

# TÄLLBERG FOUNDATION

Mot en ny affärslogik  
för storskalig energieffektivisering

- Behovet av nya organisatoriska, finansiella och legala modeller för att integrera fysisk och social infrastruktur

**Analysrapport till Energimyndigheten,  
december 2011**

## **Innehållsförteckning**

- 1. Sammanfattning**
- 2. Syfte och disposition**
- 3. Bakgrund till arbetet**
- 4. Varför ett bredare grepp på energieffektiviseringsfrågan är nödvändigt**
- 5. Fem praktiska initiativ som har tagit ett bredare grepp på utmaningen**
- 6. Nödvändiga förutsättningar för en holistisk ambition**
- 7. Slutsatser och nästa steg**

## 1 – Sammanfattning

Bakgrunden till denna rapport är den nationella ambitionen att genomdriva en storskalig och långtgående (50-80%) energieffektivisering av landets flerbostadshus som del i att möta Sveriges klimatmål. Denna målsättning för med sig en tydlig utmaning: kostnader som är förknippade med radikal energieffektivisering kommer bara i begränsade geografiska och socio-ekonomiska miljöer kunna bäras av hyreshöjningar.

I dagsläget är konsekvensen av detta att bostadsbolag med låga intäkter bland sina hyresgäster inte har möjlighet att räkna hem kostnaderna för de energieffektiviseringar som är uppställda i de nationella målen - energieffektiviseringen blir med andra ord finansiellt ohållbar. Detta i sin tur kräver antingen en betydande subvention av energieffektiviseringen, eller en strategi för att genomföra renoveringen på ett sådant sätt att nya värden skapas i processen, vilka i sin tur möjliggör nya finansieringskällor. Den viktigaste potentiella finansieringskällan här är minskade sociala utgifter för kommunen och staten. Klimatmålen och den nationella ambitionen med energieffektivisering *kräver* med andra ord ett bredare perspektiv på renoveringen än det begränsade bostadsbolagsperspektivet. En sådan förflyttning försvåras dock av att dagens juridiska ramverk separerar bostadsbolagens verksamhet från en kommuns bredare verksamhet, vilket leder till underinvesteringar både i löpande förvaltning och i renoveringar.

En huvudslutsats som ligger till grund för denna rapport är därmed att en bredare formulering av energieffektiviseringsfrågan, där fokus flyttas från enbart energieffektivisering till en bredare social och fysisk upprustning, med djupt deltagande av de boende, är såväl en finansiell som en processmässig och organisatorisk förutsättning för framgångsrika upprustningsprojekt.

I denna rapport presenteras fem exempel på initiativ/aktörer som på ett eller annat sätt sökt överbrygga klyftan mellan bostadsbolagets smala intressen och samhällets bredare intressen. De är på så sätt alla exempel på försök att utveckla en bredare ”affärsmodell” som kan utnyttja de synergier som finns mellan fysiska och sociala investeringar.

De exempel, och deras mer specifika vinklar, som lyfts fram i rapporten är de följande:

- I. **Gårdsten - Att skapa en holistisk organisation** – *Exemplet belyser hur Gårdstensbostäders framgångsrika energieffektiviseringsåtgärder inte varit möjliga utan uppbyggnaden av en holistisk intern organisation inställd på förändring med stark förankring i det lokala civilsamhället och invånarnas behov.*
- II. **Fisksätra - Att skapa förankrade dialogprocesser och samverkan** - *Exemplet belyser hur sociala investeringar samt integration av unga i underhållsarbete har 1) lönat sig utifrån ett förvaltningsperspektiv, och samtidigt 2) varit del i att katalysera framväxten av en lokal samverkansplattform genom vilken statliga och kommunala aktörer förbättrat och effektiviserat sina insatser.*
- III. **Brogården - Att integrera mjuka och hårda värden i upprustning och förvaltning** – *Exemplet belyser hur man genom att tänka holistiskt kring de äldre hyresgästernas behov genererat betydande offentliga besparingar både i samband med fysiska investeringar och genom den fortlöpande förvaltningen.*
- IV. **Västerås - Att främja sysselsättning och öka hyresunderlag** – *Exemplet belyser hur en fastighetsägare kan öka trivsel och betalningsförmåga bland sina hyresgäster genom att engagera sig i deras arbetssituation och skapa kvalitativ arbetsmatchning mot lokalt näringsliv.*
- V. **Södertälje - Att integrera näringslivet i social utveckling** – *Exemplet belyser hur bolagsformen blivit ett sätt att få tillgång till den privata sektorns kapital, erfarenhet och drivkraft i arbetet med att bryta utanförskapet bland stadens unga.*

Dessa exempel ska inte ses som ”framgångsmodeller” som kan appliceras i andra sammanhang, eller ”skalas upp”. Inget av exemplen bär själv med sig hela lösningen på den generella problematik som lyfts fram här. Avsikten med att välja just dessa exempel är istället att de illustrerar ett antal *grundingsredenser* som Tällberg Foundation anser behöver ingå i en framtida ”affärsmodell” för holistiska renoveringar som är mer generaliserbar än något av de i dagsläget lokalt existerande modellerna. De bidrar alltså alla med olika ”pusselbitar” som tillsammans kan bygga en möjlig väg framåt. Syftet med att utgå från konkreta exempel är också att påvisa att delarna till den helhet som behövs för att den nationella energieffektiviseringsambitionen *redan finns verksamma i systemet*, vilket alltså demonstrerar att realiseringen av en helhetslösning är inom räckhåll.

Undersökningen av dessa ”framgångsexempel” har även tydliggjort att samtliga till olika grad delar ett antal förutsättningar som verkat nödvändiga för att förvaltnings/renoveringsarbete blivit framgångsrikt. Framförallt fyra sådana förutsättningar lyfts fram här:

- Tydliga direktiv från ägare eller uppdragsgivare att angripa sociala frågor
- Skapandet av långsiktiga former för dialog och medverkansprocesser som ger de boende verkligt inflytande
- Tydligt ansvarstagande hos en enskild aktör över ett bredare område
- Organisatoriska förutsättningar och kompetens för att arbeta över institutionella gränser

Dessa fyra förutsättningarna är främst organisatoriska och processuella. Gemensamt för samtliga exempel presenterade i denna rapport har dock också varit att de har haft tillgång till investeringskapital för de insatser som gjorts. Så även om flera av exemplen i denna rapport påvisar möjliga vägar mot öppnandet av nya intäktströmmar från sociala investeringar i samband med upprustning och förvaltning, har ingen av dem direkt angripit och löst frågan om hur externt investeringskapital kan användas för att finansiera framförallt sociala insatser. Alla exempel påvisar istället att även om lovande arbete har gjorts i många fall så kommer betydligt robustare strukturer krävas för att kommersiellt kapital ska kunna lockas att investera i denna sorts mer holistiska renoveringsstrategier.

Alltså kvarstår frågan om hur en fortsatt förändringsprocess bör utformas för att gå från ett antal spridda framgångsexempel mot en ny bred marknadynamik. Slutsatsen är att det idag är för tidigt att säga hur en ”affärsmodell” för holistiska renoveringar skulle kunna se ut. Det är dock tydligt att en sådan måste kombinera de grundläggande lärdomar som exemplen i denna rapport tydliggör. Därutöver måste den ges en robust juridisk och finansiell logik för att på så sätt kunna öppna för privata investeringsflöden. Detta kommer med största sannolikhet kräva strukturella förändringar både inom kommunala organisationer, bland berörda myndigheter samt bland relevanta marknadsaktörer.

Tällberg Foundation inleder nu tillsammans med ett antal utvalda intressenter ett arbete för att i mer detalj angripa de legala och finansiella frågeställningarna som är relevanta i detta sammanhang. Detta sker i en kombination av ett fokuserat prototyparbete för helhetsgrepp parallellt med en fortsatt bred, öppen och sökande ”Tällberg-process” för att integrera ytterligare aktörer i frågan.

## 2 – Syfte och disposition

Utifrån slutsatsen att framgångsrik energieffektivisering på bred front i landet kräver ett anslag där både sociala och fysiska investeringar integreras i upprustningsprocessen är det första syftet med denna rapport att titta på och lära av fem praktiska exempel på renoverings- och förvaltningsstrategier där man sökt överbrygga bostadsbolagets smalare intressen med samhällets bredare intressen. Målet är att ge en tydlig bild av ett antal ”pusselbitar” som bör ingå, eller byggas vidare på, i en socialt proaktiv förvaltnings/renoveringsambition. Det andra syftet är att belysa de gemensamma nämnare som förenar exemplen för att dra slutsatser om vilka *förutsättningar* som krävs för att få till stånd förvaltnings- och renoveringsprocesser som tar avstamp i de boendes behov oför att bygga socialt värde.

Rapporten börjar, i kapitel 3, med en redogörelse av bakgrunden till arbetet.

Kapitel 4 ger en teoretisk analys av det grundläggande problem som ligger till grund för behovet av ett bredare angreppssätt på energieffektiviseringsfrågan - klyftan mellan bostadsbolagets smala intressen och samhällets bredare intressen. Detta kapitel redogör för hur rådande ansvarsuppdelningen mellan kommun och bostadsbolag riskerar att leda till underinvesteringar både i löpande förvaltning och i renoveringar, och tydliggör att det behövs nya funktioner för koordinering av sociala- och infrastrukturinvesteringar.

Kapitel 5 fokuserar på fem praktiska exempel på initiativ som har arbetat innovativt för att överbrygga klyftan mellan bostadsbolagets smala intressen och samhällets bredare intressen. De exempel som används har gemensamt att de alla på sina sätt har sökt nya vägar för att förena mjuka och hårda frågor, infrastruktur med sociala ambitioner. De är ur detta perspektiv lovande exempel på ett mer holistiskt arbete.

Kapitel 6 reflekterar kring vilka lärdomar som kan dras utifrån dessa exempel och stipulerar ett antal förutsättningar som verkar nödvändiga för framgångsrik integrering av sociala ambitioner i förvaltnings/renoveringsprocesser.

Kapitel 7 fokuserar på den framåtblickande frågan om hur en fortsatt förändringsprocess bör utformas för att gå från ett antal spridda framgångsexempel mot en ny bred marknadynamik.

## 1 – Bakgrund till arbetet

Tällberg Foundation har sedan våren 2010, med stöd från bland andra Energimyndigheten och Regeringskansliet, arbetat med att tydliggöra frågeställningar och processer som är nödvändiga för att fånga upp de mångfacetterade vinster och kostnader som kan uppstå vid omfattande upprustning av miljonprogrammets flerbostadshus.

Den analysrapport som presenteras här är del i detta arbete och angriper den mer specifika frågan om hur en storskalig och långtgående (50-80%) energieffektivisering av landets flerbostadshus kan realiseras på ett kostnadseffektivt sätt genom att öppna upp nya finansieringskällor från sociala vinster. Denna formulering av utmaningen har flyttat fokus för arbetet från de mer tekniska problemformuleringar där mycket forskning har gjorts och görs, mot de mer samhällseliga förutsättningarna som krävs för att skapa vad som skulle kunna sammanfattas som en ”affärsmodell” för en skalbar och djupare energieffektivisering. Det är viktigt att notera att begreppet ”affärsmodell” i detta sammanhang används i en bred betydelse som inte begränsar sig till hur enskilda företag agerar. Begreppet som det används här syftar istället på de legala, finansiella och organisatoriska strukturer som kan binda samman den mångfald av intressen, intäktsströmmar och kostnadsbesparingar som är kopplade till storskalig reovering av flerbostadshus. Att skapa en sådan ”affärsmodell” är i sin tur en förutsättning för att en uppskalning av energieffektiviseringsambitionen ska vara genomförbar utan stora subventioner.

Utifrån denna bredare problemformulering framkommer ett tydligt problem: kostnader som är förknippade med radikal energieffektivisering kommer bara i begränsade geografiska och socio-ekonomiska miljöer kunna bäras av hyreshöjningar. Allt för många bostadsbolag kommer med andra ord helt enkelt inte ha råd, eller ha tillgång till kapital för en långtgående energieffektivisering. Viktig pågående forskning visar på stora möjligheter till kostnadsoptimering och effektivisering i byggsektorn vilka kan skapa stora besparingar. Sannolikheten för höjda energipriser i framtiden kommer även med viss sannolikhet förändra denna kalkyl.

Även med sådana förändringar inräknade är det dock svårt att se hur Sveriges uppställda mål om långtgående energieffektivisering ska kunna genomdrivas inom befintliga ramverk och marknadsstrukturer utan stora subventioner. Ett grundläggande argument i denna rapport är därmed att ett bredare angreppssätt är nödvändigt för att möjliggöra den energieffektivisering som krävs. Ett bredare anslag, med djupt deltagande av de boende, är såväl en finansiell som en processmässig och organisatorisk förutsättning för framgångsrika upprustningsprojekt. Dessa argument har underbyggts av Tällberg Foundations tidigare arbete, och beläggs djupare i denna rapport.

Konsekvensen av denna slutsats kan framstå som paradoxal: framgångsrik energieffektivisering kan inte i första hand drivas under rubriken ”energieffektivisering”. Denna insikt innebär också självklart en utmaning för såväl privata som offentliga aktörer inom energiområdet, och tydliggör behovet av att söka nya okonventionella partnerskap.

Arbetet som ligger till grund för denna och tidigare rapporter har bedrivits genom en ”Tällberg process”. Med detta avses en öppen, delvis sökande process där en mångfald av aktörer deltar i att gemensamt förflytta frågeställningen och där en uppsamlade aktör kontinuerligt sammanfattar, syntetiserar och flyttar problembilden. Detta inkluderar också en nära och kontinuerlig dialog med ett stort antal kommuner och aktörer på marknaden. Djupintervjuer har även gjorts med personer med specifik kunskap och erfarenhet.

### 3 - Varför ett bredare grepp på energieffektiviseringsfrågan är nödvändigt

#### *Dagens uppdelade struktur*

Dagens juridiska ramverk separerar bostadsbolagens verksamhet från en kommuns bredare verksamhet. Bostadsbolagen, kommunala eller privata, ska drivas ”marknadsmässigt”, d.v.s. med syfte att hantera bolagets tillgångar på det sätt som skapar störst ekonomisk värde för ägaren och utan offentliga bidrag. Energieffektiviseringar av bostäder måste därmed finansieras av de energibesparingar som görs, och därutöver genom hyreshöjningar för de boende.

En konsekvens av denna uppdelning i bostadsbolagens smalare och kommunens bredare roll är att alla investeringar ett bostadsbolag gör måste bäras av bostadsbolagets hyresintäkter. En annan konsekvens är att de kommunala investeringar som görs, antingen i social eller fysisk infrastruktur, inte kan delfinansieras genom den värdeökning sådana investeringar eventuellt ger upphov till i bostadsbolagens tillgångar.

Syftet med ett sådant ramverk är att skapa en tydlig uppdelning mellan å ena sidan bostadsbolagets åtaganden och ansvar, och å andra sidan kommunens. En viktig avsikt med detta är att skydda bostadsbolagets tillgångar från att utnyttjas av mer kortsiktiga politiska intressen; en annan är att tvinga fram långsiktigt ansvarstagande hos bostadsbolagen för värdet på sina tillgångar (då dessa inte kan förvänta sig subventioner för att hantera bristfälligt underhåll). Det avsedda resultatet är större transparens och konkurrens, vilket är nödvändiga delar i en välfungerande ekonomi.

#### *Externalitetsproblemet*

Den tydliga uppdelningen i ansvar mellan bostadsbolag och kommun skapar dock också utmaningar. Anledningen till det är att effekterna av bostadsbolagets och kommunens investeringar ofta är överlappande. Det är ett exempel av vad ekonomer brukar kalla ett ”externalitetsproblem”. Många investeringar i den fysiska infrastrukturen i ett bostadsområde ger t.ex. upphov till betydande sociala värden. Det kan ske direkt genom arbetsskapande åtgärder. Det kan också ske indirekt genom den fysiska miljöns påverkan på välbefinnande och möjligheter för entreprenörskap, arbetsmöjligheter, etc.

Med en strikt skiljelinje mellan kommunens och bostadsbolagets åtagande riskerar därmed vad som i grund och botten är en sund uppdelning av ansvar och åtaganden att leda till att viktiga värden faller mellan stolarna. Detta i sin tur riskerar att leda till underinvesteringar i sociala förbättringar. Detsamma är sant för offentliga utgifter eller investeringar. Direkta sociala insatser har också potential att höja värdet i bostadsbestånden. Återigen riskerar en strikt uppdelning mellan bostadsbolagets och kommunens tillgångar att leda till underinvesteringar.

Denna problematik är generell, och gäller alla sorters investeringar. Den är dock speciellt tydlig då det handlar om investeringar som leder till ökat socialt kapital (trygghet, välbefinnande, minskat utanförskap, etc.). Själva definitionen av socialt kapital är nämligen att det inte tillfaller någon enskild institutions balansräkning. Problematiken har dessutom speciell relevans i fallet bostadsbolag, eftersom boendemiljön har mycket stor betydelse för människors välbefinnande och utveckling. Hur bostadsbolagen hanterar sina fysiska tillgångar har med andra ord stor betydelse för den mer generella tillväxten av mänskligt och socialt kapital och vice versa.

#### *Externaliteter blir betydande realiteter vid storskaliga upprustningar*

Det som presenteras i föregående stycke har en avgörande betydelse i den förestående upprustningen av miljonprogrammen beroende på framförallt två skäl.

För det första innebär dimensionen av den förestående upprustningen av miljonprogrammen att externalitetseffekterna inte längre går att bortse ifrån, vilket kan vara försvarbart i mindre renoveringar. Den förestående renoveringen av miljonprogrammen är nämligen av en sådan omfattning att det sociala

kapitalet som står på spel inte går att ignorera, speciellt i kommuner med hög koncentration av miljonprogramsbostäder. Det vilar med andra ord i många sammanhang en betydande *social möjlighet* i renoveringen som kan uttryckas i ekonomiska termer. Ett annat sätt att uttrycka detta är att riskerna, eller de potentiella sociala kostnaderna, av att inte göra en betydande social insats är betydande. Kalkylen för en bred kommunal renovering, eller en nationell insats, ser med andra ord inte likadan ut som summan av en stor mängd insatser på fastighetsnivå.

För det andra så innebär de nationella klimat- och energieffektiviseringsmålen en kostnadsbild som kräver att bredare värden skapas i renoveringsprocessen för att möjliggöra en finansiering av insatsen. I dagsläget är konsekvensen av detta att bostadsbolag med låga intäkter bland sina hyresgäster inte har möjlighet att räkna hem kostnaderna för de energieffektiviseringar som är uppställda i de nationella målen - energieffektiviseringen blir med andra ord finansiellt ohållbar. Detta i sin tur kräver antingen en betydande subvention av energieffektiviseringen, eller en strategi för att genomföra renoveringen på ett sådant sätt att nya värden skapas, vilka i sin tur möjliggör nya finansieringskällor. Den viktigaste potentiella finansieringskällan här är minskade sociala utgifter för kommunen och staten. Klimatmålen och den nationella ambitionen med energieffektivisering *kräver* med andra ord ett bredare perspektiv på renoveringen än det begränsade bostadsbolagsperspektivet.

De exempel som presenteras i nästa kapitel har alla på ett eller annat sätt sökt överbrygga denna klyfta mellan bostadsbolagets smala intressen och kommunens bredare intressen. De är på så sätt alla exempel på försök att utveckla en bredare "affärsmodell" som kan utnyttja de synergier som finns mellan fysiska och sociala investeringar.

#### 4 - Fem praktiska initiativ som tagit ett bredare grepp på utmaningen

Kapitel 3 har tydliggjort varför en bredare formulering av energieffektiviseringsfrågan är både en finansiell och processuell nödvändighet för framgång i högt ställda energieffektiviseringsambitioner. Detta kapitel belyser frågeställningen om hur holistiska renoveringsambitioner kan utformas och drivas genom att titta på några relativt välkända framgångsexempel.

Just dessa exempel har valts för att de illustrerar fem *grundningredienser* som Tällberg Foundation anser behöver ingå i en framtida ”affärsmodell” för renoveringar med sociala förtecken som är mer generaliserbar än något av de i dagsläget lokalt existerande modellerna. Avsikten med exemplen är alltså att påvisa hur de erbjuder *olika och kompletterande* insikter och arbetsmetoder - pusselbitar - för att komma runt den externalitetsproblematik som beskrivits i kapitel 3.

Analyserna ämnar alltså inte beskriva respektive initiativ i sin helhet, då samtliga exempel innehåller en rad innovationer. Fokus ligger istället på en specifik dimension som bär signifikativ relevans i det större sammanhanget. Det är ej heller så att dessa exempel är unika, det finns i flera av fallen liknande initiativ runt om i landet. Slutligen är det också viktigt att poängtera att det pussel som dessa exempel utgör inte är komplett, flera delar kan och bör läggas till. Tällberg Foundation ser dock att de fem tillvägagångssätt som exemplifieras här utgör viktiga grundstenar.

De fem exemplen är:

- I. Att skapa en holistisk organisation, Gårdsten, Göteborg
- II. Att skapa förankrade dialogprocesser och samverkan, Fisksätra, Nacka
- III. Att integrera mjuka och hårda värden i upprustning och förvaltning, Brogården, Alingsås
- IV. Att främja sysselsättning och öka hyresunderlag, Västerås
- V. Att integrera näringslivet, Södertälje

## ***Att skapa en holistisk organisation – Gårdsten, Göteborg***

*När stora samhällsbyggarpriset delades ut för första gången 2006 tilldelades det Gårdstensbostäder med motiveringen att man i förnyelsen av Östra Gårdsten i Göteborg medvetet "använt sig av rollen som fastighetsägare och byggherre för att leda och stödja en social utvecklingsprocess". "Solhusen" och uppförandet av ett vindkraftverk har satt Gårdsten på kartan och i det senaste valet ökade valdeltagandet dubbelt så mycket som i resten av Göteborg. Exemplet Gårdsten är idag välkänt och det finns flera aspekter att dra lärdom ifrån, inte minst framgångarna med att som fastighetsägare inte lägga ut upprustningsprocessen på helentreprenad, vilket möjliggjort styrning utifrån lokala behov, kontinuerlig utvärdering och resulterat i besparingar uppemot SEK 20 miljoner. Den aspekt som tas fasta på här är dock hur Gårdstensbostäders framgångsrika energieffektiviseringsåtgärder inte varit möjliga utan uppbyggnaden av en holistisk intern organisation inställd på förändring med stark förankring i det lokala civilsamhället och invånarnas behov.*

### **Beskrivning av exemplet**

Gårdstensbostäder grundades av den kommunägda koncernen Förvaltnings AB Framtiden som ett *utvecklings-* och förvaltningsföretag och fick vid dess etablering 1997 överta samtliga fastigheter i Gårdsten. Dess uttalade syfte var alltså att genom utvecklingen av Gårdsten bygga kunskap, kompetens och lärande till hela koncernens gagn. Man uppmuntrades att arbeta okonventionellt och fick resurser och friare tyglar för att kunna infria detta. Ägardirektiven stipulerade bland annat att företaget skulle "långsiktigt bygga upp en ny och mer positiv bild av Gårdsten", samt "tillsammans med andra aktörer arbeta för en utveckling av hela stadsdelen utifrån en helhetssyn".

Det blev snart uppenbart att ambitionen att ta ansvar för stadsdelens sociala utveckling krävde att Gårdstensbostäder tog sig an frågor långt utanför en fastighetsförvaltares ordinarie ansvarsområden. Exempelvis skapade man en lokal arbetsförmedling och drev under en period till och med livsmedelsbutik. Det var även genom Gårdstensbostäders kontakter samt genom kanalisering av lokal opinion som man till sist fick en bankomat till området, samt en direkt förbindelse med centrala Göteborg.

Förändring externt krävde förändring internt. Gårdstensbostäders ledning fick SEK 10 miljoner till sitt förfogande endast för organisationsuppbyggnad. Det handlade om allt från headhunting och annonskampanjer till språkutbildningar. Att företagets 35 anställda talade 17 språk var både en tillgång och en utmaning. Framväxten av en fungerande organisation fick ta tid. Många unga och ambitiösa medarbetare som rekryterades i början föll bort då arbetet med Gårdstens förnyelse krävde ett team som hade erfarenhet och förmåga att klara svåra sociala förhållanden och tunga påtryckningar från alla håll samtidigt. En integral del av organisationsuppbyggnaden var även att verkligen lära känna och förstå de boende. Man satt på kaféer, deltog i lokala aktiviteter och integrerade föreningslivet i det fortlöpande arbetet.

Gårdstensbostäder är idag en platt organisation där så kallade "huschefer" ute i området har långtgående ansvar, stora befogenheter, och fungerar både som förvaltare, rådgivare och problemlösare för de boende, samtidigt som de blir organisationens känslspröt bland hyresgästerna.

### **Lärdomar kring skapandet av holistisk organisation**

*Energieffektiviseringsåtgärder måste legitimeras and anpassas genom integrering med sociala behov – Framgångarna på den tekniska sidan aldrig hade uppnåtts om inte Gårdstensbostäder vunnit de boendes förtroende genom att ta avstamp i områdets sociala utmaningar och utvecklat kapaciteten att involvera de boende i varje steg av den tekniska upprustningsprocessen.*

*Genuint engagemang bland de boende kräver att de får riktigt inflytande* - Även om dialogprocesser, minitställningar och knacka-dörr-kampanjer är viktiga så visar Gårdstensprocessen att det är först när dialog övergår i *riktigt inflytande* som man får med sig de boende. Idag ser man till exempel att omdaning av grönområdet Dalen - där hyresgästerna fick avgöra hur de två miljonerna skulle användas - blev en viktig milstolpe i förändringsarbetet och i mobiliseringen av unga.

### **Reflektioner kring långsiktig varaktighet**

*Energieffektiviseringsåtgärder riskerar att bli ohållbara utan parallell social utveckling* - Arbetet i Gårdsten har tydliggjort hur liten del av de medel som skapar förutsättningar för en god social miljö som ett bostadsföretag till syvende och sist förfogar över. Exempelvis riskerar den pågående ekonomiska krisen att drabba Gårdsten genom att många av dem som fått arbete under omdaning av området nu förlorar det på grund av sist-in-först-ut principen. Alltså riskerar det sociala kapital man byggt upp genom upprustningsprocessen att raderas, vilket kan leda till att Gårdstensbostäders hyresunderlag vittras och en situation där företaget inte kan bära de investeringar man gjort inom energieffektivisering.

En insikt att dra från detta, som även stöds av Boverkets rapport "Socialt hållbar stadsutveckling" från 2010, är att långsiktigt hållbara effekter kräver parallella och koordinerade insatser från flera aktörer. Utifrån ett energieffektiviseringsperspektiv blir innebörden av detta att investeringar i fysisk infrastruktur riskerar att bli ohållbara om de inte integrerats med sociala investeringar och skapandet av långsiktiga samverkansstrukturer för att bibehålla dem.

## *Att skapa förankrade dialogprocesser och samverkan - Fisksätra, Stockholm*

*När Stena Fastigheter förvärvade samtliga fastigheter i Fisksätra i slutet på 90-talet var dessa lågt värderade och området präglades av utbrett utanförskap. Idag minskar brottsligheten stadigt, såsom kostnader för underhåll samtidigt som området får allt mer uppmärksamhet för sitt starka civilsamhälle, inte minst bland unga. Fisksättras positiva utveckling är ett resultat av att helhetstänk och genuint engagemang har utvecklats parallellt på flera nivåer i en process där Stena Fastigheter har agerat som möjliggörare genom sin vilja att experimentera och investera i föreningsliv och social uppbyggnad. Detta exempel belyser hur sociala investeringar samt integration av unga i underhållsarbete har 1) lönat sig utifrån ett förvaltningsperspektiv, och samtidigt 2) varit del i att katalysera framväxten av en lokal samverkansplattform genom vilken statliga och kommunala aktörer förbättrat och effektiviserat sina insatser.*

### **Beskrivning av exemplet**

Stena Fastigheter AB har genom sin så kallade ”Relationsförvaltning” spelat en central roll i Fisksättras positiva utveckling. Logiken har varit att långsiktigt ansvarstagande och investeringar i social infrastruktur minskar skadegörelse och därför kostnader för underhåll, samt ökar värdet på fastigheterna genom att bostadsområdet blir attraktivare.

I Fisksätra har detta arbetssätt tagit många uttryck. Exempelvis har man upprättat klottergrupper med lokala ungdomar som fått ansvar för att hålla fastigheterna klotterfria. Som ersättning har Stena Fastigheter bjudit dem på en resa till Åre under sportlovet. Ett annat exempel är att man fått kommunen att rusta Fisksätra allén genom att Stena Fastigheter tagit 50 % av kostnaderna. Därtill är Stena Fastigheter med och finansierar lokala organisationer som Folkets Hus och Länkarna, samt sociala satsningar som nattvandrare och råd- och stödcentret Källan där Fisksätrabor kan få hjälp med praktiska frågor och kontakt med offentligheten.

Det sociala arbetssättet har gett mätbara resultat i form av minskad skadegörelse, låg omflyttning och en begynnande kö till bostäderna i Fisksätra. I studien ”Ekonomiska effekter av sociala investeringar” från 2010 visar Gunnar Blomé från KTH att investeringarna varit företagsekonomiskt lönsamma. Men Jorunn Rådberg, relationsförvaltare hos Stena Fastigheter, understryker samtidigt att de riktigt stora vinsterna inte går att kvantifiera i ekonomiska termer, såsom framväxten av en positiv anda och det växande ungdomsengagemanget.

Såväl Stena Fastigheter som Folkets Hus i Fisksätra och Nacka kommun framhäver att en viktig variabel i stärkandet av medborgarengagemanget i Fisksätra varit att man byggt vidare på redan existerande sociala nätverk och mötesplatser. När Stena Fastigheter började verka i området var den lokala hyresgästföreningen en nyckelpartner på grund av dess relativt starka ställning lokalt, liksom det populära biblioteket, samt kyrkan och de lokala muslimska församlingarna. Det är sedan med kraft från dessa strukturer som nya organisationer och institutioner, såsom Folkets Hus, Källan, och Av Egen Kraft, vuxit fram.

FisksätraAkademin bildades 2006 som en styrgrupp för att koordinera insatser i området mellan kommunen, Försäkringskassan, Stena Fastigheter och Polisen. Dock verkar den allmänna uppfattningen vara att FisksätraAkademin blev framgångsrikt som samverkansnod först 2009, då styrgruppen av tjänstemän kompletterades med en aktiv samverkansgrupp på marken där en rad levande institutioner i civilsamhället var representerade och fick sätta agendan - såsom Folkets Hus, Biblioteket och de lokala församlingarna. Sedan dess har FisksätraAkademin blivit ett levande forum för att diskutera frågor och koordinera processer i området.

FisksätraAkademin har också blivit en viktig plattform genom vilken kommunen och andra intressenter kan testa idéer och få inblick i den lokala verkligheten. Kommunen undersöker nu möjligheten att anställa en person för att ytterligare förstärka och tydliggöra FisksätraAkademin.

”Om till exempel stadsbyggnadskontoret vill uträtta något i Fisksätra kan vi processa och utveckla idén genom FisksätraAkademin för att på så sätt få en bättre bild av vad som bör göras och vem som kan bidra.” Malin Westerback, Arbetsmarknadsdirektör, Nacka Kommun.

### **Lärdomar kring skapandet av effektiva samarbetsprocesser**

*Samspel mellan aktörer* - Även om Stena Fastigheter haft en katalyserande roll så har det starka engagemanget och koordineringen av lokala intresser i Fisksätra gradvis vuxit fram genom samspel mellan aktörer på olika nivåer, snarare än som konsekvens av att *en* aktör tagit fullt ägande och ansvar för att koordinera och legitimera processen.

*Framgångsrik samverkan kräver starkt civilsamhälle* - Att FisksätraAkademin blivit en levande och fungerande plattform för samverkan beror på att man samtidigt stärkt det civilsamhälle som bär upp och informerar den. Utan parallella satsningar på uppbyggnad av organisationer och institutioner såsom Folkets Hus, Källan, biblioteket och de lokala församlingarna hade FisksätraAkademin sannolikt förblivit en alienerad styrgrupp bland tjänstemän då samverkansdialogen inte haft någon förankring i långsiktiga institutionella strukturer.

*Privata sektorn kan driva samverkansprocesser* - Exemplet Fisksätra visar på att även ett privat fastighetsföretag kan ta ledningen genom att ta på sig ett större socialt ansvar och på så sätt hjälpa till att förflytta kommunalt och statligt agerande i området från reaktiva till proaktiva insatser.

*Samverkan kan löna sig företagsekonomisk* – Erfarenheten från Fisksätra är att Stena Fastigheters experimentella sociala investeringar och aktiva deltagande i lokal samverkan har lönat sig både på kort sikt genom minskade kostnader för underhåll, sophantering och störningar, och på lång sikt genom att varumärket stärks. Cristel Armstrong Darvik, VD Stena Fastigheter, menar att relationsförvaltningen starkt bidrog till att man för tre år sedan fick köpa Lomma kommuns fastighetsbolag till ett relativt lågt pris.

### **Reflektioner kring långsiktig varaktighet**

*Samverkansplattform för varaktig dialog och medbestämmande*– FisksätraAkademin utgör idag en samverkansplattform genom vilken en eventuell upprustningsprocess skulle kunna testats, utformas och optimeras utifrån lokala behov. Det är även genom denna typ av både mobiliserande och koordinerade social infrastruktur som man bäst utforskar hur fysiska och sociala investeringar kan integreras. Det är möjligt att se att denna typ av koordinerande struktur skulle kunna bli ett starkt verktyg för att hantera externalitetsproblem ifall den även kunde samordna *resurser* från aktörerna i styrgruppen. Ett radikalt grepp skulle vara att FisksätraAkademin utgjorde den upphandlande parten vid eventuell upprustning, och då med fördelen att den skulle kunna lägga beställningar med krav på integrerade lösningar för både fysiska och sociala behov.

## ***Att integrera mjuka och hårda värden i upprustning och förvaltning – Brogården, Alingsås***

*Alingsåshems omvandling av gamla bostäder i området Brogården till passivhus är ett välkänt exempel på hur helhetstänk, långsiktighet och innovativ partnering mellan fastighetsbolag, byggbranschen, välfärdsinstitutionerna och de boende kan åstadkomma radikala energibesparingar till överkomliga priser. Den aspekt som belyses här är dock hur man genom att på djupet sätta sig in i de äldre hyresgästernas behov genererat betydande offentliga besparingar både i samband med fysiska investeringar och genom den fortlöpande förvaltningen.*

### **Beskrivning av exemplet**

- Inför upprustningsarbetet i Brogården samlade Alingsåshem samtliga aktörer som var verksamma i området för att skapa en gemensam verklighetsbild kring vägen framåt. Denna process fick ta ett år. Samtidigt engagerade man de boende i fokusgrupper för att på djupet förstå deras perspektiv. Detta arbete resulterade bland annat i beslutet att anpassa en stor andel av bostäderna till äldre med funktionshinder. Man installerade hissar, förstörde badrum, förlängde ledstänger och placerade ugnar i arbetshöjd. Man försåg även parkbänkar i området med armstöd och använde kontrastfärger i trapphusen för att minska risken för att någon skulle snubbla. Genom att på detta sätt möjliggöra för äldre och handikappade att bo kvar hemma resulterade ombyggnaden i direkta besparingar för äldreomsorgen. Grova beräkningar visar att äldreboende per person och år kostar kommunen mellan SEK 236 100 – 546 300 (Källa: Tabell 2, Sid 5, Kostnader och finansiering av äldreomsorgen, Aktuellt på äldreområdet 2008 – uppdaterad 2009. Sveriges Kommuner och Landsting.)

”Många av de som bor hos oss är ju pensionärer. Så därför satte vi oss ner med äldreomsorgen för att prata om hur vi kunde hjälpas åt.” Ing-Marie Odegren, VD Alingsåshem AB

Det holistiska arbetssättet har inte begränsats till upprustningsprocessen utan präglar även Alingsåshems fortlöpande förvaltning genom kontinuerlig kontakt med de boende samt samråd med till exempel äldreomsorgen och primärvården för att se hur man kan hjälpas åt.

Som en konsekvens av detta har nu både äldreomsorgen och den lokala vårdcentralen effektiviserat sin verksamhet i Brogården genom att koncentrera vissa av sina insatser till de populära umgängeslokaler för äldre som skapades i samband med ombyggnaden. Detta har i sin tur lett till att även privata aktörer, såsom omsorgsföretaget Attendo, nu hyr kontorslokal av Alingsåshem för att flytta sin verksamhet närmare ”kunderna”. Man ersätter dessutom Alingsåshem ekonomiskt för att få tillgång till de umgängeslokaler som de äldre nyttjar.

### **Lärdomar kring viktiga steg för integration av hårda och mjuka värden**

*Leta inte efter hinder* – En viktig övertygelse i Alingsåshems arbete har varit att aldrig börja med fokus på regelverk, och erfarenheten hittills har varit att man sällan kommer i konflikt med detta så länge man tar tydligt avstamp i mjuka värden - de boendes perspektiv och behov.

*Börjar man i mjuka värden så undviker man suboptimala investeringar i hårda värden* - Erfarenheterna från Brogården visar att steg ett måste vara att få till en god process med boende och andra partners. Först när detta finns kan man påbörja utvecklandet av specifika insatser eller tekniska investeringar. Då minskar risken för felaktiga fysiska investeringar som inte mottas positivt av de boende.

*Utvecklandet av holistiska arbetsprocesser tar tid* – Det helhetstänk som utvecklats genom upprustningen av Brogården kom inte över natt, utan har sakta men säkert vuxit fram över 8 års tid och två mandatperioder.

*Samverka med så många som möjligt – Alingsåshems ser att det aktiva och fördomslösa engagerandet av samtliga aktörer aktiva i området Brogården varit en grundförutsättning för den framgångsrika renoveringsprocessen. Idag, efter avslutade renoveringar i Brogården fortsätter Alingsåshem bygga upp nya relationer till lokala föreningar och intressenter. Det senaste i utvecklingen är att Alingsåshem hjälper den lokala idrottsföreningen, Hyresgästföreningen och HSB med organisationsutveckling kring en satsning på hälsa som de vill genomföra med medel från Allmänna Arvsfonden.*

### **Reflektioner kring långsiktig varaktighet**

Trots att äldreanpassningen av Alingsåshems bostadsbestånd i Brogården genererat direkta kommunala besparingar så har man inte fått något finansiellt stöd från kommunen. Detta exempel påvisar dock hur mer långsiktiga finansieringsmodeller bör kunna utformas i framtiden. Om sannolika kommunala besparingar skulle kunna omsättas till intäkter på fastighetsbolaget eller byggherrens balansräkning kan de bidra direkt till att möjliggöra mer ambitiösa energieffektiviseringsåtgärder vid investeringstillfället. Att företag såsom Attendo redan i dagsläget ersätter Alingsåshem för att ta rygg på den relation man byggt upp med de boende visar dessutom på att socialt engagemang vid ombyggnad och förvaltning även kan generera direkta intäkter på ganska kort sikt.

## ***Att främja sysselsättning och öka hyresunderlag – Västerås***

*År 2005 startade bostadsföretaget Mimer ett lokalt jobbcentrum för sina hyresgäster i Bäckby, Råby och Pettersberg i västra Västerås. Sedan starten har man fått över 400 personer i arbete, utbildning eller eget företagande. Detta exempel belyser hur en fastighetsägare kan öka trivsel och betalningsförmåga bland dina hyresgäster genom att engagera sig i deras arbetssituation och skapa kvalitativ arbetsmatchning mot lokalt näringsliv.*

### **Beskrivning av exemplet**

Idén till startandet en egen arbetsförmedling växte ur ambitionen att lyfta socioekonomiskt svaga grupper i bostadsområden där man ägde fastigheter, och insikten att en arbetsplats att gå till är en kritisk ingrediens för att skapa trivsel och trygghet kring boendet. Huvudfokus ligger alltså på de boende i Mimers lägenheter och Jobbpunkt Väst drivs av bostadsbolaget i samarbete med Arbetsförmedlingen, Företagarna i Västerås, ALMI och Internationella företagarföreningen i Sverige. Arbetet finansieras bland annat med resurser från Svenska ESF-rådet och Västerås Stad. Konceptet bygger på att utveckla nya former och arbetsmodeller för samverkan med lokala arbetsgivare med målsättningen att 70 % av de arbetssökande ska hitta arbete, påbörja en utbildning eller starta eget företag.

I ena ändan bygger Jobbpunkt Väst vidare på den relation som Mimer redan har till sina hyresgäster genom att bistå dem med kompetensutveckling, friskvård och personlig coaching. I detta arbete använder man en rad verktyg såsom personliga profilanalyser och rekryteringstest på 58 olika språk.

I andra ändan är man ute och träffar lokala arbetsgivare och bygger långsiktiga relationer till dem för att förstå deras behov, arbetsprocesser och rekryteringscykler. I början arbetade man med individuell arbetsmatchning för varje arbetssökande. Men i och med att relationen till arbetsgivare stärkts har man nu börjat sätta ihop hela arbetslag. För tillfället håller man på att rekrytera och utbilda en personalgrupp till en kafeteria på IKEA. Andra återkommande partners från näringslivet är Bauhaus och Icas centrallager. I nuläget utvecklar man även entreprenörsgrepp inom vilka arbetssökande som kommer med egna idéer får hjälp att utveckla och stresstesta dem.

Mimer är långt ifrån ensamt om att som fastighetsbolag starta egen arbetsförmedling. Gårdstensbostäder och Halmstads kommunala bostadsbolag HFAB är exempel på andra som gjort samma sak. I Gårdsten tog man på sig den funktionen då man insåg att ombyggnad och de nya förvaltningsrutinerna gav upphov till en rad arbetstillfällen. För HFAB har logiken varit den att en egen arbetsförmedling är ett bra sätt att minska risken för hyresförluster och minska utanförskap som kan leda till direkta merkostnader för hyresvärden.

### **Lärdomar kring framgångsrik arbetsmatchning**

*Viktigt att gå på djupet för att förstå varje individs styrkor* – Personalen på Jobbpunkt Väst har genom åren lärt sig vad som krävs för att möta de boende på deras planhalva. En enkel variabel som man tidigare till exempel ofta missat är den arbetslivserfarenhet som arbetssökande som invandrat till Sverige har med sig från sitt ursprungliga hemland.

*Framgångsrik arbetsmatchning kräver god kännedom om arbetsgivares behov* – Det har tagit tid att bygga förtroende hos arbetsgivarna och man får fortfarande arbeta hårt för att övertyga nya partners att de arbetstagare man förmedlar klarar kompetenskraven. En nyckelaspekt av det långsiktiga relationsbyggandet är att kontinuerligt vara ute och möta arbetsgivarna och sätta sig in i detaljerna kring deras verksamhet.

### **Reflektioner kring långsiktig varaktighet**

Jobbpunkt Väst har nyligen fått klart med ESF-finansiering för att driva projektet i ytterligare tre år. Men för att satsningen ska säkras på lång sikt behöver man få till alternativ finansiering. En väg att gå kan vara att som Manpower Telge gå från projekt till bolag i samverkan med näringslivet. Men det lär även finnas andra vägar. Företaget Jobblotsen bedriver till exempel arbetsmatchning på helt kommersiella termer genom att i tät samverkan med näringslivsaktörer hitta vägar till arbete för socialbidragstagare. Ett annat exempel är bostadsbolaget HFAB i Halmstad som valde att själva anställa en arbetsförmedlare inom företaget utan att söka stöd utifrån.

## ***Att integrera näringslivet i social utveckling – Södertälje***

*Södertälje är uppmärksammat för sitt framgångsrika arbete med att bryta en negativ trend i miljonprogramsområdet Hovsjö, samt för Telge ABs innovativa sätt att göra affär av social utveckling genom skapandet av bolag tillsammans med näringslivet - det som kommit att kallas "Telgemodellen". Dessa processer är intimt sammanlänkade och det som belyses här är hur bolagsformen blivit ett sätt att få tillgång till den privata sektorns kapital, erfarenhet och drivkraft i arbetet med att bryta utanförskapet bland stadens unga.*

### **Beskrivning av exemplet**

Inspirerade av Gårdstensbostäders arbetsmetoder skapade man 2005 fastighetsföretaget Telge Hovsjö - där de boende kom att utgöra halva styrelsen - och påbörjade ett gediget arbete med att engagera de boende i områdets utveckling. Ungdomar fick jobba med förvaltningen av husen, skolbarn fick vara med och forma en ny park, och Telge Hovsjö tog över och utvecklade fritidsgårdsverksamheten. Det blev snabbt uppenbart att investeringarna på den sociala sidan avsevärt påverkade värdet på fastigheterna. Idag ligger de strax över snittvärdet för miljonprogramsområden trots att investeringarna i den fysiska infrastrukturen begränsats till smärre upprustningar av tvättstugor och dylikt. Dessutom har man lyckats minska energiförbrukningen med 30 % endast genom att optimera befintlig infrastruktur.

Erfarenheterna från Hovsjö har varit viktiga för utvecklingen av det sociala perspektiv på affärsverksamhet som ligger till grund för Telgemodellen. Ett viktigt steg i den processen var skapandet av Manpower Telge år 2007. Vid den tiden tog Södertälje emot över hundra flyktingar i månaden. Stödet från staten var minimalt, och den lokala arbetsförmedlingen verkade stå handfallen inför utmaningen. Ur denna till synes desperata situation föddes idén att ta hjälp av näringslivet och man bestämde sig för att kontakta bemanningsföretaget Manpower. Manpower föreslog att man skulle genomföra ett projekt, men Telge AB föreslog istället att man skulle starta ett gemensamt bolag.

”Vi ville inte ha företagets pengar, vi ville ha deras erfarenhet och drivkraft, och bolagsformen har fördelarna att det garanterar långsiktigt engagemang och ansvarstagande från samtliga partners, man har styrelse, kvartalsrapporter och så vidare.” Kjell Hasslert, VD Telge AB

Det var samma logik som senare låg bakom skapandet av byggföretaget Telge Peab vars syfte är att bygga hus i Södertälje samtidigt som man kompetensutvecklar och anställer lokal arbetskraft. Man insåg att många av de nyanlända flyktingarna hade kompetens från byggbranschen men att den sektorn i Sverige var ovillig att anställa, så man vände sig till Peab och frågade om de ville göra en gemensam resa med ungdomarna i Södertälje. Bolagsformen blev här ett sätt att skapa långsiktiga strukturer som är oavhängiga enskilda individer eller återkommande kapitalinsatser.

För att kunna ta nya grepp på ett akut problem har Södertälje kommun vid flera tillfällen medvetet tagit steg som riskerat att komma i konflikt med konkurrenslagstiftning och lagen om offentlig upphandling. Man har dock vid dessa tillfällen anlitat affärsjurister för att kartlägga de regelverk man riskerat att komma i konflikt med för att ha underlag vid eventuell rättslig process.

### **Lärdomar på vägen mot nya grepp**

*Politiskt mod och enighet* - En viktig förutsättning för framgångarna har varit att kommunledningen i kritiska lägen lyckats skapa politisk enighet och varit villiga att tänka nytt och prova okonventionella metoder. Kommunledningen har vid flera tillfällen låtit Telge AB prova nya grepp trots att man inte trott på idéerna, som till exempel vid skapandet av bolaget Telge Tillväxt där man över en sommar lyckades få sju stora företag att gå in som delägare.

*Fokus på möjliga vägar istället för möjliga hinder* – I Södertälje har kreativa stats- och affärsjurister har varit oumbärliga för processen. Insikten har varit att man inte kommer någonstans om man fokuserar på möjliga hinder. Södertälje kommun har dock flera gånger fått höra hur entusiastiska delegationer av besökare från andra kommuner i landet tappat all kraft vid hemkomst när statsjuristerna gett dem tummen ner för nya grepp.

*Bolagsformen skapar en situation där alla tvingas leverera* – Det senaste tillskottet i koncernen är Telge Tillväxt, som anställer arbetslösa ungdomar och sedan ser till att sysselsätta och utbilda dem. Här fick man med sig sju stora partners från näringslivet, och man fick deras verkställande direktörer att sätta sig i styrelsen. När Telge Tillväxt väl anställt 50 ungdomar från arbetsförmedlingen så var bolaget och dess styrelse tvunget att hitta sysselsättning åt dem. Idag hyr Telge Tillväxt ut arbetskraft till bland andra Folksam, Mekonomen, Telge Återvinning och K-Rauta.

*De första stegen är svårast* - Även om Södertälje kommun har en lång historia av att driva företag så är det först på senare år som man växlat upp engagemanget av näringslivet i skapandet av nya bolag för att lösa lokala problem. Den säkerhet man har idag i interaktionen med den privata sektorn hade man inte från början. Ett viktigt steg i den processen var framgångarna med Telge Energi, som fick fria tyglar att prova nytt i samband med avregleringen av elmarknaden. Detta skapade självförtroende att agera på den privata marknaden och att approacha näringslivet på lika villkor. Ett viktigt steg var också de snabba framgångarna med Manpower Telge. Vid skapandet av nästa bolag, Telge Peab, vågade man därför sätta sitt namn först. Kjell Hasslert understryker att de första stegen är svårast, sen blir man allt kaxigare:

”Ibland gäller det att kast bollen långt, lova något innan man har det för att få med sig de partners man behöver”

### **Reflektioner kring långsiktig varaktighet**

*Varaktiga strukturer för förändring måste kopplas till bredare affärssystem* - Den senaste utvecklingen i Hovsjö är skapandet av byggutbildningen Hovsjöbyggarna som riktar sig till Hovsjöbor. Men här ser Kjell Hasslert att satsningen skulle stärkas avsevärt om man även här lyckades koppla in bygg- och utbildningsföretag i arbetet. Och det är kanske just på den fronten som Telgemodellen bygger vidare på de holistiska upprustningsprocesser som utvecklats i till exempel Gårdsten eller Brogården. Man utforskar helt enkelt hur man kan gå från satsningar drivna av starka nyckelaktörer till affärer som lever i, och därför drivs på av, bredare system.

## 5 - Nödvändiga förutsättningar för en holistisk renoveringsambition

I kapitel 4 presenteras olika och kompletterande modeller för att komma runt externalitetsproblematiken i samband med förvaltning eller upprustning av fastigheter. Vår analys har även tydliggjort att samtliga exempel, om än till olika grad, präglats av fyra grundläggande organisatoriska och processuella förutsättningar som redogörs för i detta kapitel. Dessa förutsättningar har inte alltid präglat framgångsexemplen från början utan har i flera fall vuxit fram som ett resultat av processen. Kontentan blir likväl att om någon av dessa förutsättningar lyser med sin frånvaro så försvåras uppehållandet av ett holistiskt angreppssätt. Avsaknad av någon av dessa grundläggande förutsättningar är därmed vad som skulle kunna identifieras som hinder för att få till stånd förändring.

*Tydliga direktiv från ägare eller uppdragsgivare att angripa sociala frågor*

Flera av de personer som intervjuats har starkt understrykt vikten av ”goda” ägardirektiv. I samtliga exempel ovan har fastighetsföretaget eller den berörda koncernen haft ägardirektiv som tydligt stipulerat ett bredare ansvar för samhällsutveckling. Nedan följer några utdrag för att exemplifiera:

### **Förvaltnings AB Framtiden, Koncernstyrelsens möte 1996.06.13**

Underlag för beslut om bildandet av fastighetsbolag i Gårdsten:

- *Långsiktigt bygga upp en ny och positiv bild av Gårdsten*
- *Tillsammans med andra aktörer arbeta för en utveckling av hela stadsdelen utifrån en helhetssyn*

### **Ägardirektiv för AB Alingsåshem**

Beslutade av kommunstyrelsen den 22 november 2010, § 269 och fastställs av årsstämman 2011:

- *erbjuda kommuninvånarna ett attraktivt, tryggt och trivsamt boende,*
- *erbjuda ett varierat och spännande utbud av bostäder och bostadskomplement,*
- *bidra till tillgänglighet för alla samt integration*

### **Ägardirektiv till bolagen i Telgekoncernen 2011-2013**

*Telge ska agera enligt den så kallade Telgemodellen som innebär i korthet att lösa angelägna samhällsutmaningar med affärsmässiga metoder och därvid gärna samverka med privata näringslivet och andra organisationer. Telge ska aktivt vidareutveckla Telgemodellen inom områden där Telge idag är aktivt, liksom inom andra områden där angreppssätt skapar nytta för Södertäljeborna.*

Slutsatsen blir således att ägardirektiv som tydligt stipulerar ansvar för sociala frågor verkar utgöra en viktig grundbult för att utveckla holistiska arbetsmetoder. Detta sagt, så skapar ägardirektiven i sig givetvis inte förändring förrän de börjat genomsyra verksamheten. Här påpekar flera av personerna som intervjuats att det tagit tid att omdana organisationen efter att mer socialt orienterade direktiv fastslagits. I fallet Stena Fastigheter så har det tagit 10 år för ”relationsförvaltningen” att på riktigt leva i verksamheten, och än idag består stora skillnader mellan lokala kontor.

*Skapandet av långsiktiga former för dialog, och medverkansprocesser som ger de boende verkligt inflytande*

Begrepp såsom ”Medborgardialog”, ”boendeinflytande”, och ”deltagande” har idag blivit näst intill mantran inom såväl fastighetsförvaltning som samhällsutveckling och infrastrukturella satsningar. Dock lyser sådana processer fortfarande ofta med sin frånvaro. Och där de existerar så är de kvalitativa skillnaderna fortfarande stora. Samtliga exempel som analyserats här präglas dock av mycket ambitiösa tolkningar av innebörden i att ta avstamp i de boendes perspektiv och behov. En nyckelvariabel i skapandet av långsiktiga former för dialog verkar vara att kontakten med de boende måste gå längre än, och existera bortom, samtal kring utformningen av specifika satsningar. Här skulle man kunna tala om att dialogprocesserna måste få någon form av institutionell förankring. Detta kan dock se ut på många olika sätt.

I Gårdsten kan man tala om att medborgardialogen fick institutionell förankring genom att man faktiskt överförde till boendegrupper ansvaret för utformning och resursanvändning vid omdaning av allmänna platser och parker. I Brogården är medborgardialogen institutionellt förankrad genom att den blivit en integrerad del av Alingsåshems fortlöpande förvaltning och hela tiden påverkar och utformar de samarbeten med civilsamhället som företaget ingår. FisksätraAkademin är kanske det tydligaste exemplet på institutionalisering av medborgardialog då samverkansplattformen inte har något specifikt ändamål utan fortlever på grund av att den drar kraft och relevans från en rad levande institutioner i civilsamhället. Här deltar medborgarna inte i den pågående dialogen kring områdets utveckling för att de bjuds in till ett ändamålsenligt möte utan för att de redan är engagerade i någon av alla de föreningar eller aktiviteter som pågår i området.

Slutsatsen är att värdet av att delta i dialogen för de boende måste vara förankrat i något mer långsiktigt än enbart möjligheten av påverka en kommande eller pågående satsning i området.

#### *Tydligt ansvarstagande hos en enskild aktör över ett bredare område*

Samtliga presenterade exempel har gemensamt att ett fastighetsföretag har ägt samtliga fastigheter i det område som genomgått en positiv förändring. I både Gårdsten och Hovsjö utgjorde samlandet av alla fastigheter under en ägare till och med startskottet för den utvecklingsprocess som följt. En slutsats från detta är att om holistiska upprustningsprocesser kräver skapandet av gemensamma verklighetsbilder mellan spridda aktörer så möjliggör enhetligt ägandeskap att fastighetsförvaltaren tar på sig den samlande rollen. En annan slutsats kan vara att om inte samtligaboende inom ett område berörs av de mer integrerade angreppsättet riskerar eventuella sociala framsteg hållas tillbaka av att vissa segment av invånarna inte får del i den positiva utvecklingen. Jorunn Rådberg, numera relationsförvaltare hos Stena Fastigheter, berättar till exempel om hur positiv utveckling i ett område där hon tidigare arbetade hölls tillbaka av att angränsade fastighetsförvaltare inte aktivt främjade trivsel och boendeengagemang i sina fastigheter.

Alingsåshem ska nu påbörja nästa etapp i upprustningar i Alingsås, denna gång i området Noltorp. Här äger man dock inte samtliga fastigheter så nu blir det kommunen som får samla de olika fastighetsägarna och de boende kring en gemensam bild av områdets utveckling. Det kvarstår alltså att se om Alingsåshems framgångar med att skapa uppslutning bland många aktörer i Brogården går att upprepa i Noltorps där ägandet är mer fragmenterat. Denna fråga är intimt sammanlänkad med frågan om koordinering över institutionella gränser som vidareutvecklas i nästa stycke.

#### *Organisatoriska förutsättningar och kompetens för att arbeta över institutionella gränser*

Holistisk renovering och förvaltning innebär per definition att ett brett spektrum av sociala och tekniska värden/överväganden integreras i processen. Då ansvar för dessa ligger på olika aktörer, offentliga såsom privata, kräver en holistisk process någon form av koordinering dem emellan. Samtliga exempel presenterade i denna rapport har till viss grad åstadkommit sådan koordinering. I flera av fallen har fastighetsföretaget antingen tilldelats den rollen (t.ex. Gårdstensbostäder, Telge Hovsjö) eller själv tagit på sig den (Alingsåshem).

”Alingsåshem har genom ombyggnaden skapat en arena för kontakter att knytas och insatser att bli effektiva.” Ing-Marie Odegren, VD Alingsåshem AB

I exemplet Fisksätra har en koordinerande struktur byggts upp i samverkan mellan fastighetsföretaget och offentliga aktörer såsom polis, försäkringskassa, och kommun. Oavsett om den koordinerande funktionen vilat hos en enskild aktör eller i en utomstående struktur så har framgångsrik samverkan krävt att berörda aktörer varit villiga och haft kunskap att utveckla den kompetens som krävs för att arbeta på nya sätt. I avsaknad av sådan uppslutning har vägen framåt ofta möjliggjorts av att fastighetsföretaget försökt överbrygga externalitetsproblematiken genom att ta sig an frågor bortom dess ordinarie ansvarsområden. Ett tydligt exempel på detta är hur Gårdstensbostäder till och med drev livsmedelsbutik under en period då ingen annan aktör tog på sig ansvar för den funktionen.

En central fråga är vilken aktör eller struktur som är bäst lämpad för att skapa den koordinerande funktionen, samt vem som har mandat att göra det? Ett enkelt svar är att mandatet vilar hos kommunen då det är den aktör som har ett bredare ansvar för områdets utveckling. Dock verkar en förutsättning för framgångsrik samverkan vara att den koordinerande aktören eller strukturen är starkt förankrad i den kontext för vilken man koordinerar insatser, och på denna punkt är ofta fastighetsförvaltaren av naturliga skäl mer lämpad än kommunen. Utifrån detta perspektiv blir FisksätraAkademin mycket intressant då man här lyckats samla både koordinering över institutionella gränser och stark lokal förankring i samma struktur.

### *Tillgång till finansiering*

De fyra ovan beskrivna förutsättningarna är främst organisatoriska och processuella. Gemensamt för samtliga exempel presenterade i denna rapport har dock också varit att de har haft tillgång till investeringskapital för de insatser som gjorts. Inget av exemplen har därmed direkt angripit och löst frågan om hur externt investeringskapital kan användas för att finansiera en k upprustning med sociala förtecken. Exempelen understryker därför vikten av att just finansieringsfrågan löses: utan tillgång till kapital är socialt proaktivt fastighetsförvaltning och renovering svår att realisera.

Dock påvisar flera av exemplen möjliga vägar mot öppnandet av nya intäktsströmmar från sociala investeringar i samband med upprustning och förvaltning:

Alingsåshems investeringar i äldreanpassning vid ombyggnad leder till direkta kommunala besparingar som bör kunna integreras i Alingsåshems balansräkning för renoveringen. Dessutom påvisar exemplet Brogården hur Alingsåshems sociala åtagande och engagerade kontakt med de boende effektiviserar samhällets tjänster och skapar nya intäktsströmmar när privata vård företag betalar för att få tillgång till det relationskapital man byggt upp.

I Södertälje påvisar Telgemodellen möjliga vägar för att integrera kapital och kompetens från den privata sektorn i sociala satsningar. Företag som Telge Peab skapar alltså en mer holistisk finansieringsmodell för nybyggnation i Södertälje genom att slå ihop Peabs budget för fysiska investeringar med Södertälje kommuns budget för kompetensutveckling och arbetsskapande bland stadens unga.

Exemplet Fisksätra påvisar hur ett fastighetsbolags sociala investeringar kommit att löna sig företagsekonomiskt genom minskade utgifter för underhåll och sophantering. Men i detta exempel ryms även frön som bör kunna förlösa externt kapital för fastighetsföretagets framtida satsningar då det omfattande sociala kapital som byggt upp i området sannolikt leder till direkta besparingar för välfärdsinstitutionerna – besparingar som på sikt bör kunna tillfalla den aktör som investerar socialt på marken.

## 6 - Slutsatser och nästa steg

Denna rapport har visat att det föreligger ett grundläggande externalitetsproblem då investeringar i fastigheter görs, och belyst olika grepp på överbryggnings av detta problem. Betydande värden faller mitt emellan privata och offentliga ansvar och tas därmed inte med i kalkyler. Detta i sin tur skapar finansieringsproblem som borde vara praktiskt möjliga att överkomma. Lovande exempel har visat upp olika typer av bredare angreppssätt på frågeställningen. Dessa bredare strategier har inneburit att vägar runt detta externalitetsproblem har sökts, men har också inneburit att man har skapat den nödvändiga förankring som krävs för att process-mässigt och organisatoriskt genomdriva långtgående renoveringar.

Fyra faktorer har ur denna analys lyfts fram som nödvändiga för att en framgångsrik renoveringsstrategi med ett bredare anslag ska kunna genomdrivas:

- i. Tydliga direktiv från ägare eller uppdragsgivare att angripa sociala frågor
- i. Skapandet av långsiktiga former för dialog och medverkansprocesser som ger de boende verkligt inflytande
- ii. Tydligt ansvarstagande hos en enskild aktör över ett bredare område
- iii. Organisatoriska förutsättningar och kompetens för att arbeta över institutionella gränser

Det kvarstår dock en betydande fråga kring hur steget ska kunna tas från dessa spridda innovationer och lovande exempel, till en ny marknadynamik kännetecknad av flera "affärsmodeller" för holistiska renoveringar. I avsaknad av en sådan "affärsmodell" (i den breda betydelse termen används här) är det svårt att se hur ambitiösa energieffektiviseringar ska kunna åstadkommas i stor skala.

Denna rapport har angripit den bredare utmaningen genom att framför allt utgå från den övergripande frågan "Vad är framgångsfaktorerna i mer socialt drivna renoveringsprojekt?"

Nästa steg är att fokusera på följdfrågan "Hur kan sådana mer holistiska renoveringsstrategier utformas - legalt, finansiellt och organisatoriskt - för att även kunna attrahera institutionella investerare, så som t.ex. pensionsfonder?"

Det är i ett nästa steg nödvändigt att förstå hur en kontraktsstruktur skulle kunna skapas mellan kommun/fastighetsbolag och ett flertal marknadsaktörer för att skapa en mer robust struktur för ett helhetsgrepp. Detta i sin tur är nyckeln till att successivt också börja attrahera institutionellt investeringskapital.

Tällberg Foundation inleder nu tillsammans med KPMG och med stöd från Vinnova ett arbete för att i mer detalj angripa de legala och finansiella frågeställningarna som är relevanta i detta sammanhang. Detta arbete sker i en kombination av ett djupt fokuserat arbete och en bred, öppen och delvis sökande "Tällberg-process" med en bredd av olika aktörer involverade.