

Energieffektivisering av allmännyttan Jakobsgårdarna

Sociala, politiska, tekniska möjligheter och
problem

Huvudförfattare: Karin Perman

Medförfattare: Tord af Klintberg



Arbetsrapport

Nr: 2013: 4

Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2013:4
ISBN nr 978-91-85941-53-7
ISSN nr 1653-9362
© Författarna

Energieffektivisering av allmännyttan Jakobsgårdarna

Sociala, politiska, tekniska möjligheter och problem

Huvudförfattare: Karin Perman

Medförfattare: Tord af Klintberg

Abstract

Denna rapport *Energieffektivisering av allmännyttan Jakobsgårdarna* behandlar bostadsbolaget Tunabyggens (Borlänge kommun) projekt Jakobsgårdarna, under perioden 2009 till och med juni 2012. Det finns skillnader i tekniskt-ekonomiskt möjliga energieffektiviseringsåtgärder och vad som faktiskt åtgärdas. Denna skillnad har benämnts ”energieffektiviseringsgapet”. I denna rapport beskrivs och studeras vilka sociala, kulturella, politiska och tekniska faktorer som har en tendens att vidga, respektive reducera, ”energieffektiviseringsgapet”. Det är en implementeringsstudie, där utgångspunkten är en interaktion mellan fastställande av mål och åtgärder för att uppnå dem.

Studien lyfter upp två fokusområden. Fokusområdet styrmedel koncentreras till studier av hur de energipolitiska mål som formulerats nationellt och lokalt kan kopplas till projektet Jakobsgårdarna samt val av specifika styrmedel. Fokusområdet kommunikation inkluderar studier av hur förändringsplanerna formuleras och kommuniceras till boendegrupperingar och intresseorganisationer.

Valda metoder är intervjuer, observationer av projektmöten, studier av offentliga handlingar, hemsidor och dokument från EU, regering, riksdag, och Borlänge kommun. En sonderande teknisk pilotinventering av Jakobsgårdarna har utförts, liksom en bearbetning och analys av energistatistik.

Det som är viktigt för projektet fortskridande och därmed uppnå formulerade energieffektiviseringsmål är ekonomiska resurser för kostsamma renoveringar, kunskap om befintligt energisystem och möjliga energieffektiviseringsåtgärder, samt möjlighet att implementera ny energieffektiv teknik. Studien visar även att energieffektiviseringsarbetet är mer beroende av governancestyruing (ex SABO-initiativet) än hierarkisk styrning (ex energi- och klimatstrategin).

Bostadsbolaget har ett ansvar att ombesörja bostäder för välbeställda liksom mindre välbeställda kommuninvånare. Man kan här ana en konflikt mellan energieffektiviseringsmålen, och kommunens aktuella bostadsbrist liksom lagen om kommunernas bostadsförsörjningsansvar.

Ambitionen att involvera de boende i energieffektiviseringsarbetet förväntas leda till att de boende blir medveten om sin energianvändning, och att det i sin tur leder till minskad energianvändning. De projektansvariga förstår att de måste kommunicera olika frågor med de boende, men de boende är måttligt intresserade av energifrågor som tenderar att bli av väldigt teknisk karaktär.

Key words:

Energieffektivisering, allmännyttan, kommunikation, information, governance, energipolitiska mål, styrmedel, sociala och kulturella skillnader, segregering

Huvudförfattare: Karin Perman

Fil dr statsvetenskap SERC, Högskolan Dalarna
e-post: kpm@du.se

Medförfattare: Tord af Klintberg

Tekn dr byggnadsteknik Avdelningen för byggnadsteknik, KTH
e-post: tordak@kth.se

Innehållsförteckning

Del 1. Fokusområde styrmedel	7
1. Energipolitiska mål europeiskt, nationellt och lokalt	7
2. Syftet	9
3. Teori	9
4. Metod	11
5. Specifika styrmedel.....	11
5.1 EU, regering/riks och länsstyrelsen	11
5.2 Borlänge kommun- intern organisation och ledning	13
5.4 Skåne-initiativet.....	17
5.5 Nils Holgersson-projektet.....	17
5.6 Tunabyggen	18
6. Tunabyggens genomförandeplan för Jakobsgårdarna	18
7. Process och deltagare inom projektet	20
7.1 Den första fasen	20
7.2 Den andra fasen	25
8. Övriga aktörer av betydelse för projektet.....	27
9. Teknisk beskrivning av området Jakobsgårdarna.....	27
10. Olika vägval för lokala styrmedel	29
Del 2. Fokusområde kommunikation	32
1. Formulering av förändringsplanerna – internt och externt	32
1.1 Internt	32
1.2 Externt	34
2. Kommunikationsformer - hur gick det till?	39
2.1 -skriftligt.....	40
2.2 -muntligt	40
2.3 -deltagande och delaktighet.....	42
Slutsatser	45
Referenser	51
Litteratur och artiklar.....	51
Övriga källor	53

Förord

Denna rapport *Energieffektivisering av allmännyttan Jakobsgårdarna. Sociala, politiska, tekniska möjligheter och problem* är ett samarbete mellan Högskolan Dalarna och KTH vilket har finansierats inom Centrum för Energi- och Resurseffektivitet i Byggnad och Förvaltning (CERBOF). CERBOF är ett program för forskning och innovation grundat av Energimyndigheten.

Huvudförfattare är Karin Perman fil dr i statsvetenskap och medförfattare Tord af Klintberg tekn. dr i byggnadsteknik. Klintberg har skrivit avsnitt 8. *Teknisk beskrivning av området Jakobsgårdarna*. Perman har skrivit övriga delar av rapporten.

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.

En effektivare energianvändning inom byggd miljö är ett av de viktigaste medlen för att uppnå en hållbar samhällsutveckling och nå både miljö- och klimatmålen. Det grundar sig på att energianvändningen i byggd miljö utgör 40 procent av Sveriges totala energianvändning. Det uppmärksammats att det finns skillnader i tekniskt-ekonomiskt möjliga energieffektiviseringsåtgärder och vad som faktiskt åtgärdas. Denna skillnad har benämnts "energieffektiviseringsgapet".¹ Inom bostadssektorn utför fastighetsägare till exempel endast 15 procent av vad som uppfattas vara tekniskt-ekonomiskt lönsamma energieffektiviseringsåtgärder.² Studier i Norge³, men även studier i Sverige⁴ och övriga Europa⁵, 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 outforskat i Sverige. Det finns därför ett behov av att genomföra studier av faktorer som orsakar detta "energieffektiviseringsgap"⁶, samt att ta fram förslag till åtgärder för att reducera det. Forskning om energieffektiviseringsgapet bör ha ett samhällsvetenskapligt perspektiv och då särskilt utgå från konkreta fall där arbete med energieffektivisering av byggnader genomförs.

Borlänge kommun, med enheten Hållbar samhällsutveckling i spetsen, ingick perioden 2008-2011 i Energimyndighetens program *Uthållig kommun*. Under perioden har en *Klimat och energistrategi* utformats för Borlänge.⁷ Det kommunala bostadsbolaget ingår i SABO:s

¹ Sou 2008:110, *Energieffektiviseringsutredningen. Vägen till ett energieffektivare Sverige*.

² Ibid.

³ Ryghaug och Sørensen, "How energy efficiency fails in the building industry."

⁴ Glad, *Aktiviteter för passivhus : en innovations omformning i byggprocesser för energisnåla bostadshus*.

⁵ Wilhite, "New thinking on the agentive relationship between end-use technologies and energy-using practices; Wilhite et al., "Twenty Years of Energy Demand Management: We Know More About Individual Behavior But How Much Do We Really Know About Demand?."

⁶ Sou 2008:110, *Energieffektiviseringsutredningen. Vägen till ett energieffektivare Sverige*.

⁷ Kommunfullmäktige 2010-03-25 A, "Klimatsmart Borlänge. Energi- och klimatstrategi."

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 enlighet med Borlänge kommuns energi- och klimatstrategi och målsättning att vara ett gott exempel, ”en miljökommun som vågar gå före”⁸ 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 renowing och energieffektivisering.⁹ Jakobsgårdarna är ett multikulturellt flerfamiljsområde byggt i slutet av 1970-talet med få tomma lägenheter, ett stort antal barn och relativt hög arbetslöshet. 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.¹¹ 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.

Jakobsgårdarna präglas av en lägre bebyggelse med flertalet en till tvåvåningshus som är tätt placerade. I området finns ca 800 lägenheter¹² fördelade på i huvudsak hus med marklägenheter (65 st), men även lamellhus och punkthus. Det finns även ett äldreboende och studentbostäder i området¹³. Husen i området har i huvudsak träfasad, men det finns även inslag av putsad fasad.¹⁴

⁸ Ibid.

⁹ När projektet presenterades angavs perioden till tio år men har senare ändrats till femton år.

¹⁰ Haggström, 2009.

¹¹ Ibid.

¹² Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete 2010-01-21, Planprogram för Jakobsgårdarna

¹³ Epost Anna Brask 5 februari 2013.

¹⁴ Planprogram för Jakobsgårdarna Borlänge kommun Dalarnas län 2010

2. Syftet

I denna rapport beskrivs och studeras vilka sociala, kulturella, politiska och tekniska faktorer som har en tendens att vidga, respektive reducera, "energieffektiviseringsgapet". En analys görs av hur energieffektiviseringsåtgärder planerats att genomföras i bostadsområdet Jakobsgårdarna samt hur dessa planer och åtgärder mottagits av olika grupperingar.

Studien lyfter upp två fokusområden: styrmedel och kommunikation. 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.

3. Teori

Studien genomförs som en implementeringsstudie, där utgångspunkten är en interaktion mellan fastställande av mål och åtgärder för att uppnå dem¹⁵ I en implementeringsstudie är det av vikt att studera vilka som är inblandade, vilka roller de har, samt hur dessa förhåller sig till implementeringsmålen och vilka strategier de använder sig av.¹⁶

Det är en implementeringsstudie med en flernivåanalys, där begreppet *multi-level governance* blir tillämpligt ändå ned på hushållsnivå i Jax-projektet. Interaktiv samhällsstyrning (också kallat *governance*), innefattar aktörer från privat och offentlig sektor vilka utformar politiska beslut som verkställs på nationell, regional eller kommunal nivå. Det är en politik som även utformas med hänsyn tagen till internationella överenskommelser¹⁷.

Utformningen av svensk politik innefattar ofta olika politiska nivåer och aktörer. Inom energieffektiviseringsområdet inkluderas den överstatliga EU-nivån med

¹⁵ Pressman och 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.*

¹⁶ Barrett och Fudge, *Policy and action : essays on the implementation of public policy.*

¹⁷ Montin, "Kommunerna och klimatpolitiken - ett exempel på tredje generationens politikområden; Hedlund och Montin, *Governance på svenska.*

energieffektiviseringsdirektiv, vilka den nationella nivån följer med 2020-beslutet (se även avsnitt 5). Länsstyrelsen Dalarna har utformat en energi- och klimatstrategi, och den lokala nivån innefattar bland annat Borlänge kommuns energi- och klimatstrategi¹⁸. Den lokala nivån inkluderar även en ”samvetsnivå” där Tunabyggen på eget initiativ har ingått i det informella nätverket SABO initiativet.¹⁹

Undersökningen tar avstamp ur ett den faktiska verksamheten i Borlänge kommun, och utgår från tillämparnas handlingar för att lyfta/synliggöra implementeringsproblematiken för att uppnå formulerade energieffektiviseringsmål (botten-upp metod).²⁰ I denna studie är energipolitik och energieffektiviseringsmål i fokus, vilka är områden som inkluderar frågor om både teknikutveckling/implementering och hur man ska förhålla sig till hyresgästerna (både som energianvändare och engagerade medborgare för en minskad energianvändning).

För att ett beslut ska implementeras behövs 1) förståelse, 2) viljan att implementera beslutet 3) och en reell möjlighet att kunna genomföra beslutet. Den första punkten förståelse innebär att den direkta styrningen ska var entydig, och därmed undviks missförstånd. För att kunna implementera ett beslut krävs att tillämparen har de resurser som krävs (lokaler, teknikutrustning, tid med mera). Det fordras även att omgivningen inte förhindrar tillämparens implementeringsarbete. Om tillämparen har förstått intentionen och har resurser kommer beslutet genomföras som avsett, om tillämparen vill. Men det som kan ställa till problem är:²¹

- Vaga och motstridiga beslut
- Resursbrist och implementering
- Tillämpning i komplexa organisationer
- Tillämparens omgivning

Under rubriken *Slutsatser* diskuteras dessa punkter, utifrån arbetet i projektet Jakobsgårdarna och de aktuella energipolitiska målen.

¹⁸ Kommunfullmäktige 2010-03-25 A, "Klimatsmart Borlänge. Energi- och klimatstrategi; Länsstyrelsen Dalarna, "Energi- och klimatstrategi för Dalarna - för ett energiintelligent och klimatsmart Dalarna 2050."

¹⁹ jfr Hedlund och Montin, *Governance på svenska*.s.23ff

²⁰ Sannerstedt, "Implementering - Hur politiska beslut genomförs i praktiken,."

²¹ Ibid.

4. Metod

Både kvantitativa och kvalitativa metoder används i denna studie. I november 2012 gjorde Tord af Klintberg KTH en egen pilotinventering och analys av Jakobsgårdarna med avseende på klimatskal, ventilation, energiförsörjning och varmvatten. Inventeringen utfördes dels som okulär besiktning, dels som intervjuer med fastighetskötare och värd på området. Dessutom har Philipp Weiss HDa analyserat energidata, före och efter det att åtgärderna under de första tre åren genomfördes²².

De kvalitativa 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.

5. Specifika styrmedel

5.1 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 energianvändningen i bostäder per uppvärmd areaenhet med 20 procent till år 2020 och med 50 procent år 2050.²³

Statsmakten markerar genom lagen om kommunal energiplanering att kommunerna har ett samlat ansvar för energitillförsel och energikonsumtion på lokal nivå.²⁴ 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 ”energiushållning”. I en energiplan ska en

²² Doktorand Philipp Weiss har analyserat energidata vilken presenteras i *Energistatistik Tunabyggen och Jakobsgårdarna* 2012-11-22

²³ Proposition 2004/05:150, *Svenska miljömål : ett gemensamt uppdrag*; Proposition 2008/09:163, "Energi. En sammanhållen klimat- och energipolitik."

²⁴ Sfs 1977:439, "Lagen om kommunal energiplanering."

analys göras av ”vilken inverkan den i planen upptagna verksamheten har på miljön, hälsan och hushållningen med mark och vatten och andra resurser” .²⁵

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.²⁶ Länsstyrelsens aviserade en skärpt energistrategi, vilket skickades ut 2008 på remiss och som kan ha påverkat Borlänge kommuns arbete med det egna lokala policydokumentet. Processen omkring den regionala strategin blev långdragen och först 2012 kom beslut om det färdiga dokumentet.²⁷

Borlänge kommun har ett Miljöprogram (2008), som baseras på det fortlöpande arbetet med de nationella miljö kvalitetsmålen.²⁸ 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 invånare ska vara lägre 2020 än 2012^{29,30} 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.

I *Klimatsmart Borlänge* Kommunens energi och klimatstrategi från 2010 pekar kommunen på den offentliga sektorns ansvar att gå före och visa vägen i energieffektiviseringsarbetet.

²⁵ Ibid.

²⁶ Palm, "Regionala klimat- och energistrategier. Aktörer, ansvar och roller."

²⁷ Länsstyrelsen Dalarna, "Energi- och klimatstrategi för Dalarna - för ett energiintelligent och klimatsmart Dalarna 2050; WwW.Lansstyrelsendararna.Se.

²⁸ Nationella mål för miljö kvaliteten, riksdagens beslut enligt Prop 2009/10:155, följdes av olika beslut om delmål Prop 2000/01:130; Prop 2001/02:55; 2001/02:128, Prop 2004/05:150;, Departementsskrivelse 2012:23. Det nationella Miljömålsrådet verkade under 2002-2010. Se www.miljomal.nu

²⁹ Borlänge Kommun, "Miljöprogram KF 2008-05-29."

³⁰ Miljöprogram beslutat i Borlänge fullmäktige 2008-05-29 består av två dokument, Miljö tillståndet i Borlänge 2008 och Borlänge miljö mål.

Medborgarens aktiva ansvar lyfts fram; de ska agera utifrån ett globalt medvetande och ansvar. De ska vara den lokala världsmedborgaren³¹.

En energieffektiv energianvändning i byggnader accentueras även i lagen om energideklaration av byggnader från 2006.³² Ägare av byggnader ska upprätta en energideklaration, vilken innefattar uppgifter om byggnadens aktuella energiprestanda.³³ 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.³⁴

5.2 Borlänge kommun- intern organisation och ledning

De lokala energipolitiska målen 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 fas 2. Kunskapsöverföring och idéspridning till Tunabyggen har skett båda via formella samverkansmöten och informella kontakter.³⁵ 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”.³⁶

³¹ Kommunfullmäktige 2010-03-25 A, "Klimatsmart Borlänge. Energi- och klimatstrategi; Kommunfullmäktige 2010-03-25 B, "Fakta- och underlagsmaterial till Klimatsmart Borlänge."

³² Sfs 2006:985, "Lag om energideklaration av byggnader."

³³ 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”

³⁴ Sfs 2006:985, "Lag om energideklaration av byggnader."

³⁵ Intervju nr 1.

³⁶ Ägardirektiv för AB Stora Tunabyggen KF 2008-03-27; Ägardirektiv för AB Stora Tunabyggen KF 2011-11-24.

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.^{37 38}

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.³⁹ 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.

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

³⁷ Prop 2009/10:185; Sfs 2010:879: Lag Om Allmännyttiga Kommunala Bostadsaktiebolag.

³⁸ 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).

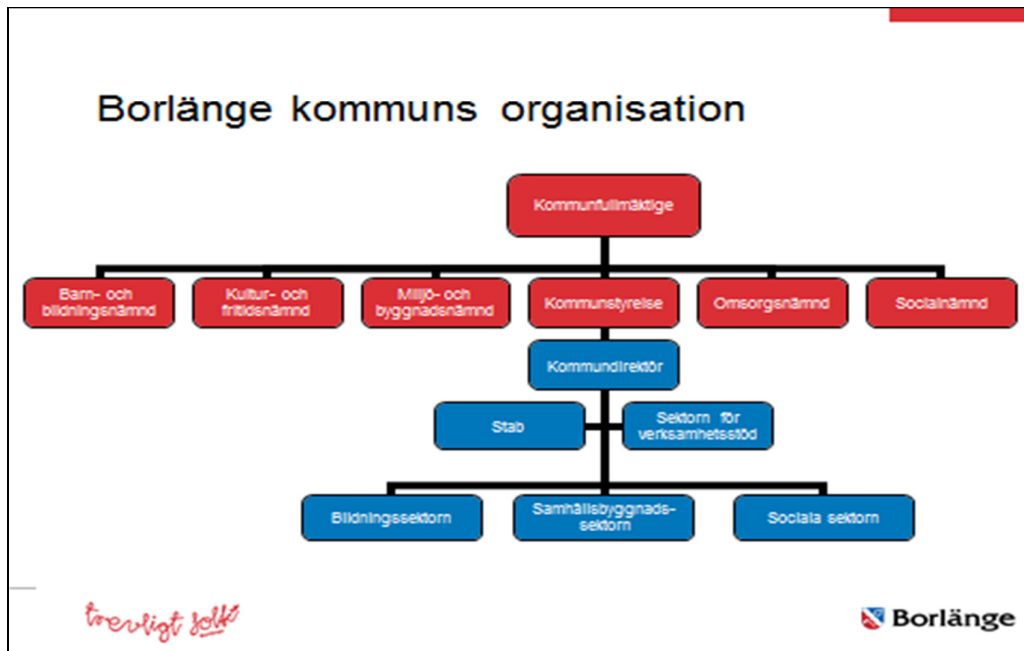
³⁹ Hedlund och Perman, "Power and Organisation in Local Politics"; Perman, *Demokrati, medborgardeltagande och kön : en studie av ett ekologiskt utvecklingsprojekt i Falu- och Borlänge kommuner*.

tjänstemän vid förvaltningens enhet Hållbar Samhällsbyggnad trots visst motstånd från de två bolagets sida.⁴⁰ 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 (se figur 1). 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.⁴¹ 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 stabsgroup 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....*”.⁴² För Tunabyggen kan relationen till kommunledningen bli förändrad beroende på vad stabens uppföljningsuppsikt innebär.

⁴⁰ Intervju nr 24.

⁴¹ Intervju nr 19.

⁴² Förslag till ny styrmodell och organisation, 2009-12-03. Borlänge sid. 20.



Figur 1: Borlänge kommuns organisation från år 2011⁴³.

5.2.1 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 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 2010⁴⁴. 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 omkringliggande stråk. I beskrivningen av bebyggelsen och den aktuella situationen i området nämns behovet av underhåll och reparationer, både invändigt och utvändigt.

⁴³ Ann-Chatrin Brovall, Informationschef Borlänge kommun, mejl 2012-10-15

⁴⁴ Planprogram för Jakobsgårdarna i Borlänge kommun, Dalarnas län, 2010.

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, vilket medför att det är tämligen svårt att kontrollera värmeflödet i nätet. I avsnittet *Inriktning och förändring* omnämns inte energiförsörjningsfrågan överhuvudtaget.⁴⁵

5.4 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 2016.⁴⁶

5.5 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.⁴⁷ 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.⁴⁸

⁴⁵ Se sid. 3.

⁴⁶ Sabo, "Hem för miljoner. Förutsättningar för upprustning av miljonprogrammet- rekordårens bostäder..", intervju 2 & 3.

⁴⁷ www.Nilsholgersson.nu/och telefonintervju med Per Holm, SABO, ordförande i gruppen 2013-02-01

⁴⁸ Cirkulation VA-tidskriften 2011-12-14

5.6 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.⁴⁹ En energideklaration för företagets bostadsbestånd upprättades år 2009.⁵⁰ Tunabyggen miljöcertifierades år 2010⁵¹.

6. Tunabyggens genomförandeplan för Jakobsgårdarna

Tunabyggen startade med en teknisk inventering av den fysiska statusen på de existerande husen i Jakobsgårdarna 2007. Utvärderingen visade att lägenheterna var i stort behov av renovering (Häggström, 2009) och att energianvändningen var hög jämfört med motsvarande bostadsområden, 2009 var det närmare 200 kWh/m² (vilket inkluderade värme, varm vatten och driftel⁵²). Den genomsnittliga energianvändningen inom Tunabyggen var drygt 160 kWh/m² 2009⁵³

Varmvatten konsumtionen var betydligt över medelkonsumtionen inom Tunabyggens husbestånd.⁵⁴ En målsättning presenterad av bostadsföretaget var en minskad energianvändning med 50 procent.⁵⁵ 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. Vissa ledningar läcker värme och är i dåligt skick. Markförhållandena runt ledningar och hus är i vissa fall svårbemästrade vid utgrävningar. En annan fråga är hus med dålig teknisk status och i behov av ett nytt skal och särskilt isolerade tak.⁵⁶

⁴⁹ www.tunabyggen.se

⁵⁰ Energideklaration för fastigheten Solen 3, Borlänge. 2009-03-23. Rapport till Boverket.

⁵¹ Stora Tunabyggen Ab Årsredovisning 2011.

⁵² Weiss Philipp, "Energistatistik Jakobsgårdarna och Tunabyggen (2012-11-22)."

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Intervju nr 3.

⁵⁵ Intervju nr 3.

⁵⁶ Observationer av projektmöten 2010-2011, intervju 1 och 14 b.

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.⁵⁷ 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.⁵⁸ Tunabyggen betonar vid flertal tillfällen att de "äger" projektet, och deras ansvar som projektägare för Projekt Jakobsgårdarna⁵⁹.

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.⁶⁰ 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.⁶¹ 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.⁶² 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

⁵⁷ Intervju nr 21.

⁵⁸ Observationer av projektmöten 2010-2011, intervju 1 och 14 b.

⁵⁹ Observation av workshop 090514, intervju nr 1 och 16

⁶⁰ Projektplan för ledning och framtagande av strategisk stadsdelsplan. Jakobsgårdarna, Borlänge (2009-10-21)

⁶¹ Se ovan sid. 4

⁶² Se ovan sid. 5

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.⁶³ I planen anges att Tunabyggen ska identifiera samarbetspartners när det gäller energieffektivisering. Det gäller också vid nybyggnation av ekologiskt hållbara hus.⁶⁴

De processansvariga har en central roll genom att identifiera långa- 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 andra processerna. Av särskild vikt är ansvaret för att ta de kontakter med externa aktörer och samverkanspartners som krävs för att projektet ska fortskrida.⁶⁵ I *Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete (2010)* utlovades en- vad som kallades - en 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.⁶⁶ Inventeringsarbete ”underifrån” i särskilt den tekniska processgruppen hade tagit längre tid än beräknat.⁶⁷ Projektchef har bytts ut, och projektledaren avslutade sitt uppdrag tidigare än förväntat p g a ny anställning. Hon ersattes inte i den funktionen.

7. Process och deltagare inom projektet

7.1 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.⁶⁸

⁶³ *Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete* 2010-01-21 sid. 3.

⁶⁴ *Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete. Jakobsårdarna, Borlänge* 2010-01-21.

⁶⁵ Se ovan sid. 14.

⁶⁶ Reviderad projektplan 2012-05. Delmål Attraktiv, tillgänglig, trygg stadsdel. Process samhällsbyggnad.

⁶⁷ Dokumentstudierna har gjorts fram till 1 juli 2012.

⁶⁸ 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)

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 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, professionell bakgrund och genus/socialt kön.⁶⁹

För Tunabyggen var den stora utmaningen om det skulle vara möjligt att ha så många olika bollar i luften samtidigt som projektet Jakobsgårdarna kräver. På vilket sätt kan energieffektivisering länkas samman med övrigt förnyelsearbete är den centrala frågan. 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

⁶⁹ Med genus eller socialt kön avses hur vi kan uppträda och tala olika, ha skilda erfarenheter eller intressen som kvinnor och män utan att detta har någon grund i biologi. Snarare handlar det om livsvillkor, generella samhällsförhållanden och socialisation till kvinna eller man.

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.⁷⁰ 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 teknikkultur ska breddas med nya perspektiv och infallsvinklar⁷¹.

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 strukturerad start med formering av styrgrupp, processgrupper, visionsseminarier, fastställande av kort- och långsiktiga mål och konkreta åtgärder.⁷² 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.⁷³ 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.⁷⁴

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 har huvudansvaret för hyresgästsamverkan.⁷⁵

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

⁷⁰ Workshop 2009-08-18 och 2010-04-12

⁷¹ Intervju nr 1, 2, & 3

⁷² Mötesanteckningar för Programarbete för Jakobsgårdarna, Borlänge 2010-03-16.

⁷³ Projektplan för lednings och framtagande av strategisk stadsdelsplan. Jakobsgårdarna, Borlänge 2009-10-21.

⁷⁴ Projektplan för förändrings- och utvecklingsarbete. Jakobsgårdarna, Borlänge 2010-01-21.

⁷⁵ Mötesanteckningar för Programarbete för Jakobsgårdarna, Borlänge 2009-08-19.

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. ⁷⁶

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)

Innehållsliga diskussioner om vad som är ”övertemperatur” framstår i detta perspektiv som en huvudsakligen teknisk fråga. ⁷⁷

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 nittionio 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. ⁷⁸ 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

⁷⁶ Minnesanteckningar från Teknikgruppen i den gemensamma it-portalen Navet.

⁷⁷ 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 Sossfs 2005:15 Socialstyrelsens Allmänna Råd Om Temperatur.

⁷⁸ Intervju 5 och 18.

effektiv energieffektivisering av ett större bostadsbestånd.⁷⁹ En förklaring är kommunens storlek, och geografiska placering, samt ortens svaga ekonomiska utveckling⁸⁰. Det finns andra möjligheter för hyreshöjningar i större städer, med fler invånare och en starkare ekonomisk utveckling⁸¹. En annan 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?

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.⁸² En generationsväxling står för dörren inom projektet, 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 dra ut på i tiden så vi måste ha en annan kontinuitet i det. (intervju nr 2a)

⁷⁹ Protokoll Styrguppssmöte 14 juni 2010.

⁸⁰ Intervju 5,6 och 9,

⁸¹ jfr SABO:s rapport 2009

⁸² Intervju nr 2 a samt telefonintervju med Nancy Mattsson 20 september 2012.

7.2 Den andra fasen

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.⁸³ 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 2011.⁸⁴

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

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).

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 aktiviteter⁸⁵. Torget som ett utpekad 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.

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.⁸⁶

Energieffektivisering återfinns under flera delmål i den reviderade planen: *Attraktiv, tillgänglig, trygg stadsdel, Demokrati och delaktighet* och *Ökat miljömedvetande*. Under det

⁸³ Protokoll Projektmöte Jakobsgårdarna 2011-12-14.

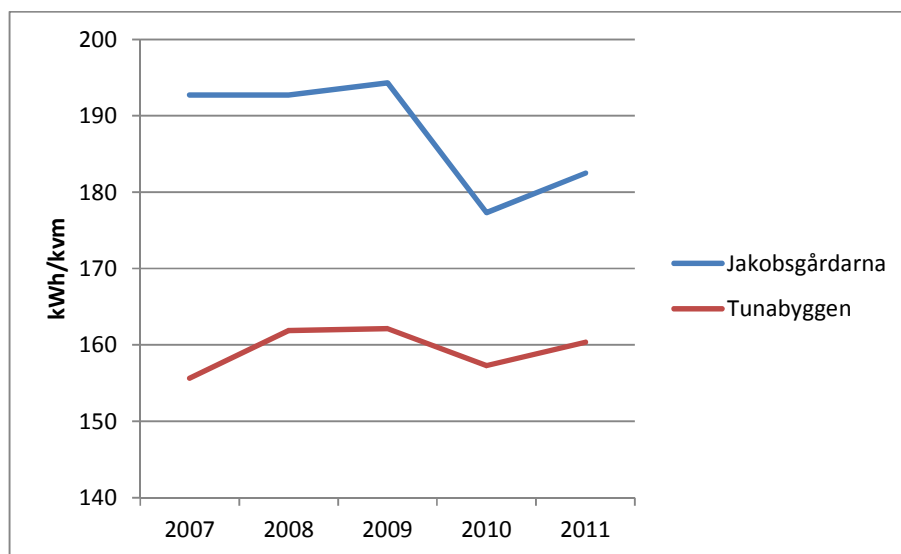
⁸⁴ Styrgruppen hade åtta möten perioden 2009-2010 och ett möte 2011. (se Navet).

⁸⁵ Protokoll på den gemensamma portalen Navet, under perioden 2009-2011

⁸⁶ Jakobsgårdarna. Översiktliga mål. Processdelmål. Aktiviteter. Uppföljning. Reviderad 2012-05

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 den 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.⁸⁷

Energianvändningen har inte minskat nämnvärt under de senaste åren. Inom Tunabyggen har den mellan 2007 och 2011 pendlat mellan 156 och 162 kWh/m² och år. I Jakobsgårdarna sjönk energianvändningen 2010 till strax under 180 kWh/m² och år men ökar igen 2011 (se figur 1)^{88,89}.



Figur2: Specifik energianvändning i kWh per kvm och år.⁹⁰

⁸⁷ Protokoll Styrgruppsmöte 14 juni 2010

⁸⁸ Weiss Philipp, "Energistatistik Jakobsgårdarna och Tunabyggen (2012-11-22)."

⁸⁹ Energianvändningens variationer är analyserade utifrån statistik som Tunabyggen bistått med. Variationerna är inte statistiskt säkerställda (Seminarium med Tunabyggen 28/2-13).

⁹⁰ Ibid.

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.⁹¹

8. 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 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.

9. Teknisk beskrivning av området Jakobsgårdarna

I november 2012 gjorde tekn dr Tord af Klintberg, KTH, inom ramen för denna studie en pilotinventering och analys av Jakobsgårdarna med avseende på klimatskal, ventilation, energiförsörjning och varmvatten. Inventeringen utfördes dels som okulär besiktning, dels som intervjuer med fastighetsskötare och värd på området.

KTH:s inventering visar följande:

Tekniskt sett så är underhållet i Jakobsgårdarna i viss mån eftersatt, exempelvis förekommer det läckage i hustaken på husen med marklägenheterna, vissa av dem är täckta av endast takpapp, överlag är de utvändiga ytskikten eftersatta. Marken kan också ligga för nära parhusens träpanel, med rötskador som följd. Ingen stamreovering är utförd, området är ju endast drygt 30 år gammal, avlopp och tappvattensystem fungerar tillfredsställande. Energibesparande åtgärder är endast utförda i samband med annan reparation.

⁹¹ Protokoll Styrgruppsmöte 2012-06-14 sid.2. Punkt 6. Energiåtgärder

Klimatskalet ter sig olika för de olika hustyperna. Flerfamiljshusen (punkthus) har tämligen tjocka lager av lösull på vindsbjälklag och tjockare väggar, vilket indikerar även tjockare väggisolering. De låga husen med marklägenheter kan ha olika tjocklek på vindsisoleringen, enligt uppgift från dem som arbetar med takreparationer, som regel är dock tjockleken i storleksordningen 10 cm. Alla hus har original treglasfönster, som kan vara punkterade, vilket ger ett smutsigt utseende. Vissa fönster är infodrade med plåt, inga fönster har lågemissionsglas.

De låga husen har frånluftssystem med frånluftsfläktar, varje fläkt betjänar två lägenheter, tilluften kommer in via ventiler i fönstrens överkant. Flerfamiljshusen har antingen frånluftssystem eller FTX-system. Några frånluftsfläktar är bytta till temperatur och tryckstyrda, men de flesta är original från byggåret. Bostadsområdet har ett godkänt OVK.

Jakobsgårdarna är anslutna till fjärrvärme, via två undercentraler. Värmen distribueras sedan i ett kulvertsystem till de olika husen. Då grundvattnet ligger högt i området så är det sannolikt att kulverten har blivit översvämmad med större värmeläckage som följd. Från kulvertarna förs värmen in i lägenheterna med ett ett-rörssystem med en slinga per lägenhet. Ett-rörssystemet innebär att varmvattnet går igenom varje radiator, ändras inställningen vid ett element så påverkas alla övriga lägenheter i slingan. Eftersom detta gör att det är svårare att ställa in systemet, och ofta är det också så att radiatorerna blir större ju senare i slingan de befinner sig⁹². Det finns ofta problem med imma på fönstret vid den sista radiatoren, vilket kan indikera att värmen är otillräcklig vid denna radiator.

Enligt uppgift ligger varmvattenförbrukningen tämligen högt i området, mer än 40 % av vattnet som förbrukas ska vara varmvatten. Normalt brukar varmvattenförbrukningen utgöra drygt 30 % av vattenförbrukningen. Den höga förbrukningen kan antingen bero på att det tar lång tid innan varmvattnet når fram till brukaren, eller att brukaren har stort behov av varmvatten.

⁹² Referensintervju 20130201 av Klintberg med T. Thorsell tekn. dr, KTH

10. Olika vägval för lokala styrmedel

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.⁹³ 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.⁹⁴ 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 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 också 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?

FTX-aggregat har inom bolaget framförts som möjligt *fysiskt* styrmedel och komplement till den befintliga fjärrvärmens⁹⁵. Av framförallt externa aktörer har solfångare presenterats som ytterligare en teknisk lösning möjlig som fysiskt styrmedel⁹⁶. 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

⁹³ Lindén, *Allmänhetens miljöpåverkan: energi, mat, resor och socialt liv*; Vedung, *Utvärdering i politik och förvaltning*; Carlsson-Kanyama, Eriksson, och Lindén, *Hushållskunder på energimarknaden: värderingar och beteenden*.

⁹⁴ Dahlstedt, *Aktiveringens politik : demokrati och medborgarskap för ett nytt millenium*.

⁹⁵ Intervju 18

⁹⁶ Intervju 7

löst⁹⁷. Det kan även skönjas att det finns en tveksamhet till tekniken eftersom den påverkar annan verksamhet inom Borlänge kommun, framförallt det kommunala energibolaget⁹⁸. Det står även i kommunens klimat- och energistrategi att användningen av fjärrvärme ska uppmuntras⁹⁹.

Tunabyggen beslutade sig för är 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 diskuterats och som indirekt påverkar de boendes agerande. I intervjuer omnämns att boende avlägsnat isolering på värmeledningar för att öka temperaturen i garage.

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.¹⁰⁰ Denna åtgärd blir en indirekt styrning som minskar energiförbrukningen. Direkt styrning är att byta 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.¹⁰¹ Här finns olösta frågor som berör relationen mellan boende och teknik, investeringskostnader och administrativ hantering av Borlänge Energi som gör att Tunabyggens styrningskapacitet är svag. En kombination av hård och mjuk styrning är förbudet mot badpooler för barn i området som de facto minskar varmvattenförbrukningen. Det motiveras med säkerhet för barnens bästa.¹⁰²

⁹⁷ Intervju 7

⁹⁸ Intervju 7, 8 och 3.

⁹⁹ Kommunfullmäktige 2010-03-25 A, "Klimatsmart Borlänge. Energi- och klimatstrategi."s.13

¹⁰⁰ Protokoll Styrgruppsmöte 12-06-14

¹⁰¹ 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 tapetserades hålen i väggarna igen. Telefonintervju med Agneta Folesson, boende sedan 30 år i Jakobsgårdarna och delaktig i projektet. 2013-01-29.

¹⁰² Intervju nr 5 nr 1 och 2 2010 På Tapeten.

En kombination av *fysiska styrmedel* och *skapande av diskurs* är ytterligare ett vägval som varit aktuellt i Projekt Jakobsårdarnas energieffektiviseringsarbete. En form av mjuk styrning är att underlätta för de boende att få arbete. En minskad andel arbetslösa skulle innebära att bostadsföretaget tar ett socialpolitiskt ansvar, samt minskar både energianvändningen och slitaget på fastigheterna genom ett minskat nyttjande av lägenheterna dagtid¹⁰³.

Mjuk styrning gentemot de boende genom spridning av idéer och föreställningar har framförallt kommit till uttryck via preliminära planer och diskussioner i det så kallade 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 5.5). Syftet med Nils Holgersson var dels en möjlighet för de tre initiativtagarna att implementera ny, välfungerande 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 ebade ut delvis på grund av att nyckelpersoner lämnade sina organisationer för andra arbetsgivare.¹⁰⁴ Under 2012 har en energikontroller 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.¹⁰⁵

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.

¹⁰³ Intervju 3

¹⁰⁴ Intervju nr 17 och nr 21, Protokoll Styrgruppsmöte 2012-03-20.

¹⁰⁵ 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 1¹⁰⁶ tak -och fasadarbeten¹⁰⁷.
- Byte av glödlampor till lågenergilampor.
- Fler undercentraler i fjärrvärmenätet (från 2 till 4 stycken).
- Åtgärda anslutningspunkter i fjärrvärmenätet, för optimal funktion av fuktlarmssystemet¹⁰⁸.

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

- Underhållsbehov av fjärrvärmeledningar och nydragning av fjärrvärmekulvertar
- 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 bjudits in. När

¹⁰⁶ Etapp 1 är 6 fastigheter på Stjärngatan.

¹⁰⁷ Enligt protokoll från Styrgruppen (12-06-14) kommer tak- och fasadarbeten pågå fram till och med år 2021.

¹⁰⁸ 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)

dåvarande planeringschef, Gunder Häggström, presenterade fotografier och sammanfattande 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 genomskinligheten 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 försvaras av det bakslag som konstateras i december 2010 när det gäller planerad utrantering av varmvattenkulvert. Kallvattenledning

har vid det snabba bygget av Jakobsgårdarna inte lagts på frostfritt djup vilket gör att varmvattenkulverten måste ligga kvar tills vidare.¹⁰⁹ 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.¹¹⁰ 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 tyckts 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.¹¹¹ 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.¹¹²

¹⁰⁹ Protokoll Styrgruppsmöte, Projekt Jakobsgårdarna 2010-12-06.

¹¹⁰ Mötesanteckningar Stadsdelsutveckling 10 juni 2010.

¹¹¹ "Inspirerande workshop", sid 22. i Alm Sofia, "Ett nytt Jakobsgårdarna växer fram".

¹¹² 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.¹¹³ 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.¹¹⁴ Detta vägval är inte självklart eller okontroversiellt utifrån ett fördelningsperspektiv och de boende socioekonomiska situation.¹¹⁵ Exempel på möjliga frågealternativ i enkäten som är i överensstämmelse med en vision om ett gemensamt ansvar kan 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

¹¹³ Dahlstedt, *Aktiveringens politik : demokrati och medborgarskap för ett nytt millenium*.

¹¹⁴ Mötesanteckningar för Stadsdelsutveckling 2010-12-09.

¹¹⁵ Trumberg Anders och Johan, *Socioekonomisk omvandling i Borlänge 1990-2008 med fokus på bostadsområdet Jakobsgårdarna. Hur påverka omflyttningen befolkningsstrukturen i ett bostadsområde?*

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.¹¹⁶ 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.¹¹⁷¹¹⁸

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”¹¹⁹. Han betonar Tunabyggens

¹¹⁶Gruppmedlemmarna om året som gått” sid. 13 i *Ett nytt Jakobsgårdarna växer fram* (2010).

¹¹⁷ Energispartips återkommer i BoiB, och de är allmänt hållna och man nämner duschmunstycken och kransilar för att minska vattenmängden (BioB 2010 nr 4, BoiB 2011, nr 1).

¹¹⁸ BoiB 2010, nr 3, s. 4

¹¹⁹ 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.¹²⁰.

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”¹²¹. 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.¹²²

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 (nr 1 2010). 2010 omnämns Jakobsårdarna, renoveringsbehovet och det 10 åriga projekt som området står inför (nr 2 2010). 2012 lyfts fram att renoveringsbehovet är omfattande, eftersom de områden som kräver underhåll (Jakobsårdarna liksom Byllermyren och Tjärna) har många lägenheter (nr 1 2012).

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. Budskapet att energieffektivisering innebär ekonomiska konsekvenser för hyresgästerna

¹²⁰ BoiBo nr 1 2011

¹²¹ BoiB, nr 2 2012

¹²² BoiB nr2 2012, nr1 2012

återkommer. Nyproduktion är ett sätt att få energieffektiva lägenheter, men det är svårt att få ihop ekvationen nyproduktion och en överkomlig hyresnivå (nr 1 2010, s 1).

Tunabyggens nya miljö- och klimatsamordnare presenteras för läsarna av *På Tapeten* (2010), liksom den nyanställda energicontrollern som ansvarar för bolagets åtagande i Skåneinitiativet¹²³. 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 (nr 2, 3 2011).

Hyresgästerna får även riktad information om hur de kan minska sin elräkning, samt upplyses om att de av säkerhetsskäl inte tillåts använda badpooler.¹²⁴ Det berättas kort i *På Tapeten* att under Banandagen 2011 informerade Tunabyggen om projektet Jakobsgårdarna.¹²⁵

1.2:6 Information till boende i Jakobsgårdarna - *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 med 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.

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

¹²³ På Tapeten nr 2 2012

¹²⁴ På Tapeten nr 1 och 2 2010

¹²⁵ På Tapeten nr 2 2011

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. (Jaxbladet nr 4 2010).

“*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 arbete 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*” .¹²⁶

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 telefoni 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.¹²⁷

2. Kommunikationsformer - hur gick det till?

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 riktad mot hyresgäster som startades hösten 2012.¹²⁸ 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

¹²⁶ Jaxbladet nr 5, maj 2011 s. 11

¹²⁷ Brev till hyresgäster i juni/juli och november 2010.

¹²⁸ Epost från Pernilla Bergkvist 2012-09-17.

boende. Beslutet blir att informationen ska gå via den sociala gruppen.¹²⁹ 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.¹³⁰

2.1 -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.

2.2 -muntligt

Hyresgästföreningen tog initiativ till att bjuda in ledningen från Tunabyggen för ett bostadsmöte våren 2009 för att berätta mer allmänt om projekt Jakobsgårdarna.¹³¹ 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).

Att framgöra budskapet om kommande förändringar i projekt Jakobsgårdarna tycks innebära en balansgång för Tunabyggen. Det handlar om att balansera mellan att skapa positiva eller realistiska 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

¹²⁹ Observation vid möte Stadsutvecklingsgruppen 2011-03-7).

¹³⁰ Se ovan.

¹³¹ Intervju nr 10.

råd att bo kvar i upprustade lägenheter på Betesgatan i bostadsområdet Bullemyren.¹³² 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 de “mest integrerade” omnämns 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 studiecirkarna 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 klen. 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 Jaxtorget, förbättrad belysning, säkerhet, skötsel och trivsamt. Energifrågor fanns inte med som ett tema i denna cirkel.¹³³ Planerna på att kunna göra något utåtriktat, som kan “känna av och lyssna med andra” blev det inget av, delvis p g a för 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.

¹³⁴

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.¹³⁵

¹³² Intervju nr 10.

¹³³ Telefonintervju med Agneta Faleson, boende sedan 30 år i Jakobsgårdarna och aktiv i lokala hyresgästföreningen för Jakobsgårdarna 2013-01-29.

¹³⁴ Planprogram För Jakobsgårdarna I Borlänge Kommun..

¹³⁵ Observation 13 april 2011 i möte i Staddelssutvecklingsgruppen, Tunabyggen.

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.¹³⁶

2.3 -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 organisationer som förväntas föra fram de boendes perspektiv. En viktig fråga är om de kan anses representera de boende?. Kan en helt svensk grupp vara kreativ i ett förändringsarbete som inbegriper ett mångkulturellt bostadsområde?

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
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 förening¹³⁷

Frågan är om det finns kontakter i dessa föreningar som kan vara en länk till ett breddat föreningsnätverk? Studieförbundet Ibn Rush och Unga muslimer omnämns i Jaxbladet nr 2 2011 i samband med Religionsdialog i Dalarna. SOKUD (Somaliska kvinnor för utveckling i

¹³⁶ På Tapeten nr 1 2012.

¹³⁷ Sammanträdesprotokoll Kommunstyrelsens integrationsutskott 2012-02-07

Dalarna) med flera aktiva i Borlänge tycks vara en annan länk. Ayan Ubahle, högskoletutbildad kvinna från Somalia, med erfarenhet av arbete för Internationella Rädda Barnen och anställd på kommunens integrationsenhet är ett exempel på en möjlig resurs in till de boende.¹³⁸

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. En fråga som väcks är att intresse för trädgårdsskötsel eller vistelse i skog och mark kanske inte är tecken på integration utan snarare ett uttryck för erfarenhetsbaserade förhållningssätt.¹³⁹ Rahmadan eller firandet av somaliska självständighetsdagen som skedde i Jakobsgårdarna är exempel på händelser som tycks osynliga¹⁴⁰.

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.¹⁴¹ 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.¹⁴² 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.

¹³⁸ Dalademokraten 28 juli 2011

¹³⁹ Intervju nr 30.

¹⁴⁰ Falkenström Elin, "Firade 50 år av självstyre."

¹⁴¹ Telefonintervju med Agneta Falesson, boende sedan 30 år i Jakobsgårdarna och aktiv i lokala hyresgästföreningen för Jakobsgårdarna 2013-01-29

¹⁴² Telefonintervju med Tommy Kieski, verksam i integrationsprojektet Tjärnkraft i Tjärna ängar.

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.¹⁴³

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 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.¹⁴⁴

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 kvinnor via en träningslägenhet och praktiska bestyr som görs i Gemensamma krafter. Personalen inom Gemensamma krafter och en engagerad bovärld omnämns som viktiga personer för att skapa de mänskliga möten som är grunden för delaktighet.¹⁴⁵ Att de s k plupp-vandringarna inkluderade också invandrarkvinnor som inte självklart skulle ha deltagit på eget initiativ tycks ha sin grund i att en av de anställda i Gemensamma krafter “helt enkelt bestämde mig för att gå med och ta med några kvinnor”. Den vardagliga tilliten blev i “det lilla” en grund för att våga vandra runt i offentlig miljö och ha åsikter om området.¹⁴⁶

¹⁴³ Telefonintervju med Tommy Kieski, verksam i integrationsprojektet Tjärnkraft i Tjärna ängar.

¹⁴⁴ Jaxbladet nr 4 April 2011

¹⁴⁵ Telefonintervju med personal vid Gemensammakrafter.

¹⁴⁶ Telefonintervju med personav vid Gemensammakrafter .

Slutsatser

I denna rapport beskrivs vilka sociala, kulturella, politiska och tekniska faktorer som har en tendens att vidga, respektive reducera, ”energieffektiviseringsgapet”. Vi har analyserat hur energieffektiviseringsåtgärder planerats att genomföras i bostadsområdet Jakobsgårdarna samt hur dessa planer och åtgärder mottagits av olika grupperingar. Styrmedel och kommunikation har varit två fokusområden.

För att följa Projekt Jakobsgårdarnas utveckling och analysera energieffektiviseringsarbetet, kommer vi nu att återvända till de implementeringskriterier som omnämns i det inledande kapitlet: 1) förståelse, 2) viljan att implementera beslutet, och 3) en reell möjlighet att kunna genomföra beslutet. Det som kan ställa till problem är: Vaga och motstridiga beslut, resursbrist och implementering, tillämpning i komplexa organisationer, tillämparens omgivning.

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.

Implementering kräver förståelse, vilja och resurser. I fallet energieffektivisering av Jakobsgårdarna finns förståelse och viljan bland representanter från Tunabyggen, men saknas hos de boende (enligt enkäten). Det saknas även en tydlig styrning (vilja) hos politikerna, men den är närvarande bland kommunens tjänstemän. Inom områdena resursbrist, vaga och motstridiga beslut, tillämpning i komplexa organisationer och tillämparens omgivning kan vi se problem som Tunabyggen har fått brottats med.

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 – låsta 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. Klintbergs tekniska inventering överensstämmer i stort med de punktinsatser som Projekt Jakobsgårdarna valt att göra i det inledande skedet. Det finns en stor tilltro till extern expertis och Klintbergs inventering av området Jakobsgårdarna tyder på att en övergripande, teknisk inventering i längden kan vara lönsam. Ett dilemma är emellertid att energieffektivisering är ett komplext område och det kan uppstå ett beroendeförhållande mellan personal från kommunala bolag och inhyrda konsulter.

I exemplet Jakobsgårdarna blir det även 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.

Vaga och motstridiga beslut

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. Men om man minskar antalet lägenheter i området måste man även beakta 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 konflikt 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?

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 deras projekt. Tunabyggen ”äger” Projekt Jakobsgårdarna.

Även tidigare studier tydliggör betydelsen av det kan uppstå en dragkamp i utformningen av den praktiska politiken¹⁴⁷. Denna ambition att kontrollera och styra över hur en policyfråga

¹⁴⁷ Perman, *Från el till värme : en diskursanalytisk policystudie 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."

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. 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 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 idéspridning 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 eldsjäljar faller ifrån, kan samarbetsprojektet läggas åt sidan.

Tillämparens omgivning

I försöken att involvera de boende handlar det 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 uppfattar sig ha ett socialt ansvar för de boende i Borlänge. De ska sörja för ett boende med modesta hyror, och därmed billigt boende för de mest utsatta grupperna i samhället. Förutom att de även ska uppmuntra en minskad energianvändning. Det kom fram olika förslag 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.

Stig Montin beskriver utvecklingen i de svenska kommunerna som att gå från en servicedemokrati till ett medskaparsamhälle¹⁴⁸. 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

¹⁴⁸ Montin, "Från servicedemokrati mot ett medskapar-samhälle?."

aktörer till dialog, men de är återhållsamma när det kommer till kontakten med de boende och de uppfattar kontakten som komplicerad. Medskaparen tycks precis som vid brukarmedverkan eller föräldraengagemang i skolan vara nära knutet till svenskhet och social och ekonomisk resursstyrka. Montin betonar att medborgarens delaktighet motiveras mer av effektivitets skäl än demokratiargument, vilket även är fallet i i upprustningen av Jakobsgårdarna. Det blir speciellt tydligt i samband med energieffektiviseringsarbetet. Syftet med deltagandet förväntas leda till att den boende blir medveten om sin energianvändning, och att det i sin tur leder till mindre användning av värme och varmvatten.

I kommunens energi- och klimatstrategi är det fokus på fysisk förändring, alltså förändring av byggnader (klimatskal och uppvärmningssystem/källa). Kommunens medborgare ska, förevisat i strategin, ”uppfatta sig som en lokal världsmedborgare”. Man kan ställa sig frågan vad innebär det, och även hur vet man när blivit en? Adul Kakee och Marcus Johansson skriver om hur man i ett mångkulturellt Sverige kräver att man följer normer för att acceptera delaktighet. Deras förklaring är att ”svenska städer har en värdegrund i svensk etnisk homogenitet”¹⁴⁹. I ett mångkulturellt land uppstår ofta en segregering av olika etniska grupperingar. Med det följer ofta att bostadsområden blir utestängda från resten av samhället.¹⁵⁰ Delar av de boende i Jakobsgårna har icke utländsk bakgrund och delar har utländsk bakgrund. I vissa sammanhang uppfattas kulturella skillnader som ett problem. Och det kan förklaras av- vad det Kakee och Johansson beskriver - att en svensk norm dominerar. Samtidigt som det – om man följer diskursen i energi och klimatstrategin- kan det vara en fördel att arbeta med icke svenskfödda i en energi och klimatpolitisk kontext. De har en naturlig internationell koppling, och kanske ligger närmare att definieras som en global medborgare än en Borlänge född invånare i Jakobsgårdarna?

Det framkommer dock att inom projektet Jakobsgårdarna har kommunikationen mellan bostadsföretaget och olika invandrarföreningar varit begränsad. Den av regeringen tillsatta *Framtidskommissionen* betonar i en rapport från 2012 betydelsen av kommunikation och interaktion med föreningar vid integrering i det svenska samhället.¹⁵¹

¹⁴⁹ Elander, *Den motsägelsefulla staden : vardagsliv och urbana regimer*.s.107

¹⁵⁰ Elander och Ann-Chatrine, "Den motsägelsefulla staden."

¹⁵¹ Benny, Karin, och Sofia, "Somalier på arbetsmarknaden - har Sverige något att lära?."

Det kommunala bostadsbolagets omgivning består inte bara av människorna som bor i Jakobsgårdarna, utan även områdets faktiska fysiska omgivning. Tunabyggens (fysiska) omvärdeberoende blir tydligt när det uppdagas 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 objekt¹⁵².

¹⁵² jfr Lennqvist, "Våtmarkshistoria : Hjälmarens och Kvismarens stränder under 1800- och 1900-talen."

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?", 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*, 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.
- På Tapeten* nr 1-4 2009-2011, nr 1-2 2012
- 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."
- 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).
- Sannerstedt, Anders. "Implementering - Hur politiska beslut genomförs i praktiken,." I *Politik som organisation : förvaltningspolitikens grundproblem*, redigerad av Bo Rothstein, 296 s. 3. uppl. uppl. Stockholm: SNS förlag, 2001.
- 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?" *IACEEE*, 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.
- 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.
- 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
- www.tunabyggen.se
- www.lansstyrelsendalarna.se