

HÅLLBARHET BLIR STANDARD

Uppskalningsprocess för hållbara lösningar - Vägledning och stödverktyg

Författare | Jonas Lind (IVL), Berit Balfors (KTH), Åsa Romson (IVL), Alexander Hellquist (Uppsala universitet), Stina Stenquist (IVL)

Datum | juni 2022



Innehåll

Del 1 - Vägledning av uppskalningsprocessen

Del 2 - Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar (se även separat excelfil)

Bilaga A - Matris över koppling mellan hållbarhetsmål (se även separat excelfil)

Bilaga B - Diagram för värdering av lösningars påverkan på hållbarhetsmål och dess mognadsgrad

Titel	Uppskalningsprocess för hållbara lösningar - Vägledning och stödverktyg
Författare	Jonas Lind (IVL), Berit Balfors (KTH), Åsa Romson (IVL), Alexander Hellquist (Uppsala universitet), Stina Stenquist (IVL)
Datum	juni 2022

Hållbarhet blir standard är ett projekt för utveckling av staden så den blir hållbar ur alla perspektiv: ekologiskt, socialt och ekonomiskt.

Projektet pågår 2019 till 2023 och är finansierat av Vinnova samt Viable Cities.

Medverkande i projektet: Stockholms stad, Göteborgs stad, Malmö stad, Mälardalskommunerna (i förstudie), IVL Svenska Miljöinstitutet, Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Fastighetsägarna Stockholm.

Mer information finns på webbplatsen www.ivl.se/hallbarhet-blir-standard

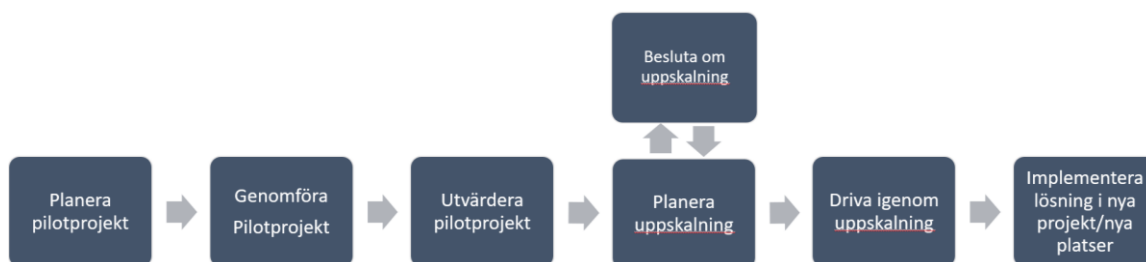
Del 1 - Vägledning av uppskalningsprocessen



Sammanfattning

Många smarta och innovativa lösningar för hållbar stadsutveckling tas fram i särskilda initiativ och pilotprojekt. I arbetet med att klara en större klimatomställning av städer förutsätts ofta att lösningar från pilotprojekt implementeras i stor omfattning och blir standard. Både erfarenhet och forskning visar dock att uppskalning är svårt och möter flera hinder. Detta gäller även lösningar för hållbar stadsutveckling där olika hinder försvårar att integrera dem i den ordinarie verksamheten hos kommuner, fastighetsägare med flera. I projektet *Hållbarhet blir standard* har Stockholms stad, Göteborgs stad och Malmö stad arbetat tillsammans med IVL Svenska miljöinstitutet, KTH och Fastighetsägarna Stockholm kring praktiska arbetssätt för uppskalning av lösningar för hållbar stadsutveckling. Den här rapporten visar och vägleder hur en arbetsprocess i en kommun eller fastighetsbolag kan stödja uppskalning för en hållbar stadsutveckling.

Erfarenheterna från projektet *Hållbarhet blir standard* är att uppskalning inte är något som sker genom enstaka arbetsinsatser utan kräver att saker görs på rätt sätt från planeringen av ett pilotprojekt och utvärdering av hållbara lösningar, till implementering av hållbara lösningar i nya projekt. Uppskalning är inte heller något som sker per automatik, utan kräver aktivt arbete och beslut. Ibland kan det snarare upplevas plötsligt och slumpartat vilken lösning som snabbt sprids och används i stor skala. Att ha tydliga strukturer och processer kring uppskalning har därför lyfts fram som framgångsfaktorer. Som ett led i detta beskrivs i denna vägledning en generisk uppskalningsprocess med syfte att ge stöd i att lyckas med uppskalningen genom att tydliggöra vad som är viktigt att tänka på genom hela processen. Processen kan illustreras som i figuren, och de olika stegen kan följa på varandra men också till viss del ske parallellt. Till denna vägledning hör också "*Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar*" (återfinns senare i detta dokument samt som särskild excelfil), som är utvecklat för att ge extra stöd i uppskalningsprocessen i övergången från genomfört pilotprojekt till att driva igenom uppskalning.



Rekommendationer för att lyckas med uppskalning.

Generellt

- Arbeta med uppskalning i processens alla delar, inte vid enskilda tillfällen i processen.
- Nyttja samverkan som metod genom hela processen (se särskilda rekommendationer nedan)

Planera och genomföra pilotprojekt

- Sätt mål och planera för utvärdering av hur lösningen bidrar till stadens hållbarhetsmål.
- Planera för utvärdering av kostnader på projektnivå, och även på samhällsnivå där så är relevant.
- Sätt ett mål för eventuell uppskalning vid lyckat pilotprojekt.
- Samverka med möjliga kommande användare/mottagare/förvaltare av hållbarhetslösningen redan i planeringen av pilotprojektet.
- Säkerställ att pilotprojektet samlar den information kommande beslutsfattare behöver för att kunna besluta om uppskalning.
- Ta höjd i planeringen för att göra en tillräcklig utvärdering av genomförd pilot.

Utvärdera pilotprojekt

- Utvärderingen bör tydligt visa vilka hållbarhetsmål lösningen stöttar, hur den tar staden närmare målet och hur viktig den är för att staden ska nå målet.
- Utvärderingen bör inkludera kostnader på projektnivå, och även samhällsnivå där så är relevant.
- Säkerställ att utvärderingen tar upp och beskriver effekter och kostnader för lösningen på sätt som gör att den i ordinarie verksamhet kan jämföras med de tekniker eller processer som den ersätter.
- Om utvärderingen visar att lösningen kommer få svårt att implementeras, kan lösningen behöva anpassas/vidareutvecklas för att fungera utifrån den ordinarie verksamhetens logik. Alternativt behöver den ordinarie verksamheten förändras, ifall lösningen är avgörande för att göra verksamheten mer hållbar. Reflektera över dessa möjligheter i utvärderingen, vad är relevant att göra för den aktuella lösningen?
- Är lösningen inte mogen att skalas upp, se över behovet av mer utveckling och/eller testande.

Planera, besluta och driva igenom uppskalning

- Använd *Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar*, i arbetet med att både sammanställa information om den hållbara lösningen, definiera vad uppskalning innebär i just det specifika sammanhanget, tydliggöra förutsättningarna för uppskalning och planera för uppskalning.
- Arbeta med uppskalning genom ett aktivt arbete, där man i samverkan med berörda aktörer sätter mål för, planerar och genomför uppskalning.
- Använd stödverktyget även som struktur för samverkan mellan berörda aktörer.
- Lägg extra tid på att diskutera och definiera vad uppskalning betyder i det specifika sammanhanget, se vidare i *Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar*.

- Genom att vara specifik i vad uppskalningen innebär kan det vara enklare att hitta person med rätt mandat som kan ta beslut om att uppskalning ska ske.
- Se inte hinder för uppskalning något negativt, det kan ofta övervinnas genom tidig samverkan med rätt aktörer. Nyttja uppskalningen av den enskilda lösningen för att också skapa behövda systemförändringar.

Implementera hållbara lösningar

- Använd samverkan för att tidigt i processen säkerställa att det finns en efterfrågan på hållbarhetslösningen.
- Arbeta för att skapa tydliga visioner och mål för hållbar stadsutveckling, alternativt nyttja redan förankrade visioner och mål, de är viktiga verktyg för att skapa efterfrågan av hållbara lösningar.
- Arbeta i samverkan med de som är mottagare av en hållbar lösning för att hitta anpassningar som krävs för att kunna implementera lösningen.

Samverkan är en förutsättning för uppskalning

Gemensamt genom hela uppskalningsprocessen är att samverkan mellan och inom involverade aktörer är en fundamentalt viktig faktor. Fungerande samverkan är en förutsättning för att uppskalning ska ske. Denna vägledning ger därför en rad rekommendationer också för en lyckad samverkan. Sammanfattningsvis handlar dessa rekommendationer om:

- Samverkan är en gemensam uppgift som ska klaras tillsammans.
- Samverkan är en lärandeprocess med många iterationer där nya kunskaper tillkommer och målbilden kan röra sig.
- Den som samverkar behöver mandat och resurser för samverkan
- Den som leder samverkan är en nyckelperson, den måste se alla i gruppen och vara tydlig i sin kommunikation
- Det måste skapas förståelse för varandras uppdrag och rådighet.
- Förankra och skapa acceptans genom att de som ska ansvara för implementeringen är med redan från början i processen.
- Avsluta samverkan med en diskussion om vad som lärts under processen, gärna följt av en återsamling senare för att diskutera – hur blev det?

Innehåll – Del 1 Vägledning av uppskalningsprocessen

Sammanfattning.....	3
Inledning.....	8
Bakgrund - projektet Hållbarhet blir standard.....	8
Vad menas med <i>pilotprojekt, test</i> och <i>hållbara lösningar</i> ?.....	8
Vad menas med <i>uppskalning</i> av hållbara lösningar?.....	9
Samverkan mellan aktörer är en nyckelfaktor.....	10
Uppskalningsprocessen.....	12
Planera och genomföra pilotprojekt.....	13
Sammanfattande rekommendationer.....	14
Utvärdera pilotprojekt.....	14
Sammanfattande rekommendationer.....	15
Planera för uppskalning, besluta om uppskalning och driva igenom uppskalning.....	15
Stödverktygets fyra delar.....	16
Sammanfattande rekommendationer.....	18
Implementera hållbarhetslösningen i nya projekt och på nya platser.....	18
Sammanfattande rekommendationer.....	19
Referenser.....	19

Inledning

Bakgrund - projektet Hållbarhet blir standard

Många smarta och innovativa lösningar för hållbar stadsutveckling tas fram i pilotprojekt och andra initiativ, men det finns hinder som försvårar att koppla dem till den ordinarie verksamheten hos kommuner, fastighetsägare med flera. En del lösningar får spridning till kommunens andra projekt, andra kommuner eller aktörer, medan andra inte används efter pilotprojektets slut – trots goda resultat. Vissa införs i nybyggnad, men överförs inte till ombyggnadsprojekt och vice versa. Bristande samverkan och avsaknad av tydliga processer för uppskalning gör att effektiviseringspotential och positiva synergieffekter går förlorade.

Projektet Hållbarhet blir standard syftar till att komma åt dessa frågor och hitta nya arbetssätt som hanterar rådande hinder. Pilotprojekt ska flyga vidare – så att hållbarhet blir standard i hela städerna. Genom att både utgå från tidigare forskning och den rådande verkligheten i projektets medverkande städer har en rad insikter samlats om hur kommuner bör arbeta.

I projektet har Stockholm stad, Göteborg stad och Malmö stad medverkat och delgett sina erfarenheter och behov. IVL Svenska Miljöinstitutet, KTH och Uppsala universitet har varit forskande parter och både analyserat hur arbetet sker idag samt stöttat i hur arbetet borde kunna göras annorlunda i framtiden. Denna rapport sammanfattar en del av projektets slutsatser med fokus på hur en mer strukturerad och medveten uppskalningsprocess kan se ut för att göra hållbarhet till standard. Syftet är att uppskalningsprocessen som presenteras i denna rapport ska kunna användas av både städerna som medverkat i projektet och av andra städer och kommuner som vill arbeta mer strukturerat med sin uppskalning. Denna vägledning och tillhörande stödverktyg bygger på insikter från intervjuer, diskussioner, workshops och tester av utkast till dessa dokument som skett inom ramen för projektet, samt innehåller en del referenser till tidigare forskning inom ämnet.

Vad menas med *pilotprojekt, test och hållbara lösningar*?

Med *pilotprojekt* avses i denna rapport en diversitet av projekt som på olika sätt *testar* nya tekniska produkter, arbetssätt, upphandlingskriterier eller andra typer av *hållbara lösningar*. Ett pilotprojekt är ibland tydligt avgränsat i vilken hållbar lösning som testas. Ett exempel är från Stockholm stad där man testat eldriven sopbil som hållbar lösning för att utvärdera om en övergång till mindre el-driva fordon för avfallshantering i staden parker var möjlig. Andra pilotprojekt innehåller flera tester av flera hållbara lösningar som kan vara mer eller mindre oberoende av varandra. Ett exempel på detta är från Malmö stad där man byggde ett parkeringshus, dels för att testa ett antal nya funktioner ett parkeringshus kan ha och dels för att testa att bygga parkeringshus i trä. Utvärderingen kan då visa att vissa hållbara lösningar som testades var bra, andra mindre bra. Andra exempel på hållbara lösningar som diskuterats inom projektet är installation av solceller, återbruk och pop-up ÅVC, handlingsplan för massahantering, omlastningsstation för avfallshanteringen och leveranshanteringen av gods, mobilitetsstationer, multifunktionella växtbäddar med biokol, social värdeanalys, krav på energieffektiva byggnader vid markanvisningar med flera...

Vad menas med *uppskalning* av hållbara lösningar?

Vad som avses konkret med uppskalning beror dels på vad det är för hållbar lösning men också vad det är med den hållbara lösningen som är relevant att skala upp. Även om det är en teknisk lösning som har testats i ett pilotprojekt, är det inte säkert att det är själva tekniska lösningen som ska skalas upp. Om det t ex handlar om rening av dagvatten kanske det inte är en specifik dagvattenlösning på en plats som ska gå att kopiera till en annan plats, utan snarare arbetssättet, att komma fram till vilken teknisk lösning som fungerar bäst i det lokala sammanhanget, som ska skalas upp. Vad som menas med uppskalning kan därför bero mycket av sammanhanget. En slutsats från projektet är därför att det är av stor vikt att för varje uppskalning tydliggöra både vilken typ av hållbar lösning som ska skalas upp, samt vilken aspekt av den lösningen som ska skalas upp. För djupare diskussion om olika sätt att se på och förstå uppskalning, se fördjupning.

Fördjupning – tre perspektiv på uppskalning och dess förutsättningar

Det finns flera perspektiv att använda för att undersöka och förstå uppskalning och dess förutsättningar. Som grund för att bättre förstå varför denna vägledning med tillhörande stödverktyg ser ut som det gör ges här en fördjupning utifrån tidigare forskning. De tre perspektiv som presenteras här ger en bra grund för att på bästa sätt kunna ta till sig innehållet samt arbeta med vägledningen och stödverktyget.

Ett första perspektiv är att se uppskalningens olika dimensioner. Tidigare forskning inom ämnet har t ex gjort skillnad på geografisk och vertikal uppskalning (van Doren et al., 2018). Med geografisk uppskalning menas att en lösning börjar som ett lokalt initiativ men sedan växer genom att inkludera större delar av staden eller regionen. Ett exempel kan vara en delningstjänst som börjar i ett enskilt kvarter och sedan växer till att möjliggöra delning i stadsdelen eller hela staden. Delningstjänsten kan både skalas upp genom att det lokala initiativet växer till en större organisation, eller så replikeras initiativet genom att alla kvarter får sin egen delningstjänst. Vertikal uppskalning syftar istället på hur en hållbar lösning kan innebära ny kunskap, nya värderingar, ändrade normer med mera, vilka påverkar formella och informella institutioner. Det kan exempelvis innebära nya arbetssätt inom en kommun, nya regelverk från myndigheter, policyutveckling på nationell eller internationell nivå.

I praktiken kan det vara svårt att särskilja dessa två typerna av uppskalning, de hänger nära samman och det finns synergier mellan dem. En lösning som får geografisk spridning har större möjlighet att också påverka normer, regelverk, policyutveckling eller liknande i vertikal riktning (van Doren et al., 2018).

Ett andra perspektiv för att förstå förutsättningarna för uppskalning är genom teorier om Multilevel-perspective (Geels, 2002, Smith et al., 2005, van den Heiligenberg et al., 2017). Inom denna teori talar man om *nischer* inom vilka pilotprojekten sker. *Nischer* är skyddade miljöer där särskilda förutsättningar som t ex extern finansiering, uttalat mer ambitiösa projektmål för hållbarhet eller annorlunda organisationsformer gör att nya lösningar kan testas utan att behöva leva upp till affärsmässighet, finansiering eller andra krav som normalt ställs. Problemet, enligt denna teori, kommer när lösningar ska sprida sig utanför

den skyddande miljö som nischen utgör. Lösningen behöver då hantera *regimer* som kan utgöras av t ex nationell lagstiftning, kommunala förvaltningsprinciper eller organisationskulturer, vilka kan vara svåra (dock inte omöjliga) att förändra. Den hållbara lösningen måste alltså antingen fungera under rådande regimer eller ändra på regimer för att kunna skalas upp. En tredje och sista nivå är *landskap* som utgörs av sådant som är omöjligt eller i alla fall väldigt svårt att påverka och därför utgör en verklighet som finns att hantera som t ex marknadens tillväxtlogik eller internationella finanskriser.

Ett tredje sätt förstå förutsättningarna för uppskalning är att göra skillnad på förvaltningslogik och experimentell logik (Berglund-Snodgrass and Mukhtar-Landgren, 2020). Förvaltningslogiken handlar om att kommuner som organisationer styrs av formella strukturer som värdesätter kommunens traditionella och byråkratiska roller. Detta kan ställas emot den experimentella logiken, som kommer in när kommuner engagerar sig i pilotprojekt eller andra tester av nya innovativa lösningar som syftar till att bryta traditionella roller och arbetssätt för att hitta mer hållbara lösningar. Med andra ord, den experimentella logiken värdesätter testning, kreativitet och förändring medan förvaltningslogiken värdesätter att upprätthålla ordning och stabilitet (Berglund-Snodgrass and Mukhtar-Landgren, 2020). Genom att tester genomförs i pilotprojekt med en experimentell logik blir det problematiskt när den traditionella förvaltningslogiken blir utmanad om förändring. Eneqvist (2022) pekar i sin forskning, om hur svenska kommuner orienterar i detta, på vikten av att se hur en kommun består av olika enheter som, inte utan skav, agerar på olika sätt utifrån olika logiker, och har olika roller som ställs mot varandra. Eneqvist (2022) skriver exempelvis att piloter som genomförs inom stadsutvecklingsprojekt kan komma att skalas upp i kommande etapper inom ett och samma stadsutvecklingsprojekt för att det där finns kunskap om prioriteringar, behov och möjlighet att koppla piloter till det pågående arbetet på ett tydligt sätt. Att lyckas med uppskalning utanför stadsutvecklingsprojektet kräver andra typer av organisering och stödsystem som sällan ett enskilt pilotprojekt kan bära.

Dessa olika perspektiv på uppskalning av hållbara lösningar hänger samman och liknar varandra. En vertikal uppskalning innebär att den hållbara lösningen behöver förhålla sig till regimer och landskap. Samtidigt utgår troligen regimer och landskap från en förvaltningslogik. Tillsammans ringar dessa perspektiv på detta sätt in den problematik som uppskalningsprocessen försöker hantera för att stödja och möjliggöra uppskalning trots de hinder som finns. Det är samtidigt viktigt att poängtera att om en hållbar lösning inte förändrar regimer eller utmanar förvaltningslogiker är lösningen kanske inte tillräckligt radikal för att driva samhället mot den transformation som krävs för att skapa hållbara städer.

Samverkan mellan aktörer - en nyckelfaktor

Genom hela den uppskalningsprocess som presenteras i den här vägledningen lyfts samverkan upp som en nyckelfaktor för att lyckas. Detta ligger i linje med till exempel Delegationen för hållbara städer (2012) som lyfter begreppet "*gränsöverskridande samverkansprocess*", för att komma ifrån stuprörstänkandet som ett hinder för hållbar omställning, och i stället uppnå synergier och hållbarhet i alla dimensioner.

I denna vägledning används begreppet samverkan i bred betydelse, efter Hertting (2003), som interaktioner mellan aktörer med olika organisationstillhörighet som bibehåller en hög

grad av autonomi. Syfte med dessa interaktioner är att bättre nå gemensamma eller separata mål jämfört med om aktörerna hade agerat ensamma. Denna definition rymmer både extern samverkan som bedrivs mellan kommunen och det omgivande samhället och intern samverkan mellan olika kommunförvaltningar. Den rymmer också ett brett spektrum av arbetsformer, från konsultation där en aktör har huvudansvaret men öppnar upp för synpunkter från andra, via koordinering där aktörer främst agerar enskilt men samordnar sina insatser för att uppnå bättre effekt, till kollaboration där man samverkar nära i organisationsöverskridande grupper. Det kan handla om samverkan både mellan kommunala förvaltningar och mellan kommunen och andra aktörer i samhället. Även om samverkan i denna definition kan innebära en diversitet av processer och aktiviteter, kan det tydliggöras att uppskalningsprocessen som presenteras i denna vägledning lägger stor tyngdpunkt vid att nya hållbarhetslösningar genom samverkan formellt förankras i kommunförvaltningen. Detta ger inte stöd för en mer förutsättningslös samverkan, som också kan behöva ske för att nå en mer hållbar stadsutveckling.

Eftersom lyckad samverkan är en förutsättning för uppskalning följer här några viktiga framgångsfaktorer för samverkan som lyfts fram under projektet. Utan dessa förutsättningar blir det en större utmaning att följa uppskalningsprocessen som presenteras senare.

- Samverkan är en gemensam uppgift som ska klaras tillsammans. Det bygger på att man gemensamt definierar behov och sätter upp mål(bilder) för den kommande utvecklingen. Utifrån ett gemensamt ägande av problemet kan en aktiv samverkan skapas där man hjälps åt att hitta gemensamma strategier för hållbara lösningar.
- Samverkan behöver ske tidigt i processen, identifiera därför vid initiering av projekt vilka som bör inkluderas för att få rätt deltagande från start. Skapa sedan en tydlig startpunkt för samverkan.
- För att få förankring och skapa acceptans är det viktigt att tidigt tänka på vilka som ska vara med i samverkan. Till exempel bör de som ansvarar för implementering vara med i samverkansprocessen för att underlätta implementeringen.
- Grundläggande för samverkan är att utgå från den lokala kontexten och de förutsättningar som ligger till grund för det aktuella problemet.
- En bra samverkansprocess (co-creation) är beroende av att alla som deltar i samverkan ser behovet. Det betyder dock inte att alla måste tycka lika när det gäller vägen till lösningen.
- Samverkan är en lärandeprocess med många iterationer där nya kunskaper tillkommer och målbilden kan röra sig. Det kan därför krävas att man omprövar målbilden och inte håller kvar i den för länge.
- För att samverkan ska få effekt behöver de som ingår i samverkan ha mandat och resurser för samverkan och att det i ett tidigt skede skrivs en gemensam problemformulering tillsammans med gemensamma mål. Det är dock viktigt att inte envist hålla fast vid ett mål. Med nya kunskaper kan målen behöva omprövas.
- Den som leder samverkan måste se alla i gruppen och skapa förutsättningar för att alla känner sig trygga. Det kan innebära att den som leder samverkan pratar regelbundet med arbetsgrupperna/temagrupperna och ibland kan det vara enskilda samtal som behövs.

- Den som leder samverkan måste upprepa och kommunicera vad som ska göras, flera gånger! Det är betydelsefullt då det ofta kan komma nya personer in i samverkansprocessen.
- För att få dynamik i samverkan är det grundläggande att skapa förståelse för varandras uppdrag och rådighet. Att det finns en kultur av att dela med sig till varandra och att sätta sig in i de andras roller och intressen. Samtidigt är det betydelsefullt att vara förberedd på och ha vetskap om att olika synsätt skaver och att det är del i förändringsarbetet.
- En styrgrupp kan användas för att sätta ramarna för samverkan men också som stöd till den som leder samverkan och gruppen som helhet.
- Det är viktigt att förankra och skapa acceptans, därför bra att tänka på att implementeringen underlättas om de som ska ansvara för implementeringen är med i processen. Det måste tas i beaktande redan när samverkansprocessen startar.
- Det är betydelsefullt med återsamling för att göra uppföljning om hur det gick sen, och om det blev som man hade tänkt?"
- Erfarenhetsåterföring är en viktig del av samverkan. Det kan till exempel utgöras av en gemensam projektgenomgång för att lära mer och diskutera exempelvis de tre viktigaste innovationerna i projektet.

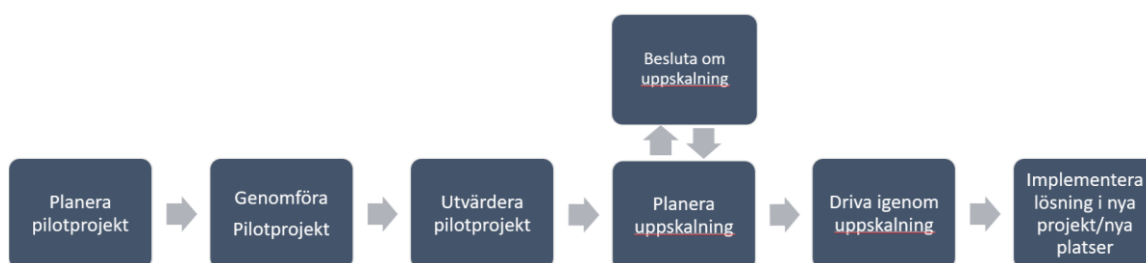
Uppskalningsprocessen

Erfarenheterna från städerna som ingått i projektet visar att uppskalning inte är något som sker genom enstaka arbetsinsatser utan kräver att saker görs på rätt sätt från planeringen av ett pilotprojekt och utvärdering av hållbara lösningar, till implementering av hållbara lösningar i nya projekt. Uppskalning är inte heller något som sker per automatik, bara det är en bra lösning, utan kräver aktivt arbete och beslut. Ibland kan det snarare upplevas plötsligt och slumpartat vad som blir uppskalat. Att ha tydliga strukturer och processer har därför lyfts fram som framgångsfaktorer. Som ett led i detta beskrivs nedan en generisk uppskalningsprocess med syfte att ge stöd i att lyckas med uppskalningen genom att tydliggöra vad som är viktigt att tänka på genom hela processen.

Uppskalningsprocessen, se Figur 1, är tänkt att vara generisk och flexibel för att passa i olika kommuner med olika förutsättningar. Processen ska inte ses som ett stegvis arbetssätt där den ena delen måste vara avslutad innan man kan gå vidare till nästa steg i processen. Erfarenheterna från projektet är snarare att flera av processtegen ofta sker parallellt och stödet utgörs snarare av insikter om vad som är viktigt att tänka på i olika faser för att aktivt och medvetet skapa förutsättningar för uppskalning. En framgångsfaktor för att arbeta med uppskalningsprocessen är därför att det hos involverade personer finns en god förståelse för de beslutsprocesser som uppskalningen påverkas av eller blir en del av. Det kan handla kommunala budgetprocesser, markanvisningar, processer för att ta fram nya kriterier för upphandling med flera. Det kan också behövas kunskap om nationella beslutsprocesser, till exempel behövs det ofta flera år av arbete innan lagförslag går igenom. Erfarenheterna från projektet visar också att arbetet förenklas om det finns etablerade nätverk för samverkan mellan olika delar av organisationen och andra aktörer samt om det finns tydliga hållbarhetsmål att anknyta till i processen.

Uppskalningsprocessen presenteras översiktligt i Figur 1. Rutorna i figuren motsvarar rubrikerna nedan, där detaljerad beskrivning ges. Som visas i figuren börjar processen med

att ett pilotprojekt planeras och genomförs. Efter genomfört pilotprojekt, eller parallellt, utvärderas det som testats i piloten. Nästa del av processen är att dels planera för en uppskalning, samt på basis av utvärderingen och planerna för uppskalning, ta beslut inom organisationen att lösningen är tillräckligt bra för att skala upp. Efter beslut och planering kan uppskalningen drivas igenom och till sist implementeras i nya projekt och/eller på nya platser. Observera att processdelarna kan ske parallellt och delvis i en annan ordning. Inom projektet lyftes t ex goda exempel på uppskalning där hållbara lösningar fått beslut om uppskalning innan den hållbara lösningen var utvärderad eller det fanns planer på hur uppskalningen skulle genomföras. Andra exempel på hållbara lösningar som skalats upp hade dock följt denna process mer stegvist. Det finns också exempel på hållbara lösningar som kommer ur andra initiativ/projekt som inte pekats ut som "pilotprojekt". Det finns även stöd att hämta för uppskalning om man "missat" några inledande steg, t ex inte planerat ett pilotprojekt med tanke på hur uppskalning ska ske. Det kan dock betyda att vissa förutsättningar inte är de bästa, vilket då behöver hanteras.



Figur 1. Process för uppskalning som syftar till att visa att arbetet med uppskalning startar redan när pilotprojekt planeras och bör fortsätta som en viktig del av genomförande och utvärdering av pilotprojektet. Sedan sker planering av uppskalning och beslutas om uppskalning är aktuellt ofta simultant, innan uppskalningen kan drivas igenom. Slutligen kan den hållbara lösningen implementeras i nya projekt. Viktigt att observera i denna förenklade illustration av processen är att flera processdelar ofta sker parallellt, eller delvis i annan ordning.

För att bli mer konkreta och skapa en djupare förståelse för vad processen innebär presenteras nedan dessa steg mer i detalj.

Planera och genomföra pilotprojekt

Redan vid planeringen av ett pilotprojekt bör man fundera över hur en uppskalning kan ske av den eller de hållbara lösningarna som ska testas. Det gäller då att se till hela uppskalningsprocessen och vilka krav som kommer ställas för att en uppskalning ska lyckas. Planeringen ett pilotprojekt ska då ta höjd för att kunna hantera sådana krav. Detta inkluderar vilken utvärdering som pilotprojektet behöver ta höjd för i sin planering, något som styrs av vilken information som en framtida beslutsfattare om uppskalning kommer vilja ha. Det kan i sin tur styra hur testet ska genomföras och dokumenteras för att kunna utvärdera rätt parametrar. En viktig del av utvärderingen kommer vara att verifiera vilka effekter lösningen har och utifrån det identifiera vilka hållbarhetsmål som den hållbara lösningen stödjer samt i vilken utsträckning. Även kostnader kopplade till införandet av en hållbar lösning är ofta central. Detta gäller både direkta kostnader på projektnivå och samhällsekonomiska följder. Man bör därför planera för en utvärdering som tar hänsyn till de aspekterna.

Redan i planeringen av ett pilotprojekt kan hela uppskalningsprocessen visualiseras, som i Figur 1, ända fram till "implementera lösningar i nya projekt/nya platser". En viktig aspekt

av den slutgiltiga implementeringen är att det finns en efterfrågan på den hållbara lösningen. Detta är en utmaning som både tidigare forskning och städerna som medverkat i projektet vittnar om och som visar på behovet av att redan i planeringen av pilotprojekt samverka med de som troligen är målgrupp vid en uppskalning.

Sammanfattande rekommendationer

- Sätt mål och planera för utvärdering av hur lösningen bidrar till stadens hållbarhetsmål.
- Planera för utvärdering av kostnader på projektnivå, och även på samhällsnivå där så är relevant.
- Sätt ett mål för eventuell uppskalning vid lyckat pilotprojekt.
- Samverka med möjliga kommande användare/mottagare/förvaltare av hållbarhetslösningen redan i planeringen av pilotprojektet.
- Säkerställ att pilotprojektet samlar den information kommande beslutsfattare behöver för att kunna besluta om uppskalning.
- Ta höjd i planeringen för att göra en tillräcklig utvärdering av genomförd pilot.

Utvärdera pilotprojekt

Alla testade lösningar ska inte skalas upp. För att uppskalning ska vara relevant behöver lösningen uppfylla vissa kriterier. Tidigare forskning pekar mycket på affärsmässighet samt att lösningar är pålitliga och inte för komplexa. Detta kan dock mer spegla vilka lösningar som är enkla att skala upp, än vilka som borde skalas upp.

I projektet har utgångspunkten istället varit att hållbarhetslösningar som är värda att skala upp är de som effektivt tar en stad närmare uppsatta hållbarhetsmål. Detta är därför en viktig del av utvärderingen. Ofta handlar det om att visa hur en lösning bidrar direkt eller indirekt till flera hållbarhetsmål samt att visa hur de lokala hållbarhetsmålen kopplar till Agenda 2030 eller Paris-avtalet. Detta är en viktig framgångsfaktor som lyfts i projektet, att ju tydligare man kan visa på kopplingen mellan åtgärd och hållbarhetsmål, desto lättare att få till en uppskalning att ske. För att ge stöd i en sådan målanalys har projektet tagit fram en stödmatrix, se *Bilaga A*. Om flera aktörer blir berörda bör utvärderingen ske i samverkan med dessa aktörer för att säkerställa att lösningen på bästa sätt stöttar även deras hållbarhetsmål. Samtidigt innebär många lösningar kostnader som måste redovisas tydligt. Det finns dock olika typer av kostnader att hålla isär. Nya lösningar har ofta initiala utvecklingskostnader. Beroende på hur färdigutvecklad lösningen är kommer dessa utgöra kostnader vid varje enskild implementering, men ofta minska med att implementeringen blir mer effektiv. För att utvärdera hållbarhetslösningen är det därför viktigt att utreda hur mycket den hållbara lösningen kostar gentemot ett "business as usual"-scenario. Det kan då vara relevant att inte bara se till projektekonomin utan ta ett samhällsekonomiskt perspektiv också, eftersom ett "business as usual"-scenario troligen innebär samhällskostnader i form utan till exempel föroreningar eller outnyttjade ekosystemtjänster.

Om en lösning är dyr för en enskild aktör men har positiva samhällsekonomiska effekter eller på annat sätt ett svagt affärscase, alternativt är komplex, ställer det högre krav på utvärderingen. Kanske behövs det mer testande och utveckling för att skapa affärscaset. Kanske behöver kommande uppskalning fokusera på hur traditionella arbets sätt, affärsmodeller, ansvarsfördelning och så vidare kan utmanas.

Sammanfattande rekommendationer

- Utvärderingen bör tydligt visa vilka hållbarhetsmål lösningen stöttar, hur den tar staden närmare målet och hur viktig den är för att staden ska nå målet.
- Utvärderingen bör inkludera kostnader på projektnivå, och även samhällsnivå där så är relevant.
- Säkerställ att utvärderingen tar upp och beskriver effekter och kostnader för lösningen på sätt som gör att den i ordinarie verksamhet kan jämföras med de tekniker eller processer som den ersätter.
- Om utvärderingen visar att lösningen kommer få svårt att implementeras, kan lösningen behöva anpassas/vidareutvecklas för att fungera utifrån den ordinarie verksamhetens logik. Alternativt behöver den ordinarie verksamheten förändras, ifall lösningen är avgörande för att göra verksamheten mer hållbar. Reflektera över dessa möjligheter i utvärderingen, vad är relevant att göra för den aktuella lösningen?
- Är lösningen inte mogen att skalas upp, se över behovet av mer utveckling och/eller testande.

Planera för uppskalning, besluta om uppskalning och driva igenom uppskalning

En viktig slutsats från projektet är uppskalning ofta inte sker automatiskt utan kräver ett aktivt arbete. Det innebär att uppskalning både behöver planeras och ges formella beslut att det ska genomföras innan det kan drivas igenom. Det är i denna del av processen som en lösning ska gå från att testas i ett enskilt projekt till att bli intressant för den ordinarie verksamheten och kunna implementeras där.¹

Som stöd för denna centrala del av processen har ett "Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar" utvecklats (det återfinns senare i detta dokument samt som särskild excelfil). Stödverktyget syftar dels till att samla kunskap om den hållbara lösningen, med andra ord sammanfatta utvärderingen, och dels ge stöd i att förstå möjligheter och hinder för att lyckas med uppskalningen.² Verktöget ger också stöd för vad som bör ingå i planeringen av uppskalningen, vilket ger uppskalningen en tydlig riktning framåt mot vad som ska göras i det fortsatta arbetet.

Stödverktyget är tänkt att användas av tjänstepersoner som arbetar med pilotprojekt eller uppskalningen av dem på kommuner och fastighetsbolag. Eftersom uppskalning är beroende av samverkan inom och mellan organisationer är syftet vidare att stödverktyget ska utgöra en struktur för samverkan mellan olika delar av en kommunal organisation och/eller andra berörda aktörer. Samtidigt ger verktyget stöd att identifiera vilka aktörer

¹ För att använda begrepp som presenterats i tidigare fördjupning handlar detta om att ta en lösning från den skyddande nischen till att, trots rådande regimer, börja användas på bredare skala. Alternativt genom uppskalningen ändra förvaltningslogiken/regimer så att den hållbara lösningen kan skala upp.

² Möjligheter och hinder för uppskalning handlar till stor del om organisationers institutionella kapacitet (förmåga till att förändra sig). Tidigare forskning har visat att kommuner ofta saknar den institutionella kapacitet som krävs för att arbeta med hållbarhet på en tillräckligt transformativ nivå, se Norell Bergendahl (2016) och Isaksson & Heikkinen (2018). Stödverktyget ger både möjlighet att analysera den institutionella kapaciteten och hitta vägar att stärka den.

man bör samverka med. Arbetet med stödverktyget kan därför behöva ske iterativt. Från början bör det dock stå klart vem som ska driva uppskalningen. Vem som lämpar sig att driva en uppskalning beror på vilken typ av uppskalning som man ser framför sig. Är det förändringar i teknisk handbok är det troligen någon som arbetar med den typen av frågor som är bäst skickad att föreslå ändringar. För vissa förändringar kan det krävas kompetens utifrån, till exempel om en lösning innebär organisatorisk förändring kan person med kunskap i strukturerad förändringsledning behöva engageras. Verktöget behöver inte användas som en formell dokumentering som beslutsfattare ska använda, utan som ett stöd för att se vilken information man behöver samla och vad man behöver planera för att lyckas med en uppskalning. Nedan följer en beskrivning av stödverktygets olika delar. Syftet med beskrivningen är att ge en bakgrund och förklaring av innehållet, som stöd till den som använder det.

Stödverktygets fyra delar

1. Information om hållbarhetslösningen

Del ett handlar om att samla övergripande information om den hållbara lösningen, inklusive vilka hållbarhetsmål den stödjer och vilka kostnader som finns kopplade till att använda lösningen. Denna information finns förhoppningsvis tillgänglig från tidigare utvärdering. Det ska också framgå på vilken organisation, verksamhet, förvaltning eller person som kostnader/vinster hamnar. Det är inte alltid samma organisation, verksamhet, förvaltning eller person som betalar för att en lösning implementeras och som sedan tar del av vinsten av att den finns. Det är därför av vikt att tydliggöra vilka som tjänar ekonomiskt på att lösningen implementeras. Finns det en stor skillnad mellan vem som betalar och vem som tjänar på lösningen behövs troligen en alternativ affärsmodell för att kompensera för dessa skillnader.

2. Innebörd av uppskalning

Del två syftar till att tydliggöra vilken typ uppskalning som är relevant att genomföra. Här görs skillnad på geografisk och vertikal uppskalning. Med geografisk uppskalning menas att en lösning börjar som ett lokalt initiativ men sedan växer genom att inkludera större delar av staden eller regionen. Vertikal uppskalning syftar istället på hur en hållbar lösning kan innebära ny kunskap, nya värderingar, ändrade normer med mera, vilka påverkar formella och informella institutioner. I praktiken kan det vara svårt att särskilja dessa två typerna av uppskalning, de hänger nära samman och det finns synergier mellan dem. En lösning som får geografisk spridning har större möjlighet att också påverka normer, regelverk, policyutveckling eller liknande i vertikal riktning. Samtidigt kan vissa hållbara lösningar behöva påverka i vertikal riktning först, exempelvis genom lagändringar, innan den kan skalas upp geografiskt.³ Eftersom det finns flera dimensioner av uppskalning är det av största vikt att bli så konkret det går i arbetet med att beskriva vad en uppskalning innebär för den enskilda hållbara lösningen.

Det behöver också tydliggöras vad med en hållbar lösning som ska skalas upp. Det är inte alltid är den tekniska lösningen som ska skalas upp utan kanske upphandlingsförfarandet, kravställningen eller arbetsprocessen som ledde fram till att den tekniska lösningen blev en hållbar lösning i det specifika sammanhanget. Del två av stödverktyget inkluderar också att identifiera vem som har mandat att ta beslut om uppskalningen. Till exempel vem som har mandat att ändra i processbeskrivningar för ledningssystem, principer för upphandling,

³ Se tidigare fördjupning för mer vägledning om olika typer av uppskalning.

tekniska handböcker eller vad uppskalningen har som mål. De personer med mandat som identifieras behöver involveras i uppskalningen, antingen genom forum som redan finns (till exempel nämndmöten) eller genom att skapa nya nätverk (till exempel nya chefsgrupperingar mellan flera kommunala förvaltningar).⁴

3. Förutsättningar för uppskalning

I den tredje delen av stödverktyget ställs frågor om förutsättningarna för uppskalning. Det ingår frågor om hållbarhetslösningens mognadsgrad för att tydliggöra om det finns eventuella frågetecken som behöver klagöras innan uppskalning kan ske. För att svara på dessa frågor, och för att sätta mognadsgraden i relation till hållbarhetsvinsterna, kan *Bilaga B* användas som ytterligare stöd. I detta sammanhang är vinster och kostnader med lösningen viktigt att lyfta fram. Detta då det för vissa lösningar är ett hinder att vinster och kostnader inte hamnar på samma aktör, vilket kan kräva vidare utveckling av affärsmodeller eller liknande. Samverkan mellan berörda aktörer är här av vikt eftersom olika aktörer kan se olika på mognadsgraden och behovet av justeringar innan uppskalning kan ske av hållbarhetslösningen.

I denna del finns också frågor om berörda aktörer samt spridnings- och kunskapsbehov. Aktörer som påverkas av lösningen behöver dels kunskap om själva lösningen men också ha samma referensramar om att det är ett viktigt problem att lösa, och att lösningen som föreslås är ett bra sätt att göra det på.⁵ För att lyckas med detta är samverkan med rätt personer och aktörer tidigt i pilotprojekt och genom hela uppskalningsprocessen ofta avgörande. Har sådan samverkan inte skett tidigare kan arbetet med stödverktyget vara en möjlighet att börja. Det är i sammanhanget viktigt att involvera alla aktörer som kan påverkas av lösningen, inte bara i planeringen utan också efter genomförandet. Det kan exempelvis handla om verksamheter som vård och skola eller idrottsföreningar och medborgare med flera, som påverkas av beslut i planeringen av staden.

I del tre av stödverktyget ingår också frågor om hinder. Dessa frågor ställs för att fånga upp både de hinder man har möjlighet att påverka och de man inte kan påverka men som man behöver vara medveten om och hantera konsekvenserna av.⁶ Det kan också handla om hinder som innebär att hållbarhetslösningen behöver justeras för att kunna implementeras. Olika aktörer kan se olika hinder, genomför därför gärna hinderanalysen i samverkan med berörda aktörer.

4. Projektplanering av uppskalning

Den fjärde delen av stödverktyget handlar om att sätta upp en plan för uppskalningen. Syftet med denna del är att skapa en planering för uppskalningen som bygger på en förståelse för både den hållbara lösningen och de förutsättningar som finns för uppskalningen att ske. Planeringen liknar den som krävs för projekt rent generellt, det som ska tydliggöras är vad man vill uppnå, vilka aktiviteter som krävs för att göra det och vilka resurser man har tillgängliga. Erfarenheterna från goda exempel på uppskalning inom

⁴ Detta handlar om det man inom forskning om institutionell kapacitet kallar relationella resurser, vilket innebär att förändring kräver att det finns tillgång till den formella beslutsmakten, se Norell Bergendahl (2016) och Isaksson & Heikkinen (2018).

⁵ Detta kallas inom forskningen för kunskapsresurser, se Norell Bergendahl (2016) och Isaksson & Heikkinen (2018)

⁶ Se tidigare fördjupning om multi-level perspective.

projektet visar att just tydliga mål, mandat och resurser har varit en nyckelfaktor i att uppskalning har skett. Uppskalning sker som mest effektivt när formella beslut tas om att något ska skalas upp, särskilt om beslutet kopplas till särskilda resurser för att genomföra uppskalningen. Ibland krävs det att det skapas ett särskilt projekt som syftar till att skala upp lösningar, och det kan innebära ett behov av extern finansiering. I andra fall finns möjligheten att avsätta resurser i en organisation eller befintligt projekt för att arbeta med uppskalning.

Arbetet med att driva igenom uppskalningen ser sedan väldigt olika ut beroende på hållbar lösning. Gemensamt för dessa processer är att det ofta kommer inkludera olika typer av samverkan med berörda aktörer. Processer där berörda aktörer varit med från början av pilotprojektet och därför delar kunskap och referensramar kommer vara lättare att driva.

Sammanfattande rekommendationer

- Använd *Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar*, i arbetet med att både sammanställa information om den hållbara lösningen, definiera vad uppskalning innebär i just det specifika sammanhanget, tydliggöra förutsättningarna för uppskalning och planera för uppskalning.
- Arbeta med uppskalning genom ett aktivt arbete, där man i samverkan med berörda aktörer sätter mål för, planerar och genomför uppskalning.
- Använd stödverktyget även som struktur för samverkan mellan berörda aktörer.
- Läg extra tid på att diskutera och definiera vad uppskalning betyder i det specifika sammanhanget, se vidare i *Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar*.
- Genom att vara specifik i vad uppskalningen innebär kan det vara enklare att hitta person med rätt mandat som kan ta beslut om att uppskalning ska ske.
- Se inte hinder för uppskalning något negativt, det kan ofta övervinnas genom tidig samverkan med rätt aktörer. Nyttja uppskalningen av den enskilda lösningen för att också skapa behövda systemförändringar.

Implementera hållbarhetslösningen i nya projekt och på nya platser

Implementering förutsätter inte bara att något är levererat som ska implementeras, utan också att det finns en öppenhet att ta emot nya lösningar. En uppskalning är därför beroende av att det också finns en efterfrågan på den hållbara lösningen. Samtidigt vittnar kommunerna som medverkat i projektet att efterfrågan hos "vanliga" projekt ofta saknas.⁷ Att en hållbar lösning, eller ett stödverktyg för uppskalning, finns gör ingen skillnad om ingen person är intresserad och driver på att den ska användas. Här är tydliga politiska hållbarhetsmål och tydlighet om hållbarhetsmålen från höga tjänstemän viktiga framgångsfaktorer. Samtidigt behövs det redan i planeringen av ett pilotprojekt en förståelse för mottagaren av hållbarhetslösningen. Därför krävs att samverkan börjar så tidigt i processen som möjligt, till exempel genom små grupper som diskuterar möjliga lösningar, gemensamma studiebesök eller andra möten som synliggör för flera inblandade att andra mer hållbara lösningar finns tillgängliga. För att lyckas med uppskalningen kan

⁷ Detta kopplar till institutionell kapacitet och förmågan att mobilisera resurser för en förändring, se Norell Bergendahl (2016) och Isaksson & Heikkinen (2018).

den hållbara lösningen också behöva anpassas till de olika sammanhang där den ska användas, implementeringen behöver därför vara öppen för sådana anpassningar.

Sammanfattande rekommendationer

- Använd samverkan för att tidigt i processen säkerställa att det finns en efterfrågan på hållbarhetslösningen.
- Arbeta för att skapa tydliga visioner och mål för hållbar stadsutveckling, alternativt nyttja redan förankrade visioner och mål, de är viktiga verktyg för att skapa efterfrågan av hållbara lösningar.
- Arbeta i samverkan med de som är mottagare av en hållbar lösning för att hitta anpassningar som krävs för att kunna implementera lösningen.

Referenser

- BERGLUND-SNODGRASS, L. & MUKHTAR-LANDGREN, D. 2020. Conceptualizing testbed planning: Urban planning in the intersection between experimental and public sector logics. *Urban Planning*, 5, 96-106.
- DELEGATIONEN FÖR HÅLLBARA STÄDER 2012. Femton hinder för hållbar stadsutveckling SOU M 2011:01/2012/66.
- ENEQVIST, E. 2022. *Experimental Governance: Capacity and legitimacy in local governments*. PhD Thesis, KTH Royal Institute of Technology.
- GEELS, F. W. 2002. Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31, 1257-1274.
- HERTTING, N. 2003. *Samverkan på spel : rationalitet och frustration i nätverksstyrning och svensk stadsdelsförnyelse*. PhD Thesis, Uppsala Universitet.
- ISAKSSON, K. & HEIKKINEN, S. 2018. Sustainability transitions at the frontline. Lock-in and potential for change in the local planning arena. *Sustainability*, 10, 840.
- NORELL BERGENDAHL, A. 2016. *Den ohållbara resan mot det hållbara resandet: En studie av institutionella förutsättningar för att bedriva planering för hållbart resande i Stockholmsregionen*. Kungliga Tekniska högskolan.
- PALM, J. & LAZOROSKA, D. 2021. Collaborative planning through dialogue models: situated practices, the pursuit of transferability and the role of leadership. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64, 164-181.
- SMITH, A., STIRLING, A. & BERKHOUT, F. 2005. The governance of sustainable socio-technical transitions. *Research policy*, 34, 1491-1510.
- VAN DEN HEILIGENBERG, H. A., HEIMERIKS, G. J., HEKKERT, M. P. & VAN OORT, F. G. 2017. A habitat for sustainability experiments: Success factors for innovations in their local and regional contexts. *Journal of Cleaner Production*, 169, 204-215.
- VAN DOREN, D., DRIESSEN, P. P., RUNHAAR, H. & GIEZEN, M. 2018. Scaling-up low-carbon urban initiatives: Towards a better understanding. *Urban Studies*, 55, 175-194.

Del 2 - Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar

Stödverktyget finns även som separat excelfil.



Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar

DETTA ÄR EN LÄSVERISON AV STÖDVERKTYGET, ANVÄND (OCH VI DBEHOV MODIFIERA) EXCELVERSIONEN I ARBETET MED UPPSKALNING.

Stödverktyg för uppskalning av hållbara lösningar är utvecklat för att ge extra stöd i uppskalningsprocessen i övergången från genomfört pilotprojekt till att driva igenom uppskalning. Den anger en generisk uppskalningsprocess med syfte att ge stöd i att lyckas med uppskalningen, genom att tydliggöra vad som är viktigt att tänka på genom hela processen. Använd därför detta stödverktyg som en del i arbetet av uppskalning och använd vägledningen för att arbeta också med andra delar av uppskalningsprocessen.

1. INFORMATION OM HÅLLBARHETSLÖSNINGEN

1.1 Grundinformation

1.1.1	Namn på hållbarhetslösningen	
1.1.2	Beskriv kortfattat hållbarhetslösningen	
1.1.3	Enheten/avdelning som genomfört test/pilot av hållbarhetslösningen	
1.1.4	Projektleddare för genomförande av test/pilot av hållbarhetslösningen	
1.1.5	Tid då test/pilot genomfördes	
1.1.6	Övriga kontaktpersoner inom projektet som genomförde test/pilot hållbarhetslösningen.	

1.2 Fördelar och vinster

1.2.1	Vilket/vilka av er kommuns/organisations hållbarhetsmål bidrar lösningen till att uppnå? T.ex. minskad klimatpåverkan, minskad användning av miljöfarliga ämnen.	
1.2.2	Om lösningen skulle skalas upp i vilken grad skulle den kunna bidra till kommunens/organisationens hållbarhetsmål? (Precisera så noggrant ni kan, genom mätningar/beräkning om det är möjligt.)	
1.2.3	Hur har lösningens effektivitet att bidra till hållbarhetsmålen validerats? Eller går det att på annat sätt motivera varför lösningen bidrar till målet?	
1.2.4	Finns det andra fördelar eller vinster?	
1.2.5	Vilka olika aktörer tar del av olika fördelar och vinster?	

1.3 Nackdelar och kostnader

1.3.1	Hur mycket kostar hållbarhetslösningen jämfört med ett "business as usual" scenario?	
1.3.2	Vilken/vilka organisation, verksamhet, förvaltning eller person hamnar kostnader på?	
1.3.3	Finns det andra nackdelar?	
1.3.4	Vilken aktör tar del av olika nackdelar?	

2. INNEBÖRD AV UPPSKALNING

2.1 Målsättning

2.1.1	Borde lösningen genomgå en geografisk uppskalning?	
2.1.2	Beskriv den geografiska uppskalningen.	
2.1.3	Borde lösningen genomgå en vertikal uppskalning?	
2.1.4	Beskriv den vertikala uppskalningen.	
2.1.5	Baserat på svaren på frågorna innan: Formulera ett konkret mål för när uppskalningen ska ha ansetts genomförd?	
2.1.6	Formulera delmål/milstolpar för att komma till slutmålet	

2.2 Mandat/rådighet att nå målen

2.2.1	Vem/vilka har mandat att ta de beslut som behövs för att målen för uppskalningen ska realiseras?	
2.2.2	Hur ska personer med mandat för beslut involveras i arbetet med uppskalningen?	

3. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR UPPSKALNING

3.1 Hållbarhetslösningens mognadsgrad

3.1.1	I hur många sammanhang har lösningen testats?	
3.1.2	Är den mogen för att klara sig på marknaden utan extern finansiering eller krävs ännu nån typ av projektstöd?	
3.1.3	Finns det oklarheter kring lösningen, t ex vilka resultat den genererar... som kan kräva ytterligare utredning innan uppskalning är möjlig?	
3.1.4	Finns det en stor skillnad mellan vem som betalar och vem som tjänar på lösningen, som gör att affärsmodellen eller motsvarande behövs utvecklas?	

3.2 Berörda aktörer

3.2.1	Vilka aktörer kan påverkas av planeringen av uppskalningen?	
3.2.2	Vilka aktörer kan påverkas av genomförandet av uppskalningen?	
3.2.3	Vilka aktörer kan påverkas i användningsskedet?	
3.2.4	Vilka aktörer kan påverkas i rivningsskedet?	
3.2.5	Finns det andra aktörer som påverkas?	
3.2.6	Baserat på ovan frågor, vilka aktörer blir mest påverkade och därför bör involveras i uppskalningsarbetet framåt?	
3.2.7	Prioriterar berörda aktörer de problem som lösningen adresserar?	
3.2.8	Hur kan en gemensam agenda för problemet stärkas?	

3.3 Spridnings- och kunskapsbehov

3.3.1	Krävs det särskild kompetens om den specifika hållbarhetslösningen (t ex personer som genomfört tester/piloter) för att kunna implementera lösningen i nya sammanhang?	
3.3.2	Vilka aktörer behöver kunskap/information om att lösningen finns, hur den fungerar och hur man lyckas? (Förutom de som har makten att skala upp lösningen behöver andra berörda också information.)	
3.3.3	Räcker det att enskilda personer får vetskap om lösningen för att uppskalning ska ske eller krävs det breda kommunikationsinsatser?	
3.3.4	Vilken information/kunskap behöver de?	

3.4 Hinder för uppskalning

	Vad i omvärlden kan utgöra ett hinder för att lösningen ska skalas upp när det gäller...	Vad i omvärlden kan utgöra ett hinder för att lösningen ska skalas upp?	Hur kan dessa hinder rivas alternativt hanteras?	Vem ska arbeta för att det sker?
3.4.1	... städers bebyggelsestruktur (som bl. a ger ett bilberoende)?			
3.4.2	... kultur/arbetsätt/normer om hur man brukar göra?			
3.4.3	... marknadsekonomisk logik?			
3.4.4	... fokus på projektekonomi?			
3.4.5	... lågt intresse hos konsumenter?			
3.4.6	... målkonflikter med andra politiska prioriteringar eller andra prioriteringar i organisationen?			
3.4.7	... avsaknad möjlighet att ställa vissa typer av krav?			
3.4.8	... nuvarande lagstiftning?			
3.4.9	... något annat?			

4. PROJEKTPLANERING AV

4.1 Projektaktiviteter

Svar från tidigare frågor att beakta i planeringen av uppskalningen:

4.1.1	Är målformuleringen i 2.1.5 fortfarande relevant?		
4.1.2	Baserat på ovan svar, vilka huvudaktiviteter behöver genomföras?		2.1.5 Baserat på svaren på frågorna innan: Formulera ett konkret mål för när uppskalningen ska ha ansetts genomförd? fyll i svar ovan
4.1.3	Vem behöver ta vilka beslut, och när?		2.2.1 Vem/vilka har mandat att ta de beslut som behövs för att målen för uppskalningen ska realiseras? fyll i svar ovan 2.2.2 Hur ska personer med mandat för beslut involveras i arbetet med uppskalningen? fyll i svar ovan
4.1.4	Vilken ytterligare information om hållbarhetslösningen behövs? (se 3.1)		3.1.3 Finns det oklarheter kring lösningen, t ex vilka resultat den genererar... som kan kräva ytterligare utredning innan uppskalning är möjlig? fyll i svar ovan 3.1.4 Finns det en stor skillnad mellan vem som betalar och vem som tjänar på lösningen, som gör att affärsmodellen eller motsvarande behöver utvecklas? fyll i svar ovan
4.1.5	Hur ska identifierade hinder antingen rivas eller (om det inte går) hanteras på annat sätt? (se 3.4)		
4.1.6	Vem är ansvarig för de olika aktiviteterna?		
4.1.7	Vilka andra ska involveras i de olika huvudaktiviteterna?		3.2.6 Baserat på ovan frågor, vilka aktörer blir mest påverkade och därför bör involveras i uppskalningsarbetet framåt? fyll i svar ovan
4.1.8	Hur ska andra aktörer få information/kunskap? (se 3.3)		3.3.1 Krävs det särskild kompetens om den specifika hållbarhetslösningen (t ex personer som genomfört tester/piloter) för att kunna implementera lösningen i nya sammanhang? fyll i svar ovan 3.3.2 Vilka aktörer behöver kunskap/information om att lösningen finns, hur den fungerar och hur man lyckas? (Förutom de som har makten att skala upp lösningen behöver andra berörda också information.) fyll i svar ovan 3.3.3 Räcker det att enskilda personer får vetskap om lösningen för att uppskalning ska ske eller krävs det breda kommunikationsinsatser? Vilken information/kunskap behöver de? 3.3.4 0 Hinder för uppskalning

4.2 Resursbehov

4.2.1	Vilken aktör ska ta en ledarroll i att driva uppskalningen av hållbarhetslösningen?	
4.2.2	Vem ska vara projektledare för uppskalningen?	
4.2.3	Hur lång kalendertid kan det rimligt ta att nå uppsatta mål för uppskalning?	
4.2.4	Hur mycket arbetstimmar uppskattas behöva resursättas för att nå uppsatta mål för uppskalningen?	
4.2.5	Vilka resurser behöver säkerställas från andra delar av organisationen eller andra organisationer för att målen för uppskalningen ska realiseras?	
4.2.6	Hur säkerställs att tillräckliga resurser för att genomföra uppskalningen kommer finnas tillgängliga?	

Bilaga A

Matris över koppling mellan hållbarhetsmål

LÄSVERSION, ANVÄND SEPARAT EXCELFIL I ARBETET MED UPPSKALNING

INSTRUKTION: För att en hållbarhetslösning ska skalas upp är det viktigt att den är förankrad i organisationens hållbarhetsmål. Med andra ord, på vilket sätt bidrar lösningen till organisationens hållbarhetsmål och vilka indikatorer bör användas för att kunna utvärdera lösningens påverkan.

Nedan finns exempel på hållbarhetsmål tagna från Sveriges tre största städer. De är delade i huvudmål och delmål där varje delmål har en eller flera indikatorer. Använd organisationens hållbarhetsmål och indikatorer om sådana finns. Om inte, använd exemplen som inspiration och vägledning.

Globala mål för hållbar utveckling (nr)	Miljö kvalitetsmål	Huvudmål	Delmål	Indikator för mål	Projektets mål	Indikator för projektets mål	Projektets resultat blev	Projektet mål uppfylldes till X%
7, 12, 13	Begränsad klimatpåverkan, God bebyggd miljö, Frisk luft	Klimat Klimatneutral Exempel: En fossilfri och klimatpositiv stad 2040 (källa: Stockholms stad)	Minskade växthusgasutsläpp - högst 1.5 ton CO2e per invånare	Utsläpp, ton CO2e per invånare, till år 2040, från transporter, från uppvärmning, från el och gasanvändning.				
11, 12	Begränsad klimatpåverkan, God bebyggd miljö	Exempel: En resurssmart stad (källa: Stockholm stad)	Staden har ett hållbart mobilitetssystem Ökad recirkulation av materiella resurser inom staden	Utsläpp från vägtrafik. Plast till energättervinning.				
3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17	Begränsad klimatpåverkan, God bebyggd miljö, Frisk luft, Giftfri miljö, Säker strålmiljö, Levande sjöar och vattendrag, Ett rikt växt- och djurliv	Klimatanpassning Exempel: En stad med god livsmiljö (källa: Malmö stad)	Stadens resiliens vid ett förändrat klimat har ökat	Motståndskraft mot, och anpassning för, konsekvenserna av skyfall, havsnivåhöjningar, värmeböljor och torka.				
3, 4, 6, 11, 12, 13, 14	Frisk luft, Giftfri miljö, God bebyggd miljö	Livsmiljö Exempel: Göteborgarna har en hälsosam livsmiljö (källa: Göteborg stad)	minskar användningen av skadliga ämne	Andel byggvaror och produkter i stadens loggböcker i Byggarbetet som har totalbedömningen rekommenderas eller accepteras				
			säkrar en god luftkvalitet för invånarna	Andel yta i sammanhängande stadsbebyggelse (eller motsvarande benämning i kommande översiktsplan) med en kvävedioxidhalt (NO2) understigande 20 mikrogram per kubikmeter.				
			säkrar en god ljudmiljö för invånarna	Andel invånare med tillgång till grönområde, större än 0,2 hektar och inom 300 meter, med en ekvivalent ljudnivå underskridande 50 dBA. Andel bostäder med en bullerexponerad bostadsfasad som överskrider 60 dBA i ekvivalent ljudnivå, som har tillgång till en luddämpad sida underskridande 50 dBA i ekvivalent ljudnivå				
			säkrar tillgången till grönområden och nyttjar ekosystemtjänster	Andel invånare med tillgång till grönområde större än 0,2 hektar inom 300 meter				

Globala mål för hållbar utveckling (nr)	Miljökvalitetsmål	Huvudmål	Delmål	Indikator för mål	Projektets mål	Indikator för projektets mål	Projektets resultat blev	Projektet mål uppfylldes till X%
Natur								
3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17	Begränsad klimatpåverkan, God bebyggd miljö, giffri miljö, ingen övergödning, levande sjöar och vattendrag, ett rikt växt- och djurliv, ett rikt odlingslandskap, myllrande våtmarker, hav i balans samt levande kust och skärgård	Exempel: En stad med rik och frisk natur (källa: Malmö stad)	Värna stadens odlingslandskap och bruka det hållbart	<i>Areal jordbruksmark.</i>				
			Ökad resurseffektivitet	<i>Inköp av cirkulära eller hållbarhetsmärkta artiklar och tjänster. Avfall och återvinning. Verksamheters energieffektivisering och omställning till en cirkulär ekonomi.</i>				
			Ökad biologisk mångfald i staden	<i>Artrikedom (utvalda arter) på land och i vattendrag.</i>				
			Fler skyddade havsområden i staden och hållbar förvaltning av vatten och hav	<i>Halt föroreningar och mängd näringsämnen i hav och vattendrag. Volym (m3) bräddat vatten.</i>				
11, 12	Begränsad klimatpåverkan, God bebyggd miljö	Exempel: En resurssmart stad (källa: Stockholm stad)	Ökad recirkulation av materiella resurser inom staden	<i>Andelen matavfall till biologisk behandling. Källsortering i stadens egna verksamheter, plastförpackningar och matavfall. Andel fosfor i slam som återförs till jordbruksmark.</i>				

Bilaga B – Diagram över lösningens påverkan på hållbarhetsmål och dess mognadsgrad

Diagram som stöd för diskussion om mognadsgrad av en hållbar lösning och hur den förhåller sig till hållbarhetsmål, särskilt mål om klimatpåverkan. Det finns tre variabler: 1) Hållbarhetslösningens påverkan på hållbarhetsmål 2) Potential för uppskalning 3) Begränsad klimatpåverkan. Välj den storleken på cirkeln som stämmer överens med ert svar på begränsad klimatpåverkan och placera den därefter i diagrammet. Om lösningen får stor cirkel och hamnar långt upp till höger i diagrammet är lösningen viktig att skala upp och kräver troligen liten ansträngning för att genomföra uppskalning av.

