

Stadsutveckling Jönköping

Identifiering och beskrivning
av arbetsprocesser



**DEN
GODA
STADEN**

Sammanfattning

Jönköpings kommun och stadsregion har under de senaste två decennierna ansetts vara pionjärer inom svensk stadsutveckling. I och med tillkomsten av A6 köpcentrum under mitten av 1980-talet startades ett aktivt arbete för att stärka attraktiviteten i Jönköping och dess stadskärna. Vid en historisk tillbakablick kan det konstateras att det strategiska arbetet förefallit ha haft en mycket stor betydelse för kommunens, såväl som för regionens, utveckling.

Den positiva befolkningsutvecklingen i regionen har fått drivkraft i flera faktorer som verkar ha samverkat och detta projekt har troligen spelat en betydelsefull roll i detta avseende. Högskolans utbyggnad från mitten av 1990-talet och framåt har exempelvis inneburit att fler studenter flyttat till Jönköping och bidragit till en starkare inflyttningsström jämfört med tidigare, och att fler människor vistas i stadskärnan.

Städerna har en vital roll för den moderna ekonomins funktion och fungerar som tillväxtmotorer. Urbanisering och städernas storlek samt kvalitativa egenskaper har växt i betydelse med avseende på städernas roll som motorer och katalysatorer för både regional och nationell utveckling. En kombination av skalekonomier och betydelsen av pris- och produktkonkurrens på service och tjänstemarknader, inte minst inom handeln, innebär att städer kan erbjuda lokaliseringsfördelar genom de s.k. agglomerationsekonomier som uppträder i städer och stadsregioner. Arbeten följer i stor utsträckning i spåren av människorna ("jobs follow people"). En stads storlek, täthet och mångfald har betydelse för såväl staden själv som dess omlands utveckling.

Denna studie syftar till att dokumentera fyra av de större projekt som genomförts i Jönköpings kommun de senaste två decennierna: (1) Stadskärneförnyelsen, (2)

Komfortpaketet, (3) Resecentrum och (4) Stadsbyggnadsvision 1.0. Avsikten är att kunna presentera en form av inventering av processer och tillvägagångssätt som använts i Jönköpings kommun under 1990- och 2000-talet och som syftat till att fysiskt såväl som innehållsmässigt förnya staden. Studien finansieras av projektet "Den goda staden" som genomförs i samverkan mellan Vägverket, Boverket och Banverket. Jönköping har varit en av tre medelstora städer som ingått i projektet "Den goda staden". Tillvägagångssättet som används i studien är att utifrån tillgängliga rapporter och dokumentation, samt att med hjälp av intervjuer med inblandade tjänstemän och beslutsfattare dokumentera det sätt på vilket arbetet bedrivits, i syfte att lyfta fram hur samverkan mellan olika aktörer gått till och för att belysa de arbetsmetoder och arbetsmodeller som använts i Jönköping för att praktiskt genomföra förnyelse.

Arbetet i Jönköping, som kan sägas ha haft en startpunkt i mitten av 1980-talet, innebar att betydelsen av att tillämpa en helhetssyn och "ta ett helhetsgrepp" för att förstärka ett fungerande centrum har växt fram. Arbetet i Jönköping har präglats av att involvera berörda aktörer, dela på finansiering och att se enskilda projektet utifrån en helhet. Under intervjuerna med de inblandade aktörerna framkom inga tecken på att eventuella modeller har använts för att strukturera upp processarbetet. Men i efterhand kan man applicera modeller med inriktning mot processledarskap som beskriver det arbete som genomförts. En viktig del av arbetet i Jönköping har varit inriktat mot att formulera och förmedla en "vision". Arbetet har i stor utsträckning präglats av personligt engagemang från ett antal kommunala tjänstemän, politiker och fastighetsägare samt näringsidkare. Man har delat en vision och tillsammans arbetat för att förverkliga den. Det utbredda samarbetet över organisations- och blockgränser bedömer vi vara en viktig framgångsfaktor tillsammans med enskilda individers engagemang.

INNEHÅLL

1 Inledning	4
2 Urbanisering, tillväxt och Jönköpings utveckling	5
2.1 Städernas betydelse för tillväxt och regional utveckling	5
3 Delprojekten	9
3.1 Stads kärneförnyelsen	9
3.2 Komfortpaketet	15
3.3 Resecentrum	18
3.4 Stadsbyggnadsvision 1.0	20
4 Process	28
4.1 Processledning och koppling till stadsförnyelse	28
4.2 En modell av visionsarbetet i Jönköping	29
4.3 Processarbete och processledning	30
5 Avslutning	33
Litteraturförteckning	35

1 Inledning

Jönköpings kommun och stadsregion har under omkring två decennier varit en av pionjärerna i Sverige vad gäller stadsutveckling och -förnyelse. Tillkomsten av A6-köpcentrum i mitten av 1980-talet kan sägas vara en startpunkt för ett mera aktivt arbete med inriktning mot att stärka attraktiviteten hos Jönköpings stadskärna. Detta arbete har sedan utvecklats vidare och kommit att även omfatta regionens övriga centrumbildningar. I en historisk tillbakablick kan vi konstatera att det finns ett begränsat antal större strategiska arbeten och projekt som genomförts som förefaller ha haft en stor betydelse för kommunens och regionens utveckling. Från mitten av 1990-talet och framåt finns exemplen i form av Stadsbyggnadsvision 1.0, Stadskärneförnyelsen, Komfortpaketet inriktat mot kollektivtrafik. För framtiden diskuteras en fortsättning genom projektet "Staden mellan sjöarna" eller Stadsbyggnadsvision 2.0. där förberedande seminarier och parallella uppdrag har inletts.

Under 1990-talet var regionen en av ett tiotal funktionella regioner (enligt NUTEK:s definition) i Sverige som växte befolkningsmässigt. Den positiva utvecklingen har fått drivkraft av flera olika faktorer som förefaller samverka och ovan nämnda projekt har sannolikt spelat betydelsefulla roller i detta avseende. Den kanske mest betydelsefulla faktorn bakom den positiva befolkningsutvecklingen under de senaste 10-20 åren är sannolikt Högskolans etablering i centrala Jönköping. Högskolans utbyggnad från mitten av 1990-talet och framåt har inneburit att fler studenter flyttat till Jönköping vilket bidragit dels till en starkare inflyttningsström jämfört med tidigare, dels att fler människor vistas i stadskärnan. Påfyllningen av yngre människor förefaller också ha haft betydelse för utbudsinriktningar bland butiker och servicenärings i stadskärnan.

Denna studie syftar till att dokumentera fyra av de större projekt som genomförts i Jönköping de senaste två decennierna: (1) Stadskärneförnyelsen, (2) Komfortpaketet, (3) Resecentrum och (4) Stadsbyggnadsvision 1.0. Avsikten är att kunna presentera en form av inventering av processer och tillvägagångssätt som använts i Jönköpings kommun under 1990- och 2000-talet som syftat till att fysiskt förnya staden. Studien finansieras av projektet "Den goda staden" som genomförs i samverkan mellan Vägverket, Boverket och Banverket. Jönköping har varit en av tre medelstora städer som ingått i projektet "Den goda staden".

Tillvägagångssättet som används i studien är att utifrån tillgängliga rapporter och dokumentation, samt att med hjälp av intervjuer med inblandade tjänstemän och beslutsfattare dokumentera det sätt på vilket arbetet bedrivits. Ambitionen är att kunna spegla den process som de olika projekten kan sägas ha kännetecknats av från idé-, utrednings- och planeringsstadierna till genomförande. Avsikten är således att dokumentera hur samverkan mellan olika aktörer gått till och att identifiera arbetsmetoder och arbetsmodeller som använts i Jönköping för att praktiskt genomföra förnyelse.

Arbetet med studien har bedrivits under en förhållandevis intensiv men i tiden begränsad period de första månaderna av 2007. Under januari och februari 2007 har ett 15-tal intervjuer genomförts som tillsammans med tillgängliga rapporter bildat underlag för studien. Tidsrestriktionen har inneburit att inte underlaget – främst intervjuerna – har kunnat bli mer omfattande. Författarna är medvetna om att detta eventuellt kan innebära en begränsning och att läsaren bör ha i åtanke att det sannolikt kan finnas fler perspektiv som andra personer som medverkat och berörts av projekten skulle ha lyft fram.

2 Urbanisering, tillväxt och Jönköpings utveckling

2.1 Städens betydelse för tillväxt och regional utveckling

Städerna har en vital roll för den moderna ekonomins funktion. Det förefaller som att urbanisering och städernas storlek samt kvalitativa egenskaper har växt i betydelse med avseende på städernas roll som motorer och katalysatorer för både regional och nationell utveckling. Ett förhållandevis enkelt sätt att förklara utveckling kan utgå från det sätt som service och kunskapsamhället växt sig starkare. De privata service- och tjänstenäringarna svarar för omkring hälften av alla jobb i den svenska ekonomin. När vi sedan lägger till offentliga tjänster och servicenäringar motsvarar den samlade service och tjänstesektorn omkring tre fjärdedelar av arbetsmarknaden. En viktig skillnad mellan tillverkningsindustrin och service- och tjänstenäringarna är beroendet av möten mellan slutlig konsument och producent. En hög andel av service- och tjänstenäringarnas produktion förutsätter en direkt kontakt mellan producent och konsument. Inte minst i de fall konsumtionen är någon form av upplevelse, konsultation eller dylikt. En måltid eller teaterföreställning kan svårigen konsumeras på distans utan måste ske på samma plats som produktionen äger rum. Detta skiljer service- och tjänstenäringar från produktion av varor som är lagringsbara och som utan problem kan transporteras från produktionsställe till försäljningsställe och sedan till konsument.

Kombinationen av skalekonomier och betydelsen av pris och produktkonkurrens på service och tjänstemarknader, inte minst inom handeln, innebär att städer kan erbjuda lokaliseringsfördelar genom de s.k. agglomerationsekonomier som uppträder i städer och stadsregioner. En förutsättning för många företag för att de ska kunna erbjuda låga – konkurrenskraftiga – priser är att de måste kunna sälja en förhållandevis stor volym produkter som de fasta kostnaderna kan fördelas på. Realiserande av sådana skalekonomier förutsätter således många gånger närhet till stora marknader med många konsumenter. Tillgängligheten till konsumenter och köpkraft kan sägas vara marknadens potential som kan härledas med avseende på det lokala och regionala infrastrukturkapitalet och vilken närhet som detsamma erbjuder mellan konsumenter och producenter/säljställen. Mot denna bakgrund kan ett perspektiv av en regions ekonomiska attraktivitet vara dess storlek, täthet och mångfald eller grad av diversifiering. Det

senare kan kopplas samman med en regional marknads möjligheter att tillfredsställa många smakinriktningar.

En viktig utgångspunkt för att kunna placera in en region som Jönköping i förhållande till den allmänna utvecklingen i ekonomin är också den pågående processen med regionsförstoring som ny infrastruktur för transporter bidrar till. Regionsförstoringen är inget nytt fenomen utan snarare något som pågått under lång tid i Sverige och internationellt. Den praktiska innebörden av regionsförstoring kan sägas vara att tidsavståndet krymper i takt med att vägar och andra medel för kommunikation förbättras. Detta innebär att närområden växer som på olika sätt influerar människor och företag, dvs. att lokala marknader alltmer integreras. Människor kan exempelvis med en given tidsbudget färdas längre avstånd mellan bostäder och arbetsplatser, studieplatser eller utbudsställen för service och tjänster.

Arbeten följer i stor utsträckning i spåren av människorna ("jobs follow people") vilket enkelt kan förklaras genom att nettotillväxten av jobb på arbetsmarknaden i princip helt återfinns inom privata tjänste- och servicenäringar. Denna utveckling har i princip varat sedan början av 1990-talet i Sverige och framåt. Just genom att tjänste- och servicenäringarna som regel är mycket beroende av tillgänglighet till köpkraft (som skapas av befolkning med inkomster) är det naturligt att nya arbeten växer fram när befolkningen ökar. I tidigare faser under industrialiseringen var dragningskraften i stor utsträckning den omvända, dvs. att tillverkande företag etablerades i städerna som sedan lockade in befolkningen och arbetskraften från landsbygden.

Städerna fyller också en viktig funktion genom att utgöra plattformar för nya kreativa idéer som ofta växer fram i möten mellan människor. I städerna finns täthet av företag, människor och aktiviteter som genom sina olika former av mötesplatser tillsammans bidrar till innovationer, överspillning av kunskaper och erbjuder avsättningsmarknader för nya produkter.

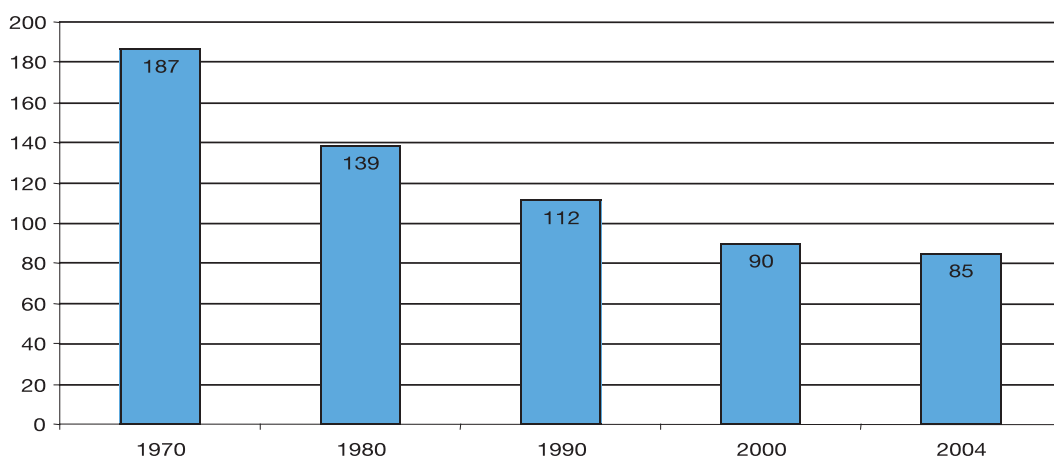
Jönköpingsregionens utveckling bör därmed ses i förhållande till omvärldens utveckling. Regionens geografiska läge är också väsentligt att uppmärksamma, inte minst att avståndet till städer av jämförbar storlek är omkring 100 kilometer eller mer. Detta innebär att det inom en snävare radie inte finns någon konkurrerande

stad av motsvarande storlek, vilket bidrar till att Jönköping på ett naturligt sätt kan "dominera" regionen som den naturligt starkaste marknadsplatsen för många företag.

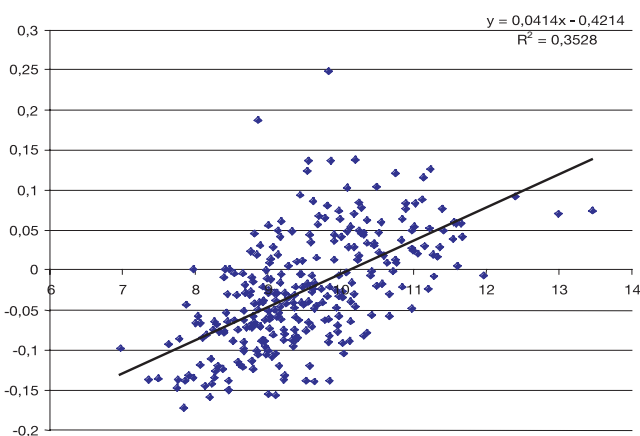
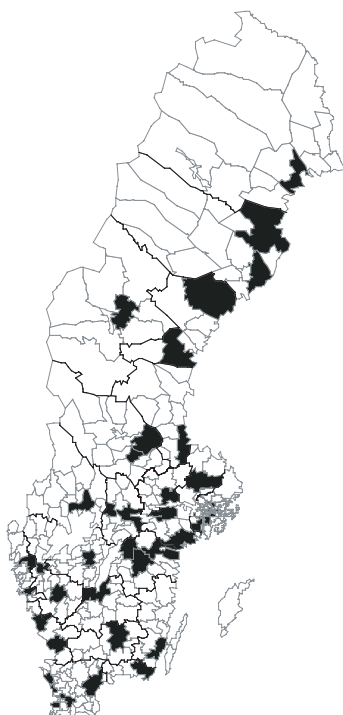
Statistiska centralbyrån (SCB) och NUTEK har under en längre tid arbetat med definitioner av lokala arbetsmarknadsregioner som bland annat bestäms av pendlingsutbyten mellan kommuner. Med detta perspektiv är det integrationen på arbetsmarknaden som bestämmer hur Sverige indelas i olika funktionella regioner. Med SCB:s definition av funktionella regioner finner vi att antalet regioner som Sverige indelas i har minskat från 187 år 1970 till 85 år 2004. Detta visar tydligt hur regionsförstoringen har framskridit de senaste drygt 30 åren (figur 2.1 nedan).

Regionsförstoringen och den över tiden tilltagande geografiska integrationen visar ett förhållandevis entydigt mönster, dvs. att utvecklingen går i riktning mot allt färre, men geografiskt större, funktionella regioner.

Resonemanget - som utgår från teorin inom den s.k. "nya ekonomiska geografin" - innebär att en stads storlek, täthet och mångfald har betydelse för såväl staden själv som dess omlands utveckling. Om vi ser till sambandet mellan storlek på stad/tätort och befolkningsutveckling under 1990-talet (senaste offentligt tillgängliga data över tätorters storlek i Sverige är från 2000) finner vi att en kritisk nivå för tätortsstorlek att driva en positiv befolkningsutveckling är omkring 20 000 - 25 000 invånare. I analysen låter vi storleken på den största tätorten i var och en av Sveriges kommuner förklara befolkningsförändringen mellan år 1990 och 2000 och vi utgår från tätorternas storlek år 1990. Sambandet visas i grafen nedan i figur 2.2 där en logaritmisk skala används.



Figur 2.1 Antal lokala arbetsmarknadsregioner enligt SCB:s definition. Källa: SCB.



Figur 2.2 Tätorternas och städernas storlek och befolkningstillväxt i kommuner 1990-2000. Källa: egna beräkningar.

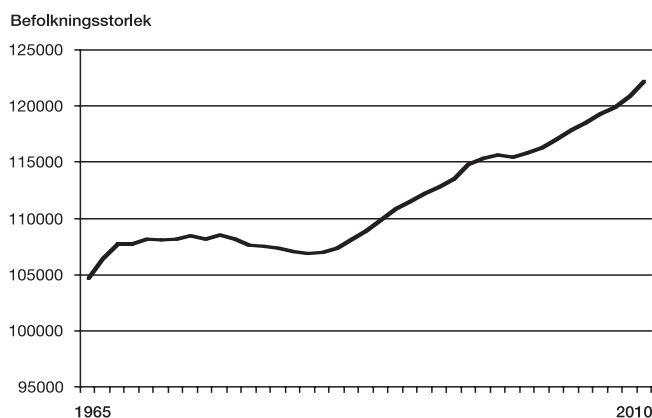
Som framgår av kartan som visas i figur 2.2 är det ett begränsat antal av Sveriges kommuner som uppnår den kritiska gränsen av storlek på största tätort. Mindre kommuner som har närhet och hög grad av tillgänglighet till större tätort/stad i grannkommun (-er) erhåller naturligt en tillväxkraft från regionen i övrigt som de kan utnyttja. Problemen finns snarare i de mindre kommuner som saknar närhet till större städer/tätorter.

Även om inte storleken på den största staden/tätorten förmår att ensamt förklara befolkningsutvecklingen kan vi ändå konstatera att den kritiska nivån är ganska hög. Vi kan uttrycka detta på ett annat sätt: det finns i Sverige uppskattningsvis omkring 40 kommuner som har städer av sådan storlek att de på ett självförstärkande sätt kan förväntas driva sin egen befolkningsutveckling. Av dessa återfinns ett flertal i Stockholmsregionen.

En blick i backspegeln visar att långt ifrån alla regioner har varit framgångsrika. Ser man till den geografiska fördelningen av befolkningstillväxt och köpkraftstillväxt faller den i stor utsträckning samman med de nationella nätverken för kommunikationer. I princip har utvecklingen under det senaste decenniet varit starkast i regioner med närhet till E4- och E6-korridorerna, samt de städer som har haft universitet och högskolor. Infrastrukturkapitalet framstår med andra ord som en väsentlig faktor, tillsammans med kunskapsproduktion, för regional utveckling.

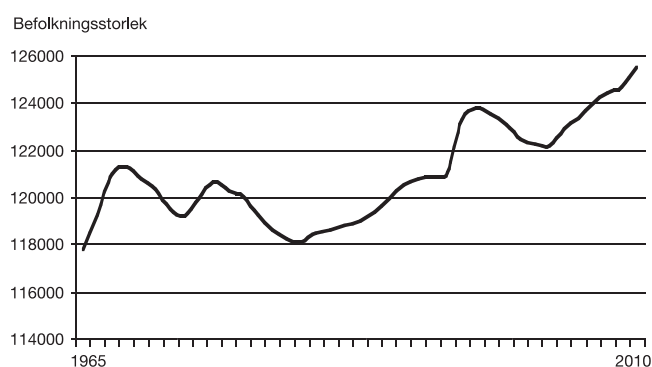
2.2 Utvecklingen i Jönköping – Handel som en källa till tillväxt

Utvecklingen i Jönköpings kommun har framförallt varit stark de senaste ca 20 åren, åtminstone om vi ser till befolkningstillväxten. Under 1970-talet och fram till mitten av 1980-talet låg befolkningsstorleken på en ganska fast nivå omkring 107 000 – 108 000 invånare. Under 1980-talets första hälft minskade befolkning och utvecklingen under denna period måste i allmänna termer betecknas som förhållandevis svag. Från mitten av 1980-talet och framåt har befolkningen ökat samtliga år, förutom 1996-97. Den starka befolkningsutvecklingen de senaste 20 åren har flera förklaringar både i form av invandring och av utbyggnad av högskolan som inneburit fler inflyttade unga personer (se figur 2.3).



Figur 2.3 Befolkningsstorlek i Jönköpings kommun 1968 – 2006. Källa: SCB.

I takt med att Jönköping och hela regionen växte befolkningsmässigt från mitten av 1980-talet och framåt har också den regionala köpkraften växt. Detta har inneburit att det funnits goda förutsättningar för en positiv utveckling av marknader för service och tjänster, inte minst handel. Studier som gjordes under första hälften och mitten av 1980-talet visade att jönköpingsborna i stor utsträckning åkte till andra orter för att tillfredsställa sin efterfrågan. Jönköping hade under denna tid en förhållandevis låg omsättning på marknader för framförallt sällanköpsvaror, givet kommunens storlek. Kommunen "tappade" då köpkraft till andra kommuner och regioner. En tolkning som gjordes var att det befintliga utbudet inte förmådde att tillfredsställa den stora köpkraft som fanns i regionen. Utifrån bland annat dessa konstateranden byggdes A6-köpcentrum som invigdes 1987. Genom A6-köpcentrum fick Jönköpingsregionen ett utbudstillskott som medverkade till att stimulera handeln i Jönköping.



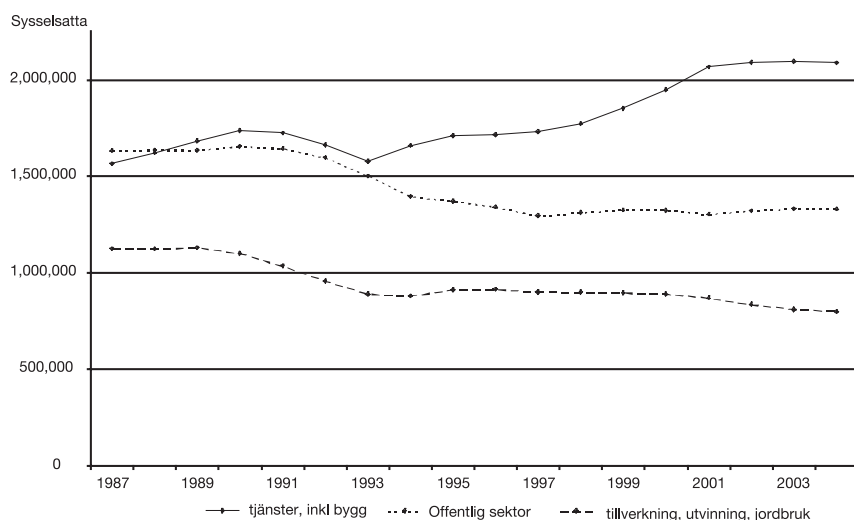
Figur 2.4 Jämförande befolkningsstorlek i Norrköpings kommun 1968 – 2006. Källa: SCB.

Färdigställandet av A6-köpcentrum var en viktig del i Jönköpings utveckling och regionens attraktivitet, men samtidigt innebar det att handeln i Jönköpings centrala delar mötte en ny konkurrens. En effekt av denna konkurrens var att lönsamheten reducerades i ett förhållandevis stort antal butiker i centrala Jönköping, vilket innebar konkurser och även vakanta lokaler. Å ena

sidan drabbades enskilda företag, fastighetsägare och butiksinnehavare av ekonomiska problem, å andra sidan kan detta fenomen ses som en dynamisk kraft som möjliggjorde en förnyelse av lokalanvändning och tillkommande utbud. Eftersom effekterna var relativt omfattande togs initiativ för att stärka stadskärnan och dess attraktivitet/dragningskraft. Ett syfte var att åter göra centrum till den naturliga mötesplatsen. Sedan början av 1990-talet har utvecklingen och förnyelsen av stadskärnan varit ett pågående projekt.

Handeln har inte alltid setts som en tillväxtplattform. Snarare har sektorn många gånger mötts med olika former av skepsis och många har menat att handel framförallt är en form av "nollsummespel" där vinnare och förlorare alltid tar ut varandra. Traditionellt har tillverkningssektorn setts som tillväxtstimulerande vilket länge präglade den keynesianska makropolitiken som bedrevs i Sverige under decennierna efter andra världskriget. Detta synsätt har numera förändrats och på den regionala och lokala nivån framstår den ekonomiska tillväxtens koppling till befolkningsutveckling som mer självklar.

Utifrån intervjuerna som vi genomfört bekräftas att handeln förefaller ha haft en stor betydelse i samband med rekrytering av arbetskraft till industrierna, och som uttryckts i intervjuerna "Idag flyttar man inte till en stad om man inte tycker att den är tillräckligt intressant" (Inger Molin). I samband med att de första insatserna genomfördes med att förbättra den fysiska miljön i Jönköpings stadskärna gjordes vissa översikter av effekterna. En summering av det första året efter den första stadsförnyelsen på 1990-talet visade att handeln i området hade i princip hämtat tillbaka de 25 procent som tidigare förlorats i och med öppnandet av A6-köpcentrum. Samtidigt hade A6-köpcentrum också fortsatt att öka sin omsättning vilket kunnat ske genom en total expansion av marknaderna för handel i Jönköping.



Figur 2.5 Sysselsättning inom tillverkningsindustri, privata tjänstenärings och offentlig sektor 1987-2004.

Totalt sett har Jönköpingsregionen i detta perspektiv kunnat bli en vinnare med en stark utveckling av framförallt sällanköpsvaror de senaste två decennierna. Ann Mari Nilsson säger: "Processen föddes ur en kris, och ur denna kunde man hitta något som var bättre".

Under restaureringen av Västra centrum framhölls sedan i större utsträckning än tidigare betydelsen av att tillämpa en helhetssyn och "ta ett helhetsgrepp" för att förstärka ett fungerande centrum. Det stora målet blev därför att binda samman de två delarna av centrum för att skapa ett sammanhängande vardagsrum för alla i Jönköping. Detta mynnade ut i Stadsbyggnadsvision 1.0.

Startögonblicket för detta arbetssätt - att involvera berörda aktörer, dela på finansiering och att se projektet utifrån en helhet - kan åtminstone spåras tillbaka till de projekt och insatser som initierades i början av 1990-talet. Det har senare använts i mer eller mindre utvecklade former i de olika projekten som följt under 1990- och 2000-talen och finns med delprojekten Komfortpaketet, Resecentrum och slutligen Stadsbyggnadsvision 1.0.

Vi kan också konstatera att det också tidigare gjorts försök med stadsförnyelse, men att dessa försök inte har varit lika omfattande. Dessa tidigare initiativ kan mer liknas vid samarbeten mellan köpmän och kommun, snarare än samordnade projekt för stadsförnyelse. Ett sådant samarbete genomfördes under namnet "Cityligan". Men så länge "hotet utifrån" inte blev för stort, som A6 sedan blev, var engagemanget också mer begränsat. Inga radikala förändringar genomfördes utan man samordnade mindre projekt såsom öppettider, otillräckligt med parkeringsplatser och p-skivan etc.

Som visas i figur 2.5 har sysselsättningen inom tillverkningsindustrin upplevt en stadig nedgång under de senaste decennierna, med en än kraftigare reduktion i samband med krisåren i början av 1990-talet, för att senare plana ut något. Inom de privata tjänstenäringsna har det skett en tillväxt med ca 500 000 sysselsatta under det senaste decenniet. Tillväxten av sysselsatta inom den offentliga sektorn reduceras i samband med krisåren, men ligger därefter på en stabil nivå med omkring 1,2 - 1,3 miljoner sysselsatta.

3 Delprojekten

Det arbete vi i denna studie koncentrerar oss på med avseende på att utveckla Jönköpings stadskärna och stärka dess attraktionskraft startade under 1980-talet och fortsätter sedan under 1990-talet och har successivt byggts vidare under 2000-talet. Arbetet har bedrivits i delprojekt och formar tillsammans en vision som uttrycks i olika kommunala dokument om att stärka och värna om staden och dess utveckling. Alla delprojekt har kopplingar till varandra och är även födda ur varandra, vilket gör att vi kan tala om en process. Vi har under arbetets gång haft ambitionen om att kunna identifiera och karaktärisera det sätt som arbetet växt fram under årens lopp. Det sätt som vi tolkar att processen kan beskrivas på sammanfattas nedan och baseras på intervjuer med de inblandade.

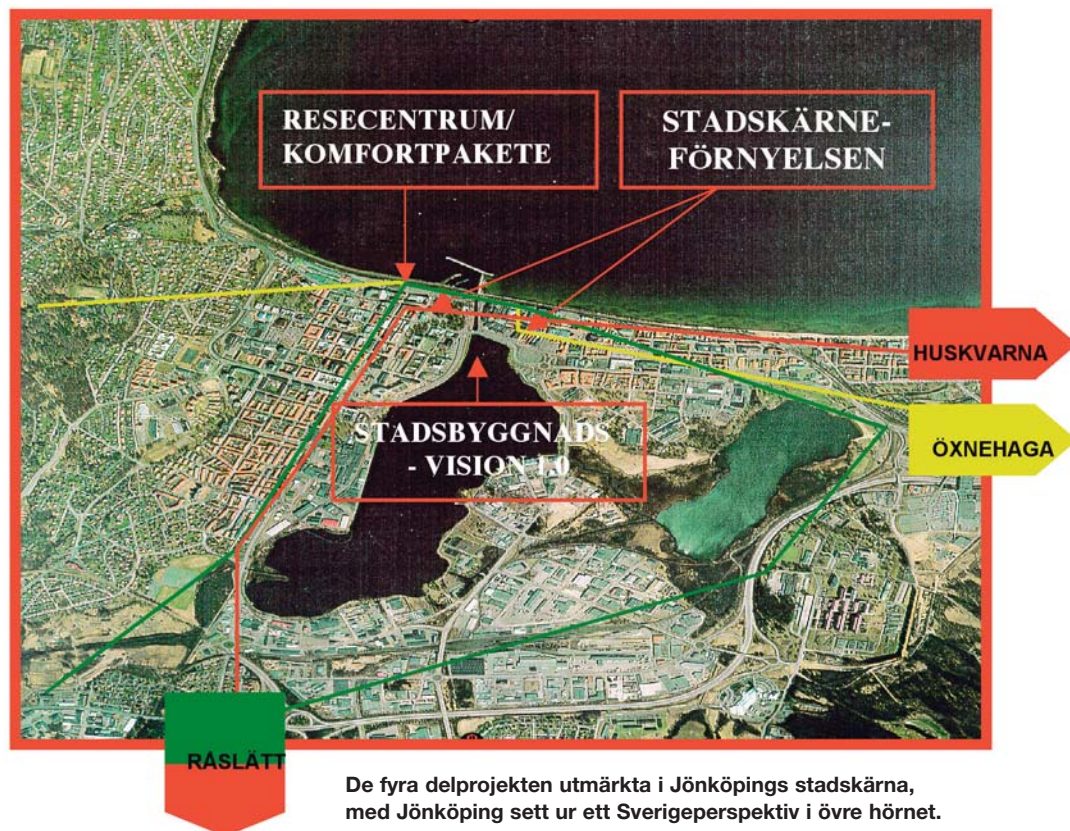
Ett förhållande som läsaren bör uppmärksamma är att stadskärnan i Jönköping är delad i två delar: Öster och Väster. De båda centrumdelarna skiljs av en kanal och en park och gångavståndet är ca 250 - 300 meter mellan de båda kommersiella distrikten.



3.1 Stadskärneförnyelsen

Vår utgångspunkt fastställer vi till mitten av 1980-talet och startpunkten vi använder oss av är ett första och viktigt steg i processen för stadskärneförnyelsen i Jönköping som kan härledas till 1984, då försvaret fattade sitt beslut att lägga ned A6 artilleriregemente strax utanför staden. Beslutet innebar att ett antal arbetstillfällen skulle försvinna, både inom regementet men också den kringsservice som vanligen finns runt en arbetsplats av den storleken. Vid denna tidpunkt fanns emellertid entreprenörer och investerare som såg möjligheter i de frigjorda lokaler som regementets nedläggning skulle innebära och idén att etablera ett köpcentrum föddes.

Den här delen av processen gick väldigt fort. Kommunen blev involverad av entreprenörerna och fick köpa byggnaderna och marken som hörde till regementet till ett förmånligt pris. Detta kom att ses som en kompensation till lokalsamhället för de förlorade arbetstillfällena i och med nedläggningen. Också Vägverket involverades i projektet genom att E4 flyttades till sin nuvarande sträckning, vilket gör att



De fyra delprojekten utmärkta i Jönköpings stadskärna, med Jönköping sett ur ett Sverigeperspektiv i övre hörnet.



Vy över Jönköpings stadskärna med köpcentrumet A6 i förgrunden.

köpcentrumet delas av motorvägen samtidigt som dess tillgänglighet med avseende på bilburna kunder är god. Infrastrukturinvesteringen bidrog till att skapa en hög genomströmning av trafik och göra köpcentrumet lättåtkomligt för besökare. Köpcentrumet A6 stod färdigt våren 1987. Den köpkraft som A6 kom att dra till sig var sannolikt en bidragande orsak till regionens positiva ekonomiska utveckling, åtminstone sammanfaller den i tiden med att Jönköpings kommun får en starkare befolkningsutveckling. Den starkare tillväxttrenden för befolkningen kan ur statistiken märkas några år tidigare än A6-öppnande, men utbyggnaden av handelsutbudet betydde sannolikt att denna utveckling fick extra näring.

"Ett antal initiativtagande entreprenörer kom med förslaget att bygga ett köpcenter på platsen."

Per Larsson, f.d. kommunalråd (s)

Öppnandet av A6 ledde också till negativa ekonomiska påföljder. Butikerna i de centrala delarna av Jönköping hade tidigare inte utsatts för en dylik konkurrens. I samband med öppnandet av köpcentrumet minskade omsättningen i stadskärnan med uppskattningsvis 20 - 25 procent. Detta resulterade i stängda affärer,

övergivna lokaler och att färre människor vistades i stadskärnan jämfört med tidigare, dvs. marknadspotentialen reducerades eftersom efterfrågan flyttade från stadskärnan till A6-köpcentrum. Lennart Nilforsen, kommunalråd (m) vid tillfället säger sig ha haft en förståelse för att detta scenario skulle kunna utspela sig, men att utvecklingen också kunde ses som vitaliserande och att stadskärnan i ett längre tidsperspektiv ökat sin attraktivitet. Den skarpare konkurrensen innebar ett större engagemang och ett intresse för att utveckla stadskärnan hos både näringsidkare/butiksinnehavare och fastighetsägare.

"Nedgången på Öster såg jag som något övergående. När konkurrensen ökade fick stan skärpa sig och handeln blev därigenom bättre."

*Lennart Nilforsen, Fastighetsägare,
f.d. kommunalråd (m)*

"Så länge hotet utifrån, som A6 blev, inte fanns var engagemanget inte tillräckligt stort."

Bertil Gustafsson, f.d. Stadsbyggnadsdirektör

Det uppstod en helt ny situation. Under 60- och 70-talen fanns inte samma konkurrens; det fanns ett begränsat antal handlare och alternativa utbudsställen. Med öppnandet av A6 uppstod en konkurrenssituation. Man pratade om en domedagsstämning bland de centrala delarna och radikala förändringar efterfrågades och krävdes för att detta mönster skulle brytas.

”Det rådde en domedagsstämning på stan.”

Bertil Gustafsson, f.d. Stadsbyggnadsdirektör

”Man började inse att varje handlare kan göra mycket, men kan inte göra allt. Det handlar om att ta ett större grepp och om att samarbeta och samverka.”

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

”Processen föddes ur en kris, och ur denna kris kunde man hitta något som var bättre. Unikt.”

Acko Ankarberg, kommunstyrelsens ordf. (kd)

Efter ett omdiskuterat godkännande av kommunen att genomföra byggnationen av köpcentret A6, och de ekonomiska påföljder som drabbade de centrala delarna av Jönköping därav, fanns det dock en nervositet över att påbörja ett byggande. Det fanns ett visst motstånd gentemot politikerna från allmänheten. Men allmänheten krävde också en förändring av situationen på Öster. Ur chocken som den nya situationen innebar växte viljan fram att ta tag i situationen och arbeta för en förnyelse av stadskärnan.

”Att dela på finansieringen leder till att varje aktör känner ett ansvar för att tillsammans föra en utvecklande strategi. Alla aktörer tjänar på att Jönköping växer och utvecklas. Företag vill då etablera sig, vilket i sin tur skapar arbetstillfällen. Allt hänger ihop.”

Ann Mari Nilsson, kommunalråd (c)

En ömsesidig vinst genom att samarbeta med andra parter med ekonomiskt intresse i området identifierades. Kommunens politiska ledning och ansvariga tjänstemän tog därför initiativ till ett förnyelsearbete tillsammans med fastighetsägarna på Öster. Dessa i sin

tur tog kontakt med köpmännen i området och en samlad diskussion inleddes i syfte att finna lösningar. Denna samverkan var en förutsättning för att projektet skulle genomföras, då ingen isolerad aktör hade kunnat stå för de nödvändiga förändringarna.

Arbetsättet var för svenska förhållanden något av en ny företeelse och Jönköping blev pionjär genom att blanda in alla berörda parter. Kommunen samarbetade med företag som hade vinstintresse av en förbättrad situation vid en stadskärneförnyelse på ett nytt sätt. Kommunen har alltid varit ledare för processen, men redan i ett tidigt skede drev samtliga aktörer på utvecklingen och samarbetet. Arbetsättet föddes ur omständigheten att alla aktörer upplevde problem med den dåvarande situationen och ville ha en förändring. Detta var en viktig näring för arbetet – som en kris många gånger kan vara – tillsammans med enskilda personers och entreprenörers engagemang. Ett förhållandevis brett och öppet arbetsätt med många involverade parter har också lyfts fram som viktiga egenskaper för arbetets förutsättningar.

”Den här metoden och att inte säga stopp och belägg – inte möta med byråkrati – utan att identifiera problemet, samla alla parter och sedan diskutera vad man kan göra gemensamt, de är framgångsfaktorer. Det låter ganska enkelt, men det har varit ganska ovanligt.”

Acko Ankarberg, Kommunstyrelsens ordf. (kd)

Även när problemet sedan diskuterades mellan inblandade aktörer var tanke- och angreppssätt förhållandevis unikt för den aktuella tidsperioden. När ett befintligt problem hade identifierats, betraktades det inte som ett enskilt problem eller en viss typ av problem, exempelvis ”ett parkeringsproblem” där den ökade efterfrågan av parkering för bilen behövde lösas. Det betraktades istället som ett problem i en helhetsbild, och man fokuserade istället på att lösa problemet med biltrafik i staden och allt vad det för med sig, med människan och hennes behov som utgångspunkt. Inblandade i processen poängterar alla denna framgångsfaktor.

Frågeställningar såsom ”Vad kan vi ihop åstadkomma för att staden ska bli attraktiv, näringsidkare ska etablera sig, vad kan vi göra utifrån olika parter?” behandlades.

"Man kan öppna upp och göra något ihop och de som är aktiva vet kanske bäst vad som är av betydelse."

Ann Mari Nilsson, kommunalråd (c)

"När tjänstemännen samlade alla, med politiskt stöd att göra så, blev det naturligt att alla blev en del av processen."

Acko Ankarberg, Kommunstyrelsens ordf. (kd)

Alla var mer eller mindre vana vid att man arbetade i s.k. "stuprör" och att man fick klara sig själv. Men när tjänstemännen samlade alla, med politiskt stöd att göra så, blev det naturligt att alla blev en del av processen. Kommunen deltog med pengar, men alla inblandade var tvungna engagera sig.

Den fysiska idén för ombyggnationen av Östra centrum uppkom hos dåvarande stadsbyggnadsdirektör Bertil Gustafsson och projektledare Leif Öhman på stadsbyggnadskontoret i Jönköping. Tjänstemännen på stadsbyggnadskontoret tog fram en idé till förändringar, vilken förankrades hos politiker, fastighetsägare och handel. Politikerna fattade senare beslut om genomförande. Det som var mest kontroversiellt var att kommunen kom överens med fastighetsägarna om att dela på finansieringen, vilket aldrig hade skett tidigare på motsvarande sätt. Delat engagemang och delad finansiering har därefter tillämpats genom hela förnyelseprocessen i Jönköping.

"En fungerande kollektivtrafik kräver en fungerande stadskärna, medan det bästa för en stadskärna är en fungerande kollektivtrafik."

Bertil Gustafsson, f.d. stadsbyggnadsdirektör

Ett omfattande förarbete påbörjades. Enligt mätningar som gjordes passerade 1 200 bussar den dåvarande bussgatan Östra Storgatan varje dag, samtidigt som 40 000 personer rörde sig i området. För att kunna påbörja arbetet med att utveckla de centrala delarna ansågs det nödvändigt att flytta såväl bussarna som bilarna från de centrala kvarteren utmed Östra Storgatan. Vad brukar kalla en SWOT - analys genomfördes för att identifiera för- och nackdelar med de blivande förändringarna. Vid den här tiden kallade man dessa studier emellertid för idéskrifter och de presenterades för inblandade parter. Redan på idéstadiet utträttades s.k. parallella uppdrag med olika inriktning för att få olika idéer som underlag för diskussion och för att starta processen.



Gågatan i Östra centrum.

Medvetna åtgärder utfördes för att jämna ut obalansen mellan den externa handeln på A6 och den interna i de centrala delarna av Jönköping. Det blev självklart att investera kommunala medel i att utreda handeln i området och hur den skulle påverkas av ombyggnationen. Den påverkas inte bara av externa företeelser utanför stadskärnan utan även av nyetableringar inom kärnan. Också balansen mellan människor övervägdes. Målet var att bygga en attraktiv stadskärna och en sådan måste befolkas under dygnets alla timmar. Man ska kunna bo, leva, arbeta och roa sig i stadskärnan och den måste alltså innehålla både bostäder och butiker, och den måste därutöver också kunna erbjuda upplevelser, för att en stadskärna ska upplevas som attraktiv.

"I en attraktiv stad ska det hända något, det måste finnas en täthet som bjuder på upplevelser. Annars är det ingen attraktiv stad."

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

Genom visualisering har tjänstemännen haft möjlighet att beskriva sin process och det tänkta resultatet. Visualiseringen har använts som riktlinjer för hur det färdiga resultatet skulle komma att se ut; det fysiska resultatet kunde sedan skilja sig något från den ursprungliga idén.

Liksom vid övriga delprojekt inom förnyelsearbetet i Jönköping, påbörjades arbetet med hjälp av parallella uppdrag, vilket innebar att flertalet utomstående konsultföretag anlitas för att komma med idéer till en lösning i området. Fördelen med detta är att kommunen sedan kan använda alla dessa idéer och plocka det bästa ur varje och använda fritt, eftersom man äger alla förslagen. Detta ger ett brett arbetsunderlag. Helena Agerman har varit viktig här.

Visualisering och idéskisser kring det kommande projektet och dess idéer har spelat en avgörande roll i arbetet och det har satsats stora mängder kommunala medel för att genomföra dessa idéstudier. Det breda arbetet med analyser har sannolikt också bidragit till att underlätta för olika politikområden ("stuprör") att kunna åstadkomma synergieffekter som tillsammans kunde bidra till att stimulera utvecklingen.

Vid diskussionen med alla aktörer blev man efterhand eniga om att skapa en mer tillgänglig och attraktiv miljö i området, genom att låta bygga om Östra centrum. Den livligt trafikerade gata som var i centrum av området skulle göras om till gågata, liksom angränsande gator i området, vilket resulterade i att kollektivtrafiken och dess bussar måste ges en ny sträckning.

Genom förutsättningen som flytten var, startade projektet med ett meningsutbyte mellan å ena sidan kommunen och stadsbyggnadskontoret som såg nödvändigheten med flytten, och å andra sidan Länstrafiken och köpmännen, som såg ett ekonomiskt förhinder. I det här skedet drev politikerna på, med motiveringen att de hade mandat att genomföra förändringarna, som var en förutsättning för att kunna färdigställa stadskärneförnyelsen, men också en förutsättning för fortsatt förnyande arbete i Jönköping.

"Bussnätet flyttades inte bara för att bussnätet skulle bli bättre utan även för att stan skulle bli bättre."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

Kollektivtrafiken fick en ny linjesträckning i juni 1991, vilket blev det första steget i förverkligandet av ombyggnationen i Jönköping. Den fysiska förnyelsen i Östra centrum med anpassning till gågatumiljöer blev klar i november 1991. Den långa processen med stadskärneutveckling i Jönköping hade därmed också startat. Fyra år senare – 1995 – efter det att åtgärderna i Östra centrum stod färdigt startade ombyggnaden av Västra centrum, också detta i samråd med de fastighetsägare som fanns i området. Förutsättningarna för denna del av centrum var annorlunda mot de man hade ställt inför fyra år tidigare. Västra centrum hade inte tagit skada i samma omfattning som Öster vid den ekonomiska nedgången, pga. dess karaktär med färre handelsaktörer. Västra centrum var (och är) mer orienterat mot restauranger, nöjen och mindre mot handel. Det underliggande beslutet att förändra och utveckla de båda centrumdelarna (Öster och Väster) har motiverats med respektive specialisering och att dess verksamheter ska fungera väl.

Med detta som bakgrund blev det t.ex. aldrig aktuellt att avleda biltrafik från området och göra en gågata, såsom man tidigare gjorde vid restaureringen av Öster. Man koncentrerade sig istället på att göra området och gatorna mer tillgängliga, med fotgängare och deras säkerhet i fokus för utformningen, samtidigt som bilar och bussar finns kvar på gatorna.

"Man måste utgå från att verksamheten ska fungera när man bygger om."

Bertil Gustafsson, f.d. stadsbyggnadsdirektör



Vy över Barnarpsgatan i Västra centrum.

Fram till mitten av 1980-talet fanns och lasarettet Västra Klinikerna på centrala Väster. Sjukhuset flyttades till Ryhov vid ungefär samma tid (1988) som A6-köpcentrum etablerades. Flytten av det centrala lasarettet innebar att ytor frigjordes för ny användning. I de aktuella kvarteren har bostäder byggts och de gamla sjukhusmiljöerna har byggts om och idag inryms i dessa fastigheter kontor och företagshotellet/inkubatorn "Science Park". Sjukhuset var en stor källa till köpkraft på Väster och när detta flyttades sjönk den ekonomiska aktiviteten i området tillfälligt, en effekt som inte kom från påverkan av A6. Men då bostäderna stod färdiga ökade aktiviteten åter igen. Effekterna av detta har inte utretts mer ingående.

En fas i den fysiska förnyelsen och byggandet i stadskärnan var nu slutfört. Men A6:s kraftiga påverkan på stadens kommersiella liv krävde ytterligare förändringar och förändringar som gick längre än att bara förändra den fysiska miljön för att skapa förutsättningar för handel. Det krävdes också en organisation för att arbeta vidare med att stärka stadskärnans attraktivitet och konkurrenskraft som miljö för handel. En mer utvecklad form av stadskärneledning enligt internationella förebilder lyftes fram som en eftersträvsvärd modell. Vid den här tidpunkten – 1994 – etablerades PÅ STAN AB som ett företag med uppgiften att fungera som ett verktyg för centrumledning. Företaget kan liknas vid en

gränsöverskridande organisation som uppmuntrar och arbetar för att utveckla gemensamma intressen rörande handel och stadskärnans utveckling och för att stimulera en gynnsam utveckling av centrala Jönköping. Exempel på arbetsuppgifter är marknadsföring av de centrala delarna, att samla handlare, fastighetsägare och kommunen i ett gemensamt forum, mm.

Vid en historisk tillbakablick förekom sammanträden mellan kommunen, fastighetsägare och köpmän, som på kommunens initiativ samlades, men det fanns ingen mer organiserad samverkan och ingen regelbunden aktivitet dem emellan innan PÅ STAN AB bildades. Det fanns tidigare två företagarföreningar verksamma på Öster respektive Väster. Det var på kommunens initiativ som dessa två organisationer ombildades till ett aktiebolag med tre ägare; Jönköpings kommun, fastighetsägare och Jönköpings Köpmannaförening. PÅ STAN AB är därmed ett resultat av det samarbete som uppstått mellan fastighetsägarna under processens första del och målet var att skapa ett gemensamt företag som skötte driften. Liknande samarbeten finns nu i de flesta kommuner, men Jönköping var i detta avseende tidiga med att skapa den typen av bolag för samarbete kring centrumutveckling.



Området mellan Östra och Västra centrum rustades upp för att binda ihop de två delarna.

Det är av stor betydelse för utvecklingen av stadskärnan att ha ett samordnande organ. Konstellationen kan se olika ut. Det är viktigt att kommunen, fastighetsägarna och köpmännen är engagerade i en sådan organisation. Sedan kan man ha ytterligare inblandade aktörer och parter. Mycket viktigt för sammanhanget att alla strävar åt samma håll och att man för en dialog. Från fastighetsägarsidan kan det vara svårt att få dem engagera sig och samarbeta med varandra och se det utifrån. Detta blir då PÅ STAN: s uppgift att samordna.

”Det är viktigt att kommunen, fastighetsägarna och köpmannaföreningen är delaktiga för att få en gränsöverskridande organisation med samordnande målsättning.”

Inger Molin, VD PÅ STAN AB

I dagsläget är projektet väl etablerat, och alla de stora fastighetsägarna är idag medlemmar i organisationen. Men i startläget av processen är det viktigt för processen att man verkligen har med sig de tre parterna. Under tidens gång har PÅ STAN haft kontakt med andra centrumledarfunktioner för att utbyta erfarenheter och diskutera, vilket leder till nya idéer och nya sätt att tänka och lösa problem.

”Det fanns ingen samverkan och ingen aktivitet på stan innan PÅ STAN bildades.”

Inger Molin, VD PÅ STAN AB

Under den fysiska förnyelsen av Västra centrum växte en insikt fram bland politiker om att ett större helhetsgrepp måste tas. Det var inte tillräckligt att arbeta med stadsdelarna en och en. Framför allt måste delarna bindas samman för att få ett fungerande centrum. Detta mynnade sedan ut idéerna om en Stadsbyggnadsvision i mitten av 1990-talet. Startögonblicket för denna arbetsmetod, som sedan kom att användas konsekvent vid utvecklingsarbetet, var ombyggnationen av Östra centrum i början av 1990-talet.

Efter summering och översikt av handelns omsättning hade man redan året efter ombyggnationen hämtat tillbaka de 25 procent som man förlorat sedan A6 grundades. Likväl som att A6 fortsatte att öka sina volymer. Vilket resulterade i en vinstsituation även totalt sett för handeln i Jönköping. Som handelsplats attraherade Jönköping köpkraft från andra kommuner, särskilt inom sällanköpsvaror vars omsättning i kommunen tillväxt (realt) med 40 - 50 procent under de senaste två decennierna.

”Man insåg att ett helhetsgrepp måste tas. Det gick inte att arbeta med den ena eller den andra stadsdelen, och framför allt måste delarna bindas samman till ett fungerande centrum.”

Acko Ankarberg, kommunstyrelsens ordf. (kd)

"Handeln kom tillbaka och fick ett uppsving vilket visade att man hade gjort rätt."

Inger Molin, VD PÅ STAN AB



Östra Storgatan är idag en aktiv handelsgata.

3.2 Komfortpaketet

Som vi tidigare beskrivit fanns ett behov av att förbättra den befintliga kollektivtrafiken i Jönköping utifrån att förändringar planerades i den fysiska miljön i centrala Jönköping i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. Kollektivtrafiken ansågs också av många som invecklad och problematisk att förstå för den som inte var van pendlare. Det fanns en inkonsekvens när det gällde linjenummer och linjesträckor. Detta gjorde att det var en konstant nedgång i resenärer med två till tre procent årligen. Men bussnätet flyttades inte enkom för att få en attraktivare och mer effektiv kollektivtrafik, utan för att också göra staden mer attraktiv. Även om arbetet med delprojektet Stads kärneförnyelsen tidsmässigt skedde före Komfortpaketet, krävde genomförandet av förnyelsen att en ny linjesträckning för bus-sar i kollektivtrafik genomfördes. Busstrafiken flyttades bort från Östra Storgatan, till förmån för en gågata.

Startpunkten för Komfortpaketet föddes därmed ur kravet att flytta busstrafiken och den omorganisering av kollektivtrafiken som då följde. Stadsbyggnadskontoret, med kommunen bakom sig, och Länstrafiken AB, de två huvudaktörerna i det här delprojektet, hade fram till detta tillfälle inte haft nämnvärd kontakt eller samarbete. Fram till slutet av 1970-talet hade kollektivtrafiken drivits av kommunen, men genom länstrafikreformen 1979 flyttades ansvaret till länstrafikbolaget. Nu lyftes kollektivtrafiken mer in i sammanhanget av hur stadsregionen fungerade och vilka tyngdpunkter som fanns naturligt med avseende på resmål.

"Bussen är ett medel, inget mål."

Per Larsson, f.d. kommunalråd (s)

Parterna var inledningsvis oense om att flytta bort busstrafiken från den centrala gatan som korsar området Östra centrum. Kommunen och tjänstemännen på stadsbyggnadskontoret ville genomföra förflyttningen, medan Länstrafiken och köpmännen motsatte sig. Gatan var Länstrafikens viktigaste bussgata och köpmännen ville ha busstrafiken och därmed folket nära affärerna på gatan. Bertil Gustafsson, som var en av de pådrivande på stadsbyggnadskontoret förde diskussionen med argumentet att en fungerande kollektivtrafik kräver en fungerande stadskärna och att det bästa för Länstrafiken därmed skulle vara en fungerande stadskärna. Det bästa för stadskärnan i sin tur är en fungerande kollektivtrafik. Här var man tvungen att kompromissa från Länstrafikens håll; man kunde inte längre köra snabbaste vägen för då skulle stadens attraktivitet falla. Men å andra sidan kunde man inte avfärda bussen helt; kommunen måste tänka på fotgängare och att kollektivtrafiken måste finnas i närheten av människorna.



De båda aktörerna har varit inblandade ända från idéstadiet. Det arbete som föranledde den fysiska starten på ombyggnationen var tidsmässigt omfattande. Idéfasen började 1990 med informations- och undersökningsarbete för att finna de bästa förutsättningarna för omläggningen. Först tre år senare gick man in i en skarp fas, och år 1996 blev målet för genomförandet av det nya systemet med en ny linjetrafik.

Man var nu överens om att en förflyttning av bussarna var nödvändig och parterna satte sig ned för diskussion för att hitta nya trafikformer. Flera lösningar på ett hållbart system av kollektivtrafik diskuterades, bl.a. införandet av spårväg. Denna idé visade sig vara alltför kostsam i genomförande, och skulle dessutom resultera i ett exklusivt system i de centralaste delarna av Jönköping, medan ytterdelarna hade upplevt en degradering i kvalitet. Men idén uppmuntrade ett vidare tänkande som resulterade i ett bussystem konstruerat som spårtrafik.

"Tänk spårvagn, kör buss!"

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

Övriga delprojekt inom förnyelsearbetet i Jönköping har alla påbörjats med hjälp av parallella uppdrag, vilket innebar att flertalet utomstående konsultföretag anlitas för att komma med idéer till en lösning i området. Fördelen med detta är att kommunen sedan kan

använda alla dessa idéer och plocka det bästa ur varje och använda fritt, eftersom man äger alla förslagen. I delprojektet Komfortpaketet fanns det inte möjligheter att arbeta på detta sätt, utan inspiration hämtades från annat håll. Man fick ta inspiration utifrån och reste runt i Europa för att ta intryck av lämpliga lösningar och idéer. Slutligen lades idén fram från Stadsbyggnadskontoret om ett paket som resulterade i en ny generation kollektivtrafik. Det satsades mycket pengar på det extensiva förarbetet, som bl.a. bestod av diskussioner och framtagning av informationsbroschyrer för att beskriva idén både för de inblandade beslutsfattarna och för allmänheten. Flertalet utredningar ur olika synvinklar utfördes för att finna de rätta förutsättningarna, bl.a. ur miljöperspektiv och stadsbyggnadssynpunkt. Även en samhällsekonomisk kalkyl gjordes, där slutsatsen blev att varje liten åtgärd har en begränsad betydelse, men den samlade effekten av dessa blir omfattande.

"En fungerande kollektivtrafik kräver en fungerande stadskärna och det bästa för en stadskärna är en fungerande kollektivtrafik."

Bertil Gustafsson, f.d. stadsbyggnadsdirektör

"Det var en märklig kombination av idégivare och politiker som formade någon slags tankesmedja."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

För den fysiska detaljplanen om hur den nya kollektivtrafiken skulle se ut anlätades en konsultfirma – Trivector – från Lund. Denna firma har därefter anlåtits vid flertalet uppdrag. Systemet lades om från grunden; nya linjesträckningar och linjenummer och nya bussar, som nu hade fullständig prioritet. Allt för att öka effektiviteten och attraktiviteten och därmed resandet.

"Av de tre år vi arbetade med projektet innan det förverkligades gick två av dem åt till att lära känna varandra och bygga upp ett samarbete och komma överens."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

Linjesystemet skulle vara enkelt. Principen var från början två stomlinjer som senare kompletterades med en tredje. Man utgick från en princip, vilket satte igång tänkande och lät fantasin flöda. Efterhand gjordes förändringar och det slutgiltiga resultatet kunde utseendemässigt vara lite annorlunda, men funktionen densam-

ma. Specialkonstruerade lösningar för busstrafiken togs fram så att bussen får fullständig prioritet i trafiken och på så sätt enkelt och smidigt ska kunna ta sig fram. Den nya linjesträckningen går på mindre vägar genom bostadsområden, vilket genererar nya busshållplatser. Förhållandevis få bitar av Jönköping ligger utanför gångavstånd (400 m radie) från en busshållplats. Varje liten åtgärd som underlättar för busstrafiken genererar en vinst på några sekunder, som i slutändan kan summeras till flera minuter. Detta skapar en tidsmässigt effektiv kollektivtrafik, men är också kostnadsmässigt effektiv, då färre bussar används.

Ett samordnat trafiksystem med alla fyra trafiksätt utformades, bussar, bilar, cyklar och fotgängare till en beräknad kostnad av 150 miljoner kronor. Idén presenterades för kommunfullmäktige. Problemet var finansieringen, och återigen löste man problemet genom att samarbeta med en annan aktör som har en vinning i att kollektivtrafiken förbättras. De tre storstäderna i landet hade tidigare fått bidrag till förbättringar av infrastrukturen, men mellanstora svenska städer har ett lika stort behov av infrastruktur, fast på en lägre nivå. I det här läget presenterades problemet regeringen och viken av en väl fungerande infrastruktur i mellanstora svenska städer lyftes fram. Jönköping utsågs till ett exempel och fick 25 miljoner kronor i statsbidrag för att genomföra förbättringar i kollektivtrafiken. Jönköpings kommun stod själva för en i sammanhanget unikt stor del av finansieringen.



Citybuss i linjetrafik.

Även detta delprojekt, liksom de andra, genomfördes i en helhet. Det fanns också en bestämd organisation bakom handlandet. Inblandade parter skötte sin del av projektet, som sammanfogades i en s.k. "rutmatris", där varje ruta hade en ansvarig. Kommunen har stått för framkomlighetsökande åtgärder, såsom ombyggnad av hållplatser, uppförande av rondeller och andra fysiska åtgärder. Länstrafiken i sin tur stod för informations-system och den realtidsvisning som numera finns vid varje hållplats, samt inköpande och drift av de bussar som kom att användas. Ingemar Lundin vid Länstrafiken och Leif Öhman vid Stadsbyggnadskontoret i Jönköpings kommun delade på projektledarskapet. Den nya kollektivtrafiken togs i bruk i juni 1996 och namnet ändrades från Komfortpaketet till Citybussarna.

"Projektet var uppkäftigt: nu skapar vi Sveriges bästa busstrafik! Det fick vi äta upp!"

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

Komfortpaketet inleddes med en konflikt parterna emellan, men när man väl var överens om fördelarna med att forma en gångata och att förflytta bussarna till attraktivitetens fördel, flöt samarbetet på. Länstrafiken upplevde däremot att de fick ta striden när omläggningen sedan genomfördes, gentemot alla. Det skrevs stora rubriker i lokala medier och kritiken var omfattande. Genomförandet väckte starka reaktioner från allmänheten: tron var bland annat att husvärden skulle sjunka och att busstrafiken skulle driva bort människorna från stadskärnan. Det var främst de som upplevde att de fick det sämre som hörde av sig. De som vann på det nya systemet var tysta.

Efter en del driftstörningar med informationssystemet satte trafiken igång och när resanderesultaten kom under hösten 1997 visade det sig att antal resande hade ökat med fem procent, en ökning som Jönköping var ensam om som mellanstor stad i Sverige under det året. Därmed avtog sedan kritiken. Det kom ett trendbrott i resande och attityder, och ett nytt sätt att samarbeta; inte prata om att göra busstrafiken attraktiv utan att göra staden attraktiv. Under det första året av drift ökade kollektivtrafiken i sin andel av det totala antalet resor för första gången. Dessa siffror har dock inte följts upp under senare år.

"Man ska skilja på befogad och partsinlagd kritik. Man lät ofta en person tala för hela området, det är mediala trick. Många av dem som framförde kritik mot busstrafiken hade sannolikt inte rest med buss i någon större omfattning de senaste tio åren."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

"Politikerna hade aldrig klarat den massiva diskussionen från allmänheten om allt hade genomförts stegvis."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

"Det är en stilbildande förändring och det är viktigt att göra förändringen i ett steg så långt man kan, annars är det lätt att ta ett steg tillbaka när kritiken kommer."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

Det har framförts kritik av att satsa på ett bussföretag och därigenom skapa en snedvridning i busstrafiken, genom att gynna vissa utvalda linjer. Som svar på detta påstående säger Ingemar Lundin att det inte nödvändigtvis är en nackdel, då den övriga trafiken inte blir sämre av att förbättringar sker i en viss del av trafiken. "Det blev ett A-lag av områden med mycket bra förbindelser, men B-laget behöver ju inte bli sämre för det. En del av trafiken tog ett steg framåt ur den grå massan. Ingemar Lundin, VD Länstrafiken



Stomlinje 1 och 2 med en linjsträckning genom centrala Jönköping.

Komfortpaketet var fullständigt genomfört i juni 2006. I driftsskede har kommunen inte längre samma kontakt med Länstrafiken, som driver trafiken. Kommunen har fortfarande ansvar för framkomligheten för bussarna, men projektet är annars avslutat. Men en viktig aspekt i projektet är att underhålla systemet och att kontinuerligt förnya och förbättra. Kommunens pengar har fortsatt att komma in i projektet långt efter start genom årliga tekniska förbättringar. Länstrafiken genomför kontinuerligt rese- och ombordsundersökningar årligen, för att samla in åsikter från allmänheten och för att föra en statistik över resandet. Ett konkret exempel på förbättring är införandet av ytterligare en busslinje med linjsträckning förbi A6-köpcentrum. Det hade även tidigare funnits busstrafik till A6, men hållplatsen hade legat långt ifrån ingångarna och inte uppmuntrat kollektivtrafikåkande utan biltrafik hade istället prioriterats. Detta är viktigt ur framkomlighetssynpunkt; en stor del av köpkraften – ungdomar och äldre – har inte tillgång till bil på samma sätt som andra hushållsgrupper.

"Det är lätt att bygga monument som står och faller tills någon känner att det måste göras något åt och så står det och faller igen."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken

Jönköpings kollektivtrafik har genom åren fått flertalet utmärkelser för ett väl fungerande bussystem. Det har varit en bärkraftig tanke i systemet att tänka spårväg, men köra buss. Den första utmärkelsen kom redan efter ett år i drift och därefter blev det "mainstream" att vara positiv till omläggningen av busslinjerna. Under det sista året har det varit en fyra procents ökning i kollektivtrafikresandet och under hela perioden sedan 1996 har en sammanlagd ökning på 15 procent noterats. Ökningen av antalet resande var betydande strax efter omläggningen, den planade sedan ut under ett par år, för att nu åter öka kraftigt igen.

"Nyckeln i framgången är samverkan; varken Länstrafiken eller kommunen hade kunnat stå för det här själv."

Bertil Gustafson, f.d. stadsbyggnadsdirektör

Det finns en ömsesidig vinst att hämta hem genom att samarbeta med andra aktörer som har ett intresse i att ett område förbättras. Framgångsfaktorn är partnerskap; ingen av de inblandade parterna hade kunnat genomföra en liknande omläggning utan den andres medverkan; kommunen förvaltar vägnätet som är en förutsättning för en fungerande busstrafik, men är sin tur beroende av att Länstrafiken står för driften av bussar. Det var ett ömsesidigt beroende. Tack vare samarbetet med kommunen kunde kollektivtrafiken nå helt nya områden med en helt annan effektivitet, då linjesträckningen genom framkomlighetsökande åtgärder anpassats för buss.

Idag är man i Jönköping tacksam över att man i en så pass expansiv stad redan har löst frågan om kommunikation, som är en viktig del i utvecklingen. Framgången som delprojektet genererade väckte en önskan om att samordna all slags resande inom regionen och en naturlig fortsättning blev att uppföra ett resecentrum i Jönköping. Som visas ovan är det inte oproblematiskt att genomföra förändringar av det slag som här beskrivs. Förändringar möts ofta av skepsis och ofta blir de mediala bilderna dominerade av uppmålade problem om det kända tillståndet som man lever med ska förändras. Detta är också något som noterats av personerna som arbetat med Komfortpaketet och även övriga projekt som genomförts med anknytning till Jönköpings förnyelse av staden.

"Bussen har blivit något positivt, förr var den något som var i vägen, störde och var farligt för barnen."

Ingemar Lundin, VD Länstrafiken AB

3.3 Resecentrum

Delprojektet Resecentrum kan ses som ett resultat av Komfortpaketet och en direkt fortsättning av att lägga om kollektivtrafiken genom att också underlätta för långdistansresenärerna; länsbussar, expressbussar och tåg. Även processen i detta delprojekt började med ett idéstadium, men idéstadiet ser lite annorlunda ut, jämfört med de andra delprojekten som vi dokumenterar. Det fanns tidigare en befintlig busstation i Jönköping som uppfördes 1983, men under helt andra samarbetsformer. Antalet inblandade aktörer var begränsat, Länstrafiken var exempelvis inte alls inblandad. Den busstation som byggdes 1983 hade utrymmesmässigt gott om plats för angöring av bussar, men det låg en stor osäkerhet i dess utformande. Resenärerna var oskyddade, ur vädersynpunkt, men framförallt ur säkerhetssynpunkt. Stationen upplevdes som ostrukturerad och rörig, då hållplatserna bestod av en stolpe för varje linje.

"Den gamla busstationen var rörig och det var svårt att hitta rätt. Resenärerna var oskyddade mot Vättervinden, men framför allt ur säkerhetssynpunkt"

Leif Öhman, projektchef

Idén om ett resecentrum i Jönköping är inte banbrytande och den uppkom inte enkom genom en lokal vilja, såsom de andra delprojekten. De fanns på flera platser i Sverige och var delvis statsfinansierade projekt för att stärka befintliga knutpunkter för tåg- och busstrafik. Resecentrum fanns således i andra städer i Sverige och erfarenheter och inspiration kunde därför inhämtas på nära håll. Det framstod som en fördel att samla resenärer på ett och samma ställe och därigenom underlätta resandet och även få en liknande struktur som andra städer hade. Tanken med resecentrum hade också en miljöinriktad utgångspunkt; genom en förenkling av kollektivtrafiken skulle man övertyga den tveksamme pendlaren och uppmuntra resandet med kollektivtrafiken, och därmed skulle biltrafiken minska. Per Larsson, kommunalråd (s) påpekar att påtryckningarna från nationellt håll var av mindre betydelse, det fanns en stark lokal önskan att sammanföra alla typer av resande för att bygga vidare på processen och den tidigare genomförda omläggningen av kollektivtrafiken.



Regionaltrafikens tåg och bussar bands ihop med kollektivtrafiken i det nya Resecentrumet.

Återigen var flera samarbetande aktörer inblandade, där alla sökte en lösning, men var och en hade ansvar för olika delar av projektet. De viktiga aktörerna var Stadsbyggnadskontoret tillsammans med Länstrafiken. Nu var även staten – i form av finansiär- och de statliga verken SJ och Banverket – i form av ägare till stationen – medverkande. Kommunen bidrog med mark och stadsbyggnadskontoret stod för utförandet, medan Länstrafiken, med viss erfarenhet av liknande projekt då man var med att bygga upp resecentrum i Nässjö 1993, stod för driften av bussar. I egenskap av ägare och förvaltare till stationsbyggnaden var också Jernhusen AB inblandade i processen.

Arbetet påbörjades med hjälp av parallella uppdrag, vilket innebar att utomstående konsultföretag anlitas för att komma med idéer, med fördelen att kommunen sedan kan använda dessa idéer fritt och plocka det bästa ur varje för att hitta en optimal lösning. Man hämtade även inspiration utifrån. Leif Öhman och Bertil Gustafsson från Stadsbyggnadskontoret och Ingemar Lundin och Janpeter Pettersson från Länstrafiken, reste runt till ett antal städer i Sverige och en del andra länder och besökte befintliga resecentrum och fungerande knutpunkter för att hämta idéer, diskutera tänkbara utföranden och för att identifiera eventuella problem. Man besökte även platser där väldigt radikala förändringar i kollektivtrafiken genomförts. Alla tilltalande idéer gick inte att applicera på Jönköping, men intrycken lade en grund för en kommande lösning. Sådana här idéutbyten är vanliga vid liknande processer och många projektledare har varit och inspekterat Jönköpings system för att få idéer till sitt eget projekt.

”Studiebesöken genererade idéer, som man sen fick anpassa till de behov och förutsättningar som rådde på hemmaplan”

Leif Öhman, projektchef

”Den fanns en övergripande vilja i Sverige att stärka befintliga knutpunkter för att uppmuntra resande med kollektivtrafiken”

Leif Öhman, projektchef

Liksom vid utformandet av den nya busstrafiken och Komfortpaketet, startade man från noll vid skapandet av Resecentrum. Flera idéer uppkom och förkastades efterhand. Återigen fanns aspekten om att den blivande verksamheten måste kunna fungera i åtanke. I ett första utkast planerades ett resecentrum som ett helhetsbegrepp, med affärer, resebutiker och restauranger och även en liknande torghandel med försäljning av mindre artiklar och souvenirer diskuterades.

I förarbetet ingick en undersökning för att fastställa köpkraften i ett sådant utförande och genomströmningen av resenärer uppskattades. Det framkom då att Jönköping inte räckte till för den typen av verksamhet. Köpkraften förväntades utgöras av de resenärer som passerar genom Resecentrum och denna uppskattades vara otillräcklig. Man konstaterade att Jönköping inte var någon större knutpunkt vad gäller nationell tågtrafik, vilket skulle vara nödvändigt för en mer omfattande anläggning med ett kommersiellt centrum.

Vad som utgör en fungerande köpkraft vid den här typen av resecentrum med full service är enligt Leif Öhman svårt att identifiera. Vid flertalet orter i Sverige har man lyckats att skapa sådana resecentrum, och vid andra inte. Den avgörande faktorn är köpkraften och köpintresset i området. Jönköpings kommun, ägare av Juneporten, har svårigheter att hyra ut de lokaler som inte ligger längs ingången till Juneporten och stationsbyggnaden. Analyser har genomförts, både i samband med uppförandet av resecentrum och i efterhand, och området är inget starkt köpstråk.

”Den ursprungliga idén innebar ett resecentrum som ett helhetsbegrepp, med butiker och resebutiker, där allting finns”

Leif Öhman, projektchef

”Det är viktigt att ett resecentrum ligger centralt för att uppmuntra resandet. Fördelen med ett resecentrum är att man ska kunna resa från centrum till centrum och att anslutningen till andra kommunikationssystem fungerar tillfredsställande.”

Per Larsson, f.d. Kommunalråd (s)



Också regionsbussar gavs plats i Resecentrum för att binda samman allt slags resande under ett tak.

Målet med Resecentrum blev istället att förse resenärerna med komfort och tillgänglighet under resandets gång. Det fanns ett antal punkter som man under idéfasen fann viktiga att lösa; Jönköping är en viktig knutpunkt i expressbusstrafiken, och därför ville man utforma en lösning där dessa bussar lätt kunde integreras med övrig regiontrafik, lokaltrafik och taxi. Kopplingen med de befintliga stomlinjerna var mycket viktig och att byten skulle kunna genomföras på ett smidigt sätt; man ville uppföra ett resecentrum där all sorts resande kunde mötas och anlade resebutiker och turistinformation. Ambitionen om att utgå från människorna i stadsmiljön är tydligt med anknäring till kollektivtrafiken och Resecentrum.

"Staden ska inte vara till för alla färdssätt. Bussarna ska vara där, men man ska ta sig till målet via rondeller, parkera bilen i anläggningar och sedan gå runt i stan."

*Lennart Nilforsen, Fastighetsägare,
f.d. kommunalråd (m)*

"Man kan inte ta bort biltrafiken i den centrala staden. Det ska finnas en god tillgänglighet för alla färdssätt. Det svåra är att hitta den rätta mixen mellan färdssätten."

Per Larsson, f.d. kommunalråd (s)

Dessa tankar och idéer syddes ihop till ett designmässigt tilltalande resecentrum som uppfördes i kommunens byggnad Juneporten, som ett komplement till den befintliga järnvägsstationen och invigdes 2001. Utformandet bygger på ett system av "terminalportar",

för att underlätta för resenärerna och för att skapa den ordning som hade saknats i den gamla busstationen. Med detta system kunde man nu i förväg bestämma var bussen skulle komma in, vilket i sin tur skapar en jämnare ström av bussar. Lösningen blev också utrymmesbesparande då bussen nu angör terminalen diagonalt och inte parallellt som tidigare. Säkerheten för resenärerna ökade också markant då de nu inte behöver vistas på bussområdet, utan dörren öppnas av busschauffören och resenärerna går direkt från byggnaden på bussen.



Jönköpings Resecentrum beläget intill Vätterns strand.

Jönköping har nu ett fungerande resecentrum som inbjuder till och uppmuntrar kollektivtrafiksresande, vilket gynnar miljön såväl som den fortsatta ekonomiska utvecklingen. För att staden ska kunna vidareutvecklas är frågan om fungerande kommunikationer av största vikt.

3.4 Stadsbyggnadsvision 1.0

Efter det att förnyelsearbetet i Jönköpings stadskärna pågått i drygt tio år framstod det alltmer klart bland berörda aktörer och beslutsfattare i kommunen att processen hela tiden måste utvecklas för att nå ett varaktigt resultat. Under arbetet med restaureringen av Västra centrum förstärktes uppfattningen om vikten av att ta ett helhetsgrepp för att göra Jönköping och stadens centrala delar mer attraktiva bland de ledande politikerna och tjänstemännen på Stadsbyggnadskontoret. Det stora målet var att binda samman de två delarna av centrum för att skapa ett sammanhängande vardagsrum för alla i Jönköping. Detta mynnade ut i Stadsbyggnadsvision 1.0.

Idén bakom Stadsbyggnadsvisionen kan vi spåra tillbaka till omkring 1996-97. Motiven till insatserna var flera, bland annat framhölls den alltmer tilltagande

graden av konkurrens som återfinns på marknader och att det även finns en konkurrens mellan stadsregioner. Stadsregionerna utvecklar förutsättningar för lönsamhet hos företag inom handel som kan kopplas till marknadens storlek och täthet. Variationsrikedomen hos utbudet är också viktiga egenskaper som bidrar till lokala handelsmiljöers attraktionskraft. Denna form av utvecklingskraft, beror också på förekomsten av skalekonomier och betydelsen av att kunna fördela fasta kostnader på många sålda produkter som är viktiga utgångspunkter för stadsekonomier. Förbättrade tillgänglighetsvillkor, som exempelvis uttrycks genom regionförstoring, bidrar till att stimulera denna utveckling. Detta betyder att de geografiska perspektiven på konkurrensförhållanden har förstärkts över tiden.

Betydelsen av denna form av förklaringar till regional utveckling fick också utrymme i den vision som författades och som syftade till att förbättra och underhålla Jönköping som stad. En del inspiration hämtades från den forskning som finns vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping och Högskolan fanns också representerad i olika delar av utvecklingsarbetet. Politikerna hade därmed en tillräcklig informativ grund för att kunna fatta beslut vilket gjorde att de vågade satsa och avsätta pengar till projektet i konkurrens med krav på satsningar på vård, skola och omsorg. Högskolans etablering i centrala Jönköping och dess utveckling med tillväxt av studenter har haft en omvittnad betydelse för framförallt nettoinflyttningen och även genom att bidra till växande köpkraft.



Informationsutbytet med Internationella Handelshögskolan i Jönköping har varit omfattande och värdefullt inom processen

Jönköping är ett också ett regioncentrum och har en naturligt stark betydelse som motor för tillväxten i regionen. Under 90-talet fanns i Jönköpings kommun en viss tvekan inför att kalla sig för regionscentrum, i rädsla att andra kommuner skulle ta illa upp. Ett naturligt regioncentrum måste också kunna axla ett mer utvecklat ansvar för regionalutveckling jämfört med övriga kommuner. Det är ett ansvar att agera så att man stärker inte bara sig själv, utan även sitt omland i den

funktionella regionen. Ett starkt tillväxtcentrum har normalt ett fungerande omland som också kan få sin näring till utveckling utifrån närheten till den större kärnstaden. I detta sammanhang började man prata om att ska länet växa och ha tillväxt måste Jönköping som centrum kunna växa och vara spännande.

En attraktiv stad utvecklas kontinuerligt och dess dynamik är en viktig del av dess attraktivitet. 1998 samlades ledande politiker och tjänstemän i Vadstena för att diskutera hur processen med stadens utveckling skulle kunna fortsätta. Då föddes tanken om vad som nu kallas Stadsbyggnadsvisionen för centrala Jönköping. Bertil Gustafsson och Stadsbyggnadskontoret presenterade en idé för en fortsatt utveckling, som bestod av den arbetsmetod man idag fortfarande använder i förnyelsearbetet i Jönköping. Denna idé diskuterades och olika synvinklar blandades.

”Det pyste, fräste och bubblade överallt, för det var så mycket..!”

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

Ett brett förarbete inleddes nu, långt innan projektet tog sin fysiska utformning. De två följande åren ägnades åt förankring av projektet, bland inblandade parter och aktörer men också bland allmänheten. Detta gjordes i form av seminarier, enkätundersökningar och utfrågningar med skolungdomar som referensgrupper, allt för att ge allmänheten en möjlighet att komma med goda idéer och tycka till om stadens utveckling.

Referensgrupper till projektet har bestått av representanter från kommunala förvaltningar, myndigheter, näringsliv, handel och organisationer och föreningar som medverkat i överläggningar och diskussioner. Deltagarantalet på utställningar och seminarier har varit högt och många har intresserat sig för arbetet under hela processen.



Visionen genomfördes i delprojekt där exempelvis Rådhusparken rustades upp.

Studieresor genomfördes för kommunen tillsammans med politiker, tjänstemän och företrädare för fastighetsföretag. Detta gav en gemensam grund och var av stort värde då de delaktiga nu upplevde samma saker, vid samma tidpunkt och på samma plats. Denna gemensamma input underlättade senare diskussionerna och kunde utgöra referenspunkter. All denna information genererade ett brett underlag, vilket samlades ihop och blev Stadsbyggnadsvisionen "Från idé till handling".

"Frågan "Vad är Den Goda Staden?" ställdes till referensgrupperna för att identifiera de behov och önsningar som fanns."

Bertil Gustafsson, f.d. stadsbyggnadsdirektör

"Det är ju inte så att det sitter en ensam person hemma och filosoferar och går till jobbet nästa dag och säger nu gör vi så här."

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

Den bärande tanken med visionen har i hög grad utgått från att stärka den befintliga stadskärnan i Jönköping, genom att skapa ett vitalt och intressant liv i de centrala delarna vilket framställt som en förutsättning för en lyckad stadsutveckling. Med betoning på att en attraktiv stad inte bara är trevliga gator och torg, utan även stadens liv, innehåll och möte mellan människor, har flertalet åtgärder genomförts som inriktats mot ökad tillgänglighet för alla, utbud av varor och tjänster, en attraktiv stadsmiljö samt ökad organisation och skötsel. Arbetet har koncentrerats mot några viktiga aspekter kring stadskärnans funktion, liv och trygghet. Med detta som bakgrund skapades 1998 Stadsbyggnadsvisionen – från tanke till handling. En plan som då bestod av ett antal bärande idéer och punkter som var handlingsinriktade för att utveckla Jönköpings centrala delar, ur ett långsiktigt perspektiv. Syftet med Stadsbyggnadsvisionen var att upprätthålla och utveckla stadsmiljön så att attraktivitet och konkurrenskraft gentemot andra städer och regioner stärks.

Det fanns nu en vision, men för att kunna genomföra visionen är också en vilja att göra så helt nödvändig. Visionen var tänkt som en grund att bygga vidare på, den fysiska förändringen i Jönköping skulle äga rum genom fysiska projektarbeten av olika slag, där varje delprojekt av förnyelsen ägde rum efter hand. Små delar i det fysiska uppförandet kan förändras under tiden för att anpassas till förutsättningarna som råder – torg istället för park exempelvis - men riktlinjerna fanns tidigt utstakade. Stadsbyggnadsvisionen handlar inte

om ett specifikt projekt, utan flera delprojekt som tillsammans bildar ett övergripande mål; ett attraktivt Jönköping.

En vision var och är ett komplicerat ämne, och det handlar till stor del om kommunikation och partivännerna måste se samma vision. Även om vissa ser visionen, behöver övriga inte nödvändigtvis se samma vision. Det största problemet var inte ett delprojekt, utan visionen och att synliggöra denna. Den största utmaningen var kommunikationen.

Då en vision inte rör sig om konkreta handlingar, utan tankar om sådana, är det i viss mån svårt för någon som inte varit direkt inblandad i arbetet att kunna synliggöra den för sig själv och fullständigt förstå tanken bakom. Därför tog visionsarbetet tid och visionen byggdes upp stegvis. Det hela kan liknas med ett mycket omfattande kommunikations- och informationsprojekt. En aspekt av projektet är marknadsföringsfrågan, både lokalt och nationellt och en viktig del i projektet är att informera, kommunicera och diskutera. De inblandade insåg tidigt att endast en liten grupp engagerade inte kunde föra utvecklingen vidare, utan att det måste förankras och vidareutvecklas.

"När en idé läggs fram för berörda parter kan det bli nej, för att de inte har kunskaperna att säga ja. Det är kunskapsinformationen som är jobbet i processen; att få folk att förstå."

Bertil Gustafsson, f.d. stadsbyggnadsdirektör

Visualiseringen är viktig på ett tidigt stadium. Leif Öhman konstruerade en VR-modell av projektet runt Munksjön för allmän beskådan, fem år innan byggandet startade, för att intresserade från allmänheten skulle kunna få en uppfattning av projektets utformning. En trämodell över bygget har också konstruerats för att tydliggöra planerna och ge en uppfattning om projektet och dess utformning. Det fanns ett väldigt stort intresse från allmänheten om vad som var på gång. Politiker och tjänstemän var också inbjudna till olika föreningar och organisationer för att informera om arbetet.

"Detta är kärnan i processen; att det inte bara är ett jätteprojekt som ska uppföras, utan man går projekt för projekt, där kommuninvånarna såg hur resultatet växte fram."

Per Larsson, f.d. kommunalråd

Stadsbyggnadsplanen "Från tanke till handling" framlades för beslut i kommunfullmäktige år 2000. För framläggande kommunalråd Per Larsson (s) var det viktigt att detta inte skulle bli ett dokument som alla andra, och redan på beslutsnivå tog man fram ett finansieringsförslag för att understryka vikten av byggnadsplanen för utvecklingen i Jönköping. Förslaget gick ut på att avsätta 220 miljoner kronor i budgeten till genomförande av projektet.

Det var ett kontroversiellt förslag att lägga den mängd av kommunens medel. Många politiska viljor var inblandade och det begärdes votering. Den politiska majoriteten i kommunfullmäktige fastslog tre punkter; (1) projektet skulle genomföras och de bärande idéerna som ligger till grund för stadsbyggnadsplanen fastslogs, (2) utvecklingen av projektet skulle fortsätta, och (3) i budgeten i november 2000 avsattes 220 miljoner kronor till att finansiera projektet. Beslutet att avsätta ekonomiska medel visade på intentionen att genomföra och togs i stor majoritet, vilket är en styrka för projektet.

De inledande delprojekten hade var och ett haft en egen budget. Men detta ändrades inför arbetet med Stadsbyggnadsvisionen; nu fanns finansieringen klar i budgeten för hela projektet. Men varje åtgärd inom projektet gick trots detta upp till kommunfullmäktige för beslut inför genomförandet, av demokratiska skäl.

"Ibland får man vara beredd att ställa upp ekonomiskt för att kunna utveckla, ta på sig en viss utvecklingskostnad för att komma framåt."

Ann Mari Nilsson, kommunalråd, (c)

"De satsningar som gjordes var inga chansningar, utan nödvändigt för utvecklingen för att staden ska kunna fungera på ett effektivt sätt. Kanske var det också långsiktigt kostnadseffektivt. Den småländska mentaliteten!"

Ann Mari Nilsson, kommunalråd (c)

Stadsutveckling är en ständigt pågående process och ett kontinuerligt arbete och slagorden inom arbetet har varit helhetssyn och samverkan. Leif Öhman påpekar att det är av stor vikt att det är samma idé som genomförs som den man planerade och att det enda sättet att genomföra detta på är att ha samma människor inblandade

hela vägen genom processen. Det krävs en gemensam bild av vad man vill åstadkomma. De viktigaste aktörerna är de som driver igenom från idé till handling. På detta sätt bildas en helhet inom projektet. Tanken att genomföra allt i en helhet har växt fram organiskt och delprojekten har växt fram ur varandra när man identifierat nya behov.

"Det var Bertil Gustafsson som var den som drev på."

Inger Molin, VD PÅ STAN AB

Kommunen har hela tiden varit processledare och varje delprojekt har haft en projektledare från utvecklingsenheten som ansvarat för genomförandet. Bertil Gustafsson och Leif Öhman från stadsbyggnadskontoret har under den politiska styrgruppen samordnat projektet, även med ekonomiskt ansvar. Alla intervjuade identifierar kommunen som den enda möjliga processledaren, då det inte går att identifiera en annan aktör än kommunen som kan styra över ett projekt i den centrala staden, eftersom ingen – eller alla – äger staden. Det finns många näringsidkare och fastighetsägare, men också de som vistas i staden tar den i anspråk. På detta sätt blir den centrala staden "allas vardagsrum", vilket man också utgick från som en grundläggande iakttagelse vid skapandet av stadsbyggnadsplanen. Detta leder då till att den enda som kan företräda "alla" är den folkvalda kommunen. Kommunen blir den enda legitima och neutrala aktör som kan agera processledare, och har dessutom planmonopol. Kommunen har ett ansvar och en katalysator- och samordningsroll i ett sådant projekt.

Kommunen kan erbjuda en arena, men om framgången kommer eller inte beror på om man kan locka aktörer att investera. Kommunen kan i projekt av den aktuella omfattningen inte själv avsätta de resurser som krävs. Privata investerare och fastighetsägare måste visa ett intresse för att bygga nya fastigheter, öppna nya butiker, restauranger, biografier mm. Kommunens resurser, i detta fall drygt 200 miljoner kronor, är endast en (mindre) del av de totala investeringarna i ett så omfattande projekt som Stadsbyggnadsvision 1.0. Detta göra att ett nödvändigt villkor för att kunna genomföra ett dylikt projekt är att det finns en efterfrågan på privata marknader som förmår att "bära fram" investeringarna. I förlängningen ger investering jobb för byggare, ökade fastighetsvärden och ökade vinster för investerare. En positiv utvecklingsspiral skapas och såväl investerare som fastighetsmarknaden påverkas. De olika aktörerna måste kunna förvänta sig denna form av framtidsutveckling och finna den trovärdig för att vara motiverade att ta de risker som krävs för att projektet ska genomföras.

"Kan inte kommunen ta ledningen blir det ingen process, i alla fall ingen samordnad."

Bertil Gustafsson, f.d. stadsbyggnadsdirektör

Liksom vid flertalet delprojekt inom förnyelsearbetet i Jönköping, påbörjades arbetet med hjälp av parallella uppdrag, vilket innebar att utomstående konsultföretag anlitas för att komma med idéer. Som tidigare nämns är en fördel med detta att kommunen sedan kan använda alla dessa idéer och plocka det bästa ur varje och använda fritt. Detta innebär också att naturliga arenor skapas som ger utrymme för diskussion och utbyte av åsikter om för- och nackdelar med olika idéer och förslag.

Inspirationen till det här arbetssättet föddes under förnyelsen av Östra centrum i början av 1990-talet. Den utvecklades nu ytterligare och 2003 valde man att bryta ut arbetet och förlägga det till en utvecklingsenhet direkt under kommunstyrelsen. Denna enhet hade i uppdrag att enbart arbeta med dessa frågor och med en egen budget. Utvecklingsenheten innefattade ett fåtal människor som hade till uppgift att koncentrera sig på visionsarbetet och dessa var inte inblandade i övriga byggnadsfrågor. Man skapade denna enhet som ett svar på det arbetssätt man arbetade på inom visionen. Att den dessutom svarade direkt under kommunledningen skapade stora möjligheter att genomföra och samordna projekten inom visionen. Utifrån intervjuer med personerna som arbetat och med enheten framstår det som att dess slagkraftighet i organisationen ligger i att den är liten och att dess beslutsvägar var korta. Detta var viktigt under den här fasen, eftersom arbetssättet med korta beslutsvägar var effektivt och medförde en drivkraft och förmåga att genomföra. Riktlinjerna drogs av de fåtalet inblandade i utvecklingsenheten och därefter fick alla instanser möjlighet att yttra sig. Kommunalsråd (s) Per Larsson var med och konstruerade utvecklingsenheten och påpekar att en viktig del av dess arbetssätt var att det hela tiden fanns pengar avsatta i budgeten så att man inte efter hand var tvungen att anhålla om finansiering hos nämnder, kommunstyrelse och fullmäktige vid varje delprojekt. Det fanns redan pengar avsatta till hela projektet. Varje delprojekt gick dock upp till kommunfullmäktige för godkännande innan de genomfördes.

Den här organisationen har under senare år ändrats, vilket är ett resultat av ett beslut som fattades i kommunfullmäktige under enighet. Man återgick till en traditionell linjeorganisation och arbetar numera enligt en förvaltningsstruktur, vilket innebär att det fortfarande är ett urval av tjänstemän som arbetar med utvecklingen, men att dessa är en del av de övriga nämnderna.

Beslutet har väckt diskussioner bland de inblandade. Beslutsfattarna beskriver omorganiseringen som nödvändig för att få igång arbetet och gå vidare. Utvecklingsarbetet kom att uppfattas av övriga enheter som en enskild del för vilken övriga förvaltningar inte hade något ansvar. Ett argument som framförs är att det är hela kommunens ansvar att jobba med utvecklingsfrågor. Kommunalsråd (kd) Acko Ankarberg är positiv till den nya organisationen och menar att de korta beslutsvägarna kan ha lett till att projektet ibland fick en "gräddfil" gentemot andra projekt. Per Larsson - f.d. kommunalsråd (s) - är av motsatt åsikt. Han ser hellre att man hade fortsatt med ambitionen att utveckla och utöka utvecklingsenheten och dess arbetssätt och att värdesätta handlingskraften som en såpass liten organisation besitter.

"Utvecklingsenheten var viktig med sina korta beslutsvägar och liten organisation, men under den tiden. Denna struktur kan inte fortsätta om andra inte vill vara delaktiga. Varje tid har sina lösningar."

Acko Ankarberg, kommunstyrelsen ordf. (kd)

"Slagkraftigheten i utvecklingsenheten låg i att den var liten, med korta beslutsvägar. Den ska komma med förslag och dra upp riktlinjerna, annars blir det ett sammelsurium av åsikter och idéer."

Per Larsson, f.d. kommunalsråd (s)

Genom arbetet med Stadsbyggnadsvisionen närmar sig Jönköpings kommun till att vara anpassat för att jobba i processer, men ingen av de intervjuade säger sig tycka att man är riktigt där ännu. Carina Lundeholm, tidigare kommunalsråd (m), tycker att det fortfarande sker ett sökande efter ett bra sätt att arbeta och organisera arbetet och att det än så länge inte finns en organisation som kan sättas på pränt och visionera om.

"Det har funnits en kraft i det här som har stått över organisationsformen, sedan har man då gjort anpassningar så att det ska funka efter det sättet man vill jobba."

Carina Lundeholm, f.d. kommunalsråd (m)

De intervjuade beskriver samtliga Bertil Gustafsson som arbetat som stadsbyggnadsdirektör och senare som chef för utvecklingsenheten som eldsjälens eller entreprenören i offentlig anställning som den drivande genom hela processen och de betonar betydelsen av att ha haft en central tjänsteman med sin lilla stab runt omkring sig. Den förhållandevis höga graden av politisk enighet som kommit att prägla en stor del av arbetet framhålls också som en styrka.

"Det unika ur ett Sverigeperspektiv är att man har samlat ihop sig politiskt direkt under kommunstyrelsen och att man utsåg en arbetsgrupp med projektledning som fick fullt ansvar, även ekonomiskt, från början till slut."

Bertil Gustafsson, f.d. stadsbyggnadsdirektör

"Framför allt kunde Gustafsson presentera något som kändes spännande och nytt och som behövdes just då. Det handlar om timing."

Ann Mari Nilsson, kommunalråd, (c)

Det praktiska arbetet utfördes av tjänstemännen och de hade också rollen att kontinuerligt hålla kontakten med inblandade parter, vilket var ett oerhört omfattande arbete. Politikerna i sin tur fick information när de träffades och däremellan fortlöpande information om arbetet. De skulle sedan på denna grund förankra och styra projektet. Carina Lundeholm, tidigare kommunalråd (m) understryker vikten av att alla delar av kommunens verksamhet är verksamma i en stadsbyggnadsvision. Hon upplever att många var involverade i startögonblicket, men att många inblandade försvann allt eftersom processen gick från en vision mot ett fysiskt förverkligande.

Visionen i Jönköping har också bedrivits med ett perspektiv mot hållbar utveckling, vilket har varit inbakat i visionen som en grund. I och med byggandet i den centrala staden upprättades attraktivt boende i ett centralt läge, på platser som tidigare varit outnyttjade områden. Hade dessa boenden istället uppförts i utkanterna av Jönköping hade folk fått flytta på sig i större utsträckning och ett behov av utökad infrastruktur hade uppstått. Visionens tanke var att förse medborgarna med bostäder, på platser där de vill bosätta sig och där de dessutom kan använda den befintliga infrastrukturen, vilket lyfts fram som ett perspektiv på hållbar utveckling.



Visionsarbetet grundades till stor del på ett antal individers engagemang. Här en av eldsjälarna, Bertil Gustafsson

"Ett hållbart samhälle är inte den röda stugan i skogen. Det finns fördelar med att bygga vidare på staden genom att förtäta och bygga bostäder på områden som tidigare använts till annat. För mig är det en del av det hållbara sättet att utveckla."

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

En del av utmaningen i projektet var det stora måttet av, och krav på, samverkan, vilket förlöpte väl i de flesta fall. Det fanns många politiska viljor när riktlinjerna för Stadsbyggnadsvisionen drogs, men en övergripande politisk enighet om dessa riktlinjer har rått. Partipolitik har i största möjliga mån lämnats utanför till förmån för samhällsbyggnadsfrågor. Den politiska, men även diskussionen från allmänheten blev väldigt fokuserad på brobygget över Munksjön. Längs Munksjöns strand sträckte sig en hårt belastad trafikled och syftet med att bygga bron över stadssjön var att leda bort trafiken från de centrala delarna av Jönköping och frilägga mark för annan användning. Förutom att frigöra de attraktiva ytor som ligger längs Munksjöns norra strand, är avsikten också att låta staden sträcka sig ända ned mot strandkanten och på så sätt öka attraktiviteten. Ytterligare ett skäl var ur miljösynpunkt, den

hårt trafikerad gatan orsakade stockningar i trafiken, som i sin tur ledde till utsläpp från bilar och ljudnivån var hög. Diskussionen fokuserade på den lösning som bron skulle innebära och uppfattningarna varierade brett. Man ifrågasatte vad bygget skulle göra för attraktiviteten och för miljön i området. Flera av de intervjuade upplevde att de som var emot delprojekten inte heller tog egna initiativ och kom med alternativa förslag. Behovet att genomföra en förändring fanns, och möjligheten att inte göra någonting var aldrig aktuellt. Även utanför den politiska arenan har projektet med att bygga bron över Munksjön varit det mest omstridda. Det var svårt att få folk att förstå vikten av att bygga en bro och vad beslutsfattarna ville uppnå med detta. Många uttryckte att de såg bron som ett projekt som skulle störa miljön i området. Man ifrågasatte den ekonomiska satsning som gjordes och påpekade att dessa pengar kunde användas inom omsorg, vård och skola istället. Det var problematiskt att förankra skillnaden på driftpengar och investeringsmedel för allmänheten och media.



En bro byggdes för att leda bort trafiken från de centralaste delarna och därigenom frigöra värdefulla ytor i city.

Arbetet med visionen var tydligt uppdelad i arbetsuppgifter, men det fanns ett övergripande behov av att samarbeta över organisationsgränser för att nå ett resultat. Detta ställde krav på samarbetsförmågan. Det har varit ett bra och öppet diskussionsklimat mellan tjänstemän och politiker, vilket hade sin grund i att de alla såg visionen och att det övergripande målet var gemensamt. Det rådde dock inte en fullständig enighet när det gäller de enskilda projekt som skulle genomföras inom ramen för Stadsbyggnadsvisionen, men visionen och de stora dragen var man överens om och en bred samsyn över blockgränserna har funnits.

"Det fanns många politiska viljor i det här, allt gick inte på räls."

Ann Mari Nilsson, kommunalråd, (c)

"Man måste ibland svälja oenigheten och kompromissa för kommunens bästa."

Per Larsson, f.d. kommunalråd (s)

Den gemensamma uppfattningen om utformandet och genomförandet av projektet visade en stabil grund också utåt för investerare, vilket ger uppfattningen om att de investeringar de sätter in i projektet blir långsiktiga. Att kunna attrahera investerare till projektet är av en oerhörd vikt, då kommunen inte själv kan genomföra de nödvändiga förändringarna. Kommunen kan skapa förutsättningarna, men det är investerare och människor utifrån som måste komma till Jönköping och genomföra.

Här kommer vikten av en bred politisk majoritet fram; långsiktigheten i projektet får inte påverkas av politisk majoritet eller val. Det har därför en betydelse att processen och projekten är förankrade över blockgränserna för att ett långvarigt resultat ska kunna nås.

"När var och en jobbar i sin lilla ruta med det de är vana vid att jobba med, då går det lätt. Men den dag du ska sätta ihop din lilla ruta med någon annans lilla ruta ställer det krav på att man ibland måste vara lite prestigelös och släppa lite på sånt som man tycker att man självklart borde få göra."

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

"Det finns två olika typer av människor; de som planerar, visionerar och drar iväg och säger: "Ja, det gör vi!" Och så har vi dem som tänker: "Hm, hur blir detta om fem år, vad kostar det i månaden?" Båda dessa två typer måste ju samsas och vara överens för att detta ska bli riktigt bra."

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

Slutligen har man nu förverkligat projektet och delprojekten är nu genomförda, med undantag av de avslutande etapperna i bygget kring Munksjön. I december 2005 drev kommunalråd (s) Per Larsson frågan om etapp två i stadsbyggnadsvisionen, som innefattar hur man ska gå vidare med att utveckla Jönköping. Under slutet av 2006 presenterades förslag om nya riktlinjer för hur arbetet ska fortsätta i framtiden och ett utkast till Stadsbyggnadsvision 2.0 utformades, med området kring södra Munksjön i fokus. Liksom föregående projekt påbörjades arbetet genom parallella uppdrag som har redovisats tillsammans med en omvärlds- och framtidsstudie om Jönköping.

"Från idé till handling tog det tio år, om man då låter det glida iväg och det inte händer något på 3 - 4 år kommer arbetet bli tunggrott igen."

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

Då beslutsprocessen är tidsmässigt omfattande, krävs en framförhållning i planeringen av fortsättningen, så att nästa steg i utvecklingen är inplanerad och beslutad när den nuvarande fasen är slutförd. Flertalet av de inblandade personerna understryker vikten av att fortsätta planeringen av förnyelsearbetet och att kontinuerligt planera för framtiden. Gör processen en halt kan det bli tungt att starta den igen. Som framgår ovan har flera av de intervjuade lyft fram betydelsen av engagerade personer som arbetar med frågorna. Eftersom metoden i arbetet har varit att olika faser i projekt och processer bygger på varandra sekventiellt är det sannolikt också betydelsefullt att de personliga engagemangen följer med på ett motsvarande sätt.

Uppfattningen av följderna och betydelsen av ett politiskt majoritetsbyte som skedde som en följd av valresultatet 2006 skiljer sig något mellan de intervjuade. Acko Ankarberg kommunalråd (kd) för den nytillträdda majoriteten i Jönköpings kommun menar att det inte finns några problem kopplade majoritetsbytet, då hon poängterar att politiken har varit överens över blockgränserna om riktlinjerna för visionen och de långsiktiga frågorna kring infrastruktur. Ann Mari Nilsson som också är kommunalråd (c) i den nya majoritetsregimen framhåller en viss risk med ett majoritetsbyte i och med att verksamheter under en tid stannar upp i väntan på de nya direktiven. Hon vidhåller att ett sådant tillfälligt stagnerande är ofrånkomligt och att den breda samsynen över blockgränserna är av stor vikt i sammanhanget. Carina Lundeholm tidigare kommunalråd (m) är av uppfattningen att drivkraften i projektet är viktigare än den politiska konstellationen i sig. En ny konstellation ska ta beslutet om vilken inriktning politiken ska ta i

framtiden och Carina identifierar risken för ett uppstannande i processen till följd av ändrade prioriteringar eller brist på engagemang i att driva en så pass tungrodd process. Ett uppstannande kan ske av många orsaker; byte av ledning, nya arbetssätt eller ny organisation. Lennart Nilforsen som var kommunalråd (m) i mitten av 1980-talet och början av 1990-talet ser risken för ett uppstannande som minimal. Enligt hans uppfattning är det lönsamheten för de inblandade byggföretagen som främst driver processen framåt och att det politiska styret är av underordnad betydelse eftersom det är andra motorer som nu driver processen.

Kommunen bereder väg, men det är de inblandade företagen som förverkligar investeringar. Lennart Nilforsen identifierar också en tendens att söka utökad samarbete på grund av den framgång som hittills nåtts, vilket skulle gynna processen. Per Larsson som var kommunalråd (s) under 1990-talets andra hälft fram till 2005 poängterar nödvändigheten för att de inblandade har ett intresse för den aktuella typen av frågor. Oavsett om man är politiker eller tjänsteman, bör man se det stora värdet av detta.

"Det finns alltid en gräns för ork och engagemang. Processinriktat arbete är väldigt krävande. Det kräver att man hela tiden måste elda på, och att alla driver på, det går inte av sig själv. Det är tunggrott med många människor inblandade, det är det arbetsamma men samtidigt det roliga!"

Carina Lundeholm, f.d. kommunalråd (m)

4 Process

Under intervjuerna med de inblandade aktörerna framkom inga tecken på att eventuella modeller har använts för att strukturera upp processarbetet. Istället menar de intervjuade att arbetet snarare växt fram successivt och att olika faser i arbetet på ett naturligt sätt har följt efter varandra på ett logiskt sätt. Processer har alltså inte styrts och organiserats medvetet utifrån någon modell eller på förhand givna rutiner.

Demokratiska utgångspunkter och det sätt som offentliga projekt och beslut kräver i förankringsarbetet och utrymme för diskussion har naturligtvis varit viktiga delar av de arbeten som gjorts. De restriktioner och krav som offentligt beslutsfattande verkar under kan sägas ha präglat arbetssättet med de olika projekten och kan väl också därmed sägas ha haft inflytande på vad som kan liknas vid en "process" med avseende på hur arbetet fortskridit. När vi i efterhand i samband med intervjuer tycker oss kunna visa något av en "generell" arbetsgång, eller process, för hur arbetet i olika projekt framskridit kan vi konstatera att de intervjuade känner igen sig, men att de samtidigt konstaterar att detta inte var uppgjort på förhand.

När vi söker en utgångspunkt i en del av litteraturen om processledning för att också försöka göra en koppling till hur stadsförnyelsearbete går till är det värt att också se till det sätt som offentlig verksamhetsstyrning utvecklats under de senaste decennierna. 1970-talet ter sig för oss som en naturlig utgångspunkt och som det decennium då den offentliga sektorn, framförallt kommunerna, expanderade kraftigt. Decentralisering av verksamheter introducerades på allvar under slutet av 1970- och början av 1980-talen, då mindre basenheter fick ökat ansvar för sin verksamhet. Syftet var att genom att förflytta beslut till den del av organisationen som ligger närmast den praktiska verksamheten, skulle besluten få en tydligare koppling aktuella verksamheter. Att cheferna i verksamheten skulle se den direkta effekten av sina beslut, skulle minska risken för felaktiga beslut. Men decentralisering medför också en ökad risk för att verksamheten prioriterar sin egen enhet framför helheten och en del demokratiska perspektiv har också diskuterats utifrån denna grund. Något som också har framförts är att det finns en risk för bristande kommunikation mellan enheterna, vilket blir baksidan av decentraliseringen (Åhgren, 1999).

4.1 Processledning och koppling till stadsförnyelse

Vi har här valt att i första hand luta oss mot tidigare svenska studier, som utgår från svenska förhållanden, vilket gör att vi inte finner någon studie som direkt rör processer för stadsförnyelsearbete. I en studie av Bengt Åhgren (1999) fokuseras en processmodell för en "vårdkedja" som beskriver ett arbetsätt som på många sätt kan liknas vid det som användes vid förnyelsearbetet i Jönköping. Åhgren beskriver processen som ett antal funktioner, som rent organisatoriskt är oväsentligt placerade, men som måste samverka för att uppnå ett kvalitativt och varaktigt resultat. Det förnyelsearbete som genomförts i Jönköping består av ett antal aktiviteter som har samordnats för att nå ett resultat, och på vägen till det färdiga resultatet har ett mått av kontakt och samverkan varit ett stort krav på de aktörer som ämnat genomföra förändringarna. Begreppet "kedja" används och syftar till en sammanfattande benämning på genomförda åtgärder som sekventiellt bygger på varandra. Om man tänker sig de inblandade aktörerna – kommun, fastighetsägare, köpmän och tjänstemän, för att nämna några av de inblandade – som enheter i en verksamhet kan konceptet av en "kedja" och hur man arbetar inom en sådan appliceras på exemplet från Jönköping. Att det utvecklingsarbete som Åhgren beskriver är gränsöverskridande, gör att modellen är än mer intressant.

En projektgrupp tillsätts i syfte att samla in nödvändiga fakta, identifiera och lösa eventuella problem samt att utarbeta förslag. Denna grupp ska fördelaktigen vara av sammansättningen så att flertalet instanser är inblandade. Projektgruppen skapar ett forum för diskussion och förmedling av kunskap för att på så sätt kunna genomföra ett konstruktivt förändringsarbete. Det är med fördel så att gruppens sammansättning är densamma genom hela projektet, eftersom det skapar en känsla av lagarbete och att alla beslut och idéer tas i samförstånd. Projektgruppens arbete kan struktureras med hjälp av en utvecklingsstege för att skapa en tydlig projektstruktur. Genom att skapa olika steg i den process som projekten väntas genomföras i, struktureras arbetet upp och varje fas i processen blir tydlig. Det bör ägnas tillräckligt med tid till varje fas i processen för att identifiera och kartlägga styrkor och svagheter i processen. Det finns en risk för att ett påskyndande kan resultera i okunskap och att man därmed missar viktig

information och att slutresultatet därmed blir mindre framgångsrikt, då både problem och intressanta idéer lätt kan förbises. Arbets sättet förutsätter också kontinuerlig information till uppdragsgivaren eller ledningen av projektet.

Genom att skapa ett engagemang och ett aktivt deltagande bland de inblandade underlättar man sedan genomförandet av projektet, eftersom alla känner sig delaktiga i de beslut som fattats. Åhgren menar på att om aktiviteterna minskar, kommer också personalens inspirationskälla att minska och därmed benägenheten att vara delaktig i det kontinuerliga utvecklingsarbetet (Åhgren, 1999). Jönköping aktiverar sina medborgare och aktörer med intressen i stadskärnan genom seminarier och uppmanar dem till att tycka till och berätta vad en god stad symboliserar för dem.

Projektgruppens arbete ska sedan resultera i en rapport med förslag till förändringar som går till en ledning för beslut. Detta beslut grundar sig på de fakta och förslag som projektgruppen har fastställt, men också på kunskaper som hämtats utifrån (Åhgren 1999). Vid en applicering av processen i Jönköping, kan denna rapport liknas vid den handling som utvecklingsenheten tog fram och kallade en "Stadsbyggnadsvision – från idé till handling". Vid beslut om genomförande konsulterades extern expertis om exempelvis frågor rörande stadskärneutveckling som sedan låg till grund för de underlag som presenterades för kommunledningen och kommunfullmäktige. En skillnad mellan Åhgrens modell för processutveckling och den vi studerat i Jönköping är de krav som demokratisk hantering av beslut ställer, dels i form av politisk förankring, dels i form av den formella beslutsgången.

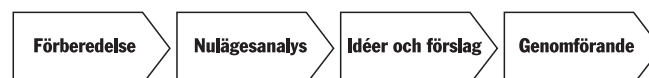
Metoden föreslår också att en s.k. "kedjeledare" som har det praktiska ansvaret för att förändringarna genomförs och som deltar i hela kedjan. Denna kedjeledare kan i Jönköpingsfallet ersättas med en projektledare, som i intervjuerna identifierats som enskilda personer, exempelvis Bertil Gustafsson.

Liksom de mest drivande eldsjälarna i Stadsbyggnadsvisionen påpekar Åhgren att det är viktigt att kontinuerligt vidareutveckla en kedja och inte se den som en isolerad händelse, utan startskottet för en långsiktig utveckling. En kedja blir på så sätt bestående och avslutas inte genom slutförandet av ett enskilt projekt inom kedjan, liksom tanken att en stadsbyggnadsvision fortsätter med nya projekt som blir naturliga utvecklingssteg på ett sekventiellt sätt. Åhgren rekommenderar att denna uppföljning baseras på samma typ av information som förändringarna initialt grundades på. Detta konstaterar också projektledarna i Jönköping och de seminarier och intervjuer som låg till grund för idé-

erna genomfördes efter förändringarna ägt rum. Ett exempel på detta är "Komfortpaketet", då ombordsundersökningar genomfördes i både det gamla kollektivtrafiksystemet såväl som det nya.

4.2 En modell av visionsarbetet i Jönköping

Den arbetsmetod som föddes i och med stadskärneförnyelsen i början av 1990-talet och som sedan allt eftersom har utvecklats ytterligare genom förändringar i organisationen och i finansieringsplanen, är enligt de inblandade själva en stor anledning till att processen och stadsbyggnadsvisionen blev en framgång. De intervjuade tjänstemännen och ledande politikerna kunde inte själva identifiera en tidslinje med olika faser, men under intervjuerna framkom det att det finns en tydlig struktur bakom arbetsmetoden. Denna struktur kan visualiseras med hjälp av figur 4.1, som också är inspirerad av Åhgrens (1999) studie.



Figur 4.1 Utvecklingssteg i ett projekt. Källa: Åhgren 1999

För att appliceras på visionen och visionsarbetet i Jönköping har figur 4.2 utvecklat tankesättet några steg, för att få med de kritiska elementen. Denna tankebanan användes vid uppstarten och genomförandet av varje delprojekt inom visionsbyggandet, vilket har bekräftats av flera av de intervjuade. Tankesättet följer en struktur som skapar en process med olika faser från idé till genomförande och slutligen uppföljning.

1. IDÉ
2. FÖRSTADIE
3. FÖRANKRING
4. BESLUT
5. HANDLING
6. UPPFÖLJNING

Figur 4.2 De olika faserna i arbetssättet inom visionsarbetet.

En idé kläcks i idéfasen, vilket kan ha skett genom resultatet av ett tidigare projekt, ett parallellt uppdrag, diskussioner aktörerna emellan eller till följd av ett seminarium eller en enkätutfrågning etc. När idén är kläckt förs i förstadiet en argumentation för och emot idén. Eventuella problem identifieras och idén anpassas till rådande förutsättningar. Utifrån detta har i några fall en "vision" skapats av hur det färdiga projektet ska se ut och sedan förankras denna vision genom informa-

tion till allmänhet och inblandade parter. Mycket av detta arbete har gått ut på att försöka visualisera hur en del av staden i framtiden kan komma att se ut, att skapa gemensamma bilder av vad målet med arbetet är. Visionen eller förslagen presenteras kommunfullmäktige som får ta ställning till om beslut skall ge bifall eller om avslag ges. Givet att kommunfullmäktige har bifallit de förslag som presenterats har sedan praktiska faser om byggande och förverkligande av förslagen genomförs. Ett kritiskt moment i processen i Jönköping har också varit en kontinuerlig uppföljning av delprojektet, där man går tillbaka och underhåller och rustar upp efter några år i drift.

Ytterligare ett förhållande som kan ha haft stor betydelse, men som vi inte kan pröva med alternativa scenarion, är att i stor utsträckning samma personer har "ägt och drivit" frågan genom hela processen eller kedjan. Detta innebär exempelvis att den eller de som först lyft fram en idé har sedan också som regel varit med och tagit en del av ansvaret för att den genomförts. Vid behandlingen genom nämnder och utformningar är det lätt att idén i efterhand ändrar skepnad till något som inte alls liknar originalidén. Leif Öhman jämför en idéns väg genom systemet med "viskningsleken"; efter att en viskad mening upprepade gånger gått från person till person, kan innehållet i meningen lätt skilja sig markant åt när den sista personen i ordningen får höra den. Flera av de intervjuade framhåller att en framgångsfaktor här kan ha varit att man inte har arbetat med uttalade stadier i processen där man har lämnat över till någon annan som ska fortsätta arbetet, utan att allt har genomförts i en helhet. I detta sammanhang lyfter några av de intervjuade fram betydelsen av att det i stor utsträckning har varit samma människor som varit inblandade hela vägen genom processen. Man menar att det krävs en gemensam bild av vad man vill åstadkomma.

4.3 Processarbete och processledning

Enligt Bergman och Klefsjö (1991) kan i stort sett alla verksamheter ses ur en processsynpunkt vars mål är att tillfredsställa en kund med produktion av varor eller tjänster. Processen i sin tur består av människor som har till hjälp sina relationer och verktyg.

Utvecklingen inom litteraturen kring processer och processledning har gått mot synen om ett företag, eller alternativt flera företag, vars tillverkning av varor eller tjänster är ett system av processer (se Loinder 1996 och Deming, 1993). Systemet i sin tur är beroende av de komponenter som tillsammans arbetar för att uppnå systemets mål. Målet är som regel att skapa ett värde

eller nytta för någon eller några, och det är här vikten av processledningen kommer in; det är ledningens uppgift att leda och förbättra komponenterna och därmed hela systemet. Systemets gränser kan vara inom företaget/organisationen såväl som runt flera företag/organisationer. En viktig grund och utgångspunkt för en process är att det hela tiden finns en önskan att sträva mot förbättring, och att det bland medarbetare och inblandade finns en förståelse för processerna. Allt detta är väsentligt för att kunna tillfredsställa kunden och dess behov (Loinder, 1996).

Att arbeta i processer och att använda processledning är enligt Loinder, ett arbetssätt som syftar till att leda, förändra och förbättra sina processer. Arbetssättet kan angripas på flertalet sätt, beroende på vilken sorts process som är i centrum, men också med utgångspunkt i verksamhetens egna förutsättningar och vad man vill uppnå. Loinder påpekar också att en framgångsfaktor i att utveckla ett fungerande arbetssätt för en organisation ofta är att utveckla anpassade unika arbetsmetoder för den aktuella verksamheten. Detta kan innebära att man inför en utvecklad systematik och en känsla av att förbättra det dagliga arbetet. För att uppnå detta kan utformningen av en anpassad arbetsmodell, med avseende på företaget och dess kultur och organisation fungera som en framgångsfaktor (Loinder, 1996). Det förefaller finnas ett samband mellan struktur och kultur, och det är av betydelse att väga in båda faktorer när en verksamhet planerar en förändring av arbetssätt (Wiberg 1992).

När en process ska utvecklas framhålls också ofta vikten av att skapa en genomtänkt och noggrann försöksplanering. Dessa försök syftar till att lägga grund till identifieringen av eventuella problem och faktorer som är viktiga för att processen ska bli lyckad. Att en arbetsmetod är beprövad har med andra ord ett naturligt värde. Det är också viktigt att formulera en vision eller målsättning för företagets/organisationens framtid och som visar vad man vill att verksamheten ska uppnå, samt med vilka verktyg man planerar att nå dessa. Detta är ledningens uppdrag. Undersökningar och studier har visat att det finns en positiv korrelation mellan de mest framgångsrika företagen i Sverige och med noggrannheten de formulerat sina visioner och mål och satsningen de har lagt ned för att nå dit. Genom att upprätta en klar policy om vad företaget vill upprätta – i litteraturen kallad kvalitetspolicy – klargör företaget den roll som dessa frågor spelar för det (Bergman & Klefsjö, 1991). Loinder (1996) håller med om att det måste finnas en plan för hur arbetet ska utföras och tillägger att det är viktigt att alla medarbetare har samma mål, samt att dessa måste vara väl definierade och kommunicerade inom organisationen.

Målsättningen för en organisations processer är att de genomförs och förbättras utifrån ett helhetsperspektiv, med kunden i centrum.

Kommunfullmäktige i Jönköping var noga med att formulera en förhållandevis klar vision och målsättning för sitt utvecklingsarbete och samtidigt avsattes ekonomiska medel som denna förväntades genomföras efter. Relaterat till forskning på området kan detta antas ha medverkat till att skapa en tydlig bild för omgivningen att man hade en avsikt att genomföra visionen, inte bara måla upp den.

Wiberg (1992) framhåller också ledningens roll som mycket betydelsefull i processarbetet; det är på ledningens ansvar som verksamheten byggs upp och det måste finnas en förutsättning för ständig förbättring. Detta sker genom initiativ både uppifrån och nerifrån inom verksamheten, men det är ledningens ansvar att skapa de förutsättningar som krävs för att detta ska kunna ske.

I ett förändringsarbete är det grundläggande att definiera varför förändringar ska äga rum, och en förändringsstrategi bör tas fram i syfte att fastställa mål, identifiera problem/möjligheter och genomföra uppföljning av förändringen. Det är många gånger svårt att införa och utöva processledning och det är svårt att få med sig medarbetarna och teamen, vilket gör ledningens roll mycket viktig; den måste kontinuerligt stämma av arbetet (Loinder, 1996). I förändringsarbetet ingår också en förändring av omgivningen kring processen. Det måste finnas tillgänglig information för medarbetarna (Johnson, 1992).

Loinder (1996) introducerar ett begrepp han kallar för processledning; ett arbetssätt som strävar efter att kontinuerligt förbättra processen. Det finns inga sätt som är rätt eller fel, det viktiga i sammanhanget är istället att tydligt definiera och ange vad man vill uppnå med en förändring av en verksamhets processer. Ytterligare en förutsättning är att alla medarbetare har kunden i fokus när de utför sin del av processen. Det räcker alltså inte med att en förändring av processen officiellt genomförs, tankeättet måste också appliceras på dem som ska genomföra den för att resultatet ska bli lyckat. Syftet med att införa en processledning är att öka förståelsen från både medarbetare och ledning och därmed få en helhetssyn av företags/organisationens arbete. Det är av stor betydelse för resultatet att det finns ett mått av vilja för innovation och utveckling av processer och relationer. Organisationer har olika förutsättningar för att införa och lyckas med processledning och att arbeta därefter. Det krävs att man bryter invanda handlingsmönster och attityder inom organisationen (Loinder, 1996).

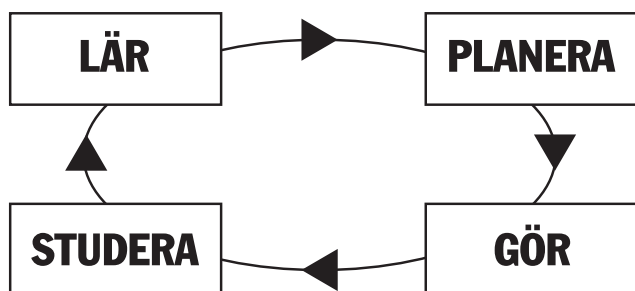
Finns en interaktion mellan två företag kan dessa tillsammans verka för att tillfredsställa en gemensam kund, vilket kallas ett flödesnätverk. Loinder (1996) förespråkar processledning som ett arbetssätt när två företag vill öka samverkan mellan sig. Finns en långsiktig relation mellan företagen ökas förståelse och därmed interaktion ytterligare och ett än tillfredsställande resultat kan uppstå. En sådan långsiktig relation uppstår vanligen naturligt, genom att företagen identifierar en ömsesidig vinst genom att samarbeta. Detta är också något som kännetecknar förändringsarbeten i stadskärnor och centrumbildningar och som kan fungera som en sammanhållande kraft som motiverar olika aktörer att samarbeta. Detta är oftast en investering av stora kostnader och det är essentiellt att det råder en öppenhet mellan parterna och alla information flödar dem emellan.

I syfte att ändra strukturen av medarbetare i processen skapas ofta ett team, eller projektgrupp. En teambaserad verksamhet ger möjligheter till utökat samarbete och att individer får ökad förståelse för olika problem. Det finns för- och nackdelar med en nära placering av medlemmarna i en sådan grupp. Fördelen med nära geografisk placering är att lagandan ökar, medan nackdelarna kan vara att kompetensutvecklingen för varje specialistgren kan påverkas negativt (Loinder, 1996). I dagens arbetsliv är det vanligt att förnyelsearbete bedrivs i projektform. Ett projekt definieras av att det är unikt och icke återkommande, tidsbegränsat, har en fast budget och har väldefinierade mål (Ericsson, 1994). Projektet leds vanligen av en projektledare som har till uppgift att leda alla inblandade, synliga – medarbetare inom projektet – och osynliga – de som indirekt bidrar i projektet. Det är önskvärt att en projektledare har en helhetssyn och har förmågan att sätta alla delar i ett sammanhang, vilket kan jämföras med den traditionella synen av en projektledare som endast kan påverka tid och resurser. Det är även en fördel med en projektledare som kan påverka personliga motiv, och ta hänsyn till externa, interna och kommersiella svårigheter (Briner, Geddes & Hastings 1990).

Flertalet forskare inom ämnet processhantering och processledning påpekar vikten av att införa kontrollpunkter i form av mätetal, för att kunna följa upp och kontrollera förändringarna i processen och de eventuella effekterna därav, samt för att kunna se om man närmar sig de uppsatta målen (Loinder 1996, Bergman & Klefsjö 1999).

Inom litteraturen kring processledning – eng. "process management" – förespråkas åtgärder där stora processer delas upp i mindre för att sedan förbättra ur en helhetssynpunkt. Loinder (1996) påpekar att detta effektiviserar organisationens tvärfunktionella processer

genom att problemen har identifierats och flödet har kartlagts, men sedan har arbetet stannat av. Det måste finnas en fortsättning genom kontinuerlig förbättring. Bergman och Klefsjö (1991) kommenterar en studie genomförd på svenska företag och deras kvalitetspolicy med slutsatsen att det noterbart sällan förekom att begreppet "ständig förbättring" används i företagens formuleringar av uppsatta kvalitetsmål.



Figur 4.3. Det ständiga förbättringsarbetet kan genomföras enligt en problemlösningscykel.

I figur 4.3 ges en förklaring till hur ett ständigt förbättringsarbete kan struktureras med hjälp av en problemlösningscykel. Planera: – ett problem upptäcks och den väsentligaste orsaken fastställs. Beslut om eventuella förändringar måste baseras på fakta, och exempelvis en brainstorminggrupp kan skapas för att hitta lösningar till problemet. Lösningarna ställs sedan samman. Gör: – när orsaken till problemet är identifierad kan en projektgrupp sammanställas i syfte att åtgärda problemet. Studera – när dessa åtgärder har genomförts kontrolleras

om de mynnat ut i en lösning av problemet. Om så är fallet är det viktigt att finna ett sätt att bibehålla det nya läget. Lär – genom att lära sig av förbättringsarbetet undviker man liknande problem i framtiden (Bergman & Klefsjö, 1999).

Under intervjun med Carina Lundeholm, kommunalråd (m), berättar hon om sin upplevelse om att det tog en viss tid för de inblandade att se visionen, att politiker såväl som allmänheten måste få chansen att själva nå insikten om en vision eftersom en vision inte består av konkreta handlingar utan är något som växer fram. Detta synsätt kan appliceras på en modell som återfinns inom litteraturen och som kallas "Coggs steg", som i form av faser beskriver den utveckling en grupp går igenom på sin väg mot förståelse och därmed samarbetsförmåga (se figur 4.4). Det är av stor vikt att ha tålamod nog att låta gruppen gå igenom dessa faser annars föreligger en risk för att de gränsöverskridande förslagen inte kommer fram, då alla individerna inte ser samma mål (Åhgren, 1999).

Den del av processen när åsikter utbyts och diskussioner förs är med andra ord mycket viktig för arbetets utveckling. Dyliga processer som stadsförnyelse är ett exempel på, kräver å ena sidan att faser med åsiktsutbyte och argumentering ges ett tillräckligt tidsutrymme, samtidigt som det å andra sidan finns en risk för att de kan leda till låsta positioner som kan blockera utvecklingsförloppet. Detta är också förutsättningar som demokratiskt styrda verksamheter måste kunna hantera.

Framväxa	Bråka	Normera	Förbättra	Arbeta
Artigt umgänge	Varför är vi här?	Maktsökande	Konstruktivt beteende	Laganda

Figur 4.4. Coggs steg beskriver faser i gruppens utveckling. Källa: Åhgren 1999

5 Avslutning

Städerna har en vital roll för den moderna ekonomins funktion. Det förefaller som att urbanisering och städernas storlek samt kvalitativa egenskaper har växt i betydelse med avseende på städernas roll som motorer och katalysatorer för både regional och nationell utveckling. Projektet "Den goda staden" medför ett ökat samarbete regioner, människor och myndigheter emellan. Syftet med projektet är att skapa ett attraktivt stadsliv och därmed generera en fortsatt ekonomisk utveckling. Är ett projekt av detta slag rätt väg att gå för att driva en sådan utveckling?

Det finns ett flertal faktorer som enligt ekonomisk litteratur är nödvändiga för en positiv ekonomisk utveckling i en region, exempelvis; tillgång och tillgänglighet till kunskap, innovationsförmåga och entreprenörskap, att företag skapar en samverkan - s.k. kluster -, samt den regionala marknadens storlek och täthet. Ett ökat samarbete mellan de aktörer i en stad som kan tänkas ha ett vinnande intresse i en utveckling bör enligt detta leda till ökad kunskap, vilket bör generera en vilja att utöka ett innovativt arbete med förnyelse, och därmed gynna en fortsatt ekonomisk tillväxt. Då ett sådant samarbete kan vara krävande och svårt att genomföra, har ett statligt verk eller en myndighet - såsom Vägverket, Banverket och Boverket - en övergripande roll och kan förmedla kunskap i hur en samverkan kan utformas.

Visionsarbetet i Jönköping har varit präglad av personligt engagemang från ett antal eldsjälar, vilket troligtvis har spelat in på det lyckade slutresultatet. Man har delat en vision och tillsammans arbetat hårt för att nå den. Litteraturen inom processarbete påpekar att det måste finnas en stark drivkraft och vilja att genomföra nya idéer för att man ska lyckas med en process. Det utbredda samarbetet över organisations- och blockgränser måste också ses som en framgångsfaktor. Att det politiska styret under det första decenniet av visionsförverkligandet bestod av samma koalitionsstyrelse, med i stor utsträckning samma sittande personer har förmodligen en stark inverkan på drivkraft och genomförande i processen. De inblandade har haft möjlighet att ta långsiktiga beslut, som av investerare och allmänhet uppfattats som varaktiga och värda att satsa på. Processen har därigenom varit väl förankrad och på så sett lett till att företag har gjort långsiktiga investeringar i kommunen. Att även oppositionssidan har delat visionen har ytterligare stärkt drivkraften. Ett stabilt politiskt styre främjar långvarig investering.

Enligt Loinder (1999) är det ofta en framgång att skapa ett unikt arbetssätt som är väl anpassat till verksamheten och dess kultur. Detta har man lyckats med i Jönköping. Flertalet kommuner har sedan försökt att kopiera den organisation och detta arbetssätt, utan att ha de rätta förutsättningarna i övrigt. Då blir det svårt att nå samma goda resultat. För att citera Bertil Gustafsson, en av eldsjälarna i arbetet: "Man måste utgå från att verksamheten ska fungera när man bygger om". Regionala institutioner skapas och formas efter de kulturella förutsättningarna som finns i området och dessa skiljer sig åt. För att lyckas måste man utgå från sitt geografiska område.

De senare decenniernas befolkningsökning i Jönköpingsregionen har en positiv påverkan på regionens ekonomiska utveckling och den regionala köpkraften, vilket leder till goda förutsättningar för en positiv utveckling av marknader för service och tjänster, inte minst handel. En förutsättning för många företag för att kunna erbjuda låga - konkurrenskraftiga priser - är att de måste kunna sälja en förhållandevis stor volym produkter som de fasta kostnaderna kan fördelas på.

Realiserande av sådana skalekonomier förutsätter således många gånger närhet till stora marknader med många konsumenter. En ökad befolkningsstillväxt genererar så ett underlag för utvecklade handel och lokalisering av företag i regionen, vilket i sin tur leder till fler arbetstillfällen, enligt tesen "jobs follow people". Då tjänste- och servicenäringarna som regel är mycket beroende på tillgänglighet till köpkraft, och denna består av en befolkning med inkomster, är det naturligt att nya arbeten växer fram när befolkningen ökar. Ett brett befolkningsunderlag genererar möjligheter för kommunen att investera i omfattande kommunala projekt. Dessutom genererar befolkningsökningen ett krav på att utveckla staden och dess funktioner ytterligare.

Genom att investera i förändringar i stadens struktur och utseende attraheras så fler invånare till regionen, befolkningsstillväxten ökar och därmed sker en ekonomisk utveckling. En utvecklingsspiral är dynamiskt självförstärkande, har utvecklingen väl börjat har den en tendens att fortsätta i åt samma håll på grund av pådrivande krafter som genererar varandra. Detta gäller såväl en negativ som positiv utveckling. Därav skället att en negativ utveckling är svår att bryta liksom att en positiv genererar fortsätta goda möjligheter för

framtiden. Att skapa en vision för hur man kan göra en stad attraktiv och därmed öka den ekonomiska tillväxten i staden, genererar därmed en spin-off effekt, som leder till utveckling på andra områden också.

Dagens människor är betydligt mer mobila än under tidigare decennier och hemortens attraktivitet och liv påverkar i allt högre grad valet av bosättning. Vid val av bostadsort spelar också den väntade fritiden utanför arbete och studier in. En attraktiv stad, rik på upplevelser och uteliv, drar till sig fler invånare, vilket ökar inflyttningen och i längden den ekonomiska utvecklingen.

Mot denna bakgrund kan ett perspektiv av en regions ekonomiska attraktivitet vara dess storlek, täthet och mångfald eller grad av diversifiering. Det senare kan kopplas samman med en regional marknads möjligheter att tillfredsställa många smakinriktningar. En attraktiv stad är en stad som har möjligheter att tillfredsställa dessa krav. Samarbetsprojekt såsom "Den goda staden" uppmuntrar sådana attraktiva städer genom att finna kreativa lösningar i samhällsbyggande och stadsutveckling och underlättar den samverkan som behövs mellan invånare, näringsliv och myndigheter för att kunna förbättra en regions utveckling.

Litteraturförteckning

- Bergman, B. & Klefsjö, B. (1991) "Kvalitet från behov till användning" Studentlitteratur, Lund
- Briner, W., Geddes, M. & Hastings, C. (1990), "Projektledaren", Svenska Dagbladet, Stockholm
- Ericsson (1994) "PROPS – Ericsson's method for project management", Ericsson Infocom Consultants, Kista
- Deming, W. E. (1986) "Out of the crisis" Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press.
- Johnson, H. T. (1992) "Relevance regained – from top-down control to bottom-up empowerment", The Free Press, New York
- Loinder, A. (1996) "Processledning för ökad samverkan mellan företag", Thesis no. 541, Linköpings Universitet, Linköping
- Wiberg, L. (1992) "Teori 3 – ledarskap för delaktighet i lärande organisationer", Nerenius & Santerus förlag, Stockholm
- Åhgren, B. (1999) "Vårdkedjan – vårdkonsumism och patientfokusering processinriktar sjukvården", andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Intervjuer:

- Ankarberg Acko, kommunstyrelsens ordförande (kd), 20070220
- Gustafsson Bertil, f.d. Stadsbyggnadsdirektör, 20070130
- Larsson Per, f.d. kommunalråd (s), 20070216
- Lundeholm Carina, f.d. kommunalråd (m), 20070222
- Lundin Ingemar, VD Länstrafiken AB, 20070208
- Molin Inger, VD PÅ STAN AB, 20070227
- Nilforsen Lennart, fastighetsägare och f.d. kommunalråd (m), 20070227
- Nilsson Ann Mari, kommunalråd (c), 20070214
- Öhman Leif, projektchef, 20070130



Den Goda Staden

Den Goda Staden är ett samarbetsprojekt för att finna kreativa lösningar i samhällsbyggande och stadsutveckling. Sveriges Kommuner och Landsting, Banverket, Boverket och Vägverket samarbetar i projektet med Jönköpings, Norrköpings och Uppsala kommun. Målsättningen är att lägga en grund för utveckling, attityder och regelsystem som underlättar samverkan mellan privat och offentligt, mellan individer och samhälle, mellan olika sektorer och delintressen samt mellan det nationella, regionala och kommunala perspektivet.

Projektet vill skapa arenor för diskussion och erfarenhetsutbyte om stadsutveckling och transporter. Det ska skapa förståelse för vad som möjliggör utveckling mot ett attraktivt och långsiktigt hållbart samhälle. Genom samarbete i konkreta projekt utvecklas gemensam kunskap och erfarenhet av att ta sig förbi hinder och svårigheter.

