

Ombyggnad av miljonprogrammet - information och riktlinjer vid projektledning

JESSICA SÄLL



**KTH Industriell teknik
och management**

Examensarbete

Stockholm, Sverige 2011

Ombyggnad av miljonprogrammet – information och riktlinjer vid projektledning

av

Jessica Säll

Examensarbete INDEK 2011:19

KTH Industriell teknik och management

Industriell ekonomi och organisation

SE-100 44 STOCKHOLM



KTH Industriell teknik
och management

**Ombyggnad av miljonprogrammet –
information och riktlinjer vid projektledning**

Jessica Säll

Godkänt 2011-04-29	Examinator Örjan Wikforss	Handledare Örjan Wikforss
	Uppdragsgivare WSP Management	Kontaktperson Niklas Skerfving

Sammanfattning

Underhållet av miljonprogrammet blir alltmer eftersatt för varje år som går. Få fastighetsägare har genomfört något underhåll alls sedan husen byggdes, vilket beror på dålig ekonomi och brist på kunskap. Renoveringstakten måste tredubblas från nuvarande takt för att få möjlighet att renovera alla lägenheter.

Syftet med denna studie är att informera projektledare inom denna typ av projekt vilka möjligheter som finns vid ombyggnad av miljonprogrammet. Kunden vet själv ofta inte vilka möjligheter som finns, vilket gör det viktigt att den konsulterande projektledaren informerar om dessa möjligheter, vilket kan göra att ombyggnadsprojektet når sin fulla potential.

Med hjälp av kompetent projektledning kan fastighetsägare avvärja både kunskapsbristen och förebygga den dåliga ekonomin. Detta kan göras med energieffektiva lösningar som ger lägre energianvändning och billigare driftskostnader. Som vägledning kan utnyttjas ”12 steg till framgång” framtagen av BQR, samt de nio kunskapsområdena inom PMBOK.

Om WSP kan medverka till att en bostadsförening minskar sina energikostnader kan WSP få fler och mer omfattande uppdrag, samtidigt som föreningen gör en långsiktig besparing genom att anlita WSP. WSPs roll blir därmed inte bara organiserande, utan även rådgivande. Emellertid förutsätter detta en engagerad och intresserad styrelse, som är öppna för nya lösningar. I detta examensarbete finns information som kan påvisa fördelen med att utöka underhållsprojekt till att även innefatta energisparåtgärder och förnyelse av utemiljön. Det visar också att det finns en stor framtida marknad för denna typ av projekt, som snart kommer att explodera.



KTH Industrial Engineering
and Management

Reconstruction of the million program –
information and guidelines for project management

Jessica Säll

Approved 2011-04-29	Examiner Örjan Wikforss	Supervisor Örjan Wikforss
	Commissioner WSP Management	Contact person Niklas Skerfving

Abstract

The maintenance of the Million Programme is increasingly neglected for each year that passes. Few property owners have carried out any maintenance since the houses were built, due to the poor economy and lack of knowledge. Renovation rate must triple from its current rate to be able to renovate all the apartments.

The purpose of this study is to inform the project manager in this type of project the possibilities. The customer knows himself often not what opportunities are available, making it important that the consulting project provides information on these opportunities, which may lead to the reconstruction project reaches its full potential. With the help of skilled project management to property owners prevent both skills shortages and preventing the bad economy. This can be done with energy-efficient solutions that lower energy usage and reduced operating costs. As a guide can be used "12 Steps to Success" developed by the BQR and the nine knowledge areas of PMBOK.

If WSP can contribute to a housing association reduce their energy costs can WSP get additional and extended missions, while the association makes a long-term savings through the engagement of WSP. WSP's role is thus not only organizing but also advisory. However, this requires a committed and interested board, which is open to new solutions. This thesis holds information that can demonstrate the advantage of extending maintenance projects to include energy-saving measures and renewal of the outdoor environment. It also proves that there is a big future market for these kinds of projects, which soon will explode.

Förord

Detta examensarbete har utförts vid institutionen för Industriell ekonomi och organisation på Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) i samarbete med WSP Management i Stockholm. Arbetet är utfört av teknolog Jessica Säll under hösten 2010 och våren 2011.

Ett speciellt tack riktas till handledare Örjan Wikforss, på avdelningen Projektkommunikation, för att ha bidragit med värdefulla åsikter och uppbackning i arbetet med detta examensarbete. Ett stort tack till Niklas Skerfving som har bistått som min handledare på WSP Management och gett mig många nya infallsvinklar.

Tack även till Jan-Erik Palmblad på WSP Management som gav mig möjligheten att skriva examensarbetet på WSP Management, samt till Arne Holmgren, WSP Systems i Malmö, som gav mig chansen att titta närmare på Hållbara Hilda och tålmodigt svarade på alla mina frågor och visade mig runt på byggnadsområdet.

Författaren skulle vilja tacka övriga medarbetare på WSP Management som har tagit sig tid att bidra med sitt engagemang, erfarenhet och kunskap. Det har varit många intressanta och givande diskussioner vid kaffeautomaten.

Stockholm, maj 2011

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problembeskrivning.....	8
1.3 Syfte	9
1.4 Metod	9
1.4.1 Val av ämne, företag och fallstudie.....	9
1.4.2 Metodval	10
1.4.3 Tillvägagångssätt	11
1.4.4 Validitet och reliabilitet	11
1.5 Typ av teoretisk referensram	12
1.6 Avgränsning	13
2 PROJEKTLEDNINGSTEORI	14
2.1 PMBOK.....	14
2.2 WSP Management	16
2.3 WSP Projekt	17
3 MILJONPROGRAMMETS FÖRUTSÄTTNINGAR.....	18
3.1 Miljonprogrammets historia	18
3.2 Miljonprogrammets misstag.....	19
3.3 Ombyggnadsbehov	20
3.4 Ekonomi vid ombyggnad	21
3.4.1 Lönsamhet.....	21
3.4.2 Förutsättningar för hyresrätter vs. bostadsrätter	22
3.4.3 ROT-program och räntebidrag.....	23
3.4.4 Underhållsfond och hyreslagstiftning	24
3.5 Miljonprogrammets förnyelse - ett BQR-projekt	24
3.5.1 De tre grundstenarna	25
3.5.2 12 steg till framgång vid områdesförnyelse	26
4 FALLSTUDIE.....	28
4.1 Brf Hilda.....	28
4.2 Problemen.....	28
4.2.1 Byggtekniska problem	28
4.2.2 Sociala problem.....	29
4.3 Hållbara Hilda	29
4.4 Åtgärder.....	30
4.5 Organisation	33
4.6 Framgångsfaktorer.....	35
Personkemi med styrelsen.....	35
Medveten styrelse	35
Informera de boende	35
4.7 Svårigheter	36

5 ANALYS & DISKUSSION	37
5.1 Projektledning	37
5.2 Ekonomiskt.....	38
5.3 Jämförelse med BQRs punkter	38
5.4 Byggtekniskt.....	40
6 SLUTSATS	41
REFERENSER	42
Litteratur	42
Artiklar.....	42
Internet	43
Muntliga.....	44

1 Inledning

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till ämnet och sedan en diskussion av problembeskrivningen. Vidare beskrivs syftet med examensarbetet och vilka metoder som har använts för att nå slutsatsen. Sist beskrivs vilken typ av teoretisk referensram som har valts och vilka avgränsningar som har dragits.

1.1 Bakgrund

Miljonprogrammet är ett ämne som ständigt blir mer aktuellt, i takt med att bostäderna blir i allt sämre skick. Samtidigt har många ombyggnationer redan genomförts med lyckade resultat, vilket har fått stor uppmärksamhet i media.

Miljonprogrammet var den våg av bostadsbyggande som skedde under åren 1965-1975 (Boverket 2003) till följd av ett regeringsbeslut p.g.a. mycket stor bostadsbrist. Under dessa rekordår byggdes över en miljon bostäder, vilket idag motsvarar knappt en fjärdedel av det svenska bostadsbeståndet. Vad som kännetecknade programmet var den storskalighet och industrialisering av byggandet, vilket gav lägre byggkostnader (Högberg 1999). Idag står många lägenheter landet runt övergivna eller är rivna. I Stockholm är dock situationen en helt annan på grund av den stora bostadsbristen som råder (SCB 2009). Underhållet av bostäderna är över stora delar av landet eftersatt.

Renoveringsarbetet av miljonprogrammet har redan påbörjats, men för att ha möjlighet att renovera samtliga lägenheter krävs att ombyggnadstakten ökar från nuvarande 20 000 lägenheter till 65 000 lägenheter per år. Kostnaderna för att åtgärda det eftersatta underhållet inom allmännyttan beräknas till mellan 2,5 till 14 miljarder kronor (Boverket 2003), men i debatten nämns betydligt högre belopp, ända upp till 300 miljarder (Fastighetssverige 2011) för det totala framtida ombyggnadsbehovet av miljonprogrammets byggnader. Om renoveringar inte görs i tid försämras lägenheternas attraktivitet vilket i sin tur förstärker segregationen. Eftersatta renoveringar är även dåligt ur ett ekonomiskt perspektiv, då det är dyrare att renovera en förfallen lägenhet än att göra sammanfallande förebyggande renoveringar. Bostäderna är även i behov av energieffektivisering, vilket skulle möjliggöra en omfattande minskning på 50 % av energianvändningen i dessa fastigheter.

Fastighetsägare saknar ofta kunskaper för möjlighet till rätt underhåll och förvaltning. När det kommer till större ombyggnader saknas kännedom om vilka möjligheter som finns. Med rätt kunskap från byggbranschen kan nya lösningar som är kostnads- och energieffektiva erbjudas. Idag har varken fastighetsägare eller boende råd att odsla pengar och tid på investeringar som är fruktlösa. För de byggföretag som är förberedda och kan fånga upp fastighetsägarna kommer en stor marknad inom underhållsbranschen att öppna sig.

1.2 Problembeskrivning

De flesta bostäder inom miljonprogrammet har kommit upp i den nivå då behovet av ombyggnad är kritiskt (Högberg 1999). Ombyggnationerna kommer att behöva ske i stor skala och det kommer att krävas krafttag från både kommuner, fastighetsägare och boende för att få igenom en förändring. Bostäderna har vid 2000-talets början nått den ålder då bostäder brukligen måste genomgå

genomgripande underhållsinsatser: stambyten, badrumsrenoveringar, byten av elinstallationer och ventilation, men även fönster, balkonger och fasader. Underhållet är även sedan tidigare eftersatt i stora delar i landet (Boverket 2003). För att kunna genomföra dessa nödvändiga insatser krävs både finansiella resurser och utbildad arbetskraft. De hinder som idag finns för ett kontinuerligt, kunnigt och varsamt underhåll är:

- ekonomiska
- kunskapsmässiga

Det finns många olika aspekter som ska tas hänsyn till, förutom själva renoveringen ex. förbättrade energisparmöjligheter, integrationsfrågor, förnyelse av närmiljön och omflyttning av boende. Fastighetsägarna vet ofta inte själv vilka möjligheter som finns, vilket gör att det behövs någon som kan ge rådgivning inför detta. När fastighetsägarna (eller bostadsrättsföreningen) väl har tagit beslutet till en större ombyggnad krävs att någon vägleder dem genom processen och bidrar med erfarenhet och kunskap om vilka möjligheter som finns för att skapa ett så bra och långsiktigt hållbart resultat som möjligt, både socialt och ekonomiskt. Kunskap om underhåll handlar dels om kännedom om byggdelaars och systems tekniska livslängd, kostnadskunskaper, erfarenheter om hur samordning av åtgärder kan göras samt kunskaper om konsekvenserna för ekonomi, miljö och kulturarv. Det handlar även om hur de boende beter sig och hur de ska hanteras.

Med hjälp av skicklig projektering och projektledning kan ett resultat skapas där de boendes önskemål tillfredsställs, att det blir långsiktigt ekonomiskt lönsamt samt att de uppfyller dagens miljö- och energimål.

1.3 Syfte

Syftet med det här arbetet är att genom tidigare studier samt en egen fallstudie av ett utfört ombyggnadsprojekt inom miljonprogrammet, ge bakomliggande information och grundförutsättningar för vad som bör ha i åtanke vid projekt kring förnyande av bostäder inom miljonprogrammet. Dessa riktar sig främst till projektledningen av ombyggnationen, men kan såväl vara till hjälp till föreningar och byggföretag. Sådan information skulle undvika upprepning av tidigare misstag, vilket i sin tur skulle göra projekten mer kostnadseffektiva. Medvetenhet om dessa grundförutsättningar skulle bidra till ett mer genomtänkt ställningstagande hos projektledaren om vad området behöver och vilka åtgärder som kan utföras.

1.4 Metod

1.4.1 Val av ämne, företag och fallstudie

Det som först väckte mitt personliga intresse av miljonprogrammet var i samband med att jag själv sökte bostad. Trots de många åren i bostadskö i flera hyresgästföreningar och studentboende var det omöjligt att få tag på en lägenhet i första hand. På så sätt fick jag med egen erfarenhet känna av Stockholms bostadsbrist. Detta fick mig att börja fundera på vad som kunde göras för att lösa situationen, vilket förde tankarna till miljonprogrammet. I samma period läste jag ett flertal artiklar om

miljonprogrammet i dagstidningarna. Artiklarna diskuterade att dessa fastigheter i stort förnyelsebehov, men att det saknades finansiella medel för att genomföra ombyggnationerna.

Angående valet av företag hade jag länge vetat vilket jag önskade arbeta med. WSP Management är som ett företag som ligger långt fram i branschen när det gäller projektledning och har många intressanta projekt inom området.

Min första frågeställning rörde på vilka sätt man kan standardisera och samordna ombyggnadsprojekt av miljonprogrammet. I denna frågeställning inkluderades att undersöka vilken slags projektledning som är bäst lämpad vid dessa projekt. Snabbt insågs dock att denna studie skulle komma att bli alltför omfattande. Istället begränsades frågeställningen till att ta fram en kravspecifikation för vilka punkter som ska behandlas av en projektledare vid dessa projekt. Även denna frågeställning fick dock modifieras något till den nuvarande, som förhoppningsvis även kommer bli den som är mest användbar för WSP.

Lång tid ägnades åt valet av fallstudieobjekt. I första hand söktes ett miljonprogramsområde i Stockholmsområdet som nyligen hade färdigställts. När detta inte hittades utökades sökningen till hela landet. Då fanns Hållbara Hilda, vilket passade perfekt för syftet, trots att projektet inte var färdigställt ännu. På grund av begränsad tid har det inte funnits möjlighet att studera projektet genom alla dess faser, vilket ledde till valet att göra intervjuer.

1.4.2 Metodval

Då syftet med uppsatsen i första hand är att skapa förståelse för ämnet används vid ansats en förstående ansats, vilket innebär förståelse och analysering med subjektets begrepp (Andersen 1998).

Angreppssättet är delvis induktivt, vilket innebär att allmänna, generella slutsatser dras utifrån empiriska fakta. Syftet med ett induktivt angreppssätt är att skaffa sig en så stor helhetsförståelse som möjligt för fenomenet som undersöks. Studien har dock även inslag av ett deduktivt angreppssätt, då det är teorier relaterade till ämnet som har legat till grund för empiriinhämtandet. Trots att de båda angreppssätten är varandras motsatser, så är det genom dessa motsättningar som ny kunskap kan bildas. Denna kombination kallas *abduktion* (Andersen 1998). Detta angreppssätt innebär att ett enskilt fall tolkas genom ett generellt mönster från föregående teoretiska litteraturstudier som ger förståelse till ämnet. Processen är kontinuerlig och utvecklar både det empiriska tillämpningsområdet successivt, samt justerar och förfinar teorin, vilket gör att de båda omtolkas successivt med hjälp av varandra.

Eftersom studien endast har undersökt Hållbara Hilda kan undersökningsdesignen rubriceras som en *enskild fallstudie*. Den inhämtade undersökningsinformationen är av *kvalitativt* slag, med avsikten att öka värdet på informationen och skapa en bas för en mer fullständig och djupare uppfattning om det studerade ämnet. Både *direkt* och *indirekt kvalitativa metoder* har använts. Den direkt kvalitativa metoden är det som har iakttagits direkt på plats. Största delen är indirekt kvalitativ, vilket innebär att observerandet är skilt från det direkta i tid. Informationsinhämtningen har då skett genom intervjuer.

1.4.3 Tillvägagångssätt

De metodval som har gjorts i föregående delkapitel påverkar litteraturvalet och empiriinsamlingen. En fundamental del för tillvägagångssättet i studien är flexibilitet, vilket också är ett typiskt karaktärsdrag hos kvalitativa studier (Andersen 1998). Förståelsen för problemområdet har då kunnat byggas upp successivt.

Litteratur- och teoriurval har gjorts fortlöpande under studiens gång. Kunskapsinsamlandet inleddes med ett allmänt sökande i databaser och på bibliotek för att skapa en översiktlig bild av miljonprogrammet. Insamlandet av information skedde sedan parallellt för projektledningsdelen och delen om ombyggnationer av miljonprogrammet, först med ett brett urval för att sedan smalna av. För projektledningssidan specificerades informationen för att undersöka vilka projektledningsmetoder som kan användas i studien. Vidare insamlades sekundär empiri om WSP Management och WSP Projekt från företagets internethemsida och intranät. För byggsidan söktes tidigare studier kring ombyggnad av miljonprogrammet, t.ex. statliga myndigheter som Boverket. Medarbetare på WSP intervjuades för att få en övergripande bild av hur ombyggnadsprojekt i allmänhet leds på WSP. Intervjuerna har varit *semistrukturerade*, vilket innebär att några få allmänna frågor har förberedts som hade öppna svarsmöjligheter (Wallén 1996). Efter intervjuerna kunde mer koncis teori om ombyggnad av miljonprogrammet sökas. Föreningen av allmänt teorisökande och det teorisökandet som är inspirerat från empirin är betydelsefull, då studien har en förstående ansats och ett abduktivt angreppssätt.

Det empiriska materialet skiljer sig mellan primärdata som är inhämtat på egen hand och sekundärdata som parter ickerelaterade till studien har insamlat (Wallén 1996). Den största delen av materialet i denna studie är *sekundärt empiriskt material*, för att kunna få så stor kunskapsbas som möjligt. Information om projektet Hållbara Hilda samt bostadsrättsföreningen hämtades till en början från HSB:s hemsida, Hållbara Hildas byggblogg och de artiklar som skrivits om projektet. Utifrån materialet kunde en översiktlig bild skapas om vilka åtgärder som gjorts och hur projektets organisation såg ut. Den *primära empirin* inhämtades genom kvalitativa intervjuer och observationer på plats. *Kvalitativa intervjuer* innebär att man istället för att verifiera uppställda hypoteser, försöker utveckla nya idéer (Andersen 1998).

1.4.4 Validitet och reliabilitet

Med validitet menas giltighet, dvs. om studien ger den information som den är avsedd att mäta. Studien är då gjord på några få objekt, men är tillämpbar för flera. I detta fall är projektet som har studerats i fallstudien unikt, men i grunden finns det en stor marknad för liknande projekt. På detta sätt kan man bevisa att studien kan användas vid liknande jämförelser. Författaren till denna studie anser att studien har en hög validitet, då denna har genom fallstudien fått möjlighet att göra egna observationer. Detaljerna i studien är även tillräckligt noggranna för att andra ska kunna relatera till studien.

Empiriinhämtningen har skett på flera olika sätt, vilket ökar studiens validitet. Detta gäller även vid intervjuerna, där flera personer på olika positioner inom projektet har intervjuats. De genomförda intervjuerna har spelats in för att minska risken att svaren förvrängdes i efterhand eller glömdes bort. Detta även för att vissa yttranden inte visade sig ha betydelse förrän i efterhand. Det är också av betydelse att de intervjuade kände sig bekväma med inspelningen som skedde på en mobiltelefon. Detta för att den intervjuade inte ska missa eller undanhålla relevant information för studien.

Intervjumallen som användes var bred, och på så sätt kunde den intervjuade själv styra samtalet mot den information som de själva tyckte var relevant. Att författaren har kunnat gå tillbaks för att bekräfta eller få utvecklat svar från intervjuerna har ökat studiens tillförlitlighet.

Reliabilitet visar hur pålitlig studien är, dvs. studiens tillförlitlighet. För att visa detta bör två olika studier med samma metod och syfte ge samma resultat. Om samma resultat fås har studien en hög tillförlitlighet. I detta fall kan studiens reliabilitet ifrågasättas, då fallstudien bara har gjorts för ett projekt. Därav kan tillförlitligheten inte bevisas. Att abduktionen har växlat mellan utveckling av det empiriska tillämpningsområdet och justering av teorin bidrar dock till en ökad reliabilitet. På detta sätt ökar även validiteten, då växelverkan gör det möjligt att bekräfta redan identifierade teorier och kompletteringar med nya sådana.

1.5 Typ av teoretisk referensram

Det finns mycket skrivet om miljonprogrammet i många olika ämneskategorier. Litteraturen sträcker sig allt från dess arkitektur, hur byggnaderna kan lågenergi-anpassas till sociala problem och integrationsfrågor som uppstår i områdena. Andra exempel på litteraturområden är bakgrund till bostadsbristens uppkomst och politiska beslut som togs i samband med byggandet av miljonprogrammet. Det har varit svårt att endast fokusera på bara den litteratur som är relevant för min egen undersökning, eftersom miljonprogrammet är ett sådant intresseväckande ämne som berör så många i Sverige. För en allmän överblick rekommenderas Karl-Olov Arnstbergs bok *Miljonprogrammet* som skildrar svensk historia från början av 1800-talet och de händelser som har resulterat i miljonprogrammets uppkomst.

Mycket litteratur och granskningar finns som visar att miljonprogrammet är i behov av stort underhåll. Däremot är det få undersökningar som beskriver hur processen bör gå till väga. Av de senaste årens rapporter har jag dock funnit två speciellt läsvärda. *Bättre koll på underhåll* har tagits fram av Boverket med uppdrag att utreda bostadsbeståndets underhållsbehov, samt att analysera vad som förhindrar att underhåll sker. *Miljonprogrammets förnyelse* av BQR, som även ges ett eget kapitel i detta examensarbete, har haft till syfte att genom ett punktprogram för områdesförnyelse bidra till en socialt och ekonomiskt långsiktigt förnyelsearbete av nerslitna miljonprogramområden.

Av tillgänglig litteratur har jag försöka filtrera fram den teori som kan ligga till grund för min egen undersökning. Viss bakgrund till programmet är nödvändig samt information om huruvida programmet har varit framgångsrikt eller inte i allmänhet krävs för att få en grundläggande inblick i projektet. Vidare har generell teori om tillvägagångssättet vid mer omfattande ombyggnationer av flerbostadshus behövts.

Det har även krävts teori om själva projektledningsdelen. Till en början har information tagits fram om WSP Management och dess vision. Denna har funnits att hämta på WSP:s hemsida, intranät samt av företagets medarbetare. Sedan har en grundläggande beskrivning av PMI (Project Management Institute) och dess sammanställning av PMBOK gjorts. Materialet till detta har tagit direkt från PMBOK och det sammanfattningar av PMBOK som finns att tillgå på Internetsidor inriktade på projektledning.

1.6 Avgränsning

Både miljonprogrammet och dess ombyggnader är vida områden och flera avgränsningar har därför krävts. Till en början har jag bara tittat nationellt, trots att områden som liknar miljonprogrammet finns runtom hela Europa, samt att WSP är ett internationellt företag.

Vidare har jag valt att endast se till de byggtkniska och ekonomiska delarna, och de frågor som rör segregationsproblem och andra sociala problem i områdena. Dock har jag valt att undersöka både bostadsrätter och hyresrätter, då förutsättningarna för de båda skiljer sig markant från varandra är det av intresse att se hur dessa skillnader påverkar vid ombyggnad.

Det finns ett flertal modeller för byggprojektledning, bland andra Lean Construction och Partnering. Jag har dock valt att koncentrera arbetet till det främst vedertagna modellen i enlighet med PMI och deras PMBOK. Det är även den modell som ligger till grund för WSP:s egna modell WSP Projekt.

2 Projektledningsteori

I detta kapitel, som motsvaras av den teoretiska referensramen för byggprojektledningen, ges den grundläggande informationsbasen för den projektledningsteori som en projektledare från WSP som är på väg att ge sig i kast med en större ombyggnad av miljonprogramsområde har fördel av att veta. Kapitlet inleds med en beskrivning av PMBOK med dess fem huvudprocesser och nio kunskapsområden. Vidare introduceras WSP och dess projektledningsverktyg WSP Projekt.

2.1 PMBOK

PMBOK är framtagen av PMI, Project Management Institute, som är en ideell yrkesorganisation med syfte att utveckla, sprida och skapa kontaktytor för projektledning. Sedan 1984 står de för certifiering av projektledare och de håller många olika kurser inom området. Organisationen har idag 306 000 medlemmar i 171 läder.

PMBOK står för Project Management Body of Knowledge och är en samling av processer och kunskapsområden som räknas som de främsta inom projektledarämnet. Det är en handbok av internationell standard som används i byggbranschen, men även är tillämpningsbar i alla branscher där projekt finns som arbetsform, exempelvis inom medicin, försvaret och rymdindustrin. PMBOK utvecklas ständigt sedan den första upplagan publicerades år 1987. Dess användare är med och påverkar vilka kapitel som ska omarbetas då kunskap har förnyats. (PMI Sweden Chapter 2010)

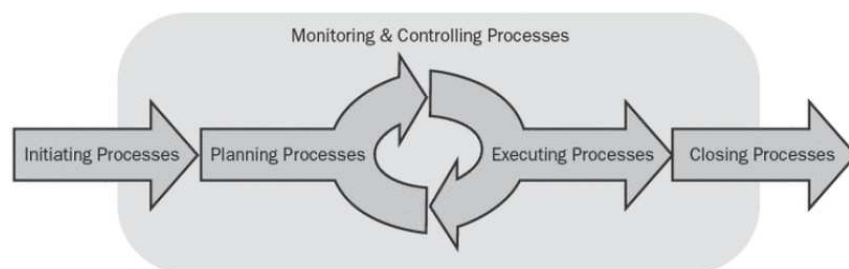
PMBOK består av en fem stegs-livscykel för att integrering av projektledningsprocessen i projekten samt nio kunskapsområden inom projektledningsprofessionen. Processerna beskrivs i form av inputs (dokument, planer, m.m.), verktyg och tekniker (mekanismer applicerade på inputs) och outputs (dokument, produkter, m.m.)

De fem huvudprocesserna och dess syften är (Project Connections 2010):

1. *Initiering* – Projektets värdebedömning och initial definition av projektet som kan användas i projektets inledningsfas för att säkerställa att målen för det kommande arbetet är förstådda och att projektet har fått godkännande att starta.
2. *Planera* - Resurser för projektets definition av omfattning och planering, samt relaterade aktiviteter för att uppskatta budget och plan för genomförandet av projektet.
3. *Utförande* - Resurser för att fastställa ett team, det verkställande arbetet i projektet och integrera arbetet med människor och andra resurser för att genomföra projektplanen. Innehåller verktyg för kvalitetssäkring, kommunicerandet av framsteg och utveckling och styrning av projektgruppen, intressenter och sponsorer.
4. *Övervaka & planera* - Resurser för övervakning och granskning av innehåll och kvalitet av delresultat från projektet för att säkerställa att projektets mål uppfylls, att prestanda rapporteras, och kostnaden för projektet schema, kvalitet, risk och omfattning kontrolleras.
5. *Avslut* - Resurser för att få kundernas acceptans av projektets mål och resultatkrav samt att tillvarata lärdomar.

De nio kunskapsområdena och dess syften är (Project Connections 2010):

1. *Integration* - Resurser för samordning av arbete inom ett projekt för att säkerställa att rätt val och avvägningar görs, att kundens behov tillgodosedda, och projektet att är framgångsrikt.
2. *Omfattning* - Resurser för att identifiera de viktigaste uppgifterna som krävs för att uppfylla projektets mål, att hjälpa teamet att definiera, kontrollera och styra vad som ska ingå i projektet
3. *Tid* - Resurser för att definiera de detaljerade uppgifter och den verksamhet som behövs för att producera resultat av ett projekt, skapa ett integrerat tidsschema för projektet och kontrollera ändringar i projektets tidslinje.
4. *Kostnad* - Resurser för att utveckla kostnadsuppskattningar och budgeter och utföra pågående projektkostnadskontroller.
5. *Kvalitet* - Resurser för att definiera ett kvalitetsprogram för ett projekt som omfattar testplanering, resultatgranskning och kundutvärdering av framsteg i förhållande till målen.
6. *Personal* - Resurser för att definiera projektgruppen och roller och ansvar i teamet och dess medlemmar, verktyg för team-utveckling, samt metoder för hantering av teamets prestationer och gruppdynamik.
7. *Kommunikation* - Resurser för planeringen av framgångsrik projektkommunikation inom och utanför teamet, och att genomföra denna genom olika tekniker för informationsspridning, utveckling och resultatrapportering, samt strategisk hantering av nyckelpersoner (stakeholder management).
8. *Risk* - Resurser för att identifiera, analysera, hantera, styra, övervaka och kontrollera risker under hela projektet.
9. *Anskaffning* - Resurser för inköp och förvärv av produkter, tjänster och material från utanför projektgruppen för att utföra arbete på projektet.



Figur 2. Exempel på hur de fem byggprocesserna samverkar (Project Management Institute 2008)

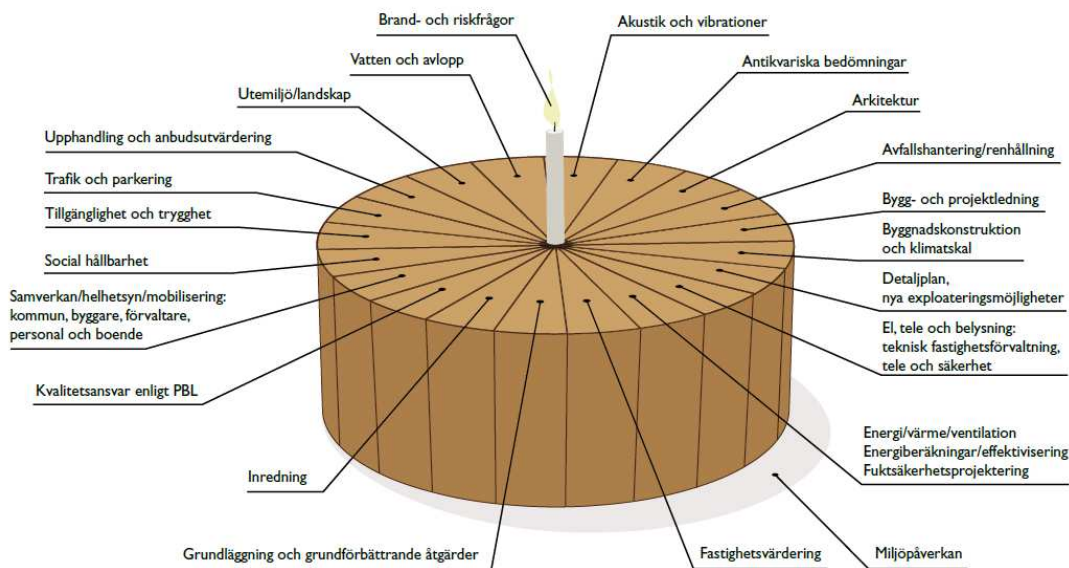
2.2 WSP Management

WSP är ett internationellt teknikonsultföretag inom samhällsbyggnadsbranschen. De verkar i 35 länder runt om i världen och har totalt 10 000 anställda. I Sverige finns 40 kontor med över 2 000 medarbetare (WSP Sverige 2001). I WSP:s vision ingår att skapa en hållbar samhällsutveckling inom bl.a. anläggnings- och byggnadskonstruktion, transport och infrastruktur, miljö och energi (WSP Sverige 2010).

Ett av WSP:s affärsområden är WSP Management. Deras uppdrag är att leverera projektledning, vilket kan göras antingen som kompletta organisationer eller som delar av de funktioner som ingår i en projektledningsorganisation. De har möjlighet att verka i byggprocessens samtliga faser, från att utveckla blivande projekt, genom hela projektgenomförandet och avslutet. De kan även verka med tjänster i förvaltningsfasen.

WSP Managements styrka är att de har en stor samlad erfarenhet som täcker in ett stort urval av kundkategorier med uppdrag inom bostäder, industri, kontor, handel, utbildning, idrott och kultur, vård och infrastruktur. Deras slagord är ”*Vi behandlar alla olika*”, vilket innebär att varje projekt ses som unikt med speciella förutsättningar, mål och prioriteringar. Med en genomförandemetod som utgår från varje enskilt fall uppnås på bästa sätt projektets mål (WSP Sverige 2010).

Företaget har till viss del redan börjat förbereda för den ökade efterfrågan som kan komma att väntas. Bland annat har ett tvärkompetenssamarbete tagits fram, där de olika delarna för en ombyggnad har identifierats och bakats ihop till den så kallade ”Miljonprogramstårtan” (Jeppson 2011). I tårtan finns alla de kompetenser som kan behövas för en ombyggnad, och samtliga av dessa går att finna på WSP.



Figur 2. Miljonprogramstårtan (WSP Sverige 2010)

I deras broschyr om Miljonprogrammet kan följande läsas (WSP Sverige 2010):

”Varje ägare/förvaltare/hus har sitt behov. Det finns inte EN generell lösning, applicerbar på allt från den här tiden, även om det ibland låter så i debatten.

Du vet bäst vad ni behöver. Ibland vill ni ha en totalentreprenad ibland vill ni handla upp enstaka bitar.

Vårt erbjudande är en tårta med många ingredienser. Du tar så många bitar du vill ha. Önskar du en och samma kontaktperson, oavsett vilka tjänster du köper, ordnar vi det.”

2.3 WSP Projekt

WSP Projekt utgör WSP Sveriges system för projektstyrning. Det redogör för WSP:s arbetssätt vid bygg- och anläggningsrelaterade projekt. Systemet och dess kunskap och praktik bygger på PMBOK som är sammanställd av Project Management Institute (PMI). WSP Projekt är dock vidareutvecklat och anpassat för de typer av projekt som WSP Management huvudsakligen arbetar med. Till stora delar är det dock fortfarande generellt för alla typer av projekt, men vissa delar är specifika för byggprojekt (Skerfving 2010).

Den som är uppdragsansvarig ansvarar för hur WSP Projekt tillämpas i det aktuella projektet. WSP Projekt kan utnyttjas av projektledaren eller andra som ingår i projektledning, exempelvis projekteringsledare, bygglidare, kvalitetsansvarig eller kalkylator, beroende på hur organisationen ser ut i det enskilda projektet. I de uppdrag då WSP innehar rollen som projektledare är det viktigt att en projektplan upprättas och förankras hos kunden, vilket med fördel görs med hjälp av WSP Projekt (WSP Management 2010).

WSP Projekt är även en del av marknadsföringen av WSP Management utåt mot kund. Företaget garanterar med hjälp av systemet en effektiv projektstyrning med effektiva system och hjälpmedel. Kunden kan följa projektet genom alla processens faser, påverka dess utförande och undvika överraskande händelser. Möjlighet till framförhållning, analyser, offensivt agerande och beslutsförmåga ges från början till slut. Utöver detta garanteras personal med ett stort engagemang, omfattande kunskap och lång erfarenhet till alla delar som behövs i ett projekt.

WSP Projekt uppdateras och utvecklas kontinuerligt för att det ska fortsätta att vara ett effektivt och kvalitetsskapande hjälpmedel för dess användare. Utvecklingen bygger på de erfarenheter, synpunkter och förslag som ges av systemets användare. (WSP Management 2010)

3 Miljonprogrammets förutsättningar

I detta kapitel, som är en fortsättning av den teoretiska referensramen, finner man grundläggande information om vad som kännetecknar miljonprogrammet. Kapitlet inleds med bakgrunden till miljonprogrammets uppkomst och dess historia, vilka misstag som har gjorts och hur omfattande ombyggnadsbehovet är. Sedan följer ett delkapitel om miljonprogrammets ekonomi vid ombyggnad. Först behandlas huruvida en ombyggnad är lönsam eller ej, sedan de förutsättningar hyresrätter vs. bostadsrätter har vid ombyggnad. Sist i delkapitlet ges information om tidigare ROT-program och räntebidrag, samt om lagstiftning kring underhållsfond för hyresrätter. Sist i kapitlet finns en sammanfattning om BQRs projekt om miljonprogrammets förnyelse.

3.1 Miljonprogrammets historia

För att helt förstå bakgrunden till miljonprogrammet får man sträcka sig tillbaks till 1800-talet och början av 1900-talets Sverige och dåtidens ideal. Socialstaten Sverige med Socialdemokraterna i spetsen fastslog att bostaden är en grundläggande social rättighet och bostadsfrågan blev därmed en statlig angelägenhet. Staten förband sig att ansvara för bostadsförsörjningen och se till att produktionen skedde under spekulationsfria former. De slog därmed ut den privata bostadsbyggnadsmarknaden (Arnstberg 2000).

Under 60-talet var bostadsbristen stor i Sverige p.g.a. den oavbrutna högkonjunkturen sedan krigstiden och den stora inflyttningen till städer från landsbygden. Det kunde ta upp till tio år att få en lägenhet. Ett riksdagsbeslut gav ett bostadspolitiskt program där målet var att bygga en miljon bostäder på tio år. Programmet genomfördes framgångsrikt och tio år senare var bostadsbristen bortbyggd (AB Svenska Bostäder 2005). I Stockholm byggdes totalt 180 000 bostäder, vilket motsvarar en ny stadsdel om året (Sax 2000). Inte bara storskaliga hyreshuskomplex byggdes, utan även småhus och bostadsrätter.

Nedan visas en fördelning av de bostäder som byggdes 1965-1974. Trots att miljonprogrammet oftast förknippas med flerbostadshus och hyresrätter är cirka en tredjedel av bostäderna småhus och knappt en sjättedel bostadsrätter.

Byggherrekategori	Antal bostäder	Andel, %
SABO ¹ -företagen	340 000	36
Bostadsrättsföreningar	145 000	15
Privata hyreshus	93 000	10
Småhus	350 000	38
Kommunerna	8 000	1

Tabell 3.1. Fördelning av bostäder mellan miljonprogramsåren 1965-1974 (Sax 1996)

För att det skulle vara möjligt att genomföra programmet krävdes nya byggnadsmetoder samt ett industriellt byggande. Nya byggnadsmetoder bestod exempelvis av stora byggkranar, nya material och nya byggkomponenter (Sax 2000). Det industriella byggandet och standardiseringar gav storskalighet som i sin tur gav lägre byggkostnader. Exempelvis var de vanligaste husen lamell- och punkthus med

¹ SABO = Kommunala bostadsbolag knutna till Sveriges Allmännyttiga Bostadsbolag

platta tak och raka geometriska linjer som kunde byggas på löpande band. Höga hus var mer ekonomiskt fördelaktigt att bygga samt att man utnyttjade marken mer effektivt.

Något som man bör ha i åtanke är att miljonprogrammet inte var ett stadsbyggnadsprogram utan ett reformprogram (Arnstberg 2000). Politikernas avsikt var att komma till rätta med fattigdomen i Sverige. Under första halvan av 1900-talet hade Sverige en av Europas sämsta bostadssituationer, och politikerna hoppades att bättre bostadsstandard skulle ge bättre bostadsvanor. I 60-talets mått var dessa lägenheter fyllda med lyx. De var stora och ljusa och hade oftast en väl genomtänkt planlösning. Badrummen hade hög standard med både badkar, toalett, handfat och bidé. Detta i en tid då många hade toalett på gården. Dessutom var det status att bo i höghus och de nya kommunikationssätten, som bil och tunnelbana, gjorde det möjligt att bo även utanför staden.

Miljonprogrammet har dock fått ta mycket kritik under årens lopp. Husen anses som grå och tråkiga och har fått dåligt rykte och framställs i media som platser med hög kriminalitet och segregationsproblem (Sax 2000). Men till skillnad mot vad många tror är miljonprogrammets bostäder både välplanerade och kvalitativa. Många av de boende i områdena trivs mycket bra och menar att de som kritiserar inte har kunskaper om hur områdena egentligen ser ut. Miljonprogrammet är nu en del av vårt kulturarv och symboliserar en ny tid.

3.2 Miljonprogrammets misstag

Områdena fick tidigt dåligt rykte p.g.a. stark kritisk mediabevakning, vilket fick en förödande framtida effekt för områdena. De som flyttade dit såg boendet som en tillfällig lösning i väntan på något bättre.

Ett stort misstag som gjordes i samband med det ursprungliga byggandet av miljonprogrammet var att man inte borde ha provat nya lösningar i så stor skala, eftersom man inte hade någon kunskap om effekterna. Några av de problem som har uppstått till följd av detta är läckande tak, skadade fasader och fukt- och mögelproblem i våtutrymmen. Exempel på idéer som gick helt fel var avlopp in i väggen och platta tak (Rörby 1996). Grått var en klart överskattad färg på fasader, som har bidragit till känslan av monoton och isolering.

Den främsta bristen hos miljonprogrammet ligger i stadsmiljön. Där fungerade inte de noga uttänka idéerna i verkligheten. Tanken var att områdena skulle vara trafiksäkra och lugna, men istället blev de isolerade betonggårdar. De flesta husen från miljonprogrammet ligger i ytterområdena av städerna, där den lediga marken fanns. Områdena ligger dessutom som egna öar och är inte sammanlänkade med närliggande kommuner. De nybyggda miljonprogramområdena saknade redan från början förutsättningar för stadsliv och naturliga mötesplatser (Sax 2000). De är skapade som renodlade bostadsområden där tanken var att allt som man skulle vara i behov av skulle finnas, såsom dagis, affärer, bibliotek, ungdomsgårdar och servicehus för pensionärer. Vad som saknades var arbetsplatser för att skapa en levande stadsbild.

Under 80-talet blev det ännu svårare än tidigare att hyra ut lägenheterna p.g.a. ett bostadsöverskott och andelen invånare med invandrarbakgrund eller sociala problem ökade. Underskottet på hyresintäkter gjorde det svårt för bostadsföretagen att underhålla husen och under nittioalets krisår var ett stort antal fastigheter tvungna att rivras då bristen på hyresgäster och pengar har idag lett till ett stort eftersatt underhåll (Boverket 2003).

Det har nu gått över 40 år sedan husen byggdes och en stor andel är i behov av större underhållsåtgärder. Det finns stor risk att lägenheterna drabbas av vattenskador. Enligt en rapport från Boverket behöver 65 000 lägenheter renoveras per år, om inte stora delar av beståndet ska drabbas av bland annat allvarliga vattenskador. Nya krav på energieffektivisering gör också att många fastigheter måste ses över. Under åren har det gjorts ambitiösa försök att lyfta miljonprogramområdena socialt och tekniskt, men inte många har haft framgång. Det finns dock områden som har lyckats och fått stor medial uppmärksamhet och internationella priser och numera är förebilder för andra (BQR 2008).

3.3 Ombyggnadsbehov

Renoveringsarbetet av miljonprogrammet har redan påbörjats, men för att ha möjlighet att renovera samtliga lägenheter krävs att ombyggnadstakten ökar från nuvarande 20 000 lägenheter till 65 000 lägenheter per år, d.v.s. en tredubbling av dagens takt. Uppgifterna vad detta skulle kosta går isär; Boverket har beräknat kostnaderna för att åtgärda det eftersatta renoveringsbehovet inom allmännyttan till mellan 2,5 till 14 miljarder kronor, d.v.s. endast sådana investeringar som måste utföras utöver det vanliga underhållet och utan beaktande av framtida behov av mer omfattande åtgärder. För privata fastighetsägare finns ingen motsvarande studie, men de bedöms ligga på en lägre underhållsnivå (Boverket 2003). Analysföretaget Industrifakta har beräknat kostnaden renovering av flerbostadshusen inom miljonprogrammet till hela 300 miljarder kronor, och då inräknas inte uppgradering av utvändiga el-, vatten-, avlopp- och fjärrvärmenät (Fastighetssverige 2011).

Även i en stor del av miljonprogrammets småhus krävs betydande underhållsinsatser. Detta till följd av de inte tidigare prövade tekniska lösningar och senare ombyggnader t.ex. tilläggsisolering. Småhusen har ofta byggts med olika typer av riskkonstruktioner, vilket har lett till att de defekter som finns idag snarare beror på bygg- och konstruktionsfel än på bristande underhåll. Skicket på småhusen beror även till stor del på ägarens intresse för att underhålla. Många anpassar sig istället till en lägre standard eller bor bara i delar av huset (Boverket 2003).

Nästintill 60 % av de kommunägda bostadsbolagen och ungefär 40 % av de privata fastighetsföretagen har angivit att de har någon form av eftersatt behov av underhåll eller upprustning. Främst fanns följande typer av behov:

Typ av behov	Kommunägda	Privata
Stambyten	36	8
Badrum	22	4
Yttre underhåll	26	30
Tvättstugor	2	6
Övrigt inre underhåll	14	8

Tabell 3.2. Behov av eftersatt underhåll. Andel berörda företag, % (Boverket 2003)

Om renoveringar inte görs i tid försämras lägenheternas attraktivitet vilket i sin tur förstärker segregationen. Eftersatta renoveringar är även dåligt ur ett ekonomiskt perspektiv, då det är dyrare att renovera en förfallen lägenhet än att göra sammanfallande förebyggande renoveringar.

Det finns ett klart samband mellan eftersatt underhåll och bostadsmarknadssituationen. På de orter som har haft många vakanta lägenheter har man också haft mindre chanser att avsätta pengar för underhåll. Man ser fortfarande efterverkningar i bostädernas underhåll från krisåren 1987–1993. Dessa år av bostadsöverskott innebar både outhyrda lägenheter och höga ränteutgifter. De ekonomiska möjligheterna för underhållsinsatser har av den anledningen varit starkt begränsat. Delar av miljonprogrammet har redan rivits, men många kommuner utanför tillväxtregionerna har fortfarande ett bostadsöverskott och skulle behöva riva. Det är dock sällan som bostadshusen behöver rivras pga. dåligt underhållsskick. I kommuner med bostadsöverskott är det vanligare att de allmännyttiga bostadsföretagen låter lägenhetsunderhållet ingå i hyran (Boverket 2003). Detta kan delvis kopplas till att allmännyttiga företag i kommuner med bostadsöverskott oftast är mindre föreningar med begränsade resurser, men även på att det uppfattas som god service med en hög underhållsnivå som ingår i hyran, vilket är viktigt där det finns en konkurrens om hyresgästerna. Där det råder bostadsöverskott och ibland hela bostadshus står tomma är det svårt att finansiera underhåll, om det ens är ekonomiskt motiverat. I kommuner med bostadsbrist är det vanligare att fastighetsägaren erbjuder valfritt lägenhetsunderhåll. Där har fastighetsägaren minskade ekonomiska incitament att underhålla, eftersom det går att hyra ut eller sälja fastigheten oavsett dess skick.

Det finns inga belägg för att underhållet är mer eftersatt i de områden där andelen boende med utländsk bakgrund är högre. I tillväxtregionerna har bostadsbristen gjort att det inte finns några större problem med vakanta lägenheter eller vikande hyresintäkter för att bekosta underhållet. Detta har dock lett till att fastighetsägarna för att höja områdenas attraktivitet har en minskad tolerans mot störande boende och de som inte kan betala sin hyra i tid. Dessa grupper hamnar då utanför det allmännyttiga beståndet och koncentreras till enstaka områden och fastighetsägare där nedåtgående spiraler ofta ger fler vakanser till följd av lägre attraktivitet. Regioner utanför tillväxtområdena är mer utsatta för eftersatt underhåll, eftersom vakansrisken är större då de finns andra områden som de boende kan flytta till.

En byggnads konstruktion och material är av stor betydelse för möjligheterna att underhålla. De nya och oprövade konstruktioner och material som ofta har används inom miljonprogrammet kan leda till höga framtida underhålls- och saneringskostnader. Detta gäller speciellt på införandet av montageteknik och betongelement som fasader under 60-talet, som idag orsakar höga underhållskostnader. Andra exempel på material som förekommer inom miljonprogrammet och kostar mycket att sanera är eternit, PCB i rör och fogar samt PVC-mattor.

3.4 Ekonomi vid ombyggnad

3.4.1 Lönsamhet

Lönsamheten av en ombyggnad består till stor del av de boendes betalningsvilja. I dagsläget finns inga statliga bidrag att finansiera ombyggnaden med, vilket gör att fastighetsägarna nu är ännu mer beroende av vad de boende är villiga att betala för. En undersökning har visat att de boende främst värderar förbättringar av de sociala förhållandena, men sådana saknas för de flesta ombyggnadsprojekt som har genomförts inom miljonprogrammet (Carlén & Cars 1990). Ombyggnad av lägenheter och huskroppar är vanligt, trots att det har låg prioritet hos de boende.

I stället bör man prioritera de åtgärder som de boende själva vill ha. Detta eftersom det är betalningsvilja hos de boende som avgör vilka åtgärder som kommer att utföras. Fastighetsföretagens uppföljning är ofta bristfällig, vilket innebär att få fastighetsägare faktiskt vet om deras investering har varit lyckad eller inte. En utredning visar dock att av några ombyggnadsprojekt i Stockholmsområdet var de med en mindre investering mer lönsam. De större ombyggnaderna har visat sig vara överinvesteringar som inte har gett samma avkastning tillbaka (Andersson, Erlandsson & Nilsson 2001).

Enligt en studie som Boverket har utfört visar att en normal ombyggnad leder till en ökning av kapitalkostnaderna på 150-200 kronor per kvadratmeter. Denna kostnadsökning motsvarar en hyreshöjning på cirka 30 %. Den totala ombyggnadskostnaden beräknas ligga på i genomsnitt mellan 5100 och 7000 kronor per kvadratmeter (Carlsson 2003). För att uppnå en så jämn och varaktig lönsamhet som möjligt bör man eftersträva att blanda kortsiktiga och långsiktiga åtgärder, och genomföra så många av dem som möjligt vid samma tillfälle. Bäst resultat fås även om byggnadstekniska och installationstekniska åtgärder kombineras (Johansson 1991).

Det finns stora förtjänster att göra på energibesparingar inom miljonprogrammet, eftersom dessa fastigheter i dagsläget är "energibovar" i Sverige. En energieffektivisering skulle möjliggöra en omfattande minskning på 50 % av energianvändningen i dessa fastigheter. Även relativt enkla åtgärder kan göra stora skillnader. Exempelvis skulle hela Nordens importbehov av el kunna sparas in om alla tvåglasfönster i Sverige, vilka främst återfinns inom miljonprogrammet, byttes mot energimärkta fönster (Veritas AB 2009).

3.4.2 Förutsättningar för hyresrätter vs. bostadsrätter

De skillnader som finns mellan hyresrätter och bostadsrätter visar sig starkt när det kommer till underhåll. För hyresrätter ansvarar ägaren för all fastighetsskötsel och underhåll. Kostnaderna sprids på alla hyresgäster och insatserna kan samordnas och tas hand om professionellt. Nackdelen är att man som hyresgäst saknar incitamentet att underhålla något man inte själv äger, vilket gör att nivån på underhållet blir helt beroende av fastighetsägarens ekonomi, kunskaper och ambitioner. För bostadsrätter sprids kostnader över kollektivet av bostadsrättsinnehavare, där även möjlighet till professionell fastighetsskötsel finns. Bostadsrättsinnehavarna har krav på sig att sköta underhållet i sin egen lägenhet. På detta sätt kan de boende själva påverka hur mycket de vill investera i sin lägenhet och engagemanget för underhåll ökar. Styrkan i att dela den ekonomiska risken kan dock bli en svaghet om en bostadsrättsförening med dålig ekonomi väljer att skjuta på underhållet.

Det finns inget underlag som belägger ett tydligt samband mellan upplåtelseform på bostäderna och eftersatt underhåll. Det finns jämförande statistik att tillgå, men upplåtelseformerna emellan är inte jämförelsebara. Nedan visas statistik ur SCBs årliga IKU². I tabellen visas de reparations- och underhållskostnader som kommunala bostadsföretag, privata bostadsföretag och bostadsrättsföreningar har haft mellan åren 1993-2001. I statistiken redovisas underhålls- och reparationskostnader separat bara för kommunägda bostadsföretag. I bostadsrättsföreningar står lägenhetsinnehavarna för underhållet av lägenheterna och föreningen för övrigt underhåll. Detta har till följd att den genomsnittliga kostnaden för underhåll och reparation blir avsevärt lägre för bostadsrättsföreningar än för kommunägda och privata bostadsföretag, vilket även framgår av tabellen.

² IKU = Intäkts- och kostnadsundersökning för flerbostadshus

År	Kommunägda bostadsbolag	Privata bostadsbolag	Bostadsrättsföreningar
1993	102	100	49
1994	120	115	56
1995	120	112	58
1996	119	113	64
1997	129	123	71
1998	130	123	73
1999	136	126	80
2000	143	128	80
2001	144	120	87

Tabell 3.3. Underhålls- och reparationskostnader 1993-2001 fasta priser, 2002 års prisnivå, kr/m² BOA³ + LOA⁴ enligt SCBs IKU (Boverket 2003)

3.4.3 ROT-program och räntebidrag

Återinförandet av ROT-avdraget för villaägare och bostadsrättsinnehavare har bidragit till lindring av finanskrisens effekter. Fler har fått möjlighet att investera i sitt boende och många svarta jobb har blivit vita. Men det finns en stor brist i dagens ROT-avdrag, eftersom det inte kan tillämpas av hyresrättsägarna, vilka har ansvar för renovering och underhåll av hyrestagarnas bostäder. Tidigare fanns statligt stöd även för hyresrättsägare, både i form av räntebidrag att söka och av ROT-programmet.

Syftet med ROT-programmet var att ge alla i Sverige möjlighet att bo i väl underhållna bostäder. Programmet innebar att staten gav lån med generösa lånevillkor till fastighetsägare för underhåll samt reparationer och energibesparande åtgärder. Satsningen började gälla år 1984, kulminerade under åren 1986–1987, för att sedan begränsades sedan i omfattning 1988 (Andersson, Erlandsson & Nilsson 2001). Nackdelen med ROT-programmet var att fastighetsägarna oftast kombinerade underhållet med mer omfattande ombyggnadsåtgärder, eftersom underhållsarbeten i sig inte ingick i programmet om de inte var framkallade av ombyggnadsåtgärder. Ombyggnaderna användes på så sätt som ett medel att finansiera grovt eftersatt underhåll (Boverket 2003).

Räntebidraget har funnits i flera olika former genom åren och dess syfte har växlat, men några av motiven har varit att underlätta för hyresförhandlingssystemet, att stimulera byggmarknadens sysselsättning och att utjämna konjunkturen. Bidragen ökade möjligheterna för fastighetsägare att kunna finansiera en ombyggnad av sina hyresrätter. Bidragen var ursprungligen på 1980-talet väldigt gynnsamma, men trappades stegvis ned för att sedan försvinna helt år 2007. Flera missar i bidragens

³ BOA = Bruksarea för boutrymmen, d.v.s. lägenhetens yta

⁴ LOA = Lokalarea, d.v.s. bruksarean för utrymmen inrättade för annat ändamål än boende

utformning fanns, exempelvis gavs bara ombyggnadslån med räntebidrag till hus över 30 år, vilket gjorde att fastighetsägare väntade med att renovera till dess (Andersson, Erlandsson & Nilsson 2001).

En utökning av ROT-avdraget i dagsläget till att även gälla hyresrätter skulle bidra till att renoveringsarbetet inom miljonprogrammet på riktigt skulle komma igång. Detta skulle även påskynda arbetet med att minska det omfattande energiläckage som finns i det svenska bostadsbeståndet, vilket skulle gynna både Sveriges miljö och ekonomi (Veritas AB 2009).

3.4.4 Underhållsfond och hyreslagstiftning

En underhållsfond är ett skatteavdrag för avsättning som kan göras av bostadsrättsföreningar, vilka är reserverade medel för framtida fastighetsunderhåll (Bokföringsnämnden 2011). Något liknande är för hyresrättsföreningar inte tillåtet att göra. Detta fråntar fastighetsägarna möjligheten till långsiktigt underhåll. En underhållsfond för hyresrättsföreningar skulle även tydliggöra de utgifter som är reserverade för underhåll, vilket vid hyressättning skulle ges större förutsättningar att ta större hänsyn till dem.

Även andra delar av hyreslagstiftningen borde därför ses över. Bruksvärdessystemet tar inte hänsyn till enskilda underhålls- eller driftskostnader, vilket inte heller gör skäl till att höja hyran. Exempelvis går det inte att höja hyran i samband med stambyte. För att ha rätt att höja hyran krävs att fastighetsägaren genomför en standardförbättrande åtgärd i lägenheten, vilket exempelvis innebär att fastighetsägaren får höja hyran om stambytet kombineras med en genomgripande badrumsrenovering (Jordabalk 1970). Denna lagstiftning innebär att fastighetsägare lockas till omfattande ombyggnadsåtgärder istället för förebyggande underhåll. Fastighetsägare drabbas även ur varsamhetssynpunkt, eftersom om man exempelvis försöker bevara ett 1950-talskök får svårare att finansiera en sådan varsam renovering, i jämförelse med en fastighetsägare som ersätter hela köksinredningen med ett modernt kök, men då brister i varsamheten.

3.5 Miljonprogrammets förnyelse - ett BQR-projekt

BQR, Rådet för byggkvalitet, är en ideell förening där både branschorganisationer, intresseorganisationer och enskilda företag finns bland medlemmarna. Syftet med rådet är att säkerställa kvalitet inom planering, byggande och förvaltning av den byggda miljön. De arbetar främst med kunskap och kommunikation och initierar och driver även utbildningsprojekt.

BQR har tagit initiativet till ett projekt om miljonprogrammets ombyggnad, där byggbranschen ges möjlighet att bidra med samhällsnytta, genom att öka boendestandarden. De har under två år verkställt projektet där sju olika bostadsbolag har medverkat. Hösten år 2008 redovisades projektet i form av boken *Miljonprogrammets förnyelse*. Hela arbetet finns även sammanställt i rapporten *Drivkrafter för kvalitet – Miljonprogrammets förnyelse*. Projektet skulle ha pågått under tre år, men fick avbrytas tidigare då fortsatt finansiellt stöd saknades. Projektet kom på så sätt halvvägs, eftersom det inte hann föra ut kunskapen till



Bild 3. Det nya miljonprogrammet (BQR 2010)

lokala företrädare för byggbranschen samt att konstatera slutsatser av vad detta kunde ha medfört för bostadsbolagen och byggarna.

Syftet med projektet var att ”stimulera och stödja kommuner och bostadsföretag att rusta upp och utveckla nedslitna bostadsområden och ge de boende en bättre livsmiljö. Projektet har också gett impulser till kommuner och företag i områden där omdaning har påbörjats men kan ha stött på hinder.” (Boverket 2008, sid. 5). Några ekonomiska bidrag till ombyggnadsarbeten har inte varit aktuellt, utan projektet har varit en form av ”hjälp till självhjälp”, som de själva uttrycker det. Detta har skett med hjälp av rådgivning, expertråd och coaching till de företag som vill engagera sig i förändring av bostadsområdena. Det saknas dock resultat för dessa satsningar då projektet avslutades i förtid.

För de miljonprogramsområden som redan har förnyats kan man urskilja ett par framgångsfaktorer. Dessa har gjort att de positiva effekterna har fortsatt att spridas många år efter att projekten har genomförts. För att detta ska kunna ske har förnyelsen setts ur ett helhetsperspektiv där bostadsföretaget har haft ett starkt engagemang och hyresgästerna har fått vara med att påverka.

Sammantaget kan man sammanfatta arbetet i tre grundstenar som bör finnas med i projektet. Vidare kan man av tidigare projekt urskilja 12 steg till framgång vid områdesförnyelse. Dessa punkter kan bostadsföretag som vill upprusta stödja sig på samt att byggföretag får en möjlighet att bevisa sin samhällsnytta.

3.5.1 De tre grundstenarna

Mobilisering

Innan arbetet påbörjas bör gott om bakgrundinformation insamlas. Ofta finns problem som inte är direkt kopplade till bostäderna men ändå påverkar situationen i bostadsområdet negativt. I dessa fall räcker det inte bara med att rusta upp området, utan mer omfattande åtgärder krävs. Det är viktigt att redan från början urskilja vilka problem som finns och vad som gör att folk flyttar. Detta kan göras genom intervjuer med hyresgäster, tekniska undersökningar och prata med berörda myndigheter och organisationer. Det är även av stor vikt att engagera hyresgästerna. Detta kan göras genom utställningar, skicka ut information, kalla till möten och knacka dörr. Hyresgästerna bör känna att deras idéer och förslag tas till vara – att de är med och påverkar processen.

Social utveckling

Förnyelsearbetet i miljonprogramsområdena bör ske på flera olika nivåer. Förutom att åtgärda bostäderna bör det även ses över hur man på bästa sätt kan utveckla stadsdelen. Exempelvis är hög arbetslöshet ofta ett stort problem, vilket hindrar den sociala utvecklingen. I flera framgångsrika fall har bostadsföretag själva gått in och påverkat stadsdelsförvaltningens arbete, t.ex. skola och ordnande av arbetstillfällen. De kan annars ta saken i egna händer och själva rekrytera tillgängligt yrkesfolk från området i samband med reparations- eller ombyggnadsarbeten. En annan framgångsrik väg är för bostadsföretagen att ordna kurser och utbildningar för arbeten inom bygg, fastigheter och detaljhandel.

Vidare är det mycket viktigt med kommunikation mellan bostadsföretaget, hyresgästerna och andra aktörer såsom myndigheter. På så sätt kan man koordinera de inblandades intressen på bästa sätt. Med

fördel kan man även skapa opinion och förändra folks negativa bild av området genom media. Den negativa stämpeln sitter oftast kvar på området långt efter att det har slutat att bli ett problemområde.

Fysisk förnyelse

Den tredje, mest givna, grundstenen handlar om den synliga fysiska förändringen som krävs i området. Förändringarna bör göras i samråd med hyresgästerna utifrån deras önskemål och behov. Högst nöjdhet fås när alla får sina röster hörda, även barnen och ungdomarna. Arkitekter och andra entreprenörer som anlitas till projektet bör informeras om detta arbetssätt.

Den nära kontakten mellan bostadsföretaget och hyresgästerna bör finnas kvar, även efter ombyggnationens avslut, för att behålla de positiva effekterna av projektet.

3.5.2 12 steg till framgång vid områdesförnyelse

Ägardirektiv – Grundförutsättningen för framgång är en tydlig vilja hos ägaren att vilja genomföra nödvändiga förändringar. De måste även inse att förnyelsearbetet kommer kräva tid och insatser på flera plan.

Kunskap – Arbetet måste baseras på fakta om de boendes livsvillkor, ekonomi, hälsa och attityder till förändring samt kunskap om områdets historia och upprustningsbehov. Dessa fakta bör finnas hos alla inblandade aktörer, såsom bostadsbolaget, byggare, konsulter och arkitekter.

Helhetssyn – Parallellt med den fysiska upprustningen bör frågor om välfärd, sysselsättning och segregation behandlas. Detta görs med fördel genom samhällsentreprenad och samarbete med andra aktörer, t.ex. kommun och skola.

Nytänkande i fråga om förvaltning och organisation – För att uppfylla de krav som ställs under en förnyelse krävs en mer aktiv förvaltning än den traditionella samt engagerad personal. I mångkulturella områden är det viktigt att även organisationen är mångkulturell.

Kommunikation – Hyresgästerna bör regelbundet få veta vilka förändringar som planeras och vad som kommer att hända under arbetets gång. Detta görs lämpligen med en informationsskrift. Detta ger engagemang och skapar delaktighet hos hyresgästerna.

Mobilisering och delaktighet – Det är viktigt att hyresgästerna känner att de kan vara med och påverka utvecklingen. Boendeengagemang är vad som ger verklig förnyelse. De sitter även på viktig information om boende i området, vilket kan utvinnas genom ex. informationsträffar, hembesök och gemensamma vandringar i området.

Upprustning/förnyelse – En fysisk inventering visar var den befintliga miljön och eftersatt underhåll måste åtgärdas och tekniska detaljer förnyas. Den väcker även intresse hos de boende, men man bör vara tydlig redan från början vilka ekonomiska ramar som gäller.

Fysiska förändringar – Förbättringar av ute- och innemiljön ska inte bara lösa akuta tekniska problem, utan även ge ett mervärde för bostadsbolaget och dess boende. Långsiktighet och hänsyn till vilka behov som finns behöver inte ge stora påverkningar i budgeten.

Sammanlänka med övriga staden – Många miljonprogram är byggda som öar, vilket ger både fysisk och social isolering. Sammanlänkning med övriga staden genom ex. utbyggnad av kollektivtrafik och förtätning ger ett stort värde. Invånarna i området bör få samma fördelar som övriga stadsdelar, ex. en

bankomat, fler butiker och annan närservice. Förutsättningar bör skapas för att dessa ska kunna etableras. Se till varje områdes särskilda behov och undersök vad som saknas.

Identitet som ger självförtroende – Betoning bör ges på det positiva som ger området en särprägel. Det är viktigt att de boende får känna stolthet över sitt område. En positiv profilering ger goda nyheter i media.

Effektkontroll – Det är de boendes nöjdhet som avgör om förändringsarbetet har lyckats. Årliga mätningar kan kartlägga de boendes attityder och så att nödvändiga korrigeringar av förändringsarbetet kan vidtas utifrån resultaten.

Ekonomi – Förnyelsearbete tar tid och det krävs breda samförståndslösningar, politisk och ekonomisk stabilitet. Det måste finnas ekonomiska möjligheter till långsiktiga satsningar och ofta krävs att hela stadsdelen förändras.

4 Fallstudie

I detta kapitel presenteras den undersökning som har gjorts i samband med examensarbetet. Först introduceras fallstudie-objektet, Brf Hilda. Därefter beskrivs de byggtekniska och sociala problem som finns i Rosengård. Sedan redogörs för Hållbara Hilda och de åtgärder som har gjort samt dess organisation. Sist beskrivs projektets framgångsfaktorer och svårigheter.

4.1 Brf Hilda

Hilda är en bostadsrättsförening i Rosengård, Malmö. Brf Hilda byggdes som en del av miljonprogrammet och färdigställdes år 1970. Det är den andra största bostadsrättsföreningen i Malmö och har varit det ända från färdigställandet. Föreningen har 768 bostäder som fördelar sig på 3 lägenheter med 1rok, 192st 2rok, 413st 3rok och 160st med 4rok. Medellägenhetsytan är 78 kvm. Fastigheten består av 16 bostadshus, 8st 9-våningshus och 8st 3-våningshus, med totalt 56 trapphus. Föreningen har 2500 medlemmar (Haryd och Mashoun 2010).



Bild 4.1. Brf Hilda på Von Lingens Väg (hitta.se 2011)

4.2 Problemen

4.2.1 Byggtekniska problem

Den triggande faktorn till ombyggnadens initiering var att fastigheternas rör var i så dåligt skick att försäkringen skulle upphöra om inte en åtgärd skedde, eftersom de läckande rören orsakade ökande skador och höga underhållskostnader. Några av fastigheternas andra problem var: (Haryd och Mashoun 2010)

- Skador i ytterväggar
- Dåligt isolerade golv, väggar, fönster och tak. Energianvändningen före ombyggnaden låg i snitt på 145kWh/kvm enligt energideklarationerna.

- Inströmning av kallluft vid fönster. Bara FT-ventilation utan återvinning.
- Ojämma temperaturer i lägenheterna. Radiatorerna var de ursprungliga och saknade termostatstyrning.

4.2.2 Sociala problem

De som från början bosatte sig i Rosengård kom främst från landsbygden och ur deras ögon hade lägenheterna en mycket hög standard. Trots det kände många av de boende när byggprocessen var avslutad att gemenskapen i grannskapet inte motsvarade de förhoppningar de haft. En känsla av otrygghet och osäkerhet växte fram i området, vilket förstärktes av utemiljön i form av likformiga, höga hus och brist på grönska. Rosengård förvandlades från ett framtidssamhälle till ett socialt utkantsområde. Lägenheterna blev svåra att hyra ut, eftersom bostadsbristen hade byggts bort och efterfrågan på små- och radhus ökat. Endast de som inte hade ekonomiska möjligheter att flytta vidare blev kvar, vilket gjorde att invånarna främst kom att bestå av personer med sociala problem och invandrare. Medial negativ uppmärksamhet förvärrade situationen ytterligare. Man kan sammanfatta i några punkter som har lett till dagens situation (Alfredsson & Cars 1997):

- Hög omflyttning av boende och ökande utflyttning
- Förändring i hushållsstruktur
- Förändring i åldersstruktur
- Ökande andel hushåll med ekonomiska problem
- Ökande andel hushåll med sociala problem
- Bostadsområdet får lägre attraktivitet och dåligt rykte
- Dålig ordning i området och hög förslitning av kollektiv miljö

Enligt Brottsförebyggande rådet var totalt antal brott år 2009 i Rosengård stadsdel 18 865 stycken per 100 000 invånare i jämförelse med 15 101 stycken per 100 000 invånare för hela landet (Brottsförebyggande rådet 2011). Det saknas dock mer detaljerad statistik över brottsfördelningen mellan de olika områdena i Rosengård. Apelgården som är det område där Brf Hilda är beläget har dock ett gott rykte, till skillnad från Herrgården på andra sidan vägen där det kommunala fastighetsbolaget MKB förvaltar lägenheterna. Det är i Herrgården som de omtalade bränderna, upploppen och stenkastningarna mot polis och brandmän har skett (DN 2011). Där har 96 % av de boende utländsk bakgrund och endast 15 % har arbete. Totalt i Rosengård har 86 % utländsk bakgrund och 38 % har arbete (DN 2011).

4.3 Hållbara Hilda

Projektet startade med ett behov av stamreovering, men blev så småningom ett internationellt uppmärksammat framtidsprojekt där målet är att projektet ska vara självförsörjande på energi (Projekt & Affärer 2010). Föreningens medlemmar beslutade sig för att se över vad mer som kunde göras ur

miljösynpunkt när man ändå höll på att renovera. Visionen med ombyggnationen säger sig av namnet – långsiktig hållbarhet. Boendet ska förutom ekologiskt hållbart, även bli ekonomiskt och socialt hållbart.

Renoveringen planeras att stå klar till sensommaren år 2012. Totalkostnaden för hela ombyggnadsprojektet beräknas landa på omkring 240 miljoner kronor. Avsikten är att årsavgiften bara ska behöva höjas med tre procent. Resterande kommer att finansieras med hjälp av de besparingar som kommer att göras i form av lägre energianvändning och billigare driftskostnader. Exempelvis räknar man med att värmekostnaderna ska minska från 6,5 miljoner kr till 4,5 miljoner kr per år (HSB 2010).

Styrelsens ordförande Giovanna Brankovic säger att projektet inte hade kunnat genomföras utan medlemmarnas engagemang och stöd. Alla viktiga beslut har noga förankrats hos de boende så att alla har kunnat känna sig delaktiga och det har varit av största vikt för styrelsen att gå ut med så mycket information som möjligt, såsom kostnader för investeringar och tidplaner.

Från WSP har flera olika enheter varit inblandade, Bygg, VVS, Environmental, Byggnadsfysik och miljökonsulter. Projektet leds av WSP med Arne Holmgren i spetsen som projektledare. WSP har även utarbetat renoveringsplanen samt konstruktionslösningarna (Holmgren 2010).



Bild 4.2. Brf Hilda under uppbyggnad år 1969 (HSB Malmö 2010)

4.4 Åtgärder

Projektet drogs igång i samband med att byggnaderna hade så dåliga stammar att deras försäkringsbolag hotade att säga upp försäkringen p.g.a. omfattande och ofta förekommande vattenskador i lägenheterna. Arne Holmgren hade varit i kontakt med styrelsen tidigare då han hjälpte dem med deras elinstallationer, vilket egentligen är hans främsta arbetsområde. När föreningen nu behövde hjälp med ett stambyte kontaktade de Holmgren, då han hade gjort ett mycket bra jobb tidigare och styrelsen hade ett starkt förtroende för honom (Karlsson 2010).

Det fanns många olika slags rör i stammarna, i både plast och gjutjärn. Tillsammans med styrelsen tog Holmgren beslutet att byta ut samtliga rör för att få en ordentlig upprustning som skulle hålla många år i framtiden (Energi & Miljö 2010). Under dessa dialoger uppstod diskussioner om vad mer man skulle kunna göra medan man ändå höll på. Hela tiden uppstod nya ”Ska vi inte...!? Medan vi ändå håller på...”. Resultatet av detta blev att WSP fick i uppdrag att vända på varenda sten till möjlighet. ”Lägg gärna tillbaks stenen men då ska ni veta varför ni lägger tillbaks stenen” sade föreningens sekreterare Thorbjörn Karlsson.

Renoveringen har kommit att bli indelat i fem delprojekt:

- Stambyten och nya badrum
- Byte av innerväggar
- Fasadrenovering
- PCB-sanering
- Miljösatser

Arbetet har gjorts så standardiserat som möjligt och eftersom det rör sig om ett stort antal byggnader och lägenheter har man kunnat utnyttja de uppreparings effekter som har uppstått. T.ex. ha en väldigt standardiserad mock-up⁵ används i samband med renoveringen av badrummen. En modell av badrummet med träreglar har gjorts där badrummets avloppsgroda för-fabriceras på fabrik för att sedan köras ut och stoppas i färdiggjord. Möjlighet till egna val finns, men då får de boende betala extra, vilket endast fem hushåll har valt att göra.

En separat rörstam för avfallskvarn har satts in till köket, medan schakten ändå är öppna på grund av stambytet. Med avfallskvarnarna kan matrester malas ned under diskbänken för att sedan föras vidare till en tank i källaren. Tanken transporteras sedan till en anläggning som omvandlar avfallet till biogas.

Det som Arne Holmgren speciellt vill understryka är fördelen att göra så mycket som möjligt medan man ändå håller på, även förberedelser för framtiden. Detta spar mycket tid och kostnader, t.ex. dragning av regnvattenrör för framtida möjlighet att spola toaletterna med regnvatten.

Nedan följer en lista på de åtgärder som är genomförda eller planerade, men även de åtgärder som har undersökts men av olika anledningar har avvisats.

Genomförda eller planerade åtgärder

- Stambyte samt renovering av badrum och innerväggar
- FTX-aggregat
- Individuell varm- och kallvattenmätning i alla lägenheter, samt i tvättstugor & garage
- Radiatorbyte med termostat

⁵ Mock-up = En fullstorleksmodell av en konstruktion, som används för undervisning, demonstration, design utvärdering. En mockup kallas prototyp om den ger åtminstone en del av funktionaliteten i ett system och möjliggör test av ett mönster

- Regnvattenåtervinning för spolning i toaletter (förberedelse gjord)
- Solfångare till varmvatten (förberedelse gjord)
- Invändig tilläggsisolering
- Byte till lågenergilampor
- Avfallskvarnar i köken (förberedelse gjord)
 - Går ej att genomföra för tillfället p.g.a. rättvisekravet
- Fasadenovering – omfogning och hydroforbering
- Byte av lägenheternas brandvarnare till centralt övervakade
- Energieffektiv belysning i gemensamhetsutrymmen
- Solceller till el (förberedelse gjord)
- Fönsterbyte (om 10 år)

Undersökta men avfärdade åtgärder

- Grundvattenvärmepump
 - Möjligt men ej ekonomiskt lönsamt
- Vindkraftverk på tak
 - Osäkert, samt för höga kostnader i förhållande till utvunnen energi
- Geovärme
 - Olönsamt p.g.a. taxersättningen
- Spillvattenvärme
 - Omöjligt, eftersom avloppsvärmerören ligger för djupt ner i maken.

Föreningen har inte kunskapen om vilka genomförbara åtgärder som finns. Arne Holmgren och hans team har bistått föreningen med alla ekonomiska och tekniska beräkningar. Det gäller att göra realistiska avvägningar mellan vad som är möjligt att genomföra och vad det kostar. Föreningen har sedan fått ta del av WSP:s slutsatser, och har utefter dem tagit beslutet om huruvida man vill genomföra lösningen.

De har inte haft någon arkitekt involverad i projektet. Styrelsen har dock tankar på att förändra utemiljön, men det är inget som är aktuellt just nu medan de andra ombyggnaderna fortfarande pågår. Projektet har inte heller konsulterat någon sakkunnig person inom området segregation eller invandring. Det har inte tagits någon hänsyn till de som inte har svenska som modersmål. Om de har

velat ta del av den information som har getts har de kunnat utnyttja den översättningstjänst som finns på det lokala biblioteket. Några problem av detta har dock inte märkts av. Något som de fruktade skulle bli ett problem är toalett-bås på gården, eftersom man i vissa kulturer inte får visa att man går på toaletten. Föreningen har inte vidtagit någon hänsyn till detta, men inga klagomål har hörts. Styrelsen har en mångkulturell sammansättning.

Projektet har trots de många överraskningarna på vägen haft förvånansvärt få problem och klagomål. Ett av klagomålen från de boende var att de nya termostatstyrda lägenheterna var för kalla. De var ca 22°C istället för tidigare uppåt 25°C. 22°C är dock rekommenderad normal inomtemperatur, vilken är medvetet vald för att minska energikostnaderna, så för varma lägenheter är något som de boende kommer behöva vänja sig av med.

Innan arbetet påbörjades anordnades ett startmöte med de boende i varje trapphus separat, för att informera de boende om vad de hade att vänta sig under byggtiden. Arne Holmgren gav då två ”löften”; 1.) Vi kommer föra ett sanslöst oväsen och 2.) Utslagsbackar i trapphusen tas ner om det kommer latrin i dem. Det första löftet har definitivt hållits. Det andra löftet har bara verkställts på ett ställe och ryktet om detta har efter det spridits i området, vilket har förhindrat att det har hänt igen. Tack vare dessa löften har de boende varit förberedda på vad ombyggnadsperioden innebär och har varit mer förstående och toleranta till ljud och stök.

Stambytet har utförts med kvarboende. Vissa specialfall har gjorts med gamla och handikappade, och föreningen har då löst den typen av problem själva. Vid inläggning av invändig tilläggsisolering finns två evakueringslägenheter där de boende kan bo under tiden. Detta arbete görs dock efterhand som lägenheterna drabbas av fuktskador.

Själva resultatet av ombyggnaden har varit lyckat hittills. Energimätningar för de första ombyggda byggnaderna har precis börjat kunna utläsas och siffrorna är mycket positiva. De visar en tydlig minskning i energiförbrukningen (Energi & Miljö 2010). Arne Holmgren är dock försiktigt positiv och har valt att inte säga någon offentlig siffra på hur mycket han räknar med att energiförbrukningen kommer att sjunka.

4.5 Organisation

Arne Holmgren och hans team har varken använt sig av WSP Projekt eller någon annan speciell modell för projektledning. Detta eftersom de inte har någon formell utbildning inom projektledning och inte sitter på en projektledningsposition inom företaget. Holmgren har dock lång erfarenhet i ämnet, som han har utvecklat på egen hand.

Själva kontraktformen var totalentreprenad, med Arne Holmgren från WSP Systems som projektledare samt ansvarig för elinstallationerna. Byggledaren är inhyrd externt då det inte fanns någon med rätt kompetens på WSP i Malmö. Jenny Haryd, från WSP är energisamordnare och Charlotte Hauksson miljöstrateg. VVS-ansvarig också inhyrd externt från Bygg-Fast, dock en person som tidigare varit anställd på WSP (Holmgren 2010).

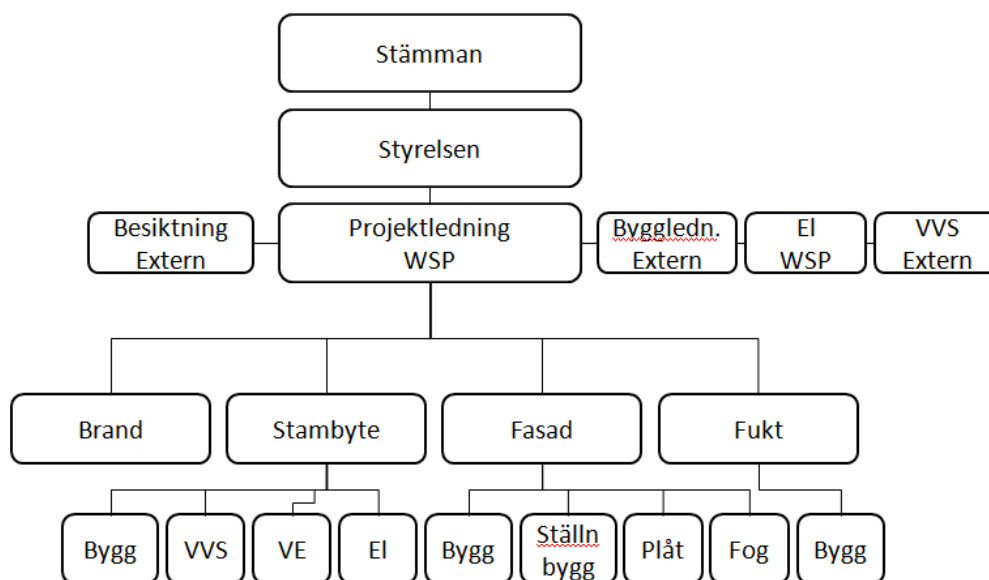
WSP arbetade på löpande räkning, medan entreprenörerna gick på anbud. WSP har skött projekteringen handlat upp alla entreprenader och styrt vilka entreprenörer de ville ha. VVS-avdelningen och byggavdelning på WSP skötte projektering och de förundersökningar som behövdes. Holmgren valde bort det billigaste alternativet av entreprenörer, eftersom de ska in i folks lägenheter

och behöver veta att det är rätt sorts folk för jobbet med både hantverkarkompetens och social skicklighet. Entreprenörerna visste redan när anbudet gavs att de skulle sammanföras till en totalentreprenad. Vid projektstarten samlades sedan alla de olika entreprenörerna för att tillsammans kunna lägga upp, planera och anpassa sitt arbete.

Huvudentreprenör i projektet är Servicekuben som utför eget arbete med badrumsrenovering och stambyte samtidigt som de samordnar deras underentreprenörer. De är verksamma i sydvästra Skåne och är experter på om- och tillbyggnadsarbeten (Servicekuben 2010). Underentreprenörer till dem är ApQ El (elinstallationer), AB Rörläggaren (VVS), Sydtotal (ventilation) och Consilium (brandskydd). WSP står för projektledningen i projektet (Energi & Miljö 2010).

Endast en av projektets entreprenörer har gjort ett icke tillfredställande jobb. Det var den rörläggarfirman som stod för bytet av element. Rörläggaren hade inte gjort ett tillräckligt bra förarbete och undersökt flödesriktningen i rören, vilket har gjort att de nya radiatorerna fick ett bakflöde och arbetet fick göras om från början.

Nedan visas en principskiss över hur organisationen inom projektet är uppbyggd. Projektet har inte haft någon egen organisationsplan, projektplan eller detaljerad tidplan.



Figur 5. Principskiss av organisationsplanen (Holmgren 2010, uppbyggd av Jessica Säll)

Högst upp i organisationen hittas föreningsstämman, d.v.s. de boende i bostadsrättsföreningen. De utövar därifrån inflytande till styrelsen som svarar för föreningens organisation och förvaltning. Efter beslut om stamrenovering kontaktade styrelsen WSP, som fick i uppdrag att undersöka vilka möjligheter som fanns. WSP har därefter kopplat in entreprenörer. Övergripande El och VVS har WSP kopplat in eget folk på. Entreprenaderna har fördelats i fyra fristående kategorier; Brand, Stambyte, Fasad och Fukt. Dessa entreprenörer har i sin tur egna underentreprenörer, förutom Brand som är en mindre gren.

4.6 Framgångsfaktorer

Arne Holmgren ser framför allt tre punkter som han vill belysa som framgångsfaktorer i projektet (Holmgren 2010). Även styrelse blev tillfrågad att exemplifiera de faktorer som har bidragit till ett lyckat projekt. Svaret blev då nästintill detsamma. Först lyftes personkemin mellan styrelsen och projektledaren och sedan vikten av att de boende har varit delaktiga genom hela processen och varit konstant uppdaterade om byggprocessens utveckling (Karlsson 2010).

Framgångsfaktorer enligt projektledaren:

Personkemi med styrelsen

Eftersom kontakten med styrelsen skedde på en mindre formell nivå med ständig direktkommunikation fanns hela tiden möjlighet att förbättra åtgärdsplanen samt komma med nya förslag till åtgärder. Tack vare att styrelsen redan från början hade förtroende för Holmgren har man litat och vågat satsa på de förslag han har kommit med. Arne Holmgren har under hela processen fortsatt att diskutera nya lösningar på hur man kan minska energiförbrukningen för Brf. Hilda. Varje ny möjlighet har noga undersökts för att se samt att riskerna och kostnaderna har ställts emot förväntad energibesparing. Många förslag har avfärdats, men många har även implementeras eller ligger som genomförbara i framtiden. Detta har varit möjligt tack vare ett nära samarbete mellan projektledaren och styrelsen.

Medveten styrelse

En grundförutsättning för att kunna genomföra ett sådant här stort projekt är en styrelse som är engagerad, vågar ta ställning och överväga större investeringar. I det här fallet var det styrelsen som tog initiativet och ställde förfrågan till WSP att "vända på varje sten" för att finna lösningar hur man kunde minska energiförbrukningen. Föreningen var även beredd att satsa på investeringar som var långsiktigt lönsamma och kanske inte skulle komma att få utdelning på flera år.

Det är viktigt att styrelsen är "Medveten om vad som drabbar dem", som Arne Holmgren själv uttrycker det. Vid ett sådant stort projekt krävs stort personligt engagemang och man bör som styrelsemedlem vara beredd att offra mycket av sin egen tid. Man bör även vara förberedd på att många oförutsedda problem kan uppstå inom projektet under vägen.

Informera de boende

Den punkten som förmodligen har gjort projektet möjligt överhuvudtaget är den noggranna information som har gått ut till de boende i Brf. Hilda. Styrelsen har varit noga med att informera redan innan projektet påbörjades och har sedan kontinuerligt informerat om vilka arbeten som kommer påbörjas inom den närmsta tiden.

Föreningen har en byggblogg där man kan läsa mer om projektet och följa vad som händer vecka för vecka. Bloggen har fått stor positiv uppmärksamhet och följs i dagsläget av många fler än bara de boende i området.

Föreningen har även en ITV-kanal som samtliga boende i området har tillgång till på tv:n. Där rullar över 80 Powerpoint-sidor, med syftet att både helhetsinformera och detaljinformera de boende. I början var det främst helhetsinformation, men det går mer och mer åt att detaljinformera. Man får dock vara noga med att inte överinformera, så att de boende inte slutar att ta till sig informationen. Det är en utmaning att hitta balansen mellan över- och underinformera.

4.7 Svårigheter

I projektet Hållbara Hilda visade det sig om och om igen att det var svårt att planera i förväg hur man skulle lägga upp projektet. Detta berodde på att ritningarna från den ursprungliga byggnaden inte stämde överens med verkligheten, vilket gav många överraskningar. På många ställen hade det vid nybyggnaden fuskats och gjorts egna lösningar för att spara tid och material. Detta skapade stora problem nu. Exempelvis var rören i flera schakt lagda diagonalt istället för horisontellt som på ritningarna, vilket skapade problem när ett extra rör skulle installeras i samband med stambytet. Det man fick göra var att börja med att räta upp rören, vilket ledde till extra kostnader. Eftersom delarna till byggnaderna var specifikt industriproducerade gjorde det att när saker behövde bytas ut fanns de inte att hitta med rätt mått, eftersom måtten inte var samma som dagens standardiserade. När dagens mer avancerade lösningar ska installeras duger inte de tidigare nödlösningarna som har fungerat någorlunda, utan det måste vara helt rätt.

Ett problem för föreningen är att förvaltaren ständigt får mycket frågor, vilket är tidsödslande. 80 procent av frågorna är sådana som inte borde ha ställts, eftersom de redan har hanterats inom projektet. Det är svårt att bli av med dessa frågor, eftersom man redan tidigare har gått ut med samma information genom flera olika kanaler.

En annan fråga som har vållat svårigheter är vad Arne Holmgren kallar ”Rättvisekravet”, d.v.s. att alla bostadsrättsinnehavande ska få lika stora underhållsåtgärder. Ett fall där det speciellt visade sig var för de boendes diskmaskiner. Eftersom diskmaskinen är en installation som hör till lägenheten ingår det inte enligt upphandlingen i rörläggarens jobb att återställa den efter rörbytet. När de boende försökte installera tillbaks diskmaskinen själva skapade de istället stora vattenskador, ibland genom flera våningar, till följd av att de inte hade utfört installationen korrekt. Bl.a. hade slangen satts ihop utan packning. Föreningen kunde inte be rörläggaren att installera diskmaskinen för att få det fackmannamässigt gjort, vilket dock totalt sett hade sparat stora kostnader för föreningen. Saken har dock direkt mellan projektledaren och rörläggaren, huvudsaken är att styrelsen inte fick veta hur frågan har lösts så att de inte kan få skulden för att inte ha applicerat rättvisekravet. Samma sak gäller för avfallskvarnarna. Föreningen skulle haft möjlighet att kunna installera dem i vissa trappuppgångar till en billig summa. Det är dock inte möjligt, då de andra föreningsmedlemmarna då kan ställa krav på att de också ska få det, vilket totalt sett skulle bli mycket kostnadskrävande.

En svårighet för projektet har varit samarbetet med HSB Malmö. HSB Malmö har genom hela processen varit bromsande till de idéer som Brf Hilda har haft. De har inte haft förmågan att tänka innovativt och har helt enkelt sagt ”Så där gör man inte” (Holmgren 2010). Föreningen har dock stått på sig och dess engagemang har gett frukt. Idag låter det dock annorlunda och HSB Malmö kallar föreningen ”Rosengårds flaggskepp”.

5 Analys & Diskussion

I kapitlet kopplas fallstudien till teorin, för att undersöka vilka delar av projektet som överensstämmer med teorin. Fallstudien diskuteras först allmänt för att sedan jämföras med PMI, WSP Projekt och BQRs rapport. Sedan analyseras och diskuteras de byggtkniska frågorna samt WSP:s roll för miljonprogrammet. Kapitlet avslutas med hänvisningar till andra lyckade ombyggnader inom miljonprogrammet.

5.1 Projektledning

I Hållbara Hilda ser man tydligt att WSP har haft en viktig roll i ombyggnaden. Det som från början bara skulle ha blivit ett stambyte har tack vare WSP:s engagemang blivit en av de internationellt främsta ombyggnationerna (se kap 4.3). Föreningen saknade den kunskap för vilka möjligheter som finns för förnyelse och energieffektivisering. Denna kunskap har WSP haft möjligheten att bidra med och därmed också påverka hur omfattade projektet kom att bli.

Arne Holmgren har i projektet gjort ett mycket tillfredsställande arbete. Projektet har hittills varit ekonomisk framgångsfullt och föreningen och de boende är mycket nöjda med både genomförandeprocessen och resultatet. Detta trots att han inte har utnyttjat många av de projektledningsverktyg som projektledare vanligtvis använder sig av. Först och främst har han inte använt sig av WSP Projekt. Vid likhetsgranskning mellan projektet Hilda och WSP Projekt samt PMBOK är det få punkter som överensstämmer. Här skulle projektledaren för Hållbara Hilda kunnat utnyttja de verktyg som finns tillgängliga inom WSP bättre. Han har exempelvis inte upprättat och förankrat en projektplan hos kunden, vilket med fördel kan göras med hjälp av WSP Projekt, och är vanligtvis en grundförutsättning för projekt inom WSP Management. Det saknas även en upprättad organisationsplan samt detaljerad tidplan.

I fallstudiens projekt överensstämmer inte WSPs ideal och verklighet. På WSP Managements hemsida beskrivs den effektiva projektstyrning som görs i deras projekt med hjälp av WSP Management. Detta har dock inte implementerats i detta projekt. Dock är detta projekt speciellt då Brf Hilda önskade en specifik projektledare från WSP, som inte var från WSP Management.

Å andra sidan har klassisk projektledning varit svårt i detta fall, eftersom nya saker ständigt har lagts till i planeringen. Detta har dock varit till stor nytta för föreningen, och lösningar som annars inte ens hade kommit på tal har genomförts. Holmgren och föreningen har tänkt ”utanför boxen” och tänkt på lösningar som enligt HSB Malmö inte är genomförbara. Detta har gjort att projektet har blivit mer kundanpassat. Dialogen med föreningen, samt dess behov och önskan har varit huvudfokus. Detta hade inte i samma utsträckning varit genomförbart enligt PMI och deras PMBOK.

Trots att Brf Hilda ligger i beryktade Rosengård har området redan innan projektet gott rykte och de boende trivs bra. Därför har inga åtgärder gjorts för att ytterligare förbättra områdets rykte eller att minska segregationen. Områdets goda rykte kan förklaras av att bostäderna är bostadsrätter, vilket gör de boende mer engagerade och ger boende som har för avsikt att stanna i området, trots att många i området är nysvenskar. Holmgren har dock inte gjort några undersökningar för att granska behovet av social utveckling. Om detta hade gjorts hade han kunnat utvidga projektet för att ytterligare ge positiv effekt av ombyggnationen.

5.2 Ekonomiskt

Sverige har i dagsläget en arbetslöshet på 7,4 % (SCB 2011). Från den informationen kan man konstatera att det inte finns något behov att införa underhållsbidrag från staten av anledningen att minska arbetslösheten. Det bedöms tvärtom snarare bli brist på arbetskraft i byggbranschen när ombyggnationerna sätter igång på allvar. Å andra sidan kan det fortfarande dröja innan ombyggnationerna sätter igång. Detta p.g.a. att många föreningar saknar de ekonomiska medel som krävs för att starta. Detta gäller speciellt hyresrättsföreningar, och det till följd av de lagstiftningar som finns. I detta arbete utronas att lagstiftningen i dagsläget är mycket ogynnsam för fastighetsägare, då det inte finns någon möjlighet att reservera pengar i en underhållsfond. En stor andel av bostäderna lider fortfarande av konsekvenserna av 90-talets bostadsöverskott.

Vad gäller fallstudien i detta arbete är det en välmående förening, med stabil ekonomi. De har i slutänden investerat 240 miljoner i ombyggnadsprojektet. Detta är dock en investering som de räknar med att få tillbaka. Det går inte att säga om budget för projektet har hållits eller inte, eftersom det inte har funnits någon beräknad totalbudget vid projektets start. Istället har bara de idéer som beräknats vara ekonomiskt gynnsamma för föreningen genomförts. Detta har genomförts med delbudgetar. Om investeringen har varit framgångsrik ekonomiskt sett kan avgöras först om ett par år.

Det är svårt att dra någon allmängiltig slutsats för om ombyggnationer av miljonprogrammet är lönsamma. Detta eftersom få uppföljningar har gjorts. Allmänna marknadsförändringar påverkar också resultaten, samt i vilken del av landet området ligger. I Stockholmsområdet finns en starkare fastighetsmarknad, vilket innebär att de boende är mer betalningsvilliga i det området. I allmänhet kan man dock konstatera att mindre investeringar med utökat samarbete med de boende leder till bäst resultat. Fastighetsägarna bör koncentrera sig på nödvändiga åtgärder, samt de som ger något tillbaka till de boende. Dock krävs förutom att åtgärda bristerna i byggnaderna även att närmiljön och grönområden åtgärdas för att de boende ska bli nöjda. Jag tror att det är viktigt att identifiera de åtgärder där stora förändringar kan göras till en relativ kostnad. Satsa på de åtgärder som står i hög prioritet hos de boende.

Det finns en del skilda förutsättningar mellan bostadsrätt och hyresrätt vid ombyggnad. Dessa gäller främst inte byggnadstekniskt, utan för styrningen, ekonomi och de sociala delarna. När det gäller styrningen ligger skillnaden i styrelsen. I hyresgästföreningar finns en professionell styrelse, vilket gör att det är lättare att kommunicera än med en styrelse i en bostadsrättsförening där styrelsemedlemmarna har andra jobb under dagtid och inte alltid går att nå.

5.3 Jämförelse med BQRs punkter

När man jämför ombyggnaden av Hilda med BQRs *12 steg till framgång vid områdesförnyelse* kan man se att, trots att Arne Holmgren inte har haft vetskap om dem, han ofta själv på ett naturligt sätt har kommit fram till samma konklusioner som BQR har gjort i sin rapport. Man kan dra starka paralleller till Holmgrens tre framgångsfaktorer. De stämmer nästan identiskt med punkterna *Ågardirektiv*, *Nytänkande i fråga om förvaltning* och *Kommunikation*. Den första punkten motsvaras av *Medvetenhet hos styrelsen*. I detta fall blir det styrelse istället för ägare, eftersom det rör sig om bostadsrätter istället för hyresrätter. Den andra punkten kan liknas *Personkemi med styrelsen*, då projektet har haft en stark organisation – dock inte på vanligt vis. BQR råder även till en mångkulturell styrelse, vilket är något som stämmer väl med Hildas styrelse. Den sista punkten motsvaras av

Informera de boende. För Holmgren har arbetet snarare rört sig om att informera än att kommunicera med de boende. Kommuniceringsdelen har i detta fall inte varit en del av projektledarens uppgifter, utan den delen har skötts av styrelsen, vilket i detta fall har fungerat bra. Styrelsen har haft flera innovativa idéer hur man kan kommunicera med de boende, speciellt byggbloggen som har varit en succé – även utanför projektet. Medbestämmande hos de boende är en kritisk faktor huruvida de boende blir nöjda eller inte av slutresultatet, vilket även återfinns som en egen beteckning, *Mobilisering och delaktighet*, av de 12 punkterna. Dessutom kan man se att de flesta andra punkter också har använts i projektet, särskilt *Upprustning/förnyelse* och *Ekonomi*.

De punkter som inte har berörts alls är Helhetssyn, Identitet som ger självförtroende, Sammanlänka med övriga staden och Fysiska förändringar. Sammanlänka med övriga staden finns inget behov för, då området ligger med knappt gångavstånd från stadskärnan. De fysiska förändringarna finns i åtanke, men kommer inte att genomföras i samband med ombyggnationen. Detta kan vara till nackdel för projektet. Så många saker har gjorts, men de flesta kan inte ses utifrån. En fysisk förändring, exempelvis förnyelse av utemiljön skulle vara en relativt liten del av hela projektets omfattning, men skulle till stor del bidra till känslan av ombyggnaden. För att projektet ska bli fortsatt framgångsrikt krävs även att punkten *Effektkontroll* appliceras när arbetet är klart. I slutänden är det de boendes nöjdhet som avgör om projektet har varit lyckat. Därför är det förutom att mäta ekonomi- och energimått även av stor betydelse att mäta de boendes nöjdhet, så att korrigeringar av projektet kan göras utifrån dessa resultat.

Nedan följer en sammanställning av ovan nämnda punkter:

BQR:s punkter	Uppfyllt i Hållbara Hilda
Ägardirektiv	X
Kunskap	X
Helhetssyn	-
Nytänkande i fråga om förvaltning och organisation	X
Kommunikation	X
Mobilisering och delaktighet	X
Upprustning/förnyelse	X
Fysiska förändringar	-
Sammanlänka med övriga staden	-
Identitet som ger självförtroende	-
Effektkontroll	X
Ekonomi	X

5.4 Byggtekniskt

Vad är specifikt för miljonprogrammet till skillnad från andra områden? Det som utmärker miljonprogramshusen är främst de byggtkniska delarna. Bostadsområdena har ofta byggts i stor skala med många standardiserade lösningar, vilket med fördel kan utnyttjas vid en ombyggnation. Däremot var många av dåtidens lösningar dåligt testade, vilket många gånger har skapat ett större underhållsbehov än för andra hus i förhållande till dess ålder. Även många fusk-lösningar har gjorts under byggtiden för att spara tid och pengar. Detta straffar sig nu och ombyggnader kan bli dyrare än beräknat. Byggnaderna skiljer sig från ritningarna vilket gör att man hela tiden måste improvisera och finna nya lösningar.

En av de funderingar som fanns när denna undersökning startades var om man kan utnyttja de uppreparandeffekter som finns inom miljonprogrammet även vid ombyggnad. Ett standardiserat arbetet skulle kunna ge mer kostnadseffektiva projekt och ombyggnader. Undersökningen har gett ett tudelat svar. På många sätt kan man utnyttja de uppreparandeffekter som finns. Detta gäller framför allt i större föreningar där det finns flera byggnader av samma sort. Det är även viktigt att man låter bli att splittra uppdraget i små delprojekt för istället får upp volym, vilket gör att man kan utveckla kostnadseffektiva arbetsmetoder. Å andra sidan går det inte att likna ombyggnadsprojektledning med nybyggnadsprojektledning. Detta eftersom ombyggnadsprojekt involverar stor del improvisation, eftersom många moment inte går att förutse.

Utformningsprocessen och genomförandeprocessen har under stora delar av fallprojektet skett parallellt. Genomförandeprocessen sker i princip som ett vanligt projekt. Dock måste man vara beredd på att planeringen inte kan följas helt då många oförutsedda hinder kan uppstå längs vägen. Utformningsprocessen bör vara öppen, så att nya lösningar som uppdragas under projektets gång kan implementeras.

Ombyggnaden av miljonprogrammet har inte kommit igång på allvar, detta för att det saknas finanser samt kunskaper för detta. För att hyresrätter ska kunna ha möjlighet att göra nödvändiga renoveringar skulle staten behöva återinföra det ROT-program och räntebidrag som fanns för ombyggnation av bostäder under 90-talet. Det skulle även ge bostadsområden med sämre ekonomi möjligheten att genomföra nödvändiga ombyggnationer och förbättra boendemiljön. En annan möjlighet att ombilda hyresrätter till bostadsrätter. På så sätt tillförs kapital till föreningen som kan använda det till upprustning av lägenheterna, vilket i sin tur ökar värdet och intresse för lägenheterna. Dock kommer kapitalet från hyresgästerna själva, så ombildningen beror helt på de boendes betalningsvilja och möjligheter.

6 Slutsats

Kapitlet innehåller författarens slutsatser av arbetets analys och diskussion.

Av fallstudien av Bostadsrättsföreningen Hilda kan man se ett exempel på en ombyggnad när den har fungerat som allra bäst.

Hög samarbetsnivå med de boende har lett till att de boende har varit mycket positivt inställda till projektet och en stark organisation mellan styrelsen och projektledaren har gjort att projektet har varit maximalt kostnadseffektivt. Projektet har både använt ett kortsiktigt perspektiv genom att åtgärda de mest akuta problemen såsom stambyte, men även ett långsiktigt perspektiv genom att utnyttja energisnåla lösningar som ligger i framkant av forskningen. Resultatet blev att de boendes avgifter knappt har behövt höjas, eftersom projektet var självfinansierade i form av sänkta energikostnader. Att endast de lönsamma lösningarna har genomförts har förhindrat överinvestering.

Projektet överrensstämmer inte med PMBOK samt de utgångspunkter som finns i WSP Projekt. På denna punkt brister WSP mot hur de marknadsför sig gällande byggprojektledning. Dock är detta projekt ett specialfall, där bostadsrättsföreningen har efterfrågat en specifik projektledare som inte tillhör WSP Management.

Projektet stämmer mycket bra överrens med de steg som BQR har tagit fram för områdesförnyelse. Detta har dock inte varit medvetet från projektledarens håll, utan en sammanträffande på grund av projektledarens erfarenhet och kunskap, vilket också tyder på att BQRs 12 punkter är naturliga steg vid ombyggnad av miljonprogrammet.

Ett förändrat samarbete mellan bostadsföretagen och de boende ökar stort nöjdheten av ombyggnationen. Ökat inflytande ger större engagemang hos hyresgästerna. Detta kräver stark kommunikation mellan hyresgästerna och fastighetsföretaget. Det är även av stor vikt att ha en väl utarbetad organisation mellan inblandade entreprenörer för att göra ett så kostnadseffektivt projekt som möjligt. Vad som även speciellt bör understrykas är fördelen att göra så mycket som möjligt medan man ändå håller på, även förberedelser för framtiden. Detta spar mycket tid och kostnader. Den mest lönsamma ombyggnaden är den som kombinerar ett kortsiktigt och ett långsiktigt perspektiv.

WSP har en viktig roll att spela när det gäller ombyggnader av miljonprogrammet. WSP har redan en klar organisation i de större städerna för den här typen av projekt. Behovet finns där och det är förstås positivt om marknaden för underhåll kan växa.

Om WSP kan medverka till att en bostadsförening minskar sina energikostnader kan WSP få fler och mer omfattande uppdrag, samtidigt som föreningen gör en långsiktig besparing genom att anlita WSP. WSPs roll blir därmed inte bara organiserande, utan även rådgivande. Emellertid förutsätter detta en engagerad och intresserad styrelse, som är öppna för nya lösningar. I detta examensarbete finns information som kan påvisa fördelen med att utöka underhållsprojekt till att även innefatta energisparåtgärder och förnyelse av utemiljön.

Referenser

Litteratur

- AB Svenska Bostäder (2005). *Miljonprogrammets bostäder – att vårda och utveckla Svenska Bostäders bebyggelse från 1960- och 70-talet*, Stockholm
- Alfredsson, B och Cars, G. (1997). *Förvalta Rosengård – Förnyelse och integration i praktiken*, Rapport nr 69 från SABO Utveckling, Projekt nr 96-103.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Arnstberg, K-O. (2000). *Miljonprogrammet*. Carlssons Bokförlag
- BQR, Rådet för Byggkvalitet (2008). *Miljonprogrammets förnyelse – Inspiration till en helhetssyn*, Stockholm
- Carlén, G och Cars, G. (1990). *Förnyelse av storskaliga bostadsområden: en studie av effekter och effektivitet*, Byggeforskningsrådet
- Carlsson, A. (1993). *En kartläggning av bostadsbeståndet ur ett ombyggnadsperspektiv*, Boverket, Karlskrona
- Johansson, I. (1991). *Renewal of post-war suburban areas in Sweden*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Kulturgeografiska institutionen, Göteborg
- Project Management Institute (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Fjärde upplagan, USA
- Rörby, M. (1996). *En miljon bostäder*. Arkitekturmuseet, Årsbok 1996. Ljunglöfs Offset AB, Stockholm
- Sax, U. (2000). *Miljonprogram i Stockholm*. Stadsmuseet, Stockholm
- Veritas AB (2009). *Miljonprogrammet 2015– en rapport om den nya bostadsbristen*. Trä- och Möbelindustriförbundet
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund, Studentlitteratur

Artiklar

- Andersson, L. Erlandsson, J. Nilsson, H. (2001). *Är ombyggnader av miljonprogramsområden lönsamma?* Avdelningen för Bygg- och Fastighetsekonomi, Institutionen för Fastigheter och Byggande, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm
- Boverket (2003). *Bättre koll på underhåll*. Upplaga 1:1
- Boverket (2008). *Redovisning av projektet, Drivkrafter för kvalitet – Miljonprogrammets förnyelse*

Kungsholmsgruppen (2010). *Brf Hilda från Miljonprogrammet rustar för energisnål framtid*. Projekt & Affärer, No. 1.

Internet

Brf. Hilda. *Hållbara Hildas byggblogg*. Hämtat 12 november 2010
www.brfhilda.blogspot.com

Bokföringsnämnden (BFN). *BFNAR 2003:4 Bokföringsnämndens allmänna råd om redovisning av medel reserverade för framtida fastighetsunderhåll i bostadsrättsföreningar*. Hämtat 10 januari 2011
www.bfn.se/redovisning/rad/bfnar03-4-grund.pdf

Brottsförebyggande rådet. *Gör din egen sökning*. Hämtat 5 januari 2011
statistik.bra.se/solwebb/action/anmalda/urval/sok

Dagens Nyheter. *Herrgården - värst utsatta området i Rosengård*. Hämtat 5 januari 2011
www.dn.se/nyheter/sverige/herrgarden---varst-utsatta-området-i-rosengard

Dagens Nyheter. *Satsning på boendet fick livet att vända i utsatta Herrgården*. Hämtat 5 januari 2011
www.dn.se/nyheter/sverige/satsning-pa-boendet-fick-livet-att-vanda-i-utsatta-herrgarden

Energi & Miljö. *Miljonprogram blir miljöprogram i Malmö*. Hämtat 25 december 2010
www.energi-miljo.se/aktuellt/senaste-nytt/miljonprogram-blir-miljoprogram-i-malmo/

Fastighetssverige. *Notan för miljonprogrammen 300 miljarder kronor*. Hämtat 5 maj 2011
www.fastighetssverige.se/artikel/notan-for-miljonprogrammen-300-miljarder-kronor-2629/

Haryd, J och Mashoun, N. *Det skulle bli ett stambyte - Nu strävar vi efter 100 % förnybar energi och ett hållbart Hilda*. Hämtat 12 november 2010
www.ek-skane.se/files/skanes_energiting_2009/presentationer/arena_2/5_j_haryd_wsp_n_mashoun_bfr_hilda.pdf

Hitta.se. *Sökning: Von Lingens Väg, Malmö*. Hämtat 5 januari 2011

HSB. *Hilda – klimatsmart föredöme för miljonprogrammet*. Hämtat 12 november 2010
www.hsb.se/omhsb/var-verksamhet/miljo/goda-exempel/hilda_-_klimatsmart-foredome-for-miljonprogrammet

HSB. *Årsredovisning för HSB Bostadsrättsförening Hilda i Malmö. 2008-05-01 – 2009-04-30*
www.hsb.se/polopoly_fs/1.50675!Hilda_080430.pdf

HSB Malmö. *Rosengårds historia*. Hämtat 20 december 2010
www.hsb.se/malmo/hilda/rosengards-tidiga-historia?select=1.134035

Justitiedepartementet. *Jordabalk (1970:994) 53-55 d § Prövning av hyran och andra hyresvillkor för bostadslägenheter*. Hämtat 10 januari 2011
<https://lagen.nu/1970:994>

PMI Swedish Chapter. *Om PMI*. Hämtat 15 november 2010

www.pmi-se.org/Om_PMI

Project Connections. *Templates by PMBOK Guide Process Groups*. Hämtad 15 november 2010
www.projectconnections.com/templates/pmbok/process-group

SCB. *Antal lägenheter och därav antal till uthyrning lediga den 1 september 2009*. Hämtad 25 december 2010
www.scb.se/Pages/TableAndChart____29363.aspx

SCB. *Arbetskraftsundersökningar (AKU)*. Hämtad 7 januari 2011
http://www.scb.se/Pages/Product____23262.aspx

Servicegruppen. *Om företaget*. Hämtad 12 november 2010
www.servicekuben.se/Om-foretaget.aspx

Sydsvenskan. *Klimatsmarta Hilda tar taten*. Hämtad 27 december 2010
www.sydsvenskan.se/bostad/article595991/Klimatsmarta-Hilda-tar-taten.html

WSP Group. *WPS Misson & Vision*. Hämtad 11 oktober 2010
WSP:s globala intranät

WSP Management. *WPS Projekt*. Hämtad 4 oktober 2010
WSP:s intranät Sverige

WSP Sverige. *Energisnål framtid för brf Hilda i Rosengård*. Hämtad 25 december 2010
www.wspgroup.se/sv/Sektorer/Alla/Hus-och-Industri/Energisnål-framtid-Hilda-Rosengård/

WSP Sverige. *WSP Management*. Hämtad 4 oktober 2010

WSP Sverige. *Om WSP Sverige*. Hämtad 25 oktober 2010
www.wspgroup.se/sv/WSP-Sverige/Om-WSP-Sverige/

WSP Sverige. *Äger eller förvaltar du 60- eller 70-talsbyggnader? Då är du värd en tårtbit!* Hämtad 12 september 2010
http://www.wspgroup.se/upload/documents/PDF/Sweden/Miljonprogramsbroschyr_WSP.pdf

Muntliga

WSP:

Holmgren, Arne. *Ingenjör*, Malmö. Intervju 29 november 2010

Jigestam, Mats. *Bygg- och projektledare*, Stockholm. Intervju 22 oktober 2010

Skerfving, Niklas. *Gruppchef*, Stockholm. Kontinuerliga samtal under hösten 2010

Österberg, Markus. *Ingenjör*, Stockholm. Intervju 22 oktober 2010

Jeppson, Ann-Sofie. *Arkitekt*, Göteborg. Mail-kontakt 7 mars 2011

Brf Hilda:

Karlsson, Thorbjörn. *Sekreterare*, Malmö. Intervju 29 november 2010