Utmaningar för hållbar förnyelse

En studie av miljonprogramsområdet Siriusgatan

Paula Femenías och Pernilla Gluch, Chalmers,
samt Kristina Mjörnell, RISE och LTH

CENTRE FOR MANAGEMENT OF THE BUILT ENVIRONMENT

Kortrapport om forskning | 2018: nr 1

CMB stödjer managementforskning

Inom CMB – Centrum för Management i Byggsektorn – arbetar akademi och företag tillsammans för att utveckla kunskap och kompetens i managementfrågor. Det gör vi genom att stödja forskning och bidra aktivt i utvecklingen av managementrelaterad utbildning på Chalmers. Med hjälp av starka nätverk och aktiviteter som konferenser, lunchföreläsningar och frukostmöten säkrar vi kunskapsöverföringen mellan akademi och samhällsbyggnadssektorns aktörer.

Genom partnerskap och engagemang i CMB är både akademi och företag med och påverkar dagens och framtidens ledarskap i samhällsbyggnadssektorn.

CMB kortrapport om forskning

Den CMB-stödda managementforskningen har ett brett anslag inom samhällsbyggandet. Forskningen behandlar frågor om samverkan i byggprocessen, kunskapsutveckling, ledarskap och projekt- och produktionsledning, stadsutvecklingsfrågor, riskhantering, produktivitet och effektivitet.

I en serie sammanfattningar presenterar vi de forskningsstudier som CMB finansierar. Kortrapporten syftar till att sprida forskningsresultat i en lättillgänglig form och fungerar som introduktion till ämnesområdet. För den som vill fördjupa sig finns en kortfattad presentation av författaren tillsammans med hänvisning till den aktuella avhandlingen eller till de artiklar som har publicerats.

Forskningsutskottet behandlar ansökningar om stöd till managementrelaterade forskningsprojekt flera gånger per år.

Mer information om ansökningsprocessen och våra prioriterade områden finns på hemsidan, **www.cmb-chalmers.se.**

Centrum för Management i Byggsektorn

Chalmers tekniska högskola
SE-412 96 Göteborg
www.cmb-chalmers.se | info@cmb-chalmers.se | 073-814 26 97

Inledning

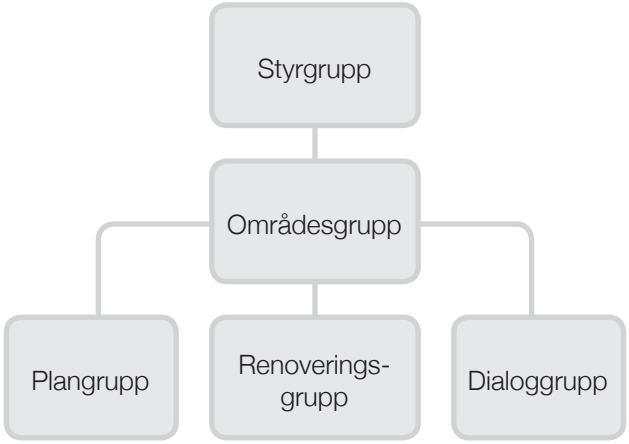
Många bostadsföretag står inför renovering och förnyelse av miljonprogrammets bostadsområden. Det finns tekniska behov av upprustning, och nationella mål om energibesparingar. Samtidigt är det många bostadsområden där de boende har en låg betalningsförmåga för de utgifter som en renovering kan medföra.

Rapporten bygger på en studie där en grupp forskare följt hur Familjebostäder i Göteborg har planerat för en renovering av Siriusgatan i Gärdsås, Bergsjön. Det har varit en lång process som karaktäriserats av flera omstarter och ändrade förutsättningar. Studien beskriver processen, hur beslut har tagits, hur mål formuleras och dess påverkan på utgången av den planerade renoveringen. Fokus för studien har varit att beskriva samspelet mellan olika aktörer samt samverkan och konflikter mellan värden och mål.

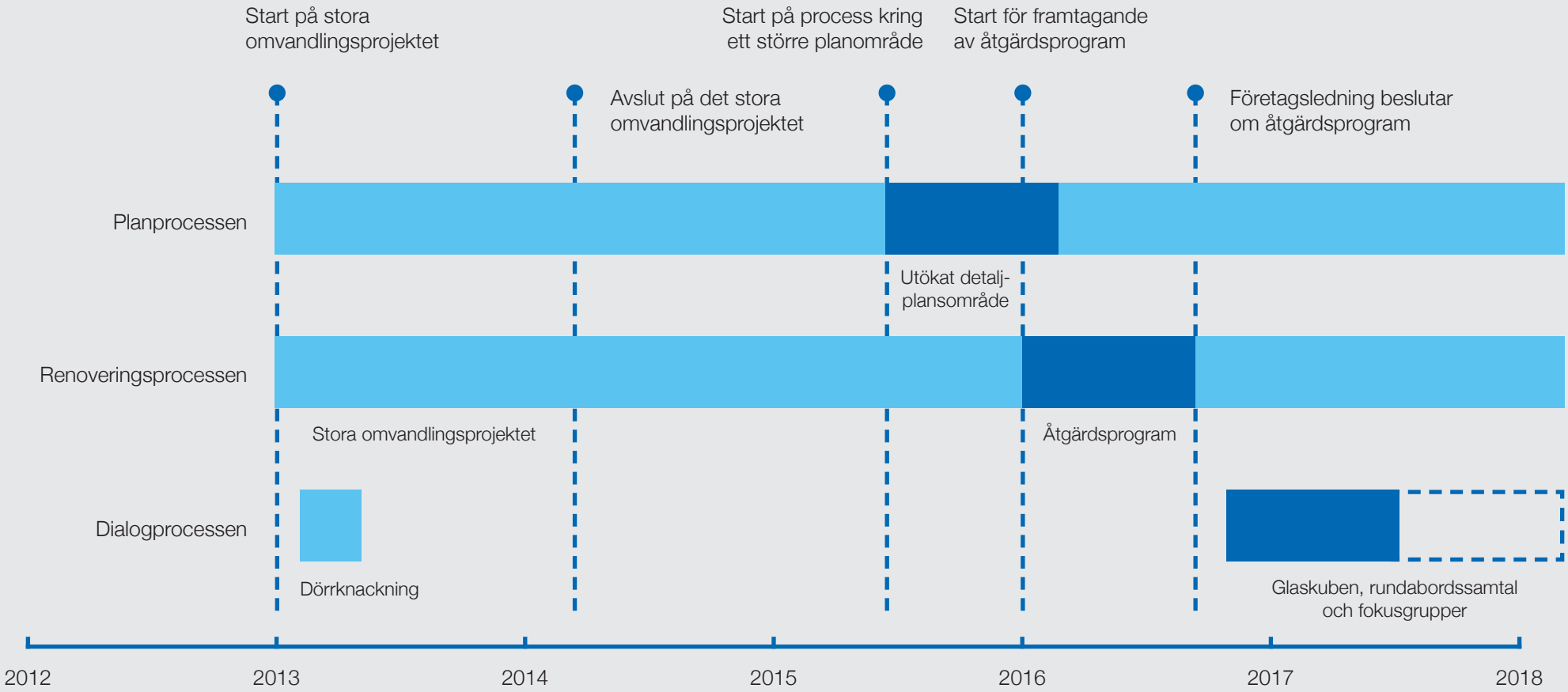
Studien har också undersökt möjligheten att tillämpa ett affärsmodelltänk för hållbar renovering. Utmaningar vid renovering av miljonprogrammet har lyfts fram tidigare, men få studier har på detta sätt ingående följt processen då en renovering genomförs.

Studien genomfördes 2015 – 2017 och bygger på intervjuer, observationer och deltagande vid möten och fokusgrupper med boende. Forskarna har följt planerings-, renoverings- och dialogprocessen kring Siriusgatans förnyelse med fokus på renoveringsprocessen (se Figur 1). Följande forskningsfrågor formulerades som utgångspunkt:

- Vilka beslut fattas? När och hur fattas besluten och hur påverkar de mål och genomförandet av förnyelsen?
- Vilka mål, styrdokument och andra verktyg har använts för att värdera hållbarhetsaspekter under processen?
- Hur sker samspelet mellan olika aktörer?



Figur 1: Interrelaterade processer för det större områdets förnyelse.



Schematisk tidsaxel över processerna kring Bostadsområdet. Processer som har studerats i forskningsprojektet är markerade med mörkblått.

Siriusgatan – kort om processen

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

Planeringen av renoveringen av Siriusgatan är en process som sträcker sig flera år tillbaka i tiden (se Figur 2). Redan någon gång 2012–2013 stod det klart att Siriusgatan var i stort behov av teknisk upprustning. Det handlade om läckage i fasaden och vattenskador från gamla stammar. En dörrknackning visade att de boende var missnöjda med inomhusklimat och drag. Med utgångspunkt i de behoven inledde Familjebostäder projekteringen av en omvandling som innebar en större strukturell ombyggnad med utbyggnad av de befintliga husblocken. Projektet hade också som mål att minska energianvändningen men de åtgärder som skulle behövas för att åstadkomma en sådan minskning skulle leda till hyreshöjningar. Projektet avslutades innan byggstart med hänsyn till för höga kostnader.

Stadsdelen är utpekad som ett prioriterat område och kommunen har efterlyst en helhetssyn kring dess utvecklingen. På de grunderna inleddes en ny fas av planeringen av Siriusgatan. Ett större planarbete med att knyta samman Gärdsås och Kortedala skulle ske parallellt med planeringen av Siriusgatans utveckling där kompletterande bostäder skulle uppföras även utanför Familjebostäders mark. Förutom Familjebostäder deltog Stadsbyggnadskontoret, Fastighetskontoret och Trafikkontoret i det större planarbetet. Det visade sig svårt att föra samman processerna i tid. Kostnaderna för en nödvändig infrastrukturomläggning behövde skjutas fram i tiden.

Det ledde till att Familjebostäder fick gå in i en ny fas och enbart planera för renovering och utveckling av Siriusgatan inom sitt eget område. Man backade tillbaka och ett noggrant arbete med ett åtgärdsprogram inleddes där man tog stöd i en modell som forskarna arbetar med inom forskningssamarbetet SIRen (Sustainable Integrated Renovation). Flera åtgärdspaket studerades utifrån möjligheter och risker. Med hänsyn till en låg betalningsförmåga bland de boende och utgångspunkt i stadens mål om att ingen skall behöva flytta som resultat av en renovering beslutas om en begränsad insats. Den renovering som nu planeras är avgränsad till att förbättra klimatskalet och utemiljön och skall leda till en låg hyreshöjning.

Dialogprocessen

Dialogarbetet kom igång ordentligt under våren 2017 efter att ett beslut tagits om nivån på åtgärder inom renoveringen. Ett första officiellt möte genomfördes i den lokala hyresgästföreningens lokaler i oktober 2016. På mötet presenterades en vision som Familjebostäder tagit fram med de övergripande målen: trygghet, trivsel, attraktivitet, välfärd och ökad samhörighet.

Dialogarbetet planerades som en ”trestegsraket” med 1) öppna samtal med de boende, 2) rundabordsamtal med ett större antal deltagare kring teman som lyfts fram i steg ett, och 3) fokusgrupper kring några extra angelägna teman.

Steg 1: Öppna samtal i Glaskuben

Under våren 2017 sattes en tillfällig paviljong upp under en vecka på ett närliggande torg och sedan flyttades den till bostadsområdet. Paviljongen kallades för Glaskuben då den hade tre sidor i glas där de boende kunde komma in och prata med bostadsföretaget om de planerade förändringar samt komma med önskemål och idéer. De boende kunde också skriva upp sig som intresserade av att delta i kommande dialoger. Under de här två veckorna nådde man uppemot 500 boende i området och stadsdelen. Av dessa skrev 100 personer upp sig för att bli kontaktade i nästa skede av dialogen.

I paviljongen ställde bostadsföretaget öppna frågor kring renoveringen, detaljplanen, fasaderna och bostadsområdets utemiljö samt vad de boende uppskattar respektive är missnöjda med i sitt bostadsområde. Sammanställningen från Glaskuben visade att de boende hade ett stort engagemang och intresse för sitt område. Allra mest talade de om fasadernas säregna färgsättning och om renhållning, städning och underhåll av utemiljön.

Steg 2: Rundabordssamtal

Nästa skede var ett rundabordssamtal med en inhyrd moderator, där ett trettiotal boende fick samtala i grupper kring fyra teman varav tre hade framkommit vid samtalen i Glaskuben: trygghet, kultur, aktiviteter samt bostadsföretagets förslag till ett eventuellt namnbyte av området.

Steg 3: Fokusgrupper

Fem fokusgrupper genomfördes i maj månad med ett mindre antal deltagare. Sammanlagt kom 25 personer till dessa träffar. En separat grupp formades för ungdomar och en separat grupp för kvinnor. Övriga grupper var blandade beträffande ålder, kön, etnisk bakgrund samt hur länge de bott i området.

Inför fokusgrupperna formulerades ett antal öppna frågor utifrån det material som samlats in i de tidigare skedena kring underhåll och egenvård av utemiljöer. Ett tema var fasadernas utformning då detta framstått som angeläget tidigare i dialogprocessen. I stort stärkte fokusgrupperna de resultat som framkommit i de två tidigare stegen av dialogprocessen. Det fokusgrupperna gjorde var att de fördjupade förståelsen av hur boende tycker, prioriterar och upplever sitt boende. Resultaten visar exempelvis en tydlig skillnad i upplevelse av färgerna på fasaden mellan generationer och mellan de som bott på Siriusgatan en längre eller kortare tid.

Erfarenheter från dialogarbetet visade att det är två frågor som är viktigast för de boende. Det ena är att fasadernas färgsättning är tätt förknippad med områdets identitet och vid en renovering bör denna ”färgglada identitet” tydligt tolkas eller förhållas till i ny utformning. Ytterligare en punkt som framkom var att man talade om värdet i att se varandra på gården och känna igen sina grannar, och hur det skapade trygghet. Man talade även om möjligheterna att välja graden av avskildhet både på uteplatser och balkonger.

Förslag på affärsmodell för hållbar renovering

Går det att leverera hållbart, bra och billigt boende på affärsmässiga villkor?

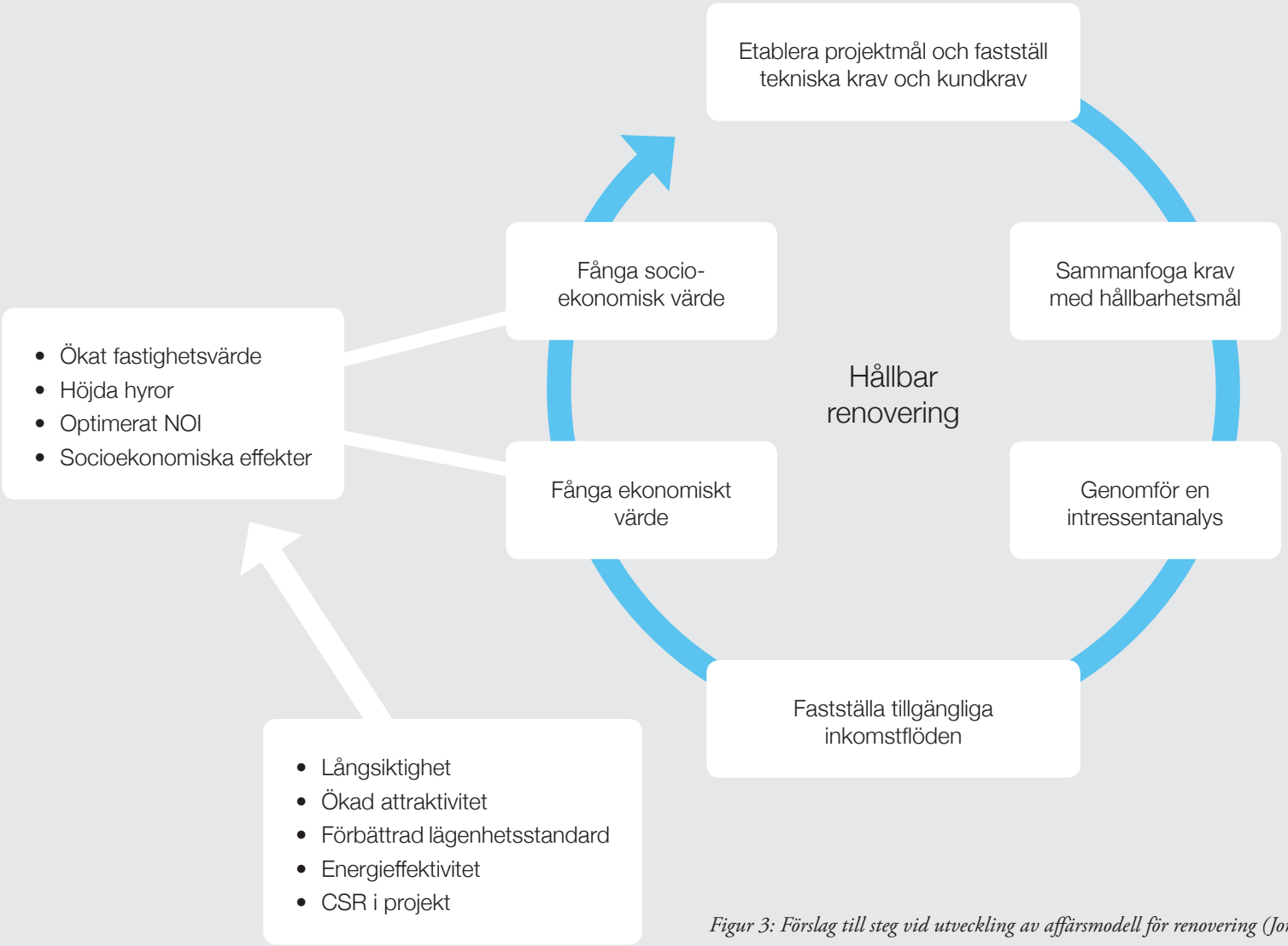
Genom att applicera ett affärsmodellsperspektiv kan ett antal värdeskapande aktiviteter åskådliggöras. Med utgångspunkt i Teece (2010) stegvisa affärsmodell har ett förslag på en modell skapats för hållbar renovering av bostadsfastigheter (Figur 3). För längre redogörelse hänvisar vi till Jonsson och Stiller (2016).

För bostadsrenoveringsprojekt skapas finansiellt mervärde genom ökade hyresintäkter, minskade rörelsekostnader samt genom ett ökat fastighetsvärde. Varje renoveringsprojekt förväntas vara lönsamt och bära sina egna kostnader vilket kan blir problematiskt i bostadsområden med låg betalningsförmåga. På grund av sitt utökade samhällsansvar behöver framförallt kommunala bostadsbolag därför tänka annorlunda kring investeringen. Utifrån ett hållbarhetsperspektiv krävs en mångfacetterad affärsmodell. Det kommunala bostadsbolaget, i sin roll som samhällsaktör, behöver hitta den rätta blandningen av affärsmässighet, politiskt satta miljödirektiv och socialt ansvar.

Ökade fastighetsvärden kan skapas genom att anta ett långsiktigt och livscykelekonomiskt perspektiv på investeringen. Då sker en driftoptimering drivet av ekologiska hållbarhetsmål. Vidare kan mervärde skapas genom CSR och genomförande av särskilda CSR-projekt inom ramen för renoveringsprojekt. Viktigt är också att genomföra en intressentanalys som visar för vem värde skapas, att iscensätta en värdeskapande hyresdialog, samt att öka attraktionskraften inom det aktuella bostadsområdet.

Den föreslagna affärsmodellen innehåller fem systematiska steg (Jonsson et al., 2017):

1. Identifiera syfte och mål med renoveringsprojektet. Ett första steg är att identifiera kundkrav genom dialog med hyresgästerna. Detta steg är avgörande för att kunna leverera värde för hyresgästen. Att jämföra hyresgästens krav med fastighetens tekniska behov och övergripande projektmål utgör basen för renoveringsprojektet.
2. Förena kundkrav och hållbarhetsmål. De tre hållbarhetsdimensionerna bör kopplas samman med hyresgästernas krav för att uppnå ett högre fastighetsvärde. Det innebär att identifiera vilka hållbarhetsåtgärder som är mest lämpliga i kombination med tekniska åtgärder respektive hyresgästernas önskemål.
3. Utför intressentanalys. Identifiera viktiga intressenter utöver de boende, till exempel andra verksamma fastighetsägare i området, andra offentliga aktörer samt hyresgästföreningar, och planera samverkan med dessa. En tidig intressenthantering leder till ett effektivare projekt vilket förbättrar det övergripande resultatet från renoveringsprojektet, både organisatoriskt och ekonomiskt, då inblandande aktörer och eventuella intressekonflikter kan upptäckas och hanteras i ett tidigt skede.
4. Kalkylera inkomstflöden. Ta hänsyn till både åtgärder som genererar värde på kort sikt och åtgärder med långsiktiga fördelar, till exempel genom att göra en livscykelkostnadskalkyl för investeringen.
5. Identifiera renoveringsprojektets slutvärden (ekonomisk avkastning och socioekonomiska effekter). Det sista steget relaterar till de tidigare stegen och är kritiskt eftersom det handlar om att fånga de värden som skapas av att tekniska renoveringsåtgärder vidtas. Värde kan t ex uppstå genom en optimerad drift av fastigheterna (NOI) och en värdeförbättring i form av ökat fastighetsvärde. I socialt utsatta områden behöver dessutom socioekonomiska effekter vägas in. Dessa skapas genom att komplettera renoveringsprojektet med CSR-projekt.



Figur 3: Förslag till steg vid utveckling av affärsmodell för renovering (Jonsson et al., 2017).

Slutsatser

Processerna kring förnyelsen av Siriusgatan har varit utdragna och karaktäriseras av flera omtag. Från en planerad omfattande omvandling är det nu en avgränsad insats som planeras. Under den långa processen har inget värde skapats för de boende.

Fallstudien illustrerar värdekonflikter vid hållbar renovering. Bostadsområden i mindre attraktiva lägen är förfördelade då det är svårare att räkna hem investeringar där. Energieffektivisering och teknisk upprustning var i fokus i de tidiga faserna medan sociala frågor kring kvarboende och låga hyreshöjningar har varit mer styrande i de senare. Projektet har gått från en plan för en omfattande renovering som sker vid en tidpunkt till en renovering som kommer att ske över tid. Det kan finnas både positiva och negativa sidor av en sådan utveckling.

En mindre omfattande renovering med lägre kostnader har fördelen att fler förväntas kunna och vilja bo kvar i området. Det blir begränsad standardhöjning, men inomhusklimatet skall förbättras. Samtidigt bör man se investeringen långsiktigt och förr eller senare kommer andra delar av fastigheterna att behöva renoveras för att inte förfalla. Den mindre omfattande renoveringen kan få svårt att nå upp till Göteborgs Stads mål om energieffektivisering. Utvecklingen av ett område som Siriusgatan visar på en svår balansgång mellan kort- och långsiktig investering och hur värdet av en långsiktig investering skall bedömas ur samhällets och fastighetsägarnas perspektiv.

Fallstudien åskådliggör också konflikter på hög beslutsfattandenivå som styr utgången av projektet. Det finns konflikter mellan politiska mål, men ibland också mellan politiska mål och kommunens olika funktioner när det gäller förutsättningar för att nå de uppställda målen. Vidare visar fallstudien på hur mål och förutsättningar för renovering kan ändras under tid.

Renoveringsprojektet saknade tidigt ett inriktningsbeslut som förankrats hos bolagets styrelse och en budget. Hade ett sådant beslut funnits hade man kunnat formulera en mer korrekt målbild och kanske inte behövt göra om den tidiga projekteringen. Man utredde inga alternativa planer för åtgärdsförslaget i de tidiga faserna.

Flera inblandade medarbetare och externa konsulter vittnar om otydligheter kring planerings- och renoveringsprocesserna och dess mål. Det har varit otydligt vem som ansvarat över processerna, vilka som deltar och med vilka mandat olika personer och organisationer handlar. Flera medarbetare har slutat eller fått nya roller under projektets gång och nya personer har tillkommit. De inblandande har inte haft överblick över alla pågående processer och känner heller inte till tidigare händelser. Det pågår parallellt andra utvecklingsprocesser i stadsdelen och kopplingen mellan dessa och förnyelsen av Siriusgatan har inte varit tydlig.

Rekommendationer

Men stöd i resultaten från vår fallstudie ges ett antal rekommendationer som kan stödja bostadsföretag och andra aktörer i arbetet vid renovering och omvandling av bostadsområden.

Definiera ramarna för projektet

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

Definiera långsiktigt hållbara mål

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

Sätt ramar och definiera mål genom att tillämpa ett affärsmodelltänk

Se över den hållbara affären och identifiera värden ur ett intressentperspektiv. Vi föreslår en affärsmodell som framhåller både finansiella, sociala och ekologiska hållbarhetsvärden.

Strukturera processen, sätt upp delmål

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

Involvera de boende

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

Definiera roller

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

Sätt upp regler för samarbete och kommunikation

Samarbetet underlättas om ni tidigt sätter upp regler för hur ni tänker arbeta tillsammans. Planera för kommunikation i projektet, hur ni kommunicerar med varandra och med vilka medel. Använd eller inspireras av strukturer som finns definierade för samverkan t.ex. inom partnering.

Samla all dokumentation

Dokumentera processen i form av mötesanteckningar/protokoll. Protokoll och dokument som tas fram under processen (utredningar, program och skisser) samlas på ett ställe så att dokumentationen finns tillgänglig för alla inblandade parter, både nuvarande och sådana som kommer in senare i arbetet. Dokumentationen kan ses som ett led i att kvalitetssäkra processen.

Använd tillgänglig kunskap, mallar och verktyg

Dra nytta av befintliga verktyg för renovering (projektledningsverktyg, statusinventeringar och värderingsverktyg) liksom erfarenhetsåterföring från tidigare projekt. Använd kunskap och information inom SIRen och Nationellt Renoveringscentrum, www.renoveringscentrum.se, där finns mycket information samlad.

Ha flera åtgärdsalternativ

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

Kort om projektet

Forskningsprojektet har genomförts 2015 till 2017 i samarbete med Familjebostäder i Göteborg och inom ramen för SIRen, Sustainable Integrated Renovation, en forskningsmiljö med stöd av Formas och ett större antal näringslivsaktörer och andra organisationer under perioden 2014 - 2018.

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

Publikationer

Femenías, P, Gluch, P och Mjörnell K. (2017) Utmaningar vid planering av hållbar bostadsförnyelse: En studie av ett miljonprogramsområde. SIRén rapport 2017:01. Chalmers tekniska högskola, RISE och Centrum för Management i Byggsektorn, Göteborg.

Jonsson, T., Gluch P., Stiller, N., Femenias, P. (2017) Developing a business model for sustainable renovation of public housing. Publicerat i: The 9th Nordic Conference on Construction Economics and Organisation, 13 – 14 June 2017. Chalmers University of Technology, Göteborg.

Jonsson, T och Stiller, N (2016) Business models in sustainable public housing renovation. Master thesis. Department of Technology Management and Economics, rapport E2016:046, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.

Paula Femenías

Paula Femenías är docent i hållbar omvandling av den byggda miljön vid institutionen Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik på Chalmers. Hennes forskning är inriktad mot kunskap om design och processer som stödjer ett mer hållbart byggande vid nyproduktion och ombyggnad. Paula sitter i styrgruppen för den nationella starka forskningsmiljön SIRen – Sustainable Integrated Renovation.

Foto: Kristin Lidell

Pernilla Gluch

Pernilla Gluch är professor i projektbaserad organisation vid institutionen Teknikens ekonomi och organisation på Chalmers. Hennes forskning rör hur strategiska förändringsåtgärder hanteras i byggprocessen. Detta har innefattat studier kring organisering och kommunikation i projektintensiva verksamheter. Tillämpningen har särskilt varit miljöarbete och miljöledning i bygg- och fastighetssektorn.

Foto: Jan-Olof Yxell

Kristina Mjörnell

Kristina Mjörnell arbetar på RISE och är docent och adjungerad professor i Byggnadsfysik på LTH. Hennes forskning är inriktad på hållbart byggande och renovering med fokus på energieffektivisering, inomhusmiljö, fuktsäkerhet men har de senaste åren även berört sociala frågor. Kristina koordinerar den nationella starka forskningsmiljön SIRen – Sustainable Integrated Renovation.

Foto: RISE

CENTRE FOR MANAGEMENT OF THE BUILT ENVIRONMENT

Centrum för Management i Byggsektorn

CMB är Sveriges främsta forum för managementfrågor inom samhällsbyggnad. CMB bildades 1998 som ett långsiktigt samarbete mellan Chalmers tekniska högskola och den svenska samhällsbyggnadssektorn. Vår övergripande målsättning är att, i en alltmer komplex miljö, stimulera till ett moderniserat ledarskap som bidrar till ett hållbart samhällsbyggande.

För mer information: **www.cmb-chalmers.se**