NORGES TEKNISK-
NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET
INSTITUTT FOR BYGGEKUNST, PROSJEKTERING OG FORVALTNING

Oppgavens tittel: Bostadsföretagens Förvaltningsmetodik – *Att skapa värde inför förnyelseprojekt*	**Dato:** 12-06-16 **Antall sider** (inkl. bilag): 120			
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave	
Navn: Kristian Rolfsen Sandsborg				
Faglærer/veileder: Prof. Nils Olsson				
Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: Sara Westberg, Uppsalahem AB, Sverige				

Ekstrakt:

Det har under Sveriges historia implementerats flertalet åtgärder för att försöka råda bot på bostadsbristen. Inget har dock blivit så omtalat och fått sådana effekter som det svenska miljonprogrammet. Idag finns ett omfattande underhålls- och renoveringsbehov för dessa fastigheter, uppförda under miljonprogrammets era. Den oundvikliga processen av dessa byggnaders sönderfall kan emellertid hållas under kontroll om dem underhålls och förnyas på ett korrekt sätt. Att ha en god samordning mellan förvaltnings-, underhålls- och investeringsbeslut i förhållande till verksamhetsplaneringen är viktigt för att inga investeringar skal göras för gäves. För en fastighet som är planerad att förnyas är det vanligt att man blir mera restriktiv med underhållsåtgärderna i perioden inför förnyelsen, för att undvika att investera i den när den likväl står inför en förnyelse. Nedprioriterat underhåll kan emellertid skapa missnöje från fastighetens brukare om den inte längre uppfyller deras förväntningar.

Syftet med denna masteruppsats var att kritiskt utvärdera vilken förvaltningsmetodik olika bostadsföretag har när dem står inför förnyelse av fastigheter i deras fastighetsbestånd. Här utvärderades även vilken påverkan ett restriktivare fastighetsunderhåll kan ha på bostadsföretagets kundnöjdhet och hur den kan upprätthållas i perioder inför fastighetsförnyelser. Detta genom intervjuer med ett antal bostadsbolag i Mellansverige samt dataanalys av kostandsutfall för underhållskostnad samt kundnöjdhetsindex från Uppsalahem AB, för ett antal fastighetsområden som står inför förnyelse.

Resultaten bekräftar att bostadsföretagen blir restriktivare med fastighetsunderhållet i tidsperioden inför en fastighetsförnyelse, där underhållsstrategin går mot en felavhjälpande karaktär. Det ter sig emellertid inte som att ett restriktivare fastighetsunderhåll nödvändigtvis har en negativ inverkan på kundnöjdheten, utan att det oftast är andra faktorer inom förvaltningen som påverkar den. Resultaten visar även att det finns fyra centrala faktorer som bör prioriteras inom förvaltningen, för att i perioden inför en fastighetsförnyelse upprätthålla en god kundnöjdhet utan förgäves-investeringar för bostadsföretagen. Dessa faktorer är kommunikation, service, insikt och delaktighet. Genom att fokusera på dessa faktorer kan man således skapa värde för såväl hyresgäst som bostadsbolag i perioden inför en fastighetsförnyelse.

Stikkord:

1. Fastighetsförnyelse
2. Förvaltningsmetodik
3. Kundnöjdhet
4. Underhållsplanering

Förord

Denna masteruppsats utgör det sista avslutande momentet för en masterexamen (MSc) i *Real Estate Development & Facilities Management* vid Norges Tekniska och Naturvetenskapliga Universitet, NTNU. Uppsatsen innefattar 30hp och är skriven under vårterminen 2016.

Jag vill först och främst ta tillfället i akt och tacka min handledare vid Uppsalahem AB, Sara Westberg, som delgivit mig sina erfarenheter på området och engagerat väglett mig genom arbetets gång. Jag vill även rikta ett tack till Christopher Blomqvist vid Uppsalahem AB som var till stor hjälp vid datainsamlingen för den kvantitativa forskningen. Ett tack riktas också till dem förvaltare vid Uppsalahem AB, samt respondenterna på 8 externa bostadsföretag, som tog sig tid för mina intervjuer och välvilligt bidrog med sina synpunkter och erfarenheter till mitt arbete.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till min handledare vid NTNU, professor Nils Olsson, som intresserat och lyhört har kommit med idéer och handlett mig för att uppsatsen ska bli så bra som mjöligt.

Kristian Rolfsen Sandsborg

Uppsala, juni 2016

Sammanfattning

Det har under Sveriges historia implementerats flertalet åtgärder för att försöka råda bot på bostadsbristen. Inget har dock blivit så omtalat och fått sådana effekter som det svenska miljonprogrammet. Under en tioårsperiod med start 1965 byggdes över en miljon nya bostäder runt om i Sverige med hjälp av politiska incentiv från dåvarande regering. Att ge intryck av stark innovationskraft var viktigt och fokus låg ofta på storskalighet istället för kvalitet. Detta har resulterat i att det idag finns ett omfattande underhålls- och renoveringsbehov för dessa fastigheter, uppförda under miljonprogrammets era. Den oundvikliga processen av dessa byggnaders sönderfall kan emellertid hållas under kontroll om dem underhålls och förnyas på ett korrekt sätt. Att ha en god samordning mellan förvaltnings-, underhålls- och investeringsbeslut i förhållande till verksamhetsplaneringen är viktigt för att inga investeringar skal göras för gäves. För en fastighet som är planerad att förnyas är det vanligt att man blir mera restriktiv med underhållsåtgärderna i perioden inför förnyelsen, för att undvika att investera i den när den likväl står inför en förnyelse. Nedprioriterat underhåll kan emellertid skapa missnöje från fastighetens brukare om den inte längre uppfyller deras förväntningar.

Syftet med denna masteruppsats var att kritiskt utvärdera vilken förvaltningsmetodik olika bostadsföretag har när dem står inför förnyelse av fastigheter i deras fastighetsbestånd. Här utvärderades även vilken påverkan ett restriktivare fastighetsunderhåll kan ha på bostadsföretagets kundnöjdhet och hur den kan upprätthållas i perioder inför fastighetsförnyelser. Detta genom intervjuer med ett antal bostadsbolag i Mellansverige samt dataanalys av kostandsutfall för underhållskostnad samt kundnöjdhetsindex från Uppsalahem AB, för ett antal fastighetsområden som står inför förnyelse.

Resultaten bekräftar att bostadsföretagen blir restriktivare med fastighetsunderhållet i tidsperioden inför en fastighetsförnyelse, där underhållsstrategin går mot en felavhjälpande karaktär. Det ter sig emellertid inte som att ett restriktivare fastighetsunderhåll nödvändigtvis har en negativ inverkan på kundnöjdheten, utan att det oftast är andra faktorer inom förvaltningen som påverkar den. Resultaten visar även att det finns fyra centrala faktorer som bör prioriteras inom förvaltningen, för att i perioden inför en fastighetsförnyelse upprätthålla en god kundnöjdhet utan förgäves-investeringar för bostadsföretagen. Dessa faktorer är kommunikation, service, insikt och delaktighet. Genom att fokusera på dessa faktorer kan man således skapa värde för såväl hyresgäst som bostadsbolag i perioden inför en fastighetsförnyelse.

Abstract

Over the years there has been taken many actions to try and eliminate the housing shortage in Sweden. Nothing however, has been so discussed and disputed as the Swedish Million Homes Programme. Over a ten-year period with start in 1965, over one million new homes were constructed, with the help of political incentives from the then government. To create the impression of innovation was important and the emphasis was often on scale rather than quality. Today, this has resulted in comprehensive maintenance and renovation requirements for these buildings, constructed during the Million Homes Programme. However, the inevitable process of decay for these buildings can be kept under control if they are maintained and renewed correctly. To have good coordination between the management , maintenance and investment decisions with respect to business planning is essential to avoid ineffectual investments. For a property that is planned to be renewed , it is common to get more restrictive with the property maintenance in the period before the renewal. This is to avoid making big maintenace investmensts, when tha property nonetheless faces a renewal. However, a lower priority on maintenance can create dissatisfaction from tenants if the property no longer meet their expectations.

The objective for this master's thesis was to critically evaluate the management methodology of housing companies, when they face larger renovations or renewals of properties in their property portfolio. The impact restrictive property maintenance can have on customer satisfaction where also assessed, to get an understanding for how the customer satisfaction can be maintained for periods before a property renewal. This was carried out through interviews with a number of housing companies in Sweden, together with data analysis of maintenance costs as well as customer satisfaction-index from Uppsalahem AB, for a number of property areas facing renewal.

The results confirm that housing companies are becoming more restrictive with property maintenance in the time period before a property renewal, where the maintenance strategy goes towards a more corrective nature. The results indicate that restrictive property maintenance does not necessarily have a negative impact on customer satisfaction, but instead there are other factors within the management that affect it. The results also show that there are four key factors that should be given priority within the property management, to maintain a good customer satisfaction prior to a housing renewal, without ineffectual maintenance-investments for the housing company. These factors are communication, service, insight and involvement. By focusing on these factors within the property management, value can be created for both the tenants and the housing company in the period before a property renewal.

Innehållsförteckning

Förord **III**

Sammanfattning **V**

Abstract **VII**

Innehållsförteckning **IX**
Figurförteckning *XI*
Tabellförteckning *XI*

1. Inledning **1**
1.1 Bakgrund *1*
1.2 Syfte & Mål *3*
1.3 Problemställning *3*
1.3.1 Forskningsfrågor 4
1.4 Avgränsningar *5*
1.5 Målgrupp *5*
1.6 Vad är en förnyelse? *6*
1.7 Uppsalahem – Ett allmännyttigt bostadsbolag *7*
1.8 Disposition *7*

2. Metod **9**
2.1 Vad är metod? *9*
2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod *12*
2.3 Triangulering *12*
2.4 Valda metoder *13*
2.4.1 Litteraturstudie 13
2.4.2 Datainsamling, Uppslahem AB 14
2.4.3 Intervjuer & Intervjuguide 15

3. Teori **17**
3.1 Värdebegreppet *17*
3.1.1 Vad är värde? 17
3.1.2 Värdeskapande i fastighetsbranschen 19
3.1.3 Värdedefinition för uppsatsens sammanhang 20
3.1.4 Summering 20
3.2 Miljonprogrammet och Renoveringsbehovet *21*
3.2.1 Miljonprogrammet 21
3.2.2 Underhålls- och Renoveringsbehovet 22
3.2.3 Summering 23
3.3 Underhåll, Underhållsplanering & Underhållsstrategier *24*
3.3.1 Underhåll 24
3.3.2 Underhållsplanering 25
3.3.3 Underhållsstrategier 27
3.3.4 Lägenhetsspecifikt underhåll 31
3.3.5 Summering 32
3.4 Förnyelsen av miljonprogrammet *34*
3.4.1 Summering 38

3.5 Hyressättning efter förnyelse *38*
3.5.1 Summering 40
3.6 Brukarperspektiv & Kundorientering *41*
3.6.1 Summering 43
3.7 Teorisummering *44*
3.7.1 Renoverings- & förnyelsebehovet 44
3.7.2 Förvaltningsmetodik & förnyelsens genomförande 45
3.7.3 Hyresgästens perspektiv & Kundnöjdhet 47

4. Resultat **49**
4.1 Datainsamling Uppsalahem *49*
4.1.1 Fastighetsområde 1 – 0106 Einar/ Sverre 50
4.1.2 Fastighetsområde 2 – 0333 Blåklinten 51
4.1.3 Fastighetsområde 3 – 0440 Moränen 53
4.1.4 Fastighetsområde 4 – 0441 Marmorn/Kalkstenen 55
4.1.5 Förvaltarnas kommentarer 56
4.1.6 Sammanfattning 58
4.2 Intervjuer - Hur arbetar bostadsbolagen? *59*
4.2.1 Hur ser förnyelsebehovet ut? 61
4.2.2 Vad har företagen för underhållsstrategi? 61
4.2.3 Hur anpassas förvaltning och underhåll? 63
4.2.4 Hur påverkas & upprätthålls kundnöjdhet? 67
4.2.5 Övriga kommentarer 75
4.2.6 Sammanfattning 76

5. Diskussion **81**
5.1 Renoverings- & förnyelsebehovet *81*
5.2 Förvaltningsmetodik & förnyelsens genomförande *82*
5.3 Hyresgästens perspektiv & Kundnöjdhet *86*
5.4 Metoddiskussion *92*

6. Slutsats **95**
6.1 Hur anpassar företagen förvaltning och underhållsinsatser inför förnyelsearbeten? *95*
6.2 Vilken typ av underhåll prioriteras och hur uppfattas det av hyresgästerna? *97*
6.3 Hur upprätthålls kundnöjdheten med lägre investeringsnivåer? *97*
6.4 När avbryts underhållet? *99*
6.5 Framtida studier *100*

Referenser **101**

Bilagor **107**
Bilaga 1 – Intervjuguide *107*

Figurförteckning

Figur 1. *Byggnadens standard i förhållande till tid. Underhållsinsatser och förnyelser kan bidra till att höja standarden från ursprunglig standard (Bejrum & Lundström, 1990).* 6
Figur 2. *Byggandet av flerbostadshus accelererade till en tydlig pik på 1960- till 70-talet, för att sedan avta hastigt i mitten på 70-talet (Boverket, 2014).* 22
Figur 3. *Illustration av en byggnadsdels kondition i förhållande till tid, vid succesiv förslitning och plötsligt haveri (Bejrum, 1999).* 30
Figur 4. *Parternas förhållande till varandra samt den lagstiftning som har inverkan på hyresförhandlingen (Staffas & Svensson, 2005).* 39
Figur 5. *Kunskapsflöden integrerat i en process av värdeskapande (Högberg & Högberg, 2000).* 42
Figur 6. *Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 1.* 51
Figur 7. *Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 2.* 53
Figur 8. *Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 3.* 54
Figur 9. *Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 4.* 56
Figur 10. *Förslag till investeringsflöden för fastighetsområden som står inför förnyelseprojekt.* 87
Figur 11. *4 centrala begrepp för att upprätthålla kundnöjdheten i perioden inför en fastighetsförnyelse.* 90
Figur 12. *Förenklad modell av lämplig förvaltningsmetodik inför en fastighetsförnyelse.* 91

Tabellförteckning

Tabell 1. *Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 1, under åren 2008-2015.* 50
Tabell 2. *Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 2, under åren 2008-2015.* 52
Tabell 3. *Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 3, under åren 2008-2015.* 53
Tabell 4. *Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 4, under åren 2008-2015.* 55
Tabell 5. *Översikt över dem intervjuade bostadsföretagen med respondentens befattning och övrig nyckeldata.* 60

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Under de första decennierna av efterkrigstiden såg man i Sverige ett stort behov för ett utökat bostadsbyggande. Bostadsköerna blev under dessa år allt längre till följd av ett växande välstånd, hastig urbanisering och högre krav på levnadsstandard. Bostadsbristen blev ett allt större problem för dåvarande regering som försökte utarbeta en bostadspolitik som en gång för alla skulle begrava problemet. Svaret blev det svenska miljonprogrammet, som skulle se till att en miljon nya bostäder uppfördes mellan 1965 till 1974 (Hall & Vidén, 2006). Kommunala bostadsbolag spelade en viktig roll denna i expansion och stod för stora delar av de nya bostadsområdena (Lind, Annadotter, Björk, Högberg & af Klintberg, 2014). Idag är emellertid bostadsbristen återigen uppe på höga nivåer i många större städer. Detta medför att utvecklingen och omsorgen av de gamla miljonprogramsområdena blir centrala uppgifter nu och för framtiden (Hall & Vidén, 2006).

Fastigheter byggda mellan 1960-1980-talet står idag inför ett stort renoveringsbehov. En stor mängd av dessa fastigheter är utdaterade och behöver omfattande tekniska uppgraderingar (Mezgebu, 2014). Situationen är sig lik i hela Europa, vilket gör att underhållet och förnyelsen av äldre fastigheter blir allt viktigare för bygg-och fastighetssektorn (Brandt & Wittchen, 1999). Fastighetsbolagen möts här av en utmaning där en stor del av dessa fastigheter kräver prestandahöjande åtgärder för att möta dagens krav. Det stora renoveringsbehovet bidrar också till att upprustningstakten måste tillta kraftigt. För att genomföra dessa renoveringsprojekt krävs därför ett företagsekonomiskt så väl som samhällsekonomiskt hållbart tillvägagångssätt (Mezgebu, 2014). Med den stora mängd ekonomiska medel som krävs för underhåll och renovering, är det av stort ekonomiskt intresse att säkerställa en långsiktig och helhetlig hantering av de arbeten som ska genomföras (Brandt & Wittchen, 1999).

En byggnad åldras och förslits under hela sin livslängd. Den oundvikliga processen av en byggnads sönderfall kan emellertid hållas under kontroll om byggnaden underhålls och förnyas på ett korrekt sätt (Flores-Colen & de Brito, 2006). För att upprätthålla ett

tillfredsställande underhåll är underhållsplanen ett viktigt styrningsdokument. Underhållsplanen är central för att bevara fastighetens funktion och värde, genom att planera underhållet och allokera medel för dess genomförande. Underhållsplanen är således även ett viktigt ekonomiskt styrningsdokument för att anpassa underhållet av en fastighet inför en kommande restaurering (Massioui, 2015). Att ha en god samordning mellan förvaltnings-, underhålls- och investeringsbeslut i förhållande till verksamhetsplaneringen är viktigt för såväl statliga som privata fastighetsbolag. Det existerar gott om skräckexempel där det satsats kraftigt på underhållsarbeten, för att bara ett fåtal år senare riva eller investera i omfattande förnyelse för samma fastighet. Underhållskostnaderna är i dessa fall närmast bortkastade, vilket kan undvikas med en bättre framförhållning. Denna typ av kortsiktiga beslutsprocesser är förödande när det kommer till ekonomisk hållbarhet (Bejrum, 1999). Att bedriva en effektiv fastighetsförvaltning bör vara målet för varje fastighetsbolag. Fastigheterna bör därför hanteras så att man med så liten resursåtgång som möjligt kan tillhandahålla utrymme med service på lång sikt. Hyresgästen ska samtidigt erhålla ett långsiktigt värde för den hyran som betalas (Bejrum & Lundström, 1991).

För en fastighet som är planerad att förnyas är det därför naturligt att trappa ner på underhållet inom ett visst tidsrum innan förnyelsen påbörjas. Detta för att undvika att investera i fastigheten när den likväl står inför en förnyelse. Nedprioriterat underhåll kan emellertid skapa missnöje från fastighetens brukare om dem inte längre uppfyller deras förväntningar (Azlan, 2009). Det finns starkt empiriskt stöd för påståendet att kundnöjdhet förhöjer kundlojaliteten och ger fastighetsbolaget ett bättre rykte. Detta har i sin tur en långsiktigt positiv inverkan på företagets lönsamhet. Trots detta är det ofta stor brist på kundorientering såväl inför som under förnyelsearbeten av fastigheter (Holm, 1998). Förvaltningen och framförallt underhållet i perioden inför en större renovering måste följaktligen ses ur både fastighetsägarperspektiv och kundperspektiv (Bejrum, 1999).

Fastighetsföretagen bör därför ha ett totalekonomiskt och helhetligt tillvägagångssätt där underhållsplanen och övrig förvaltning anpassas för kommande förnyelsearbeten. I de bästa av världar bör samtliga byggnadskomponenter vara avskrivna innan förnyelsen av en fastighet påbörjas, vilket sällan är fallet på grund av

byggnadskomponenternas olika livslängder. Dilemmat blir således hur underhållet inför ett förnyelsearbete kan minimeras, utan att det påverkar brukarnas tillfredsställelse. Företagen är därför i behov av en långsiktig förvaltningsmetodik som inför förnyelsearbeten minimerar investeringsnivåerna, men samtidigt upprätthåller kundnöjdheten och därigenom maximerar avkastningen (Zavadskas, Bejder & Kaklauskas, 1998).

1.2 Syfte & Mål

Syftet med denna masteruppsats är att kritiskt utvärdera vilken förvaltningsmetodik olika fastighetsbolag har när dem står inför förnyelse av fastigheter i deras fastighetsbestånd. Detta genom att göra en jämförelse mellan olika fastighetsbolag beträffande hur dem anpassar sin förvaltning inför kommande förnyelser.
Här intervjuas såväl privata som allmännyttiga bostadsbolag, för att se om man kan utskilja någon skillnad i deras ställningstaganden.

Forskningen avser även att innefatta en analys av data från kommande förnyelseprojekt tillhörande Uppsalahem AB. Detta för att se om det går att urskilja några trender beträffande underhållskostnad och kundnöjdhet inför ett antal förnyelseprojekt i deras fastighetsbestånd.

Målet är att uppsatsen ska leda fram till riktlinjer för förvaltningen hos Uppsalahem AB, avsedda att appliceras inför kommande förnyelsearbeten.

1.3 Problemställning

En av forskningsprocessens kärnpunkter är problemformuleringsfasen. Preciseringen av en problemställning har, medvetet eller omedvetet, en styrande påverkan på forskningsprocessens fortsättning. Den påverkar bland annat vad man söker efter och därigenom vilken litteratur man studerar, samt valet av respondenter för eventuella intervjuer. Slutligen påverkar problemformuleringsfasen också vilket upplägg man bör ha på sin forskning.

När problemställningen är formulerad på ett förståelig och tydligt sätt, blir nästa steg att definiera nyckelbegreppen i problemställningen. Med nyckelbegrepp menas här vilken betydelse man lägger i dem ord som används (Halvorsen, 1993).

Utifrån det stora renoveringsbehov som nu råder, har en problemställning utformats i samråd med Uppsalahem AB med syfte att upprätta riktlinjer som kan appliceras inför förnyelsearbeten. Problemställningen är formulerad som följer:

Är förvaltningsmetodiken inför förnyelsearbeten betydelsefull för långsiktigt värdeskapande?

Nyckelbegreppet för denna problemställning är således *värdeskapande*. Värdeskapande kan här härledas till såväl ekonomiskt värdeskapande för Sveriges bostadsbolag som värdeskapande i form av nöjda hyresgäster (kundnöjdhet). Då värdeskapande är ett relativt brett begrepp behöver dess betydelse i uppsatsens sammanhang definieras ytterligare. Under litteraturstudien beskrivs vad värde innebär och hur det definieras för denna uppsats (se Kapitel 3).

1.3.1 Forskningsfrågor

Målet är att problemställningen skall kunna besvaras genom att studera hur olika bostadsbolag förvaltar fastigheter som står inför förnyelse. Med hänsyn till detta har ett antal forskningsfrågor utarbetats för att ge stöd åt svaret på problemställningen.

Hur anpassar företagen förvaltning och underhållsinsatser inför förnyelsearbeten?
Detta blir en central fråga då den ger en bild av hur- och om företagen anpassar sin fastighetsförvaltning inför förnyelsearbeten. Här är tanken att få en översikt över hur bostadsföretagen tar sig an denna fråga samt vilka eventuella åtgärder som har en positiv inverkan på företagens värdeskapande.

Vilken typ av underhåll prioriteras och hur uppfattas det av hyresgästerna?
Här görs ett försök att urskilja huruvida vissa specifika underhållsåtgärder prioriteras inför en förnyelseåtgärd, och hur det uppfattas av hyresgästerna. Frågan är tänkt att ge en överblick över vart fastighetsbolagets och hyresgästernas prioriteter sammanfaller och vart dem går isär.

Hur upprätthålls kundnöjdheten med lägre investeringsnivåer?
Kundnöjdheten är ett centralt begrepp för ett kundorienterat fastighetsbolag. Denna forskningsfråga har stark anknytning till föregående fråga. Frågan är tänkt att svara på hur fastighetsbolagen upprätthåller kundnöjdheten i dem tillfällen när prioriteterna mellan fastighetsbolag och hyresgäst går isär.

När avbryts underhållet?
Här studeras underhållets prioritet åren före en tänkt fastighetsförnyelse. Tanken är att få en bild av när och om underhållet för olika byggnadsdelar stoppas eller trappas ned, samt när samtliga underhållsinsatser eventuellt stoppas.

1.4 Avgränsningar

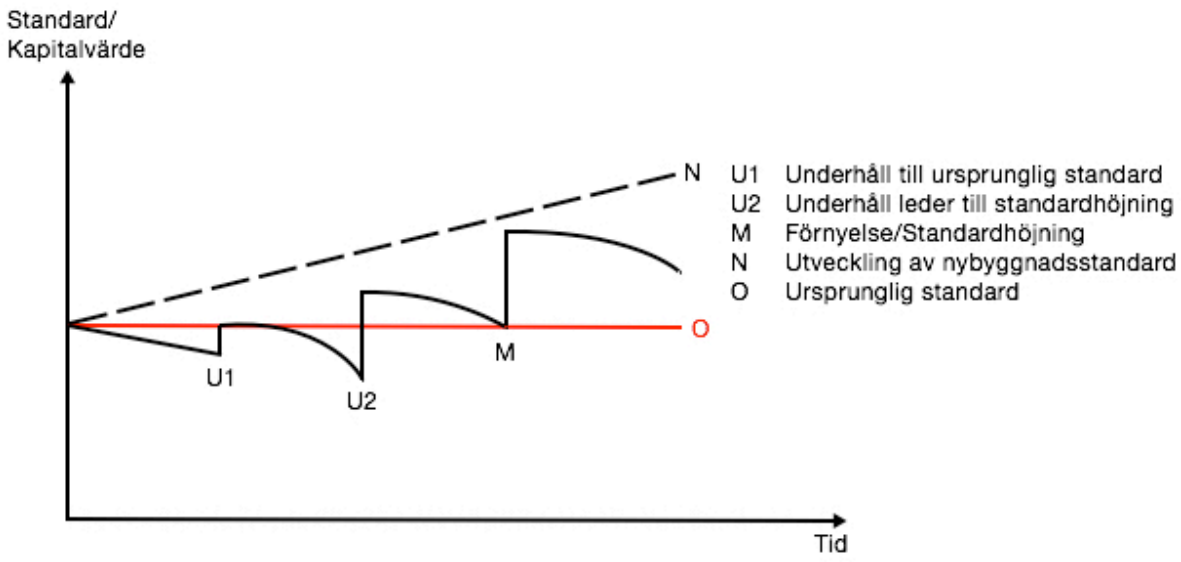
Studien avgränsas till bostadsbolag i mitt-Sverige. Här studeras såväl privata bostadsbolag som kommunala bolag av allmännyttig karaktär. Naturligt blir då att se på bostadsområden från miljonprogrammet eftersom det är här renoveringsbehovet är störst, även om äldre fastigheter av annan karaktär studeras. Uppsatsen berör endast bostadsfastigheter och inte kommersiella fastigheter.

1.5 Målgrupp

Detta arbete riktar sig främst till fastighetsbolag som äger och förvaltar äldre hyresbostäder med större renoveringsbehov. Avsikten är att arbetet skall ge en inblick i hur förvaltningsmetodiken inför förnyelsearbeten av fastigheter kan påverka fastighetsbolagens långsiktiga värdeskapande.

1.6 Vad är en förnyelse?

En byggnads förslitning gör att fastighetsbolagen tvingas investera i underhåll och förnyelse under hela dess livscykel. Ständig teknisk utveckling samt ändrade krav och önskemål från hyresgäster och brukare gör att företagen måste göra investeringar för att anpassa fastigheterna därefter. I figur 1 illustreras hur fastighetsbolagen kan höja standarden på sitt bestånd genom underhålls- och förnyelseinsatser (Bejrum & Lundström, 1990).



Figur 1. Byggnadens standard i förhållande till tid. Underhållsinsatser och förnyelser kan bidra till att höja standarden från ursprunglig standard (Bejrum & Lundström, 1990).

En förnyelse behöver emellertid inte endast omfatta åtgärder som innebär en standardhöjning för fastigheten. När man pratar om förnyelse delas begreppet ofta upp i vad som kallas *fysisk förnyelse* och *social förnyelse*. Den fysiska förnyelsen innefattar genomförandet av dem tekniska åtgärderna medan den sociala förnyelsen fokuserar på människorna och den sociala situationen i fastighetsområdet (Rutström, 2008).
För denna uppsats ligger emellertid primärt fokus på det som kan kallas fysisk förnyelse, ergo dem tekniska renoveringsåtgärder som leder till en standardhöjning.

1.7 Uppsalahem – Ett allmännyttigt bostadsbolag

Uppsalahem AB är med närmare 15.000 bostäder, Uppsalas största bostadsbolag. Fastighetsbolaget är stadens största byggherre och har sedan 1946 uppfört fler än 20.000 bostäder. Bolaget med sina cirka 250 anställda, ägs av Uppsala Kommun och omsatte 2014 över 1, 1 miljarder SEK (Uppsalahem, 2014).

Uppsalahem är en typ av bostadsbolag man i Sverige kallar allmännyttigt, vilket innebär att de har ett socialt ansvar för regionens bostadsförsörjning. Denna typ av kommunala bostadsbolag har en central betydelse för kommunens bostadsförsörjning och är därmed en viktig samhällstillgång. Uppgifterna för de kommunala bostadsbolagen är att i ett allmännyttigt syfte främja bostadsförsörjningen genom att tillhandahålla och förvalta hyresfastigheter, där hyresgästerna också har möjlighet till inflytande. Ansvaret ligger här även i att tillgodose olika bostadsbehov som till exempel personer med en svag ställning på bostadsmarknaden eller personer med speciella behov (Andersson & Persson, 2012).

1.8 Disposition

Denna masteruppsats är strukturerad utefter 6 Kapitel med tillhörande underrubriker. Nedan följer en presentation av kapitlen tillsammans med en kort beskrivning av deras innehåll.

1 – Inledning

Introduktion till masteruppsatsens tema som beskriver bakgrund, syfte, mål, problemställning samt avgränsningar för forskningens genomförande. Här beskrivs även vad en fastighetsförnyelse är och hur detta begrepp kan tolkas.

2 – Metod

Under detta kapitel beskrivs arbetets forskningsmetod. Kapitlet inleds med en teoretisk bakgrund kring vad forskningsmetod är samt hur den bör väljas. Avslutningsvis beskrivs den litteraturstudie som genomförts samt den kvantitativa och kvalitativa forskningsmetod som valdes.

3 – Teori

Här presenteras en orientering av den teori som hade störst relevans för studien, inom uppsatsens omfattning. Teorin är kategoriserad utefter underrubriker som avslutas med en summering. Kapitlet avslutas även med en övergripande summering, strukturerad utefter tre underrubriker som sedan återkommer under kapitel 5, diskussion.

4 – Resultat

I detta kapitel beskrivs resultaten av den kvantitativa och kvalitativa forskning som genomfördes under arbetets gång. Kapitlet är strukturerat utefter underrubriker med avslutande sammanfattningar.

5 – Diskussion

Under detta kapitel diskuteras och analyseras resultaten från litteraturstudien i relation till resultaten från den utförda forskningen. Kapitlet är strukturerat utefter samma underrubriker som teorisummeringen i kapitel 3. Slutligen analyseras även valet av forskningsmetod.

6 – Slutsats

Avslutningsvis presenteras en slutsats utifrån den problemställning och forskningsfrågor som beskrivs i kapitel 1, Introduktion. Kapitlet är strukturerat utefter underrubriker som speglar forskningsfrågorna samt en avslutande del om framtida forskning.

2. Metod

I detta avsnitt introduceras begreppet forskningsmetod. Först redogörs begreppets betydelse i ett bredare sammanhang, för att sedan se närmare på två olika forskningsmetoder för att samla in data, kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod. Därefter redovisas vald metod för detta arbete mer ingående, med fokus på litteraturstudie, datainsamling och utförda intervjuer.

2.1 Vad är metod?

När man talar om forskningsmetod talar man om att strukturerat skaffa sig kunskap om forskningsområdets empiri, vilket är vetenskapliga studier av verkligheten. Forskningsmetod kan betraktas som läran om de forskningsverktyg som finns till förfogande för att förstå verkligheten (Jacobsen, 2005). Den valda forskningsmetoden är en essentiell del i akademiskt skrivande och bör beskrivas av ett flertal anledningar. Det visar medvetenhet kring olika metodval och fungerar därav också som kvalitetssäkring av arbetet. Läsaren får här även en förståelse för vilka forskningsmetoder som ligger till grund för arbetets konklusioner. Att förtydliga forskningsmetoden ger också en chans för andra att vidareföra den forskning som är utförd och därigenom bidra till vetenskaplig bildning (Olsson, 2014).

Den valda metoden skall understödja att på ett systematiskt sätt ställa kritiska frågor knutna till de val som företas samt dess konsekvenser. Som nämnt ovan skal metoden hjälpa att samla in empiri inom forskningsområdet. Men oavsett vilken empiri det rör sig om, menar (Jacobsen, 2005) att den bör tillfredsställa två centrala krav. För det första måste empirin vara *relevant och giltig* (valid). För det andra måste den vara *trovärdig och pålitlig* (reliabel).

Validitet

När vi talar om *relevans och giltighet* (validitet), talar vi om vikten av att vi mäter det vi faktiskt avsåg att mäta, samt att det vi mätt uppfattas som relevant. Generellt kan relevans och giltighet delas upp i flera delar. Här talar man om *extern giltighet*, *intern giltighet* och *begreppsgiltighet. Begreppsgiltighet och relevans* innefattar den kritiska frågan om vi mäter det vi faktiskt tror att vi mäter. När vi skall utreda ett teoretiskt

fenomen är det till exempel väldigt viktigt att dem frågor vi ställer till våra respondenter faktiskt behandlar det vi vill ha svar på. *Intern giltighet* uppnås där det finns täckning i undersökningens empiriska data till en sådan grad att det kan dras konklusioner från den. Den *externa giltigheten* säger istället något om hur generaliserbar empirin är för användning i andra sammanhang. Detta fenomen kan man även kalla överförbarhet, alltså förmågan att kunna generaliseras till mer än ett område. Det som studeras måste således vara representativt för det sammanhang vi önskar att överföra det till (Jacobsen, 2005).

Reliabilitet

När vi talar om *trovärdighet och pålitlighet* (reliabilitet), talar vi istället om att undersökningen måste vara genomförd på ett trovärdigt sätt, ergo att den går att lita på. Den får alltså inte vara befäst med uppenbara mätfel som ger felaktiga resultat åt hela undersökningen. En bra tumregel kan vara huruvida man uppnått samma resultat om man genomfört undersökningen två gånger (Jacobsen, 2005).

Datainsamling

När data om verkligheten ska samlas in, finns ett flertal olika metoder till förfogande. Det råder emellertid stark oenighet beträffande vilka metoder som passar sig bäst för att studera verkligheten. Enligt Jacobsen (2005) står man inför fyra problem när man ska välja metod för undersökningen. Dessa beskrivs nedan.

Det <u>första</u> problemet behandlar vilken strategi som är mest fördelaktig när man skall finna svar på verkligheten. Här talar man vanligtvis om två olika strategier. Att först studera teori för att sedan utföra empiriska mätningar benämns som en *deduktiv* strategi. Här skaffar man sig först förväntningar och uppfattningar om hur verkligheten ser ut, för att sedan sampla in empirisk data för att se om dem stämmer överens med vad vi tidigare studerat. Kritikerna mot denna metod framför att man här letar efter den information man anser är relevant utifrån tidigare hypoteser (Patel & Davidson, 2003). Genom detta menar dem att forskaren ger stöd åt dem förväntningar och uppfattningar han startade undersökningen med. Att först genomföra empiriska mätningar för att sedan studera befintlig teori benämns istället som *induktiv* strategi, vilket med andra ord är motsatsen till en deduktiv strategi. Istället för att gå in i dem empiriska

mätningarna med förväntningar från studerad teori, går man in med ett ”öppet sinne” (Jacobsen, 2005). Genom att arbeta utan förankring i tidigare vedertagen teori anses forskaren på ett förutsättningslöst sätt, ha möjlighet att inhämta information som objektivt speglar verkligheten (Patel & Davidson, 2003).

Det andra problemet framställer istället hur sociala fenomen bör uppfattas. Här finns vanligen två olika uppfattningar. Det finns dem som menar att individen själv är den enda analysenhet som kan anses vara förnuftig. Genom att studera den enskilde individens motiv och beteende kan vi således förstå dessa fenomen. Detta benämns som ett *individualistiskt* tillvägagångssätt. Här finns emellertid också dem som menar att vår förmåga att förstå sociala fenomen reduceras av sådan individualism (Jacobsen, 2005). Ett *holistiskt* tillvägagångssätt belyser istället att fenomen måste uppfattas som ett samspel mellan individer och deras unika sammanhang. Holismen kan beskrivas som att helheten betraktas som mera än summan av delarna (Patel & Davidson, 2003).

Det tredje problemet behandlar *närhet* och *distans*. Distans handlar här om forskarens förmåga att genomföra forskningen med ett avstånd till forskningsobjektet, för att i största möjliga mån reducera sin påverkan på forskningsobjektet och dess respondenter. Risk för påverkan från forskaren reduceras med andra ord i de tillfällen distans kan upprätthållas till den verklighet som studeras. Det hävdas emellertid att det är omöjligt att helt eliminera forskarens relation till gällande forskningsobjekt. Forskaren kommer alltid att ha någon typ av påverkansförmåga i form av till exempel utformning av problemställning eller metodval (Jacobsen, 2005). Positioner som ”insider” och ”outsider” är ett gott exempel på närhet och distans (Andersson, Persson, Liedholm, Davies & Esseveld, 1999).

Det fjärde och sista problemet beträffar valet av *kvantitativ* eller *kvalitativ* metod. Enkelt beskrivet handlar detta om huruvida informationen som skall samlas in ska bestå av *tal* eller *ord* (Jacobsen, 2005). Man kan också säga att kvantitativ forskning tar för sig frågorna om *varför*, medan kvalitativ forskning tar för sig frågorna om *hur* (Biggam, 2008). Kvalitativ och kvantitativ metod behandlas närmare nedan.

2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Att ta utgångspunkt i tal och sådant som är kvantifierbart är betraktat som *kvantitativ* metod. Generellt sett baseras kvantitativ forskning på uppgifter från ett flertal objekt. En kvantitativ studie utförs ofta med hög precision och graden av kontrollerbarhet är hög (Olsson, 2014). Kvantitativ forskning är väl ägnad åt att beskriva omfånget eller frekvensen av ett fenomen (Jacobsen, 2005).

Att i stället ta utgångspunkt i text och muntlighet är betraktat som en *kvalitativ* metod. Här eftersträvar man att finna många och varierade upplysningar om sitt studieobjekt. Stark fokus ligger här på studiens relevans. Att uppnå en *helhetsförståelse* för det valda studieobjektet är den kvalitativa metodens huvudfokus. Kontrollerbarheten för kvalitativ forskning är emellertid relativt låg (Olsson, 2014). Datainsamlingen för kvalitativ forskning sker vanligen genom dokumentanalys, observation, intervju och gruppintervju (Jacobsen, 2005).

2.3 Triangulering

Det är vanligt förekommande att använda sig av kvantitativ och kvalitativ metod i kombination. Med hjälp av den kvalitativa metoden kan man till exempel få en djupare förståelse för det datamaterial som samplats in med hjälp av den kvantitativa metoden. Den kvantitativa metoden kan i sin tur styrka en studie utförd med en kvalitativ metod (Olsson, 2014). I många fall kan svagheterna som är kopplade till kvantitativ data även vägas upp av de starka sidorna hos kvalitativ data. Triangulering innebär att man kombinerar kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder för att belysa problemställningen från olika infallsvinklar (Halvorsen, 1993). Med detta tillvägagångssätt kan man därmed uppnå ett objektivt och tillförlitligt resultat (Biggam, 2008).

2.4 Valda metoder

I detta avsnitt presenteras den metod som valts för denna masteruppsats. För arbetets genomförande valdes ett triangulerat angreppssätt med såväl kvantitativ som kvalitativ metod. Arbetet är genomfört med en deduktiv strategi vilket innebär att teori studerades genom en litteraturstudie, innan arbetets forskning blev genomförd.

Den kvantitativa forskningen innefattades av insamling av data från Uppsalahem AB. Dem tillhandahöll för detta arbete, data för underhållskostnader (Kr/m^2) och kundnöjdhet (NKI) för att få en bild av hur dessa parametrar förändras i perioden inför förnyelse. Detta för att se vilken påverkan ett restriktivare underhåll har på företagets kundnöjdhet i perioden inför en fastighetsförnyelse.

Arbetets kvalitativa forskning utfördes genom intervjuer med 8 bostadsbolag i Mellansverige för att få en bild av företagens förvaltningsmetodik i perioden inför förnyelser. Här studerades även hur företagen upplever att kundnöjdheten påverkas i dessa perioder samt hur den kan upprätthållas.

Valet av forskningsmetod analyseras under Kapitel 5, diskussion.

2.4.1 Litteraturstudie

Som ett första led i forskningen utfördes en litteraturstudie innanför det tänkta temat. Litteraturstudien skall ge en bild av annan närliggande forskning som är utförd och inordna problemställningen i ett bredare sammanhang. Detta förhindrar även att man går in på forskningsområden som redan är väl belysta (Murray & Hughes, 2008).

För litteraturstudiens genomförande är det viktigt med en systematisk plan för att få god översikt över litteraturen och samtidigt säkra att litteraturen uppnår den kvalitet den bör. För att lyckas med detta är valet av sökord, sökmotor, databaser, samt utvärderingen av författare, journaler och böcker väldigt central. Målsättningen med utvärderingen bör vara att finna litteratur med god anknytning till problemställningen och de eventuella underordnade forskningsfrågorna i uppsatsen. Kvaliteten på den

litteratur och de vetenskapliga artiklar som hämtas in bör utvärderas utifrån lämplighet, noggrannhet, objektivitet och trovärdighet (Alvehus, 2013).

För denna masteruppsats har litteraturen kategoriserats utefter olika teoriområden. Dessa teoriområden studerades närmare utifrån vad som ansågs som relevant i förhållande till problemställningen och dess forskningsfrågor.

Bortsett från tryckt litteratur studerades även en stor del vetenskapliga artiklar. För att finna litteraturen gjordes sökningar på portaler som *Google Scholar* och *Diva* som båda är sökmotorer för vetenskaplig litteratur. Enligt Olsson (2014) bör man alltid börja med en lista över de sökord som skall användas under sökningen. Det är viktigt att dessa ord inte bara är tagna ur problemställningen utan att dem kommer från ett bredare sammanhang. Viktigt är också att använda synonymer för att få ett brett resultat av sökningarna.

Sökord och fraser som användes under litteraturstudien var: *Underhållsplanering, förnyelse av bostäder, fastighetsförnyelse, fastighetsinvestering, investering i förnyelse, förvaltning inför förnyelse* etc. Ordens inbördes ordning varierades här för att se om detta hade inverkan på sökresultaten. Märk även att ordet *förnyelse* i vissa sökningar kan ha bytts ut mot synonymer så som *renovering, restaurering* & *ombyggnation*. Detta för att skapa en större bredd i sökningarna. Motsvarande begrepp på engelska användes även i stor utsträckning.

2.4.2 Datainsamling, Uppslahem AB

Uppsalahem AB har ett antal fastighetsområden som står inför omfattande förnyelsearbeten de kommande åren. I perioder inför förnyelsearbeten är det vanligt att investeringsnivåerna vad gäller fastighetsunderhåll minskas, vilket kan få en negativ effekt på kundnöjdheten. Uppsalahem tillhandahöll för detta arbete, data för underhållskostnader (Kr/m^2) och kundnöjdhet (NKI) för att få en bild av hur dessa parametrar förändras i perioden inför förnyelse. Utifrån dessa data skapades grafer för att se om det gick att urskilja någon trend i underhållskostnad och NKI inför de olika områdenas förnyelse. Den data Uppsalahem AB tillhandahöll extraherades direkt ur deras fastighetssystem.

Intervjuer utfördes även med förvaltarna för samtliga aktuella fastighetsområden, för att få en utförligare beskrivning av den data som tillhandahölls samt hur områdena har förvaltats inför förnyelserna.

2.4.3 Intervjuer & Intervjuguide

En kvalitativ intervju är en metod för att samla primärdata för det tänkta forskningsområdet. Vanligen talar man om två typer av intervjuer, dem som utförs individuellt med en respondent och dem som utförs i grupp. Intervjuns struktur kan variera med avseende på hur styrd den är i förhållande till respondenten. En intervju kan styras genom intervjufrågornas uppbyggnad och innehåll samt de eventuella svarsalternativ som ges. Det är här fördelaktigt att sträva efter en intervju med medelhög struktur. Detta kan uppnås med en intervjuguide innehållande öppna frågeställningar. En öppen frågeställning ger respondenten möjlighet till ett bredare svar vilket kan leda till oväntade synpunkter utanför frågeställningen. Detta är information som kunnat utebli om intervjun var för strukturerad med en för stor andel stängda frågeställningar (Jacobsen, 2005).

Det är ofta svårt att veta hur många intervjuer som behöver genomföras för att inhämta den information som krävs. Vissa forskare hävdar att intervjuer bör genomföras fram tills att man inte längre får någon ny information. Här kan man tala om ett *gränsvärde* där det inte längre finns någon grund för att intervjua flera respondenter. I kvalitativ forskning får alla respondenter inte samma status. Vissa respondenter får en centralare roll än andra, vilka kan följas upp med flera intervjuer om så krävs. Upptäcker man under arbetets gång att man inte får den information från respondenten som man behöver, kan detta ofta kompenseras med en annan respondent. Detta är dock svårt att veta i förväg (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

För att få en ram för hur intervjun skall genomföras är det fördelaktigt att utforma en intervjuguide. Den bör främst innehålla frågor kring de områden som är centrala för problemställningen. Enligt Johannessen et al. (2011) kan en intervjuguide och dess frågor delas in i sju delar. Intervjuguiden bör inledas med en *introduktion* där forskaren presenterar sig själv och det projekt han bedriver. Här bör även nämnas vad

respondentens svar skall användas till och hur länge intervjun kommer att pågå. Intervjun kan sedan gå in i en fas med *faktafrågor*, där det handlar om att bygga upp en relation med respondenten genom att fråga om till exempel familj, jobb och fritidsintressen. Härifrån går man sedan över till *introduktionsfrågor*. Uppmärksamheten riktas här mot forskningstemat som beskrivs ytterligare tillsammans med inledande frågor till respondenten. Intervjun övergår sedan till *övergångsfrågor*, där generella betraktningar övergår till respondentens personliga erfarenheter. Huvuddelen av intervjun nås först när man kommer till *nyckelfrågorna* som är kärnan i intervjuguiden. Mer än hälften av den avsatta intervjutiden ägnas vanligen åt dessa frågor. Denna del innehåller mer direkta frågor beträffande det forskaren vill ha svar på. När intervjun börjar nå sitt slut och forskaren fått en god relation till respondenten kan intervjun gå in på mer *Komplicerade och känsliga frågor*. Men även om forskaren har uppnått en god relation till respondenten bör dessa frågor ställas med försiktighet. När intervjun är färdig bör den rundas av i ett bra *avslut*. Här bör tid avsättas till avslutande kommentarer och uppklarande av eventuella oklarheter. I en väl genomförd intervju går forskaren därifrån med de data han har behov för och en fortsatt god relation till respondenten (Johannessen et al., 2011).

Under arbetets gång intervjuades nyckelpersoner på 8 bostadsbolag i Sverige för att få deras syn på förvaltningsmetodiken inför en fastighetsförnyelse. Intervjuerna utfördes med en intervjuguide av semi-strukturerad karaktär med en sammansättning av öppna och stängda frågeställningar. Detta medför att respondenten inte begränsas till ett visst antal svar (Biggam, 2008). Intervjuguiden utformades likadant för samtliga respondenter för att svaren sedan skulle kunna jämföras och analyseras. Intervjuguiden återfinns i Bilaga 1.

3. Teori

För att ställa problemställningen i perspektiv till tidigare forskning genomfördes en litteraturstudie för det aktuella forskningsområdet, uppdelat i ett antal teoridelar. Nedan följer en orientering av den teori som har störst relevans för studien, inom uppsatsens omfattning.

3.1 Värdebegreppet

Eftersom värdebegreppet är en central del i problemställningen ges här en kort framställning av hur det kan tolkas. Här redovisas olika tolkningar av värdebegreppet genom en mer generell betraktning, hur det används inom fastighetssektorn samt vilken betydelse som läggs i ordet för denna uppsats.

3.1.1 Vad är värde?

Bowman & Ambrosini (2000) menar att resurser kan bidra till värde i dem tillfällen dem uppfyller kundbehov. Att definiera värdet av en resurs är svårt och det omnämns därför i relativt vida termer. De forskare som försökt att definiera begreppet ”värde”, argumenterar för att resursernas värde måste sättas i relation till den specifika miljön i marknaden. Barney (1986) menar att en resurs kan definieras som värdefull om den uppfyller kundens behov eller möjliggör för ett företag att uppfylla behov till en lägre kostnad än konkurrenter.

Kunden spenderar pengar på det som dem förväntar sig ska ge dem mest tillfredsställelse. En potentiell köpare av en vara eller tjänst måste därför bedöma hur dess egenskaper kommer att tillgodose upplevda behov. Kundens uppfattning om värdet av en produkt eller tjänst baseras på deras förtroende för den, deras behov, unika erfarenheter, önskningar och förväntningar. Kunden bedömer med andra ord helhetsvärdet av en produkt eller tjänst på uppfattningen om vad man ger och vad man tar emot (Bowman & Ambrosini, 2000).

Bowman & Ambrosini (2000) menar att man kan dela upp värdebegreppet i två grupper, *bruksvärde* (use value) och *bytesvärde* (exchange value). *Bruksvärdet* refererar till de specifika kvaliteter som kunden upplever hos produkten, i relation till kundens behov. Exempel på bruksvärde kan vara smaken och texturen på ett äpple eller en bils utseende och acceleration. Bedömningen av bruksvärde är med andra ord subjektiv, den kan hänföras till varje individuell kund. Bruksvärdet relateras till hur något upplevs av kunden. *Bytesvärdet* refererar istället till priset på en produkt eller tjänst. Detta värde uppstår när utbytet av varan eller tjänsten äger rum. Det är beloppet som kunden betalar för det upplevda bruksvärdet.

Porter & Kramer (2006) hävdar att värdeskapande uppnås genom att förbättra företagets konkurrensfördel med hjälp av en ”Outside-in linkage”, som skapar bättre produktivitet och uppfyllelse av företagets strategi. En *”outside-in”- strategi* behandlar bruksvärde för kunden både i start-och slutfasen. Företag som adopterar denna strategi fokuserar på att skapa och upprätthålla sina kundrelationer genom att tillhandahålla högt bruksvärde för kunden. Detta uppnår dem genom att sätta sig själva i kundens position, för att så analysera den produkt eller tjänst dem levererar utifrån kundens perspektiv.

En *”Inside Out”-strategi* fokuserar istället på förtegets egen kapacitet och styrka.
Med denna strategi tilldelas kunden resurser från företaget, med målsättningen att producera dem så effektivt som möjligt. Här handlar det med andra ord om att skapa så stort värde som möjligt för ägarna. Nackdelen med denna strategi är att den begränsar organisatorisk utveckling och synliggör bristfällig anpassningsförmåga till förändringar i marknaden. Jämför man dessa två strategier med varandra framhävs konflikten mellan kunden och ägarna som viktigaste intressent. Det finns emellertid stöd för det faktum att tillfredsställda kunder leder till långsiktig vinst och därmed säkras även utdelning till ägarna. Detta kräver dock ett skifte av fokus, bort från det att endast se ägarna som viktigaste intressent. Ett ensidigt fokus på ägarna kan leda till kortsiktighet och ett förhållningssätt till företagande av ”Inside out” karaktär. Nyckeln är enligt Porter & Kramer (2006), att se kunden som en källa för värdeskapande och att marknaden belönar det företag med bäst värdeframställning. Detta är en omgruppering av värden som placerar avkastning åt ägarna som ett resultat av kundnöjdhet. Primärt fokus bör

alltid vara värde åt kunden. En ”outside-in”-strategi fokuserar på kundvärde och baseras på tron att konkurrensförmågan i en marknad beror på insyn i marknaden samt att hela organisationen prioriterar kundnöjdhet (Porter & Kramer, 2006).

3.1.2 Värdeskapande i fastighetsbranschen

För att anknyta till ovan nämnda begrepp, *bruksvärde* och *bytesvärde* menar Bowman & Ambrosini (2000) att processen som leder till färdigställandet av en byggnad är resultatet av processer i organisationen som skapar bruksvärde och realiserar bytesvärde. Vad gäller drift av en byggnad skapar och realiserar fastighetsägaren och brukaren bruksvärde i själva byggnaden. Till vilken grad byggnaden tillfredsställer brukarnas behov har en stark koppling till det bruksvärde som skapas. Byggnaden som sådan har fortfarande ett bytesvärde beroende på sin kvalitet och förmåga at tillfredsställa framtida behov. Bytesvärdet beror av huruvida byggnaden är flexibel, elastisk, generaliserbar och hur den anpassar sig till ny lagstiftning (Arge & Hjelmbrekke, 2012).

Struktureringen av fastighetsbolagets organisation innebär ofta beslutsfattande beträffande hur företagets värdeskapande aktiviteter ska utnyttjas för att tillfredsställa kunden. Fastighetsförvaltningens värdeskapande aktiviteter kan kategoriseras som *långsiktiga*- och *kontinuerliga* aktiviteter. Fastighetsförsäljning och förvärv, beslut om investering, förlängning av fastighetens livslängd och optimering av investerade medel är exempel på *långsiktiga aktiviteter*. Underhåll, felavhjälpning, kundrelationer & uthyrning är istället exempel på *kontinuerliga aktiviteter*. Normalt sett är det bolagets fastighetschefer som ansvarar för de långsiktiga aktiviteterna och förvaltarna som ansvarar för de kontinuerliga aktiviteterna. Förnyelsen av en fastighet och förvaltningen inför förnyelsen innebär således värdeskapande av både kontinuerlig och långsiktig karaktär (Institutet för värdering av fastigheter & SFF, 2015).

3.1.3 Värdedefinition för uppsatsens sammanhang

Det värdebegrepp som används i problemställningen definieras i denna uppsats som en optimal balans mellan det Bowman & Ambrosini (2000) kallar *Bruksvärde* & *Bytesvärde*. Enligt ovan är alltså bruksvärdet kundens subjektiva bedömning av hur en produkt eller tjänst uppfyller ett individuellt behov. Eller i det här fallet, hur hyresgästen upplever att boendet uppfyller vardagliga behov och främjar en god livskvalitet. Bytesvärdet blir istället Priset på en produkt eller tjänst, eller snarare den hyra som hyresgästen betalar för det upplevda bruksvärdet. Värdebegreppet i uppsatsens problemställning kan med andra ord härledas till värdeskapande för såväl hyresgästerna som bostadsbolagen, i sin mest gynnsamma balans.

3.1.4 Summering

Vad värde är och hur det definieras kan ibland tolkas olika. Då värdebegreppet har en central del för uppsatsen problemställning är det därför väsentligt at definiera det ytterligare för detta sammanhang. Värde är något som erhålls från resurser av olika slag. Dessa resurser bidrar till värde i dem tillfällen där dem uppfyller behov åt företagens kunder. Att tydligt definiera värdet av en resurs är däremot svårt, vilket gör att det ofta omnämns i relativt vida termer. Värdebegreppet kan delas upp i två grupper, *bruksvärde* och *bytesvärde*. Bruksvärdet är de kvaliteter som kunden upplever hos en produkt eller tjänst, relaterat till kundens behov. Bruksvärdet kan exempelvis vara smaken eller texturen på ett livsmedel eller en bils acceleration och utseende. Bruksvärdet utgår med andra ord från kundens upplevelser och är således subjektivt. Samma vara eller tjänst kan skapa olika bruksvärden hos varje individuell kund. Bytesvärdet är istället det värde företaget upplever vid utbytestillfället av en produkt eller tjänst. Det kan hänföras till det belopp kunden betalar. Kan företaget till exempel framställa en produkt billigare till samma kvalitet och egenskaper, uppnår dem med andra ord ett högre bytesvärde. Nyckeln är att se kunden som en källa för värdeskapande och att marknaden belönar det företag med bäst värdeframställning. Detta är en omgruppering av värden som placerar avkastning åt ägarna som ett resultat av kundnöjdhet. Primärt fokus bör alltid vara värde åt kunden.

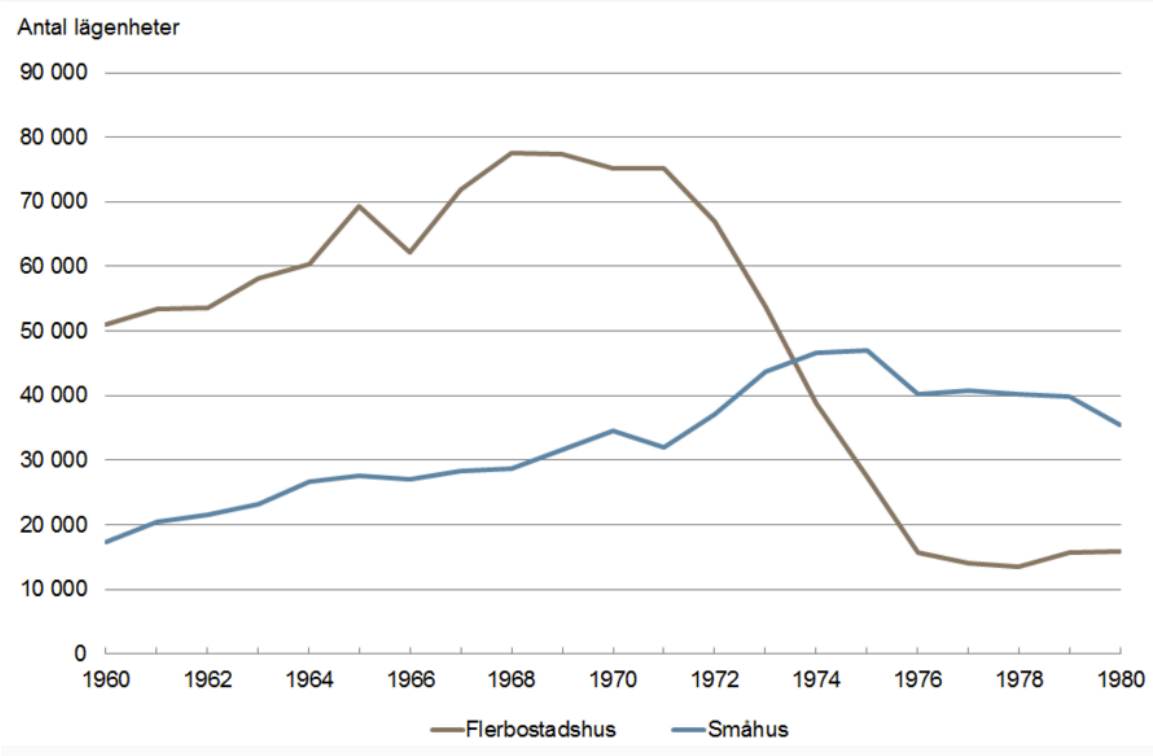
Inom fastighetssektorn kan värdeskapande aktiviteter delas upp i *långsiktiga*- och *kontinuerliga* aktiviteter, som sker på strategisk respektive operativ nivå. De långsiktiga aktiviteterna beslutas och planeras på chefsnivå och beträffar sådant som framtida större investeringar och förnyelser. De kontinuerliga aktiviteterna ligger istället på förvaltarnivå med aktiviteter som fastighetsunderhåll, dagliga kundrelationer etc.

Det värdebegrepp som används i problemställningen definieras för denna uppsats som en optimal balans mellan *Bruksvärde* & *Bytesvärde*. Värdebegreppet i uppsatsens problemställning kan med andra ord återföras till värdeskapande för såväl hyresgästerna som bostadsbolagen, i en så gynnsam balans som möjligt.

3.2 Miljonprogrammet och Renoveringsbehovet

3.2.1 Miljonprogrammet

Bostadsköerna blev allt större i Sverige under de första decennierna av efterkrigstiden. Hastig urbanisering, växande välstånd och högre krav på levnadsstandard skapade stora behov för ett expanderat bostadsbyggande. Bostadsbristen blev ett eskalerande problem för dåvarande regering som fattade beslut om att 1 miljon nya bostäder skulle byggas under en tioårsperiod med start 1965 (se figur 2). Miljonprogrammet, eller *"rekordåren"*, eliminerade fort bostadsbristen och skapade på grund av sin mycket hastiga expansion snart ett bostadsöverskott. Under denna tid var industriell tillverkning uppmuntrat av politikerna och standardiserad storskalighet blev ett signum. Kvaliteten kom här i skuggan av kvantiteten. Många nya, billiga och obeprövade material användes i uppförandet av husen för att minska kostnaderna och förmedla innovationskraft. Idag upplever många svenska städer återigen betydande brist på bostäder, vilket gör att utvecklingen och omhändertagandet av dessa områden står centralt (Hall & Vidén, 2006).



Figur 2. Byggandet av flerbostadshus accelererade till en tydlig pik på 1960- till 70-talet, för att sedan avta hastigt i mitten på 70-talet (Boverket, 2014).

3.2.2 Underhålls- och Renoveringsbehovet

I dag är renoveringsbehovet för bostadsfastigheterna från miljonprogrammet mycket stort. Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag, SABO, är en intresse- och branschorganisation för allmännyttiga bostadsföretag. Dem konstaterar i rapporten *Hem för miljoner – Förutsättningar för upprustning av rekordårens bostäder* (2009), att det finns ett stort renoveringsbehov av Sveriges fastighetsbestånd från 60- till 70-taket. Att renoveringsbehovet är stort blir extra tydligt när man betraktar att miljonprogrammets bebyggelse utgör närmare en fjärdedel av Sveriges idag totala bostadsmarknad (Boverket, 2003). Det stora upprustningsbehovet kan enligt SABO (2009) härledas till ett flertal faktorer; Tekniska brister, Skärpta samhällskrav, energianvändning, sociala faktorer samt nya behov och därmed efterfrågan.

Brandt & Wittchen (1999) menar att den stora efterfrågan på underhåll och restaurering vi nu ser i Europa beror på att stora delar av dagens fastighetsbestånd uppfördes under den första halvan av 1900-talet. Dessa byggnader kräver nu omfattande åtgärder för att förlänga deras livslängd och höja deras prestanda upp till

dagens nivåer. Vidare nämner Brandt & Wittchen (1999) även den häftiga ökningen av nybyggnationer i Europa under 60-och 70-talet, även inkluderat det svenska miljonprogrammet. Dessa byggnader är ofta av bristande kvalitet och det faktum att dem uppfördes innan oljekrisen innebär också att dem ofta är otillräckligt isolerade med utdaterade uppvärmningssystem.

I en studie utförd av Lind (2014) nämns två huvudmotiv till dessa större upprustningar. För det första ger det fastighetsbolagen möjlighet att höja hyrorna, i dem fall upprustningarna innebär standardhöjande åtgärder. För det andra finns även möjligheter att minska driftskostnaderna för dem fastigheter där man investerar i nya tekniska system och energieffektivisering.

Bostadsföretagens möjlighet att hantera det skriande renoveringsbehovet beror på fastigheternas kvalitet, sammansättning och företagets totala ekonomi. Hyreshöjningar blir här en förutsättning för att möta de allt större kapital- och engångskostnaderna som renoveringarna genererar. Hänsyn måste emellertid tas till att detta kan leda till att orter med svag fastighetsmarknad kan drabbas av ökade vakanser. Upprustningarna bör följaktligen ske till nivåer som är finansiellt genomförbara för fastighetsföretagen och hyreshöjningar som är hanterbara för hyresgästerna (SABO, 2009).

Förutsättningarna för att klara upprustningsbehovet är bättre för bostadsbolag på marknader med hög efterfrågan. Här finns en bättre möjlighet att ta ut högre hyror, parat med ett högre fastighetsvärde. För bolag på marknader med mindre efterfrågan blir effekterna istället motsatta. Möjligheterna till hyreshöjningar är här små då det fort kan leda till vakanser i fastighetsbeståndet. Upprustningar till nyproduktionsstandard förutspås bli problematiska för samtliga bostadsbolag då det leder till mycket höga engångskostnader och därav urlakning av företagens egenkapital (SABO, 2009).

3.2.3 Summering

Det har under Sveriges historia implementerats flertalet åtgärder för att försöka råda bot på bostadsbristen. Inget har dock blivit så omtalat och haft sådana effekter som det svenska miljonprogrammet. Under en tioårsperiod med start 1965 byggdes över en

miljon nya bostäder runt om i Sverige med hjälp av politiska incentiv från dåvarande regering. Att ge intryck av stark innovationskraft var viktigt och fokus låg ofta på storskalighet istället för kvalitet. Detta har resulterat i att det idag finns ett omfattande underhålls- och renoveringsbehov för dessa fastigheter, uppförda under miljonprogrammets era. Bostadsföretagens möjlighet att hantera det skriande renoveringsbehovet beror på fastigheternas kvalitet, sammansättning och företagets totala ekonomi. Förutsättningarna för att klara upprustningsbehovet är bättre för bostadsbolag på marknader med hög efterfrågan. Dessa bostadsbolag har fastighetsbestånd med högre fastighetsvärde och här finns även en bättre möjlighet att ta ut högre hyror.

3.3 Underhåll, Underhållsplanering & Underhållsstrategier

3.3.1 Underhåll

Den Europeiska standarden för underhållsterminologi (EN 13306:2001), definierar underhåll som *"En kombination av tekniska, administrativa och förvaltningsmässiga åtgärder under ett föremåls livscykel, avsedda att bevara den i, eller återföra den till, ett skick i vilket den kan fullgöra sin avsedda funktion".*

Chanter & Swallow (2007) menar att man utifrån definitionen av underhåll kan identifiera två tydliga komponenter för underhåll av fastigheter. För det första behandlar underhåll inte endast de resurser som kan kopplas till det fysiska utförandet av underhållet, utan även resurser som beträffar initiering, finansiering och organisation. För det andra måste man även definiera vad som anses som tillräckligt gott skick för att komponenten ska fullgöra sin funktion. Med andra ord, en förståelse för vad som är ett acceptabelt tillstånd hos en byggnadskomponent. Vad som anses som ett acceptabelt tillstånd kan variera kraftigt mellan olika byggnader. Fastighetsägare och brukare har ofta olika åsikter om vart gränsen går för ett acceptabelt byggnadstillstånd. Detta gäller inte mist i perioderna inför en fastighetsförnyelse (Chanter & Swallow, 2007). Fastighetsunderhåll innefattar fastighetsskötsel, rengöring, inspektioner, reparationer och utbyten av olika komponenter (Arditi & Nawakorawit, 1999).

Det finns även rättsliga incitament för att sköta underhåll av en fastighet på ett korrekt sätt. Fastighetsägarens, eller i detta fall hyresvärdens skyldighet till underhåll, regleras av Jordabalken (SFS 1970:994). Här framkommer att bostadsbolagen ska vidhålla bostaden i ett skick som överensstämmer med vad som enligt den lokala och allmänna uppfattningen anses som fullt brukbart för det tilltänkta ändamålet. Bättre skick än det som framkommer i lagtexten kan även ha avtalats. Fastighetsägarna har även skyldigheter beträffande byggnadernas tekniska specifikationer och krav. Lagen om tekniska egenskapskrav på byggnadsverk, mm (SFS 1994:847), framhåller att byggnader under förutsättning av normalt underhåll ska uppfylla väsentliga tekniska egenskapskrav beträffande bland annat säkerhet mot brand, bärförmåga, miljö & hälsa, hygien, buller, säkerhet vid användning, energihushållning etc.

3.3.2 Underhållsplanering

Underhållsplanen är ett fysiskt eller digitalt dokument som specificerar de underhållsinsatser som ska genomföras, när dem skall genomföras samt vilka resurser som krävs för genomförandet. Tidshorisonten för planen kan variera, liksom dess uppdaterings-och detaljeringsgrad. Underhållsplanen kan till exempel vara utformad i fysiskt pappersformat, i ett datorprogram eller i en Excel-fil. Syftet med planen är inte att den ska följas slaviskt, utan att den ska skapa en ramverk för kommande underhållsinsatser (Massioui, 2015).

För att betalningsströmmen för underhåll skall kunna fastställas krävs en utarbetat underhållsplan. Här används ofta en enklare, realt stigande matematisk funktion som till exempel en exponentialfunktion eller en linjär funktion. Sådana funktioner kan mot slutet av byggnadsdelens livslängd emellertid ge för höga underhållskostnader. Detta beror på att man i realiteten ofta minskar underhållet inför en rivning eller eventuell förnyelse (Bejrum, 1999).

Det förekommer även att man delar upp underhållsplaneringen utefter olika tidshorisonter. Tidshorisonten för underhållsplanering kan enligt Chanter & Swallow (2007), delas upp i *lång-, medellång- och kort sikt*. Längden på dessa tidsperioder varierar beroende på fastigheternas karaktär och organisationens målsättningar.

Med de olika tidshorisonterna varierar också detaljeringsgraden och därmed också osäkerhetsgraden. Som regel är underhållsplanering knutet till osäkerhet. Denna osäkerhet bör man beakta och ta hänsyn till vid utformningen av underhållsplanen (Hellström & Lind, 2006).

Långsiktig underhållsplanering avser inte att detaljreglera data för små individuella åtgärder. Det är snarare ett sätt att få en övergripande bild av underhållsbehovet för att till exempel utveckla en strategisk handlingsplan eller utvärdera olika lösningsalternativ. Det finns en benägenhet hos branschen att arbeta i 5-års perioder. Här kan 10-års planer utformas där en viss grad av säkerhet kan tilldelas de första 5 åren, med en något lägre grad för de nästkommande fem åren. Vartefter planen fortskrider bör den vara möjlig att revidera och uppdatera, för att bygga upp en långsiktig prognos. Denna typ av rullande planering är idag vanligt förekommande hos fastighetsföretag (Chanter & Swallow, 2007).

Medellångsiktig underhållsplanering sker vanligen på årsbasis. Denna årliga planering kan genomföras med den långsiktiga underhållsplaneringen som ramverk.
I formuleringsstadiet av den medellångsiktiga planen kan det emellertid identifieras åtgärder som även behöver integreras i den långsiktiga planen. Informationen flyter med andra ord i båda riktningarna mellan den långsiktiga och den medellångsiktiga planen, vilket också belyser viktigheten av att dem utformas isolerat sett. För den medellångsiktiga planen förväntas en högre detaljeringsgrad och därigenom också större säkerhet (Chanter & Swallow, 2007).

Tillvägagångssättet för *kortsiktig* underhållsplanering varierar. En metod som används är att inför varje nytt år, bryta ner den års-baserade planeringen i 12 perioder, en för varje månad. Den kortsiktiga underhållsplanen är den mest detaljerade och är därav viktig för det operativa arbetet (Chanter & Swallow, 2007).

Tillståndsanalys

En besiktning, eller tillståndsanalys, är mycket central i underhållsplaneringen. Efter en tillståndsanalys av byggnadskomponenterna och en uppskattning av deras livslängd, kan en underhållsplan upprättas. Livslängden för de olika byggnadskomponenterna bestämmer deras underhållsintervall. Man brukar vanligen skilja på teknisk, funktionell, ekonomisk och ibland estetisk livslängd (Rabnor & Johansson, 2010).

En tillståndsanalys kan genomföras för att få en generell överblick över byggnadens skick, vid eventuell misstanke om skador. Men det är även vanligt att tillståndsanalysen genomförs som grund för en underhållsplan (Bjørberg, Lirhus & Skattum, 2011).
Att göra en tillståndsanalys innebär att fastslå ett tillstånd för en byggnadsdel vid inspektionstillfället och utvärdera det utifrån givna krav. Kraven kan till exempel vara fastighetsföretagets egen ambitionsnivå, men även lagar, förskrifter och vedtäkter.
Vid avvikelse från dessa krav bör en orsak till avvikelsen nedtecknas. Detta kräver vanligtvis speciell kompetens och erfarenhet. Under tillståndsanalysen kartläggs samtliga väsentliga byggnadsdelar och utvärderas mot givna krav, för att så föreslå en eventuell åtgärd (Bjørberg, 2003).

3.3.3 Underhållsstrategier

En underhållsstrategi är enligt Bejrum (1999) ett styrande dokument som är avsett att verka istället för direkt kontroll och ordergivning. Den skall vara riktningsgivande beträffande vilket sätt underhållet skall genomföras på och vilka ramar som påverkar det. Det är främst fastighetsorganisationens kärnverksamhet som sätter upp ramarna för företagets underhållsstrategi. Verksamhetens syfte är sedan utgångspunkten för underhållsstrategin och tanken är att den skall mynna ut i ett antal underhållsmässiga scenarier och målsättningar (Bejrum, 1999). Valet av den lämpligaste och mest kostnadseffektiva underhållsstrategin kan resultera i en bättre budgetallokering. Strategin kan även ge goda förutsättningar för att minimera byggnaders förslitning och förfall över hela livscykeln (Flores-Colen & de Brito, 2006).

Underhållsstrategin för en specifik fastighet beror av vilka mål företaget har ställt upp för den. Här kan man skilja mellan tre vanliga scenarion: *Utveckling*, *fortsatt förvaltning*

och *avveckling*. I de fall där man beslutar att fastigheten ska förvaltas vidare utan förändring eftersträvas en ”vanlig” underhållsnivå. Här eftersträvas såväl förebyggande som felavhjälpande åtgärder. Är målet att avveckla fastigheten kommer underhållet koncentreras till att övervägande vara av felavhjälpande karaktär. Har man beslutat om att utveckla fastigheten kommer stora delar av underhållsinsatserna utföras i samband med förnyelse-och moderniseringsåtgärder, vilket ofta innebär att företagen blir mera restriktiva med underhållet i tidsperioden inför åtgärdernas genomförande (Bejrum, 1999).

Att ha en uppfattning om dagens och framtidens lokalbehov är en grundsten för underhållsstrategin. Det är inte ändamålsenligt att investera i stora underhållsinsatser för byggnader som inte längre behövs eller som är så pass otidsenliga att dem oavsett måste förnyas. För att precisera och planera för nuvarande och kommande lokalbehov krävs en nära dialog med brukarna. En tydlig underhålsstrategi blir extra viktig för de fastigheter som ska bevaras med en oförändrad användning. Underhållet blir här särskilt viktigt för att bevara såväl funktionsduglighet som värdebeständighet (Bejrum, 1999).

Bejrum (1999) menar att det finns tre typer av underhållsstrategier, *Behovsstyrt-, felavhjälpande-* och *förebyggande* underhåll. Valet av strategi beror på konkreta förhållanden men en kombination av dessa strategier visar sig ofta vara en god strategi.

Behovsstyrd

Det *behovsstyrda* underhållet beskrivs som en strategi av sammansatt karaktär. Här påverkas underhållsinsatsen av överväganden av bland annat marknadsmässig och teknisk art. Underhållet betraktas som subjektivt, där fastighetsföretagen kan göra egna prioriteringar utifrån konkreta förhållanden (Bejrum, 1999).

Felavhjälpande

Det *felavhjälpande* underhållet är den enklaste och mest klassiska typen av underhåll där en byggnadsdel används fram till att den går sönder eller sluta fylla sin funktion (Lind & Muyingo, 2011). Denna strategi bygger på kunskap om felfrekvenser på byggnader och byggnadsdelar. Kunskapen beträffar bland annat vad som vanligen går

sönder, hur ofta det går sönder och hur omfattande det är att reparera (Bejrum, 1999). Nackdelen med denna strategi är att det uppstår ett störande moment för fastighetens brukare i dem fall där något plötsligt havererar, vilket kan påverka deras tillfredställelse (Arditi & Nawakorawit, 1999).

Förebyggande

Underhåll av *förebyggande* karaktär refererar till dem tillfällen då reparationer och utbyten av byggnadsdelar sker utan att något har gått sönder eller slutat fylla sin funktion. Som namnet antyder, är syftet här att planera för att undvika funktionsfel. Förebyggande underhåll är ofta uppdelat i *konditionsbaserat* underhåll och *tidsbaserat* underhåll. Det som skiljer dem åt är huruvida det förebyggande underhållet baseras på inspektioner av byggnadens kondition (tillståndsanalys), eller om det baseras på planerade tidsintervall för underhåll (Lind & Muyingo, 2011).

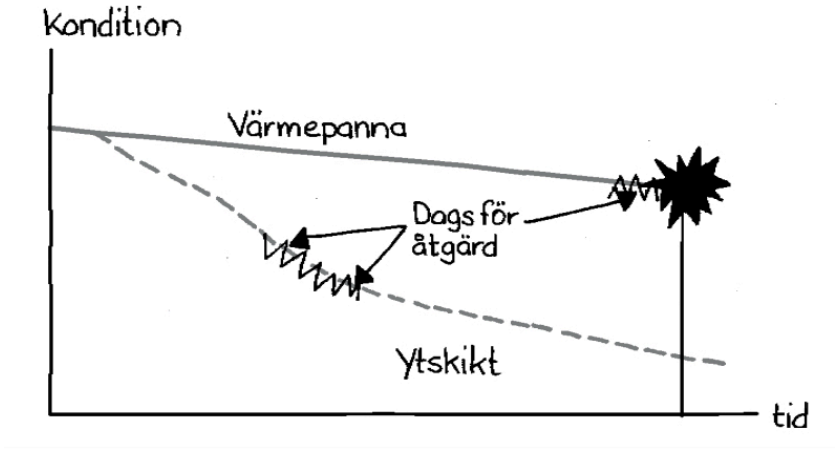
Övrig

Enligt Lind & Muyingo (2011) blir det även allt mer vanligt med något dem kallar för *Opportunistiskt* underhåll. Detta koncept bygger på de tillfällen där underhåll utförs när det dyker upp en *"möjlighet"* för att genomföra det på ett kostnadseffektivt sätt.
Går en byggnadsdel sönder i närheten av en byggnadsdel som står inför framtida underhåll, kan det till exempel vara ekonomiskt fördelaktigt att genomföra underhållsåtgärderna samtidigt.

Metoderna för att styra underhållet bör väljas utifrån dem påverkansfaktorer som finns för byggnaden. I enlighet med Bejrum (1999) kan man grovt definiera dessa påverkansfaktorer som anknyter till:

- Byggnaden och fastigheten
- Fastighetsföretaget
- Hyresgästerna/brukarna

Förslitningsförloppen för olika byggnadsdelar kan se olika ut. Man skiljer vanligen på två typer av förslitningsförlopp, *succesiv* förslitning respektive *plötsligt* haveri (se figur 3). Byggnader och byggnadsdelars olika förslitningsförlopp påverkar valet av underhålsstrategi (Bejrum, 1999).



Figur 3. Illustration av en byggnadsdels kondition i förhållande till tid, vid succesiv förslitning och plötsligt haveri (Bejrum, 1999).

Valet av underhållsstrategi är ur en teknisk synvinkel starkt beroende av hur hög risken för allvarliga fel bedöms att vara. Risken för ett omfattande haveri kan minskas genom att regelbundet genomföra tillsyn och service på det aktuella området. För elektriska eller maskinella byggnadsdelar, som ofta är utsatta för plötsliga haverier kan det därför vara lämpligt med en förebyggande underhållsstrategi. För byggnadsdelar med ett succesivt förslitningsförlopp kan en förebyggande underhållsstrategi däremot bli för omfattande och kostsam. För byggnadsdelar som till exempel ytskikt kan därför en behovsstyrd underhållsstrategi vara mer fördelaktig. Här är det av stor vikt att fastighetsföretaget har en tydlig ambitionsnivå som klargör hur långt förslitningsprocessen kan tillåtas gå, innan det måste åtgärdas (Bejrum, 1999). Underhållsutgifterna ökar ju längre förslitningsprocessen pågår. Ur ett livscykelperspektiv är det emellertid visat att det är ekonomiskt fördelaktigt att vänta med underhållet så länge som möjligt. Detta förutsätter dock att utgifterna för underhåll ökar långsammare än proportionellt i förhållande till tidsförlängningen. Att vänta med underhållet är inte ekonomiskt fördelaktigt i dem tillfällen där det eftersatta underhållet leder till följdskador (Bejrum, 1999).

Verksamheter kan även ha olika synsätt på underhåll. Bejrum (1999) lyfter fram exempel på synsätt vid underhåll av fastigheter så som, *Det verksamhetsbaserade-*, *det Kundorienterade-* och det *Livscykelekonomiska* synsättet. Dessa synsätt kombineras ofta och bör därför inte betraktas isolerat från varandra.

Det verksamhetsbaserade synsättet, eller *"industriperspektivet"*, bygger på att fastighetsorganisationen och den primära verksamheten har en stark interaktion och integration mellan varandra. Här dras paralleller till tillverkningsindustrin och underhållet av produktionsutrustning. Produktionsprocessen har här en stark syrande kraft beträffande hur och när underhållet ska genomföras. Underhållet sker således när det har så liten påverkan på produktionsprocessen som möjligt. På grund av detta är en välplanerad, förebyggande underhållsstrategi vanlig inom industriföretag.

Det kundorienterade synsättet kännetecknas av att det är kunden som har det avgörande inflytandet beträffande vad som skall underhållas. Vanligen prioriteras här visuella egenskaper och de åtgärder som har störst betydelse för brukarna. Här krävs en kundorienterad fastighetsförvaltare som aktivt lyssnar på vad kunderna önskar och vilka åtgärder dem är villiga att betala hyra för.

Det livscykelekonomiska synsättet innebär att så kallade normalförlopp antas för fastighetsvärde, underhåll, drift och hyra, för att åskådliggöra när underhåll lönar sig ur ett längre tidsperspektiv. Denna metodik används för att försöka avgöra de ekonomiska konsekvenserna av olika åtgärder. Dessa kalkyler baseras på erfarenhetsdata av både teknisk och ekonomisk art. Osäkerheten i dessa prognoser kan emellertid vara stor då den erfarenhetsbaserade datainsamlingen kan variera i sin tillförlitlighet.

3.3.4 Lägenhetsspecifikt underhåll

Underhåll förknippas ofta med åtgärder som berör vitala komponenter för fastigheten så som fasad, tak och fönster. Det som är viktigast för hyresgästen är emellertid oftast det som händer innanför bostadens väggar. Underhållet av ytskikt och utrustning blir således centralt. Även här finns olika strategier för hur underhållet skall genomföras. Enligt (Pettersson, 2012) skiljer man vanligen på tre tillvägagångssätt:

- **<u>Fastighetsägarstyrt lägenhetsunderhåll (FLU)</u>**
  Här är det fastighetsägaren som avgör när underhållet av olika komponenter i bostaden skall utföras. Underhållet genomförs antingen utifrån bestämda tidsintervall eller en specifik bedömning. I dem tillfällen underhållet sker utifrån en behovsprövning är det ofta hyresgästen som tar initiativet. Underhållet sker dock endast om fastighetsägaren anser att det finns ett behov för det.

- **<u>Hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll (HLU)</u>**
  Här har varje bostad en individuell underhållsplan för när olika åtgärder skall utföras. Komponenterna i lägenheten avskrivs succesivt utifrån de livslängder dem tilldelats. Här finns möjlighet för hyresgästen att tidigarelägga underhållet och debiteras för det värde som ännu inte är avskrivet. Utförs underhållet i enlighet med underhållsplanen debiteras hyresgästen inte. Det finns även en möjlighet för hyresgästen att avstå från planerade underhållsåtgärder och istället få en hyresrabatt. Denna underhållsstrategi ger med andra ord hyresgästen inflytande över underhållet (Bejrum & Lundström, 1991).

- **<u>Valfritt lägenhetsunderhåll (VLU)</u>**
  Här ingår inget bostadsspecifikt underhåll, men istället är månadshyran lägre. Hyresgästen sköter således underhållet av sitt boende helt själv. Detta beträffar dock inte vitalare komponenter som kök eller badrum, utan främst ytskikt. För sådana komponenter har man istället möjlighet att göra tillval, som man sedan debiteras för under komponentens avskrivningstid (Källström, 2006). Även här har hyresgästen alltså ett inflytande över lägenhetsunderhållet.

3.3.5 Summering

Under en fastighets livscykel utsätts den för ständig förslitning. Den oundvikliga processen av en byggnads sönderfall kan emellertid hållas under kontroll om byggnaden underhålls och förnyas på ett korrekt sätt. Fastighetsunderhåll kan definieras som en kombination av åtgärder för att återföra en fastighet till- eller bevara den i ett sådant skick att den kan fullgöra sin avsedda funktion. Underhållet behandlar inte endast de

fysiska resurser som kopplas till dess utförande utan även sådant som beträffar initiering, finansiering och organisation. Man bör även ha klart för sig vad som anses vara fullgott skick, för att fastigheten ska fullgöra sin avsedda funktion. Ett acceptabelt tillstånd hos byggnadens komponenter bör med andra ord definieras. Här förekommer ofta meningsskiljaktigheter mellan hyresgäster och fastighetsägare.

Underhållsplanen är ett fysiskt eller digitalt dokument som specificerar de underhållsinsatser som ska genomföras, när dem skall genomföras samt vilka resurser som krävs för genomförandet. Tidshorisonten för planen kan variera, liksom dess uppdaterings-och detaljeringsgrad. Som grund till underhållsplanen ligger ofta en besiktning, eller tillståndsanalys. Utifrån den kan byggnadskomponenternas livslängd uppskattas, vilket är riktningsgivande när man ska fastställa deras underhållsintervall.

Olika företag har olika strategier för hur dem tar sig an fastighetsunderhåll.
En underhållsstrategi är ett styrande dokument som är avsett att verka istället för direkt kontroll och ordergivning. Den skall vara riktningsgivande beträffande hur underhållet skall utföras samt vilka ramar som påverkar det. Fastighetsorganisationens kärnverksamhet är riktningsgivande för hur underhållsstrategin utformas. Man skiljer vanligen på behovsstyrt, felavhjälpande och förebyggande underhållsstrategier. Dem skiljer sig från varandra beträffande när underhållet skall genomföras samt vem som skall ha inflytande över dess genomförande. För uppbyggnaden av underhållsstrategin bör det även tas hänsyn till om byggnadskomponenterna är föremål för succesiv förslitning eller plötsliga haverier. Det vill säga om dem sakta förslits tills det att dem inte längre fullgör sin funktion, eller om dem plötsligt utan förvarning slutar fungera. Verksamheter kan även ha olika synsätt beträffande underhåll. Exempel på synsätt vid underhåll av fastigheter är *Det verksamhetsbaserade-*, *det Kundorienterade-* och det *Livscykelekonomiska* synsättet. Dessa synsätt kombineras ofta och bör därför inte betraktas isolerat från varandra. Synsätten varierar beträffande huruvida dem skall vara verksamhets- eller kundorienterade, samt om man ser på underhållet ur ett livscykelperspektiv.

Underhåll förknippas ofta med åtgärder som berör vitala komponenter för fastighetens funktion. Det som är viktigast för hyresgästen är emellertid oftast det som händer innanför bostadens väggar. Underhållet av ytskikt och utrustning blir således centralt. Även här finns olika strategier för hur underhållet skall genomföras där man vanligen skiljer på fastighetsägarstyrt- , hyresgäststyrt eller valfritt lägenhetsunderhåll (FLU, HLU, eller VLU). De tre olika strategierna ger hyresgästerna olika mycket inflytande över underhållsåtgärderna och skiljer sig åt beträffande underhållets finansiering.

Sammanfattningsvis bör det även nämnas at det inom branschterminologin finns olika termer för hur underhåll och underhållsplanering skall styras och genomföras. Termer som underhållsstrategi, underhållspolicy och underhållskoncept förekommer i litteraturen, med relativt liknande innebörd. Gemensamt är emellertid att dem syftar till att styra underhållsarbetet och sätta upp ramar för dess genomförande.

3.4 Förnyelsen av miljonprogrammet

Det har idag gått närmare 50 år sedan de första familjerna flyttade in i miljonprogrammets nya folkhem. Miljonprogramsområdena har fått stå ut med mycket kritik men är samtidigt en del av kulturarvet och bilden av ett samhälle i förändring. Att framgångsrikt förnya dessa områden blir således en mycket betydelsefull uppgift (SABO, 2009).

Försök att såväl tekniskt som socialt, förnya fastighetsområden från miljonprogrammet har genom åren genomförts med varierande resultat. För att lyckas med förnyelsearbetet krävs ett helhetligt och långsiktigt tillvägagångssätt där kommunikationen med hyresgästerna står i centrum (Rutström, 2008).

I anknytning till förnyelsen av miljonprogrammet pratar man allt oftare om *Samhällsentreprenad*. Denna metodik handlar om företagsekonomi med fokus på långsiktig lönsamhet. För att vid en förnyelse inte investera mer än nödvändigt är det viktigt att fokusera på att dem investeringar som görs är långsiktiga.
En förnyelseprocess som utförs som en samhällsentreprenad är något mer tidsödande, men detta beror till stor del på ett mer omfattande förberedelsearbete. God kommunikation och regelbundna diskussioner med hyresgästerna under perioden inför

en förnyelse kan resultera i att man kan undvika onödiga åtgärder och investeringar. Långsiktighet är således nyckelordet när man talar om samhällsentreprenad (Rutström, 2008).

Enligt Rutström (2008) utförs samhällsentreprenad vid förnyelse- eller ombyggnadsprojekt enligt tre steg:

1. Rekognoscera
   För att uppnå en lyckad förnyelse måste man veta vad man utgår ifrån. Kunskap beträffande fastighetens utformning och teknik är därför central. Men man bör även ha en kännedom om vilka som bor i området och vilka behov och önskemål dem har. Att ständigt vara närvarande och kommunicera med hyresgästerna är därför av stor vikt.

2. Bygg upp ett kontaktnät
   Andra aktörer i området kan också ha en inverkan på huruvida ett förnyelseprojekt blir lyckat. Ett kontaktnät av aktörer i området kan underlätta arbetet med att lyfta området till något bättre. Ett exempel kan vara att organisera områdesvandringar med hyresgäster, lokala organisationer-och företag, myndigheter och representanter från kommunen. I en långsiktig förnyelse tänker man med andra ord inte bara på att fastigheten skall renoveras utan att hela området skall utvecklas.

3. Skapa handlingsplan
   För att beskriva och kommunicera vad som planeras är det fördelaktigt med en handlingsplan som ovan nämnda aktörer kan ta del av. Får man hyresgäster och andra aktörer engagerade underlättas förnyelseprocessen. Fastighetsägaren står emellertid bakom den fysiska förnyelsen och måste därför vara det centrala drivhjulet i arbetet.

I rapporten *"Miljonprogrammets förnyelse: Inspiration till en helhetssyn"* av Rutström (2008), identifieras tre centrala grundstenar i samband med förnyelsen av ett miljonprogramsområde. Dessa grundstenar är *mobilisering*, *social utveckling* och *fysisk*

förnyelse. Här tydliggörs att en förnyelse av en fastighet berör betydligt mer än den tekniska restaureringen av byggnaden och området. Det handlar även om att informera och engagera hyresgästerna som bor i det område som ska förnyas. I dem fall området tyngs ner av sociala problem måste det även finnas en plan för hur dessa ska övervinnas i samband med förnyelsen.

I samma rapport lyfter Rutström (2008) fram 12 steg för att lyckas med förnyelsen av dagens miljonprogramsområden. Dessa arbetades fram under ett projekt där 50 erfarna branschpersoner deltog för att tillsammans skapa riktlinjer för ett helhetstänkande. Dessa riktlinjer är även viktiga för att styra förvaltningen på ett lämpligt sätt inför en förnyelseåtgärd. De 12 stegen återges kortfattat nedan:

1. För att förnyelsen ska lyckas är det av stor vikt att det finns tydliga ***Ägardirektiv***, där fastighetsägaren förmedlar en tydlig och utpräglad vilja för förnyelsearbetets genomförande. Här måste det även skapas en insikt om att förnyelsearbetet är tidskrävande och kräver stora insatser från olika nivåer.

2. ***Kunskap*** kring förnyelsebehovet, hyresgästernas livsvillkor, hyresgästernas ekonomi och områdets historia är exempel på fakta som är avgörande för en lyckad förnyelse. Ska man lyckas lyfta ett område socialt och fysiskt så måste man ha kännedom om vad man utgår ifrån.

3. I samband med förnyelsen behandlas frågor om till exempel utanförskap, sysselsättning och välfärd i samspel med den fysiska förnyelsen. En ***Helhetssyn*** på det arbete som ska utföras är därför centralt. En modell för detta är samhällsentreprenad som behandlas ovan.

4. För en förnyelseprocess är traditionell fastighetsförvaltning inte att föredra. För denna process krävs ***Nytänkande*** med nya arbetssätt och en förvaltning som är mera aktiv. En engagerad personal är även centralt för upprätta ett arbetssätt som säkerställer närhet till kunderna.

5. Information om vad som planeras i området är viktigt under hela förnyelseprocessen. ***Kommunikation*** mellan hyresgäst och fastighetsägare är grundläggande för att skapa samsyn och delaktighet från hyresgästernas sida. Det är av mycket stor vikt att hyresgästerna regelbundet hålls informerade genom hela processen, inför och under förnyelsearbetet. *"Man måste satsa på kommunikation och åter kommunikation"* (Rutström, 2008).

6. För att få hyresgästerna positiva och engagerade till ett förnyelseprojekt krävs att dem känner ***Delaktighet***. Detta kan skapas genom gemensamma gångturer i området, informationsmöten, hembesök etc.

7. För att området ska förnyas till dagens standard krävs den fysiska ***Upprustningen***, som är det faktiska genomförandet av restaureringen. Här är det viktigt att vara tydlig med hur finansieringen av förnyelsen kommer att gå till.

8. De ***Fysiska förändringar*** som genomförs i inne- och utemiljön ska skapa ökad livskvalitet för hyresgästen och avkastning för fastighetsägaren. Förnyelsen är således betydligt mera långsiktig än att endast lösa akuta tekniska problem.

9. En del miljonprogramsområden är byggda avskilt från den övriga staden, med segregation och utanförskap som följd. Det är därför av stor vikt att vid förnyelse ***Sammanlänka*** området med den övriga staden, såväl mentalt som geografiskt. Detta handlar om att skapa förutsättningar för att hyresgästerna i det aktuella området ska få samma service och villkor som finns i andra stadsdelar.

10. För att ta sig bort från eventuella negativa attribut med området är det viktigt att vid förnyelse ge området en egen ***Identitet.*** Här är det centralt att betona områdets positiva egenskaper för att skapa en egen särprägel och höja omgivningens syn på det.

11. Det är hyresgästernas tillfredställelse, eller kundnöjdheten, som avgör om förnyelsen blivit lyckad. Det är därför viktigt med en ***Kontrollfunktion*** i samband med förnyelse, där man årligen mäter kundnöjdheten hos hyresgästerna och gör eventuella korrigeringar utifrån resultatet.

12. Fastighetsföretagen måste vara förberedda på att förnyelsearbeten innebär långsiktiga satsningar och måste därför ha ***Ekonomiska möjligheter*** att genomföra dem. Detta är långsiktiga arbeten vars framgång beror av företagens ekonomi, rådande politik och samförstånd etc.

3.4.1 Summering

Försök att förnya fastighetsområden från miljonprogrammet har genom åren genomförts med varierande resultat. För att lyckas med förnyelsearbetet krävs ett helhetligt och långsiktigt tillvägagångssätt. I anknytning till förnyelsen av miljonprogrammet pratar man allt oftare om *Samhällsentreprenad*. Denna metodik handlar om att förnyelserna ska genomföras med fokus på långsiktig lönsamhet, genom att satsa på god kommunikation och dialog med hyresgästerna. En förnyelse av en fastighet berör ofta betydligt mer än den tekniska restaureringen av byggnaden och området. Det handlar även om att informera och engagera hyresgästerna i området som ska förnyas och i vissa fall övervinna sociala problem som uppstått.

3.5 Hyressättning efter förnyelse

Förnyelser av fastighetsbeståndet innebär för fastighetsägaren en investering på många miljoner kronor. Ovissheten beträffande hyresnivån efter ett genomfört restaureringsprojekt skapar ofta problem för många fastighetsägare. Det medverkar i vissa fall till ökat incitament för fastighetsägaren att istället sälja fastigheten. Fastställande av hyran efter ett restaureringsprojekt mynnar alltid ut i en förhandling. Detta skapar osäkerhet för de privata fastighetsägarna om deras tänkta hyresnivå skall accepteras, eftersom förhandlingen för privata aktörer alltid genomförs efter ombyggnationen. Förhandlingarna genomförs ofta med någon hyresgästorganisation och baseras i de flesta fall på jämförelsematerial. Slutresultatet av en sådan förhandling påverkas av en mängd faktorer. Vid dessa omfattande restaureringsarbeten finns med

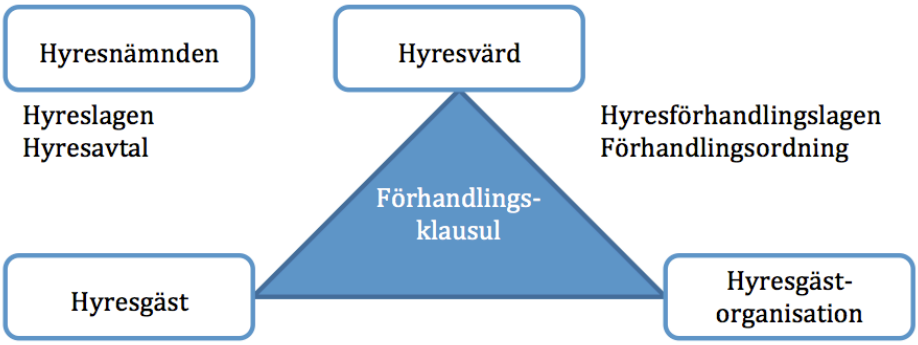
andra ord ingen bestämd lista eller norm att tillgå. För de allmännyttiga bostadsbolagen förhandlas hyran i regel med Hyresgästföreningen, innan ett restaureringsprojekt kan inledas. Bolagen redovisar i en sådan förhandling såväl produktionskostnad som jämförelsematerial för andra fastigheter ur allmännyttans bestånd (Staffas & Svensson, 2005).

Hyresförhandlingen kan delas upp i två stadier. Det första stadiet blir här att arbeta fram en förhandlingsordning. Som huvudregel omfattar den samtliga bostadslägenheter i det berörda projektet. Förhandlingsordningen fastställer hur förhandlingarna skall genomföras samt parternas skyldigheter och rättigheter inför varandra (SFS 1978:304).

Parterna förhandlar sedan med utgångspunkt i förhandlingsordningen, med syfte att uppnå en förhandlingsöverenskommelse. Det är i förhandlingsöverenskommelsen som hyran fastställs. Hyran blir överensstämmande för de lägenheter som är likvärdiga och omfattas av samma förhandlingsordning (SFS 1978:304).

Förhandlingsresultaten kan endast tillämpas i hyresförhållanden med en förhandlingsklausul. Denna klausul binder hyresgästen att erlägga den hyra som förhandlingarna ledig fram till. Enligt hyreslagen kan hyresgästen emellertid få hyran prövad av hyresnämnden med hänvisning till bruksvärdet (Staffas & Svensson, 2005).

I figur 4 illustreras förhandlingsparternas inbördes förhållande till varandra samt de lagar som påverkar förhandlingen och dess parter.



Figur 4. Parternas förhållande till varandra samt den lagstiftning som har inverkan på hyresförhandlingen (Staffas & Svensson, 2005).

Hyresnivån efter ett restaureringsprojekt är ett ämne som ofta leder till konflikter mellan inblandade parter. Många hyresgäster tar gärna del av standardhöjande åtgärder men är inte överens om att det skall innebära en högre hyra. Om hyresförhandlingarna hamnar i ett låst läge där parterna inte kommer överens, går frågan vidare till hyresnämnden. Vid en tvist om hyran skall hyresnämnden
i enlighet med hyreslagen § 55, fastställa hyran till ett skäligt belopp. Är hyran påtagligt högre än för en likvärdig lägenhet vad gäller bruksvärde, kan den alltså inte anses som skälig (Staffas & Svensson, 2005).

I hyreslagen § 55 finns ett antal hjälpregler som stöd till skälighetsbedömningen. Först och främst skall en jämförelse mellan likvärdiga lägenheter utföras, för att så fastställa hyran. I de fall där parterna inte åberopat något jämförelsematerial, fastställs hyran genom att hyresnämnden genomför en allmän skälighetsbedömning (Staffas & Svensson, 2005).

3.5.1 Summering

Förnyelser av fastighetsbeståndet innebär för fastighetsägaren en investering på många miljoner kronor. Ovissheten beträffande hyresnivån efter ett genomfört restaureringsprojekt skapar problem för många fastighetsägare, då fastställande av hyran efter ett restaureringsprojekt alltid mynnar ut i en förhandling. Förhandlingarna genomförs ofta med någon hyresgästorganisation och baseras i de flesta fall på jämförelsematerial. Vid dessa omfattande restaureringsarbeten finns med andra ord ingen bestämd lista eller norm att tillgå. Parterna förhandlar sedan med utgångspunkt i förhandlingsordningen, med syfte att uppnå en förhandlingsöverenskommelse.
En förhandlingsklausul krävs för att kunna tillämpa dem resultat som erhållits efter förhandlingen. Hyresnivån efter ett restaureringsprojekt är ett ämne som ofta leder till konflikter mellan inblandade parter. Många hyresgäster tar gärna del av standardhöjande åtgärder men är inte överens om att det skall innebära en högre hyra, varför förhandlingar av detta slag ofta går vidare till hyresnämnden.

3.6 Brukarperspektiv & Kundorientering

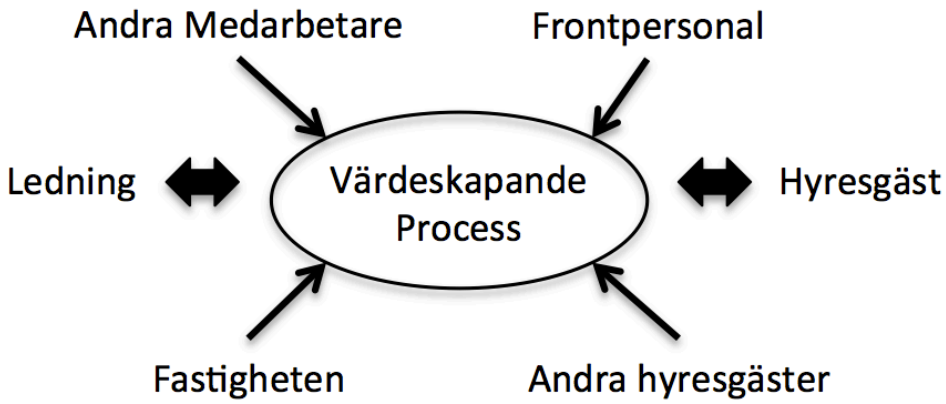
Det är sällan förekommande att underhålls och förnyelsearbeten av fastigheter genomförs med ett tydligt fokus på kundorientering direkt mot hyresgästerna. Idag har forskare emellertid börjat se närmare på relationen mellan hyresgäst, byggföretag och fastighetsbolag. Det finns starkt empiriskt stöd för påståendet att kundnöjdhet förhöjer kundlojaliteten och ger fastighetsbolagen ett bättre rykte. Detta har i sin tur en långsiktigt positiv inverkan på företagets lönsamhet. Trots detta är det ofta stor brist på kundorientering såväl inför som under förnyelsearbeten av fastigheter (Holm, 1998).

Brukarna är som regel dem som först upptäcker fel och brister med fastigheten. Fel som är av akut karaktär anmäls normalt till en central felanmälan, alternativt direkt till områdets fastighetsskötare. En felanmälan innebär emellertid inte att felet åtgärdas omgående. För att andra planerade underhållsinsatser inte måste skjutas in i framtiden måste en noggrann avvägning göras. Det är fastighetsförvaltarens uppgift att göra denna avvägning mellan hur viktiga de olika planerade underhållsinsatserna är och planera utifrån det (Hellström & Lind, 2006). Det förekommer ofta missnöje kopplat till eftersatt underhåll från brukarnas sida. Detta gäller framförallt i perioder inför förnyelseprojekt, där fastighetsföretagen ofta blir restriktivare med det löpande underhållet. Men det kan även kopplas till att fastighetsförvaltare har för liten direktkontakt med brukarna och att dem därav inte får en ordentlig bild av problemen. En byggnads prestanda kan förbättras om fastighetsförvaltare upprättar en bättre kommunikation med brukarna och sätter sig in i vad som är viktigt för dem (Arditi & Nawakorawit, 1999).

Högberg & Högberg (2000) tar upp *Kunddriven förvaltning*, och beskriver det som ett sätt att skapa mervärde för företagets kunder, där man fokuserar på att förbättra stödet åt hyresgästernas kärnverksamhet. Kunddriven förvaltning innebär att maximera värdet för sina hyresgäster på ett målmedvetet sätt. Att framställa rutiner för att uppfylla nya önskemål och krav från hyresgästerna blir således centralt för en kunddriven förvaltning.

För att kunddrivet företag ska kunna skapa värde för sina hyresgäster krävs en kunskap om dem som kunder. Här krävs att kunskap om deras värdeskapande processer finns

tillgängliga för dem som arbetar inom organisationen, ergo vad hyresgästerna förutsätter för att maximera sin livskvalitet. Högberg & Högberg (2000) framlägger att kunderbjudandet levereras och skapas i samtid med att företaget lär sig om kundens värdeskapande processer. I figur 5 framställs den *värdestjärna* som visualiserar att dessa processer sker parallellt genom att integrera kunskapsflödet i en process av värdeskapande.



Figur 5. Kunskapsflöden integrerat i en process av värdeskapande (Högberg & Högberg, 2000).

För att den kunddrivna förvaltningen ska bli lyckad krävs god kännedom och en öppen dialog till kunderna. Centrala frågor är vad som är kundernas behov och hur företaget avser att tillfredsställa dem. I detta arbete får organisationens frontpersonal en central roll. Det vill säga dem fastighetsskötare, kvartervärdar och förvaltare som utför det operativa arbetet. Kundens uppfattning av företaget avspeglas av dess uppfattning om den lokala organisationen. Det är kontakten mellan frontpersonal och hyresgäst som bygger upp hyresgästens bild av företaget. Visavi är det även på denna nivå som företaget har en möjlighet bilda en uppfattning om sina hyresgäster. Att se personal som arbetar kring fastigheterna ger hyresgästen ett intryck av att arbete utförs och är därmed en bidragande faktor till förtroendeskapande. Resultatet börjar omedelbart ifrågasättas så fort personalen inte längre syns ute på fastighetsområdet. Studier har visat att hyresgäster som upplever att personalen är närvarande i fastighetsområdet är 20% mer nöjda än dem hyresgäster som upplever att dem aldrig ser någon arbeta i området. Att den operativa personalen är synlig runt fastigheterna har även visat sig ha positiva effekter på hyresgästernas upplevda trygghet (Högberg & Högberg, 2000).

Många fastighetsägare har uppfattningen att kunder endast blir nöjda när företaget investerar ekonomiska resurser. Detta är emellertid oftare ett undantag än en regel. Ledordet är god kommunikation, vilket heller inte kräver investeringar i någon större utsträckning. Känslan att bli sedd, hörd och tagen på allvar har visat sig vara den fråga som hyresgästerna värdesätter högst. Behovet av en god dialog mellan hyresgäst och förvaltarorganisation är med andra ord stort. Det är visat att kunddriven fastighetsförvaltning med fokus på hyresgästerna kan bidra till ökad lönsamhet åt fastighetsägarna. Den ökade lönsamheten skapas bland annat av Mun-till-mun marknadsföring och färre klagomål från hyresgäster (Högberg & Högberg, 2000).

3.6.1 Summering

Kundorientering är något som är sällan förekommande när man kommer till genomförandet av underhålls- och förnyelsearbeten. Detta trots att det finns ett starkt empiriskt stöd för att nöjda kunder förhöjer kundlojalitet och förbättrar företagets rykte, vilket långsiktigt sätt har positiv inverkan på lönsamheten. Eftersatt underhåll, vilket ofta är fallet inför större förnyelsearbeten, skapar ibland missnöje ifrån brukarnas sida. Bortsett från fastighetens fysiska skick, kan detta även kopplas till att fastighetsförvaltare har för liten direktkontakt med brukarna och att dem därav inte får en ordentlig bild av problemen. Fastighetsförvaltare bör upprätta en god kommunikation med sina hyresgäster för att förstå vad som är viktigt för dem. Kunddriven förvaltning är en förvaltningsmetodik som är avsedd att genom god kommunikation maximera hyresgästernas värde på ett målmedvetet sätt, för att så uppnå bättre lönsamhet.

3.7 Teorisummering

Nedan följer en summering av den teori som lagts fram i kapitlet. Summeringen har strukturerats utefter underrubriker, utifrån den teori som är mest central för problemställningen. Summeringen genomförs med ett starkt fokus på det värdebegrepp som används i problemställningen. Det vil säga hur dem olika delarna kan bidra till värdeskapande för såväl hyresgästerna som bostadsbolagen, i sin mest gynnsamma balans. Denna uppdelning av underrubriker återfinns även under Kapitel 5, diskussion.

3.7.1 Renoverings- & förnyelsebehovet

Det har under Sveriges historia implementerats flertalet åtgärder för att försöka råda bot på bostadsbristen. Inget har dock blivit så omtalat och haft sådana effekter som det svenska miljonprogrammet. Under en tioårsperiod med start 1965 byggdes över en miljon nya bostäder runt om i Sverige med hjälp av politiska incentiv från dåvarande regering. Att ge intryck av stark innovationskraft var viktigt och fokus låg ofta på storskalighet istället för kvalitet. Detta har resulterat i att det idag finns ett omfattande underhålls- och renoveringsbehov för dessa fastigheter, uppförda under miljonprogrammets era. Detta blir speciellt tydligt om man ser till omfattningen av fastighetsbeståndet från miljonprogrammet, vilket utgör närmare en fjärdedel av Sveriges totala bostadsbestånd. Utöver tekniska brister, motiveras förnyelse och renoveringsbehovet av skärpta samhällskrav, mål beträffande energianvändning, sociala faktorer samt nya behov.

Dessa förnyelser och omfattande renoveringar kan bidra till hyresgästernas livskvalitet och därmed värdeskapande, genom att dem får en bättre och högre standard på sitt boende. För fastighetsbolagen ger dessa förnyelser i vissa fall möjlighet till att höja hyran för dem bostäder dem tillhandahåller, samt reducera driftskostnader för dem fastigheter där man investerar i nya tekniska system och energieffektivisering. Förnyelserna kan med andra ord leda till värdeskapande för såväl hyresgäst som bostadsbolag, om hyreshöjningarna som sannolikt uppkommer som följd av förnyelsen kan hållas på en nivå som hyresgästerna mäktar med ekonomiskt.

3.7.2 Förvaltningsmetodik & förnyelsens genomförande

Den oundvikliga förslitningsprocessen av en byggnad kan hållas under kontroll om den underhålls och förnyas på ett korrekt sätt. Fastighetsunderhåll kan definieras som en kombination av åtgärder för att återföra en fastighet till- eller bevara den i ett sådant skick att den kan fullgöra sin avsedda funktion. Man bör här ha klart för sig vad som anses vara fullgott skick, för att fastigheten ska fullgöra sin avsedda funktion. Ett acceptabelt tillstånd hos byggnadens komponenter bör med andra ord definieras. Här förekommer ofta meningsskiljaktigheter mellan hyresgäster och fastighetsägare. Detta gäller framförallt i perioder inför förnyelseprojekt, där fastighetsföretagen ofta blir restriktivare med det löpande underhållet. Underhållsplanen är en plan som specificerar de underhållsinsatser som ska genomföras, när dem skall genomföras samt vilka resurser som krävs för genomförandet.

Olika företag har olika strategier för hur dem tar sig an fastighetsunderhåll. Strategin skall vara riktningsgivande beträffande hur underhållet skall utföras samt vilka ramar som påverkar det. Underhållsstrategin för en specifik fastighet beror av vilka mål företaget har ställt upp för den. Här kan man skilja mellan tre vanliga scenarion: *Utveckling*, *fortsatt förvaltning* och *avveckling*. Man skiljer vanligen på behovsstyrt, felavhjälpande och förebyggande underhållsstrategier. Dem skiljer sig från varandra beträffande när underhållet skall genomföras samt vem som skall ha inflytande över dess genomförande. Har man beslutat om att utveckla fastigheten kommer stora delar av underhållsinsatserna utföras i samband med förnyelse-och moderniseringsåtgärder, vilket gör att underhållsinsatserna blir restriktivare i perioden inför dessa åtgärder.
I de fall där man beslutar att fastigheten ska förvaltas vidare utan förändring eftersträvas en ”vanlig” underhållsnivå, med såväl förebyggande som felavhjälpande åtgärder. Är målet att avveckla fastigheten kommer underhållet att bli restriktivare och koncentreras till att övervägande vara av felavhjälpande karaktär.

Då det som är viktigast för hyresgästen oftast är det som händer innanför bostadens väggar blir underhållet av ytskikt och utrustning således centralt. Även här finns olika strategier för hur underhållet skall genomföras där man vanligen skiljer på

fastighetsägarstyrt- , hyresgäststyrt eller valfritt lägenhetsunderhåll (FLU, HLU, eller VLU). De tre olika strategierna ger hyresgästerna olika mycket inflytande över underhållsåtgärderna och skiljer sig åt beträffande underhållets finansiering.

För att lyckas med fastighetsförnyelser krävs ett helhetligt och långsiktigt tillvägagångssätt. I anknytning till förnyelsen av miljonprogrammet pratar man allt oftare om *Samhällsentreprenad*. Denna metodik handlar om att förnyelserna ska genomföras med fokus på långsiktig lönsamhet, genom att satsa på god kommunikation och dialog med hyresgästerna. En förnyelse av en fastighet berör ofta betydligt mer än den tekniska restaureringen av byggnaden och området. Det handlar även om att informera och engagera hyresgästerna i området som ska förnyas och i vissa fall övervinna sociala problem som uppstått.

Förnyelser av fastighetsbeståndet innebär för fastighetsägaren en investering på många miljoner kronor. Ovissheten beträffande hyresnivån efter ett genomfört restaureringsprojekt skapar problem för många fastighetsägare, eftersom fastställandet av hyran alltid mynnar ut i en förhandling. Förhandlingarna genomförs ofta med någon hyresgästorganisation och baseras i de flesta fall på jämförelsematerial. Hyresnivån efter ett restaureringsprojekt är ett ämne som ofta leder till konflikter mellan inblandade parter. Många hyresgäster tar gärna del av standardhöjande åtgärder, men menar att det är bostadsföretagen som bör finansiera dem. Om hyresförhandlingarna hamnar i ett låst läge där parterna inte kommer överens, går frågan vidare till hyresnämnden.

Underhållsinsatser är centrala för att en fastighet ska kunna fullgöra sin avsedda funktion och inte förfalla. Vart gränsdragningen skall göras för vad som är fullgod funktion är emellertid ofta en tvistefråga mellan hyresgäster och fastighetsbolag. Denna meningsskiljaktighet blir speciellt tydlig i perioder inför större förnyelsearbeten, där fastighetsägarna ofta blir mera restriktiva med det löpande fastighetsunderhållet.
I perioder inför förnyelseåtgärder är det inte försvarbart att genomföra omfattande underhållsåtgärder om fastigheten ändå ska förnyas under kommande år.
Ett restriktivare fastighetsunderhåll kombinerat med en eventuellt kommande hyreshöjning i samband med en fastighetsförnyelse, kan dock leda till missnöje från

hyresgästerna. För att skapa värde för såväl hyresgäst som bostadsföretag i perioder inför förnyelseprojekt, är det därför centralt att underhållsåtgärderna och dem kommande hyresnivåerna läggs på en nivå som kan säkra värdeskapande för såväl hyresgästerna som bostadsbolagen. För att skapa värde och upprätthålla en god livskvalitet för hyresgästerna är det centralt att underhållsåtgärderna inför förnyelseåtgärder hålls på en nivå som gör att boendets funktion inte påverkas. Hyresnivån efter förnyelseåtgärderna måste också hållas på en rimlig nivå i förhållande till den standardhöjning som åtgärderna innebär. För bostadsföretagen är det å andra sidan av stor vikt att inga investeringar i underhåll görs för gäves i dessa perioder samt att hyreshöjningarna uppnår en sådan nivå att förnyelsen är finansiellt genomförbar.

3.7.3 Hyresgästens perspektiv & Kundnöjdhet

Trots att det finns ett starkt empiriskt stöd för att nöjda kunder förhöjer kundlojalitet och förbättrar företagets rykte, genomförs underhålls- och förnyelsearbeten sällan på ett kundorienterat sätt. Eftersatt underhåll, vilket ofta är fallet inför större förnyelsearbeten, skapar ofta missnöje ifrån brukarnas sida.

Kunddriven förvaltning är en förvaltningsmetodik som är avsedd att genom god kommunikation maximera hyresgästernas värde på ett målmedvetet sätt, för att så uppnå bättre lönsamhet. För att ett kunddrivet företag ska kunna skapa värde för sina hyresgäster krävs en kunskap om dem som kunder. Här krävs att kunskap om deras värdeskapande processer finns tillgängliga för dem som arbetar inom organisationen.

Det finns en utbredd uppfattning bland fastighetsägare att kunder endast blir nöjda när företaget investerar ekonomiska resurser. Detta är emellertid oftare ett undantag än en regel. Ledordet är god kommunikation, vilket heller inte kräver investeringar i någon större utsträckning. Känslan att bli sedd, hörd och tagen på allvar har visat sig vara den fråga som hyresgästerna värdesätter högst. Behovet av en god dialog mellan hyresgäst och förvaltarorganisation är med andra ord stort. Det är visat att kunddriven fastighetsförvaltning med fokus på fastigheternas hyresgäster kan bidra till ökad lönsamhet åt fastighetsägarna.

I perioderna inför ett förnyelsearbete kan en kunddriven förvaltning maximera hyresgästernas upplevda värde genom god kommunikation mellan hyresgäst och bostadsföretag. Hyresgästerna upplever värde när dem får sin röst hörd och får en förståelse för vad som händer i deras bostadsområde. En kunddriven fastighetsförvaltning kan även leda till ökad lönsamhet som följd hög av god kundnöjdhet och således också innebära värdeskapande för bostadsbolagen.

4. Resultat

I denna del framställs resultaten från den forskning som genomförts under arbetets gång. Inledningsvis framställs resultaten från den datainsamling som gjordes i samråd med Uppsalahem AB, beträffande underhållskostnader och kundnöjdhet för 4 fastighetsområden som står inför förnyelseåtgärder. Under denna del är även intervjuerna med dem aktuella områdenas förvaltare sammanställda. Avslutningsvis redogörs det för dem intervjuer som genomförts med 8 externa bostadsbolag, beträffande deras förvaltningsmetodik inför förnyelse.

4.1 Datainsamling Uppsalahem

Uppsalahem AB har ett antal fastighetsområden som står inför omfattande förnyelsearbeten dem kommande åren. I perioder inför förnyelsearbeten är det vanligt att investeringsnivåerna vad gäller fastighetsunderhåll minskas, vilket kan få en negativ effekt på kundnöjdheten. Uppsalahem tillhandahöll för detta arbete, data för underhållskostnader (Kr/m^2) och kundnöjdhet (NKI) för att få en bild av hur dessa parametrar förändras i perioden inför en fastighetsförnyelse. Utifrån dessa data skapades grafer för att se om det gick att urskilja någon trend i underhållskostnad och NKI inför de olika områdenas förnyelse.

Intervjuer utfördes även med förvaltarna för samtliga aktuella fastighetsområden, för att få en utförligare beskrivning av de data som tillhandahölls samt hur områdena har förvaltats inför dem kommande förnyelserna. Detta gjordes också för att få en förståelse för vissa hastiga upp och nedgångar i underhållskostnad och NKI.

Uppsalahem AB genomför årligen så kallade NKI- undersökningar, för att mäta kundnöjdheten hos sina hyresgäster. NKI, eller *Nöjd Kund Index*, används idag inom de flesta branscher. Data för en NKI- undersökning inhämtas genom att respondenterna (i detta fall hyresgästerna) svarar på en enkät där varje fråga besvaras med en siffra. För att få en bild av huruvida kundnöjdheten påverkas under tidsperioden inför en förnyelse, studerades data från äldre NKI- undersökningar som Uppsalahem AB utfört.

NKI-data för aktuella fastighetsområden samlades in för åren 2009-2015. Här var det dock problematiskt att finna data för samtliga år under den tidsperioden. Det beror främst på att Uppsalahem inte utfört årliga mätningar i samtliga av sina områden. För dem årtal där data för NKI saknades har värdet linjäriserats mot föregående och nästkommande år. Det är med andra ord en viss osäkerhet knuten till hur kundnöjdheten för vissa av områdena har utvecklat sig i den aktuella tidsperioden. Man kan däremot urskilja skillnader i NKI för det tidsrum där data finns tillgängligt.

Uppsalahems fastighetsbestånd är uppdelat efter olika fyrsiffriga sifferkombinationer och det är dem som kommer att användas fortsättningsvis i rapporten. De områden som berörs är 0106 - Einar/Sverre, 0333 - Blåklinten, 0440 - Moränen och 0441 - Marmorn/Kalkstenen. Nedan redogörs för de data som analyserats för varje specifikt fastighetsområde med kommentarer från ansvarig fastighetsförvaltare.

4.1.1 Fastighetsområde 1 – 0106 Einar/ Sverre

I tabell 1 nedan redovisas underhållskostnad och NKI för område 0106 under tidsperioden 2008-2015. Tidsperioden för områdets förnyelse (2016-2017) är markerat till höger i tabellen. För området saknades NKI-data för åren 2010-2013, så här har värdet istället linjäriserats mellan år 2009-2014. Med andra ord är det knutet en viss osäkerhet till mätningarna av NKI i detta område.

Tabell 1. Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 1, under åren 2008-2015.

Einar/Sverre															
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kr/m2	123	75	107	87	50	26	66	74							
NKI		55	57	59	61	63	65	37							

I figur 6 nedan har data för underhållskostnad och NKI sammanställts i en graf. Underhållskostnaden för området faller från 2008-2009 samt 2010-2013. År 2010 och 2014-2015 går den däremot upp i två tydliga pikar. Dessa två pikar beror enligt förvaltaren på att en stor mängd skador var tvungna att repareras samt att en större

mängd vitvaror byttes ut. Ser man på underhållskostnaden för 2009 och 2015 har det emellertid sjunkit relativt kraftigt och visar således på en nedåtgående trend.

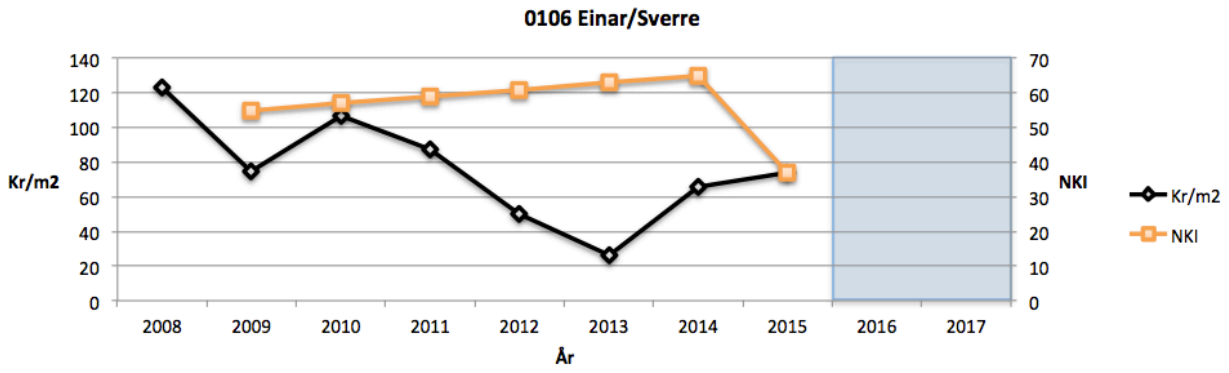
"Till slut kommer man ju till en gräns när man inte kan laga längre utan man måste byta ut saker och då blir det ju en högre kostnad. Det känns ju jättetråkigt men vi har ju inte så mycket att välja på. Det är klart att ibland blir det ju vissa åtgärder som vi måste göra och vissa ganska kostsamma reparationer."

Förvaltare

NKI-mätningar genomfördes inte för åren 2010-2013, där data istället linjäriserades mellan dem närmsta mätningarna. Man kan däremot konstatera att index går ner från 55 år 2009 till 37 år 2015, vilket visar på en tydligt nedåtgående trend. Förvaltaren för området förtydligar dock att det inte alls är säkert att denna nedgång isolerat sett beror på att investeringarna i underhåll minskar.

"Jag tror att det är jättesvårt att säga en enskild orsak till att kundnöjdheten eventuellt går ner. Jag tror alltid att det finns flera aspekter."

Förvaltare



Figur 6. Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 1.

4.1.2 Fastighetsområde 2 – 0333 Blåklinten

I tabell 2 nedan redovisas underhållskostnad och NKI för område 0333 under tidsperioden 2008-2015. Den planerade förnyelsen (2017 – 2018) är markerad till höger i tabellen. För området saknades NKI-data för åren 2010 samt 2013-2015. Därav

linjäriserades NKI-data för 2010 mellan 2009-2011. Några antaganden om indexvärden för år 2013-2015 har inte gjorts, vilket gör att NKI-data saknas för dessa år. Mätningarna för detta område är med andra ord även här knutna till en viss osäkerhet.

Tabell 2. Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 2, under åren 2008-2015.

Blåklinten															
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kr/m2	59	45	42	36	43	48	38	73							
NKI		60	59,5	59	50										

I figur 7 nedan har data för underhållskostnad och NKI sammanställts i en graf. Underhållskostnaden för området faller från 2008-2011, men går sedan uppåt. Ser man på åren fram till 2011 är trenden för underhållskostnad emellertid fallande. Att underhållskostnaden stiger 2011-2015 beror enligt förvaltaren på att en stor del av fastigheternas vitvaror slutade fungera och var tvungna att bytas ut. Ovanpå detta kom även utgifter för ett antal skador på fastigheterna.

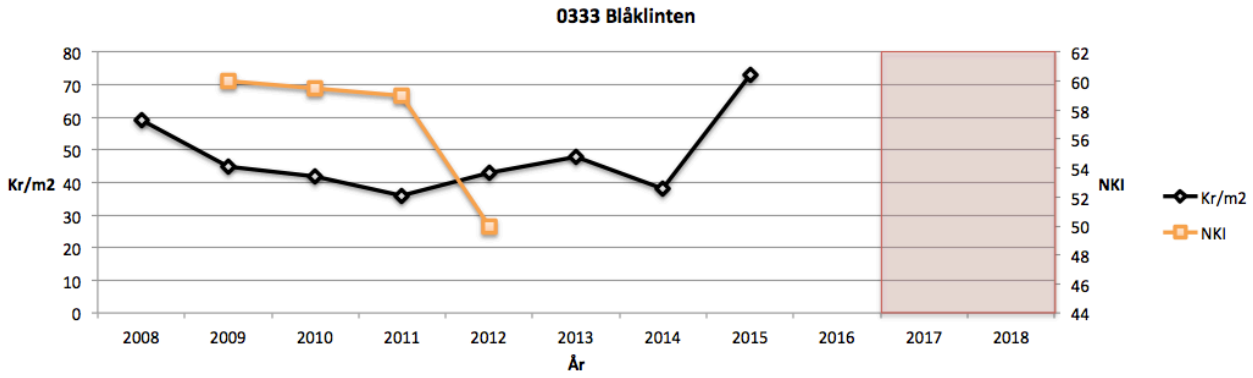
”Det handlar i dessa perioder mera om att ”lappa och laga” än att byta ut. Alltså att man på något sätt lagar i större utsträckning än vad man kanske har gjort tidigare. Men till slut så kommer man ju till en punkt när saker inte längre fungerar, då måste vi göra en åtgärd. Till exempel när vitvaror går sönder.”

Förvaltare

För område 0333 saknas relativt mycket vad gäller data för NKI. Man kan däremot konstatera att index går ner från 60 år 2009 till 50 år 2015, vilket visar på en tydligt nedåtgående trend. Förvaltaren gör också ett antagande om att denna trend troligen skulle fortsatt nedåt. Hon förtydligar emellertid att underhållet har väldigt liten inverkan på kundnöjdheten. Hon menar istället att det dalande indexet för kundnöjdheten beror på en osäkerhet hos hyresgästerna.

”Att kundnöjdheten går ner tror jag beror på väntan och att man inte får några besked. Hyresgästerna blir osäkra för att dem inte vet vad som ska hända. Antagligen så förväntar dem sig att det ska hända saker ganska snabbt, men så gör det inte det. När vi inte har något besked att ge och tiden går så blir dem missnöjda.”

Förvaltare



Figur 7. Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 2.

4.1.3 Fastighetsområde 3 – 0440 Moränen

I tabell 3 nedan redovisas underhållskostnad och NKI för område 0440 under tidsperioden 2008-2015. Tidsperioden för områdets förnyelse (2017 – 2019) är markerat till höger i tabellen. För området saknades NKI-data för år 2010. Därav linjäriserades NKI-data för år 2010 mellan 2009-2011.

Tabell 3. Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 3, under åren 2008-2015.

Moränen															
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kr/m2	318	559	158	141	137	70	108	71							
NKI		66	68	70	69	66	73	63							

I figur 8 nedan har data för underhållskostnad och NKI sammanställts i en graf. Underhållskostnaden går hastigt uppåt 2009, för att sedan återgå till en lägre, avtagande nivå. Att underhållskostnaden stiger beror enligt förvaltaren på att yttertaket renoverades samt att isoleringsåtgärder utfördes på fasaden. Bortsett från denna investering är trenden nedåtgående.

”För detta område så har det varit ”Lappa och laga” redan innan det kom ett tydligt beslut om förnyelse. Vi kan ju försöka hålla tillbaka i största möjliga mån men sen så har vi ju ändå en lagstadgad skyldighet att underhålla bostäderna.”

Förvaltare

För område 0440 saknas data för NKI år 2010. Värdet för detta år har därför linjäriserats mellan 2009-2011. Kundnöjdheten börjar dala från år 2011 för att sedan gå upp kraftigt år 2014. Detta beror enligt områdets förvaltare på att man detta år gjorde stora investeringar i utemiljön, som gav kortvariga effekter på kundnöjdheten.

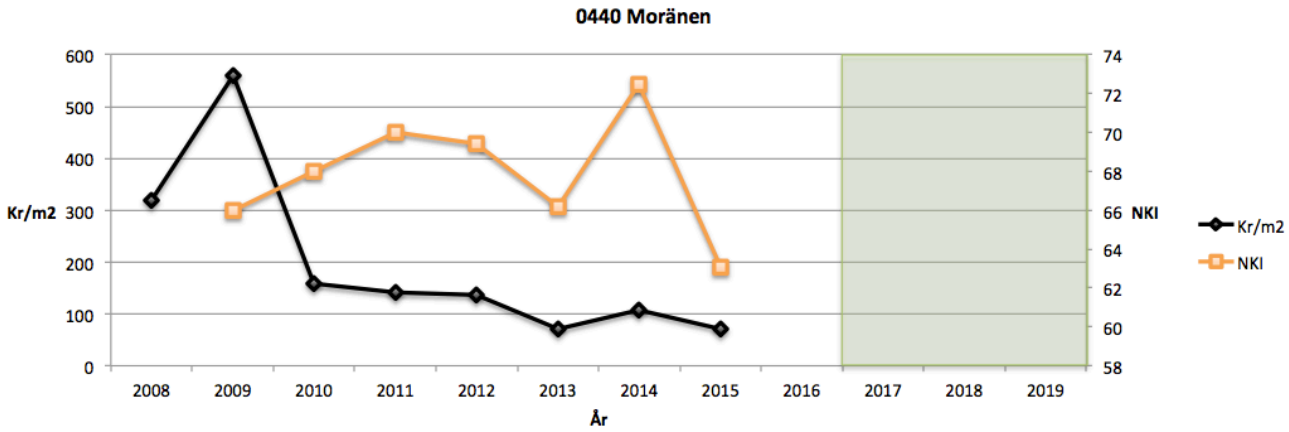
"Jag skulle absolut säga att det var satsningarna på utemiljön som bidrog till den uppgången. Att det går hastighet ner igen är nog ett klassiskt fall av 'nyhetens behag'."

Förvaltare

Efter dessa satsningar går kundnöjdheten kraftigt ner igen nästkommande år, en trend som förvaltaren förutspår kommer att fortsätta. Han menar dock att det inte endast är det sparsamma underhållet som drar ned kundnöjdheten, utan även att hyresgästerna känner en viss osäkerhet inför den kommande förnyelsen.

"Jag skulle säga att det är både och men att det till stor del beror på oron. Men det blir ju också kopplat till underhållet. "Nu görs det ingenting åt min lägenhet, utan det görs när det blir förnyelse. Så när händer den då?". Så dem går ju lite hand i hand. För dem äldre är det ju viktigare med hyran och för dem yngre är det kanske viktigare när det blir fräscht och när dem får det omgjort."

Förvaltare



Figur 8. Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 3.

4.1.4 Fastighetsområde 4 – 0441 Marmorn/Kalkstenen

I tabell 4 nedan redovisas underhållskostnad och NKI för område 0441 under tidsperioden 2008-2015. Tidsperioden för områdets förnyelse (2019 – 2022) är markerat till höger i tabellen. För området saknades NKI-data 2010. Därav linjäriserades NKI-data för 2010 mellan 2009-2011.

Tabell 4. Underhållskostnad och NKI för Fastighetsområde 4, under åren 2008-2015.

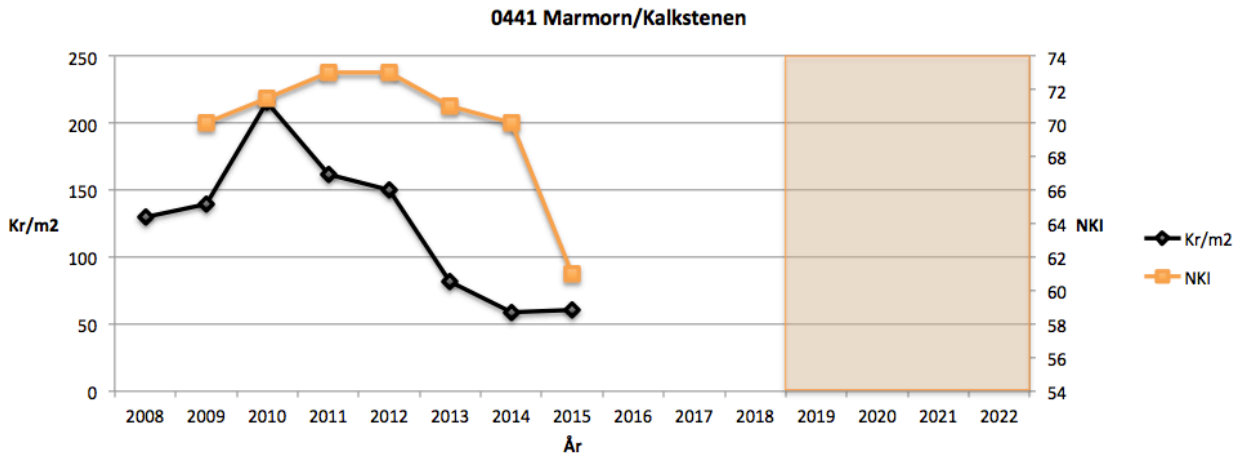
Marmorn/ Kalkstenen															
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Kr/m2	130	140	216	162	150	82	59	61							
NKI		70	71,5	73	73	71	70	61							

I figur 9 nedan har data för underhållskostnad och NKI sammanställts i en graf. Underhållskostnaden går hastigt uppåt 2010, för att sedan återgå till en lägre, avtagande nivå. Att underhållskostnaden stiger 2010 beror enligt förvaltaren på att man bytte fönster på fastigheterna i området. Förvaltaren förtydligar också att beslutet om den kommande förnyelsen togs 2012, alltså efter att detta byte genomfördes. Bortsett från denna investering 2010 är trenden för underhållskostnad nedåtgående.

För område 0441 saknas data för NKI för år 2010. Värdet för detta år har därför linjäriserats mellan 2009-2011. Kundnöjdheten går uppåt fram till 2012 för att sedan dala kraftigt. Detta beror enligt områdets förvaltare på att man 2012 började informera om att området skulle förnyas och skapade förväntningar hos hyresgästerna. Sedan dess har processen skjutits upp av olika anledningar och organisationen har inte haft så mycket ny information att ge hyresgästerna, vilket har skapat en viss oro.

”Det jag tror är att man började uppe i området med att marknadsföra helhetsprojektet 2012 och slog på stora trumman. Man bjöd in till medborgardialog och det kom ut massor av information och träffar och sådant. Sedan dess har det inte hänt så mycket. Så jag förstår att man känner en oro.”

Förvaltare



Figur 9. Graf över underhållskostnad och NKI under tidsperioden 2008-2015 för Fastighetsområde 4.

4.1.5 Förvaltarnas kommentarer

Förvaltarna för samtliga av dem studerade fastighetsområdena uppger att dem blivit mera restriktiva med fastighetsunderhållet inför områdenas kommande förnyelser. Dem uppger att underhållet går mot en mera felavhjälpande karaktär och ett tillvägagångssätt där man hellre ”Lappar och lagar” än byter ut komponenter. För samtliga av dem studerade områdena har det hyresgäststyrda lägenhetsunderhållet (HLU) stoppats ett antal år före förnyelsernas tänkta start. Här har det både varit tal om stopp för vissa specifika tillval med längre avskrivningstider som stopp för alla tillval, beroende på hur nära förnyelsen ligger i tiden. Förvaltarna framhäver emellertid att dem har ett lagstadgat ansvar att underhålla och att det aldrig kan bli tal om att helt kapa underhållet.

”Även om vi stoppar HLU så kan vi ju inte neka att underhålla en lägenhet som är så pass sliten att den kräver ett underhåll. Vi kan ju försöka hålla tillbaka i största möjliga mån men sen så har vi ju ändå en lagstadgad skyldighet att underhålla bostäderna. Så är det en matta som det är stora hål i och den har passerat avskrivningstiden, så ser jag inte att vi inte kan byta den i det enskilda fallet. Men att vi inte låter hyresgästerna välja själva genom att beställa via nätet, utan i dessa tillfällen åker vi dit och gör en bedömning. ”

Förvaltare

Att hyresgästerna inte längre har möjligheten att fritt välja lägenhetsunderhåll har gjort att underhållskostnaderna för områdena har haft en nedåtgående trend. Men samtidigt uppstår också flera och flera skador och brister ju äldre fastigheterna blir, vilket gör att stora kostnader kan uppkomma för reparationer, trots att förnyelsen står inför dörren.

"I vanliga fall består största delen av underhåll av HLU beställningar, men i det här fallet så har dem inte fått beställa. Men då är det ju andra saker som kostar istället på grund av att fastigheten blir sämre och sämre."

Förvaltare

Förvaltarna förtydligar också att dem ibland gör mindre underhåll på lägenheterna när en ny hyresgäst flyttar in. Här kan det då bli tal om att punktvis göra förbättringar för att ge lägenheten ett bättre helhetsintryck.

"Sen är det väl när en hyresgäst flyttar ut och en ny skall in som vi gör en bedömning. Hänger tapeterna eller att det är ett stort hål då gör vi kanske ett litet lyft. Men då gör vi kanske bara den väggen."

Förvaltare

Förvaltarna framlägger att kundnöjdheten för dem aktuella områdena, bortsett från ett antal kortsiktiga toppar, är avtagande inför förnyelserna. Dem menar dock att den avtagande kundnöjdheten till största del beror på andra orsaker än att dem i dessa perioder är restriktivare med underhållet. Förvaltarna är samstämmiga i att oron och ovetskapen beträffande när förnyelsen ska påbörjas samt vad den kommer att innebära är den största påverkansfaktorn för kundnöjdheten inför förnyelserna.

"Att kundnöjdheten går ner tror jag beror på väntan och att man inte får några besked. Hyresgästerna blir osäkra för att dem inte vet vad som ska hända. Antagligen så förväntar dem sig att det ska hända saker ganska snabbt, men så gör det inte det. När vi inte har något besked att ge och tiden går så blir dem missnöjda. "

Förvaltare

Förvaltarna satsar på god kommunikation högt informationsflöde till hyresgästerna, för att hålla dem informerade om vad som händer i deras områden. Detta är emellertid ofta problematiskt då det ofta är brist på information att tillhandahålla. Förvaltarna har ofta problem med att förnyelsens startdatum skjuts framåt på grund av faktorer som för dem inte går att påverka. Detta gör att dem inte kan ge några tydliga besked för när förnyelsen faktiskt kommer att starta, vilket leder till att hyresgästerna blir missnöjda.

För att upprätthålla kundnöjdheten inför förnyelserna har förvaltarna främst satsat på att hålla en hög nivå på den yttre skötseln och fastigheternas utemiljö. Detta för att fastigheterna skal ge ett gott intryck, trotts att dem i vissa fall kan vara slitna.

"Det man försöker göra är att jobba med yttre skötsel. Lägga lite extra på rabatter och se till att det är rent och snyggt i trapphuset med städning och sådant. För att försöka kompensera för den eventuella tekniska bristen. "

Förvaltare

4.1.6 Sammanfattning

För att få en bild av hur underhållsinvesteringar och kundnöjdhet påverkas inför en förnyelseåtgärd, tillhandahöll Uppsalahem AB data för underhållskostnad och NKI för 4 fastighetsområden. NKI-siffrorna för de olika fastighetsområdena kan emellertid knytas till en viss osäkerhet då mätningar av kundnöjdhet inte har genomförts årligen. Här linjäriserades istället den data som saknades mot tidigare och framförvarande år, för att få en bild av hur trenden för kundnöjdhet skulle kunna se ut.

Data för underhållskostnad fanns att tillgå för samtliga aktuella år men dem kan samtidigt ge en något missvisande bild av hur trenden för underhållskostnaden utvecklar sig inför en förnyelse. Det löpande underhållet för dem aktuella fastighetsområdena är nedåtgående, men detta blir inte helt tydligt i dem framställda graferna. Dem aktuella områdena är slitna och har kommit till en sådan nivå att behovet för större reparationer blir allt större. Det kan handla om vattenläckage, vitvaror eller andra funktionella brister. Dessa reparationer ger stora utslag i underhållskostnaden och tydliggör därför inte till fullo ett restriktivare löpande underhåll.

Väljer man att exkludera kostnader för reparationer från grafen skulle underhållskostnaderna emellertid vara fallande, vilket även lyfts fram av områdenas förvaltare.

Enligt graferna kan man se en fallande trend beträffande NKI, bortsett från ett antal tillfällig toppar. Områdenas förvaltare menar emellertid att denna nedgång i NKI inte till fullo kan hänföras till ett restriktivare underhåll, utan att det främst påverkas av andra faktorer. Detta uppges bero på att hyran för dessa lägenheter innan förnyelsen är mycket låg.

Förvaltarna menar istället att en eventuell nedgång i kundnöjdheten beror på en osäkerhet och oro hos hyresgästerna. För att begränsa denna oro och upprätthålla kundnöjdheten ter det sig viktigt att ha en tydlig kommunikation med hyresgästerna beträffande förnyelsens genomförande. Att upprätthålla ett högt informationsflöde kan emellertid vara problematiskt i dem perioder då det finns begränsat med information att ge. En fastighetsförnyelse påverkas av så många faktorer att det ibland är mycket svårt att ge tydliga besked till hyresgästerna, vilket skapar osäkerhet och oro. Till slut blir hyresgästerna trötta på att informeras om att det inte finns någon information att tillhandahålla.

Åtgärder som har visat sig ge positiva effekter på kundnöjdheten är satsningar på fastighetsområdenas utemiljöer samt underhåll av gemensamma utrymmen. Satsningarna är viktiga för att fastighetsområdena fortfarande skal ge ett gott intryck trots att det är inne i en period av ett mera restriktivt fastighetsunderhåll.

4.2 Intervjuer - Hur arbetar bostadsbolagen?

För att få en bild av hur olika bostadsföretag på marknaden ser på betydelsen av förvaltningsmetodiken inför en förnyelseåtgärd, intervjuades 8 externa bostadsföretag i Mellansverige. Av företagen som intervjuades var 4 av allmännyttig karaktär och 4 privat ägda. Företagen valdes utifrån deras geografiska placering, samt att dem i sina fastighetsportföljer hade en större del fastigheter från miljonprogrammet. Samtliga respondenter hade stark koppling till det strategiska arbetet med företagens fastighetsförvaltning- och utveckling.

Företagsnamnen samt respondenternas namn har i sammanställningen anonymiserats och benämns istället med allmännyttigt bostadsbolag 1-4 samt privat bostadsbolag 1-4. Företagen beskrivs närmare i tabell 5. Här redovisas kort vilken befattning de olika respondenterna hade samt olika nyckeltal för företagen. Dessa nyckeltal är kraftigt avrundade för att styrka anonymiteten. Redovisat är även hur långt de olika företagen har kommit i förnyelsen av sina äldre miljonprogramsbestånd. Detta görs på en skala från 1-4 markerat i blått, där 1 representerar att företagen just påbörjat förnyelsearbetet och 4 att dem är helt färdiga.

Tabell 5. Översikt över dem intervjuade bostadsföretagen med respondentens befattning och övrig nyckeldata.

Företag	Befattning	Oms. (Milj. SEK)	m² (Bostäder)	Antal bostäder	Förnyat fastighets-bestånd
Allmännyttigt 1	Affärs-utvecklingschef	<1.0	800.000	10.000	
Allmännyttigt 2	Förvaltningschef	>2.0	2.000.000	25.000	
Allmännyttigt 3	Förvaltningschef	>1.0	1.000.000	15.000	
Allmännyttigt 4	Förvaltningschef	<1.0	300.000	5.000	
Privat 1	Områdeschef	>1.0	2.000.000	25.000	
Privat 2	Marknads-områdeschef	>2.0	300.000	5.000	
Privat 3	Förvaltningschef	<0,5	100.000	1.500	
Privat 4	Förvaltare	<3.0	Uppgift saknas.	25.000	

Nedan följer resultaten av dem intervjuer som genomförts med dem 8 bostadsbolagen. Intervjuerna utfördes för att få en bild av företagens förvaltningsmetodik i perioden inför förnyelser. Intervjuresultaten är sammanställda utefter underrubriker.

4.2.1 Hur ser förnyelsebehovet ut?

De allra flesta av dem intervjuade bostadsbolagen har ett fastighetsbestånd som till mer än hälften består av fastigheter från miljonprogrammet och bakåt i tiden. Detta gör att behovet av förnyelse-och renoveringsåtgärder är väldigt stora för dem intervjuade företagen. Dem allmännyttiga bostadsbolagen har särskilt stora andelar miljonprogrammsfastigheter i sina fastighetsportföljer, vilket gör dem extra tungt belastade. Det skiljer emellertid en del beträffande hur långt företagen har kommit med sina förnyelseåtgärder. Vissa av företagen har tagit sig igenom en god del av sina äldre bestånd, medan andra står precis inför större förnyelseåtgärder.

Respondenten vid Privat 1 förtydligar att det finns ett stort behov av förnyelse och att detta inte uteslutande beror på att fastigheterna är slitna utan för att dem också är omoderna och innebär en stor miljöbelastning.

"Idag råder helt andra krav än vad som fanns då. Detta medför att det krävs en hel del prestandahöjande åtgärder i samband med förnyelserna, mer än bara själva renoveringen. Förnyelserna är nödvändiga för fastighetsbeståndet ur ekonomisk och teknisk synvinkel, men även nödvändiga för att minska fastighetsbeståndets klimatpåverkan. Det är dem äldre fastigheterna som står för den större delen av energianvändningen från fastighetssektorn. Det är med andra ord även en insats för miljön när man går in och genomför dessa förnyelser."

Områdeschef - Privat 1

4.2.2 Vad har företagen för underhållsstrategi?

Vad gäller övergripande underhållsstrategier arbetar de 8 intervjuade företagen relativt lika. 7 av de 8 företagen uppger att dem i största möjliga mån försöker samla sina underhållsåtgärder och istället genomföra dem i samband med större förnyelser. Detta motiverar dem med att det innebär ett mindre störningsmoment för hyresgästerna när

dem endast kommer en gång och går igenom näst intill allt. Det är även mer lönsamt ur en ekonomisk synvinkel då företagen slipper komma tillbaka och utföra åtgärder igen dem nästkommande åren.

"Förnyelseprocessen börjar med att vi går igenom statusen för hela fastigheten för att göra en bedömning. "Stammarna vet vi att vi ska göra, är det något annat vi måste göra?". När vi går dit och etablerar så vill vi ju få med oss ett antal funktioner så att vi kan lämna fastigheten sen dem närmaste 50 åren. Så att det endast räcker att klappa om den."

Förvaltare - Privat 4

Allmännyttigt 1 har däremot en annan strategi när det kommer till underhållsåtgärder. För att få en bättre fördelning av arbetsbelastningen försöker företaget undvika "pucklar" i underhållsarbetet, vilket gör att dem hellre sprider ut denna typ av åtgärder än att samla dem i en större förnyelse. Företaget uppger dock att denna strategi även har sina nackdelar och att deras strategier därför kan skilja sig något från fall till fall.

"Vi försöker alltid jobba för att undvika "pucklar". Man kanske skulle kunna få ut ett år till på någon specifik komponent, men vi kanske måste ta det nu för annars blir det dubbelt så mycket nästkommande år. Då hinner varken vi eller entreprenörerna med. På sistone så har vi försökt att dela upp åtgärderna något för att slippa ta allt i en stor ROT[1]. Alltså att man tar fönstren ett år och taket ett annat år. Det är i och för sig inte helt enkelt i och med att man får nya ställkostnader och det innebär störningar för hyresgästen under en lång tid. Det är en avvägning som kan skilja sig från projekt till projekt."

Affärsutvecklingschef – Allmännyttigt 1

Allmännyttigt 2 förtydligar också det faktum att det är svårt att ha en genomgående strategi för hela sitt bestånd, då det påverkas av så många olika faktorer. Tidigare underhåll och företagets långsiktiga mål med fastigheten är faktorer som kan påverka valet av strategi.

[1] ROT är en akronym för Renovering, Ombyggnad, Tillbyggnad. Åtgärder för att renovera, modernisera och förnya äldre fastigheter går under denna samlingsbenämning.

”De åren har lärt mig och det jag har kommit fram till är att för ett sådant här stort bestånd kan man inte ha en strategi. Man måste ha olika strategier beroende på vad huset fått för underhåll tidigare och vad fastighetsbolaget vill med det. Vill man slita ner det till en helrenovering eller vill man hela tiden hålla det i gott skick? Med andra ord så måste man ha olika strategier för olika byggnader.”

Förvaltningschef – Allmännyttigt 2

Beträffande hur underhållsstrategin påverkas i perioderna inför förnyelseprojekt uppger 4 av de 8 företagen att underhållsstrategin går mot en mera felavhjälpande karaktär i dem här skedena. Respondenten vid Allmännyttigt 2 menar att det är naturligt att underhållet går mot en mera felavhjälpande karaktär för dem fastigheter där man valt att samla underhållsåtgärderna i en större förnyelse.

”Väljer man att göra så och slita ned ett hus till en stor förnyelse får man räkna med en större del felavhjälpande underhåll dem sista åren.”

Förvaltningschef – Allmännyttigt 2

4.2.3 Hur anpassas förvaltning och underhåll?

Samtliga av dem tillfrågade bostadsbolagen uppger att dem på något vis blir mer restriktiva med underhållsåtgärderna i perioderna inför en förnyelse eller större renoveringsåtgärd. Företagen genomför inget underhåll som vid förnyelsen kan ses som en ”förgävesinvestering”. Respondenten vid Privat 1 utrycker sig så här:

”I förvaltningen inför en förnyelse så anpassas underhållet mot bakgrund av att en omfattande renovering ändå ska genomföras framöver. Det är varken ekonomiskt eller miljömässigt försvarbart att genomföra åtgärder när man närmar sig en totalrenovering. Rent konkret betyder det till exempel att vi inte målar om lägenheter och byter golv åren innan när vetskapen finns att lägenheten ska totalrenoveras kommande år.”

Områdeschef - Privat 1

Flera av respondenterna uppger att man i dessa perioder strävar efter att ”Lappa och Laga” i den mån den är möjligt. Det innebär alltså att man lägger reparationer och

underhåll på en så begränsad nivå som möjligt och istället försöker hålla byggnadskomponenterna levande fram till den kommande förnyelsen med enklare medel. Respondenten vid Allmännyttigt 4 förtydligar dock att fastigheten fortfarande måste uppfylla funktionskraven som finns i lagen.

"Vet vi att om 2 år ska vi in i den fastigheten så lappar vi och lagar bara och gör inga stora åtgärder. Men samtidigt ska ju husen fungera. El, värme och vatten måste ju fungera. Vi har ju hyresgäster i lägenheterna."

Förvaltningschef - Allmännyttigt 4

Förvaltaren vid Privat 4 förtydligar också att dem blir mera restriktiva med underhållet av både byggnaderna och lägenheterna i dem här perioderna, men att han upplever att hyresgästen oftast har en förståelse för det.

"Då blir det ju också naturligt att vi lugnar ner oss litegrann då inför större kommande saker som händer i huset. Vi blir ju mera restriktiva absolut. Det ska ju vara väldigt speciellt för att vi ska byta ytskikt i en lägenhet. Det ska i så fall vara en skada, så att man måste. Det är ju för att inte kasta pengarna i sjön och oftast har ju hyresgästerna en förståelse för det."

Förvaltare – Privat 4

Beträffande när underhållet stoppas är det ingen av företagen som har en uttalad tidpunkt för det. Samtliga respondenter menar att detta kan skilja från fall till fall och att det aldrig kan bli tal om att helt sluta investera i underhåll för fastigheterna. Däremot uppger samtliga respondenter att dem blir mer restriktiva med det lägenhetsspecifika underhållet och några uppger även att detta underhåll stoppas helt ett antal år före en förnyelse. Detta skiljer även beträffande huruvida företagen har fastighetsägarstyrt -, hyresgäststyrt- eller Valfritt lägenhetsunderhåll (FLU, HLU eller VLU).

"Det vi kallar "plussval" eller VLU, stoppar vi ca 3-4 år innan. Då får man inte längre välja inre lägenhetsunderhåll. Generellt sett försöker vi undvika små åtgärder som blir

”förgäves” i tidsperioderna innan dessa större arbeten. Då blir det så att man får leva på rost och röta ett tag till. Men återigen, samtidigt måste vi också ha en funktion.”

Affärsutvecklingschef – Allmännyttigt 1

Områdeschefen vid Privat 1 menar även att det är svårt att sätta en specifik tidpunkt på när man eventuellt avbryter lägenhetsunderhållet, eftersom startdatumet på förnyelsen påverkas av så många olika faktorer.

”Vi har inga uttalade specifika tidsperioder för när vi avbryter underhållet, men det brukar kunna vara allt från 1-3 år i olika fall. Det kan skilja mycket från fall till fall. Sen så kan man aldrig med den säkerheten säga att vi ska börja renovera vid en exakt tidpunkt. Det är bygglovsprocesser och hyresförhandlingar och andra godkännanden som kan påverka tidpunkten för förnyelsen.”

Områdeschef - Privat 1

Respondenten vid Privat 3 uppger att dem i dessa perioder är mest restriktiva med det övergripande fastighetsunderhållet. I dessa perioder utförs endast dem åtgärder som absolut måste genomföras.

”Beträffande till exempel hissar så ser vi alltid till att försöka begränsa kostnaderna så länge det går. Vi minimerar även underhåll för dem allmänna utrymmena så som målning, belysning osv. Då lagar vi egentligen bara det som verkligen behöver lagas. Lika så med utemiljö, där försöker vi endast hjälpligt laga det som eventuellt behövs.”

Fastighetsförvaltningschef – Privat 3

Utöver att företagen är mera restriktiva beträffande underhållet i dem här perioderna måste dem även avgöra vart hyresgästen skal ta vägen under själva genomförandet av förnyelsen. Samtliga intervjuade företag uppger att det har arbetat på olika sätt vad gäller evakuering av hyresgästerna som bor i lägenheterna. I vissa fall kan åtgärderna genomföras med kvarboende hyresgäster. Men i dem fall hyresgästerna inte kan bo kvar måste dem evakueras, antingen till en tillfällig bostad eller till en annan lägenhet inom företagens fastighetsbestånd.

För att frigöra lägenheter för möjlig evakuering händer det att företagen ändrar avtalsformerna för vissa lägenheter till korttidskontrakt utan besittningsskydd. Ett besittningsskydd innebär att hyresgästen har rätt att bo kvar, så länge personen i fråga inte missköter sig grovt. Samtliga av dem intervjuade företagen uppger att dem vid något tillfälle har arbetat med korttidskontrakt, även om detta kan skilja mycket från fall till fall. Här kan man skönja en större benägenhet hos dem privata företagen att arbeta med korttidskontrakt. Affärsutvecklingschefen vid Allmännyttigt 1 förtydligar att korttidskontrakten kan underlätta för att få fastigheterna evakuerade inför förnyelsen, men att det också kan innebära problem i vissa fall.

"Det finns en del större lägenheter som vi hyr ut på korttidskontrakt. Men här har det varit lite problematiskt för dem hyresgäster som går in på korttid, dem förväntar sig på något sätt att dem ska få bo kvar. Att få återflytta efter renoveringen. Det är ju familjer många gånger och dem hamnar i svåra sociala situationer när man har hyrt på korttid. Man har hyrt på korttid och när det så är dags att flytta får vi ofta höra "vart ska vi då ta vägen, vi har ju barn?". Det är med andra ord inte helt lyckat med korttidskontrakt alla gånger heller."

Affärsutvecklingschef – Allmännyttigt 1

Privat 2 har som genomgående strategi att förändra avtalsformen till korttidskontrakt så fort företaget har tagit ett beslut om att en fastighet ska förnyas. På det sättet kan dem säkra att ett antal lägenheter är tomma när fastighetsförnyelsen påbörjas.

"Den dagen vi bestämmer att det är en utvecklingsfastighet, då börjar korttidsuthyrningarna. Det är det första steget vi tar när vi har beslutat om större renovering. Det är ju för att säkerställa ett antal tomma lägenheter framöver. "

Marknadsområdeschef – Privat 2

4.2.4 Hur påverkas & upprätthålls kundnöjdhet?

Samtliga tillfrågade företag menar att det mer restriktiva underhållet under perioden inför en förnyelse har en närmast obefintlig påverkan på kundnöjdheten. I de fall företagen kan se att kundnöjdheten går nedåt i dessa perioder menar dem att det oftast beror på andra orsaker.

Förvaltaren vid Privat 4 uppger emellertid att allt för frekventa funktionsnedsättningar som följd av ett nedtrappat underhåll kan vara en anledning till att kundnöjdheten går nedåt åren före en större åtgärd. Han nämner också att det efter större renoveringar kan framkomma synpunkter på att hyran blev dyrare.

"Det är klart att, före man gör någonting så är det ofta så att det finns synpunkter på att det kan finnas funktionsnedsättningar och sådana saker. Det är ju också det som är en trigger till att vi kanske gör någonting. Före åtgärderna är det mera att man kanske har synpunkter på att det finns en brist i funktionen och efteråt så kan man kanske tycka att, ja det blev fint men det blev dyrt."

Förvaltare – Privat 4

Allmännyttigt 1 menar att det faktum att hyresgästerna som bor i dessa lägenheter ofta har en väldigt låg hyra kan neutralisera den eventuella missnöjdheten över att den tekniska standarden kan vara något lägre i dessa perioder.

"Oftast så ser man nog inte riktigt det för man uppfattar ändå att man har en låg hyra inför dessa förnyelser."

Affärsutvecklingschef – Allmännyttigt 1

Även respondenten vid Allmännyttigt 2 resonerar i dem här banorna. Han menar att hyresgästerna är nöjda i dem här perioderna, just för att dem har en väldigt prisvärd hyra, något som inte kommer att kvarstå efter en eventuell förnyelse.

”Att ett bostadsområde är slitet har jag faktiskt inte sett att det kopplar speciellt mycket mot kundnöjdheten. Det finns ju en faktor till. Dem har ju en förhållandevis låg hyra. Människor är ganska kloka, dem vet vad dem betalar för.”

Förvaltningschef – Allmännyttigt 2

Områdeschefen vid Privat 1 menar att det är väldigt svårt att svara på om kundnöjdheten påverkas i dessa perioder inför en förnyelse. Det händer att dem får in klagomål på en bristande teknisk standard, men han menar också att hyresgästerna i dem flesta fall har förståelse för det.

”Det är klart att vi får feedback att områden är lite slitna inför dessa åtgärder, men samtidigt har ju vissa förståelse för det också. Många hyresgäster är väldigt väl medvetna om att det finns ett behov och tänker sig in i vår situation. De är klart att vissa har synpunkter på det, men jag upplever trots allt att det finns en förståelse för att vi till exempel inte kan byta ett golv, om vi ska göra det igen nästa år.”

Områdeschef - Privat 1

Områdeschefen vid Privat 1 tror heller inte att det är det faktum att man stoppar underhållet som hyresgästerna har mest synpunkter på. Han tror istället att hyresgästerna är mest oroade kring och har mest åsikter om vilka åtgärder som faktiskt genomförs vid förnyelsen och vilka eventuella hyreshöjningar dem innebär. Hyresgästerna vill i större utsträckning kunna vara delaktiga och välja vilka åtgärder som ska genomföras.

”Det är jättesvårt att spekulera kring vad hyresgästerna känner inför en förnyelse, men jag upplever att det är mer förståelse för själva nedtrappningen i underhållet, än förnyelsen som sådan.”

Områdeschef - Privat 1

Även Privat 2 uppger att dem inte kan se någon tydlig koppling till att ett eventuellt restriktivt underhåll skulle påverka kundnöjdheten i dem här perioderna. Men även om dem inte kan se någon tydlig trend så förtydligar respondenten att det säkert kan vara

en påverkande faktor, men att det återigen är många faktorer som påverkar kundnöjdheten.

”En mer restriktiv underhållsstrategi kan säkert påverka i vissa delar av undersökningen men i det stora hela så skulle jag säga att det inte är speciellt mycket.”

Marknadsområdeschef – Privat 2

Respondenten vid Allmännyttigt 3 menar att en eventuell nedtrappning i underhållet inte får någon effekt på kundnöjdheten. Han menar däremot att kundnöjdheten kan börja sjunka för dem hus som ännu inte blivit förnyade, men ligger bland hus som redan är färdigställda. Detta skapar en förväntan som kan ha en negativ inverkan på kundnöjdheten i vissa fall.

”Vi kan inte se att det går ner av den anledningen. Då skulle jag snarare säga att den risken ökar när vi väl har börjat, på så sätt att för dem fastigheter som blir färdigställda allt eftersom, åker kundnöjdheten ofta upp väldigt mycket. Men hos hyresgästerna i husen vi inte har hunnit börja finns ju en förväntan och där sjunker det snarare precis inför. Men det innebär allt som oftast att kundnöjdheten får en rejäl skjuts uppåt när förnyelsen väl är genomförd.”

Förvaltningschef – Allmännyttigt 3

Även respondenten vid Privat 3 anser att kundnöjdheten kan påverkas något när grannhusen blir färdiga. Då får hyresgästen en bild av hur fint det kan bli och bygger upp förväntningar baserat på det.

”Generellt skulle jag inte säga att underhållsbiten påverkar. Däremot märker vi att man blir lite mindre nöjd när grannhuset blir färdigt. Då börjar man snegla på det och inse hur fint man kan få det. Till viss del kan man alltså se sådana tendenser men absolut inte generellt sett och jag skulle inte säga att det får något utslag i mätningarna.”

Fastighetsförvaltningschef – Privat 3

Flera av dem tillfrågade företagen uppger att det inte är ett restriktivt förhållningssätt till underhåll som drar ned kundnöjdheten i dessa perioder, men att det finns andra

faktorer som kan påverka. Den främsta anledningen till att kundnöjdheten går ner i dessa perioder uppges vara att hyresgästen känner sig mindre trygg och osäker. Privat 3 har i tidigare mätningar märkt tydligt nedåtgående trender beträffande hyresgästens trygghet inför dessa förnyelseåtgärder.

"Det vi har märkt jättetydligt är att man får en sänkt trygghet. Alltså att hyresgästerna känner en viss osäkerhet i dessa perioder. Hyresgästerna blir osäkra beträffande om dem har råd med hyreshöjningen och att det kommer bli jobbigt under själva utförandet. Man går runt och oroar sig, framförallt pensionärerna. Dem tycker det här är jättejobbigt. Vi får en väldigt tydligt dipp i serviceindex under åren innan åtgärderna."

Fastighetsförvaltningschef – Privat 3

Respondenten vid Allmännyttigt 4 är också inne på att det som eventuellt kan få kundnöjdheten att gå ner i dem här perioderna är en viss osäkerhet hos hyresgästerna. Han menar också att det är av stor vikt att man tar sig tid att hantera dem frågor som uppkommer i dem här perioderna.

"Det är ju alltid jobbigt för hyresgästen när man går in och renoverar. Mycket bygger på information, kommunikation osv. "Vad får jag för produkt?". Det är ju mycket detaljer kring "Vart är mina grejer?", "Telefonen funkar inte" osv. Man får många frågor som man måste vara beredd att hantera."

Förvaltningschef - Allmännyttigt 4

Huruvida företagen gör aktiva åtgärder för att upprätthålla kundnöjdheten i dem här perioderna skiljer sig något företagen emellan. För vissa av företagen löper den dagliga förvaltningen på som vanligt, medan andra försöker vidta extra åtgärder för att upprätthålla kundnöjdheten i dem här perioderna. Gemensamt för samtliga företag är emellertid att dem förtydligar vikten av god kommunikation till hyresgästerna inför förnyelseåtgärder. Denna kommunikation beträffar främst vilka åtgärder som ska utföras, när dem ska utföras och hur dem ska utföras.

Allmännyttigt 1 ser det som mycket viktigt att hålla hyresgästerna informerade om vad som planeras. Respondenten förtydligar vikten av god kommunikation och nämner kvartersvärdarna som centrala nyckelspelare i detta arbete.

"Det är en viktig fråga, kommunikationen tror jag absolut kan leda till att hyresgästerna upplever en bättre kvalitet. Vi har ju våra kvartersvärdar som är frontpersonerna utåt mot hyresgästerna, de blir speciellt viktiga i dem här perioderna."

Affärsutvecklingschef – Allmännyttigt 1

Allmännyttigt 4 förtydligar också vikten av at informera och kommunicera med hyresgästerna under dessa perioder och att detta bör vara två centrala begrepp som genomsyrar förnyelsen såväl inför som under genomförandet.

"Det är ju alltid jobbigt för hyresgästen när man går in och renoverar. Mycket bygger på information och kommunikation."

Förvaltningschef - Allmännyttigt 4

Även respondenten vid Privat 3 uppger att det är väldigt centralt att satsa på god kommunikation med hyresgästerna i dessa perioder för att upprätthålla kundnöjdheten och minska den oro som dem upplever att hyresgästerna har i dem här perioderna. Han klargör också att det ibland kan vara svårt att ge raka svar till hyresgästen eftersom en renovering inte alltid kan starta som planerat, vilket kan göra det svårt att upprätthålla en god kommunikation.

"Vi satsar väldigt mycket resurser på att informera och finnas tillgängliga för att genom detta försöka dämpa den här oron. När man har den här godkännandeprocessen så kan man ju heller inte svara på exakt när man ska komma och renovera. Utan det beror ju på om vi t.ex. får en överklagan, då slår det 6 till 8 månader. Går det upp till hovrätten så kan det ta flera år. Så det är jättesvårt att vara tydlig mot hyresgästen och det är väl det här som leder till oro."

Fastighetsförvaltningschef – Privat 3

Respondenten framhåller också att det är av mycket stor vikt att man vinner hyresgästens förtroende och får deras förståelse för att en förnyelse av fastigheten måste genomföras. Privat 3 har märkt att det ger utslag i kundnöjdheten om denna förståelse hos hyresgästerna uppnås.

"Dels så får du väldigt mycket smidigare godkännandeprocess om man förstår varför renoveringen måste ske. Sen får man också en större förståelse för att det ser ut på ett visst sätt inför och under processen. Och det medför också, dels nöjdare hyresgäster för dem förstår vad som kommer, men också en besparing för vår del. Både kopplat till kommunikationskostnaderna och till kostnader innan och efter utförandet. Så jag tror att just den här dialogen är väldigt viktigt för att få hyresgästen att förstå varför renoveringen måste genomföras. Lyckas man få till det så märks det tydligt i kundundersökningarna."

Fastighetsförvaltningschef – Privat 3

Förvaltaren vid Privat 4 förtydligar vikten av att uppnå en förståelse hos hyresgästen för varför förnyelsen måste genomföras. Därför är det viktigt med en tydlig dialog, för att skapa förståelse för varför projektet måste genomföras och informera om vad som komma skall.

"Det som vi tycker är viktigt det är själva dialogen och att informera om vad vi gör, vad som kommer att hända och ungefär när. Så att kunderna får en förståelse för varför vi kanske inte kan göra en massa investeringar just nu. Utan att vi informerar om att vi till exempel håller på och laddar inför en större insats. Det är viktigt att vinna någon typ av förståelse hos hyresgästen."

Förvaltare – Privat 4

Respondenten vid Privat 2 framhåller att dem i vissa tillfällen ökar såväl servicenivån som kommunikationen till hyresgästerna i dem här perioderna, för att försöka upprätthålla en hög kundnöjdhet.

"Det är ju ofta så i dem här perioderna att det är lite mer slitet, vilket gör att man kanske behöver ha en lite högre städfrekvens eller en större tillsyn från fastighetsskötare. Här kan

vi ju då bli tvungna att höja servicenivån i dessa perioder, för att det inte ska upplevas som att lägenheten förfaller. Det kan bli att service och kommunikationsnivån ökar för att motverka det här."

Marknadsområdeschef – Privat 2

Även Allmännyttigt 2 prioriterar god service och kommunikation i dem här perioderna för att undvika att kundnöjdheten sjunker. Genom en högre personaltäthet kan dem säkra en god kommunikation och god service till hyresgästerna.

"Man skulle nog kunna säga att vi ökar både kommunikation och servicenivån innan så här omfattande arbeten. Återigen om vi går till vår ytterlighet Järva, där har vi en högre personaltäthet än det vi har i andra bostadsområden, absolut. Och det är ju av just dem här anledningarna."

Förvaltningschef – Allmännyttigt 2

Privat 3 förtydligar också att det är otroligt viktigt att hålla ett jämnt flöde på kommunikationen under hela perioden inför en förnyelse. Det är väldigt centralt att en tid innan byggstart informera om vad som planeras, men däremellan måste kommunikationen även hållas uppe, vilket annars kan leda till oro och osäkerhet hos hyresgästerna.

"Utmaningen är också att hålla kommunikationen levande. Man börjar 1,5 år innan renoveringen med jättemycket information till hyresgästen beträffande vad som planeras. Sen är det väldigt lång tid innan byggstart och där är det viktigt att hålla hyresgästen informerad och hålla den här kommunikationen levande."

Fastighetsförvaltningschef – Privat 3

Som exempel nämner respondenten ett område där informationsflödet var mycket stort i startfasen, för att sedan stagnera och gå nedåt i samband med att projektet överklagades. Detta gav negativa effekter på kundnöjdheten.

"Till exempel i ett av dem områden där vi märkte att tryggheten gick ner, ja där hade vi jättemycket information och satsade otroligt mycket resurser och tid och tankekraft på att

vara tydliga i startfasen. Sen så blev det tyst i 8 månader, när ärendet drevs i hyresnämnden. Då gick hyresgästerna och funderade på vad som skulle hända och när. "Kommer dem redan nästa vecka?".

Man måste hålla den här dialogen och informationsflödet på en jämn nivå under hela perioden inför renoveringen. Men även efter också, så att man inte helt släpper bollen. Ett jämt flöde är jätteviktigt."

Fastighetsförvaltningschef – Privat 3

Förvaltaren vid Privat 4 förtydligar viktigheten av god kommunikation men framhäver också att det i vissa perioder kan vara problematiskt att hålla informationsflödet uppe, då det inte finns någon information att tillhandahålla.

"Vi försöker och vi vet ju av erfarenhet att det här med kommunikation och dialog är otroligt viktigt. Så vi försöker på ett bra sätt att ha en dialog, för vi vet att vi har igen det. Men det kan ju vara så att många vill ha väldigt mycket information, trots att det i perioder inte finns någon information att ge."

Förvaltare – Privat 4

Flera av företagen uppger också att dem i vissa fall satsar lite extra på utemiljö och gemensamma utrymmen i perioderna inför förnyelse. Detta för att fastighetsområdena fortfarande ska ge ett trevligt intryck, även om man kanske är något restriktivare med det löpande underhållet. Områdeschefen vid Privat 1 uttrycker sig så här:

"Sedan kan det ju också vara så att man, inför en förnyelse kan möta andra önskemål som hyresgästerna har kring t.ex. utemiljö eller andra saker som inte påverkar bostaden, för att på så vis göra dem nöjda."

Områdeschef - Privat 1

Allmännyttigt 1 har också sett att kundnöjdheten kan förbättras genom att öka hyresgästernas delaktighet. Sedan en tid tillbaka driver företaget ett projekt där hyresgästerna får vara med och skapa sin egen utomhusmiljö. Här står hyresgästerna för det fysiska arbetet och skötseln, medan Företaget står för det material som behövs. Det kan t.ex. vara plantor, frön, jord etc. Projektet innebär att hyresgästerna själva skapar

och sköter sin utomhusmiljö tillsammans med andra hyresgäster i bostadsområdet. Företaget är väldigt nöjda med projektet och menar att det skapar en känsla av delaktighet som i sin tur skapar ”spin-off”-effekter som är bra för både hyresgästerna och företaget. Respondenten nämner som exempel ett område som hyresgästerna upplevde som otryggt, med dålig belysning. Året efter att projektet introducerades var hyresgästerna enligt kundindexet helt plötsligt nöjda med belysningen, som dem alltså inte hade förändrat. Respondenten menar att projektet skapat en känsla av delaktighet och familjär atmosfär mellan hyresgästerna, som neutraliserar det man var missnöjd med tidigare.

4.2.5 Övriga kommentarer

Samtliga av dem tillfrågade företagen nämner även finansieringsfrågan som ett stort dilemma vid förnyelser av äldre fastigheter. Ofta är företaget och hyresgästerna överens om att fastigheterna inför förnyelse är nedslitna och kräver åtgärder. Men när man kommer till frågan om vem som ska finansiera åtgärderna går åsikterna däremot isär.

”Hyresgästerna har ofta en felaktig uppfattning om att denna typ av åtgärder ska ingå i den befintliga hyran.”

Affärsutvecklingschef – Allmännyttigt 1

Ofta innebär den här typen av åtgärder omfattande hyreshöjningar för hyresgästerna, vilket det finns en väldigt liten förståelse för. Finansieringsfrågan är också enligt respondenterna något som kan bidra till den oro och otrygghet som vissa av företagen sett i sina mätningar av kundnöjdheten. Detta gäller främst deras äldre hyresgäster som är oroliga för om dem ska mäkta med förnyelsen rent ekonomiskt.

Respondenten vid Allmännyttigt 3 understryker den här problematiken. Dem har ett relativt omfattande renoveringsbehov på sina fastigheter som dem ständigt diskuterar med hyresgästföreningen. Företaget själva skulle gärna öka upprustningstakten, men det skulle innebära stora hyreshöjningar för hyresgästerna som i många fall inte klarar av det ekonomiskt. Samtidigt är företaget väldigt måna om att hyresgästerna som bor i deras fastigheter har råd att bo kvar.

4.2.6 Sammanfattning

De allra flesta av dem intervjuade bostadsbolagen har ett fastighetsbestånd som till mer än hälften består av fastigheter från miljonprogrammet och bakåt i tiden. Renoverings- och förnyelsebehovet är med andra ord relativt omfattande, även om vissa av företagen har kommit relativt långt vad gäller genomgången av sina äldre fastigheter. En del av företagen har tagit sig igenom en god del av sina äldre bestånd, medan andra står precis inför större förnyelseåtgärder.

Samtliga av dem tillfrågade bostadsbolagen uppger att dem på något vis blir mer restriktiva med underhållsåtgärderna i perioderna inför en förnyelser eller större renoveringsåtgärder. Företagen genomför inget underhåll som vid förnyelsen kan ses som en *"förgävesinvestering"*. Det vill säga delar av fastigheterna som oavsett kommer att åtgärdas vid förnyelsen. I dessa perioder handlar det därför mera om att *"Lappa och laga"* än att byta ut komponenter. Det innebär alltså att man lägger reparationer och underhåll på en så begränsad nivå som möjligt och istället försöker hålla byggnadskomponenterna levande fram till den kommande förnyelsen med enklare medel.

Beträffande när underhållet stoppas är det ingen av företagen som har en uttalad tidpunkt för det. Samtliga respondenter menar att detta kan skilja från fall till fall och att det aldrig kan bli tal om att helt sluta investera i underhåll för fastigheterna. Däremot uppger samtliga respondenter att dem blir mer restriktiva med det lägenhetsspecifika underhållet och några uppger även att detta underhåll avbryts helt ett antal år före en förnyelse. Tidsperioderna som respondenterna uppger varierar mellan 1 – 4 år. Detta skiljer även beträffande huruvida företagen har fastighetsägarstyrt -, hyresgäststyrt- eller Valfritt lägenhetsunderhåll (FLU, HLU eller VLU). Företagen med fastighetsägarstyrt underhåll blir mera restriktiva i sina bedömningar av vad som kan anses som nödvändiga åtgärder i dessa perioder. Företagen med hyresgäststyrt- och valfritt lägenhetsunderhåll begränsar istället dem val och tillval som går att göra i perioderna inför förnyelse. Till exempel är det inaktuellt att välja ett nytt parkettgolv om det ändå kommer att rivas ut innan utlöpt avskrivningstid, i samband med förnyelsens genomförande.

Dem flesta av dem intervjuade företagen har som övergripande strategi att försöka samla underhållet i större förnyelseåtgärder för att störa hyresgästen så lite som möjligt. Detta är även fördelaktigt ur ekonomisk synvinkel då entreprenörerna endast behöver göra en större etablering. Med denna typ av strategi menar dem intervjuade företagen att det är naturligt att underhållet går mot en mera felavhjälpande karaktär under åren inför en förnyelse. Att samla underhållsåtgärder och standardhöjningar i en större förnyelse medför dock problem beträffande hur hyresgästerna ska evakueras.

Utöver att företagen är mera restriktiva beträffande underhållet i dem här perioderna måste dem även avgöra vart hyresgästen skal ta vägen under själva genomförandet av förnyelsen. Samtliga intervjuade företag uppger att det har arbetat på olika sätt vad gäller evakuering av hyresgästerna som bor i lägenheterna. I vissa fall kan åtgärderna genomföras med kvarboende hyresgäster. Men i dem fall hyresgästerna inte kan bo kvar måste dem evakueras, antingen till en tillfällig bostad eller till en annan lägenhet inom företagens fastighetsbestånd. För att frigöra lägenheter för möjlig evakuering händer det att företagen ändrar avtalsformerna för vissa lägenheter till korttidskontrakt utan besittningsskydd. Samtliga av dem intervjuade företagen uppger att dem vid något tillfälle har arbetat med korttidskontrakt, även om detta kan skilja mycket från fall till fall. Här kan man skönja en större benägenhet hos dem privata företagen att arbeta med korttidskontrakt. Korttidskontrakten underlättar när det kommer till att få fastigheterna evakuerade inför förnyelseåtgärder, men kan i vissa fall sätta hyresgästerna i svåra sociala situationer när kontrakten sägs upp. Det är därför viktigt att vara tydlig med villkoren för denna avtalsform.

Samtliga tillfrågade företag menar att det restriktivare underhållet i perioden inför en förnyelse har en närmast obefintlig påverkan på kundnöjdheten. I de fall företagen kan se att kundnöjdheten går nedåt i dessa perioder menar dem att det beror på andra faktorer. Flera av respondenterna framlägger att det faktum att hyresgästerna som bor i dessa lägenheter ofta har en väldigt låg hyra kan neutralisera den eventuella missnöjdheten över att den tekniska standarden kan vara något lägre i dessa perioder.

Dem främsta anledningarna till att kundnöjdheten går ner i perioden inför en förnyelse uppges istället vara att hyresgästen känner sig mindre trygg, osäker och missnöjd med förnyelsens genomförande. Osäkerheten och otryggheten hos hyresgästerna uppges bero på huruvida hyresgästen har råd med förnyelsen samt hur det ska gå under själva genomförandet.

Huruvida företagen gör aktiva åtgärder för att upprätthålla kundnöjdheten i dem här perioderna skiljer sig något företagen emellan. För vissa av företagen löper den dagliga förvaltningen på som vanligt, medan andra försöker vidta extra åtgärder för att upprätthålla kundnöjdheten i dem här perioderna. Gemensamt för samtliga företag är emellertid att dem förtydligar vikten av god kommunikation till hyresgästerna inför förnyelseåtgärder. Detta är särskilt centralt för att dämpa den osäkerhet som flera av företagen menar kan ha en påverkan på kundnöjdheten i dem här perioderna. Respondenterna framlägger att företagens frontpersonal med kvartersvärdar och fastighetsskötare blir extra viktiga i kommunikationen med hyresgästerna. Flera av företagen har erfarenheter av att en god dialog och kommunikation med hyresgästerna inför förnyelsearbeten avspeglar sig i kundnöjdheten.

Flera av respondenterna framlägger även att det i dessa perioder är centralt att skapa en förståelse hos hyresgästerna för varför förnyelserna måste genomföras. Genom att skapa en förståelse eller insikt hos hyresgästerna får företagen en enklare godkännandeprocess med färre överklaganden. Företagen upplever även att hyresgästerna får en större förståelse för att företagen inte kan göra större investeringar i fastigheterna åren inför dessa åtgärder, när dem får insikt i varför dem måste genomföras.

Flertalet av företagen satsar även på att höja servicenivån för dem fastighetsområden som står inför förnyelseåtgärder. Detta kan ske med större personaltäthet hos frontpersonalen eller hos telefonväxeln, för att hjälpa till i största möjliga mån och försöka svara på dem frågor som uppkommer i samband med förnyelsen. Det kan även bli tal om en högre städfrekvens i dem fastigheter som hunnit bli nedslitna.

Flera av företagen uppger också att dem i vissa fall satsar lite extra på utemiljö och gemensamma utrymmen i perioderna inför förnyelse. Detta för att fastighetsområdena fortfarande ska ge ett trevligt intryck, även om man kanske är något restriktivare med det löpande underhållet.

Att skapa delaktighet hos hyresgästerna har även visat sig kunna ha goda effekter på kundnöjdheten. Ett par av företagen menar att en delaktig hyresgäst ofta är en nöjdare hyresgäst och att det kan vara bra att tänka på det i dem här perioderna. Detta kan göras genom att engagera hyresgästerna i lokala hyresgästföreningar eller andra typer av gemensamma projekt.

Finansieringsfrågan vid förnyelse av äldre fastigheter omnämns av samtliga respondenter som ett stort dilemma. Att äldre fastigheter är i behov av förnyelse är det sällan meningsskiljaktigheter kring. Det är däremot mycket vanligt med meningsskiljaktigheter kring vem som ska finansiera dem tänkta åtgärderna. Ofta innebär den här typen av åtgärder omfattande hyreshöjningar för hyresgästerna, i dem fall en standardhöjning genomförs. Detta finns det enligt respondenterna en väldigt liten förståelse för bland hyresgästerna. Finansieringsfrågan uppges även vara något som kan bidra till den oro och otrygghet som vissa av företagen sett i sina mätningar av kundnöjdheten. Det förefaller sig vara främst dem äldre hyresgästerna som är oroliga över förnyelsens konsekvenser för den privata ekonomin.

5. Diskussion

Under detta kapitel analyseras teorin från litteraturstudien tillsammans med dem resultat som uppnåtts av datainsamling och intervjuer. Kapitlet är strukturerat utefter samma underrubriker som användes vid summeringen av arbetets teorikapitel.

5.1 Renoverings- & förnyelsebehovet

I litteraturen som studerades under litteraturstudien framgår det klart att behovet för förnyelse- och renoveringsåtgärder för framförallt miljonprogrammsfastigheterna i Sverige är mycket stort. Att dessa åtgärder måste prioriteras blir speciellt tydligt när man ser till omfattningen av fastighetsbeståndet från miljonprogrammet, vilket utgör närmare en fjärdedel av Sveriges totala bostadsbestånd. Dessa fastigheter byggdes med relativt obeprövade material och kvaliteten stod ofta i skuggan av kvantiteten. På grund av detta, samt det faktum att många miljonprogrammsområden börjar bli väldigt slitna, innebär förnyelseåtgärdernas genomförande stora kostnader för bostadsbolagen.

Under intervjuerna med dem 8 fastighetsbolagen framgår det att det skiljer mycket beträffande hur långt dem kommit i förnyelsen av sina äldre fastighetsbestånd. Några har arbetat igenom större delarna av sitt bestånd, medan andra nyligen har påbörjat förnyelsearbetet.

Man kan skönja en större benägenhet hos dem privata bostadsbolagen, att utforma förnyelserna på ett sådant vis att dem möjliggör framförhandling av en ny hyra. Den tunga ekonomiska belastningen för bostadsbolagen gör att det finns incentiv att genomföra standardhöjande förnyelser istället för att endast renovera fastigheterna till ursprunglig standard. Förnyelserna innebär ofta standardhöjningar av olika slag för dem fastigheter som berörs, vilket möjliggör för fastighetsbolagen att förhandla fram en ny hyra. Skulle fastighetsägaren endast renovera till ursprunglig standard finns inga möjligheter att omförhandla hyran, vilket försvårar finansieringen av åtgärderna och belastar bostadsbolagen tungt ekonomiskt.

I dessa förnyelser kan satsningar även göras på energieffektiviserande åtgärder för att ur ett långsiktigt perspektiv sänka fastigheternas driftskostnader.

För att dessa förnyelser skal innebära värdeskapande för båda parter krävs emellertid att hyresnivån efter förnyelsen kan hållas på en nivå som är finansiellt hållbar för hyresgästen, men som samtidigt gör investeringen lönsam för fastighetsägaren.

5.2 Förvaltningsmetodik & förnyelsens genomförande

Underhållsstrategin för en specifik fastighet beror av vilka mål företaget har ställt upp för den. Här kan man enligt litteraturen skilja mellan tre vanliga scenarion: *Utveckling*, *fortsatt förvaltning* och *avveckling*. Majoriteten av dem intervjuade bostadsföretagen menar att dem för sina miljonprogrammsbestånd försöker samlar sina renoverings– och underhållsåtgärder i en större förnyelse, alltså en utveckling av fastigheterna. Detta innebär att man med stöd av underhållsplanen placerar förnyelsen i ett tidsrum där många större åtgärder sammanfaller. För att företagen inte ska göra några ”förgävesinvesteringar” läggs underhållsstrategin därför om till att bli övervägande felavhjälpande i dessa perioder. Med en målsättning om att samla underhållsåtgärder i en större förnyelse är det enligt respondenterna naturligt att underhålsstrategin går mot en mera felavhjälpande karaktär i perioderna inför en förnyelseåtgärd, vilket det även finns stöd för i litteraturen. I och med detta faller det sig naturligt att företagen blir mera restriktiva med underhållet i dem här perioderna för att istället ”lappa och laga” fastigheterna i den mån det är möjligt. Respondenterna förtydligar att det hela tiden handlar om att göra avvägningar och utvärdera vilken effekt olika underhållsinvesteringar får.

Hur det lägenhetsspecifika underhållet påverkas och när det eventuellt avbryts i dem här perioderna beror på hur företagen styr lägenhetsunderhållet. För en fastighetsägare som använder sig av fastighetsägarstyrt underhåll (FLU) utförs eventuellt underhåll efter att fastighetsbolaget besiktat det berörda området på hyresgästens begäran.
I perioderna inför en förnyelse blir fastighetsbolagen mera restriktiva och ger därmed hyresgästen oftare avslag på förfrågningar om underhåll. Använder sig företaget istället

av ett valfritt- eller hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll (VLU eller HLU) blir det istället tal om att reducera dem val hyresgästerna kan göra när man närmar sig en förnyelse, för att istället göra individuella bedömningar för varje enskilt fall. När möjligheten för val av olika komponenter avbryts beror på deras avskrivningstider.

För ett fastighetsägarstyrt underhåll ligger beslutsfattandet beträffande om underhåll skal genomföras eller inte hos bostadsföretagen. Detta gäller oavsett om en fastighet ligger i en period av löpande förvaltning eller om den står inför en förnyelseåtgärd. Hyresgästens inflytande över underhållet kan med andra ord ses som relativt konstant. För hyresgäststyrt (HLU)- och valfritt lägenhetsunderhåll (VLU) ligger beslutsfattande beträffande underhåll emellertid hos hyresgästen i den löpande förvaltningen. När en fastighet närmar sig förnyelse går detta underhåll mot att allt mera bli av fastighetsägarstyrd karaktär, när fastighetsbolagen begränsar hyresgästernas möjligheter att välja olika typer av underhåll. För fastigheter med HLU och VLU blir hyresgästens inflytande över underhållet med andra ord betydligt mindre i perioden inför en förnyelse. Hyresgäster med HLU och VLU hamnar därmed i en situation där dem tidigare kunde välja underhåll för dem komponenter som passerat sin avskrivningstid, vilket dem inte längre tillåts göra i tidsperioder närmare en förnyelseåtgärd. Dem hyresgäster som bor i lägenheter med HLU eller VLU får med andra ord ett lägre inflytande än dem tidigare haft i dessa perioder, vilket rimligen skulle kunna leda till missnöjdhet. För lägenheter med FLU förändras inte inflytandet över underhållet i lika stor utsträckning, vilket gör att detta kan vara en metodik att föredra. Fastighetsägaren styr då underhållet under den löpande förvaltningen, och så även i perioder inför förnyelseåtgärder, vilket således inte innebär någon omställning för hyresgästerna.

Ett flertal av respondenterna uppger att dem stoppar lägenhetsunderhållet i ett tidsspann på mellan 1-4 år innan förnyelsen, men att det kan variera kraftigt. Det kan bli tal om längre tidsperioder för komponenter med lång avskrivningstid. Några av respondenterna uppger emellertid att dem inte stoppar lägenhetsunderhållet inför förnyelser. Huruvida underhållet stoppas och när detta i så fall sker påverkas även av förnyelsens omfattning. Underhållet för dem komponenter som kan bevaras utan tilläggsinvesteringar under förnyelsens genomförande kan fortlöpa. Underhållet för dem komponenter som påverkas starkt av dem kommande förnyelsen stoppas emellertid.

Det ter sig med andra ord svårt att komma fram till en absolut siffra för när underhåll bör stoppas inför en förnyelse. Stora skillnader i förutsättningarna för varje individuellt projekt gör alltså att behovet för enskilda avvägningar är stort. Hyresgästerna har dock full rätt att själva utföra underhåll så läge det utförs på ett fackmannamässigt sätt. Det kan till exempel handla om att måla om en vägg som man själv slitit ner. Vissa av respondenterna uppger även att det har förekommit fall där företaget har stått för materialet (t.ex. målarfärgen), och att hyresgästen har utfört själva arbetet på egen hand.

Det finns även förbehåll i lagen som säger att underhållet måste hållas på en sådan nivå att lägenheten kan uppfylla sin avsedda funktion. Funktionskravet i lagen är med andra ord det som sätter gränsen för hur restriktiva företagen kan bli med underhållet i perioderna inför en förnyelse. Komponenter i en byggnad kan emellertid börja se slitna och misskötta ut, långt innan dem förlorar sin avsedda funktion. Man kan här skilja på en estetisk livslängd och en funktionell livslängd beträffande en lägenhets olika komponenter. Företagens lagstadgade skyldighet att utföra underhåll infaller först när komponenter i en lägenhet har passerat sin funktionella livslängd. Komponenternas estetiska livslängd kan emellertid ha passerat för flera år sen, det vill säga att dem ser slitna och tråkiga ut. Detta kan göra vissa hyresgäster missnöjda då dem vill ha ett boende som är estetiskt tilltalande och inte allt för präglat av tidens tand. Att hyresvärden uppfyller lagen betyder med andra ord inte nödvändigtvis att hyresgästerna är nöjda. Kanske skulle det vara fördelaktigt att utarbeta en lägstanivå för underhållet som är accepterad av såväl bostadsföretaget som hyresgästerna, som således blir den lägsta nivån som underhållet inte får understiga. Det skulle däremot vara uppenbart problematiskt då det skiljer sig avsevärt beträffande hur hårt olika hyresgäster sliter på lägenheterna dem bor i. Ett sådant system skulle med andra ord endast gynna dem som är mindre försiktiga med sitt boende och därav kräver en högre underhållsfrekvens.

Företagen förtydligar också att dem inte låter sina områden förfalla och att dem minst utför det underhåll som dem är lagskyldiga att göra. Dem flesta framför dock att deras lägenheter ska se ”schyssta” och ”tilltalande” ut. Dem begränsar med andra ord inte underhållet till att endast upprätthålla den lagstadgade funktionen. Dem uppger också att dem inte har någon erfarenhet av att ett restriktivare underhåll skulle ha någon

större påverkan på kundnöjdheten. Den främsta anledningen till det uppges vara att hyresgästerna ofta har väldigt låg hyra i dessa perioder inför större förnyelseåtgärder. Det missnöje som upplevs i samband med ett restriktivare underhåll vägs med andra ord upp av att hyran är förhållandevis låg. Den låga hyran gör att hyresgästen kan uppleva värde trots att lägenheterna kan vara något slitna.

Respondenterna uppger däremot att det har förekommit tillfällen där man varit för tidig med att göra planerna på en förnyelse offentliga för att sedan påbörja uthyrning med korttidskontrakt och ett mera restriktivt underhåll. Problemen som uppkommer för att man för tidigt offentliggjort och börjat förbereda för en förnyelse är att saker med tiden börjar gå sönder. Det går att ”lappa och laga” till en viss gräns men till slut måste vissa komponenter bytas ut. Väntar man så länge med förnyelsen att man tvingas genomföra dyra reparationer tätt inpå förnyelsen får man stora problem vad gäller kostnadseffektivitet. Det skapar även en förväntning hos hyresgästerna som går och väntar på att förnyelsen ska påbörjas. Det är därför viktigt med en tydlig och realistisk tidsplan för när förnyelsen skall genomföras. Det är dock mycket svårt att veta när det är optimalt att börja anpassa förvaltningen av en fastighet för en kommande förnyelse eftersom startdatumet för förnyelsens genomförande påverkas av så många olika faktorer som i många fall inte går att påverka. Det kan vara sådant som godkännanden hos styrelse, hyresgäster och kommun/landsting. Det är därför viktigt att bostadsföretagen försöker skapa sig en så tydlig bild som möjligt av när det är realistiskt att förnyelsen kan genomföras innan dem offentliggör sina planer och börjar anpassa förvaltningen utefter dem. Detta kan t.ex. göras genom att försöka analysera hyresgästernas attityder till förnyelsen, för att så försöka få en bild av huruvida ärendet kommer att överklagas till hyresnämnden. Man bör inte gå ut med att man planerar en förnyelse innan man har utarbetat en realistisk tidsplan.

När företagen beslutar om förnyelseåtgärder är det vanligt förekommande att dem ändrar avtalsformerna till korttidskontrakt utan besittningsskydd för nya avtal med hyresgäster. Genom att ändra avtalsformerna kan bostadsbolagen underlätta för sig själva när det kommer till evakueringen av lägenheterna inför förnyelsen. Lägenheter som blir lediga hyrs alltså ut på korttidskontrakt och dem som bor där kan inte förvänta sig att bo kvar längre än fram till förnyelsen. Detta är ett kostnadseffektivt sätt för

bostadsbolagen att evakuera lägenheter som ska förnyas samt skapa evakueringsbostäder inom det egna beståndet. Korttidskontrakten kan emellertid sätta hyresgästerna i svåra sociala situationer, då dem med denna avtalsform inte har något besittningsskydd. Företagen måste därför vara tydliga med dem avtalsvillkor som gäller, för att undvika att hyresgästerna vid flytt sätts i svåra sociala situationer.

Korttidskontrakten har emellertid fördelar som även gagnar hyresgästerna då dem ofta annonseras utanför ordinarie bostadskö, vilket innebär att kötiden för dessa lägenheter vanligtvis är kortare. Bostadssökande får därmed en snabbare möjlighet att hitta ett boende. Detta kan vara ett bra alternativ för unga personer som är ute efter ett boende under en begränsad tid på grund av till exempel studier. Alternativet för bostadsbolagen hade istället varit att låta lägenheterna stå tomma när en hyresgäst flyttar ut, vilket inte är försvarbart på en bostadsmarknad som präglas av ett tydligt underskott.

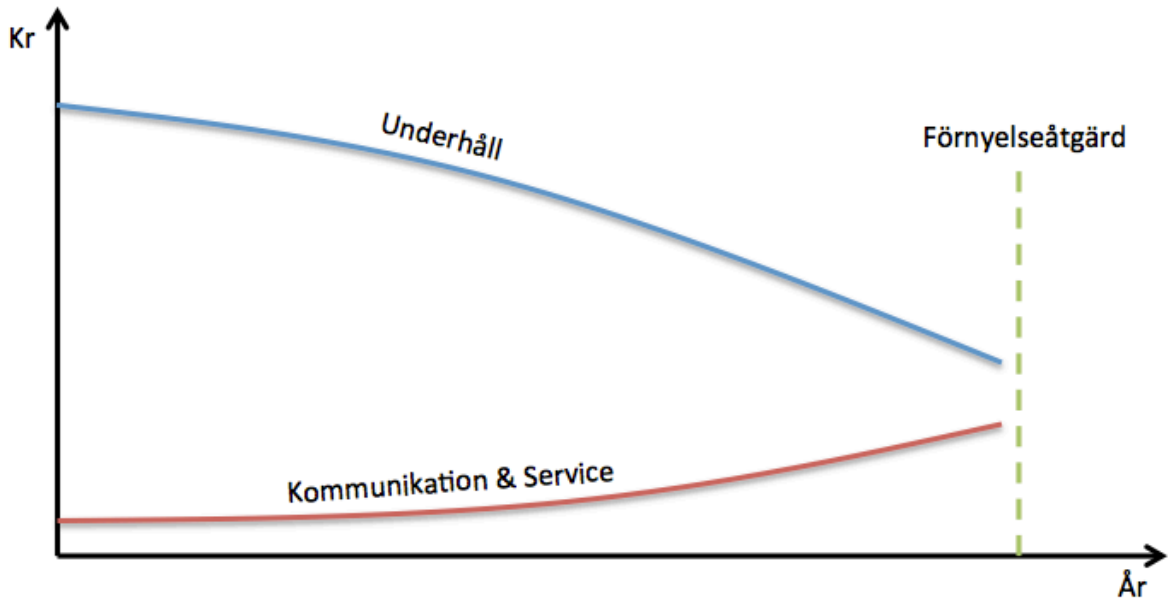
5.3 Hyresgästens perspektiv & Kundnöjdhet

Litteraturen påvisar att det ofta är brist på kundorientering såväl inför som under en renovering eller förnyelse av en fastighet. För att lyckas med fastighetsförnyelser krävs ett helhetligt och långsiktigt tillvägagångssätt där kundnöjdheten ligger i fokus.
I anknytning till förnyelsen av miljonprogrammet pratar man om *Samhällsentreprenad*. Denna metodik handlar om att förnyelserna ska genomföras med fokus på långsiktig lönsamhet, genom att satsa på god kommunikation och dialog med hyresgästerna. Likt detta talar man även om *kunddriven förvaltning*, och beskriver det som ett sätt att skapa mervärde för företagets kunder, där man fokuserar på att förbättra stödet åt hyresgästernas kärnverksamhet. Kunddriven förvaltning innebär att maximera värdet för sina kunder på ett målmedvetet sätt. Det framkommer tydligt i litteraturen och intervjuerna att kommunikation och kundfokus såväl inför som under genomförandet av en förnyelse, starkt kan kopplas till ett bättre värdeskapande för såväl hyresgästerna som bostadsföretagen.

Den nedgång i kundnöjdhet som i vissa fall kan skönjas inför en förnyelseåtgärd beror enligt respondenterna inte eller i mycket begränsad omfattning på det faktum att man i

dessa perioder är restriktivare beträffande fastighetsunderhållet. Anledningen till en eventuell nedgång i kundnöjdheten i dem här perioderna uppges istället bero på en osäkerhet och oro hos hyresgästen. Oron uppges bero på att man känner att man får för lite information beträffande hur, när och varför förnyelsen måste genomföras samt det faktum att den med största sannolikhet kommer att innebära en omfattande hyreshöjning för hyresgästerna.

Kommunikationen och servicenivån till hyresgästerna visar sig i litteraturen vara en mycket central del när det kommer till att hålla dem nöjda inför en förnyelse, vilket även styrks efter intervjuerna med dem aktuella bostadsföretagen. En modell över ett tänkbart investeringsflöde skulle kunna se ut som grafen redovisad i figur 10. Här trappas underhållet succesivt ned ju närmare förnyelseåtgärden man kommer, samtidigt som investeringarna i kommunikation och service utökas.



Figur 10. Förslag till investeringsflöden för fastighetsområden som står inför förnyelseprojekt.

Modellen har utformats med bakgrund i dem resultat som framkom efter sammanställningen av data från Uppsalahem AB. Det bör specificeras att denna modell endast representerar rena underhållsinsatser och inte reparationer av komponenter som går sönder. Analyserar man de data som inhämtats från Uppsalahem AB går kostnaderna för underhåll upp kraftigt för dem år där dem blivit tvungna att genomföra någon typ av reparation, t.ex. utbyte av vitvaror. Ur ett livscykelperspektiv är det visat

att det är ekonomiskt fördelaktigt att vänta med underhållet så länge som möjligt. Att vänta med underhållet är emellertid inte ekonomiskt fördelaktigt i dem tillfällen där det eftersatta underhållet leder till följdskador, vilket förefaller sig vara fallet för ett par av dessa fastighetsområden. Det är därför svårt att se någon tydligt nedåtgående trend för underhållskostnaden för dem analyserade områdena, om man räknar in dessa kostsamma reparationer. Ser man däremot bort från dessa reparationer skulle kostnaden för dem löpande underhållsåtgärderna gå nedåt, vilket illustreras i figuren ovan.

Beträffande vad företagen gör för aktiva åtgärder för att upprätthålla kundnöjdheten i perioder inför förnyelseprojekt, finns ett antal fokusområden som även bekräftas i litteraturen. Utifrån litteraturen, intervjuerna med Uppsalahem AB samt intervjuer med 8 externa företag, har 4 begrepp utarbetats (se figur 11), vilka har en central roll i upprätthållandet av ett bostadsföretags kundnöjdhet inför en förnyelseåtgärd.
Dessa begrepp är:

Kommunikation

En viktig åtgärd för att upprätthålla kundnöjdheten inför en förnyelse ter sig vara god kommunikation. Detta för att informera hyresgästerna kring praktiska frågor runt förnyelsen men även att dem ska uppleva att dem får sin röst hörd. I detta arbete blir företagens frontpersonal med kvartersvärdar och fastighetsskötare extra viktiga för att upprätthålla en god kommunikation med hyresgästerna. En god dialog och kommunikation med hyresgästerna inför förnyelsearbeten har visat sig ge positiva effekter vad gäller kundnöjdheten. Men något som visar sig vara en utmaning för företagen är att hålla kommunikationsflödet på en jämn nivå. Det är väldigt centralt att en tid innan byggstart informera om vad som planeras, men däremellan måste kommunikationen även hållas uppe, vilket annars kan leda till oro och osäkerhet hos hyresgästerna.

Förståelse/Insikt

Det är även i dessa perioder centralt att skapa en förståelse hos hyresgästerna för varför förnyelseåtgärderna måste genomföras. Genom att skapa en förståelse eller insikt hos hyresgästerna får företagen en enklare godkännandeprocess med färre överklaganden.

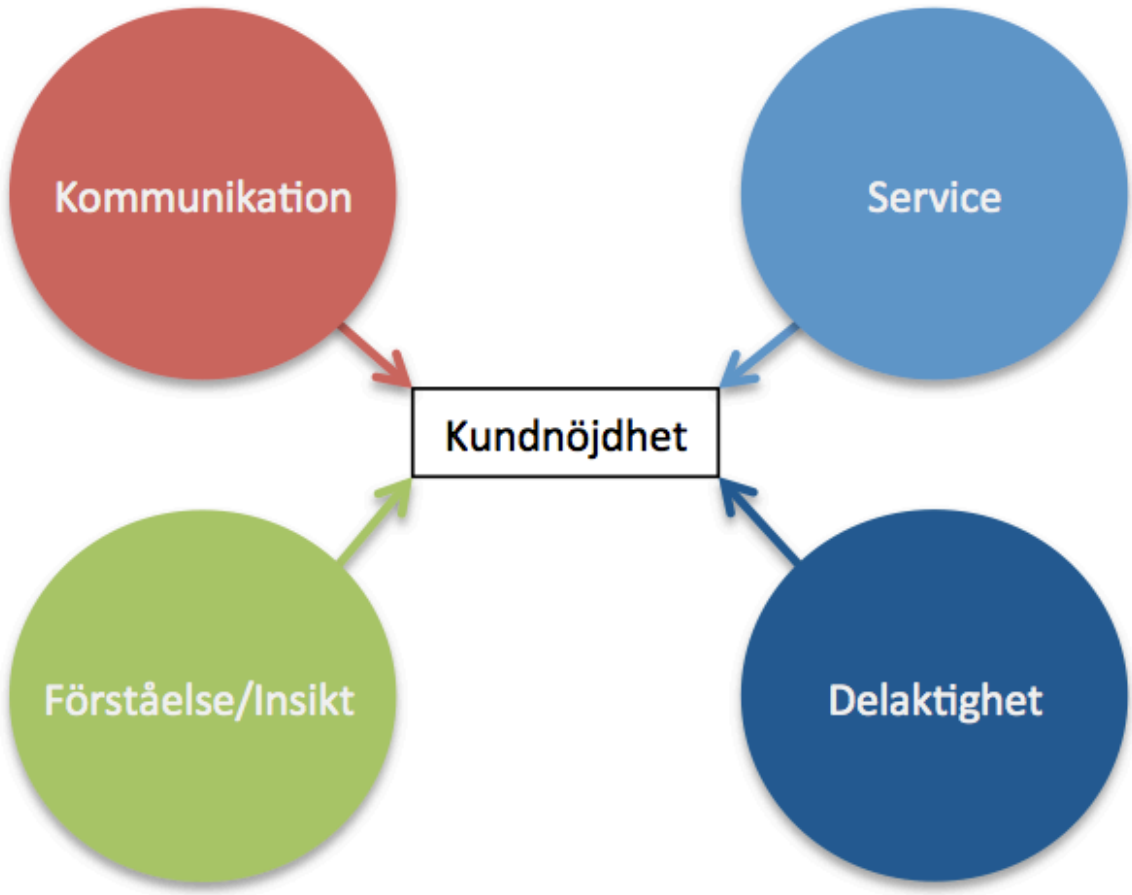
Företagen upplever även att hyresgästerna får en större förståelse för att företagen inte kan göra större investeringar i fastigheterna åren inför dessa åtgärder, när dem får insikt i varför dem måste genomföras.

Service

Att höja servicenivån för dem fastighetsområden som står inför förnyelseåtgärder har även visat sig ge goda effekter på kundnöjdheten. Detta kan till exempel ske genom större personaltäthet hos frontpersonalen så som fastighetsskötare och kvartersvärdar eller telefonväxeln, för att hjälpa till i största möjliga mån och försöka svara på dem frågor som uppkommer i samband med förnyelsen. Det kan även bli tal om en högre städfrekvens för dem fastigheter som hunnit bli nedslitna. En engagerad och serviceinriktad personal är även centralt för upprätta ett arbetssätt som säkerställer närhet till kunderna.

Delaktighet

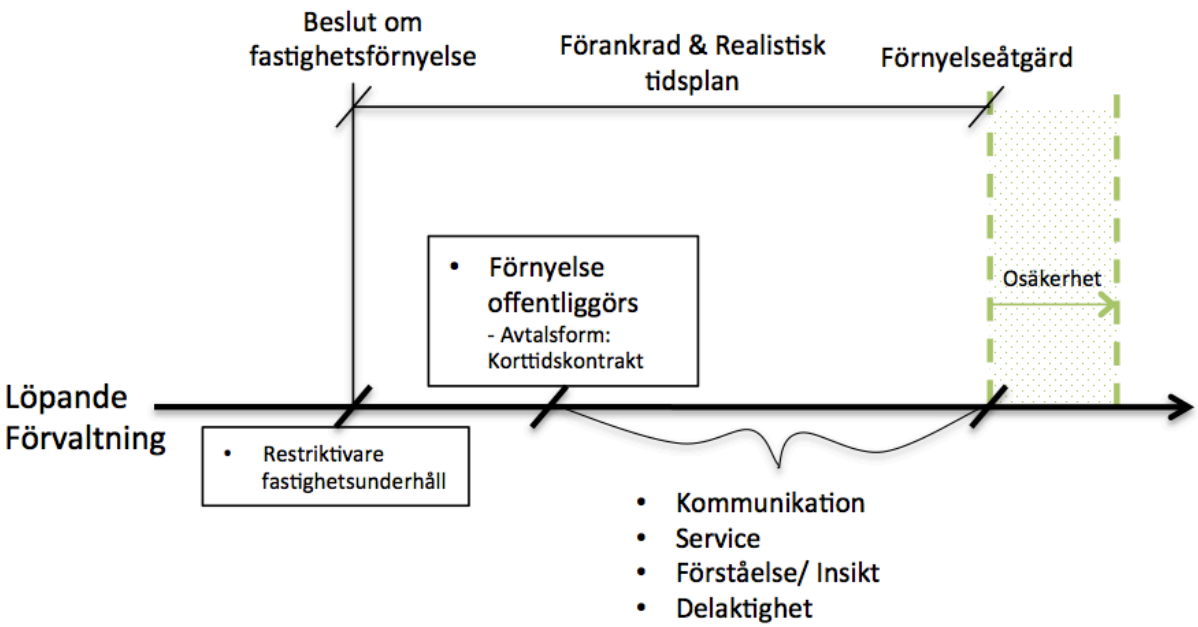
Att skapa delaktighet hos hyresgästerna har även visat sig kunna ha goda effekter på kundnöjdheten. En delaktig hyresgäst är ofta är en nöjdare hyresgäst och det kan vara bra att tänka på det i dem här perioderna. Detta kan göras genom att engagera hyresgästerna i lokala hyresgästföreningar eller andra typer av gemensamma projekt. Det kan även handla om att i viss mån låta hyresgästerna vara med och påverka hur lägenheten och närområdet ska se ut efter förnyelsen.



Figur 11. 4 centrala begrepp för att upprätthålla kundnöjdheten i perioden inför en fastighetsförnyelse.

Genom att skapa goda förutsättningar för att lyckas på dessa 4 punkter i perioderna inför ett förnyelseprojekt, kan företagen upprätthålla kundnöjdheten, vilken direkt speglar hyresgästernas upplevda värde. Det faktum att bostadsföretagen kan upprätthålla hyresgästernas upplevda värde i dessa perioder, utan att göra överflödiga investeringar i underhåll, leder således till ett värdeskapande även för bostadsbolagen. I litteraturen framgår att om företagen till exempel kan framställa en produkt billigare till samma kvalitet och egenskaper, uppnår dem ett högre bytesvärde. Här kan man dra paralleller till företeelsen att bli mera restriktiv med fastighetsunderhållet i perioden inför en förnyelse, men samtidigt främja andra åtgärder som gör att kunden ändå upplever samma kvalitet. Detta kan alltså leda till ett högre bytesvärde. För att skapa värde för såväl hyresgästerna som bostadsbolagen inför en förnyelseåtgärd är det med andra ord centralt att ta dessa 4 fokusområden i betraktning.

Med bakgrund i forskningsresultaten och ovan nämnda fokusområden skulle en lämplig förvaltningsmetodik inför förnyelse kunna beskrivas som i figur 12.



Figur 12. Förenklad modell av lämplig förvaltningsmetodik inför en fastighetsförnyelse.

Figuren är utformad som en tidsaxel och beskriver ett antal centrala punkter från det att beslut om fastighetsförnyelse är taget fram till förnyelsens tänkta genomförande. När beslut om förnyelseåtgärd är taget är det lämpligt att succesivt anta ett restriktivare förhållningssätt till fastighetsunderhållet. I dem fall man tidigare har jobbat med förebyggande underhåll går man här mot en mera felavhjälpande metodik. I samtid med att förnyelsen offentliggörs för hyresgästerna kan avtalsformerna ombildas till korttidskontrakt för nya hyresgäster. Under den löpande förvaltningen mellan offentliggörandet av förnyelsen och förnyelsens genomförande är det centralt att fokusera på dem begrepp som nämnts ovan: Kommunikation, Service, Insikt och delaktighet. Detta för att upprätthålla kundnöjdheten inför förnyelseåtgärden. Inledningsvis efter offentliggörandet av förnyelsen är det särskilt centralt med god kommunikation för att informera hyresgästerna om vad företaget tänkt sig med fastigheten. Men det är även viktigt att i ett tidigt skede vinna förståelse hos hyresgästerna och ge dem insikt i varför förnyelsen måste genomföras. Att vinna förståelse hos hyresgästerna för förnyelsens genomförande kan minimera mängden överklaganden och därigenom underlätta förankrandet av en realistisk tidplan. Denna

typ av åtgärder är viktiga för att minimera antalet påverkansfaktorer på startdatumet för förnyelsens genomförande och därmed minska risken att detta skjuts in i framtiden. Förnyelsens startdatum är på grund av dem påverkansfaktorer som finns internt i företaget, hos myndigheter och hos hyresgästerna starkt knuten till en osäkerhet. Att förnyelsens startdatum skjuts upp på framtiden är enligt resultaten en starkt bidragande faktor till en sjunkande kundnöjdhet. Men genom god planering och kommunikation till hyresgästerna bör denna osäkerhet emellertid kunna minimeras.

5.4 Metoddiskussion

Den litteratur som studerades under litteraturstudien var främst vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur. Fastigheterna från miljonprogrammet och det renoveringsbehov som dem förknippas med är relativt specifikt för Sverige och reglerat under svensk lagstiftning. På grund av detta så härstammar stora delar av den litteratur som studerades under litteraturstudien från Sverige. Litteraturen härstammar emellertid från omtalade Universitet och Högskolor i landet som är kända för sin kompetens på området. För den del av litteraturstudien som var av en mer generell karaktär studerades emellertid litteratur från andra delar av världen, för att få en god geografisk spridning.

Detta arbete är genomfört med en forskningsmetod av såväl kvantitativ som kvalitativ art, vilket ger ett resultat som i viss mån är triangulerat. Denna metod, med en forskningsmetodik av kvantitativ art, med starkt stöd från en omfattande kvalitativ forskning, var den mest lämpliga med hänsyn till problemställning och arbetets omfattning.

Den kvantitativa forskningen är baserad på data från Uppsalahem AB som är extraherat direkt ur deras fastighetssystem. Det är med andra ord data som bygger på konkreta utfall av underhållskostnad och Nöjd Kund Index (NKI), vilket ger resultaten en hög reliabilitet. Det bör dock nämnas att mätningar av NKI inte utförts av Uppsalahem AB för varje enskilt år. Detta gör att data för ett antal år linjäriserades mot tidigare och nästkommande år, för att kunna utforma en sammanhängande graf. Vilka år som linjäriserats redovisas emellertid tydligt i dem aktuella tabellerna.

Trianguelering genom intervjuer med områdenas förvaltare är även något som styrker den kvantitativa delen av forskningen.

Den kvalitativa forskningen utfördes genom at intervjua nyckelpersoner på bostadsföretag i Mellansverige. Samtliga respondenter hade befattningar med ett tydligt ansvar över bostadsföretagens fastighetsförvaltning och/eller fastighetsutveckling, vilket gör att reliabiliteten till dem som källor är hög. Att intervjuerna genomförts med ett stort antal företag stärker även forskningsresultatens reliabilitet. Det bör dock poängteras att dem intervjuade externa företagen opererar på samma marknad som Uppsalahem AB och kan därför betraktas som konkurrenter. Detta gäller troligen inte dem allmännyttiga företagen som endast avser att bedriva bostadsförvaltning inom sin egen kommun. Det skulle däremot kunna gälla dem privata företagen som bedriver bostadsförvaltning på olika orter i Sverige och kan av den anledningen betraktas som konkurrenter. Detta skulle eventuellt kunna ha en påverkan på utförligheten av dem svar respondenten ger. Denna eventuella brist vägs emellertid upp av att hälften av dem intervjuade företagen var av allmännyttig karaktär och kan alltså inte ses som konkurrenter till Uppsalahem AB.

Något som hade styrkt studien ytterligare hade varit att även få med hyresgästernas perspektiv i forskningen. För att genomföra detta hade arbetet emellertid blivit betydligt mer omfattande. Att finna ett lämpligt urval av hyresgäster att intervjua eller tilldela en enkät hade inneburit en betydande tidsåtgång som inte var genomförbar med tanke på arbetets omfattning.

Resultaten har en hög generaliserbarhet inom branschen och är aktuella för bostadsföretag med äldre bebyggelse som härstammar främst från miljonprogrammets era. Resultaten kan emellertid vara begränsat generaliserbara till städer med bostadsöverskott, då finansieringen av förnyelserna kan bli betydligt mer problematisk i dessa områden. Resultaten kan även i viss mån generaliseras till kundorienterade branscher där värdeskapandet för konsumenten ligger centralt. Att skapa och upprätthålla kundnöjdhet genom kommunikation, service, insikt och delaktighet kan hänföras till andra branscher där en av parterna mottar någon typ av produkt eller tjänst.

6. Slutsats

För denna uppsats var problemställningen att finna huruvida förvaltningsmetodiken inför fastighetsförnyelser är betydelsefull för ett långsiktigt värdeskapande. Värdebegreppet har här definierats som en optimal balans mellan *bruksvärde* och *bytesvärde*, det vill säga värdeskapande för hyresgästerna och bostadsbolagen i sin mest gynnsamma balans.

För att säkra långsiktigt värdeskapande krävs att bruksvärdet för hyresgästerna samt bytesvärdet för bostadsbolagen kan hålla en hög nivå på lång sikt. Att skapa bruksvärde för hyresgästerna i dem här perioderna handlar om att skapa förutsättningar för att dem ska uppleva en god livskvalitet. Att skapa bytesvärde för fastighetsägaren handlar således om att bevara ett högt fastighetsvärde och se till så att inga investeringar görs förgäves i dessa perioder. Det handlar med andra ord om att skapa en god livskvalitet åt hyresgästerna i perioderna inför förnyelseprojekt, utan att göra investeringar som kan anses som fruktlösa. En kundorienterad förvaltning inför en förnyelseåtgärd skapar även ett förtroende för bostadsföretaget som är långsiktigt värdefullt. Förvaltningsmetodiken inför en förnyelseåtgärd kan med andra ord anses som betydelsefull för det långsiktiga värdeskapandet för såväl hyresgäst som bostadsbolag.

Nedan följer dem slutsatser som dragits beträffande problemställningens underordnade forskningsfrågor, strukturerat efter underrubriker.

6.1 Hur anpassar företagen förvaltning och underhållsinsatser inför förnyelsearbeten?

Bostadsföretagets mål med varje specifik fastighet är styrande när det kommer till val av underhållsstrategi. Här kan man skilja mellan tre vanliga scenarion: *Utveckling*, *fortsatt förvaltning* och *avveckling*. Majoriteten av dem intervjuade bostadsföretagen menar att dem för sina miljonprogrammsbestånd försöker samlar sina renoverings– och underhållsåtgärder i en större förnyelse, alltså en utveckling av fastigheterna. Detta innebär att man med stöd av underhållsplanen placerar förnyelsen i ett tidsrum där

många större åtgärder sammanfaller. För att företagen inte ska göra några ”förgävesinvesteringar” läggs underhållsstrategin därför om till att bli övervägande felavhjälpande i dessa perioder. Med en målsättning om att samla underhållsåtgärder i en större förnyelse är det naturligt att underhålsstrategin går mot en mera felavhjälpande karaktär i perioderna inför en förnyelseåtgärd, vilket innebär att underhåll endast utförs när något går sönder. I och med detta faller det sig även naturligt att företagen blir mera restriktiva med underhållet i dem här perioderna för att istället ”lappa och laga” fastigheterna i den mån det är möjligt. Med ”lappa och laga” menar man att man med så små medel som möjligt försöker få byggnadskomponenterna att leva vidare så länge som möjligt, utan investeringar som kan ses som förgäves när man sedan ska genomföra förnyelseåtgärderna.

Vid beslut om förnyelseåtgärder är det vanligt förekommande att företagen ändrar avtalsformerna till korttidskontrakt utan besittningsskydd för nya avtal. Genom att ändra avtalsformerna kan bostadsbolagen underlätta för sig själva när det kommer till evakueringen av lägenheterna inför förnyelsen. Lägenheter som blir lediga hyrs alltså ut på korttidskontrakt och dem som bor där kan inte förvänta sig att bo kvar längre än fram till förnyelsen. Detta är ett kostnadseffektivt sätt för bostadsbolagen att evakuera lägenheter som ska förnyas samt skapa evakueringsbostäder inom det egna beståndet. Korttidskontrakten kan emellertid sätta hyresgästerna i svåra sociala situationer, då dem med denna avtalsform inte har något besittningsskydd. Företagen måste därför vara tydliga med dem avtalsvillkor som gäller, för att undvika att hyresgästerna vid flytt sätts i svåra sociala situationer.

Korttidskontrakten har emellertid fördelar som även gagnar hyresgästerna då dem ofta annonseras utanför ordinarie bostadskö, vilket innebär att kötiden för dessa lägenheter vanligen är kortare. Bostadssökande får därmed en snabbare möjlighet att hitta ett boende. Detta kan vara ett bra alternativ för unga personer som är ute efter ett boende under en begränsad tid på grund av till exempel studier. Alternativet för bostadsbolagen hade istället varit att låta lägenheterna stå tomma när en hyresgäst flyttar ut, vilket inte är försvarbart på en bostadsmarknad som präglas av ett tydligt underskott.

6.2 Vilken typ av underhåll prioriteras och hur uppfattas det av hyresgästerna?

För att upprätthålla kundnöjdheten inför förnyelserna har förvaltarna främst satsat på att hålla en hög nivå på den yttre skötseln, fastigheternas utemiljö samt gemensamma utrymmen. Detta för att fastigheterna skal ge ett gott intryck, trotts att dem i vissa fall kan vara slitna. Dessa satsningar har visat sig ha positiva effekter på kundnöjdheten, även om effekterna kan vara kortvariga.

Underhåll prioriteras även för dem lägenheter som byter hyresgäster i perioder inför förnyelse. I dem fall tidigare hyresgäst bidragit till ett kraftigt slitage på lägenheten, förekommer det att företagen utför underhåll för att den ska se bra ut vid tillträde av ny hyresgäst. Detta underhåll begränsas emellertid till dem delar i lägenheten som är mest slitna. Naturligt nog är det underhållet som är lagstadgat som prioriteras högst. Det vill säga dem underhållsåtgärder som försäkrar lägenhetens funktionella egenskaper.

6.3 Hur upprätthålls kundnöjdheten med lägre investeringsnivåer?

Samtliga tillfrågade företag menar att det mer restriktiva underhållet under perioden inför en förnyelse har en närmast obefintlig påverkan på kundnöjdheten. I de fall företagen kan se att kundnöjdheten går nedåt i dessa perioder menar dem att det beror på andra orsaker. Det faktum att hyresgästerna som bor i dessa lägenheter ofta har en väldigt låg hyra har visat sig kunna neutralisera den eventuella missnöjdheten över att den tekniska standarden kan vara något lägre i dessa perioder. I dem fall där man upptäcker att hyresgästerna är missnöjda beträffande standarden på sin boendemiljö har det visat sig att satsningar på utemiljön och dem gemensamma utrymmena har givit goda effekter på kundnöjdheten. Dem främsta anledningarna till att kundnöjdheten går ner i dessa perioder uppges emellertid vara att hyresgästen känner sig mindre trygg, osäker och missnöjd med förnyelsens genomförande.

För att upprätthålla kundnöjdheten i perioderna inför en större fastighetsförnyelse har det visat sig att det finns 4 fokusområden som är centrala i den dagliga förvaltningen. Dessa återges kortfattat nedan.

För att dämpa denna otrygghet och osäkerhet är det extra centralt med en god **kommunikation** till hyresgästerna i dessa perioder. Kommunikationen är viktig för att hyresgästerna ska uppleva att dem får sin röst hörd men även kring praktiska frågor runt förnyelsens genomförande. Företagens kvartersvärdar, fastighetsskötare och annan frontpersonal blir speciellt viktiga för att implementera en god kommunikation i dessa perioder. Det bör förtydligas att god kommunikation är viktig även i den dagliga förvaltningen, men blir således speciellt viktig i perioderna inför förnyelseprojekt. En god dialog och kommunikation med hyresgästerna inför förnyelsearbeten har visat sig ge positiva effekter vad gäller kundnöjdheten.

En förhöjd **servicenivå** har även visat sig ge goda effekter på kundnöjdheten i dem här perioderna. En högre servicenivå kan till exempel levereras med en högre personaltäthet hos dem operativa frontpersonalen så som kvartersvärdar, fastighetsskötare, städpersonal och telefonväxel. Detta för att hyresgästerna ska uppleva att området prioriteras och svara på eventuella frågor från dem.

Det har även visat sig att hyresgästernas **förståelse och insikt** för förnyelsens genomförande, är avgörande för kundnöjdheten i dem här perioderna. Genom att skapa en förståelse och insikt hos hyresgästerna till varför förnyelsen måste genomföras får företagen en enklare godkännandeprocess med färre överklaganden av förnyelsens genomförande. Får hyresgästerna en insikt i varför förnyelsen måste genomföras, får dem även en större förståelse för att företagen inte kan göra större investeringar i fastigheterna åren inför dessa förnyelseåtgärder.

En förnyelseprocess som präglas av **delaktighet** från hyresgästerna har även visat sig ha goda effekter på kundnöjdheten. Hyresgäster som får sin röst hörd och känner en delaktighet och gemenskap är ofta en nöjdare hyresgäst. Delaktighet kan skapas genom att engagera hyresgästerna i lokala hyresgästföreningar eller gemensamma projekt där dem känner att dem får vara med och ta ansvar för och påverka sin boendemiljö.

6.4 När avbryts underhållet?

För det generella fastighetsunderhållet har företagen ingen uttalad tidsplan för när underhållet stoppas. Det kan heller inte bli tal om att fullständigt stoppa underhållet, även om man blir mer restriktiv ju närmare förnyelsen man kommer. Underhållet i dessa perioder handlar om ständiga avvägningar och utvärderingar av vilken effekt olika underhållsinvesteringar får. Även om avskrivningstiden för en viss komponent är längre än den tid som kvarstår fram till förnyelsen kanske den kan skapa positiva effekter på annat håll, till exempel genom ökad kundnöjdhet. Men det är här centralt att tydliggöra vikten av individuella avvägningar.

Även om det inte är aktuellt att helt stoppas det övergripande fastighetsunderhållet, händer det att bostadsföretagen stoppar lägenhetsunderhållet en vis tidsperiod inför förnyelser. Hur det lägenhetsspecifika underhållet påverkas och när det eventuellt avbryts i dem här perioderna beror emellertid på hur företagen styr lägenhetsunderhållet samt fastighetens individuella förutsättningar. För en fastighetsägare som använder sig av fastighetsägarstyrt underhåll (FLU) utförs eventuellt underhåll efter att fastighetsbolaget besiktat det berörda området på hyresgästens begäran. I perioderna inför en förnyelse blir fastighetsbolagen mera restriktiva och ger därmed hyresgästen oftare avslag på förfrågningar om underhåll. Använder sig företaget istället av ett valfritt- eller hyresgäststyrt lägenhetsunderhåll (VLU eller HLU) blir det istället tal om att reducera dem val hyresgästerna kan göra, när man närmar sig en förnyelse. När möjligheten för val av olika komponenter avbryts beror på deras avskrivningstider.

Respondenterna som framhåller att dem på något sätt stoppar lägenhetsunderhållet, uppger att dem stoppar det i ett tidsspann på mellan 1-4 år innan förnyelsen. Här förtydligas emellertid att det kan variera kraftigt beroende på konkreta förutsättningar i det enskilda fallet. Det kan bli tal om längre tidsperioder för komponenter med lång avskrivningstid. Huruvida underhållet stoppas och när detta i så fall sker påverkas även av förnyelsens omfattning. Underhållet för dem komponenter som kan bevaras utan tilläggsinvesteringar under förnyelsens genomförande kan fortlöpa. Underhållet för dem komponenter som påverkas starkt av dem kommande förnyelsen avbryts emellertid.

Det ter sig med andra ord svårt att komma fram till en absolut siffra för när underhåll bör stoppas inför en förnyelse. Stora skillnader i förutsättningarna för varje individuellt projekt gör alltså att behovet för enskilda avvägningar är stort.

6.5 Framtida studier

Förutsättningarna för att klara det stora upprustningsbehov som finns i Sverige är bättre för bostadsbolag på marknader med bostadsbrist, eftersom det här finns en bättre möjlighet att ta ut högre hyror. För företag på marknader med mindre efterfrågan blir effekterna istället motsatta, då en hyreshöjning fort kan leda till vakanser i fastighetsbeståndet. Med bakgrund i denna problematik skulle det vara intressant att utföra en liknande studie som denna i en region som präglas av ett tydligt bostadsöverskott.

Det vore även mycket intressant att forska kring finansieringen av dem hyreshöjningar som ofta uppkommer till följd av förnyelseprojekt. Fastighetsförnyelser innebär ofta standardhöjningar för dem fastigheter som berörs, vilket möjliggör för fastighetsbolagen att förhandla fram en ny hyra. Då hyran innan en förnyelseåtgärd ofta är väldigt låg kan dessa hyreshöjningar ofta bli stora. Detta belastar hyresgästernas ekonomi hårt och leder till at dem som har sämst ekonomiska förutsättningar ibland tvingas flytta ut i samband med en omfattande förnyelse. Detta skapar en gentrifiering som kan bidra till ökad segregation i samhället. Det vore därför intressant att utföra en studie med syfte att identifiera hur det omfattande upprustningsbehovet kan tämjas, utan att det innebär betydande hyreshöjningar för hyresgästerna.

Referenser

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Lund: Liber AB

Andersson, E & Persson, S. (2012). *Allmännyttiga bostadsbolags arbete med socialt ansvarstagande och krav på affärsmässighet.* Gävle: Högskolan i Gävle.

Andersson, G., Persson, A., Liedholm, M., Davies, K., Esseveld, J. (1999). *Mer än kalla fakta – Kvalitativ forskning i praktiken.* Lund: Studentlitteratur AB.

Arditi, D. & Nawakorawit, M. (1999). *Issues in Building Maintenance: Property Managers Perspective.* Chicago: Illinois Institute of Technology.

Arge, K. & Hjelmbrekke, H. (2012). *Value Enhancing Processes in Building and Real Estate.* Oslo: Sintef Byggforsk.

Azlan, A. (2009). *Cost decision making in building maintenance practice in Malaysia.* Kuala Lumpur: University of Malaya.

Barney, J.B. (1986). *Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?.* Los Angeles: University of California.

Bejrum, H. (1999). *Se om sitt hus – Strategier för underhåll av offentliga fastigheter.* Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Bejrum, H. & Lundström, S. (1990). *Fastighetsekonomi- Hyresfastigheter*. Stockholm: Sture Roos AB.

Bejrum, H. & Lundström, S. (1991). *Långsiktig Ekonomisk Styrning – Förvaltningsplaner I allmännyttiga bostadsföretag.* Stockholm: Rerac AB.

Biggam, J. (2008). *Succeeding with Your Master's Dissertation; A step-by-step handbook*. New York: Open University Press.

Bjørberg, S. (2003). *Tilstandsanalyse – Innføring og prinsipper*. Oslo: Norges Bygg- og Eiendomsforening.

Bjørberg, S., Lirhus H, E. & Skattum, P. (2011). *Vedlikeholdsveiledning – Murgårdsbebyggelsen i Oslo*. Oslo: Multiconsult.

Boverket. (2014). *Under miljonprogrammet byggdes en miljon bostäder*. Hämtat 19-04-16 från: http://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/stadsutveckling/miljonprogrammet/

Boverket. (2003). *Bättre koll på underhåll.* Karlskorona: Boverket

Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). *Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy.* Bedford: Cranfield University.

Brandt, E. & Wittchen, K.B. (1999). *EPIQR – A New Surveying tool for Maintenance and Refurbishment.* Hoersholm: Danish Building Research Institute.

British Standards Institution. (2001). *BS EN 13306:2001. Maintenance Terminology.* Milton Keynes: BSI.

Chanter, B. & Swallow, P. (2007). *Building Maintenance Management*. Oxford: Blackwell Publishing.

Flores-Colen, I. & de Brito, J. (2006). *A systematic approach for maintenance budgeting of buildings façades based on predictive and preventive strategies.* Portugal: Technical University of Lisabon.

Hall, T & Vidén, S. (2006). *The Million Homes Programme: A review of a great Swedish planning project.* Stockholm: Stockholm University.

Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet – En innföring i samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag AS.

Hellström, A. & Lind, H. (2006). *Kommunala underhållsstrategier och underhållsplaner – Med fokus på skolbyggnader.* Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

Holm, M. (1998). *Service management in housing refurbishment: a theoretical approach.* Gothenburg: Chalmers University of Technology.

Högberg, A-L. & Högberg, E. (2000). *Kunddriven fastighetsförvaltning*. Stockholm: Liber AB.

Institutet för värdering av fastigheter & SFF. (2015). *Fastighetsekonomi och Fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur.* Stockholm: Fastighetsnytt Förlags AB.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Kristiansand: Høgskoleforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L & Tufte, P-A. (2011). *Forskningsmetode – For Økonomisk- Administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Källström, R. (2006). *HLU, VLU eller Behovsprövat – Så renoveras lägenheter.* Göteborgs posten. Hämtat 29-02-16 från: http://www.gp.se/bostad/juridikekonomi/1.19839-hlu-vlu-eller-behovsprovat-sa-renoveras-lagenheter/

Lind, H. (2014). *Ekonomiska aspekter på renoveringar av bostäder – En översikt*. Stockholm: Kungliga tekniska högskolan.

Lind, H., Annadotter, K., Björk, F., Högberg, L & af Klintberg, T. (2014). *Sustainable renovation strategy in the Swedish Million Homes Programme: A casa study.* Stockholm: Royal Institute of Technology.

Lind, H. & Muyingo, H. (2011). *Critical reflections on the concept of maintenance.* Stockholm: Royal Institute of Technology.

Massioui, S. (2015). *Underhållsplanering – En studie om ett bostadsföretags arbete med sin underhållsplan.* Stockholm: Kungliga tekniska högskolan.

Mezgebu, D. (2014). *Renoveringsstrategier på befintligt bostadsbestånd*. Stockholm: Kungliga tekniska högskolan.

Murray, N & Hughes, G. (2008). *Wrighting Up Your University Assignments and Research Projects: A practical handbook.* New York: Open University Press.

Olsson, N. (2014). *Praktisk rapportskriving*. Trondheim: Fagbokforlaget.

Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Pettersson, C. (2012). *Så ofta får du nya tapeter*. Hem & Hyra. Hämtat 29-02-16 från: http://www.hemhyra.se/tips/sa-ofta-far-du-nya-tapeter/

Porter, M.E. & Kremer, M.R. (2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.* Harvard: Harvard Business Review.

Rabnor, I. & Johansson, E. (2010). *Fastighetsunderhåll – Arbete med underhållsplaner i stora fastighetsbolag.* Halmstad: Högskolan i Halmstad.

Rutström, K. (2008). *Miljonprogrammets förnyelse: Inspiration till en helhetssyn.* Stockholm: Rådet för byggkvalitet (BQR).

SABO, (2009). *Hem För Miljoner: Förutsättningar för upprustning av rekordårens bostäder.* Stockholm: SABO.

SFS 1970:994. *Jordabalk*. Stockholm: Justitiedepartementet.
Hämtad 09-02-16 från: https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Jordabalk-1970994_sfs-1970-994/

SFS 1994:847. *Lag om tekniska egenskapskrav på byggnadsverk, mm*. Stockholm: Socialdepartementet. Hämtad 09-02-16 från: https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1994847-om-tekniska-ege_sfs-1994-847/

SFS 1978:304. *Hyresförhandlingslag*. Stockholm: Justitiedepartementet. Hämtad 30-10-2015 från: http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Svensk-forfattningssamling-201_sfs-1978-304/

Staffas, I & Svensson, J. (2005). *Hyressättning vid ombyggnation*. Stockholm: Kungliga tekniska högskolan.

Uppsalahem. (2014). *Årsredovisning 2014.* Uppsala: Uppsalahem AB.

Zavadskas, E., Kaklauskas, A. & Bejder, E. (1998). Raising the efficiency of the building lifetime with special emphasis on maintenance. Aalborg: Aalborg University.

Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide

Övergripande

1. Vad har du för befattning inom företaget?
2. Vad har du för ansvarsområde?
3. Ungefär hur stor del av ert fastighetsbestånd utgörs av byggnader från miljonprogrammet?
4. Hur ser Förnyelse- och renoveringsbehovet ut för era fastigheter?

Förvaltning & Underhåll

5. Hur jobbar ni vanligtvis med förvaltningsplaner/ affärsplaner?
6. Hur jobbar ni vanligtvis med underhåll?
7. Hur jobbar ni vanligtvis med underhållsplaner?
8. Hur ser tidshorisonterna ut för er underhållsplanering?
9. Vad har ni för strategi för underhållet? (felavhjälpande/förebyggande etc.)
10. Hur förändras underhållsstrategin i perioden inför en förnyelse?
11. Anpassar ni underhållet under tidsperioden innan förnyelse av en fastighet?
12. Hur anpassas underhållsplanen till kommande förnyelser?
13. Stoppar ni underhållet helt en specifik tidsperiod innan förnyelse? (Lägenhets- och byggnadsunderhåll)
14. Har ni någon definierad lägstanivå beträffande konditionen av fastigheterna under dessa perioder?
15. Anpassar ni förvaltningen på något annat sätt under tidsperioden innan förnyelse av en fastighet?

Kundnöjdhet

16. Utför ni regelbundna mätningar av kundnöjdheten?

17. Ser ni några trender i kundnöjdheten i perioden inför en förnyelse?

18. Hur upprätthåller ni kundnöjdheten med lägre investeringsnivåer?

19. Ser ni några andra faktorer än ett restriktivt underhåll, som skulle kunna påverka kundnöjdheten?

20. Hur ser kommunikationen ut mellan hyresgäster och förvaltare?

21. Ökar ni kommunikationen med hyresgästerna inför förnyelsearbeten?

22. Vidtar ni några extra åtgärder under dessa perioder för att hålla kundnöjdheten uppe?

Avslutning

23. Är det något annat än det vi tagit upp som påverkas av ett kommande förnyelsearbete?

24. Vilka faktorer inom förvaltningen tror du är viktiga för att inför förnyelsearbeten skapa ett långsiktigt värdeskapande för hyresgäst och fastighetsföretag?

25. Har du något mera du vill tillägga?