

Att leda förändring på ett ostrukturerat systematiskt sätt

– exempel från att driva strategin Hållbart byggande i Göteborg

Nina Jacobsson Stålheim

Utvecklingschef Ekologisk hållbarhet

Strategiansvarig Hållbart byggande i Göteborg

Lite kort om Framtiden

För det spelar viss roll var man valt att lägga strategiansvaret i Staden

Framtidenkoncernen*

Bestånd	76 090 bostäder 44 000 ägda p-platser 507 000 kvm kommersiella lokaler
----------------	--

Hyresintäkter	7,2 miljarder kronor
----------------------	----------------------

Underhåll/investering	4,4 miljarder kronor
------------------------------	----------------------

Färdiga bostäder	343
-------------------------	-----

Soliditet	63 procent
------------------	------------

Fastighetsvärde	129 miljarder kronor
------------------------	----------------------

Antal anställda	1 352
------------------------	-------

**Siffror från 24-12-31*



MODERBOLAG

Framtiden[®]

FÖRVALTANDE BOLAG



PRODUCERANDE BOLAG



SERVICEBOLAG



Och lite kort om uppdraget



- Livskvalitet, god hälsa och hushållning med resurser
- Från underhåll till nyproduktion
- Från anläggning till husbyggnad
- Livscykeln ska beaktas



- Förbättra den samlade styrningen inom hållbart byggande
- Samarbeta med näringsliv & akademi för att testa och utveckla nya metoder och material
- Främja innovation – i samarbeten & upphandlingar – för att driva utvecklingen

Förvaltningar & bolag inom staden som omfattas av strategin

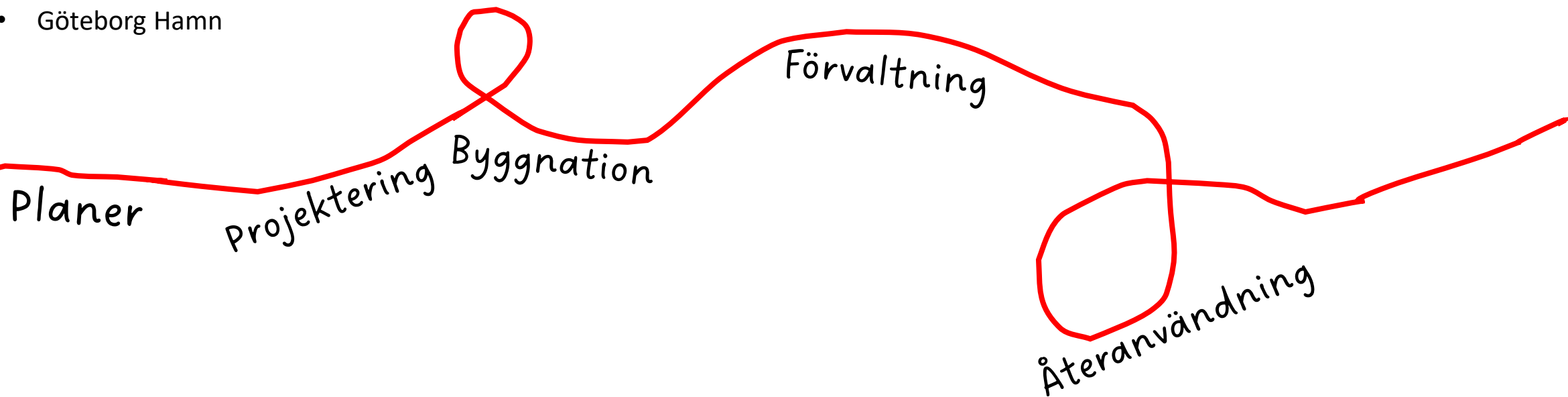
Framtiden®

- Framtidenkoncernen
- Stadsfastighetsförvaltningen
- Stadsmiljöförvaltningen
- Göteborg Energi
- Higab
- Älvstranden Utveckling
- Parkeringsbolaget
- Idrott & förening
- Kretslopp & vatten
- Göteborg Hamn

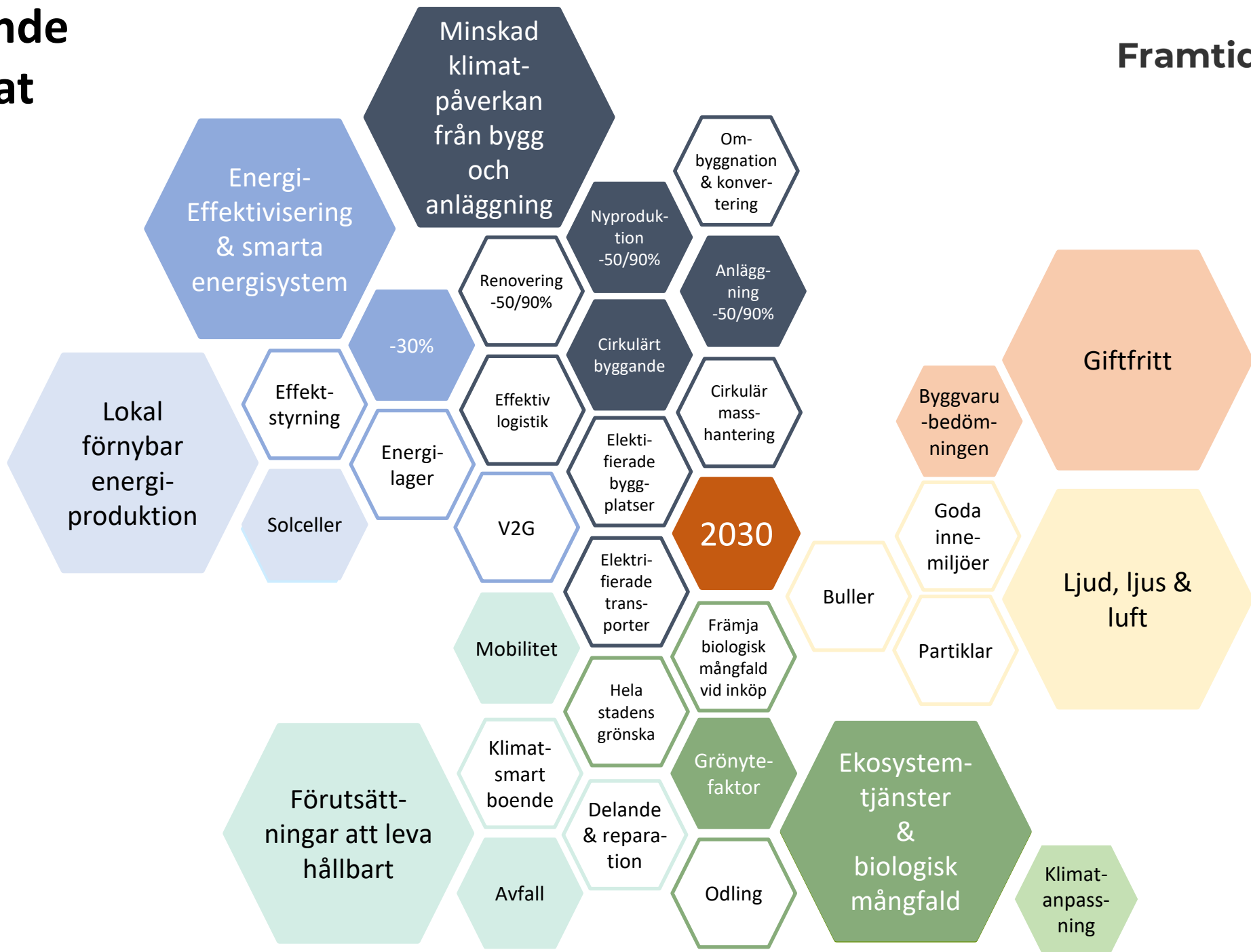
- Exploateringsförvaltningen
- Stadsbyggnadsförvaltningen
- Gryaab
- Renova
- Liseberg
- Got Event
- Göteborgs Spårvägar
- (Göteborgs Stads Kollektivtrafik AB)

Viktiga samarbetspartners:

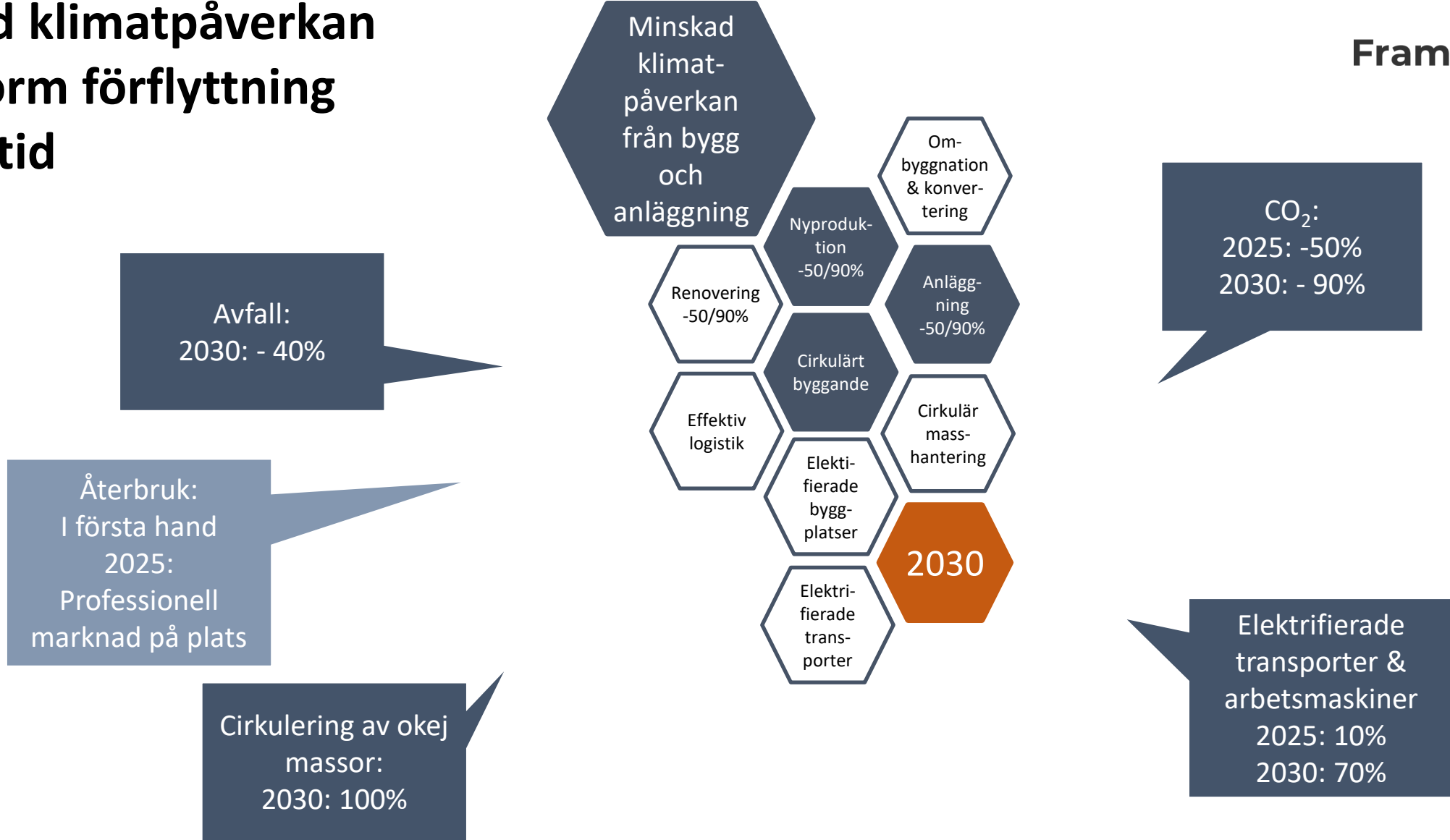
- Business Region Göteborg
- Miljöförvaltningen
- Göteborgs Stads Leasing AB



Hållbart byggande - mångfacetterat



Minskad klimatpåverkan - en enorm förflyttning på kort tid



Framtiden®

Strategierna finns för att...

...kraftsamla inom områden som kräver en hög grad av samverkan och tvärgående nya lösningar

...åstadkomma **förändringsdrivande utvecklingsarbete**

...utveckla nya lösningar och arbetssätt tillsammans
inom staden och med omgivande samhälle



Starten

En initial analys, planering & struktur

Sen virvlade det igång i praktiken...

Förvaltnings AB Framtiden



Vägen till ett hållbart byggande i Göteborg 2030

Roadmap för strategin *Vi driver på utvecklingen till ett hållbart byggande i Göteborgs Stad* i klimatprogram 2021–2030

Version 1, våren 2022

Förutsättningar för strategin *Vi driver på utvecklingen till ett hållbart byggande*

Syfte och upplägg

Detta är en vägledning för genomförandet av strategin *Vi driver på utvecklingen till ett hållbart byggande* i Göteborgs Stads Miljö- och klimatprogram 2021–2030. Strategin är en del av stadens klimatprogram 2021–2030. Strategin är en del av stadens klimatprogram 2021–2030. Strategin är en del av stadens klimatprogram 2021–2030.

Uppdraget att vara samordningsansvarig

- Identifiera hållbarhetsmål och åtgärder som strategin i
- Identifiera vilka strategier i andra program, vilka pågående samordningsuppdrag som strategin har samordnas med
- Ge tydliga och tydliga råd till staden
- Identifiera praktiska hinder och utmaningar för fortsatt ut

Vägen till ett hållbart byggande i Göteborg 2030
Förvaltnings AB Framtiden

Handlingsplan för samordningsansvarig

Planering och analys

- Målsanalys övergripande
- Planering övergripande
- Målsanalys detaljerad, med varje berörd förvaltningsenhet
- Planering detaljerad
- Se över, samordna och vid behov justera effektivitet
- Ta fram förslag på gemensam samordningsprocess

Genomförande

- Klimatneutralt byggande
 - Etablera en aktiv samordnad lokal samordningsplattform med SBC, Framtiden ska ha samordningsplattform för hållbart byggande utvecklingsplattform tillsammans med staden
 - Identifiera vilka strategier i andra program, vilka pågående samordningsuppdrag som strategin har samordnas med
 - Ge tydliga och tydliga råd till staden
 - Identifiera praktiska hinder och utmaningar för fortsatt ut

Vägen till hållbart byggande i Göteborg!



Klimatneutralt byggande

Proponerar: Klimatneutralt byggande är en byggprocess som innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Exempel: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Uppdrag: Klimatneutralt byggande innebär att byggnaden är klimatneutral under hela sin livscykel, från materialval till byggprocess, drift och rivning.

Målområde

Mål och styrande dokument

Nuläge

Utmaningen

Aktiviteter

Resultatindikatorer

Samordnas med

Samordningsuppdrag	Ansvarig	Start	Slut	Status	Samordningsuppdrag	Ansvarig	Start	Slut	Status
Samordningsuppdrag 1	Ansvarig 1	Start 1	Slut 1	Status 1	Samordningsuppdrag 2	Ansvarig 2	Start 2	Slut 2	Status 2
Samordningsuppdrag 3	Ansvarig 3	Start 3	Slut 3	Status 3	Samordningsuppdrag 4	Ansvarig 4	Start 4	Slut 4	Status 4
Samordningsuppdrag 5	Ansvarig 5	Start 5	Slut 5	Status 5	Samordningsuppdrag 6	Ansvarig 6	Start 6	Slut 6	Status 6
Samordningsuppdrag 7	Ansvarig 7	Start 7	Slut 7	Status 7	Samordningsuppdrag 8	Ansvarig 8	Start 8	Slut 8	Status 8
Samordningsuppdrag 9	Ansvarig 9	Start 9	Slut 9	Status 9	Samordningsuppdrag 10	Ansvarig 10	Start 10	Slut 10	Status 10
Samordningsuppdrag 11	Ansvarig 11	Start 11	Slut 11	Status 11	Samordningsuppdrag 12	Ansvarig 12	Start 12	Slut 12	Status 12
Samordningsuppdrag 13	Ansvarig 13	Start 13	Slut 13	Status 13	Samordningsuppdrag 14	Ansvarig 14	Start 14	Slut 14	Status 14
Samordningsuppdrag 15	Ansvarig 15	Start 15	Slut 15	Status 15	Samordningsuppdrag 16	Ansvarig 16	Start 16	Slut 16	Status 16
Samordningsuppdrag 17	Ansvarig 17	Start 17	Slut 17	Status 17	Samordningsuppdrag 18	Ansvarig 18	Start 18	Slut 18	Status 18
Samordningsuppdrag 19	Ansvarig 19	Start 19	Slut 19	Status 19	Samordningsuppdrag 20	Ansvarig 20	Start 20	Slut 20	Status 20
Samordningsuppdrag 21	Ansvarig 21	Start 21	Slut 21	Status 21	Samordningsuppdrag 22	Ansvarig 22	Start 22	Slut 22	Status 22
Samordningsuppdrag 23	Ansvarig 23	Start 23	Slut 23	Status 23	Samordningsuppdrag 24	Ansvarig 24	Start 24	Slut 24	Status 24
Samordningsuppdrag 25	Ansvarig 25	Start 25	Slut 25	Status 25	Samordningsuppdrag 26	Ansvarig 26	Start 26	Slut 26	Status 26
Samordningsuppdrag 27	Ansvarig 27	Start 27	Slut 27	Status 27	Samordningsuppdrag 28	Ansvarig 28	Start 28	Slut 28	Status 28
Samordningsuppdrag 29	Ansvarig 29	Start 29	Slut 29	Status 29	Samordningsuppdrag 30	Ansvarig 30	Start 30	Slut 30	Status 30
Samordningsuppdrag 31	Ansvarig 31	Start 31	Slut 31	Status 31	Samordningsuppdrag 32	Ansvarig 32	Start 32	Slut 32	Status 32
Samordningsuppdrag 33	Ansvarig 33	Start 33	Slut 33	Status 33	Samordningsuppdrag 34	Ansvarig 34	Start 34	Slut 34	Status 34
Samordningsuppdrag 35	Ansvarig 35	Start 35	Slut 35	Status 35	Samordningsuppdrag 36	Ansvarig 36	Start 36	Slut 36	Status 36
Samordningsuppdrag 37	Ansvarig 37	Start 37	Slut 37	Status 37	Samordningsuppdrag 38	Ansvarig 38	Start 38	Slut 38	Status 38
Samordningsuppdrag 39	Ansvarig 39	Start 39	Slut 39	Status 39	Samordningsuppdrag 40	Ansvarig 40	Start 40	Slut 40	Status 40
Samordningsuppdrag 41	Ansvarig 41	Start 41	Slut 41	Status 41	Samordningsuppdrag 42	Ansvarig 42	Start 42	Slut 42	Status 42
Samordningsuppdrag 43	Ansvarig 43	Start 43	Slut 43	Status 43	Samordningsuppdrag 44	Ansvarig 44	Start 44	Slut 44	Status 44
Samordningsuppdrag 45	Ansvarig 45	Start 45	Slut 45	Status 45	Samordningsuppdrag 46	Ansvarig 46	Start 46	Slut 46	Status 46
Samordningsuppdrag 47	Ansvarig 47	Start 47	Slut 47	Status 47	Samordningsuppdrag 48	Ansvarig 48	Start 48	Slut 48	Status 48
Samordningsuppdrag 49	Ansvarig 49	Start 49	Slut 49	Status 49	Samordningsuppdrag 50	Ansvarig 50	Start 50	Slut 50	Status 50
Samordningsuppdrag 51	Ansvarig 51	Start 51	Slut 51	Status 51	Samordningsuppdrag 52	Ansvarig 52	Start 52	Slut 52	Status 52
Samordningsuppdrag 53	Ansvarig 53	Start 53	Slut 53	Status 53	Samordningsuppdrag 54	Ansvarig 54	Start 54	Slut 54	Status 54
Samordningsuppdrag 55	Ansvarig 55	Start 55	Slut 55	Status 55	Samordningsuppdrag 56	Ansvarig 56	Start 56	Slut 56	Status 56
Samordningsuppdrag 57	Ansvarig 57	Start 57	Slut 57	Status 57	Samordningsuppdrag 58	Ansvarig 58	Start 58	Slut 58	Status 58
Samordningsuppdrag 59	Ansvarig 59	Start 59	Slut 59	Status 59	Samordningsuppdrag 60	Ansvarig 60	Start 60	Slut 60	Status 60
Samordningsuppdrag 61	Ansvarig 61	Start 61	Slut 61	Status 61	Samordningsuppdrag 62	Ansvarig 62	Start 62	Slut 62	Status 62
Samordningsuppdrag 63	Ansvarig 63	Start 63	Slut 63	Status 63	Samordningsuppdrag 64	Ansvarig 64	Start 64	Slut 64	Status 64
Samordningsuppdrag 65	Ansvarig 65	Start 65	Slut 65	Status 65	Samordningsuppdrag 66	Ansvarig 66	Start 66	Slut 66	Status 66
Samordningsuppdrag 67	Ansvarig 67	Start 67	Slut 67	Status 67	Samordningsuppdrag 68	Ansvarig 68	Start 68	Slut 68	Status 68
Samordningsuppdrag 69	Ansvarig 69	Start 69	Slut 69	Status 69	Samordningsuppdrag 70	Ansvarig 70	Start 70	Slut 70	Status 70
Samordningsuppdrag 71	Ansvarig 71	Start 71	Slut 71	Status 71	Samordningsuppdrag 72	Ansvarig 72	Start 72	Slut 72	Status 72
Samordningsuppdrag 73	Ansvarig 73	Start 73	Slut 73	Status 73	Samordningsuppdrag 74	Ansvarig 74	Start 74	Slut 74	Status 74
Samordningsuppdrag 75	Ansvarig 75	Start 75	Slut 75	Status 75	Samordningsuppdrag 76	Ansvarig 76	Start 76	Slut 76	Status 76
Samordningsuppdrag 77	Ansvarig 77	Start 77	Slut 77	Status 77	Samordningsuppdrag 78	Ansvarig 78	Start 78	Slut 78	Status 78
Samordningsuppdrag 79	Ansvarig 79	Start 79	Slut 79	Status 79	Samordningsuppdrag 80	Ansvarig 80	Start 80	Slut 80	Status 80
Samordningsuppdrag 81	Ansvarig 81	Start 81	Slut 81	Status 81	Samordningsuppdrag 82	Ansvarig 82	Start 82	Slut 82	Status 82
Samordningsuppdrag 83	Ansvarig 83	Start 83	Slut 83	Status 83	Samordningsuppdrag 84	Ansvarig 84	Start 84	Slut 84	Status 84
Samordningsuppdrag 85	Ansvarig 85	Start 85	Slut 85	Status 85	Samordningsuppdrag 86	Ansvarig 86	Start 86	Slut 86	Status 86
Samordningsuppdrag 87	Ansvarig 87	Start 87	Slut 87	Status 87	Samordningsuppdrag 88	Ansvarig 88	Start 88	Slut 88	Status 88
Samordningsuppdrag 89	Ansvarig 89	Start 89	Slut 89	Status 89	Samordningsuppdrag 90	Ansvarig 90	Start 90	Slut 90	Status 90
Samordningsuppdrag 91	Ansvarig 91	Start 91	Slut 91	Status 91	Samordningsuppdrag 92	Ansvarig 92	Start 92	Slut 92	Status 92
Samordningsuppdrag 93	Ansvarig 93	Start 93	Slut 93	Status 93	Samordningsuppdrag 94	Ansvarig 94	Start 94	Slut 94	Status 94
Samordningsuppdrag 95	Ansvarig 95	Start 95	Slut 95	Status 95	Samordningsuppdrag 96	Ansvarig 96	Start 96	Slut 96	Status 96
Samordningsuppdrag 97	Ansvarig 97	Start 97	Slut 97	Status 97	Samordningsuppdrag 98	Ansvarig 98	Start 98	Slut 98	Status 98
Samordningsuppdrag 99	Ansvarig 99	Start 99	Slut 99	Status 99	Samordningsuppdrag 100	Ansvarig 100	Start 100	Slut 100	Status 100

Sortera i det formella strategiansvarig-uppdraget

Planering & analys

- Identifiera mål och delmål som är kopplade till strategin
- Samordna med andra strategier och program
- Överblick över pågående initiativ
- Identifiera hinder och utmaningar
- Identifiera vilka uppdrag, initiativ, åtgärder och resurser som saknas

Genomförande

- Vara drivande och ta ansvar i arbetet med strategin
- Sammankalla och samordna viktiga aktörer (inklusive näringsliv, akademi, civilsamhället och offentlig sektor)
- Verka för lösningar på målkonflikter, utmaningar och hinder
- Verka för mervärden
- Verka för prioritering av kritiska tvärgående initiativ

Kommunikation

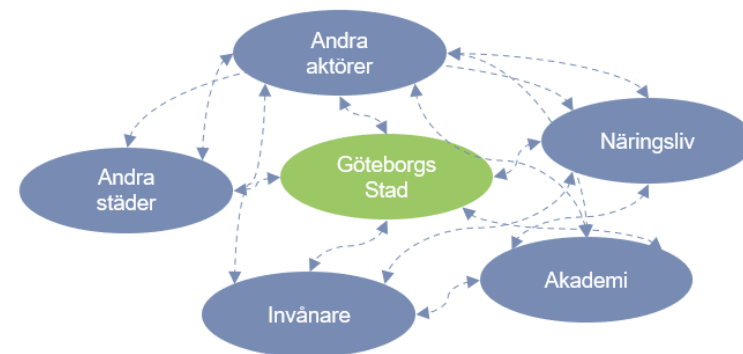
- Kontaktperson, representera

Uppföljning & rapportering

- Årlig uppföljningsrapport till miljöförvaltningen (obligatorisk)
- Årlig uppföljningsrapport till förvaltningar och bolag som omfattas av strategin (eget initiativ)

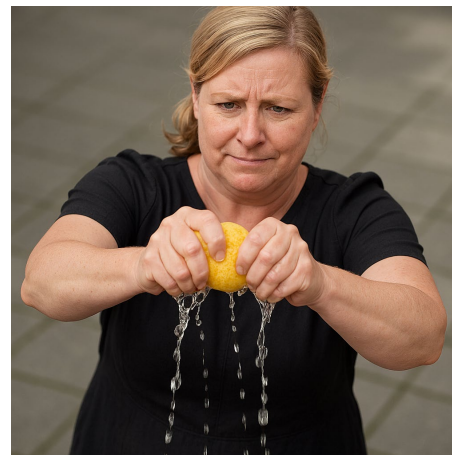
Ledord

- Utmaningsdrivet
- Lösningsorienterat



Mitt främsta verktyg som förändringsledare

Framtiden®



”Den kommunala organisationen och dess processer är inte gjorda för att driva omfattande och snabb förändring”

”Vilka förändringsmodeller använder du?”

Jag älskar linjeorganisationen!

Inga? Alla?

Jag älskar linjeorganisationen!

- När vi vet vad vi ska göra så finns det inget så effektivt som linjeorganisationen!



Den största bristen – ofta att det systematiska miljöarbetet inte finns på plats

- Det ett stort hinder när vi inte använder linjeorganisationens kraft grundläggande

Men vi saknar ofta tid (och ibland kompetens) för innovationsledning

Och när vi går in i skeden där vi ska driva snabb förändring så slukas ofta utvecklingsledare, strateger och miljösamordnare av uppdraget att säkra förändringen här och nu.

Men det krävs att vi jobbar med flera tidshorisonter.



Ovetenskaplig graf över förändringsarbetet över tid



Ny fas, nya utmaningar – hur håller vi ihop flocken?

Skapa förutsättningar för bygg & anläggning att ställa om till minimal klimatpåverkan

Stärk arbetet med agera i enlighet med resurshierarkin i Göteborg	Utveckla & inför systematik för att i första hand optimera nyttjandet av den redan byggda miljön, framför att bygga nytt, i såväl plan-, som bygg- och förvaltningsprocesser
Utveckla nya verktyg och metodiker med särskilt fokus på ROT & anläggning	- Vidareutveckla, skala upp och marknadsintroducera egenutvecklat klimatverktyg för ROT - Ta fram klimatberäknings- & uppföljningsmetodiker samt nyckeltal för anläggning
Utveckla & implementera ramverk för klimatkrav -90% för husbyggnad och markanvisningar	- Definiera och konkretisera målnivån -90% för nyproduktion av byggnader, inklusive allt inom tomtgräns, förändrad markanvändning och balanserande åtgärder - Formera kunskapsnätverk för kommuner avseende klimatkrav vid markanvisning
Utveckla detaljplane- och bygglovsprocesser som möjliggör byggnation med återbruk och låg klimatpåverkan	- Ta fram vägledning för detaljplane-, bygglovs- och rivningslovsprocesser tillsammans med andra kommuner - Utveckla rivningslov för att tydligare styra mot högre resurseffektivitet - Fortsätt utveckla & tillämpa planklimatverktyg som Spacescape
Handlingsplan för elektrifierade bygg- och anläggningsplatser (ELBA)	Ta fram handlingsplan och vägledning samt etablera forum för elektrifierade bygg- och anläggningsplatser. Sök externa FoUI-medel för nödvändig utveckling tillsammans med branschaktörer
Skapa förutsättningar för cirkulär masshantering och effektiv bygglogistik	Koppla behovet av effektivare bygglogistik till arbetet med cirkulär masshantering samt professionell återbruksmarknad
Stärk nyttjandet av etablerade plattformar för branschutveckling	- Göteborgs Plattform för klimatneutralt byggande (inkl Living Lab) - Handslaget för cirkulärt byggande i Göteborg

Staden styr mot bygg- & anläggningsprojekt med låg klimatpåverkan, såväl som byggherre, markanvisare och stadsplanerare

Marknadens aktörer levererar och har förutsättningar för att effektivt utveckla nya affärlösningar med låg klimatpåverkan

