiska träffar i integrationsfrågor mellan företrädare för Tunabyggen, Hyresgästföreningen och andra aktörer sker några gånger per år och tycks vara uppskattade av de berörda.<sup>131</sup> Frågan är hur dessa möten ska omvandlas till konkret aktivitet som inkluderar fler boende? Även i andra försök till integrationsprojekt i t ex Tjärna ängar kan det vara svårt att skapa delaktighet. Boskolan för nyinflyttade lockade trots ansträngningar med dörrknackning och ett 20-tal anmälningar endast 5 deltagande svenska familjer. Arrangemanget var uppskattat av dem som deltog där man behandlade ämnen som lägenhetsskötsel, sopsortering, kvarterslokal och fick möjlighet att lära känna sina områdesvärdar. Energihushållning ingick inte som ett tydligt tema. Själva namnet Boskola underkändes däremot av företrädare för invandrarföreningar som menade att det kunde uppfattas som nedsättande.<sup>132</sup>

En lärdom som omnämns är att det inte räcker med att bjuda in till evenemang på Mångatan 4 utan att det också krävs att företrädare för Projekt Jakobsgårdarna aktivt går ut och söker upp de boende där de befinner sig. De årliga återkommande evenemangen som Banandagen och Världens fest liksom öppet hus i skolan är exempel på sådana mötesplatser.<sup>133</sup>

I Jakobsgårdarna och för Projekt Jakobsgårdarna framstår Gemensamma krafter som en viktig länk mellan olika boendegrupper och mellan Tunabyggen och vissa boendegrupper som kommer från andra länder. I artikeln *Tankar i mars* i Jaxbladet påpekar Inger Hedlund om hur

---

<sup>128</sup> Intervju nr 30.

<sup>129</sup> Dalademokraten 2010-07-12.

<sup>130</sup> Telefonintervju med Agneta Fahleson Eriksson, boende sedan 30 år i Jakobsgårdarna och aktiv i lokala hyresgästföreningen för Jakobsgårdarna 2013-01-29.

<sup>131</sup> Telefonintervju med Tommy Kieski, verksam i integrationsprojektet Tjärnkraft i Tjärna Ängar.

<sup>132</sup> Se not 88.

<sup>133</sup> Telefonintervju med Marie Bonde, Tunabyggen 2013-02-01

viktigt det är med en demokratisk process som sker underifrån och där dialogen står i centrum. ”I en levande demokrati är vi inte bara väljare utan i första hand deltagare där vi blir tillfrågade och delaktiga i förändringar och beslut som berör oss och vår vardag” skriver hon i inledningen till sin artikel.<sup>134</sup>

Möjlighet till delaktighet finns via en liten enkel enkät i Jaxbladet om vad man önskar sig området och olika förslag kommer in t ex motionsslinga. Via månadens profil får läsaren möta människor med olika bakgrund och läsaren får veta mer om möjliga mötespunkter. I den månatliga enkäten formuleras ibland önskemål om förändringar i området. Den delaktighet från de boende vad gäller energieffektivisering som pågår högst konkret tycks bäras upp främst av de relationer och den tillit som skapas bland kvinnor via en träningslägenhet och praktiska bestyr som görs i Gemensamma krafter. Personalen inom Gemensamma krafter och en engagerad bovärld framstår som viktiga personer för att skapa de mänskliga möten som är grunden för delaktighet.<sup>135</sup> Att de s k plupp-vandringarna inkluderade också invandrarkvinnor som inte självklart skulle ha deltagit på eget initiativ tycks ha en bakgrund i att en av de anställda i Gemensamma krafter “helt enkelt bestämde mig för att gå med och ta med några kvinnor”.<sup>136</sup> Den vardagliga tilliten i “det lilla” blev en grund för att våga vandra runt i ”den stora” offentlig miljö och ha åsikter om området.

---

<sup>134</sup> Jaxbladet nr 4 April 2011

<sup>135</sup> Telefonintervju med personal på Gemensamma krafter 2013.02.01

# Slutsatser

I denna rapport beskrivs vilka sociala, kulturella, politiska och tekniska faktorer som kan ha en tendens att vidga, respektive reducera det så kallade ”energieffektiviseringsgapet”. Detta gap brukar beskrivas som de skillnader som kan finnas i tekniskt möjliga åtgärder och vad som faktiskt åtgärdas. Vi har beskrivit hur energieffektiviseringsåtgärder planerats att genomföras i bostadsområdet Jakobsgårdarna samt hur dessa planer och åtgärder mottagits hos olika grupperingar. Styrmedel och kommunikation har varit två fokusområden.

## Faktiska åtgärder

De konkreta energieffektiviseringsåtgärder som behövde kommuniceras inom bostadsbolaget och gentemot omgivningen blev följande:

- Renovering av etapp 1: tak och fasad
- Byte från glödlampor till lågenergilampor i området
- Fler undercentraler, från två till fyra i fjärrvärmenätet.
- Att åtgärda anslutningspunkter (som ligger under vatten), för optimal funktion av fuktlarmssystemet

Under fortsatt utredning och diskussion finns bland annat: installation av FTX-system, kallställning av garage och individuell mätning av förbrukning.

## Styrning: Faktorer som kan vidga ”gapet”.

### Resursbrist och implementering

Tunabyggen uppfattar sig som en aktör med ekonomiska begränsningar; bland annat på grund av kommunens storlek, geografiska placering, och ortens svaga ekonomiska utveckling. Kommunens svaga styrning försvårar ytterligare bolagets föresatser att renovera och energieffektivisera i Jakobsgårdarna och uppnå de preciserade energieffektiviseringsmålen.

I nationella styrdokument omnämns befintlig energieffektiviseringsteknik möjliggöra en nationellt högre energieffektiviseringsgrad. Men att kombinera olika tekniker (exempelvis sol och fjärrvärme) visas i exemplet Jakobsgårdarna vara problematiskt. Inte bara för att teknikerna kan vara svåra att bemästra eller att tekniskt sammanfoga, utan även för att de val av tekniska lösningar kommunens bostadsbolag gör påverkar annan verksamhet inom Borlänge kommun. Den tekniska valfrihet som kanske skulle underlätta för bolaget att uppnå energieffektiviseringsmålen begränsas av det kommunala energibolagets teknik.



Tunabyggen har åtagit sig att energieffektivisera den egna verksamheten med 20%, men är -ur ett primärenergiperspektiv – hänvisade till fjärrvärmens som uppvärmningsteknik. Det kommunala energibolagets produktion av fjärrvärme baseras till en stor del på SSAB:s restprodukt – värme. Att använda en restprodukt från en redan befintlig verksamhet är – energitekniskt- mer effektivt än att producera ny energi

Förutom resurser som en stark ekonomi, och tillgång till tekniska lösningar är även kunskap viktig. Det finns en stor tilltro till extern expertis. Ett dilemma är emellertid att energieffektivisering är ett komplext område och det kan uppstå ett beroendeförhållande mellan personal från kommunala bolag och inhyrda konsulter. Ett annat dilemma är hur man lyckas säkerställa generationsväxling och kunskapsöverföring när det gäller drift och byggnation av ett bostadsområde. I exemplet Jakobsgårdarna blir det tydligt att det inom bostadsbolaget saknades kunskap om anläggningsdjupet för fjärrvärmekulvertarna och ledningarnas placering (varmvatten bredvid kallvatten nära markytan), och det skapar problem. Fjärrvärmeledningarnas dragning blev en överraskning för alla inblandade, och fördröjde projektets utveckling. Det historiska minnet sträcker sig inte över särskilt många decennier och är ofta förvaltats genom kunskapsöverföring mellan människor. För att denna överföring ska fungera krävs stabilitet och kontinuitet i en organisation.

Vikten av att säkerställa kontinuitet och stabilitet även i ledningsgrupp och styrning av projekt Jakobsgårdarna pekades ut i intervjuer redan vid projektstarten. Vissa personliga egenskaper med en kombination av tekniskt kunnande och social kompetens sågs som betydelsefullt. En faktor som tycks ha påverkat processen i projekt Jakobsgårdarna är byte av ledning på flera poster och den tillfälliga projektledarens övergång till annat arbete. En svårighet i denna typ av utvecklingsprojekt är den långsträcka tidsperioden och detta blir särskilt tydligt i frågan om energieffektivisering. Osäkerhet om vilka tekniska åtgärder som skulle prioriteras och beslutas bidrog till ett gap mellan möjligt och genomfört.

### **Tillämparens omgivning**

Det kommunala bostadsbolagets styrningskapacitet påverkas av det politiska systemet på olika nivåer, myndigheter och förvaltning, nationella och lokala nätverk och människorna som bor i området. Detta gäller även områdets faktiska fysiska omgivning. Tunabyggens (fysiska) omvärldsberoende blir tydligt när det uppdragas att fjärrvärmeledningarna har lagts på ett djup

med hänsyn taget till den höga grundvattennivån som utmärker området. Det blir ett tydligt samspel mellan människa, natur och teknik, där den fysiska naturen får en roll mer som ett subjekt än ett passivt objekt<sup>137</sup>.

### **Vaga och motstridiga beslut**

Faktorer som skapar ett gap mellan möjligt och egenomfört är även kopplade till styrningskapacitet. Både Borlänge kommun och Tunabyggen befinner sig i en komplex situation som delas med många andra kommuner och allmännyttiga bostadsbolag. Energieffektivisering är ekonomiskt betungande. Bostadsbolaget har begränsade ekonomiska resurser, och de har i fallet Jakobsgårdarna ett bostadsområde med flera frågor att förhålla sig till än energieffektivisering och att uppnå energipolitiska mål. Lagen om kommunernas bostadsförsörjningsansvar (2000:1383) talar om att kommunen har ett ansvar att alla i kommunen ska kunna leva i goda bostäder, och inom bostadsbolaget betonas det egna sociala ansvaret gentemot de boende.

För att hantera energieffektiviseringsmålen och den begränsade budgeten diskuteras rivning av både bostäder och garage. Rivning av ett eller flera hyreshus ger snabbt bättre energistatistik. Ett politiskt och ekonomiskt dilemma är att fastigheterna fortfarande är belånade. En minskning av antalet lägenheter i området måste även beaktas i ljuset av människors önskan att bo i området och kommunens aktuella bostadsbrist. Nybyggnationer skulle kunna ersätta de rivna byggnaderna i Jakobsgårdarna, men- enligt de intervjuade- det är mer intressant att placera dessa mer centralt i Borlänge. Sammanfattningsvis kan man alltså ana en målkonflikt mellan energieffektiviseringsmålen, och kommunens aktuella bostadsbrist liksom lagen om kommunernas bostadsförsörjningsansvar.

Detta leder i sin tur till att fokus flyttas till lagen från 1 januari 2011 om kommunala bostadsbolag som vinstdrivande och huvudansvarig (ekonomiskt och politiskt) för nyinvesteringar (SFS 2010:879); vad kommer den att innebära i framtiden i samband med de framtida behov av energieffektivisering som finns i Sverige?

---

<sup>137</sup> jfr Lennqvist, "Våtmarkshistoria : Hjälmarens och Kvismarens stränder under 1800- och 1900-talen."

## **Tillämpning i komplexa organisationer**

Bostadsföretaget ska arbeta för en energieffektivisering, men de kan inte göra det enbart i egen regi utan behöver även stöd från bland annat kommunens energibolag. Tunabyggen signalerar dock en försiktig hållning mot Borlänge Energi och Borlänge kommuns politiska ledning, och betonar att detta är bostadsbolagets projekt. I intervjuer återkommer budskapet om att Tunabyggen ”äger” Projekt Jakobsgårdarna.

Även tidigare studier tydliggör betydelsen av det kan uppstå en dragkamp i utformningen av den praktiska politiken<sup>138</sup>. Denna ambition att kontrollera och styra över hur en policyfråga definieras kan sättas i samband med den förändring som har skett i hur politiska beslut tas, ofta kallat governance i internationell forskning och i en svensk kontext interaktiv styrning<sup>139</sup>. Denna interaktivitet innebär att initiativ och kontakter, samarbeten och beslut kan uppstå och skapas både nedifrån och uppåt likväl som i sidled mellan olika aktörer. Frågan är om en önskan om att ”äga” projekt Jakobsgårdarna kan bidra till att gapet mellan möjligt och genomfört består och att nya, kreativa lösningar blir upptäckta?

## **Styrning: Faktorer som kan minska ”gapet”.**

### **Stödande nätverk**

I arbetet med projektet Jakobsgårdarna ingår inte bara att förhålla sig till nationella och lokala policydokument, utan även att genom en lokal interaktiv samhällsstyrning forma utvecklingen av bostadsområdet Jakobsgårdarna. Nätverksstyrning, (governance) verkar vara av större betydelse än hierarkisk styrning (med direktiv från EU, staten och kommunen) i energieffektiviseringsarbetet och utvecklingen av projektet Jakobsgårdarna. Governance teorier understryker att nätverkspolitik (ex SABO/Skåneinitiativet) ger snabba resultat och är därmed mer givande för de involverade aktörerna. Den interaktiva formen möjliggör draghjälp och idéspredning framförallt för komplexa politiska frågor. Men vad som framkommer i denna studie är, framförallt i exemplet Nils Holgersson, att nätverksstyrning är sårbar och aktörsberoende. Om viktiga eldsjälar faller ifrån, kan samarbetsprojekt läggas åt sidan.

---

<sup>138</sup> Perman, *Från el till värme : en diskursanalytisk polycystudie av energiomställning på statlig, kommunal och hushållsnivå*; Palm, *Makten över energin: policyprocesser i två kommuner 1977-2001*; Alm, *Nationell kraft och lokal motkraft: en diskursanalys av konflikten kring SwePol Link*, 354; Henning, *Ambiguous artefacts: solar collectors in Swedish contexts : on processes of cultural modification*; Palm, "Regionala klimat- och energistrategier. Aktörer, ansvar och roller."

<sup>139</sup> Hedlund & Montin 2009

### **Tillämparens omgivning**

Workshops och seminarier med externa föreläsare och inbjudna gäster framstår särskilt i inledningskedet av projektet som en viktig del i nätverksstrategin. Tunabyggen signalerade en öppenhet för nya idéer och samverkanskontakter i Projekt Jakobsgårdarna. Stig Montin (2006) beskriver utvecklingen i de svenska kommunerna som att gå från en servicedemokrati till ett medskaparsamhälle. Projekt Jakobsgårdarna kan sägas vara ett exempel på den utvecklingen. Samtidigt som uttalanden av tjänstemän från Tunabyggen visar på att de håller fast vid servicedemokrati, tangerar de medskaparsamhället. De bjuder in olika aktörer till dialog, men de är återhållsamma när det kommer till kontakten med de boende och de uppfattar den kontakten som komplicerad. Medskaparen tycks precis som vid brukarmedverkan eller föräldraengagemang i skolan vara nära knutet till svenskhet och social och ekonomisk resursstyrka. Det framkommer att inom projekt Jakobsgårdarna har kontakter mellan bostadsföretaget och olika invandrarföreningar varit begränsad.

I försöken att involvera de boende handlar projektet mycket om vad man vill ändra i utemiljön. De projektansvariga förstår att de måste kommunicera olika frågor med de boende, men de boende är måttligt intresserade av energifrågor som tenderar att bli en väldigt teknisk fråga.

Det framkommer att Tunabyggen inte bara önskade en dialog med de boende, utan man uppfattar sig ha ett socialt ansvar för de boende i Borlänge. Policyn är att sörja för ett boende med modesta hyror, och därmed billigt boende för de mest utsatta grupperna i samhället. Detta innebär även att försöka styra mot en minskad energianvändning. Projekt Jakobsgårdarnas ambition att förena ett socialt och tekniskt perspektiv lever vidare sedan starten 2009. Det kom fram olika förslag på möten och i intervjuer på hur bostadsföretaget kunde underlätta för de boende att komma i arbete. Satsningen skulle inte bara innebära en socialpolitisk insats, utan även minska energianvändningen och slitaget på fastigheterna genom att byggnaderna skulle nyttjas färre timmar om dygnet.

Styrning av energianvändning internt inom företaget handlar om en kombination av olika strategier såsom *fysiska, ekonomiska eller idépåverkan*. Fysiska och ekonomiska kan betecknas som *hårda* strategier medan idépåverkan kan ses som *mjuk*. De strategier som tillämpas under perioden 2009-2012 är fysiska, tekniska åtgärder och idépåverkan men de

tycks ha en vag koppling till varandra och bedrivs på olika ”nivåer” i organisationen. De fysiska, tekniska åtgärderna framstår som indirekt relaterade till de boende och ligger istället på en övergripande nivå som direkt styrande gentemot företagets egen organisation och tekniska personal. På den konkreta, vardagliga nivån pågår ett kontinuerligt styrningsarbete via samverkansprojektet Gemensamma krafter. I träningslägenhet och lokalens kök samarbetar Tunabyggens bovärdar och Gemensamma krafters personal genom att i vardaglig handling som överskrider språkbarriärer ge kunskap och information om energiförbrukning. Denna styrning via kontinuerlig påverkan sker genom 250-300 besök i veckan och sprids vidare via muntlig information mellan personer i vissa invandrargrupper. Övrig idéstyrning sker via olika artiklar på svenska i kommunens och bolagets tidskrifter där budskapet om sparsam energianvändning regelbundet återkommer.

Strategin *ekonomisk styrning* förkommer som en existerande diskurs i prat och idéer och återopas återkommande i intervjuerna. Den lyfts fram som två frågor i boendekäten och bidrar på så sätt till idéspridning till de boende. Det handlar då om individuell mätning och debitering av varmvattensförbrukning och ligger i linje med den förskjutning mot ökat individuellt ansvar i hållbarhetsfrågor som lyfts fram i aktuell forskning<sup>140</sup>. Här är Tunabyggen beroende av fungerande samarbete med bl a Borlänge Energi vilket kräver en god dialog om ansvar och praktiska lösningar.

## **Kommunikation: Faktorer som kan öka ”gapet”.**

### **Resursbrist och implementering**

Kommunikationen omkring möjliga, planerade och genomförda åtgärder för effektivisering av energiförbrukningen handlar i Projekt Jakobsgårdarna till stor del om *vad* som ska kommuniceras. Här tycks en resursbrist i projektet vara en tydlig genomförandeplan för energieffektivisering. Genomförandet av de konkreta åtgärder som beslutats och är på gång att genomföras tycks har varit föremål för sparsam kommunikation enligt resultaten från våra dokumentstudier och intervjuer. En annan resursbrist kan vara avsaknad av väl utvecklade och strategiska kontaktlänkar med de invandrargrupper som bor i området. Den studiecirkel som arrangerades lockade enbart svenskfödda boende och energifrågor fanns inte med som ett tema utan var fokuserat på arbetet med planprogrammet.

---

<sup>140</sup> Soneryd & Uggla 2011

### **Vaga och motstridiga beslut**

Som framgår av föregående avsnitt om styrning ingår Projekt Jakobsgårdarna i ett större sammanhang av flernivåstyrning från både EU, svensk policy och kommunens strategi. Tunabyggen deltar i olika nätverk och kommunicerar både uppåt och sidledes om sina planer och sitt arbete. Ett dilemma är att den interna beslutsprocessen om exakt vilka åtgärder som ska genomföras har blivit långdragen och har pågått under flera år. Omvärldsfaktorer som förändrad lagstiftning för allmännyttiga bostadsföretag, att ha nått ”lånetaket” för ekonomiska investeringar kombinerat med bostadsförsörjningsansvar och ett socialt ansvar skapar en svår situation om *vad* som ska kommuniceras och vem som ansvarar för strategiska vägval. Kommunikationsvägarna in i den kommunala maktapparaten är på väg att förändras. Ett hårdare styre från kommunens nya ledningsorganisation med kommundirektören som VD för de kommunala bolagen kan försvåra nödvändiga politiska allianser för Tunabyggens styrelse.

### **Tillämpning i komplexa organisationer**

Projekt Jakobsgårdarna kan betecknas som ett komplext och utmanande projekt. Bostadsområdet är i sig en komplex organisation med sin blandning av olika kategorier boende, kollisioner mellan olika kulturer och livsstilar och skilda kunskaper och erfarenheter bland människorna som bor och arbetar i området. När vi återkommer till frågan om ”gapet” - om skillnaden mellan möjliga tekniska åtgärder och faktiskt genomfört framstår skillnaden mellan yttre och inre kommunikation som central. Den yttre skriftliga och muntliga nätverkskommunikationen om energifrågor i allmänhet till både studiebesök och lokala samverkansaktörer är professionell från Tunabyggens sida. En lika professionell kommunikation med rätt metod till rätt grupp är nödvändig också i den inre kommunikationen. En riskfaktor som kan vidga gapet är om den yttre kommunikationen framstår som ”yta” och skapar misstro bland boende som önskar sig mindre dragiga lägenheter eller jämnare värme och saknar information om planer för renovering.

## **Kommunikation: Faktorer som kan minska ”gapet”.**

### **Stödande nätverk och fasta strukturer**

Metoden att via workshops och seminarier föra samman olika grupper framstår som lyckad för projekt Jakobsgårdarna i fas 1 av projektet. Tunabyggen har ett stödande nätverk som byggs upp under lång tid via att personer haft anställning som tjänstemän, haft politiska uppdrag eller varit verksamma i sina organisationer över tid. Detta svenska lokala nätverk är

relativt stabilt även om kommunens omorganisation nu gör det nödvändigt att aktivt arbeta för att skapa nya kontakter. Internationell och svensk forskning om nätverk visar hur skapande av tillit är centralt för konstruktivt nätverksbyggande<sup>141</sup>.

Den av regeringen tillsatta *Framtidskommissionen* betonar i en rapport från 2012 betydelsen av kommunikation och interaktion med föreningar vid integrering i det svenska samhället.<sup>142</sup> Tillfälliga projekt motverkar stabilitet och kontinuitet i nätverksbyggande och blir sårbart, externa ”stjärnor” med storslagna idéer kommer och går även om de kan vara inspirerande för stunden. ”Vi har haft så många integrationsprojekt” suckar en intervjuad som varit med under en längre tid. Bristen på kontinuitet riskerar att minska tillit och tilltro till projektet. Länken mellan energieffektivisering, integrationsarbete och delaktighet är den faktor som kan minska ”gapet” om en ny policy för individuell mätning och debitering ska genomföras. Kommande kallställning av garage är ett exempel på förändringar med konsekvenser för de boende där fungerande kommunikation blir viktig. Olika inslag i ett nätverksbyggande ”underifrån” som kan minska ”gapet” för projekt Jakobsgårdarna är:

- överföring av erfarenheter från projekt Tjärnkraft,
- lärande in i organisationen från den konkreta och boendenära verksamhet som bedrivs av Gemensamma krafter och bovärldarna,
- medvetna och långsiktigt återkommande kontakter till kvinnornas nätverk, ledare och föreningar
- medvetna och långsiktigt återkommande kontakter till informella och formella ledare bland män
- anställd ”brobyggare” med uppdrag att skapa, underhålla och utveckla samverkan med invandrarföreningar och informella grupper

En avslutande fråga är om en mindre strikt syn på Tunabyggens önskan att ”äga” projektet kan förstärka stödjande nätverk utan att störa organisationens fasta strukturer? Kan ökad och kontinuerlig insyn, delaktighet och samverkan från andra omgivande aktörer bidra till arbetet i projektet? Både vad gäller teknik, administrativa lösningar av t ex individuell debitering och framgångsrika former för integrationsarbete finns resurser i omgivande nätverk.

---

<sup>141</sup> Hedfeldt och Hedlund 2010

<sup>142</sup> Benny, Karin, och Sofia, "Somalier på arbetsmarknaden - har Sverige något att lära?."

# Referenser

## Litteratur och artiklar

- Alm, Maria. *Nationell kraft och lokal motkraft: en diskursanalys av konflikten kring SwePol Link*. Linköping studies in arts and science. 1. uppl. uppl. Vol. 354. Tema teknik och social förändring, Linköpings universitet, 2006.
- Alm Sofia. "Ett nytt Jakobsgårdarna växer fram " (2010).
- Barrett, Susan, och Colin Fudge. *Policy and action : essays on the implementation of public policy*. London: Methuen, 1981.
- Benny, Carlson, Magnusson Karin, och Rönnqvist Sofia. "Somalier på arbetsmarknaden - har Sverige något att lära?", redigerad av Stadsrådsberedningen: Fritzes, 2012.
- Bo i Borlänge* nr 1-4 2009-2011, nr 1-2 2012
- Borlänge kommun. "Miljöprogram KF 2008-05-29." (2008).
- Carlsson-Kanyama, Annika, Björn Eriksson, och Anna-Lisa Lindén. *Hushållskunder på energimarknaden: värderingar och beteenden*. Fms-rapport, 2003:181. Stockholm: Stockholms universitet, 2003.
- Dahlstedt, Magnus. *Aktiveringens politik : demokrati och medborgarskap för ett nytt millenium*. 1. uppl. uppl. Malmö: Liber, 2009.
- Elander, Ingemar, red. *Den motsägelsefulla staden : vardagsliv och urbana regimer*. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Elander, Ingemar, och Åquist Ann-Chatrine. "Den motsägelsefulla staden." I *Den motsägelsefulla staden*, redigerad av Ingemar Elander. Lund: Studentlitteratur, 2001.
- Falkenström Elin. "Firade 50 år av självstyre." *Dalademokraten 12 juli 2010*, 2010.
- Glad, Wiktor. *Aktiviteter för passivhus : en innovations omformning i byggprocesser för energisnåla bostadshus*. Linköping studies in arts and science, 367. Linköping: Inst. för Tema, Linköpings univ., 2006.
- Hedlund, Gun, och Stig Montin. *Governance på svenska*. Stockholm: Santérus Academic Press Sweden, 2009.
- Hedlund, Gun, och Karin Perman. "Power and Organisation in Local Politics`." I *ECPR Joint Sessions, Copenhagen 14-19 April 2000*, redigerad, 2000.
- Henning, Annette. *Ambiguous artefacts: solar collectors in Swedish contexts : on processes of cultural modification*. Stockholm studies in social anthropology, 44. Stockholm: Almqvist & Wiksell International, 2000.
- Hägström, Gunder. 2009.
- Jaxbladet* nr 1-4 2009-2011, nr 1-2 2012
- Kommunfullmäktige 2010-03-25 a. "Klimatsmart Borlänge. Energi- och klimatstrategi."
- Kommunfullmäktige 2010-03-25 b. "Fakta- och underlagsmaterial till Klimatsmart Borlänge."
- Lennqvist, Jörgen. "Våtmarkshistoria : Hjälmarens och Kvismarens stränder under 1800- och 1900-talen." Diss Örebro Örebro universitet, 2007, Universitetsbiblioteket., 2007.
- Lindén, Anna-Lisa. *Allmänhetens miljöpåverkan: energi, mat, resor och socialt liv*. Stockholm: Carlsson, 2001.
- Länsstyrelsen Dalarna. "Energi- och klimatstrategi för Dalarna - för ett energiintelligent och klimatsmart Dalarna 2050." (2012).
- Montin, Stig. "Från servicedemokrati mot ett medskapar-samhälle?" I *Kommunledning och samhällsutveckling*, redigerad av Leif Jonsson, 352 s. Lund: Studentlitteratur, 2006.



- . "Kommunerna och klimatpolitiken - ett exempel på tredje generationens politikområden." *Statsvetenskaplig tidskrift* Nr 1 (2007): s.37-58.
- Palm, Jenny. *Makten över energin: policyprocesser i två kommuner 1977-2001*. Linköping studies in arts and science, 289. 1. uppl. uppl.: Tema Teknik och social förändring, Linköpings universitet, 2004.
- . "Regionala klimat- och energistrategier. Aktörer, ansvar och roller." 2009.
- Perman, Karin. *Demokrati, medborgardeltagande och kön : en studie av ett ekologiskt utvecklingsprojekt i Falu- och Borlänge kommuner*. EKOS publikation / Högskolan Dalarna, 2000:1. Borlänge: Högskolan Dalarna, Ekologi och samhälle (EKOS), 2000.
- . *Från el till värme : en diskursanalytisk policystudie av energiomställning på statlig, kommunal och hushållsnivå*. Örebro studies in political science, 23. Örebro: Örebro universitet, 2008.
- Planprogram för Jakobsgårdarna i Borlänge kommun, Dalarnas län, 2010.
- Pressman, Jeffrey L., och Aaron Wildavsky. *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why it's amazing that federal programs work at all: this being a saga of the Economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. Berkeley: Univ. of California P., 1973.
- Prop 2009/10:185.
- Proposition 2004/05:150. *Svenska miljömål : ett gemensamt uppdrag* Stockholm: Fritzes.
- Proposition 2008/09:163. "Energi. En sammanhållen klimat- och energipolitik."
- På Tapeten* nr 1-4 2009-2011, nr 1-2 2012
- Ryghaug, Marianne, och Knut H. Sørensen. "How energy efficiency fails in the building industry." *Energy Policy* 37, nr. 3 (2009): 984-91.
- SABO. "Hem för miljoner. Förutsättningar för upprustning av miljonprogrammet-rekordårens bostäder." Nr 13593 (2009).
- SFS 1977:439. "Lagen om kommunal energiplanering."
- SFS 2006:985. "Lag om energideklaration av byggnader."
- SFS 2010:879: Lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag.
- SOSFS 2005:15 Socialstyrelsens allmänna råd om temperatur.
- SOU 2008:110. *Energieffektiviseringsutredningen. Vägen till ett energieffektivare Sverige*. Stockholm: Fritze.
- Stora Tunabyggen AB Årsredovisning 2011.
- Trumberg Anders, och Håkansson Johan. *Socioekonomisk omvandling i Borlänge 1990-2008 med fokus på bostadsområdet Jakobsgårdarna. Hur påverka omflyttningen befolkningsstrukturen i ett bostadsområde?* Arbetsrapport HDa nr 2012:7, 2012.
- Vedung, Evert. *Utvärdering i politik och förvaltning*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Weiss Philipp. "Energistatistik Jakobsgårdarna och Tunabyggen (2012-11-22).", 2012.
- Wilhite, Harold. "New thinking on the agentive relationship between end-use technologies and energy-using practices." *Energy Efficiency* 1 (2008): 121-30.
- Wilhite, Harold, Elizabeth Shove, Loren Lutzenhiser, och Willett Kempton. "Twenty Years of Energy Demand Management: We Know More About Individual Behavior But How Much Do We Really Know About Demand?" *I ACEEE*, 2008.

## Övriga källor

- Brev till hyresgäster i juni/juli och november 2010.
- Energideklaration för fastigheten Solen 3, Borlänge 2009-03-23. Rapport till Boverket
- Förslag till ny styrmodell och organisation. Borlänge kommun 2009-12-03.

Intervjuer: Nr 1-29 anonymiserade intervjuer

Telefonintervjuer: Marie Bonde Tunabyggen 2013-02-01; Agneta Fahleson Eriksson, boende i Jakobsgårdarna och aktiv i lokala hyregästföreningen för Jakobsgårdarna 2013-01-29; Per Holm, SABO, ordförande i gruppen 2013-02-01; Tommy Kieski, Hyregästföreningen 2013-02-01; Ingela Thor på Gemensamma krafter 2013-02-01

Mötesanteckningar för Programarbete för Jakobsgårdarna, Borlänge 2009-08-19.

Mötesanteckningar för Programarbete för Jakobsgårdarna, Borlänge 2010-03-16.

Mötesanteckningar för Stadsdelsutveckling 2010-12-09

Planprogram för Jakobsgårdarna i Borlänge kommun, Dalarnas län, 2010

Projektplan för lednings och framtagande av strategisk stadsdelsplan. Jakobsgårdarna, Borlänge 2009-10-21.

Observationer av projektmöten 2010-2011

Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete. Jakobsgårdarna, Borlänge 2010-01-21.

Protokoll Styrgruppsmöte 2010-06-14

Protokoll Styrgruppsmöte 2012-03-20

Protokoll Styrgruppsmöte 2012-06-14

Protokoll Projektmöte Jakobsgårdarna 2011-12-14.

Reviderad projektplan 2012-05. Delmål Attraktiv, tillgänglig, trygg stadsdel. Process samhällsbyggnad

Sammanträdesprotokoll Kommunstyrelsens integrationsutskott 2012-02-07

Ägardirektiv för AB Stora Tunabyggen KF 2008-03-27

Ägardirektiv för AB Stora Tunabyggen KF 2011-11-24.

[www. Nilsholgersson.nu](http://www.Nilsholgersson.nu)

[www.tunabyggen.se](http://www.tunabyggen.se)

[www.lansstyrelsendalarna.se](http://www.lansstyrelsendalarna.se)