

Utmaningar vid planering av hållbar bostads- förnyelse

— *En studie av ett miljonprogramsområde*

FEMENÍAS, GLUCH OCH MJÖRNELL



CHALMERS



Utmaningar vid planering av hållbar bostadsförnyelse

— *En studie av ett miljonprogramsområde*

Paula Femenías, Pernilla Gluch, Kristina Mjörnell

Chalmers tekniska högskola, institution för Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik och institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

RISE, Sveriges forskningsinstitut

CMB, Centrum för Management i byggsektorn



CHALMERS

**RI
SE**

**C
M
B** CENTRE FOR
MANAGEMENT
OF THE BUILDING
ENVIRONMENT

Utmaningar vid planering av hållbar bostadsförnyelse:
En studie av ett miljonprogramsområde

© Femenías, Gluch, Mjörnell, 2017

Chalmers tekniska högskola
SE-412 96 Göteborg
Telefon: + 46 (0)31-772 1000

SIRen rapportserie 2017:1

Sammanfattning

Många bostadsföretag står inför renovering och förnyelse av miljonprogrammets bostadsområden. Det finns tekniska behov av upprustning, och nationella mål om energibesparingar. Samtidigt är det många bostadsområden där de boende har en låg betalningsförmåga för de ökade utgifter som en renovering kan medföra.

Utmaningar vid renovering av miljonprogrammet har utpekats tidigare men få studier har ingående följt processen då en renovering genomförs. Den här rapporten beskriver en lång och innehållsrik process där ett allmännyttigt Bostadsföretag planerar för en renovering av ett bostadsområde i stadens utkanter. Studien belyser processens olika steg, hur beslut tas och mål formuleras, samverkan och konflikter mellan värden, mål och medverkande samt undersöker möjligheten för affärsmodeller för en hållbar renovering. Studien bygger på intervjuer, observationer och deltagande vid möten och aktiviteter.

Från att ha projekterat för en större dyrare omvandling av den befintliga bebyggelsen landar Bostadsföretaget i planer för en mindre omfattande insats begränsad till klimatskalet och utemiljön. Under processens lopp sker många omstarter som både är kostsamma och slitsamma för företagets personal. Projektet har saknat en tydlig målbild och förankring i det egna företaget och bland de boende. Dialogarbetet kom igång först en bit in i processen och efter flera omstarter. Personalen har bytts ut under projektets gång samtidigt som det har saknats dokumentation från de tidigare skedena i processen. Projektets förutsättningar har också ändrats under processens gång, bland annat genom nya politiska direktiv om möjligheten att bo kvar efter en renovering.

Stadsdelen är av staden utpekad som ett prioriterat område för utveckling och kommunen har efterlyst en helhetssyn kring utvecklingen och ett samarbete mellan stadens olika bolag och kontor. Från Bostadsföretagets sida har det funnits förhoppningar om en större utveckling av stadsdelen som skulle kunna lyfta området och göra det attraktivt för nya investeringar. Den planerade renoveringen var tänkt att ske parallellt med nyproduktion i området. Samarbetet mellan dessa aktörer har varit svårt att genomföra i praktiken.

Slutsatser från studien summeras i ett antal rekommendationer avseende behovet: att styra upp renoveringsprocessen, definiera ramar och ställa upp mål och delmål, dokumentera, att använda befintliga verktyg och kunskap, samt tilldela ansvar och roller. Vidare lyfts det positiva i att involvera de boende fram. Slutligen presenteras ett förslag på en modell för att skapa en affär av renoveringen baserad på värdeskapande aktiviteter. Även om slutsatserna enbart bygger på ett fall bedöms de ha ett allmänt värde då många bostadsföretag och bostadsområden står inför liknande utmaningar vid renovering.

Innehåll

Sammanfattning	6
Innehåll	7
Förord	9
1. Inledning	10
1.1 Renovering av miljonprogramsområden	10
1.2 Bakgrund till studien	11
1.3 Förnyelse av Bostadsområdet	11
1.4 Mål och syfte med forskningsprojektet	12
2. Metod och genomförande	14
2.1 Intervjuer	14
2.2 Deltagande och observation på möten	15
3. Resultat	16
3.1 Processen och kritiska händelser	16
3.1.1 <i>Det stora omvandlingsprojektet – våren och sommaren 2014</i>	16
3.1.2 <i>Omstart – våren 2015</i>	16
3.1.3 <i>Den större planen – hösten 2015</i>	17
3.1.4 <i>Strukturella förändringar – 2015</i>	18
3.1.5 <i>Nya inriktningar – våren 2016</i>	18
3.1.6 <i>Åtgärdsprogrammet – sommaren 2016</i>	18
3.2 Dialog med de boende	19
3.2.1 <i>Inledande möte med de boende</i>	20
3.2.2 <i>Planering och genomförande av dialog-serie</i>	20
<i>Steg 1: Öppna samtal i Glaskuben</i>	20
<i>Steg 2: Runda-bords-samtal</i>	21
<i>Steg 3: Fokusgrupper</i>	21
3.2.3 <i>Resultat av dialogarbetet</i>	21
3.3 Affärsmodellsperspektivet - hur och var skapas värde vid renovering av miljonprogramshus?	22
3.3.1 <i>Teoretisk referensram – affärsmodellsperspektivet</i>	23
3.3.2 <i>Exempel på värdeskapande aktiviteter i renoveringsprojekt</i>	24
3.3.3 <i>Ett förslag på affärsmodell</i>	26
3.4 Byggnaderna - vad händer med dem?	28

4.	Sammanfattade resultat och diskussion	30
4.1	Otydliga målbilder och ändrade förutsättningar	30
4.1.1	<i>Värdekonflikter</i>	30
4.1.2	<i>Externa händelser som påverkat</i>	31
4.2	Samverkan mellan parter	31
4.3	Affärsmodelltänk - är det tillämpligt för reovering?	32
4.4	Reflektioner från dialogarbetet	32
5.	Rekommendationer	34
	Referenser	36
	Bilaga 1:	38

Förord

Rapporten redovisar resultat från ett forskningsprojekt som initierats inom ramen för SIREn, Sustainable Integrated Renovation, en stark forskningsmiljö med stöd av Formas och ett större antal näringslivsaktörer under perioden 2014 – 2018.

Forskningsprojektet har genomförts 2015–2017 i samarbete med ett allmännyttigt bostadsföretag inom Göteborgs stad och med särskild finansiering från Centrum för Management i Byggsektorn, CMB. Författarna vill framföra ett tack till CMB och bostadsföretaget för visat intresse och förtroende för att kunna genomföra studien. Av hänsyn till inblandade i projektet har bostadsföretaget liksom bostadsområdet som studien fokuserar på anonymiserats.

Författarna vill även tacka Tim Jonsson, Nicodemus Stiller och Lisa Bomble som bidragit till studiens datainsamling.

1. Inledning

1.1 Renovering av miljonprogramsområden

Byggsektorn står idag inför ett stort behov av renovering och förnyelse av bostäder och bostadsområden för att åtgärda teknisk förslitning, minska energianvändningen och modernisera för framtida bostadsbehov. Miljonprogrammets bostäder har sedan decennier varit fokus i debatter och studier och flera pilotprojekt har genomförts för att finna hållbara renoveringslösningar. Tidigare renoveringsprojekt visar att det går att nå en hög grad av energieffektivisering men att kostnaderna ofta blir höga. Exempel på detta är Brogården i Alingsås och Katjas gata i Backa (Farsäter m. fl., 2015). Kostnadsproblematiken blir särskilt påtaglig för bostadsbestånd som ligger i mindre attraktiva lägen och/eller där de boende har låg betalningsförmåga (Lind m. fl., 2016). Det finns fortfarande få genomförda projekt som visar hur man samtidigt kan nå miljömässiga, sociala och ekonomiska mål vid bostadsförnyelse (Femenías m. fl., 2015).

Renovering och stadsförnyelse är komplexa problem med många olika intressenter och det uppstår ofta konflikter mellan olika värdeområden (Thuvander m. fl., 2011, Åstmarsson m. fl., 2013). Det finns studier som pekar på att komplexiteten vid hållbar renovering och stadsförnyelse kräver nytänkande kring beslutsfattande och genomförande. Sedan tidigare har även vikten av en öppen samverkan mellan olika intressenter för att skapa en god bostadsförnyelse lyfts fram som viktig (Vidén m. fl., 1990). Ökad samsyn, förståelse och respekt för olika värden utpekade också som en nyckelaspekt för att nå ett mer hållbart byggande (Kaatz m. fl., 2006). Att hitta lösningar för renoverings- och omvandlingsprojekt med en tydligare riskfördelning mellan inblandade parter samt mer strukturerade samarbetsformer har även uppmärksammats i statliga beredningar (SOU, 2002:115) och under det senaste decenniet har en våg av partneringsprojekt gått fram över bygg- och fastighetsbranschen och etablerats som en vedertagen samverkansform (Kadefors and Gluch, 2009). Nybyggnad är dock fortfarande normerande i både praktik och teori (Thuvander m. fl., 2012) och det är förhållandevis få studier som studerat utökade samverkansformer, t ex partnering, i renoveringsprojekt (Martinsson m. fl., 2014).

Det finns ett antal studier som studerat managementorienterade aspekter i relation till renovering. Naaranoja and Uden (2007) har pekat på att renoveringsprocesser ofta saknar tydliga roller, ansvar och transparens vad gäller kostnader och tidsplanering. Genom att observera ett antal renoveringsprocesser samt utveckling av energimål i Linköping såg Palm och Rendl (2016) att det trots ambitioner att utveckla nya innovativa lösningar så styrde gamla beprövad teknik vad som diskuterades på t ex möten. I ett annat exempel av Johansson och Gluch, studerades en samverkansarena mellan akademi och praktiker från bostadsföretag, Milparena, (Johansson, 2012, Gluch m. fl., 2013). För att stimulera en effektiv kunskapsöverföring mellan parter med olika bakgrund lyfte de vikten av att gemensamt skapa mål för samarbetet, att ha gemensamma referensobjekt samt ett delat språkbruk. Ytterligare ett exempel är en studie där en strategiprocess för att hantera högt ställda energimål vid ombyggnad av lokaler var fokus (Ludvig, 2013, Ludvig m. fl., 2013). I den studien lyftes betydelsen av vem som får uppdraget att driva strategiarbetet samt dennes förmåga och diskursiva kompetens att kunna legitimera och identifiera till vem, vad och när kommunikation ska ske.

1.2 Bakgrund till studien

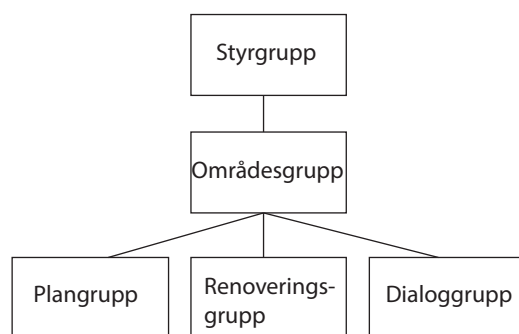
Bostadsföretaget tog under senkvåren 2015 kontakt med forskare inom SIREn på dåvarande SP, numera RISE, och Chalmers för att få råd hur man skulle resonera kring hållbar renovering, i termer av social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. Inom Bostadsföretaget upplevde man ett dominerande fokus på nyproduktion och att underhåll och renovering fick stå tillbaka trots stora utmaningar i flera befintliga områden med eftersatt underhåll och skriande renoveringsbehov. Bostadsföretaget ville dessutom höja attraktiviteten i dessa områden. Efter några inledande möten föreslog forskarna att man skulle följa ett ramverk för ett strategiskt arbetssätt med målet att nå en mer hållbar renovering. Det strategiska arbetssättet är under utveckling inom SIREn och beskriver aktiviteter samt i vilka skeden av processen som dessa ska genomföras. Målet med SIREns ramverk är att ge en helhetssyn vid hållbar renovering samt kartlägga vem som skall ansvara för och utföra dessa. Arbetssättet ger även en hänvisning till vilka metoder som kan användas för inventeringar, analyser och beslut. Ramverket understryker vikten av ett helhetsperspektiv med hänsyn till områdena: teknik, miljö, ekonomi, sociala värden, och arkitektur/kulturmiljö. Arbetssättet har redan introducerats i ett antal fastighetsbolag som har börjat implementera delar eller hela arbetssättet i sin verksamhet. Det bostadsföretag som är studieobjekt i föreliggande studie, härafter kallat Bostadsföretaget, tog beslut att använda sig av arbetssättet vid renovering av ett av de bostadsområden där de är verksamma, härafter kallat Bostadsområdet, och fick accept på det från sin styrgrupp.

1.3 Förnyelse av Bostadsområdet

Bostadsområdet ligger i en av Göteborgs norra förorter och byggdes 1969–1971. Området består av 12 skivhus med 7–8 våningar och totalt 1200 lägenheter, mestadels lägenheter om 2–3 rum och kök. I början av 1990-talet genomgick Bostadsområdet en renovering där de ursprungliga fasaderna målades i pastellfärger. Vid samma renovering åtgärdades badrummen delvis, ingenting gjorde åt de befintliga stammarna.

Bostadsområdet i sig har ett stort tekniskt slitage med behov av renovering, samtidigt som det finns en låg betalningsförmåga bland de boende. Bostadsföretaget har även identifierat ett behov av fler bostäder i området, och har därför vid sidan av renovering av befintlig bebyggelse också planer på förtätning av området genom kompletterande nybyggnation. Stadsdelen är idag av staden utpekad som ett prioriterat område för utveckling. Kommunen har därför efterlyst en helhetssyn kring utvecklingen av Bostadsområdet samt stadsdelen det ligger i. De har därför uppmanat Bostadsföretaget att söka ett utökat samarbete med Stadsbyggnadskontoret (SBK) och Fastighetskontoret (FK). Bostadsföretaget har sett en utökad samverkan kring gemensamma intressen som ett sätt att skapa en effektivare beslutsprocess och kanske ge upphov till en ny affärsmodell för att hantera de motsättningar som finns mellan omfattande renoveringsbehov och låg betalningsförmåga bland de boende. Huvudsakliga samverkansparter har varit beställaren (Bostadsföretaget), Göteborg Stad (genom Stadsbyggnadskontoret och Fastighetskontoret), ett Arkitektföretag, en konsulterande Extern projektledare, samt en Kalkylator. Gruppen av aktörer har utvidgats under processens gång, bland annat genom att boende involverats i så kallade fokusgrupper.

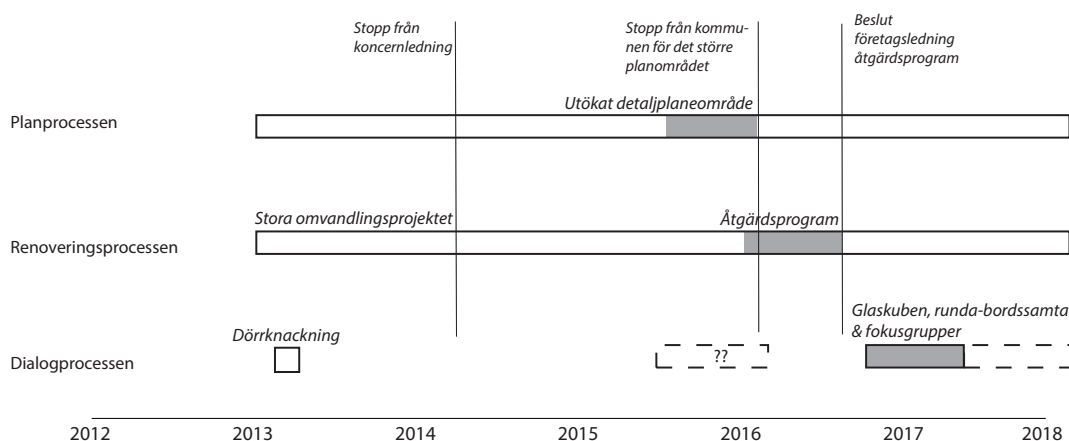
Bostadsföretaget har beskrivit förnyelsearbetet av Bostadsområdet i termer av flera integrerade processer: en planprocess, en renoveringsprocess och en dialogprocess (se Figur 1 för schematisk modell). Processerna drivs av en intern områdesgrupp till vilket det finns en styrgrupp kopplad. Det har även förekommit en fjärde process kring lokal utveckling av näringsverksamhet. Den processen har inte studerats inom forskningsprojektet.



Figur 1: Interrelaterade processer för det större områdets förnyelse

1.4 Mål och syfte med forskningsprojektet

Med ambition att bidra till kunskap kring renovering av miljonprogramsområden har det övergripande syftet med forskningsprojektet varit att följa och dokumentera processerna kring Bostadsföretagets förnyelsearbete i Bostadsområdet. Studien har följt planerings-, renoverings- och dialogprocesserna med huvudfokus på renoveringsprocessen (se Figur 2). Ett mål med projektet har varit att beskriva och analysera effekterna av en utökad samverkan mellan olika aktörer och intressenter och dess påverkan på utgången för renoveringsprocessen. Under studiens gång har dock renoveringsprocessen blivit försenad och forskningsprojektet har därför inte haft möjlighet att följa hela processen fram till projektering och byggnation. Ett annat delmål med studien har varit att beskriva och analysera effekterna av det introducerade strategiska arbetssättet för helhetssyn på hållbar renovering som tagits fram inom SIREn.



Figur 2: Schematisk tidsaxel över processerna kring Bostadsområdet. gråmarkerat område är processer som studerats i forskningsprojektet.

Följande forskningsfrågor har guidat studien:

- Hur fattas beslut i processen: vilka beslut fattas, när och hur fattas de, samt hur påverkar de mål och genomförandet av förnyelsen?

- Vilka mål, styrdokument och andra verktyg används för att värdera hållbarhetsaspekter under processen?
- Hur sker samspelet mellan olika aktörer?
 - Hur sker samspelet inom och utanför projektgruppen?
 - På vilket sätt påverkar den ökade samverkan roller och ansvar i planeringen av förnyelsen av Bostadsområdet?
 - På vilket sätt har den ökade samverkan påverkat processen och mål om en hållbar stadsförnyelse?

Analytiskt fokus har varit på samverkan mellan huvudintressenter.

2. Metod och genomförande

För att skapa en rik förståelse för händelseförlopp över tid och där många aktörer och intressenter deltar, har studien genomförts som en fallstudie. Fallstudier som metod anses lämplig när förståelse för komplexa och kontextuella företeelser som rör samhällsproblem söks (Flyvbjerg, 2006). Eftersom studien enbart följer ett fall är den främst deskriptiv och möjliggör inga jämförande analyser. Det allmänna värdet av studien kommer av att Bostadsområdet representerar utmaningar vid renovering av miljonprogramsområden som lyfts fram i andra sammanhang (Lind m. fl., 2016, Olsson m. fl., 2015, Palm and Reindl, 2016). De erfarenheter och rekommendationer som studien utmynnar i anses därför vara av relevans för andra som studerar eller praktiskt arbetar med omvandling och renovering av miljonprogramsområden men även andra bostadsbestånd.

Datainsamling för studien har pågått mellan juni 2015 och juni 2017. Materialet som samlats in består av: intervjuer med nyckelaktörer; dokumentation och observation av möten inom plan- och renoveringsprocessen; dokumentation och observation av runda-bordssamtal och fokusgrupper inom dialogprocessen; besök på plats; samt studier av interna dokument.

2.1 Intervjuer

Totalt har 18 intervjuer genomförts med 15 olika personer (Tabell 1). Intervjuer har skett som halvstrukturerade djupintervjuer (Kvale and Brinkmann, 2009) i två omgångar under projektets gång. De första 10 intervjuerna genomfördes av Tim Jonsson och Nicodemus Stiller i samband med deras mastersuppsats. Dessa intervjuer fokuserade på rutiner för renovering, hållbara affärsmodeller samt värdeskapande vid renovering. Intervjuerna spelades in och transkriberades.

Tabell 1: Intervjupersoner

Befattning/roll	Intervjuomgång 1	Intervjuomgång 2
VD bostadsföretag	160321, längd 0:57	170615, längd 0:50
Ombyggnadschef (senare Fastighetsutvecklingschef)	160324, längd 0:53	170418, längd 0:29
Fastighetsutvecklingschef (lämnade företaget 2015)	160323, längd 1:07	161013, längd 0:55
Projektchef (lämnade företaget 2017)	160321, längd 0:59	
Fastighetsingenjör	160404, längd 1:21	
Fastighetsanalytiker	160330, längd 1:05	170220, längd 1:10
Nybyggnadschef (lämnade företaget 2016)	160321, längd 1:03	
Kundansvarig, projekt	160321, längd 1:00	
Distriktschef Nordost (lämnade företaget 2016)	160407, längd 1:31	
Extern projektledare	160321, längd 0:47	170123, längd 0:45
Handläggande arkitekt och en medarbetare		161109, längd 1:00
Handläggare 1 och 2 på stadsbyggnadskontoret		170609, längd 0:45
Handläggare fastighetskontoret		161019, längd 0:45

Den andra omgången intervjuer, 8 stycken, genomfördes när åtgärdsprogrammet för renoveringen av Bostadsområdet blivit klar och Bostadsföretagets ledning hade tagit beslut om vilken ambitionsnivå de ville ha på renoveringen. Den andra omgångens intervjuer har i högre grad än omgång 1 fokuserat på att fånga in erfarenheter kring arbetet med att arbeta parallellt

med plan- och renoveringsprocessen. Istället för inspelningar gjordes noggranna noteringar direkt under intervjuerna av en av forskargruppens författare.

Första och andra omgångens intervjupersoner överlappar delvis men inte helt (se Tabell 1). En del personer hade vid den andra omgången intervjuer avslutat sina anställningar, medan andra inte längre varit delaktiga i processerna och därför inte intervjuats en andra gång.

2.2 Deltagande och observation på möten

Förutom intervjuer har forskare deltagit vid 19 möten inom plan-, renoverings- och dialogprocessen (se lista på alla typer av dokumentation i Bilaga 1). Forskarna har tagit anteckningar vid mötena men även kunnat ta del av formella protokoll eller minnesanteckningar. Utöver det har anteckningar tagits vid fyra studieförberedande möten mellan Bostadsföretaget och forskarna.

Planprocessen följdes under en kortare period i slutet av 2015 och början av 2016. En större grupp aktörer från Bostadsföretaget, stadsbyggnadskontoret, fastighetskontoret och trafikkontoret deltog i processen.

Inom renoveringsprocessen deltog forskarna vid sju möten under våren 2016 då ett åtgärdsprogram för renoveringen togs fram. Åtgärdsprogrammet finns som en intern rapport för Bostadsföretaget. I gruppen som tog fram åtgärdsprogrammet ingick en kärna av centralt anställda på Bostadsföretaget, främst från en intern ombyggnadsgrupp tillsammans med en extern projektledare. Andra personer på företaget med särskild expertis och personer lokalt från distriktet deltog vid några möten.

Forskarna har delvis haft en aktiv roll i framtagandet av åtgärdsprogrammet genom att introducera SIREns ramverk och strategiska arbetssätt för hållbar renovering. Ramverket har utgjort grund för åtgärdsprogrammets struktur, där områdena teknik, miljö, sociala aspekter, ekonomi och arkitektur och kulturmiljö lyfts fram. Efter att Bostadsföretagets ledning tagit beslut om renovering baserat på åtgärdsprogrammet återupptog renoveringsgruppen sina möten i augusti 2016. Forskarna har inte deltagit i den fortsatta renoveringsprocessen efter augusti 2016.

För att följa dialogprocessen har forskarna deltagit vid sex möten med två personer från Bostadsföretaget, en marknadsstrateg och en projektassistent, samt en extern inhyrd kommunikations- och dialogkonsult. Forskarna har aktivt bidragit med kunskap i dialogprocessen, i utformning av möten och frågeställningar och i genomförandet av ett runda-bord-samtal samt två heldagar med fokusgrupper under våren 2017. Vid runda-bordssamtalet och fokusgrupperna har anteckningar tagits av forskaren och Bostadsföretagets personal. Samtalen har också spelats in för att vid behov kunna utgöra stöd för minnesanteckningarna. Bostadsföretaget har summerat sina erfarenheter av dialogarbetet i en intern rapport som forskarna tagit del av.

3. Resultat

3.1 Processen och kritiska händelser

I detta avsnitt ges en detaljerad beskrivning av ett antal viktiga skeden i processen. Planeringen av renoveringen av Bostadsområdet är en process som sträcker sig mer än fyra år tillbaka i tiden (se Figur 2). Redan någon gång 2012–2013 stod det klart att Bostadsområdet var i stort behov av teknisk upprustning. Det handlade om läckage i fasaden och vattenskador från gamla stammar. En dörrknackning bland boende som genomfördes på uppdrag av en extern konsult visade att de boende var missnöjda med inomhusklimat och drag. Utöver det hade en intern projektgrupp identifierat ett behov av att utöka antalet bostäder i området för att främja kvarboende i stadsdelen men också för att bidra till en ökad inflyttning.

3.1.1 *Det stora omvandlingsprojektet – våren och sommaren 2014*

Bostadsföretaget anlidade 2013 Arkitektföretaget, som har ramavtal med kommunen, för en förstudie. Under 2013 arbetade man sedan på en detaljplan och fick positivt planbesked i början av 2014.

Renoveringen som planerades var omfattande. En viktig utgångspunkt var kommunens och Bostadsföretagets mål kring energibesparing. Det förslag som togs fram gällande omvandling av Bostadsområdet behandlade även förtätning av bebyggelsen med både på- och tillbyggnader vilket också antogs skapa bättre gårdsmiljöer mellan skivhusen. På- och tillbyggnaderna skulle tillföra smålägenheter som komplement till det befintliga bostadsbeståndet som mestadels består av större bostäder (3-5rok). Utöver det planerades nya bostäder ovanpå ett befintligt parkeringshus samt radhus på närliggande mark. Bostadsområdet skulle få ett helt nytt utseende med nya fasader. Man planerade att evakuera de boende under renoveringen och räknade med hyreshöjningar för att täcka en del av kostnaderna.

Efter planbeskedet inleddes en partneringöverenskommelse mellan Bostadsföretaget och en entreprenör, vilket möjliggjorde för Arkitektföretaget att arbeta vidare med detaljprojekteringen. Omvandlingsprojektet presenterades för koncernledningen först när det redan var projekterat hösten 2014. I dialog med ledande befattningshavare på moderbolaget i koncernen blev signalen tydlig att investeringsärendet inte skulle lyftas till deras styrelse. Anledningen var de kraftiga hyreshöjningar som var en förutsättning för att kunna genomföra projektet.

Det stora omvandlingsprojektet var inte tillräckligt förankrat i den egna ledningen. Projektgruppen hade arbetat mycket på egen hand och inte heller tagit fram några alternativa planer för renoveringen. Av intervjuer med delaktiga framstår det som en medveten strategi med hänsyn till det omfattande behov av teknisk och social upprustning. Samtidigt var projektgruppen fullt medveten om att det skulle kosta pengar och att man kanske skulle tvingas till neddragning av ambitionerna, men istället blev det alltså stopp av projektet.

3.1.2 *Omstart – våren 2015*

Det var en stor besvikelse för projektgruppen att projektet stoppades och tungt att tvingas göra en omstart med hänsyn till Bostadsområdets behov av upprustning. Under våren 2015 gick arbetet vidare med att finna en annan lösning. I det fortsatta arbetet förekom planer för ett pilotprojekt i form av ett provhus där man skulle testa delar av det gamla omvandlingsprojektet, en omfattande renovering, på ett hus. Tanken var att man skulle testa, utvärdera och

sedan plocka fungerande lösningar från pilotprojektet till renoveringen av övriga byggnader. Dessutom fanns fortfarande tankar kring nybyggnation i form av främst småskalig förtätning mellan befintliga fastigheter, men inte längre idéer om påbyggnad av de befintliga husen. Komplettering med andra typer av bostäder passade dessutom bättre in i stadens övergripande mål för stadsdelen.

Under tiden som Bostadsföretaget planerade för renovering och omvandling av Bostadsområdet pågick flera andra utvecklingsprojekt för nybyggnation och renovering i stadsdelen. Kommunen hade målet att ta fram ett program för stadsdelen, ett utvecklingsarbete som pågick våren 2015. Bostadsföretaget deltog under den tiden parallellt i andra projekt i stadsdelen. De deltog i planering av nybyggnation tillsammans med andra fastighetsägare och hade två andra renoveringsprojekt på gång. Ett av renoveringsprojekten var omfattande och kostsam, vilket resulterade i höga hyreshöjningar. Man var klar över att man inte kan gå vidare med samma ambitionsnivå för Bostadsområdet på grund av de kostnader det skulle innebära.

På kommunen framfördes en önskan om att Bostadsföretaget ska ta ett större ansvar kring utvecklingen av Bostadsområdet och då med koppling till ett större planområde. Ansvariga chefer inom kommunen ville se en större helhetssyn kring utvecklingen av förorten, en utveckling där flera kommunala aktörer och bolag samarbetar. Bostadsföretaget delade den synen och tog ansvar för att driva en detaljplaneprocess med ett utökat planområde som sträckte sig utanför sin egen mark. Ambitionen var att knyta ihop Bostadsområdet med kringliggande stadsdelar. Planen inbegrep tankar kring hur man kunde attrahera nya aktörer för att exploatera det större planområdet.

Bostadsföretaget kom att arbeta parallellt med detaljplanen och planeringen av renoveringsprojektet. På Bostadsföretaget använde man ord som *"effektivare process med kortare ledtider"* (intervju med f.d. fastighetsutvecklingschefen). I tidigare större förnyelse- och renoveringsprojekt i förorter i Göteborg, har man först renoverat för att lyfta området innan man kompletterat med nya bostäder. Det goda ekonomiska läget i branschen vad gäller nyinvestering var anledning till att man här ansåg att man kunde planera för nybyggnad och renovering samtidigt.

Det är i detta skede under senvåren 2015 som forskarna kommer in i projektet. Bostadsföretaget har fått påtryckning från koncernledningen att ta ett helhetsperspektiv vid hållbar renovering genom att ta del av samarbete och kunskap som utvecklas inom SIREn nätverket. Bostadsföretaget inser att de sociala aspekterna är väldigt viktiga vid renovering, men de har inte så stor erfarenhet av att arbeta med de sociala aspekterna. De har också begränsad erfarenhet av dialogarbete med boende vid renovering. Forskarna bjuds in att följa och delta i plan-, renoverings- och dialogprocesserna som Bostadsföretaget genomför för Bostadsområdet. Bostadsföretaget tänker sig även en representant för SIREn i rollen som referensgrupp till förnyelsearbetet.

3.1.3 Den större planen – hösten 2015

En plangrupp sattes under hösten 2015 samman för arbetet med den utökade planen. I det arbetet deltog stadsbyggnadskontoret, fastighetskontoret och trafikkontoret. Samma Arkitektföretag som arbetat i det föregående skedet med det stora omvandlingsprojektet, blev åter upphandlade genom Bostadsföretaget för att arbeta med planförslaget. Bostadsföretaget anlätade en extern projektledare, då den interna projektledaren som handlagt projektet under den tidigare fasen fått andra arbetsuppgifter i sin nya roll som ombyggnadschef. Utöver det anlätade man in en extern kalkylator.

Plangruppen träffades regelbundet under hösten 2015 med slutmöte i februari 2016. Det större planarbetet som Bostadsföretaget och Arkitektföretaget skissade på, krävde stora infrastrukturömläggningar av både vägnät och fjärrvärmeledningar för att knyta samman olika områden och stadsdelar. Fastighetskontoret och trafikkontoret redovisade stora kostnaderna för de ömläggningarna som krävdes, vilket ansågs leda till stora underskott i stadens budget. Av den anledningen satte tjänstemännen på fastighetskontoret i februari 2016 stopp för den större planen innan den hade nått politikerna och byggnadsnämnden för granskning.

Beskedet att stoppa den större planen kom som ytterligare en motgång för Bostadsföretaget. Genom att knyta Bostadsområdet till närliggande stadsdelar med högre attraktivitet hade man hoppats på att kunna lyfta området. Man kände sig nu svikna av kommunen särskilt med tanke på att stadsdelen var utpekad som ett prioriterat område för stadens utveckling.

3.1.4 Strukturella förändringar – 2015

Under 2015 skedde en del förändringar inom kommunen som påverkade förutsättningarna för det fortsatta arbetet kring Bostadsområdet. En större förändring var att ett nytt byggbolag för allmännyttan bildades. Bolaget skall överta projektering av nybyggnation från övriga allmännyttiga bostadsföretag i kommunen vilka främst skall ägna sig åt förvaltning, uthyrning och underhåll av befintliga fastigheter.

Vidare publicerade kommunen en ny budget. Det hade under en tid pågått en debatt kring dyra renoveringar som leder till hyreshöjningar. Politikerna gör ett ställningstagande i den nya budgeten och ställde krav på att förnyelsearbete i bostadsområden inte skall leda till att boende drivs bort från sina hem. I kommunens budget för 2016 står det:

Ambitionen är att människor inte ska behöva lämna sina hem på grund av social omvandling och kostnadsökning.

Under den här perioden sker också en del personalomsättning inom Bostadsföretaget och flera väljer också att avsluta sina anställningar på företaget.

3.1.5 Nya inriktningar – våren 2016

Under slutmötet för planprocessen beslutades att detaljplanarbetet för Bostadsområdet skulle återgå till det mindre område som i stort sett var begränsat till Bostadsföretagets egen mark. Planerna att koppla samman stadsdelar i ett större planområde var dock inte nedlagt men man konstaterade att det behövde utredas i ett senare läge. Under 2016 startades detaljplanarbetet upp igen. Fastighetskontoret handlade nu i sin tur upp samma Arkitektföretag för att i deras regi fortsätta skissarbetet på nybyggnation inom detaljplanen.

De första månaderna 2016 drar även arbetet med en renoveringsgrupp för Bostadsområdet igång med regelbundna möten. Arbetet leds av ombyggnadschefen på Bostadsföretaget med stöd av en nyanställd assistent. Den externa projektledaren som också suttit med i den planprocess som avslutades i februari 2016, ingår också i gruppen, liksom interna experter inom kalkyl och landskap.

3.1.6 Åtgärdsprogrammet – sommaren 2016

Inom renoveringsprocessen arbetade renoveringsgruppen under våren 2016 med att samla ihop material till en rapport som läggs fram till Bostadsföretagets ledningsgrupp och styrelse där de ett antal olika åtgärdsalternativ redovisas. Utgångspunkt för arbetet var de inventeringar som gjorts i samband med tidigare projektering.

Den forskare som observerar renoveringsgruppen introducerar ännu en gång SIREns ramverk för hållbar renovering och föreslår att arbetet med Bostadsområdets renovering struktureras kring fem områden: teknik, miljö, ekonomi, sociala aspekter och arkitektur/gestaltning. Inventeringen av befintliga byggnadskvaliteter, liksom åtgärder och program, utvärderas och beskrivs i förhållande till de fem områdena.

I juni 2016 presenteras en intern rapport i vilken ett färdigt åtgärdsprogram med fyra beskrivna alternativ redovisas (intern rapport, 2016):

- *Alternativ 1:* Sparsam renovering med fokus på upprustning av klimatskal, gemensamma ytor och utemiljö. Inga standardhöjande åtgärder skall genomföras och hyrorna höjs enbart marginellt med 5%.
- *Alternativ 2:* Omfattande renovering där man utöver de åtgärder som presenteras i alternativ 1, gör en mer omfattande renovering av byggnadernas tekniska system för att öka energieffektiviseringen och förbättra inomhusklimatet. Stämmar byts och standardhöjande åtgärder leder till en maximal hyreshöjning på 25%.
- *Alternativ 3:* På- och tillbyggnad. Förtätning beskrivs som möjlig i pågående planarbete och eventuellt kan ett provhus utföras med påbyggnad för att utvärdera effekterna. Detta alternativ hade redan utretts i ett tidigare skede, där det har avskrivits som alltför kostsamt för att vara hållbart. Förslaget gick dessutom emot Göteborgs Stads mål om att tillföra andra bostadstyper i området. Alternativet fanns med för att klargöra alla möjligheter.
- *Alternativ 4:* ”Lappa och laga” för att kortsiktigt klara byggnadstekniska problem för att om 10 år eventuellt riva och bygga nytt. Byggnaderna beskrivs vara ”väl fungerande med en god arkitektonisk grund” vilket gör att de bör sparas. Alternativet anses dock inte vara ekonomiskt eller socialt hållbart och heller inte rätt lösning i den rådande bostadsbristen.

Förslagsställarna bakom åtgärdsprogrammet föreslår en renovering i etapper som kommer att kräva minst 10 år att genomföra. Man rekommenderar att ombyggnaden inleds med två provhus, ett med en sparsam renovering och ett annat med en mer omfattande som sedan utvärderas noga innan resterande ombyggnad och renovering inleds.

Under sommaren tar Bostadsföretagets ledning och styrelse beslut att genomföra alternativ 1, en sparsam renovering. Detaljplanearbetet löper vidare. Under 2016 inleds en dialog med de boende och under 2017 beräknas projektering av renoveringen kunna starta. I nästa avsnitt beskrivs dialogprocessen med de boende.

3.2 Dialog med de boende

Dialogarbetet kom igång under våren 2017. Fram till att dialogarbetet startar har det funnits periodvisa kontakter mellan Bostadsföretaget och de boende kring förnyelse. I den tidigare projekteringen genomfördes ”dörrknackning” bland boende av en extern konsult. ”Dörrknackningen” visade att de boende ansåg det som önskvärt att åtgärda inomhusmiljön, en aspekt som lyfts fram under olika skeden av förnyelsearbetet av Bostadsområdet. Några aktörer nämner att en konsult tillsattes att leda ett dialogarbete i skedet med det större planarbetet. Resultat, om det finns några, från den processen är inte tillgängliga. Den dialogen kan ha blivit avstyrd eftersom planprocessen tog en annan vändning.

3.2.1 Inledande möte med de boende

Ett första officiellt möte med de boende genomfördes i den lokala hyresgästföreningens lokaler i oktober 2016. På mötet presenterades en vision som Bostadsföretaget tagit fram. Man föreslår bland annat ett nytt namn på Bostadsområdet som en del av förnyelsen. Visionen bygger på ”dörrknackningen” liksom regelbundet genomförda Nöjd-Kund-undersökningar. De övergripande målen för visionen är: *trygghet, trivsel, attraktivitet, välfärd* och *ökad sambörighet* bland de boende. Man informerar de boende om det sparsamma renoveringsförslaget som det beslutats om och att planarbetet även skall tillföra nya bostäder till området. Man meddelar att arbetet med förnyelsearbetet och renoveringen är en process som kommer att ta flera år att genomföra. *”Vi skall jobba med detta tillsammans med er”*, säger Bostadsföretagets marknadsstrateg.

Under hösten 2016 genomförs ett projekt med arkitektstudenter vid Chalmers och de boende. Tillsammans med unga i området bygger studenterna vad man kallar en rättvisepaviljong för möten.

3.2.2 Planering och genomförande av dialog-serie

Under våren 2017 träffas en mindre grupp för att planera ett inledande dialogarbete. I gruppen ingår Bostadsföretagets marknadsstrateg, en yngre nyanställd projektassistent med erfarenhet av dialogarbeten och en anlita extern kommunikations- och dialogkonsult. Den nyanställde projektassistenten som har varit med i renoveringsgruppen och var en av de ansvariga bakom framtagandet av åtgärdsprogrammet. Utöver det ingår två forskare varav en rekryteras särskilt för dialogarbetet då hen har disputerat inom kommunikation i planeringsarbete.

Den sammansatta mindre gruppen planerade ett antal aktiviteter för att markera att Bostadsföretaget visade allvar med sin önskan att ta del av och möta de boendes synpunkter. Man tänkte sig en ”tre-steps-raket” med 1) öppna samtal med de boende kring renoveringen, detaljplanen och Bostadsområdets utveckling, 2) runda-bord-samtal med ett större antal deltagare kring teman som lyfts fram i steg ett, och sist 3) fokusgrupper kring några extra angelägna teman, och med ett mindre antal deltagare för att fördjupa förståelsen av vad olika grupper av boende ser som viktigt och vill prioritera.

Vid tiden för dialogaktiviteterna fanns redan beslutet om en sparsam renovering. Bostadsföretaget valde därför att redan i steg ett styra in dialogen på utformning av fasader och utemiljö. Enligt dem fanns det ingen anledning att till exempel diskutera inre renoveringar av kök- och badrum eftersom de inte kommer att åtgärdas. Man såg det också som viktigt att hålla dialogen öppen för angelägna förändringar som kunde lyftas av de boende.

Steg 1: Öppna samtal i Glaskuben

En första aktivitet i mars 2017 var en tillfällig paviljong som under en vecka ställdes på ett närliggande torg och en vecka mitt i Bostadsområdet. Paviljongen kallades för Glaskuben då den hade tre sidor i glas där de boende i stadsdelen kunde komma in och prata med Bostadsföretaget om de planerade förändringar samt komma med önskemål och idéer. De boende kunde också skriva upp sig som intresserade av att delta i kommande dialoger samt fråga om områdets framtid. Under de här två veckorna räknar man att uppemot 500 boende i området och stadsdelen besökte paviljongen. Av dessa skrev 100 personer upp sig för att bli kontaktade i nästa skede av dialogen.

I paviljongen ställde Bostadsföretaget öppna frågor kring detaljplanen, fasaderna och Bostadsområdets utemiljö samt vad de boende uppskattar respektive är missnöjda med i sitt

bostadsområde. Sammanställningen från Glaskuben visade att de boende har ett stort engagemang och intresse för sitt område, och allra mest talade de om fasadernas säregna färgsättning och om renhållning, städning och underhåll av utemiljön.

Steg 2: Runda-bords-samtal

Nästa skede var ett runda-bords-samtal med en inhyrd moderator, där ett trettiotal boende fick samtala i grupper kring fyra teman varav tre framkom vid samtalen i Glaskuben: *trygghet, kultur, aktiviteter* samt Bostadsföretagets förslag till ett eventuellt *namnbyte* av området.

Steg 3: Fokusgrupper

Under sen eftermiddag och kvällstid, måndag den 29 maj och tisdag den 30 maj träffades sammanlagt fem fokusgrupper för att prata om den förestående fasadrenoveringen i Bostadsområdet. Sammanlagt kom 25 personer till dessa träffar. En separat grupp formades för ungdomar respektive för kvinnor för den som önskade. Övriga grupper var blandade gällande ålder, kön, etnisk bakgrund samt hur länge de bott i området. En deltagare hade bott i samma lägenhet sedan 1975 då området var nybyggt.

Inför fokusgrupperna formulerades ett antal öppna frågor utifrån det material som samlats in från de öppna samtalen i Glaskupan samt från runda-bords-samtalet. Ett tema kring fasadernas utformning var förbestämt, ett annat rörde hur underhåll och egenvård av utemiljöer och gårdsytor kan förbättras. Tanken var att locka fram en diskussion kring frågor som rörde fasaderna då detta framställt som angeläget tidigare i dialogserien. Tanken med frågorna var att deltagarna skulle diskutera med varandra och driva samtalet själva inom respektive grupp, men frågorna kunde återföra samtalet till ämnet om det svävade iväg. De formulerades därför som öppna diskussionsfrågor. Under varje fråga antecknades ett antal följdfrågor utifrån föreställningar om olika scenarier samtalet skulle kunna få. Dessa scenarier baserades på anteckningarna från runda-bords-samtalen.

Forskaren med specialkompetens inom kommunikation var samtalsledare för fokusgrupperna. Utöver frågorna hade kommunikationsforskaren satt samman två så kallade samtalskartor. Även dessa grundades på förväntningar gällande vad samtalen skulle kunna handla om. Bostadsföretagets Marknadsstrateg deltog och tog anteckningar. Alla samtal spelades in som stöd till anteckningar. Under samtalen antecknade samtalsledaren så mycket som hanns med och sorterade samtidigt diskussionen under respektive fråga, då samtalet ofta flöt mellan frågorna. Samtalskartorna användes vid genomgång av inspelningar och anteckningar av samtalen för att strukturera materialet.

I stort så stärkte fokusgrupperna de resultat som redan framkommit i de två tidigare stegen av dialogprocessen. Det fokusgrupperna gjorde var att de fördjupade förståelsen av hur boende tycker, prioriterar och upplever sitt boende. Resultaten visar exempelvis en tydlig skillnad i upplevelse av färgerna på fasaden mellan generationer och mellan de som bott i Bostadsområdet en längre eller kortare tid. Ungdomarna ville gärna byta till något enfärgat och ”fräscht”, samtidigt var de noga med att inte några resurser skall slösas. Kvinnogruppen skilde ut sig från de övriga grupperna i diskussionen om hur fönstren borde fungera. De pratade om fönsterbrädor, säkerhet och slitage.

3.2.3 Resultat av dialogarbetet

Erfarenheter från dialogarbetet visade att det är två frågor som är viktigast för de boende, även om åsikterna går isär inom dem. Det ena är att fasadernas färgsättning är tätt förknippad med områdets identitet och vid en renovering bör denna ”färgglada identitet” tydligt tolkas eller

förhållas till i ny utformning. De som uttryckte starkast hur mycket färgerna måste bevaras, såg det inte som ett problem med en samtida nytolkning av konceptet med färgglada hus när nu fasaderna ska bytas. Den andra frågan gällde inglasade balkonger som många påtalade och ingen sade emot. Ytterligare en punkt som framkom var att man talade om värdet i att se varandra på gården och känna igen sina grannar, och hur det skapade trygghet. Man talade även om möjligheterna att välja graden av privathet både på uteplatser och balkonger med insynsskydd av olika slag. Sol-och insynsskydd framstod som viktigt.

Även om Bostadsföretaget i dialogserien har tänkt på representativitet och försökt tillfråga så skilda grupper man kunnat, är det ett fortsatt frågetecken om man någonsin kommer att nå alla boendegrupper i området. Forskaren som deltog aktivt i mötet med de boende fick uppfattningen att det figurerar ett "vi" och "de andra" där de andra inte engagerar sig i det gemensamma. Det kan vara personer som bor en kort i tid i området och därför inte känner sig engagerade. Grupper av nyanlända migranter verkar också stå utanför dialogen. Det framkom under dialogarbetet att de nyanlända till exempel behöver hjälp att förstå hur det gemensamma i området fungerar såsom tvättstugor, sopsortering och andra gemensamma utrymmen. De här frågorna fångades upp redan i Glaskuben och Bostadsföretaget sade sig vilja hitta sätt att nå dessa boende i nya fokusgrupper. De fokusgrupperna ska fokusera på underhåll, städ och hur man stödjer ett gemensamt ansvarstagande i området.

3.3 Affärsmodellsperspektivet - hur och var skapas värde vid renoivering av miljonprogramshus?

Som vi sett i föregående avsnitt har personer involverade i renoiveringsprocessen haft svårt att övertyga beslutsfattare om större och mer kostsamma renoiveringsalternativ. Syftet med denna delstudie har därför varit att undersöka om ett affärsmodellstänk är användbart för att synliggöra olika värdeskapande aktiviteter och effekter av en hållbar renoivering. Genom att applicera ett affärsmodellstänk har syftet varit att föreslå en generellt tillämpbar affärsmodell för hållbar renoivering av kommunala bostäder.

En affärsmodell är en teoretisk beskrivning av hur ett företag/organisation ska fungera för att vara lönsamt. Dvs i stora drag handlar en affärsmodell om att beskriva hur man 'gör affären' eller alternativt: hur företag/organisationer skapar olika värde genom sina aktiviteter och processer. Ett företags/organisations affärsmodell är således ett verktyg för att analysera dess omvärld respektive dess prestation och bidrag till denna omvärld och på så sätt identifiera hur "affären" kan förbättras, dvs ge ökat värde. Hitintills saknas det forskningsstudier som tydligt länkar samman ett affärsmodellsperspektiv med hållbar bostadsrenovering, något som dock diskuteras inom praktiken (Thór, 2016), där perspektivet har lyfts fram som argument och en viktig förutsättning för att legitimera hållbar renoivering.

Studien kring affärsmodellsperspektivet på renoivering har genomförts i följande steg:

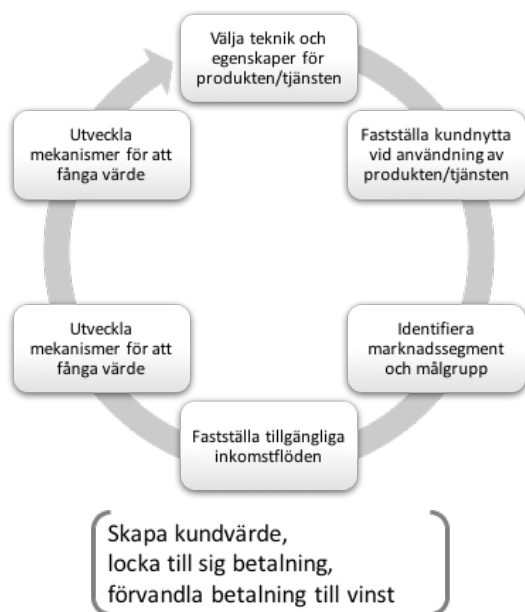
1. Inledningsvis genomfördes en litteraturoversikt för att skapa en teoretisk referensram.
2. Därefter intervjuades 10 personer från Bostadsföretaget. De som intervjuades var personer som medverkade i renoiveringsprojektet i Bostadsområdet respektive personer med centrala roller för renoiveringsbeslut (se intervjuomgång 1 i Tabell 1).
3. Intervjudata strukturerades och analyserades i förhållande till den teoretiska referensramen.

4. Slutligen, utvecklades ett förslag till en affärsmodell för hållbar renovering.

3.3.1 Teoretisk referensram – affärsmodellperspektivet

En affärsmodell beskriver ett företags/organisations affärslogik och visar hur ett företag är lönsamt, dvs hur (ekonomiskt) värde skapas (De Wit and Meyer, 2010, Teece, 2010). Som koncept utgör en affärsmodell en beskrivning av ett antal olika komponenter och relationen dem emellan. Syftet med beskrivningen är att förenkla och tydliggöra ett företags/organisations värdeskapande, men den är också ett medel för att öka förståelsen för den komplexa verklighet ett företag/organisation verkar i. Det finns lite olika affärsmodellskoncept men samtliga placerar kunden samt relationen mellan kund och företag/organisation i centrum (Teece 2010). I denna rapport har vi valt att utgå från Teece's (2010) stegvisa process för att utveckla en affärsmodell, vilket i sin tur bygger på Williamson (1983) och Shafer m. fl. (2005) Med fokus på att skapa kundvärde, öka betalningsvilja samt omvandla betalning till vinst utvecklas en affärsmodell i en kontinuerlig process beskriven i Figur 3.

För bostadsrenoveringsprojekt skapas finansiellt mervärde genom ökade hyresintäkter, minskade rörelsekostnader samt genom ett ökat fastighetsvärde. Ett fastighetsprojekt ses som ekonomiskt hållbart om det ger en rimlig avkastning på investerat kapital (Åstmarsson m. fl., 2013, Lind m. fl., 2016). Det vill säga varje renoveringsprojekt förväntas vara lönsamt och bära sina egna kostnader och inte bli en ekonomisk börda för organisationen som helhet. Att öka hyresintäkter kan dock inom områden med låg betalningsförmåga vara problematisk från en social synvinkel (Stenberg, 2015). Hyresgäster kan till exempel bli tvingade att flytta på grund av oförmåga att betala den hyra som svarar upp mot gjord investering (Lind m. fl., 2016). Renoveringar måste ändå göras, och människor måste ha någonstans att bo. På grund av sitt utökade samhällsansvar behöver framförallt kommunala bostadsbolag därför tänka annorlunda kring investeringen. Renoveringsbeslutens mångfacetterade natur kräver ett holistiskt och systematiskt tillvägagångssätt där hänsyn tas till ett brett spektrum av värden utöver de ekonomiska, såsom kulturella, sociala och arkitektoniska (Thuvander m. fl., 2012). Utifrån ett hållbarhetsperspektiv krävs också en mångfacetterad affärsmodell, det vill säga det handlar inte enbart om hur företaget arbetar för att vara ekonomiskt lönsamt utan också om hur de agerar i förhållande till naturen, till samhället och dess medborgare (Grankvist, 2012). För ett kommunalt bostadsbolag, i sin roll som samhällsaktör styrd av politiska ägardirektiv, handlar det därför om att hitta den rätta blandningen av (ekonomisk) affärsmässighet, politiskt satta miljödirektiv och socialt ansvar. Det senare inryms under begreppsparaplyet Corporate Social Responsibility (CSR) som inbegriper ett antal aspekter där företag/organisationer uppmuntras att agera socialt ansvarsfullt (Dahlsrud, 2008). Här har renoverings- och förnyelseprojekt visat sig kunna bidra till en förbättrad socioekonomisk utveckling (Blomé, 2012).



Figur 3: Steg för att utveckla en affärsmodell enligt Teece, 2010.

3.3.2 Exempel på värdeskapande aktiviteter i renoveringsprojekt

Trots ovanstående beskrivna lönsamhetsproblematik vid renovering av fastigheter i områden med lägre betalningsförmåga, måste husen tas om hand och moderniseringar göras. Genom att applicera ett affärsmodellperspektiv har denna studie identifierat ett antal värdeskapande aktiviteter som möjliggör detta. Dessa kommer beskrivas i korthet nedan. För längre redogörelse av resultat från studien hänvisar vi till Jonsson and Stiller (2016).

Hyreshöjning efter renovering

På grund av kommunala bostadsbolags roll som kommunal bostadsleverantör och en ledningsfilosofi att agera ”affärsmässigt” finns vissa oförenligheter kring att höja hyran för att skapa värde i samband med renovering. Å ena sidan är en hyresökning betydelsefull vad det gäller lönsamhet och således en stark ekonomisk drivkraft för kommunala bostadsbolag i renoveringsprojekt. Å andra sidan, och enligt vissa intervjuade, är en hyresökning på grund av renovering svår att hantera, särskilt i låginkomstområden. Så till skillnad från privata fastighetsbolag är inte kommunala bostadsaktörers huvudsakliga mål med renoveringsprojekt att maximera hyresavkastningen eftersom detta kan påverka hyresgästernas boendesituation negativt. Denna uppfattning återspeglar sig hos de intervjuade, och en projektledare betonade särskilt vikten av att redan i tidigt skede, d.v.s. innan man startar ett renoveringsprojekt, noggrant sammanväga de boendes behov med de byggnadstekniska och arkitektoniska åtgärder som är nödvändiga att vidta. Därav den policy som det studerade Bostadsföretaget antagit gällande människors möjligheter att kunna bo kvar efter renoveringen av deras hem.

När större hyreshöjningar är svåra att driva igenom så får det dock konsekvenser för både teknisk och miljömässig höjd på renoveringen. För att hitta rätt balans leder detta ofta till en kraftig nedskalning av renoveringsprojektets storlek och ambitionsnivå, ofta mer än vad som kanske skulle vara önskvärt sett till ett långsiktigt behov. För många fastigheter saknas också en kapitalfond kopplad till fastigheten, vilket gör att en renoveringsinvestering måste finansieras med ökad hyra. Ibland tillämpas gradvisa höjningar av hyran, uppdelad över flera år, för att mildra den omedelbara ekonomiska konsekvensen för hyresgästen.

Anta långsiktighet vid renovering för att visualisera värde över tid

Flera av de intervjuade var överens om att det finns vinster att hämta om man genomför omfattande miljöåtgärder i renoveringsprojekt. De menade att investeringen, trots att de initiala investeringskostnaderna ofta blir högre, ändå blir lönsamt sett till ett livscykelekoniskt perspektiv eftersom driftkostnaderna kan optimeras över tid. Överlag ses ett utvidgat tidsperspektiv på investeringen som positivt, och flera av de intervjuade hävdade att projekt som lägger ökad tonvikt på social och miljömässig hållbarhet sett till ett långsiktigt perspektiv är ekonomiskt sunda, både gällande stigande fastighetsvärde och ekonomiska effekter till följd av en ökad statushöjning av ett område. Trots denna uppfattning så upplevde de intervjuade att ett utökat tidsperspektiv på investeringar står i kontrast till gängse fastighetsförvaltnings- och fastighetsägarpraktik, vilken fortsatt koncentrerar sig på initiala investeringskostnader, och gör att nuvarande beslutsmodeller inte stödjer mer argument med utfall på längre sikt.

Identifiera hållbarhets- och CSR-drivna värden

Även om alla intervjuade angav ett ökat hållbarhetsfokus (ekologiskt, socialt och ekonomiskt) som värdeskapande och därmed viktigt att ta hänsyn till för att erhålla en hållbar renovering på lång sikt, upplevde de motsättningar dem emellan. De intervjuade upplevde det problematiskt om man försöker uppnå högt ställda mål inom samtliga aspekter i ett och samma renoveringsprojekt. Fler talade om vikten av, om än svårt, att hitta rätt balans dem emellan. Exempelvis, leder omfattande energieffektivitetsåtgärder till reducerade driftskostnader samtidigt som de innefattar höga initiala investeringskostnader, vilka kan vara svåra att hantera inom ramen för ett enskilt investeringsprojekt. Den ekonomiska dimensionen sågs dock som den dominerande och styrande logiken inom det kommunala bostadsbolaget, d.v.s. den som betonades mest och sågs också som den viktigaste grundpelaren för en god investering. Det verkade dessutom finnas en farhåga att ett starkt fokus på sociala och miljömässiga åtgärder och värden skulle kunna medföra att ekonomiska värden förbisågs. Det vill säga sunda investeringar är fortsatt likställt med företagsekonomiskt bra investeringar. Dessutom sågs inte sociala projekt och åtgärder som ett avskilda målområde för Bostadsföretaget, istället associerade man sig väldigt starkt med en generell fastighetsägarpraktik. En solid ekonomisk ställning upplevdes dessutom ge utrymme för andra hållbarhetsperspektiv och går på så sätt hand i hand, enligt de intervjuade. Trots den starkt dominerande företagsekonomiska logiken fanns öppningar för att ett ökat fokus på ekologisk och social hållbarhet också kan vara ekonomiskt vinstdrivande. CSR-insatser i projekt sågs till exempel som något positivt. Bland annat lyftes minskad skadegörelse och därmed lägre kostnader för reparation- och underhåll som en positiv effekt av en aktiv boendesamverkan och ökad närvaro av fastighetsägaren i ett bostadsområde. Att uppnå ägardirektiv kring ekonomisk lönsamhet i ett enskilt projekt samtidigt som man inför sociala dimensioner uppfattades dock som svårt.

Öka bostadsområdets attraktivitet

En av de intervjuade framhöll vikten av att betrakta renoveringen som ett led i att ändra helhetsbilden av hela Bostadsområdet. Ett renoverat fastighetsbestånd ansågs kunna förändra den allmänna uppfattningen av området och således öka dess attraktionskraft, med ökat fastighetsvärde som följd. Ett exempel som gavs rörde förtätning av området med nya bostäder och på så sätt diversifiera områdets demografiska landskap. En av de intervjuade lyfte också möjligheten till ökad attraktivitet genom ansvarsfull och proaktiv fastighetsförvaltning. De intervjuade påpekade dock att ett höjt fastighetsvärde inte kan ske isolerat av vad andra fastighetsägare i området gör. Därav är det viktigt med samverkan mellan fastighetsägare inom ett område. En blandning av fastighetsformer sågs också som nyckeln till ökad fastighetsvärdering i ett område som helhet. Därav kan, enligt en av de intervjuade, försäljning av mark till privata aktörer vara en lösning för att få till stånd en blandning av förvaltningsformer, t.ex. hyreslägenheter med bostadsrätter, och flerfamiljshus med enfamiljshus. Samme intervjuer-

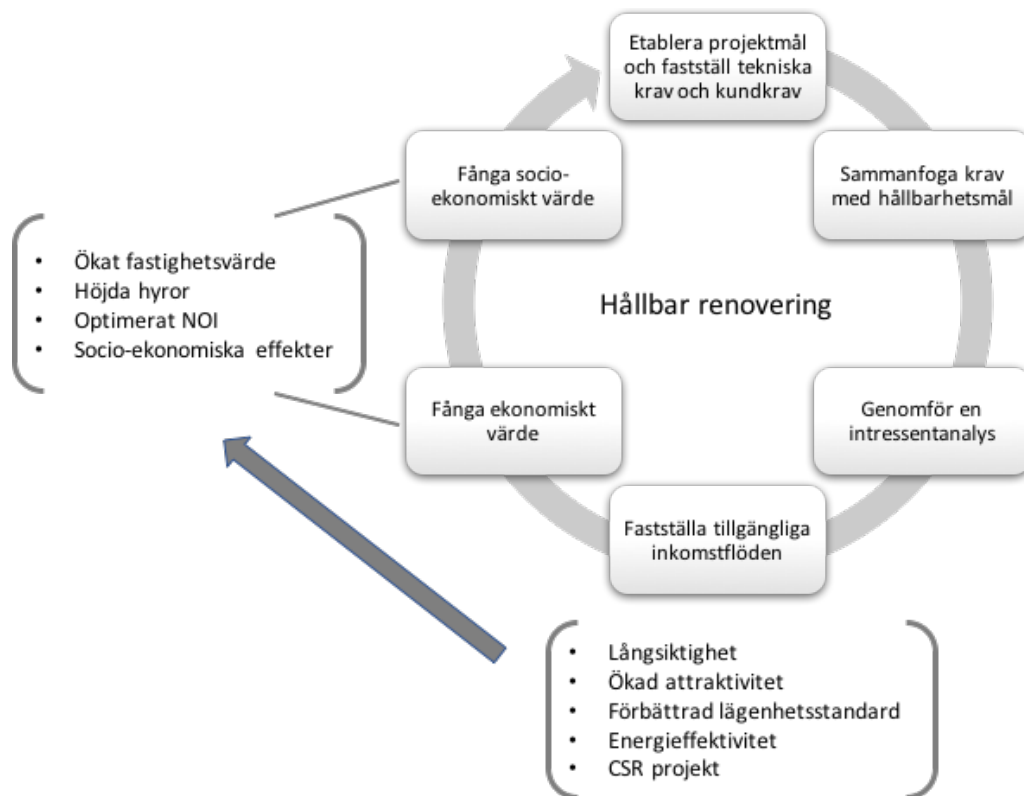
son understrykte dock att detta måste ske i enlighet med en genomtänkt och långsiktig strategi, och inte drivet av tillfället att lösgöra eller tjäna pengar på kort sikt.

Dialog med hyresgästerna som medel för att skapa värde

Tidigare har vi redogjort för hur det studerade Bostadsföretaget genomfört en dialogprocess med boende i Bostadsområdet och angränsande områden. Att ta reda på vad hyresgästerna vill ha efter en renovering, vad som är av värde för dem, ses som viktigt av de intervjuade. Som del därav lyfts en ömsesidig dialog med hyresgäster fram som central. Detta för att få en bredare förståelse gällande vilka åtgärder en renovering bör omfatta så att den i möjligaste mål tillgodoser både bostadsföretagets och de boendes önskemål. En hyresgästdialog ansågs inte bara leda till högre kundnöjdhet utan också till en förbättrad produkt. För att inte skapa orimlig förväntan framhävde de intervjuade dock vikten av att ge hyresgästerna en realistisk bild gällande vad de faktiskt kan påverka i sitt framtida boende. En ökad upplevd medverkan i beslut tros dock leda till en högre belåtenhet bland hyresgästerna, och få dem att känna sig mer engagerade i renoveringsprojektet. En realistisk dialog klargör också för hyresgästen varför renoveringen måste göras samt hur en hyreshöjning relaterar till de åtgärder som vidtagits. En annan fördel av hyresgästinkludering är, enligt de intervjuade, att det stimulerat till ökat ansvarstagande för huset man bor i vilket leder till minskad skadegörelse. Vikten av en god dialog och relation med hyresgästerna sågs således som en nyckel till ett framgångsrikt renoveringsprojekt. Samtidigt poängterade de intervjuade att en dialog inte kan genomföras bara för sakens skull utan att man genom dialogen också skapar gemensamma värden för både bostadsbolag och hyresgäster.

3.3.3 Ett förslag på affärsmodell

Tece (2010) stegvisa affärsmodell har baserat på resultat från vår studie modifierats så att den kan tillämpas för hållbar renovering av bostadsfastigheter. Den modifierade affärsmodellen (Figur 4) illustrerar hur ett renoveringsprojekt kan skapa värde för fastighetsägare och på längre sikt även för hyresgästen som kund. Fastighetsägaren får en hållbart sund och tekniskt förbättrad fastighet som genererar ett förbättrat kassaflöde och en förbättrad värdeutveckling över tid. Värdet för hyresgästen är ett förbättrat boende som överensstämmer med dennes behov och krav.



Figur 4: Förslag till steg vid utveckling av affärsmodell för renovering

Den föreslagna affärsmodellen innehåller fem systematiska steg:

1. **Identifiera syfte och mål med renoveringsprojektet.** Ett första steg är att identifiera kundkrav genom dialog med hyresgästerna. Detta steg är avgörande för att kunna leverera värde för hyresgästen. Att jämföra hyresgästens krav med fastighetens tekniska behov och övergripande projektmål utgör basen för renoveringsprojektet.
2. **Förena kundkrav och hållbarhetsmål.** De tre hållbarhetsdimensionerna bör kopplas samman med hyresgästernas krav för att uppnå ett högre fastighetsvärde. Det innebär att identifiera vilka hållbarhetsåtgärder som är mest lämpliga i kombination med tekniska åtgärder respektive hyresgästernas önskemål.
3. **Utför intressentanalys.** Identifiera viktiga intressenter, förutom de boende, till exempel andra verksamma fastighetsägare i området, andra offentliga aktörer samt hyresgästföreningar, och planera hanteringen av dessa. En tidig intressenthanteringen leder till ett effektivare projekt vilket förbättrar det övergripande resultatet från renoveringsprojektet, både organisatoriskt och ekonomiskt, då inblandande aktörer och eventuella intressekonflikter kan upptäckas och hanteras i ett tidigt skede.
4. **Uppskatta tillgängliga inkomstflöden.** Ta hänsyn till både åtgärder som genererar värde på kort sikt och åtgärder med långsiktiga fördelar, till exempel genom att göra en livscykelkostnadskalkyl för investeringen.
5. **Identifiera renoveringsprojektets slutvärden (ekonomisk avkastning och socio-ekonomiska effekter).** Det sista steget relaterar till de tidigare stegen och är kritiskt

eftersom det handlar om att fånga de värden som skapas av att tekniska renoveringsåtgärder vidtas. Värde kan t ex uppstå genom en optimerad drift av fastigheterna (NOI) och en värdeförbättring i form av ökat fastighetsvärde. I socialt utsatta områden behöver dessutom socioekonomiska fördelar vägas in. Dessa skapas genom att komplettera renoveringsprojektet med CSR-projekt.

3.4 Byggnaderna - vad händer med dem?

Flera besiktningar och inventeringar visar att man har problem med läckage i värme, vatten och avloppsstammar, otätt klimatskal, liten mängd isolering som sjunkit ihop vilket försämrar isolerförmågan, läckage i tak, fukt i ytterväggar, luft och fuktläckage kring fönster, köldbryggor vid ställen där betongstommen går ut i fasad, karbonatiseringsskador, armeringskorrosion och frostskadade balkongplattor, slitna invändiga och utvändiga ytskikt samt förekomst av miljöfarliga material såsom asbest och PCB men även höga radonhalter från blåbetong och inläckande markradon förekommer. Lägenheterna har idag ett mekaniskt frånluftssystem med tilluft genom spaltventiler i sovrum och vardagsrum. Värmesystemet är fjärrvärme men cirkulationspumpar saknar tryckstyrning. Elsystemet är i princip original liksom köksinredning, ytskikt i badrum och avloppsstammar. Det har förekommit läckage framförallt vid golvbrunnar.

Bostäderna är i dåligt skick med slitna ytskikt och undermåligt inomhusklimat, bland annat förekommer klagomål på drag och kalla golv. Vid en undersökning bland boende har man uttryckt att högsta prioritet är åtgärder kopplat till inomhusklimatet, dvs fönster, isolering samt värmesystemet, till skillnad vad som brukar vara fallet i rikstäckande kartläggningar där köksinredning och badrum får hög prioritet. Detta stärker tesen att bristerna i inomhusklimatet är mycket stora. Det behövs en omfattande renovering och man vill samtidigt passa på att satsa på nya attraktiva boendeformer och öka tryggheten och trivseln i området. Idag görs många akutbyten av fönster men det är viktigt att alla fönster ses över vid kommande ombyggnad.

Man uttrycker att energi och miljöfrågorna ska ses ur ett ekonomiskt långsiktigt perspektiv och att de boende ska stimuleras till ett energi- och miljömässigt tänkande. Med ekonomiska kalkyler ska åtgärder utvärderas ur ett livscykelperspektiv. Man har för avsikt att sänka energianvändningen med 50%. Nya beräkningar visar att man inte kan nå så långt men eventuellt 25%.

Som tidigare angetts i rapporten har man undersökt fyra alternativ för en hållbar utveckling av området: 1 Sparsam renovering, 2 Omfattande renovering, 3 På- och tillbyggnad och 4 "Lappa och laga". Man har valt att gå vidare med alternativ 1 och 2 som hyresgästerna ska kunna välja mellan med olika hyreshöjning som följd.

Det första alternativet innebär en upprustning av klimatskal i form av kompletterande isolering, nya fönster och ny fasadbeklädnad, sanering av PCB, nytt yttertak, vindar tilläggsisolerar med lösull. Inget görs åt ventilationen. Nya gårdsmiljöer och förbättrad belysning i utemiljön, fönsterbyten som enda standardhöjande åtgärd, och hyran höjs max 5 %.

Det andra alternativet innebär förutom åtgärder i alternativ 1 dessutom en mer omfattande renovering av husets tekniska system. Exempelvis installeras FTX för ett bättre inomhusklimat och lägre energianvändning, renovering av elsystem, nytt värmesystem. Stammar byts och standardhöjande åtgärder görs i lägenheterna såsom nya badrum och ytskikt. Hyreshöjning föreslås vara max 25%.

Risken med alternativ 1 är att områdets omvandling och renovering drar ut över tid eftersom man gör vissa åtgärder nu och andra senare. Det finns en risk att förutsättningar för renoveringen ändras, t.ex. lagkrav, ekonomiska och sociala förutsättningar. Det finns även risk att man inte når satta energimål och att miljöfarliga ämnen finns kvar i byggnaderna. Det finns även en risk att man väljer tekniska lösningar utan att tänka på kommande eller fortsatta renoveringar. Det kan göra det svårare att utveckla smarta effektiva lösningar i ett senare skede.

Alternativ 2 innebär mer omfattande åtgärder som kräver evakuering, vilket sett till erfarenhet från tidigare renoveringar innebär att det för vissa hyresgäster blir en anledning till och i vissa fall nödvändigt att flytta från området. Man når dock sannolikt en kraftigt förbättrad energieffektivisering och uppnår därmed Göteborgs Stads energimål. Fastigheterna kommer med dessa åtgärder få en livslängd på ytterligare 50 år.

4. Sammanfattade resultat och diskussion

Processen kring Bostadsområdets förnyelse har varit utdragen över flera år och karaktäriserats av flera omtag som varit kostsamma och slitsamma för personalen. Projektet har saknat en tydlig målbild och förankring både i företaget och bland de boende. Samtidigt har förutsättningarna för dess genomförande ändrats. Från att ha varit en omfattande och ambitiös renovering ser det nu ut att bli en begränsad insats. Under den långa processens gång har inget värde skapats för de boende.

4.1 Otydliga målbilder och ändrade förutsättningar

Renoveringsprojektet saknade tidigt ett inriktningsbeslut som förankrats hos ledningen och med en budget. Hade ett sådant beslut funnits hade man kunnat sätta en mer korrekt målbild och kanske inte behövt göra om den tidiga projekteringen. Man utredde heller inga alternativa planer för det åtgärdsförslag man valt.

Erfarenheter från fallstudien illustrerar hur mål och förutsättningar för renovering har ändrats under tid. När man började planera renoveringen kring 2013 stod energifrågor, tekniskt underhåll tillsammans med ett identifierat behov av fler och varierade typer av bostäder i fokus. Energieffektiviseringsmål i befintliga fastigheter hade genom direktiv från EU precis aktualiserats, vilka influerade nationella och lokala mål som sedan definierats i Bostadsföretagets ägardirektiv. Vid den tiden var det många fastighetsägare som förespråkade ett totalkoncept med genomgripande renovering där man gör så mycket som möjligt vid ett tillfälle (Femenías m. fl., 2015). Flera omtalade renoveringsprojekt från det tidiga 2010-talet var genomgripande ombyggnader med långt gången energieffektivisering men också höga kostnader. Genomgripande renovering lyftes också fram som en rationell process ur både ett produktionsmässigt och ett socialt perspektiv då man inte behövde störa de boende vid flera tillfällen som man behöver om man gör återkommande insatser. Arkitektföretaget som tidigt engagerades förespråkade också ett större grepp vid förnyelse av miljonprogrammets bostadsområden, där man förtätar och ändrar områdena strukturellt för att göra dem mer attraktiva.

Under projektets gång har sociala frågor vid renovering blivit allt mer aktuella. Kring 2015 tog Bostadsföretaget in forskare från SIREn nätverket som stöd i projektet bland annat för att få stöd med de sociala frågorna som man hade liten erfarenhet av. Forskare från SIREn introducerade sitt ramverk för helhetssyn på renovering. Åtgärdsprogrammet för hållbar utveckling av Bostadsområdet som tas fram 2016 lutar sig därför på SIREn ramverket för hållbar renovering som beaktar sociala, gestaltningsmässiga, tekniska, miljömässiga och ekonomiska aspekter. Åtgärdsprogrammet tar även fram fyra renoveringsalternativ och gör en riskbedömning av dem.

4.1.1 Värdekonflikter

Studien visar att renoveringsprojekt innefattar flera värdekonflikter vilka blir alltmer tydliga under processens gång. Mål om minskad energianvändning står i konflikt med investeringskostnader, som i sin tur delvis styrs av hur bostadsområden värderas rent ekonomiskt på lång sikt. Bostadsområden i mindre attraktiva lägen blir förfördelade då det blir svårare att räkna hem investeringar där.

Under projektets gång så har också den politiska viljan ändrats vad gäller renovering. Man uttrycker nu att ingen skall behöva flytta på grund av kostnadsökningar. Detta leder till målkonflikter i projekt där man vill göra energieffektiviserande åtgärder samtidigt som man har höga avkastningskrav och dålig ekonomi. Diskussionen om hyreshöjningar och energibesparingar som Bostadsföretaget hade i ett tidigt skede har bytts mot mål om att ingen skall behöva flytta. Man har helt valt att undvika standardhöjande åtgärder invändigt i lägenheterna, vilket normalt leder till hyreshöjningar, men man begränsar också de yttre åtgärderna. Bostadsföretaget har gått från planering av en genomgripande renovering till en mer stegvis process där man nu planerar för akuta yttre åtgärder men lämnar inre underhåll till ett senare skede. Samma förskjutning mot en stegvis renovering har identifierats hos flera fastighetsförvaltare i Sverige (Femenías, Mjörnell och Thuvander, work in progress).

Fallstudien åskådliggör konflikter på hög beslutsfattandenivå som styr utgången av projektet. Det finns konflikter mellan olika politiska mål, men också mellan politiska mål och delar av kommunens tjänsteapparat. Staden har politiska mål om utveckling och utbyggnad av stadens förorter, samtidigt som staden inte visat sig villig att stödja Bostadsföretaget när de försöker driva en sådan process.

4.1.2 Externa händelser som påverkat

Utöver nämnda orsaker är det en del externa händelser som kan ha påverkat planeringen av renoveringen av Bostadsområdet. Det stora fokuset på renovering av befintliga bostäder som dominerade debatten inom sektorn i början på decenniet har under de senaste åren ersatts av ett större fokus på nybyggnad med politiska mål för nyproduktion av bostäder. En konsekvens av den ökade nyproduktionen är konkurrens om entreprenörer och leverantörer med ökade byggkostnader som följd.

Vidare så har moderbolaget för Bostadsföretaget omorganiserat och beslutat av de allmännyttiga företagen skall ägna sig främst åt förvaltning medan ett nytt byggherreföretag ska driva nybyggnads- och större ombyggnadsprojekt. Detta tillsammans med en allmän brist på erfarna medarbetare i byggsektorn gör att flera erfarna projektledare med centrala roller i projektet lämnat Bostadsföretaget för nya jobb.

4.2 Samverkan mellan parter

Flera inblandade medarbetare och externa konsulter vittnar om en förvirring kring processen och dess mål. De inblandade har inte haft överblick över alla pågående parallella processer inom projektet, och känner heller inte till tidigare händelser i projektet. Det pågår parallellt andra utvecklingsprocesser i stadsdelen och kopplingen mellan dessa och förnyelsen av Bostadsområdet är inte heller tydlig.

Det har dessutom varit otydligt vem som ansvarat över processen och vilka som deltar vilket påverkat samverkan. Det har saknats någon som har en helhetssyn och ansvar för processen. Det har även saknats styrdokument som knyter ihop processen över tid. Vidare har material och dokument som tagits fram i tidigare skeden i processen inte samlats och har inte varit tillgängliga för alla inblandade. I många fall saknas protokoll för möten. Flera medarbetare har slutat och fått nya roller i företaget eller i projektet under processernas gång och nya personer har tillkommit. När en tidigare projektledare får nya arbetsuppgifter tas det in en extern konsult som inte har koll på vad som hänt tidigare och som därmed har svårt att känna ägarskap till processen. Det har varit svårt att skapa en kontinuitet och ett sammankopplat informationsflöde i renoveringsprojektet.

Även det större samarbetet i planprocessen lider av avsaknad av rutiner, målbild och en tydlig vision som alla kunde utgå ifrån. Det fanns en ambition att knyta samman olika mål och processer inom kommunen för att kunna utveckla förorten samtidigt som en förnyelse av den befintliga bebyggelsen pågår. I efterhand kan man tolka utgången av ambitionen med samverkan i den större planprocessen som en konsekvens av att kommunen med dess olika kontor och tjänstemän inte var mogna för ett närmare samarbete. Det verkar som att mål om samverkan som tagits av högre tjänstemän inte hade nått fram till de som skulle ta beslut i viktiga inledande skeden av processen. Fallstudien visar också på otydlighet vad gäller roller och ovisshet gällande vem som har mandat och kompetens att leda processen. En utökad samverkan inom kommunen är ett större utvecklingsarbete som parterna säger går vidare. Arbetet med Bostadsområdet blev ett, av kanske flera, tidiga försök.

4.3 Affärsmodelltänk - är det tillämpligt för renovering?

Kommunala bostadsföretag som samhällsaktör har vanligtvis ett utökat socialt ansvar i de områden de verkar. Därav strävar de efter att leverera hållbart, bra och billigt boende samtidigt som de ska vara affärsmässiga. Frågan är hur väl dessa egenskaper går att kombinera i ett renoveringsprojekt? Studien visar att man upplever en svår balansgång mellan att leverera ett lönsamt renoveringsprojekt och samtidigt uppnå omfattande hållbarhetsmål, såsom energieffektiva lösningar och sociala åtgärder. Öppningar för att skapa ekonomiskt värde genom ett socialt ansvarstagande förekommer i retoriken, men det är en bit kvar innan det blir praktik och verklighet.

Våra resultat visar dock att det trots förekomsten av motsättningar mellan ekonomiska värden och sociala- och miljömässiga värden förekommer en positiv inställning kring att dessa kan sammanfalla inom ramen för renovering av kommunala bostäder och på sikt generera ett mervärde för både det kommunala bostadsbolaget och dess hyresgäster. Den föreslagna affärsmodellen lyfter därför fram hållbarhetsdimensionen och genom att inta ett kundperspektiv fokuserar modellen på hur värde kan genereras och fångas upp i ett renoveringsprojekt. Ett antal värdeskapande komponenter vid renovering av miljonprogramsbyggnader har identifierats och införlivats i affärsmodellen. Ökade fastighetsvärden kan skapas genom: *höjd hyra*, genom att anta ett *långsiktigt och livscykeleekonomiskt perspektiv* på investeringen sker en *driftoptimering* drivet av ekologiska hållbarhetsmål, identifiering av *CSR drivna värden* och genomförande av *CSR projekt* inom ramen för renoveringsprojekt skapar mervärde, utförande av en *intressentanalys* gränssätter vem värde ska skapas för, iscensättande av värdeskapande *hyresgästdialog*, och genom att *öka attraktionskraft* inom det aktuella bostadsområdet.

4.4 Reflektioner från dialogarbetet

Dialogserien som genomfördes var ambitiöst hållen. Bostadsföretaget valde att öppet och brett bjuda in de boende till att delta i förnyelsearbetet. De boende fick insyn, om än begränsad, i planeringen och möjlighet till förståelse för långa planprocesser. De boende hade tydliga åsikter om vad som behövs i form av nybyggnad, samt vad de verkligen inte vill ska byggas. Den planerade sparsamma renoveringen visade sig också stämma med de boendes önskemål om begränsade hyreshöjningar.

Samtidigt fördes en dialog om osäkra framtidsscenarioer och riskerna med det. Ett frågetecken man kan ha kring dialogarbetet är tydligheten kring planens olika faser och de boendes förståelse för den formella planprocessen. Det finns visserligen utpekade kommunikationsvägar inom Bostadsföretaget, där de boendes följdfrågor kan lotsas via antingen hemsida eller via

bovärdar. Men en del följdfrågor kring förtätningsplanen, om när och hur allt ska ske kan vara krångligare att få svar på, då det snarare är frågor som ska ställas till Stadsbyggnadskontoret.

Ett viktigt resultat av dialogarbetet är att Bostadsföretaget insett att de inte behöver oroa sig för att involvera de boende tidigt i processen. Bostadsföretagets VD uttrycker efter dialogarbetet:

Vi har traditionellt sett varit rädda att prata med människor för tidigt, en klassisk förvaltarinställning, det går inte att fråga då tror de att de skall få renoverat nästa år. Det går det visst, det har vi lärt oss – utan att skapa för stora förväntningar. Det gäller att göra det på rätt sätt. Hade vi gjort det kanske vi insett tidigare vad som är viktigt, fasaderna, kanske påverkat projektets gång och undvikit ett omtag. Det första var en tjänstemannaprodukt, inte planerat på klok dialog, kanske gjort det först, så kanske man inte behövt ha den loopen. Sparat tid och andra negativa aspekter.

5. Rekommendationer

Men stöd i resultaten från vår fallstudie ges ett antal rekommendationer som kan stödja bostadsföretag och andra aktörer i arbetet vid renovering- och omvandling av bostadsområden med stora renoveringsbehov men lägre betalningsförmåga bland de boende.

- Definiera ramarna för projektet

Det är viktigt att veta vilka ekonomiska resurser som finns tillgängliga för projektet liksom vilka personalresurser som finns att tillgå, det gäller både tid och kunskap. Se till att få fram ett inriktningsbeslut och en budget tidigt i processen. Förutsättningarna är då bättre för att kunna sätta rätt ambitionsnivå.

- Definiera långsiktigt hållbara mål

Det är viktigt att ta ett helhetsgrepp om renoveringen och inte glömma bort sociala och kulturella aspekter. Tänk framåt. En renoveringsprocess kan ta flera år, vilka är de framtida målen med området? Fundera på hur ni kan ta in ny kunskap och nya mål i projektet som kan komma fram under processens gång.

- Sätt ramar och definiera mål genom att tillämpa ett affärsmodelltänk

Se över den hållbara affären och identifiera värde ut ett intressentperspektiv. Vi föreslår att en affärsmodell som framhåller både finansiella, sociala och ekologiska hållbarhetsvärden, kan fungera som användbart verktyg vid beslut om renovering av bostäder. Använd femstegs modellen som finns beskrivs i avsnitt 3.3.

- Strukturera processen och sätt upp delmål

Sätt upp ett schema för hur processen skall se ut med delavstämningar där ni checkar av mot långsiktiga mål och budget. Uppdelning i delmål skapar tydlighet kring överlämningar mellan olika skeden i processen. Renoveringsprocesser kan dra ut på tiden och det är inte ovanligt att en del förutsättningar ändras med tiden. Det kan också vara så att all renovering inte görs på samma gång. Se till att ha en plan för en mer stegvis renovering så att inte tidiga insatser hindrar en optimal funktion i senare skeden.

- Involvera de boende

De boende har kunskap om sitt område, vilka kvaliteter som de uppskattar, vad som behöver förbättras och vad de har möjlighet och önskan att betala för. Som utomstående är det svårare att veta vad som skapar värden för de boende. Att de boende deltar i processen skapar engagemang och lokal förankring av projektet.

- Definiera roller

Kartlägg aktörer/intressenter och bestäm efter det vilka aktörer som bör delta i processen och definiera deras roller. Det skall vara tydligt vem som äger processen. Planera möten och bjud in alla som skall delta i processen på alla möten.

- Sätt upp regler för samarbete och kommunikation

Samarbetet underlättas om ni tidigt har satt upp regler för hur ni kommer att arbeta tillsammans. Planera för kommunikation i projektet, tänk igenom hur ni kommunicerar mellan varandra och vilka medel ni använder för kommunikation, vem är sändare och vem är mottagare av information. Använd eller inspireras av strukturer som finns definierade för samverkan t.ex. inom partnering.

- Samla all dokumentation

Dokumentera processen i form av mötesanteckningar/protokoll och samla alla protokoll och dokument som tas fram under processen i form av utredningar, program och skisser på ett ställe så att dokumentationen finns tillgänglig för alla inblandade parter, både nuvarande och framtida. Det är viktigt för de som kommer in senare skeden att de kan ta del av allt som redan har utretts och diskuterats. Dokumentationen kan ses som ett led i att kvalitetssäkra processen,

- Använd tillgängliga kunskap, mallar och verktyg

Det finns stöd att driva en renoveringsprocess i form av processmodeller, verktyg för olika skeden (bland annat projektledningsverktyg, statusinventeringar och helhetsutvärderingar av renoveringsalternativ) liksom erfarenhetsåterföring från tidigare projekt. Använd med fördel kompetens, kunskap och information inom SIREn och Nationellt Renoveringscentrum, www.renoveringscentrum.se och hemsidan Renoveringsinfo.se där mycket information finns samlad.

- Ha flera åtgärdsalternativ

Ta fram flera olika alternativ till åtgärdsprogram och utvärdera dem ur ett helhets- och ett hållbarhetsperspektiv.

Referenser

- Ástmarsson, B., Jensen, P. A. & Maslesa, E. (2013) Sustainable renovation of residential buildings and the landlord/tenant dilemma. *Energy Policy*, 63, 355-362.
- Blomé, G. (2012) Corporate social responsibility in housing management: is it profitable? *Property Management*, 30, 351 - 361.
- Dahlsrud, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15, 1-13.
- De Wit, B. & Meyer, R. (2010) *Strategy synthesis: Resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, Hampshire, Cengage Learning EMEA.
- Farsäter, K., Wahlström, Å., Mjörnell, K. & Johansson, D. (2015) A synthesis of studies on renovation profitability. *CEO 2015 - Proceedings of the 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization, 2015*.
- Femenías, P., Thuvander, L., Mjörnell, K. & Lane, A.-L. (2015) Koll på hållbart underhåll. *Bygg och Teknik*, 30-34.
- Flyvbjerg, B. (2006) Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12, 219-245.
- Gluch, P., Johansson, K. & Räisänen, C. (2013) Knowledge sharing and learning across community boundaries in an arena for energy efficient buildings. *Journal of Cleaner Production*, 48, 232-240.
- Grankvist, P. (2012) *CSR i praktiken: hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar* Malmö, Liber.
- Johansson, K. (2012) *Knowledge Sharing Across Professional Boundaries in Construction Facilitators and Hindrances*. Licentiate, Chalmers University of Technology.
- Jonsson, T. & Stiller, N. (2016) *Business models in sustainable public housing renovation*. Master thesis, Chalmers University of Technology.
- Kaatz, E., Root, D. S., A, B. P. & Hill R C 2006. Advancing Key Outcomes of Sustainability Building Assessment. *Building Research and Information*, 34, 308-320.
- Kadefors, A. & Gluch, P. (2009) Developments in partnering models. Relationship duration and knowledge integration. International conference Changing Roles; New Roles, New Challenges, 5-9 October 2009. Noordwijk an Zee, The Netherlands.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund.
- Lind, H., Annadotter, K., Björk, F., Högberg, L. & Af klintberg, T. (2016) Sustainable Renovation Strategy in the Swedish Million Homes Programme: A Case Study. *Sustainability*, 8, 388.

Ludvig, K. (2013) *Making sense of and managing energy targets in public construction-client organisations*. Chalmers University of Technology.

Ludvig, K., Stenberg, A.-C. & Gluch, P. 2013. The value of communicative skills for developing an energy strategy. *Building Research & Information*, 41, 611-621.

Martinsson, L., Bengtson, J., Svensson, E. & C, T. (2014) Think different – gain more, spend less A real life example from a passive house refit. Proceedings for World Sustainable Built Environment, October 2014. Barcelona.

Naaranoja, M. & Uden, L. (2007) Major problems in renovation projects in Finland. *Building and Environment*, 42, 852-859.

Olsson, S., Malmqvist, T. & Glaumann, M. (2015) Managing Sustainability Aspects in Renovation Processes: Interview Study and Outline of a Process Model. *Sustainability*, 7, 6336.

Palm, J. & Reindl, K. (2016) Understanding energy efficiency in Swedish residential building renovation: A practice theory approach. *Energy Research & Social Science*, 11, 247-255.

Shafer, Scott M., H. Jeff Smith, and Jane C. Linder. (2005) "The power of business models." *Business horizons* 48.3: 199-207.

SOU 2002:115. "Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn"

Stenberg, J. (2015) Medskapande renovering. In: Mjörnell, K. & Lind, H. (eds.) *Social hållbarhet med fokus på bostadsrenovering—en antologi*. SIREn.

Teece, D. J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43, 172-194.

Thór, S. (2016) Bra renoveringspotential hos Victoria Park. *Fastighetsnytt*.

Thuvander, L., Femenías, P. & Meiling, P. (2011) Strategies for an Integrated Sustainable Renovation Process: Focus on the Swedish Housing stock 'People's Home'. *Sustainable Building 2011*. Helsinki, Finland.

Thuvander, L., Femenias, P., Mjörnell, K. & Meiling, P. (2012) Unveiling the process of sustainable renovation *Sustainability*, 4, 1188-1213.

Vidén, S., Blomberg, I., Hurtig, E., Schéele, A. & Öresjö, E. (1990) Bättre bostadsförnyelse: Sammanfattning och slutsatser av 19 FoU-projekt. In: Boverket (ed.). Karlskrona.

Williamson, O. E. 1983. Organizational innovation: The transaction cost approach. In: Ronen, J. (ed.). Lexington, MA: Lexington books.

Bilaga 1:

Tabell B1: möten för Bostadsområdets omvandling där forskare varit inbjudan att delta

Process	#	Datum och plats	Deltagare	Dokumentation
Planering av forskningsprojektet	1	2015-05-20 Bostadsföretaget	Fastighetsutvecklingschefen (FU), Forskare 3 (F3), Forskare 1 (F1)	Forskares anteckningar
	2	2015-06-30, Bostadsföretaget	FU, praktikant från KTH, F3	Forskares anteckningar
	3	2015-09-29 Bostadsföretaget	FU, F1	Forskares anteckningar
	4	2016-01-20	FU, Forskare 2 (f2), ex-jobbare	Forskares anteckningar
Planeringsprocessen	5	2015-11-17 SBK	Ombyggnadschef (OC) extern projektledare (PL)+ en trainee (T), Arkitekt A1 och A2, tjänste-man från SBK (SBK), tjänsteman FK (FK), F1 + exjobbare	Forskares anteckningar, inget officiellt protokoll finns enligt bostadsföretaget
	6	2015-12-18 Bostadsföretaget	OC, projektassistent (PA), PL +T, A1 och A2, SBK, FK, Trafikkontoret (TK), F1	Forskares anteckningar, inget officiellt protokoll finns enligt bostadsföretaget
	7	2016-02-11 Bostadsföretaget	FU, OC, PA, PL + T, SBK, FK + två kollegor till FK, F1	Forskares anteckningar, Protokoll no 7 från Bostadsföretaget
Renoveringsprocessen	8	2016-01-21 Bostadsföretaget	OC, sekreterare från Bostadsföretaget, PL, F1	Forskares anteckningar, Protokoll no 1 från Bostadsföretaget
	9	2016-02-11 Bostadsföretaget	OC, FU, PA, PL + T, F1	Forskares anteckningar,
	10	2016-02-19 Bostadsföretaget	OC, PA, T, intern landskapsarkitekt (L), F1	Forskares anteckningar, Protokoll no 2 från Bostadsföretaget
	11	2016-03-10 Bostadsföretaget	OC, PA, L, PL + T, Arkitekt A3 (forskare frånvarande)	Protokoll no 3 från Bostadsföretaget
	12	2016-04-01 Bostadsföretaget	OC, PA, PL + T, A3, områdesförvaltare (OF), exjobbare (forskare frånvarande)	Exjobbares anteckningar
	13	2016-04-14 Bostadsföretaget	OC, PA, PL, Fastighetsanalytiker (FA), Intern energistrateg, L, A3	Forskares anteckningar
	14	2016-05-09 Bostadsföretaget	OC, PA, PL, FA, A3, F1	Forskares anteckningar
	15	2016-08-29	Nytt uppstartsmöte för	Inte delgivits

		Bostadsföretaget	renoveringsprocessen. Forskare inte kallade	
Dialogprocessen	16	2016-10-11 Bostadsområdet, HGF Lokaler	Kommunikationschef (KC), PA, kommunikationsassistent (KA), OF, flera lokalt anställda på bostadsföreta- get, Lokala hyresgästföreningen och ett antal boende, F1	Forskares anteckningar
	17	2017-01-13 Bostadsföretaget	KC, PA, Extern konsult dialog (EK), F1 och forskare 4 (F4)	Forskares anteckningar
	18	2017-01-20 Bostadsföretaget	KC, PA, Extern konsult dialog (EK), F1 och F4	Forskares anteckningar
	19	2017-02-10 Chalmers	KC, Extern konsult dialog (EK), F1 och F4	Forskares anteckningar
	20	2017-03-06 Bostadsområdet, Glaskuben	KC, PA, Extern konsult dialog (EK), F4	Forskares anteckningar
	21	2017-04-03	Rundabordsamtal KC, PA, EK (?), F4, fler?	Forskares sammanställning, intern rapport från KC, inspelningar
	22	2017-04-18 Bostadsföretaget	KC, PA, Extern konsult dialog (EK), F1, F4 på telefon	Forskares anteckningar, korta punkter i mail från KC
	23	2017-05-29 - 30 Bostadsområdet	Fokusgrupper KC, PA, F4, fler?	Forskares sammanställning, intern rapport från KC, inspelningar