



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



**Rapport**

**R29:1983**

**Förvaltningsplanering i  
samband med förnyelse av ett  
bostadsområde från 60-talet**

**Olle Ahlström  
Stig Andersson  
Dag Samuelsson**

INSTITUTET FÖR BYGGDOKUMENTATION

Accnr

Plac

*Ser*

**Byggeforskningsrådet**

R29:1983

FÖRVALTNINGSPLANERING I SAMBAND MED  
FÖRNYELSE AV ETT BOSTADSOMRÅDE FRÅN 60-TALET

Olle Ahlström  
Stig Andersson  
Dag Samuelsson

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 800615-9  
från Statens råd för byggnadsforskning till Malmö  
Kommunala Bostads AB, MKB, Malmö.

I Byggforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

R29:1983

ISBN 91-540-3897-9  
Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

LiberTryck Stockholm 1983



## INNEHÅLL

|   |    |
|---|----|
| <b>SAMMANFATTNING</b>   | 6  |
| <b>1. ETT ALLMÄNNYTTIGT BOSTADSFÖRETAG OCH BEHOVET AV FÖRVALTNINGSPLANERING</b> | 11 |
| 1.1 <u>MKB:s bestånd</u>  | 11 |
| 1.2 <u>Hushållen</u>  | 13 |
| 1.3 <u>Företagets omvärld och verksamhet</u>                                    | 14 |
| 1.3.1 40- och 50-talen  | 14 |
| 1.3.2 60-talet  | 16 |
| 1.3.3 70-talet  | 18 |
| 1.3.4 80-talet  | 21 |
| 1.4 <u>Bostadsområdet Silverängen - ett exempel</u>                             | 22 |
| 1.5 <u>Kunde nedbrytningen ha motverkats?</u>                                   | 27 |
| <b>2. BOSTADSFÖRETAGET I SAMORDNINGSROLLEN</b>                                  | 31 |
| 2.1 <u>Bakgrund</u>   | 31 |
| 2.2 <u>Projektorganisationen</u>  | 32 |
| 2.3 <u>Utredningsmodellen</u>   | 34 |
| <b>3. UNDERLAG FÖR FÖRÄNDRING</b>   | 37 |
| 3.1 <u>Områdesstatistik</u>   | 37 |
| 3.2 <u>Diagnos på bostadsområdet</u>  | 39 |
| 3.3 <u>Underlag för diagnos</u>   | 41 |
| 3.3.1 <u>Befintligt underlag</u>  | 43 |
| 3.3.2 Kommunala dokument som initierats av projektet.                           | 44 |
| 3.3.3 <u>Kompletterande utredningar</u>   | 46 |
| 3.4 <u>Resultat av inventeringarna</u>  | 53 |
| <b>4. STRATEGI FÖR FÖRÄNDRING</b>   | 55 |
| 4.1 <u>Strategins komponenter</u>   | 55 |
| 4.2 <u>Vad kan bostadsförvaltaren göra?</u>                                     | 58 |
| 4.3 <u>Förnyelsens målsättning</u>  | 63 |
| 4.4 <u>Från nedbrytning till uppbyggnad</u>                                     | 64 |
| 4.5 <u>Åtgärdsstrategi</u>  | 65 |
| 4.5.1 Börja med de små detaljerna!  | 66 |
| 4.5.2 <u>Höj områdets attraktivitet!</u>  | 66 |
| 4.5.3 <u>Anpassa området till de boendes krav och önskemål</u>                  | 67 |
| 4.5.4 <u>Extra kvaliteter</u>   | 67 |
| <b>5. ÅTGÄRDSPROGRAMMET</b>   | 69 |
| 5.1 <u>Succesiv förändring</u>  | 69 |
| 5.2 <u>"Avstampet"</u>  | 72 |
| 5.2.1 <u>Önskvärt resultat</u>  | 73 |
| 5.3 <u>"Krafttaget"</u>   | 74 |
| 5.3.1 <u>Bostadshusen</u>   | 74 |
| 5.3.2 <u>Centrumanläggningen</u>  | 74 |
| 5.3.3 <u>Samordning med kommunen</u>  | 75 |
| 5.3.4 <u>Bostadsförvaltningens organisation</u>                                 | 77 |
| 5.3.5 <u>Önskvärt resultat</u>  | 78 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 5.4      | <u>"Brukarplanering"</u>                                  | 78 |
| 5.4.1    | <u>Önskvärt resultat</u>                                  | 79 |
| 5.5      | <u>"Extra kvaliteter"</u>                                 | 80 |
| 5.5.1    | <u>Önskvärt resultat</u>                                  | 80 |
| 5.6      | <u>Åtgärdsgruppering</u>                                  | 81 |
| 5.7      | <u>Utvecklingsspiral</u>                                  | 81 |
| 5.8      | <u>Åtgärdstyper</u>                                       | 83 |
| <br>     |   |    |
| <b>6</b> | <b>FÖRVALTNINGSPLANEN</b>                                 | 85 |
| 6.1      | <u>Organisationsförändringar i bostads-<br/>företagen</u> | 85 |
| 6.2      | <u>Bostadsområdets sociala innehåll</u>                   | 87 |
| 6.3      | <u>Successiv förnyelse av bostadsområden</u>              | 88 |
| 6.4      | <u>Förvaltningsplanens innehåll</u>                       | 89 |
| <br>     |   |    |
| <b>7</b> | <b>SAMMANFATTANDE SLUTSATSER</b>                          | 95 |
| <br>     |   |    |
|          | LITTERATURFÖRTECKNING                                     | 99 |

## FÖRORD

Förändringen på bostadsmarknaden under början av 70-talet drabbade flera av de allmännyttiga bostadsföretagen hårt. Det var framför allt i deras bestånd som de tomma lägenheterna började uppträda. De mest problembelastade bostadsområdena har också återfunnits i deras förvaltning. Inte minst MKB i Malmö kom att möta en lång rad av de problem som den nya situationen förde med sig.

Såväl inom MKB som inom andra allmännyttiga bostadsföretag har olika metoder att angripa problemen prövats. Och resultaten har väl blivit både mer framgångsrika och mindre. Om den modell och de metoder som här redovisas kommer att lyckas vet vi naturligtvis inte ännu. Men vi som i referensgruppen följt utrednings- och utvecklingsarbetet tycker att uppläggningsen bör ge möjligheter att komma tillrätta med problemen. Vi har kunnat följa hur de sociala aspekterna mer och mer kommit att integreras i det praktiska åtgärdsprogrammet för underhåll och upprustning. Insikten har vuxit, som man också själv säger, om att de allmännyttiga bostadsföretagens uppgift inte kan begränsas till att erbjuda lägenheter med fastighetsservice rätt upp och ned. Uppgiften gäller idag att erbjuda en totalt sett god boendemiljö.

Samtidigt tycker vi oss förstå att programmet fått en realistisk ansats i förhållande till en förvaltningsorganisations ansvar och kapacitet. Ett viktigt inslag i programmet är ambitionen att dra in kommunala resurser i förnyelsearbetet och försöka få till stånd ett helhetsgrepp.

Referensgruppen

## SAMMANFATTNING

I kapitel 1 redogörs för Malmö Kommunala Bostads AB:s - MKB:s - utveckling från ett byggande till ett förvaltande företag och de förändrade villkor som företaget verkar under. I kapitlet beskrivs också utvecklingen i ett av företagens bostadsområden - Silverängen<sup>1</sup>. Utvecklingen i detta område tas sedan som utgångspunkt för en diskussion om behovet av förvaltningsplanering och allmännyttiga bostadsföretags roll, ansvar och arbetssätt.

Bostadsområdet Silverängens upprustning och förnyelse kombineras med en medveten förvaltningsplanering. I kapitel 2 beskrivs bakgrunden till projektet, projektorganisationen och utredningsmetodikerna. Uppläggningsplaneringen skiljer sig i flera avseenden från hur förändring av befintliga bostadsområden hittills bedrivits i Malmö. För det första har bostadsföretaget påtagit sig samordningsansvaret för ett sektorsövergripande projekt. För det andra fokuseras projektet på bostadsföretagets erfarenheter och funktionsätt samt samverkan med de boende, kommunala förvaltningar m fl istället för på de fysiska förändringarna. För det tredje grundas beslut om vilka åtgärder som skall vidtagas på hur området fungerar för dem som bor och arbetar där.

I kapitel 3 diskuteras vilket underlag som krävs för att kunna fatta beslut om hur ett bostadsområde bör förändras och förvaltas. Det befintliga underlaget består främst av kommunal statistik, offentliga handlingar och bostadsföretagets egen statistik och annan dokumentation. I kapitlet konstateras att den offentliga statistikproduktionen är uppbyggd för att tjäna andra ändamål än förändring av befintliga bostadsområden och förvaltning. Dels är indelningen i statistikområden inte den relevanta och dels fångar den traditionella statistiken inte upp de speciella förhållanden som finns i ett visst bostadsområde. Även bostadsföretagets egen statistik och dokumentation är otillräcklig.

För att erhålla ett fullständigt beslutsunderlag har bostadsföretaget initierat en rad kommunala utredningar samt i egen regi eller med hjälp av konsulter gjort kompletterande utredningar. I syfte att beskriva hur området fungerar att bo och arbeta i har intervjuer gjorts med de boende, de som flyttar därifrån och bostadsföretagets egen personal. En bostadssocial beskrivning av SAISP-typ har också gjorts. Vidare har bedömningar av fastigheternas fysiska status, energibesiktningar, funktionsanalyser av lägenheter och gemensamma utrymmen samt detaljhandelsutredning gjorts.

-----  
<sup>1</sup>Fingerat namn

Beslutsunderlagets olika delar överlappar till stor del varandra och ger tillsammans en bild av området. Sammanlagt framkom ca 500 beskrivningar av olika problem samt ungefär lika många förslag till åtgärder.

I kapitel 4 beskrivs strategin för att vända utvecklingen i ett fysiskt och socialt nedgången bostadsområde. De materiella insatserna tonas ner och den psykologiska/sociala komponenten blir tillsammans med tidsfaktorn de centrala delarna i strategin. Strategin utgår från att den nedbrytningsprocess som skett i området kan vändas till en uppbyggnadsprocess. Uppbyggnadsprocessen grundas på ett förvaltningsperspektiv. Kapitlet innehåller också en principdiskussion om vad bostadsförvaltaren kan göra för att vända utvecklingen i ett område och planera förvaltningen utifrån områdenas unika förutsättningar.

I kapitel 5 redovisas själva åtgärdsprogrammet, d v s de åtgärder som bör genomföras för att vända utvecklingen i bostadsområdet Silverängen. Åtgärdsprogrammet är uppdelat i fyra steg: "avstampet", "krafttaget", "brukarplanering" och "extra kvaliteter". "Avstampet" är grunden för projektet och en förutsättning för att satsa på mer långsiktiga åtgärder i området. Steget omfattar till största delen åtgärder av förvaltningsmässig karaktär.

"Krafttaget" omfattar byggnadstekniska åtgärder som måste genomföras omedelbart, antingen för att husen inte skall skadas allvarligt eller för att uppnå de baskrav som hyresgästerna i allmänhet ställer på bostadsområdet. "Krafttaget" syftar i första hand till att göra området attraktivare som förutsättning för stabilisering.

I det tredje steget - "brukarplanering" - ges de boende ett direkt inflytande på områdets utformning och förvaltning. De boendes inflytande avser utemiljön, gemensamma utrymmen, parkeringsplatser och garage, kommunal mark samt hur området skall förvaltas av bostadsföretaget i samverkan med de boende, kommunala förvaltningar och andra huvudmän.

Det fjärde steget kallas "extra kvaliteter" och omfattar åtgärder som är villkorliga, d v s de genomförs om de bedöms nödvändiga för att uppnå målsättningen för området.

Kapitel 6 behandlar förvaltningsplanen. Förvaltningsplanen är det instrument som i tid och rum skall samordna de åtgärder som genomförs i de fyra stegen. Förvaltningsplanen är avsedd att vara bostadsföretagets interna instrument för samordning av drift, underhåll och andra förvaltningsaktiviteter på bostadsområdesnivå. Planen omfattar också samordning med kommunala förvaltningar, föreningar, kyrka, polis m fl områdesanknutna verksamheter.

Genom att arbeta med förvaltningsplaner skapas förutsättningar för att upptäcka och korrigera förändringar i bostadsområden. På så sätt kan olika huvudmän gemensamt verka för att undvika nedgångna bostadsområden samt successivt anpassa områdenas utformning, service etc till förändrade krav, värderingar och efterfrågan.

Rapporten avslutas i kapitel 7 med en kort sammanfattning av de slutsatser projektledningen dragit samt implikationer för framtiden.



## INLEDNING

Rapporten sammanfattar 2 1/2 års utredningsarbete i syfte att finna ett angreppssätt för hur ett allmännyttigt bostadsföretag kan ta initiativ till och samordna åtgärder som syftar till att vända utvecklingen i ett socialt och fysiskt nedgången bostadsområde och bevara en högre kvalitet. Angreppssättet är resultatet av arbetet med ett existerande bostadsområde i Malmö och bör ses som ett bidrag till diskussionen om hur allmännyttiga bostadsföretag kan hantera problem, företagets roll och ansvar.

Rapporten beskriver dels en utredningsmetodik och dels en genomförandestrategi. Såväl utredningsmetodiken som genomförandestrategin präglas av en pragmatisk ansats; utredningsskedet syftar till att få reda på vilka problem som finns och vad man kan göra åt dem, strategin syftar till att bryta en oacceptabel utveckling och i samverkan med de boende, kommunala förvaltningar m fl vända den till en positiv.

Utredningen har genomförts under ledning av Stig Andersson och Dag Samuelsson, MKB och Olle Ahlström, K-Konsult. Föreliggande rapport har utarbetats av utredningens sekreterare Dag Samuelsson. Figurerna har ritats av Peter Wahlgren, K-Konsult.

Projektet har följts av en referensgrupp bestående av forskningssekreterare Mikaela Eckered, Statens råd för byggnadsforskning, föreståndare och teknologie doktor Anna-Lena Högberg, Arbetsenheten för bostadsförvaltning vid KTH, professor Birgit Krantz, Arkitektsektionen vid Lunds universitet, psykolog Maria Nordström, Statens institut för byggnadsforskning, Lund och fil lic Anna-Lisa Thelander, Sociologiska institutionen vid Lunds universitet.



1. **ETT ALLMÄNNYTTIGT BOSTADSFÖRETAG OCH BEHOVET  
AV FÖRVALTNINGSPLANERING**

1.1 MKB:s bestånd

Malmö Kommunala Bostads AB - MKB - bildades 1946 och började bygga 1948. Fram till början av 1980-talet hade företaget uppfört närmare 21 000 lägenheter inom Malmö kommun. Den 1 januari 1981 förvaltar MKB 20 235 lägenheter, vilket motsvarar 16% av totala beståndet i Malmö kommun och 19% av flerbostadshusbeståndet.

Majoriteten av lägenheterna finns i flerbostadshus. Endast ca 100 lägenheter finns i radhus. MKB förvaltar också ca 800 lokaler.

De 20 235 lägenheterna omfattar totalt 68 929 rumsenheter köken inräknade, d v s i genomsnitt 3,41 rumsenheter per lägenhet, köken inräknade.

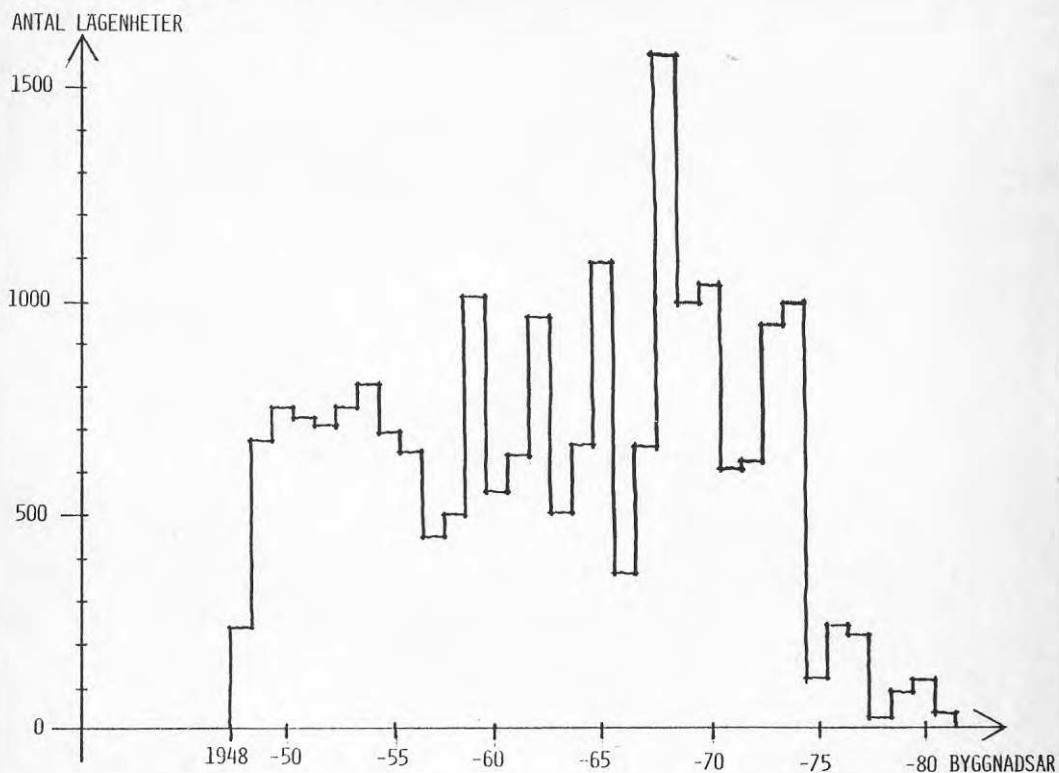
Tabell 1 Lägenheter efter byggnadsår<sup>2</sup>

|       | -1931 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61-70 | 71-75 | 76-80 | 1981 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Antal | 133   | 279   | 1 750 | 6 289 | 7 780 | 3 332 | 445   | 68   |
| %     | 0,7   | 1,4   | 8,6   | 31,1  | 38,4  | 16,5  | 2,2   | 0,3  |

Bortsett från det fåtal äldre fastigheter som MKB förvärvat av kommunen under de senaste åren är beståndet tämligen jämnt fördelat över tiden från 1948 till mitten av 1970-talet. (Se figur 1).

-----  
<sup>2</sup>Källa: MKB:s fastighetsregister

Figur 1



Den topp som finns för åren i slutet av 1960-talet har kapats genom att fastigheter byggts om till kontor för kommunala förvaltningar och avyttrats till kommunen. Under de sista åren på 1970-talet och hittills på 1980-talet har tillskotten genom nybyggnad varit förhållandevis mycket små. År 1979 uppfördes t ex endast 15 nya lägenheter, jämfört med 1 576 lägenheter under år 1967.

Lägenheterna är i genomsnitt små, vilket sammanhänger med byggnadsår och hustyp.

Tabell 2 Lägenheter efter storlek<sup>3</sup>

|       | 1 rok | 2 rok | 3 rok | 4 rok | 5- rok |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Antal | 3 122 | 7 159 | 7 521 | 2 094 | 339    |
| %     | 15,4  | 35,4  | 37,2  | 10,3  | 1,7    |

<sup>3</sup>Källa: MKB:s fastighetsregister

Av tabell 2 framgår att ca 51% av lägenheterna består av två rum eller mindre. Endast 12% är på 4 rum och kök eller större.

## 1.2 Hushållen

Den 1 januari 1976 var antalet mantalsskrivna personer boende i MKB:s lägenheter 39 993. Fem år senare har antalet minskat med 8,7% till 36 518 vilket motsvarar var 6:e Malmöbo. Under samma period minskade Malmö befolkning med 3,5%.

Under perioden 1975 till 1980 ökade dock antalet hushåll från 17 437 (Fob 75) till 17 933 (Fob 80), vilket är en direkt följd av den förbättrade uthyrningssituationen.

Av uppgifter från folk- och bostadsräkningarna 1975 och 1980 framgår att den genomsnittliga hushållsstorleken minskat från 1,83 personer (Fob 75) till 1,80 personer (Fob 80).

Tabell 3 Folkmängd efter ålder<sup>4</sup>

| År   | Andel i respektive åldersklass % |      |       |       |       |      | Totalt |
|------|----------------------------------|------|-------|-------|-------|------|--------|
|      | 0-6                              | 7-15 | 16-19 | 20-24 | 25-64 | 65-W |        |
| 1976 | 9,7                              | 13,3 | 6,4   | 8,3   | 52,4  | 9,5  | 39 993 |
| 1982 | 9,2                              | 11,5 | 5,9   | 8,1   | 52,1  | 13,5 | 36 518 |

Av tabellen framgår att andelen i åldersgruppen 65 år och äldre ökat medan andelen personer i åldrarna under 19 år minskat. Andelen - och därmed antalet - barn och ungdomar har minskat. Statistiken kan tolkas som att lägenheternas ålder och storlek avspeglas i de boendes ålder och hushållens storlek; små lägenheter bebos i allmänhet av små hushåll och ett åldrande bestånd bebos av en åldrande befolkning.

Andelen invandrare i beståndet har ökat från 20,4% 1976 till 23,5% 1982. Under samma period har andelen i Malmö kommun ökat med 0,1 från 7,8 till 7,9.

-----  
<sup>4</sup>Källa: Demopak

### 1.3 Företagets omvärld och verksamhet

#### 1.3.1 1940- och 1950-talen

I september 1945 fick Malmö stads drätselkammarers tredje avdelning i uppdrag av stadsfullmäktige att "utreda frågan om organiserandet av ett kommunalt bostadsföretag i syfte att sörja för produktion och förvaltning av hyreslägenheter".

Bakgrunden till uppdraget beskrivs i bihang till Malmö stadsfullmäktiges protokoll (nr 182 år 1946).

"Bostadsfrågan är en samhällsfråga av första ordningen. Man beräknar, att 30% av den enskildes budget går till hyra för familjens bostad. Trots ansträngningar från skilda håll för att minska hyresutgiften har den i stället ökat. Bostäderna står visserligen i de nya fastigheterna på en hög nivå, men det har tyvärr åstadkommits på bekostnad av utrymmet.

För stora grupper av lägre inkomsttagare torde bostadsstandarden endast kunna höjas, om staden övertar kontrollen av såväl produktion som förvaltning av hyreshusen. För detta ändamål behövs ett särskilt organ, måhända organiserat i bolagsform, som skulle planlägga och finansiera byggnadsverksamheten och om så skulle anses lämpligt producera bostäder och förvalta hyresfastigheterna.

Otvivelaktigt är det så, att om byggnadsverksamheten överlåtes helt åt det privata initiativet, få sådana faktorer som jobberi med tomter och fastigheter till följd, att hyrorna stiga mer än vad som är rimligt med hänsyn till fastighetsägarnas kostnader. Ett kommunalt bostadsorgan av ovan antytt slag kan göra det lättare att bringa ned hyresnivån till ett skäligare läge.

Genom att bilda ett kommunalt bostadsföretag skulle man utan tvivel ernå betydande ekonomiska fördelar. Kommunen har ett särskilt intresse av att byggnadsverksamheten kan fortlöpa utan allt för stora avbrott till skada för de inom branschen anställda. Genom sammanförande till ett organ av en del arbetsuppgifter bör ävenledes besparingar kunna åstadkommas. Centralisering av inköpen torde också nedbringa byggnadskostnaderna.

Ur stadsplane- och social synpunkt är ett kommunalt bostadsföretag en ovärderlig faktor, då det gäller att utnyttja de ekono-



miska fördelarna av centralvärmeanläggningar, tvättstugor, barndaghem och fritidsanläggningar m m.

Det privatintresse inom byggnadsbranschen som endast ser till egen vinning, bör under kommunens medverkan föras undan från ett arbetsområde, där det icke hör hemma."

Som ett resultat av utredningen bildades Malmö Kommunala Bostadsaktiebolag - MKB - 1946 och företaget började bygga 1948. Under perioden 1949-56 var nyproduktionen av bostäder hög och relativt jämn. 600-800 nya lägenheter färdigställdes årligen under perioden. Fastigheterna uppfördes i direkt anslutning till övrig bebyggelse i Malmö.

I en informationsskrift från 1952 beskriver bolagets dåvarande ordförande de första fem årens verksamhet:

"Malmö kommunala bostadsaktiebolag har nu en femårig verksamhetsperiod bakom sig, en period fylld av intensivt arbete, som givit ett gott resultat. Något annat vore ju heller icke att vänta av ett företag helt i allmännyttans tjänst.

Med ett allmännyttigt bostadsföretag förstås enligt riksdagens direktiv antingen ett kommunägt företag eller ett, där kommunen utser majoriteten av styrelseledamöterna. Det betyder att vi här i Malmö alltsedan 1935 verkat för allmännyttigt bostadsbyggande. Det startades med stiftelsen Solgårdars fyra fastigheter för flerbarnsfamiljer, men försöket med denna kategoribebyggelse slog ej så väl ut, vilket föranledde att förhandlingar upptogs med de statliga organen om en ändring av denna bostadstyp. Resultatet blev de s k Svenstorpsfastigheterna av bostadsrättsföreningstyp, där Malmö stad förskottat insatsen, som amorteras av lägenhetsinnehavarna under 15 år, varefter de själva övertar förvaltningen av fastigheterna. Här utgör familjerna med mer än tre barn endast ca 20% av det totala familjeantalet. Fyra sådana föreningar bildades före tillkomsten av MKB, som har kunnat bygga på de ibland dyrköpta erfarenheterna från dessa föreningar och stiftelsen Solgårdar. Formerna för det allmännyttiga bostadsbyggandet i Malmö har sålunda skiftat under årens lopp, men principerna har varit desamma. Med tillkomsten av MKB har resurserna dock ökat väsentligt, vilket kanske bäst framgår av att bolaget i år förvaltat över 3 300 lägenheter.

Den förnämsta exponenten på bolagets hitillsvarande verksamhet utgör det stora Augustenborgsområdet, som studerats av ex-

pertis världen runt. Området är ett av de få, som har planlagts helt efter intentionerna i den nya bostadspolitiken. Alla samverkande parter har rätt att dela äran av det uppnådda resultatet. All kategoribebyggelse har här utplånats. Bland hyresgästerna på området finns de flesta yrkena i dagens stadssamhälle representerade. Koncentrationen av bebyggelsen på ett större område under en kort tidsperiod förhindrar en stads uppdelning på olika stadsdelar, som klassificeras, vilket våra stadsplanerare bör beakta. Dessutom förbilligas produktionen, ty en decentralisering av byggandet på små enheter medför högre kostnader. De gångna årens erfarenheter har givit belägg för att de förhoppningar, som stat och kommun ställt på de allmännyttiga företagen, trots tidens svårigheter kunnat infrias för vår stads vidkommande."

Förvaltningen sköttes under denna tid via huvudkontoret, vicevårdskontor i bostadsområdena och tillsyningsmän. Hyresuppbörden skedde på vicevårdskontoren.

1947 startade MKB:s egen fritidsverksamhet under mottot "Framtid på fritid". Verksamheten finns fortfarande kvar och drivs parallellt med Hyresgästföreningens fritidsverksamhet.

### 1.3.2 1960-talet

Under miljonprogrammet ökade nybyggandet kraftigt i landet. Det genomsnittliga antalet lägenheter som färdigställdes i MKB:s regi under perioden var 1960-67 ungefär 800 lägenheter per år. Variationerna mellan enskilda år var dock större än under 1950-talet. 1968 nådde nyproduktionen inom MKB sitt maximum. 1 576 lägenheter färdigställs under året. Under åren 1969-70 var antalet ca 1 000 i genomsnitt per år.

Bostäderna uppfördes på längre avstånd från centrum än 1940- och 1950-talsbebyggelsen. Befolkningen i Malmö ökade ständigt genom inflyttning från andra delar av landet, invandring och födelseöverskott.

I en trycksak som gavs ut vid företagets 25-årsjubileum 1971 skriver företagets dåvarande VD följande:

"Hela befolkningen skall beredas sunda, rymliga, välplanerade och ändamålsenligt utrustade bostäder av god kvalitet till skäliga kostnader.

Så lyder målsättningen i regeringens proposition nr 100 år 1967 för den svenska bostadsförsörjningen. Även om det inte är just dessa väl övervägda ord, som angavs 21

är tidigare i MKB:s bolagsordning, så kan det högt ställda målet dock sägas ha varit och är MKB:s.

Vi vägrar ingen p g a yrke, barnantal, handikapp eller ras att få bo i våra lägenheter.

Våra lägenheter har alltid fått mycket höga plusvärden vid de undersökningar, som utförts bland våra hyresgäster.

Däremot har den yttre miljön inte accepterats lika helhjärtat. Och det beror inte på att våra strävanden där varit lägre än när det gäller själva lägenheterna. Men vi har tyvärr fått konstatera, att när inte bara barnen utan även de äldre kommit utanför den egna - i regel - mycket välskötta lägenhetens tamburdörr, tycks de inte längre ha samma ambitioner att ha det snyggt och rent omkring sig. Denna nedskräpning och förstörelselusta kan kanske psykologiskt förklaras. I klartext betyder det dock att de åsamkar sig själva onödiga extra utgifter, vilket är mer svårförståeligt. Hem och skola måste rycka upp sig i inseendet, att denna medvetna ökade materiella förstörelse kan på sikt menligt påverka vårt välstånd."

I trycksaken beskrivs också ett antal händelser som man tycker är "väsentliga i MKB:s historia":

1962

"MKB uppför 10 hus med sammanlagt 600 lägenheter i Nydala och ytterligare 7 st kommer. Lektyor och grönområden är rikligt tilltagna. Pressen är positiv: "Fin färgskala i gult tegel, vita accentlinjer och gröna balkongframsidor". MKB inviger Nydalaträffen, fem rum på totalt 421 m<sup>2</sup> som hyrs ut för fester, studiecirkel etc. Rosengård påbörjas. Där det nu finns kolonihyddor och lantarbetarbostäder skall MKB bygga 1 200 lägenheter i 21 hus med 3 till 9 våningars höjd. MKB deklarerar att de hellre bygger fler treor nu - utrymme viktigare än utrustning. Lorensborgs värmecentral får en skorsten på 50,5 m för att röken inte skall besvära invånarna."

1965

"För att husmödrarnas praktiska erfarenheter skall kunna användas vid planeringen av bostäderna och de kollektiva utrymmena startar MKB ett kvinnoråd. En representant från vardera av sju kvinnoorganisationer arbetar

som rådgivande organ. Statuterna för MKB ändras så att man också kan bygga och sälja småhus."

1968

"MKB får konstråd som skall se till att god konst upphandlas till MKB:s områden. Trollängen, där man uppfört 85 st korsvinkelhus, blir inflyttningsklart. Ett nytt familjevänligt bostadstänkande som ger grannkontakt. Premiär för MKB:s småhusbyggande. Pressen kallar Kroksbäck och Nydala för "den nya slummen", men får retirera efter reaktion från hyresgästerna. Busliv och nerskräpning förekommer emellertid. MKB planerar Malmös första servicehus på Lindängen och tillsammans med HSB och BGB Rosengårds centrum. Hyrorna kan sänkas i vissa MKB-hus - orsak: rationellt byggande.

### 1.3.3 70-talet

Vid ingången till 70-talet har MKB ca 500 anställda, antalet uthyrningsobjekt är ungefär 28.000 och av dem är 17.000 lägenheter, 36 % av lägenheterna har två rum och kök, 37 % har tre rum och kök. Fastigheternas taxeringsvärde uppgår till 800 miljoner kronor och produktionskostnaden uppskattas till 850 miljoner kronor. Hyresintäkterna är 92,7 miljoner kronor varav 67 % avser räntor och amorteringar.

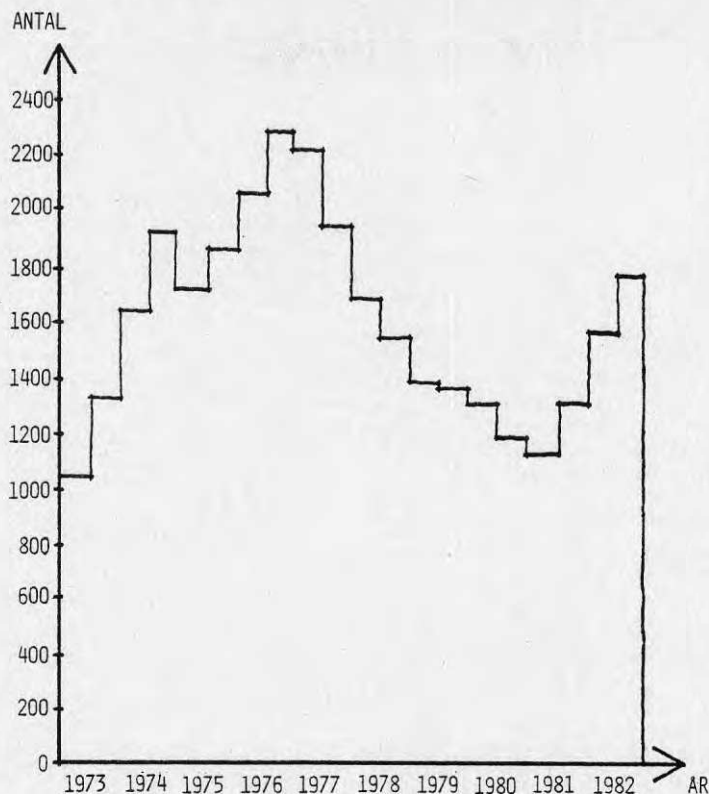
Nyproduktionen uppgick till genomsnitt ca 700 lägenheter under de två första åren på 70-talet. Under åren 1973-74 byggdes ca 1.000 nya lägenheter per år. Fr.o.m 1975 har nyproduktionen avtagit markant. Under åren 1976 och 1977 uppfördes MKB:s yngsta stora flerbostadshusområde, ett centralt beläget område med ca 500 lägenheter. Fr o m 1978 är nyproduktionen mindre än 100 lägenheter per år. Företagets inriktning har snabbt förändrats från byggande till förvaltning.

Under slutet av 1971 drabbades MKB för första gången av avsättningsproblem. Antalet tomma lägenheter ökade sedan snabbt under perioden 1972-74. Under första halvåret 1976 nådde antalet ett maximum på ca 2.400 tomma lägenheter, vilket motsvarade 12 % av beståndet. Därefter minskade antalet tomma lägenheter successivt fram till sommaren 1981, då det fanns 1.100.

Fr o m andra halvåret 1981 har antalet tomma lägenheter återigen ökat och i oktober 1982 fanns det ca 1.800 outhyrda lägenheter.

Figur 2 nedan visar utvecklingen av tomma lägenheter inom MKB:s bestånd. Histogrammet redovisar genomsnittssiffror halvårsvis.

Figur 2



Malmö kommun var en mycket expansiv kommun under perioden efter andra världskriget fram till början av 70-talet. Den 1 januari 1972 hade Malmö den högsta befolkningssiffran någonsin - 263.000. Prognoserna pekade på en halvmiljonstad år 2.000. Det senaste decenniet har emellertid inneburit en kraftig befolkningsminskning. Idag bor ca 231.000 personer i Malmö. Befolkningsminskningen förklaras med utflyttning till kranskommunerna, sysselsättningssituationen i kommunen och ett lågt födelsenetto.

Förutom problemet med outhyrda lägenheter drabbades företaget av komplexa problem i relativt nybyggda områden. Problemen yttrade sig i hög omflyttningstakt, kraftig successiv förslitning, förstörelse, vandalisering, lägenhetsbråk, otrivsel, oattraktivitet på bostadsmarkanden etc. Bostadsförvaltningen ställdes inför problem som inte förväntades och inte gick att hantera med sedvanlig förvaltningsmetodik. Det bostadsområde som utgör underlag för denna rapport är ett exempel på hur samhällsförändringar leder till problem i bostadsförvaltningen, problem som inte kan hanteras med den traditionella bostadsförvaltningens organisation och arbetssätt.



1976 genomfördes en omorganisation av MKB:s förvaltning. I den utredning av Drätselkontorets planeringsavdelning som låg till underlag för beslut pekade utredningsmannen på några yttre förändringar som påverkat MKB. Den minskade efterfrågan på lägenheter framhölls liksom att "företaget i större utsträckning än andra, icke allmännyttiga, bostadsföretag fått ta hand om människor som har svårigheter att skaffa bostäder på annat håll såsom invandrare, människor med sociala problem och huvudparten av dem som tvingats lämna sina lägenheter i saneringsmogna fastigheter." Dessutom pekar man på att det expansionskede som MKB tidigare befunnit sig i ersatts av ett stagnationsskede. "Omställningen har dessutom kommit snabbt och överraskande förändringar kan även inträffa i framtiden."

Den målsättning som angavs för omorganisationen var att den framtida organisationen "borde syfta till att dels ge möjligheter till ökad interna samordning vid reparations- och underhållsarbetenas utförande dels ge ökade möjligheter till närkontakt mellan MKB och dess hyresgäster."

Resultatet blev att förvaltnings- och värmeavdelningarna slogs samman till en s.k driftsavdelning och att sex vicevärdskontor ersattes med 3 distriktskontor. Denna omstrukturering av fastighetsbeståndet var ett första steg. Nästa steg skulle innebära att distriktet indelades i "smärre områden efter modell som då närmast kunde jämföras med HSB:s och Riksbyggens fastighetsförvaltning." Distriktsindelningen innebar en högre grad av delegering vad avser såväl ansvar som befogenheter till den lokala distriktsledningen.

De tre distriktskontor som inrättades med ansvar för vardera ca 7.000 lägenheter bemannades också med kurativ personal. Under slutet av 70-talet inleddes en intensiv satsning på marknadsföring, vars primära syfte var att minska antalet tomma lägenheter. Det sekundära syftet var att på längre sikt förbättra allmänhetens och de boendes attityder till företaget.

Under andra hälften av 70-talet inleddes förändringar i det befintliga beståndet. Under perioden 1976-81 genomfördes ett 25-tal miljöförbättringsprojekt med stöd av statliga lån och bidrag. Flertalet av dessa genomfördes inom ramen för det kommunala projektet "Bättre bostadsmiljö" (PBB).

PBB organiserades som ett samarbetsprojekt mellan MKB, Malmö kommun och hyresgästföreningen och administrerades från Malmö kommuns fastighetskontor. Projekt "Bättre bostadsmiljö" var ett resultat av en socialdemokratisk motion till kommunfullmäktige under hösten 1976 angående åtgärder för en förbättrad bostadsmiljö i Malmö, ökat hyresgästinflytande och utbyggd kommunal service m.m. Bakgrunden till motionen



var framför allt MKB:s dåvarande situation med många outhyrda lägenheter och ansamling av sociala problem i delar av beståndet.

Under 70-talets andra hälft påbörjades ombyggnad av MKB:s lägenheter till andra ändamål än bostäder, bl.a kontor för bostadsförvaltning, lägenhetsdaghem, fritidshem, fritidslokaler, föreningslokaler, servicecentra, kontor för socialvården, tandpoliklinik, spädbarnsdaghem, pojkhem, ungdomskollektiv, lagerlokaler, bönelokaler, lokal för kvarterspolis, fotvård, arbetsträning, trafikskola, arbetsförmedling, kommunala förvaltningar, ett lokalt Folkets hus etc.

För att göra en inventering av MKB:s bostadsområden, utarbeta åtgärdsprogram och utgöra kontaktorgan med kommunen m.fl tillsatte MKB:s arbetsutskott en sk "miljögrupp" i juni 1979. Gruppen bestod av informationschefen, trädgårdsmästaren och konsulenten i hyresgästfrågor.

I början av 1977 inledde MKB och hyresgästföreningen en formaliserad form av hyresgästinflytande - det så kallade "boenderåden" - inom vart och ett av det tre distrikt som fastighetsbeståndet delats in i. Därmed inleddes den institutionella formen av hyresgästinflytande vars ramar angavs av de parter som till följd av lagstiftning och förhandlingsordning årligen förhandlade om hyrorna. I boenderåden diskuterades frågor rörande boendet och trivseln i respektive bostadsområde, förbättringar föreslogs liksom förslag till hur problem skulle lösas. Boenderåden innebar dock ingen förändring i företagets organisation eller rutiner. Boenderåden upphörde i och med att parterna slöt avtal om boinflytande enligt SABO:s och Hyresgästernas Riksförbunds gemensamma rekommendation i december 1979.

Under våren 1979 presenterade forskaren Bengt Turner en beräkning av de "sociala merkostnaderna" inom MKB:s bestånd. Utredningen var det första försöket som gjorts i landet att kvantifiera "sambandet mellan hyresgäststruktur och bostadsföretagens drifts- och underhållskostnader." Beräkningen låg sedan till grund för MKB:s äskanden om kommunala medel för att täcka dessa kostnader. Beräkningen torde också påverkat hyresförhandlingarna inte enbart i Malmö utan även i andra delar av Sverige.

#### 1.3.4 80-talet

Under 80-talets första år har förbättringar av det befintliga beståndet fortsatt med samma inriktning som under 70-talet. Dessutom har MKB genomfört en mycket omfattande ombyggnad av 60-talsområdet Kroksbäck, bl a tegel på fasaderna, utbyte av fönster, nya entrépartier, ny inredning i lägenheterna och yttre miljöförbättringar.

Boinflytandeverksamheten har bedrivits enligt de riktlinjer som finns i det lokala boinflytandeavtal som tecknats. Basen för verksamheten är kontaktkommitte-områden, inom vilka representanter för MKB (distriktschef) informerar och samråder med kontaktkommitteerna. I beståndet fanns i början av 1982 40 st kontaktkommitteer och lika många samrådsgrupper - s k "Bo Samråd".

Förutom dessa samrådsgrupper pågår en försöksverksamhet med delegerad förhandlingsrätt i ett radhusområde med 68 lägenheter. MKB och hyresgästföreningen har i avtal enats om att vardera part delegerar förhandlingsrätt inom ramen för en områdesbudget. Förhandlingsrätten har delegerats till kontaktkommittén och distriktschefen. Ramen för de lokala förhandlingarna avgörs i centrala förhandlingar där även hyrorna fastställs. Detta kollektiva inflytande över områdets ekonomi skall kompletteras med individuellt inflytande över lägenhetens kostnader och standard.

I syfte att förbättra relationerna till hyresgästerna och skapa förutsättningar för effektiv interna kostnadsstyrning har MKB:s styrelse beslutat att företagets organisation skall ändras fr o m den 1 mars 1983. De tre distriktskontoren ersätts med 18 områdeskontor med ansvarig områdesförvaltare.

Den genomsnittliga storleken på dessa förvaltningsenheter blir ca 1.100 lägenheter. Områdesförvaltarna skall få ansvar och befogenheter för områdenas drift och underhåll och samråda med hyresgästerna om områdets skötsel och förändring. Anpassning sker också av företagets informations- och styrsystem för att möjliggöra omorganisation med delegerat ansvar, bl a görs ekonomisystemen områdesbaserade.

Samtidigt omorganiseras de centralt placerade enheterna. Resultatet blir en linjeorganisation med sex avdelningar och en stab direkt underställd VD. De funktioner som tillskiftats större resurser är uthyrningen, marknadsföringen, utbildning, utredning och utveckling. De 18 områdeskontoren sorterar under en av de sex avdelningarna, driftsavdelningen.

Enligt bokslutet för 1981 var MKB:s hyresintäkter 276 miljoner kronor 1981. Av företagets kostnader gick 36 % till kostnader för kapital. Fastigheterna taxeringsvärde uppgick till 1,9 miljoner kronor. Antalet anställda var ca 600, varav 140 tjänstemän.

#### 1.4 Bostadsområdet Silverängen - ett exempel<sup>5</sup>

Malmö var under 40-, 50- och 60-talen mycket expansivt. Prognoserna pekade mot en halvmiljonstad år 2000. (Den 1 januari 1982 bodde 231 000 i Malmö). Inflyttningen var stor och tillsammans med ett stort

<sup>5</sup>Fingerat namn

födelseöverskott och en allmänt låg bostadsstandard blev bostadsefterfrågan mycket stor. Bostadsbyggandet i Malmö var under denna period också mycket omfattande, både vad gäller allmännyttiga/privata hyreshus och kooperativt ägda bostadshus.

Något förenklat skulle man kunna säga att bostadsproduktionen under det s k miljonprogrammet i Malmö förlades till de obebyggda markområden som fanns mellan den befintliga bebyggelsen och den då planerade inre Ringvägen. Silverängen är ett exempel på detta mönster. Genom Malmös kompakta struktur är dessa områden idag förhållandevis centralt belägna. Restiden med buss till centrum är mindre än 20 minuter.

I områdets centrala del har uppförts åtta stycken åttavåningshus och runt dessa 23 stycken trevåningshus. En centrumbyggnad med butiker och en förskola finns också. Hela området med undantag av de två gårdarna i SV med åtta trevåningshus, förvaltas av MKB. De två gårdarna tillhör Riksbyggen. Totalt inrymmer MKB:s del 862 st lägenheter.

Området är hårt exploaterat. Ytorna mellan husen är till stor del utnyttjade för parkeringsändamål, dels som markplanering och dels som underjordiska garage. Utnyttjandet är dåligt, flera av de underjordiska garagen är helt stängda.

Den enda större sammanhängande frityan utgöres av parken öster om byggnaderna fram till järnvägen.

De första 8-våningshusen i området påbörjades i maj månad 1964 och färdigställdes i augusti 1965. De övriga MKB-husen blev färdiga successivt under 2:a halvåret 1965 och första halvåret 1966.

Tabell 4 Lägenhetsfördelning

|            | 1 rok | 2 rok | 3 rok | 4 rok | TOTALT |
|------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| MKB        | 104   | 243   | 406   | 109   | 862    |
| Riksbyggen |       | 46    | 68    | 54    | 168    |

1964 beskrev MKB området sålunda:

"Planering av lägenheter

Typer, storlekar och fördelning av de MKB-byggda lägenheterna framgår av nedanstående sammanställning:

| Lgh-<br>typ | Ly i m <sup>2</sup><br>min resp<br>max | Ly me-<br>del i<br>m <sup>2</sup> | Antal<br>lgh<br>m <sup>2</sup> | Pro-<br>cen-<br>tuell<br>för-<br>deln. |
|-------------|--|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| 1 rkb       | 41,5- 42,7                             | 41,6                              | 104                            | 12,1                                   |
| 2 rkb       | 59,0- 68,9                             | 64,2                              | 243                            | 28,2                                   |
| 3 rkb       | 75,4- 84,0                             | 82,4                              | 406                            | 47,1                                   |
| 4 rkbt      | 99,1-106,8                             | 103,2                             | 109                            | 12,6                                   |
| SUMMA       |  | 74,8                              | 862                            | 100                                    |

Lägenheterna är planerade och inredda i enlighet med de anvisningar, föreskrifter och krav, som Bostadsstyrelsen ställt i sin skrift "God bostad". Till varje bostadslägenhet hör badrum i sedvanlig standard. En del lägenheter är dessutom försedda med sk grovkök och med särskilt toaletttrum. Genomgående i alla lägenheterna belägges vardagsrum med ekparkett samt kapprum, sovrum och kök med plastfiltmattor. Köksinredningar och garderober är fabriksmålade. Väggbehandling i kök och kokvrår består av målning på spacklad yta. Badrumsväggar är beklädda med kakel. Väggar till vardags-, sov- och kapprum är tapetserade. Samtliga lägenheter har utrustats dels med uttag från centralantennanläggning för såväl radio som TV, dels med "jackar" för telefon. I familjelägenheternas kök installeras kombinerade kyl- och frysskåp med sammanlagt 325-liters volym.

#### Planering av gemensamhetslokaler

Samtliga byggnader erhåller värme från Heleholms kraftvärmeverk.

Tvätten sker i särskilda utrymmen i källaren. Tvättstugan är utrustad med helautomatiska tvättmaskiner och centrifuger samt med rostfria blötvagnar och tvätthoar. I torkrummen finns varmluftsfläktar.

Butikerna är inrymda i en envåningsbyggnad och omfattar bl a följande brancher:

Snabbkök med kött-, fisk- och blomsteravdelningar, konditori, blommor, radio och TV, barnekipering och kiosk. I denna byggnad inryms även lokaler för bank och för frisörer.

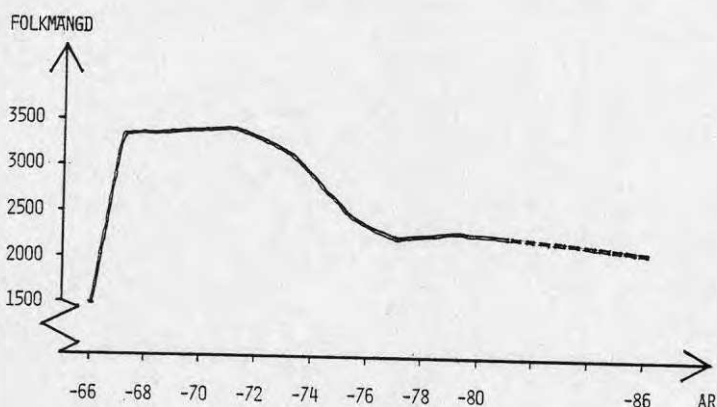
För fritidsverksamheten inredes ett antal lokaler i flerfamiljshusens källarvåningar.

Biluppställningarna på tomtmark är ordnad så, att fem underjordiska garage med plats för 688 bilar sammanlagt bygges inom MKB:s område. Dessutom anordnas inom fem parke-

ringsområden uppställningsplatser i markplanet för 266 bilar. För framtiden har planerats utbyggnad av såväl garage som P-platser."

Under varen 1966-71 var folkmängden stabil. Omflyttningen var liten, området var populärt bland dem som bodde där och inga anmärkningsvärda händelser inträffade. Under 1971-73 noterades en svag befolkningsminskning. (Från och med 1971 uppvisar Malmö kommun en negativ befolkningsutveckling främst beroende på ett negativt flyttningsnetto).

Figur 3



1973-74 färdigställdes en del av inre Ringvägen med en trafikplats i omedelbar anslutning till området. Utflyttningen ökade genast i de närliggande husen. Under 1974 påtalade vicevärden påtagliga sociala problem och ordningsproblem i området.

Under åren 1974-75 genomfördes det periodiska underhållet i lägenheterna (målning och tapetsering) enligt plan. Under dessa år görs också åtskilliga försök att starta kontaktkommittéer, men ingen kontinuerlig verksamhet kommer att bedrivas varken av kontaktskommittén eller fritidsföreningen (MKB:s).

Andelen tomma lägenheter ökar från endast några procent till ca 10 % under åren 1975-77. Under åren 1973-76 minskar befolkningen mycket kraftigt och snabbt i området. Befolkningen minskade med 1000 personer eller 30 %. Denna befolkningsminskning sammanfaller i tiden med det omfattande småhusbyggandet i Malmös kranskommuner. Minskning i området är emellertid mycket större än i Malmö i dess helhet.



Under 1977 förekommer upprepade bränder i främst höghusen, vilket bl a ledde till att vindarna låstes. Under 1977 startade också både kontaktkommittén och fritidsföreningen verksamhet i området. Under våren och sommaren engagerade de sig i arbetet med en omfattande enkät till samtliga hyresgäster. Resultatet användes dels som underlag i boenderåden och dels för aktiviteter som anordnades i området.

Att det fortfarande var svårt att intressera hyresgästerna för bostadsområdet visar det faktum att ett försök från det kommunala samarbetsprojektet "Bättre bostadsmiljö" att starta miljöförbättringsprojekt på en låghusgård misslyckades. Efter ett möte med endast några få intresserade och ett antal "öppet hus" på gården beslöts att avvakta innan nya försök att starta miljöförbättringsarbeten skulle ske. (Miljöförbättringsprojekt inom MKB:s bestånd har inte startats med mindre än att intresset från hyresgästerna varit stort, som t ex i Rosengård).

Under januari 1977 genomfördes "operation märkning" tillsammans med försäkringsbolag och polisens brottsförebyggande enhet.

Under de sista åren på 1970-talet blev området ett tilltagande förvaltningsproblem för MKB. Antalet outhyrda lägenheter hade aldrig varit anmärkningsvärt stort men omflyttningen var under en lång rad av år varit mycket hög, t o m den högsta inom företagets bestånd. Upprepade bränder, inbrott och skadegörelse var andra symptom. Dessutom har fasadbeklädnaden (eternit) och rötskadade fönsterkarmar och -bågar vållat stora problem och höga kostnader. Utnyttjandet av parkerings- och garageplatserna var låg, många hyresgäster hotades av vräkning och en stor andel av dem som vill flytta dit nekades detta.

På novembersammanträdet 1979 uttalade sig MKB:s styrelse för en upprustning av miljön i området. Enligt VD:s underlag för styrelsens beslut karaktäriserades området av extremt stor omflyttning, stora sociala problem, ordningsproblem och hård segregation. Samma månad startades ett försök med decentraliserad fastighetsskötsel (fastighetsarbetarna övertar arbeten från reparatörerna i en självstyrande grupp).

Efter styrelsens beslut planerade MKB upprustningsprojekt, fastställde organisation, påbörjade en probleminventering och undersökte finansieringsmöjligheten. Anslag söktes från BFR.

Under sommaren 1980 satte MKB upp en skateboardbana i området. Banan användes en kort tid och flyttades därefter ifrån området.

Under sommaren 1980 höll församlingen friluftsgudstjänster på grönområdet.



Under 1980 bildades ytterligare två kontaktkommitteer. Fritidsföreningen lade däremot ner sin veksamhet efter att det diskotek som föreningen drev tvingats upphöra. Under sommaren 1980 hade föreningen en aktivitetsvecka som samlade hela 600 personer.

Socialförvaltningen startade en öppen förskola i området 1980 samt en nykterhetsvårdsenhet.

I september 1980 beviljade BFR anslag för utredningsskedet. Utredningsarbetet påbörjades under hösten med ett omfattande inventeringsarbete i syfte att beskriva problemen i området och få förslag till åtgärder.

Under 1981 påbörjades utbyte av rötskadade fönster till plastfönster. I april hyrs den tomma lokalen i affärscentrat ut till livsmedelshall.

I slutet av 1981 startade en pizzeria i den lokal i centrat som tillkom när damfriseringens yta minskades.

MKB:s utredningsgrupps förslag till åtgärdsprogram godkändes av styrelsen vid novembersammanträdet 1981 (se kapitel 5). Samtidigt påbörjades det första steget "Avstampet". Det andra steget "Krafttaget" påbörjades i och med fasaderna teglas med början under våren 1982.

#### 1.5 Kunde nedbrytningen ha motverkats?

Underlaget visar att området förändrats snabbt under första hälften av 70-talet. Detta illustreras statistiskt av den mycket kraftiga befolkningsminskningen under 1975-76. I tiden sammanfaller detta med "boomen" i småhusbyggandet i Malmös kranskommuner och motsvarande nedgång i bostadsbyggandet inom Malmö kommun. Den dåvarande vicevärden i området menar bestämt att många familjer flyttade från området till småhus i kranskommunerna. Det är svårt att i efterhand belägga detta med flyttningsstatistik. Det är rimligt att anta att de som flyttade ut var barnfamiljer, och in flyttade mindre hushåll. Befolkningsminskningen talar för denna befolkningsförändring. Med tanke på de problem som uppstod i området under första hälften av 70-talet kan man också anta att de som flyttade in i stor utsträckning tillhörde kategorin "problemhushåll", som började cirkulera mellan olika relativt nybyggda områden. Därmed blev området oattraktivt för grupper som sökte ett mer permanent boende. Den bristande attraktiviteten förstärktes sannolikt också av tillkomsten av inre Ringvägen, det olyckliga valet av fasadmateriel (som inte var tillräckligt motståndskraftigt för den belastning det utsattes för), att utemiljön var nedsliten efter tio års brukande och att lägenheterna krävde periodiskt underhåll. Under några års tid -1975-77- uppstod också en relativt stor andel tomma lägenheter vilka kunde hyras ut endast till dem som sökte ett tillfäl-

ligt boende eller saknade alternativ. Den relativt låga hyresnivån, närheten till centrum och områdets relativt goda rykte hos utomstående underlättade uthyrningen. De höga omflyttningssiffrorna som registrerades kan tolkas som att de som flyttade in snabbt blev missnöjda med området och sökte sig därifrån. Efterhand har det sedan skett en tilltagande ansamling av problemhushåll i framför allt höghusen men även på vissa låghusgårdar.

I efterhand kan man naturligtvis hävda att bostadsförvaltaren och kommunen borde haft en beredskap för dessa förändringar, registrerat dem och vidtagit åtgärder i ett tidigt stadium. Varken förvaltaren eller kommunala förvaltningar var emellertid beredda på den snabba växlingen från expansion till kontraktion. Under de år som har följt har man fått arbeta i "bakvattnet" och resurserna har till stor del upptagits av akuta problem. Dels hade man förmodligen inte kunskap om vilka åtgärder som borde vidtagits, dels var handlingskraften förlamad av problemen med tomma lägenheter i andra delar av beståndet, dels menade man allmänt att problemen i området var en uppgift för de sociala myndigheterna och dels kan man misstänka att både förvaltaren och socialförvaltningen fann det praktiskt, att i takt med att resurser satsades på att förbättra bl a Rosengård kunna anvisa problemhushåll till ett annat område. Områdets attraktivitet försämrades säkert också av de upprepade bränderna i området under 1977. Dessa skapade rädsla bland de boende och ledde till att vindsförråden inte kunde utnyttjas utan att först ringa MKB. Den tomma affärslokalen torde också, liksom de dåligt utnyttjade garagen och ordningsproblem i dem, haft betydelse för intrycket av ett nedgånget bostadsområde. Kommunens utredning om den tomma lokalen ledde inte heller till någon åtgärd från deras sida.

Tänkbara åtgärder för fastighetsförvaltaren - utifrån 1982 års perspektiv - kunde ha varit att tidigare lägga lägenhetsunderhållet några år för att göra lägenheterna mer attraktiva, att rusta upp den yttre miljön, att skaffa någon verksamhet till den tomma lokalen i centrumet samt ställa krav på kommunala förvaltningar att kvalitativt förbättra den kommunala servicen. Dessa åtgärder hade kanske kunnat motverka den successiva försämringen av området och undvikit att nedgången blev så djup.

Det misslyckade miljöförbättringsprojektet kanske borde ha genomförts som en miljöupprustning utan det krav på boendemedverkan som varit kommunens, MKB:s och Hyresgästföreningens policy vid miljöförbättringsprojektet. Kravet på hyresgästmedverkan kan, så här i efterhand, verka irrelevant med tanke på att utemiljön redan då var nedsliten och oanvändbar och objektivt sätt borde ha rustats upp och förbättrats oberoende av statliga miljöförbättringsbidrag. En miljöupprustning hade kunnat kompensera för andra brister i området och ökat den relativa attraktiviteten, ökat användbarheten och minskat utflyttningen.

MKB omorganiserade förvaltningen i området i slutet av 1979 för att i något möta de speciella behov som fanns. Som åtgärd för att bryta utvecklingen var den naturligtvis otillräcklig och kanske vidtogs den för sent. Dessutom borde den ha kompletterats med andra åtgärder från MKB och kommunen.

Avsikten med dessa efterhandsrationaliseringar är inte att lägga skulden på någon eller några, utan att visa hur omedvetna och medvetna handlingar samverkar med yttre förändringar som man inte kan påverka och resulterar i att ett område bryts ner.



## 2 BOSTADSFÖRETAGET I SAMORDNINGSROLLEN

### 2.1 Bakgrund

Projektet skiljer sig i åtminstone två väsentliga avseenden från de försök som tidigare gjorts att förändra befintliga bostadsområden i Malmö. Skillnaden finns dels i innehållet i förändringen, d v s vilka åtgärder som genomförs och vilka som sätts i förgrunden, och dels i formerna för förändringen, d v s vem som tar initiativ och ansvar för förändringen, samordning och uppföljning.

För det första var de direktiv som gavs av projektledningen att de fysiska åtgärderna skulle begränsas till sin omfattning och i princip endast omfatta uppenbara fysiska och funktionella brister. Avsikten var också att undvika den fokusering på fysiska åtgärder som ofta är fallet i stadsförnyelseprojekt samt undvika att möjligheten till statlig belåning blev helt styrande för vilka åtgärder som skulle vidtagas.

För det andra skulle bostadsförvaltningens roll omprövas, både i själva genomförandet av de tidsbegränsade förändringarna samt i det pågående och fortsatta förvaltningssskedet. Konkret innebar denna omprövning att bostadsföretaget påtog sig ansvaret för samordning av ett sektorsövergripande projekt, att projektet betraktades som ett led i och ett tillfälligt avbrott i det pågående förvaltningssskedet samt att bostadsförvaltningens organisation och arbetssätt kom att bli föremål för diskussion.

Under 1970-talet har stor uppmärksamhet ägnats bostadsområden med många tomma lägenheter. Bostads-sociala delegationen har i sitt betänkande "Aktivt boende" (SOU 1979:39) redovisat erfarenheter från projekt i områden med uthyrningssvårigheter. Rosengård i Malmö är ett av dessa områden. Sedan 1975 finns det möjlighet att erhålla statliga bidrag och lån för miljöförbättrande åtgärder i områden där det föreligger svårigheter att få avsättning för lägenheterna. Inom MKB:s bestånd har ett 25-tal miljöförbättringsprojekt genomförts med statligt stöd. De flesta har drivits inom ramen för det kommunala projektet "Bättre bostadsmiljö", som är ett samarbetsprojekt mellan MKB, kommunen och hyresgästföreningen.

Förutom miljöförbättringsprojekten har MKB genomfört en mycket omfattande omdaning av 1960-talsområdet Kroksbäck, som före upprustningen var behäftat med stora uthyrningsproblem, stora tekniska och funktionella brister, dålig service och en allmänt negativ social miljö. Omdaningen har omfattat bl a tegel på fasaderna, byte till aluminiumfönster, utbyggnad av entréer och trapphus, hiss från gatuplanet till gårdsplanen, lägenhetssammanläggningar, nya köksinredningar och yttre miljöförbättringar.

En första bedömning av det aktuella området gav vid handen att de tekniska och funktionella bristerna inte var av samma omfattning som i Kroksbäck. Denna bedömning gjorde att projektledningen angav som utgångspunkt att området skulle förbättras utan större fysiska ingrepp och därmed till begränsade kostnader. En omedelbar konsekvens av detta direktiv blev att det produktionstekniska synsättet med projektering och byggande fick stå tillbaka för en förändring som tog sin utgångspunkt i den pågående förvaltningen, hänsyn till de boende och deras önskemål samt att de nödvändiga förändringarna ingick i en social förnyelseprocess och i det pågående förvaltningskedet.

Den metodik som inledningsvis måste tillämpas har ofta kallats "turn-over-metodik", d v s en metodik, vars syfte är att vända en negativ utveckling i en positiv med hjälp av fysiska, sociala och förvaltningsmässiga åtgärder i ett integrerat mönster.

Mot bakgrund av problemen i området fattade MKB:s styrelse beslut om en allmän upprustning av husen. För att åtgärderna skulle bli verkningsfulla och ge varaktigt resultat krävdes engagemang från kommunen och de boende samt förvaltningsmässig anpassning. De komplexa samband som bedömdes föreligga gjorde att MKB sökte anslag från BFR för att få ekonomiskt och moraliskt stöd för ett oprövat angreppssätt.

## 2.2 Projektorganisation

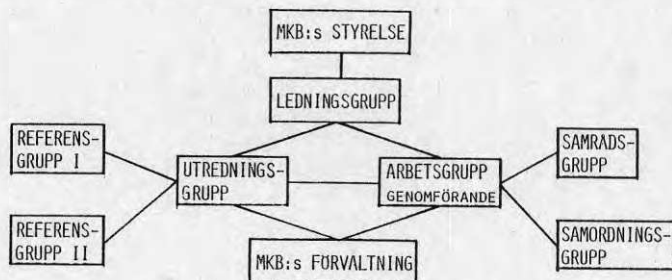
Företrädare för Malmö kommun och MKB enades i ett tidigt stadium om att pröva bostadsförvaltaren - MKB - i samordningsrollen för detta sektorsövergripande förnyelseprojekt. I bl a miljöförbättringsprojekten i Rosengård tillkom samordningsuppgiften det kommunala projektet "Bättre bostadsmiljö" (samverkan mellan MKB, kommunen och Hyresgästföreningen).

Mot bakgrund av de erfarenheter som gjorts i tidigare arbeten med att förbättra bostadsområden från 1960-talet, ansåg man inom MKB att det var naturligt att företaget på försök påtog sig samordningsansvaret. Erfarenheten var att när genomförandet av miljöförbättringarna åvilade flera parter, medförde detta bl a att kostnadsansvaret blev oklart, vilket i sista hand drabbade bostadsföretagets hyresgäster i form av höga kostnader eller låg förvaltningskvalitet. En annan erfarenhet var att bostadsförvaltningen har avgörande betydelse för om förbättringarna skall utfalla positivt. En svår uppgift har visat sig vara att bevara kvaliteten i de anläggningar som tillförs gårdarna. Kvalitetsbevarande är en fråga om både pengar, förvaltningspraxis, förvaltningsorganisation och hyresgästmedverkan. En tredje erfarenhet är att bostadsförvaltarens unika kunskap om bostadsområdet och de boende är central i stadsförnyelsesammanhang.



Bostadsförvaltarens samordningsansvar präglar naturligtvis projektorganisationen. Organisationsplanen framgår av figuren nedan.

Figur 4



De övergripande formella besluten fattas av bostadsföretagets styrelse. Politikerna har också ansvaret för att besluten och förslagen förankras hos kommunstyrelse och kommunala nämnder.

Direkt under styrelsen sorterar en ledningsgrupp för både utredning och genomförande. Gruppen består av tre representanter för MKB (VD, utredare och konsulent) med tillgång till konsulter.

Under ledningsgruppen finns både en arbetsgrupp med ansvar för utredningen och en arbetsgrupp med ansvar för genomförandet.

Till utredningsgruppen finns två referensgrupper knutna. Den ena gruppen består av forskare och representant för BFR. Denna grupp har givit synpunkter på utredningsmetodik och i övrigt följt projektet för att tillse att arbetet bedrivits i enlighet med syftet. Den andra referensgruppen består av representanter för berörda kommunala förvaltningar (lokalt placerade med goda kontakter uppåt i hierarkin), Hyresgästföreningen och kontaktkommittéerna. Denna grupp har fått kontinuerlig information under arbetets gång, påtalat problem i området, givit förslag till åtgärder samt förankrat projektet inom respektive organisation. Tidiga kontakter med berörda huvudmän bedömdes som absolut nödvändiga för genomförandet.

Till arbetsgruppen för genomförandet finns två grupper knutna. Den ena har i princip samma sammansättning som referensgrupp II (kommunala förvaltningar m fl) medan den andra är en samrådsgrupp mellan företaget och hyresgästerna enligt de samrådsformer som följer av boinflytandeavtalets allmänna skrivning, lokalt boinflytandeavtal och tillämpningen i Malmö.



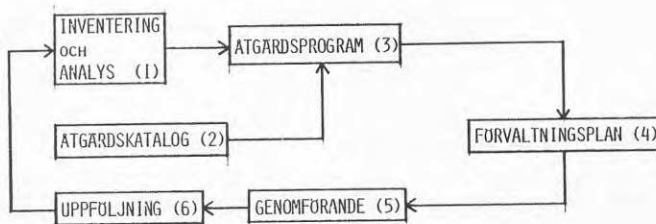
Arbetsformerna kommer - åtminstone inledningsvis - att vara desamma som utvecklats i miljöförbättringsprojektet.

Utredningsgruppen och arbetsgruppen för genomförandet har direkt kontakt med MKB:s övriga förvaltning.

### 2.3 Utredningsmodell

Utredningsskedet delades upp i fyra steg (se figur nedan). Det första och andra steget avsåg att ge ett beslutsunderlag, i det tredje skulle de åtgärder som skulle vidtagas sammanfattas och det fjärde steget avsågs att ligga till grund för genomförande och uppföljning.

Figur 5



Det första steget kallades "Inventering och analys av området", vilket omfattar dels beskrivningar av området ur olika aspekter och dels en analys på grundval av beskrivningarna. Styrande för det underlag som ansetts vara nödvändigt, har varit övertygelsen om att förändring av ett existerande bostadsområde måste utgå från kunskap om hur området fungerar för dem som bor och arbetar där. För att fånga upp denna kunskap krävs metoder som är relativt oprövade. Dessutom krävs gedigna kunskaper om samhället i stort och bostadsförvaltningens roll.

Arbetet med det andra steget - "Åtgärds katalogen" - bedrevs parallellt med det första. Steget innebar en förutsättningslös genomgång av vilka medel som står till förfogande vid förändring av existerande bostadsområde. Relevant FoU har inventerats liksom andra liknande projekt. Vidare har den erfarenhet som finns inom MKB och Malmö kommun strukturerats och tillämpats. Den viktigaste delen av "Åtgärds katalogen" kom emellertid från de inventeringar som genomfördes i det första steget. Den problembeskrivning som gavs i inventeringarna kompletterades nämligen nästan alltid med förslag till åtgärder.

Därefter har möjliga åtgärder värderats för att få fram de mest effektiva. Inledningsvis var avsikten att göra en formaliserad värdering av typ kostnads-intäktsanalys, kompletterad med operationaliserad social målsättning. Resultatet av inventeringarna var emellertid sådant att åtgärdsprogrammet istället grundades på de förslag som intressenterna faktiskt förde fram i stället för en formaliserad värdering. Detta motiverades av insikten att vi på kort sikt inte skulle kunna förändra de boendes livssituation. Däremot kunde vi stärka deras handlingsutrymme genom att tillgodose de framförda kraven. De långsiktiga åtgärder har däremot värderats utifrån vunna erfarenheter och kostnader/intäkter.

De åtgärder som beslutats eller föreslagits att genomföras sammanfattades i en "Åtgärdsprogram". Åtgärder indelades efter huvudmän, behovet av finansiella resurser och tidsperspektiv. Åtgärdsprogrammet omfattade även andra huvudmäns ansvarsområde. Åtgärdsförslag som berörde kommunala förvaltningar hade genom projektet förankrats hos resp huvudman. Genom att föreslå åtgärder även inom andra huvudmäns ansvarsområde visade bostadsförvaltaren hur de egna åtgärderna måste kompletteras för att ge ett varaktigt och positivt resultat.

I det tredje steget - "Förvaltningsplanen" - tidsordnas åtgärder på ett sådant sätt att området successivt förändras. Förvaltningsplanen innehåller också genomförandenaspekterna, samordningsbehovet, frågan om hur kvaliteten skall bevaras och hur uppföljningen skall ske.



### 3. UNDERLAG FÖR FÖRÄNDRING

Problemen i det aktuella bostadsområdet betraktades som i det närmaste ohanterliga av kommunen, förvaltaren och de boende. Den problemuppfattning som inledningsvis kom oss till del var antingen allmänt hållen - t ex hänvisningar till segregationsprocessen och utslagning - eller formulerad i termer av anklagelser mot grupper eller institutioner - t ex "de boende kan inte sköta sig" "socialförvaltningen klarar inte av de sociala problemen" och "MKB kan inte förvalta fastigheter".

Kunskapen om området var splittrad på många olika samhällsinstitutioner och inom respektive institution var såväl kunskap som ansvar för området delad på flera olika befattningshavare. Det underlag vi tagit fram, för att skaffa oss kunskap om planeringsenheten, d v s bostadsområdet kan delas in i tre grupper

- I Befintligt underlag
- II Kommunala dokument initierade av bostadsförvaltaren med anledning av projektet
- III Kompletterande utredningar utförda av bostadsförvaltaren

#### 3.1 Befintlig områdesstatistik

Det befintliga underlaget bestod främst av offentlig och företagsintern statistik och utredningar. Den kommunala statistiken redovisar följande variabler:

- antal lägenheter och lägenhetsstorlekar
- folkmängd
- civilstånd
- kön
- åldersfördelning
- hushållssammansättning
- utländska medborgare
- inkomster
- socialhjälpberoende
- hushållsstorlek och trångboddhet
- valdeltagande
- bilinnehav

- outhyrda lägenheter
- in- och utflyttningar

Uppgifter om bostadsbidrag och arbetslöshet redovisas ej på områdesnivå.

Vidare har föreningsaktiviteten bland ungdomar i åldern 8-16 år kunnat utläsas ur Fritidsförvaltningens föreningsenkät 1977. Uppgifter om antalet upptäckta och bekräftade "yttre" brott har erhållits från underlaget till BFR-rapport R13:1981.

Den kommunala statistiken ger en allmän beskrivning av bostadsområdet. Statistiken produceras för att utgöra underlag för den traditionella kommunala verksamhetsplaneringen, t ex antal platser inom barnomsorg och skolor. Den ger nödvändig och allmän kunskap om området, men den är inte tillräcklig för att kunna bedöma vilka åtgärder som bör vidtagas för att göra området bättre. Den kommunala statistiken är helt enkelt inte avsedd att fånga upp problem på bostadsområdesnivå. Den kommunala statistikproduktionen bör förändras i två avseenden.

1. Delar av statistikområden, t ex MKB:s fastigheter separeras regelmässigt ur uppgifterna för hela statistikområdet.
2. Den traditionella kommunala statistiken (hårddata) kompletteras med data som beskriver de unika förhållanden i ett visst område (jmf bostadssociala beskrivningar).

Bostadsföretagets statistik redovisar följande variabler:

- in- och utflyttningar
- orsak till avflyttning
- flyttningar inom området
- vakanta lägenheter, antal och storlek
- antal sökande till lägenhet
- antal lägenhetssökande som nekas lägenhet
- förbrukning av vatten, el och värme
- aktivitet inom MKB:s fritidsförvaltningar
- felparkerade, bötfällda bilar
- personalfördelning

För att erhålla ytterligare information krävs bearbetning av uppgifter i lägenhetsregister, vaktrapporter från bevakningsföretag, felanmälningar, faktura-

underlag, fakturor, driftjournaler etc. Någon kontinuerlig bearbetning av dessa uppgifter som underlag för områdesplanering görs inte inom MKB. De specialbearbetningar som gjorts inom MKB har emellertid omedelbart kunnat ligga till grund för förvaltningsarbetet. Orsaken till att befintlig information inom företaget inte används i större utsträckning anges vara att det rör sig om stora informationsmängder som svårligen kan hanteras manuellt. (MKB hanterat t ex årligen ca 90 000 felanmälningar). Förhoppningar ställs till att datatekniken erbjuder möjligheter att registrera, bearbeta och lagra stora informationsmängder så att bl a felanmälningar kan följas upp och utgöra planeringsunderlag.

En annan orsak finns sannolikt att söka i bristen på kunskap om hur informationen skall tolkas och användas i förvaltningsarbetet.

### 3.2 Diagnos på bostadsområdet

Vid nybyggande känner man sällan de presumtiva hyresgästerna, deras krav och önskemål. Husen konstrueras utifrån de allmänna krav som följer av praxis, lagstiftning, byggnormer och övriga regelsystem som styr fysisk planering och byggande. De speciella krav på bostadsområdet som en grupp boende ställer har liten möjlighet att komma till uttryck i områdets tekniska och funktionella utformning. Hur området faktiskt är att bo i, hur området och dess delar används och vilka brister som finns i förhållande till de boendes krav visar sig först efter en tids brukande, t.ex genom höga utflyttningssiffror. Bristfälligt konstruerade bostadsområden som är underförsörjda på service och andra resurser som inte är knutna till fastighetsägaren, blir inte sällan "problemområden", såvida de inte bebos av en homogen grupp som inte ställer några speciella krav på bostadsområdet.

Vid förbättring av existerande bostadsområden finns däremot erfarenhet från en tids brukande. "Nyckeln" till hur ett bostadsområde skall förbättras finns att söka i denna erfarenhet. (Speciellt gäller detta för områden där de mänskliga och sociala problemen är stora). De boende, fastighetsägarens personal, kommunalt anställda verksamma i området m fl har kunskap om de unika förhållandena i varje bostadsområde. Att fånga upp och bearbeta denna information utgör det viktigaste underlaget för att bedöma vilka problem som finns och vilka åtgärder som bör vidtagas för att förbättra området. Brister i förhållande till de allmänna krav som ställs i byggnormerna e.t.c är däremot enklare att konstatera och åtgärda.

Normer och andra regler som styr såväl nybyggande som ombyggnad tar dessutom sällan hänsyn till lokala förhållanden och krav. Ett exempel på detta är miljöförbättringar med stöd av statliga bidrag/lån. Förhållandena i t ex Malmö, med bostadsområden omgärdade med annan bebyggelse eller uppodlad jordbruks-



mark och brist på allemansrättslig natur medför ofta att de boende vill utforma utemiljön så att den ersätter eller kompenserar för bristen på friytor utanför bostadsområdet.

En av svårigheterna med vårt angreppssätt är att förändring av existerande bostadsområden ofta hantteras utifrån ett produktionstekniskt perspektiv. Efter ett kortare utredningsskede påbörjas snabbt projektering, upphandling och genomförandet. I samband med att stadsförnyelsen uppfattas som en angelägen uppgift har behovet av nya angreppssätt och arbetsmetoder uppmärksamats. Fysiska brister som byggnadens förslitning, byggfel, trafikproblem, funktionella brister som dålig tillgänglighet och få bostadskomplement etc kan tillsammans med sociala problem som segregation, passivitet och bristande samhällsansvar ha medverkat till insikten om att de boendes engagemang och kunskaper är en tillgång som måste utnyttjas.

En annan fördel med att engagera de boende, förvaltningarnas personal m fl i beskrivningsarbetet är att engagemang skapas även för genomförandet. Arbetsprocessen i beskrivningsarbetet torde vara lika viktig som innehållet i det dokument som produceras.

Planerarnas och beslutsfattarnas roller förändras. Dessa ställer upp ramar för lokala beslut medan de boende ges större ansvar för detaljbesluten dels indirekt genom att planerarna inhämtat kunskap om levnadsförhållanden etc och dels direkt genom att de boende själva fattar besluten.

Ett annat problem är att det inte finns några etablerade metoder för att beskriva bostadsområden och göra diagnoser som kan ligga till underlag för åtgärder. De exempel som finns är av experimentkaraktär (t ex Göran Lindberg "Att granska bostadsområden" SABO 1980) eller fokuseras de på beskrivning av de sociala förhållandena som är intressanta för socialnämndernas verksamhet eller samordning av kommunala insatser.

För att kunna göra en bedömning av vilka förändringar som krävs i ett befintligt bostadsområde krävs åtminstone följande underlag:

- Sammanställning av befintlig offentlig och företagsintern statistik och utredningar.
- Beskrivning av fastigheternas fysiska status.
- Inventering av offentlig och kommersiell service.
- Beskrivning av kommunal park- och gatumark.
- Funktionsanalys av lägenheterna och gemensamma utrymmen.

- Systematisering av de boendes erfarenheter och synpunkter.
- Lokalt förankrade erfarenheter från bostadsförvaltningens personal.
- Beskrivning av levnadsförhållandena i området.

Detta underlag består till stor del av verbala beskrivningar gjorda av de olika parterna som är verk-samma inom området. Verbala subjektiva beskrivningar förknippas ofta med s k bostadssociala inventeringar typ SAISP. Vår avsikt har inte enbart varit att fånga upp vardagsdata som är relevant för socialnämndernas åtgärder. Vår avsikt har istället varit att få en heltäckande beskrivning av området.

### 3.3 Underlag för diagnos

Det underlagsmaterial som vi sammanställt, initierat eller själva tagit fram kan indelas i tre grupper, som visar vad som normalt finns dokumenterat om ett bostadsområde, vilket underlag kommunala förvaltningar tagit fram med anledning av MKB:s projekt samt vilket underlag de två första grupperna måste kompletteras med för att erhålla en heltäckande bild av problemen i området och för förslag till åtgärder.

#### I Befintlig statistik och utredningsmaterial:

1. Befintlig områdesstatistik
2. Områdetsutformning och egenskaper
3. Kommunens energibesiktning samt förslag till energisparåtgärder.
4. Stadsbyggnadskontorets PM angående vakanta lokaler i centrat.
5. MKB:s utredning om bränder i området.

#### II Kommunala dokument initierade av bostadsförvaltaren:

6. PM angående barnomsorgsbehovet. (Stadsbyggnadskontoret).
7. Närmiljön i området - områdesbeskrivning och förändringsmöjligheter. (Stadsbyggnadskontoret)
8. Områdesbeskrivning av SAISP-typ (Socialförvaltningens 5:e byrå)

III Kompletterande utredningar utförda av bostadsförvaltaren eller konsulter:

9. Uthyrningssituationen och rörligheten i området har beskrivits dels med hjälp av intern företagsstatistik och dels kommunal flyttningsstatistik.
10. Fastigheternas fysiska status har inventerats med hjälp av lokalt placerad underhållspersonal och konsulter.
11. Funktionsanalyser av lägenheter och gemensamma utrymmen har utförts av konsulter.
12. Utredning om handel och service -detaljhandelsutredning - har utförts av en konsult.
13. MKB:s personal har beskrivit problemen i området samt givit förslag till åtgärder.
14. Likaså har kontaktkommittéerna på uppdrag av MKB beskrivit bostadsområdet.
15. Avflyttande hyresgäster har dessutom ombetts besvara en enkät.
16. De boende har intervjuats av forskare från KTH.
17. Projektledningar har haft ett antal sammanträffande med butiksinnehavarna i centrat.

De olika beskrivningarna överlappar i vissa delar varandra. Detta har vi gjort avsiktligt för att beskrivningarna skall fungera som validitetstester av de problem som beskrivits och de förslag till åtgärder som lämnats.

I de fall MKB initierat beskrivningarna - antingen den utförts av konsulter eller egen personal - har det stått helt klart att det varit på bostadsförvaltarens uppdrag som frågorna har ställts. Detta har sannolikt färgat svaren; man har riktat sig direkt till MKB när man svarat. I de flesta verbala beskrivningarna har också såväl frågor som svar kretsat kring vad MKB som bostadsförvaltare kan göra för att förbättra området. Men även i de fall där frågorna inte styrts har synpunkterna ändå i mycket kommit att kretsa kring bostadsförvaltaren. Detta var vår förhoppning, och är en fördel eftersom vårt syfte i första hand var att undersöka vilka åtgärder bostadsförvaltaren kan vidtaga.

Man kan dock förmoda att proportionen mellan upplevda problem i själva bostadsförvaltningen och i andra avseenden kan bli sned och inte avspegla de objektiva förhållandena.

Ur beskrivningarna har vi listat problembeskrivningar och förslag till åtgärder. De inbördes oberoende inventeringarna har sammanställts av MKB i form av en

diaserie (ljud och bilder). Denna sammanställning har varit ovärderlig vid diskussioner med kommunala förvaltningar och andra berörda huvudmän.

### 3.3.1 Befintligt underlag

#### 1. Områdesstatistik

Beskrivs i kapitel 3.1.

#### 2. Områdets utformning och egenskaper

Områdets allmänna utformning och egenskaper har beskrivits genom att sammanställa en rad befintliga dokument: general- och stadsplaner, serviceförteckning, bofakta, byggnadsbeskrivningar, förteckning över lokaler och MKB:s interna dokument rörande bostadsförvaltningen.

#### 3. Förslag till energibesparing

Malmö kommuns fastighetskontor bedriver sedan hösten 1978 energibesiktningar i flerbostadshusen finansierat med statliga medel. Verksamheten omfattar även rådgivning och information i energisparfrågor. Under våren 1981 besiktigades husen i det aktuella området av en byggnads- och en vvs-ingenjör. Besiktningen skedde på samma sätt som för övriga flerfamiljshus i kommunen men tidigare lades för att kunna utgöra beslutsunderlag i MKB-projektet.

Verksamheten innebär att man med underlag av en besiktning försöker finna byggnads- och installationstekniska åtgärder som medför energibesparing med fastighetsekonomisk lönsamhet.

De energisparåtgärder som föreslogs valdes ur ett 40-tal olika åtgärder. Förslagen utformades som ett "paket".

#### 4. Stadsbyggnadskontorets PM om utnyttjande av vakanta lokaler i centrat

I slutet av 1978 avfattade stadsbyggnadskontoret en PM om affärscentrat med anledning av att två stora lokaler i centrat var vakanta. PM:n var menat som ett underlag för diskussioner om vad kommunala förvaltningar kunde göra för att förbättra förhållandena i centrat.

PM:n redogör för förhållandena i centrat, befolkningsprognoser, ekonomiska förutsättningar för verksamhet i centrat och lämnar förslag till tänkbara intressenter och andra åtgärder.

## 5. Utredning om bränder

Under åren 1973-81 inträffade 30 bränder i området. Under 1977 var antalet 10 st, varav de flesta inträffade i en höghusadress. Bränderna under åren 1975-77 misstänktes vara anlagda av en och samma person. Någon misstänkt kunde dock aldrig gripas och bindas vid brottet.

Den interna utredningen som MKB:s drifts-avdelning gjorde med anledning av bränderna har ingått i underlaget. Utredningen behandlar bl a var och när bränderna uppstod, skador, kostnader, brandorsak o s v.

### 3.3.2 Kommunala dokument som initierats av projektet

#### 6. PM angående barnomsorgsbehovet inom delområdet

I samband med MKB:s projekt gjorde Stadsbyggnadskontorets utredningsbyrå en redovisning av behovet av kommunal barnomsorg inom området. Redovisningen innehåller avsnitt om antalet barn 1970-90, andel barn med behov av kommunal barnomsorg, nuvarande verksamhet, behovstäckning samt platsbehovet 1985 och 1990.

#### 7. Näringsmiljö i området - områdesbeskrivning och förändringsmöjligheter

Som ett resultat av medverkan i MKB:s förnyelseprojekt redovisade Stadsbyggnadskontoret en studie av tillgångar och brister i den fysiska miljön samt förutsättningar och idéutkast till förändringar. Rapporten är tänkt att utgöra underlag i diskussionerna med hyresgästerna vid förändring av kvartersmark, park och gator.

Rapporten inleds med en områdesbeskrivning, därefter försöker man besvara frågan varför det ser ut som det gör, ange förutsättningar för förändringar samt anslutningsvis beskriva nuläge och förändringsalternativ.

#### 8. Områdesbeskrivning av SAISP-typ

På MKB:s förslag utskickade 5:e socialbyrån i Malmö en områdesbeskrivning. Socialbyrån använde sig av den metodik som utvecklats inom försöksverksamheten med sociala metoder i samhällsplanering, den s k SAISP-modellen (SAISP = Sociala Aspekter I Samhällsplaneringen). Från MKB:s sida



fanns två skäl till att få fram underlag utarbetat av den lokala socialbyrån. Dels skulle SAISP-beskrivningen ge social kunskap och dels inleda ett samarbete med socialbyrån som bedömes som nödvändigt för att kunna hantera de stora sociala problemen som finns i området.

Socialbyrån accepterade snabbt MKB:s förslag att göra en SAISP-beskrivning. I samband med tillämpningen av den kommande socialtjänstelagen hade personalen på byrån diskuterat behovet av områdesbeskrivningar. Konkreta metoder hade inte utvecklats. Arbetet rönt stort intresse både på byrån och Socialförvaltningen. Resultatet fick mycket beröm. Metodiken prövades på övriga socialbyråer i Malmö, men med minimal framgång.

Enligt socialtjänstelagen (kommentarer till lagtexten) kan socialtjänstens medverkan i samhällsplaneringen delas in i tre typer av insatser:

- tillföra underlag
- delta i planeringen
- delta i uppföljningen

SAISP-beskrivningen är exempel på att socialtjänsten "tillför underlag". Det ligger dessutom i projektets uppläggning att socialtjänsten medverkar även i planeringen och genomförandet samt uppföljningen.

Förutom socialnämndens behov av att göra sig förtrogen med levnadsförhållandena i kommunen har de nya bostadsbyggnadsprogrammets innehåll utvidgats till att innehålla även "bostadssociala inventeringar". Dessutom har beslutet om SIA-skolan lett till decentraliserade beslut och fördelning av resurser mellan olika relationsområden grundad även på en beskrivning av sociala förhållanden i olika delar av kommunen. Detta är några av skälen till att Malmö kommun visat stort intresse för MKB:s underlag och framför allt SAISP-beskrivningen (se bl a Dks Planeringsavdelning UTREDNING 1:1982. "Statistik och social data i kommunal planering i Malmö").

Den bostadssociala inventering som femte socialbyrån gjort i området är ett exempel på hur man i Malmö genomfört ett SAISP-projekt knutet till ett geografiskt begränsat område. Socialbyrån har utfört undersökningen "för att vinna erfarenheter av att samla social information och för



att konstatera om undersökningen kan användas som instrument för en mera medveten styrning och prioritering av de sociala insatserna".

SAISP-metoden innebär att man bildar grupper från olika förvaltningar, där personerna i gruppen har det gemensamt att de i sin yrkesroll har direkt kontakt med människorna i bostadsområdet. I SAISP-gruppen ingick sex medarbetare från socialförvaltningen, två från skolan samt en från vardera polisen, sjukvårds- och fritidsförvaltningen.

Gruppen träffades fem gånger (sammanlagt 24 timmar). Materialet arbetades fram dels genom gruppdiskussioner och dels genom enskilda skriftliga redovisningar. Invånarna i området intervjuades.

I beskrivningen anger man att man utgått från s k levnadsnivåkomponenterna; arbete, bostad, ekonomi, service, hälsa och fritid. Den datainformation som ingår har främst hämtats från kommunens centralt framtagna statistik. Befolkningens åldersstruktur, invandrare, omflyttning, inkomster och socialhjälp är exempel på sådan information.

I flera olika avsnitt finns verbala beskrivningar, vilka kommit fram genom gruppdiskussionerna och från de enskilda gruppmedlemmarnas enskilda redovisningar. Sådan information ges bl a i avsnitten som handlar om bebyggelsen, utemiljön, omflyttningen, sociala förhållanden, barn-tillsyn och kontaktkommittéerna.

Beskrivningen avslutas med en åtgärds-katalog. Denna är ett resultat av uppslag och idéer från de människor som bor eller arbetar i området.

### 3.3.3 Kompletterande utredningar

#### 9. Uthyrningssituationen och rörligheten

Området har under flera år haft den högsta omflyttningsfrekvensen inom MKB:s bestånd. Samtidigt har inga egentliga uthyrings-svårigheter funnits. I syfte att närmare kartlägga hur omflyttningsfrekvensen skiljer sig mellan olika hus och husgrupper samt utröna vilken roll området spelar på den lokala - och regionala - bostadsmarknaden har den kommunala flyttningsstatistiken och MKB:s interna statistik bearbetats och analyserats av MKB.

#### 10. Fysisk inventering

MKB gjorde med hjälp av egen personal besiktningar av fastigheter i syfte att bedöma den fysiska statusen, behovet av reparationer och underhåll, behovet av att tidigarelägga underhåll i samband med upp- rustningen samt behovet av ombyggnad och andra förbättringar av husen.

Med hjälp av en konsult besiktigades ute- miljön på tomtmark. Besiktningen omfattade tre delar, utformning, utrustningens stan- dard och vegetation och avslutas med olika förslag till förbättringar.

#### 11. Funktionsanalys

För att bedöma hur husen passar de krav som ställs i början av 80-talet - d.v.s 15 år efter husen stod färdiga - har s k funktionstester av lägenheterna och gemen- samma utrymmen utförts. Testet innebär att lägenheterna och gemensamma utrymmen jäm- förs med SBN 80.

#### 12. Butiksägarna

Fastighetsägaren kallade butiksägarna till ett informationsmöte om det planerade projektet med tyngdpunkt på förändringar av den kommersiella centrumanläggningen.

Samtliga butiker utom en var representera- de. Dessutom deltog personal från fastig- hetsägaren, kommunens stadsbyggnadskontor och konsulten.

Efter redovisning av flera förslag till förändringar fördes en diskussion där de problem och förslag till åtgärder som framfördes av butiksägarna noterades.

#### 13. Detaljhandelsutredning

Efter sammanträffandet med butiksägarna beslutades att uppdraga åt en utomstående konsult att genomföra en utredning om handel och service enligt beprövad meto- dik. Avsikten var att erhålla underlag för att göra en bedömning av hela affärscent- rat, nu och i framtiden.

Utredningen inleddes med en bakgrundsbe- skrivning och prognoser över befolkning, köpkraft och konsumtionsunderlag. Därefter görs en analys med avseende på yteffekti- vitet, konsumtionskalkyler samt dagligva- ruhandels och serviceverksamhetens ytbe-

hov. Avslutningsvis redovisas butiksinnehavarnas och utredarens förslag till åtgärder.

14. MKB-personalens beskrivning samt svar på enkät

I projektets inledningsskede (febr. 1980) samlades samtliga berörda tjänstemän till ett heldagsseminarium i syfte att inventera problemen i området, ge förslag till åtgärder samt skissa en intern projektorganisation. Projektledningens ambition var att engagera förvaltningspersonalen i projektet. Detta grundades på uppfattningen att områdets problem inte enbart var av fysisk natur och därför inte kunde åtgärdas genom ombyggnad. Problemen var mer av social förvaltningsmässig och bostadsfunktionell art samt kombination av dessa.

Vid seminariet framkom en rad problem som karaktäriserade området. Dessa problem listades och den lokalt planerade personalen fick i enkätform ge svar på frågor om orsaken till dessa problem samt ange vilka andra problem man ansåg finnas i området.

15. Kontaktkommittéernas beskrivning

I området finns 3 kontaktkommittéer. Vid ett bostadmöte under våren 1981 informerade MKB:s personal om projektet, dess uppläggning, samarbetet mellan MKB och de boende, samt vilket resultat man önskade. Kontaktkommittéerna uppmanades att skriftligen göra en beskrivning av området, dess negativa och positiva sidor samt ge förslag till hur området kunde förbättras. Svar inkom från en av de tre kontaktkommittéerna.

16. Enkät till avflyttarna

I ett tidigt skede av projektet framfördes önskemål om att på ett systematiskt sätt försöka ta reda på varför omflyttningen var så hög, om det berodde på faktorer som kunde påverkas, vart man flyttade och varifrån inflyttarna kom. Avsikten var inte i första hand att kartlägga bostadsområdets roll på bostadsmarknaden, utan snarare att ta reda på i vilken utsträckning den stora omflyttningen kunde förklaras med förhållanden som bostadsförvaltaren kan påverka.

De hyresgäster som avflyttade under 3 sommarmånader 1980 ombads ifylla i ett frågeformulär i samband med att lägenhetsnycklarna lämnades in till MKB:s distriktskontor.

Frågeformuläret innehöll direkta frågor om skälen till flyttningen, om arbetsinkomst - eller familjeförhållande förändrats under året, tidigare bostadsort/boendeform och vart man flytta nu.

## 17. Boendeintervjuer

Arbetsenheten för bostadsförvaltning vid KTH i Stockholm utförde på uppdrag av MKB ett antal intervjuer med de boende i området. Intervjuerna grundades på den metodik som utvecklats av den BFR-stödde forskargruppen under ledning av tekn dr Anna-Lena Högberg. Ambitionen var att beskriva det aktuella bostadsområdet, dess fördelar och nackdelar som boendemiljö, som den framstår i de genomförda intervjuerna. Särskild uppmärksamhet har ägnats de boendes egna funderingar om vad som kan göras bättre, vad de själva och andra boende skulle kunna göra i den processen och hur man upplever bl a MKB:s insatser i området. Avsikten har enbart varit att ge en beskrivning av området betraktad med några boendes glasögon som komplettering till det omfattande utredningsarbete som MKB, kommunen, kontaktkommittéerna m fl genomfört.

Den urvalsprincip som tillämpades var ett riktat stratifierat urval med avseende på några speciella egenskaper i de boendes relation till området och MKB, egenskaper som kunde bedömas vara intressanta ur perspektivet att ta fram beslutsunderlag för en förvaltningsplan för området.

De överväganden som påverkade valet av metod var:

1. MKB fann det angeläget att stötta pågående verksamheter bland de boende och om möjligt snarast initiera ökad aktivitet/ökat engagemang bland de boende.

De boende som det i utgångsläget då går att bygga på (utan att nya uppgifter förs in, d v s innan förvaltningsplanen är klar) är boende som redan visat intresse för områdesanknuten verksamhet. Boendeintervjuerna skulle därvid

kunna användas för att fånga upp dessa, nu aktivas, idéer om vad som borde göras och hur.

2. Området som helhet har hög flyttningsfrekvens, samtidigt som antalet tomma lägenheter inte är besvärande - relativt sett. Ur MKB:s synpunkt är en stabilisering, förlängning av boendetiden, att föredra. Därvid skulle det vara intressant att göra en beskrivning som visar varför boende som bott länge bott kvar och om och i så fall hur deras syn på området skiljer sig respektive överensstämmer med nyinflyttades.
3. Flertalet hyresgäster har ett allmänt intresse av drifts- och underhållsinsatserna i sitt bostadsområde. En del manifesterar detta intresse genom att ringa MKB, ta kontakt med förvaltningspersonal, och påtala brister i den egna lägenheten, i gemensamma inre och yttre utrymmen. Som underlag för överväganden om hur boende eventuellt kan involveras och engageras i strävanden att höja drifts- och underhållsnivån i området, skulle det troligen ge en del uppslag att särskilt intervjua personer som varit aktiva i kontakter med MKB och anmält fel i den egna lägenheten respektive gemensamma inre och yttre utrymmen. Motsvarande resonemang har förts för hyresgäster som är aktiva i att anmäla överträdelser mot ordningsregler (av mindre allvarligt slag).

Stratifieringen av urvalet gjordes med användande av följande urvalskriterier:

1. Aktiva i områdesbudnen boendeverksamhet.
2. Aktiva i kontakter med MKB.
3. Boendetidens längd (samma lägenhet).
4. Boendetidens längd (olika lägenheter).

Det slutliga urvalet såg därvid ut på följande sätt:



|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| Kontaktskommitté-     |           |
| medlemmar             | 6 stycken |
| Andra föreningsaktiva | 6 stycken |
| MKB-aktiva felanmälan | 3 stycken |
| Bott sedan 1965 samma |           |
| lgh                   | 3 stycken |
| Bott sedan 1980 samma |           |
| lgh                   | 3 stycken |

SUMMA 24 intervjuer-  
soner

Syftet med intervjuerna var att få fram hur de intervjuade upplevde olika delar av sin boendemiljö och vilka funderingar och försök som gjorts från de boendes sida att förändra och bättre anpassa olika utrymmen till egna individuella och gemensamma önskemål. Struktureringen gjordes utifrån den situation i vilken resultaten av intervjusammansättningen var avsedd att användas, dvs i samband med utarbetandet av en förvaltningsplan för området med fysiska förbättringar/ingrepp som en viktig komponent.

Intervjuerna lades upp som strukturerade intervjuer med fasta frågor men utan givna svarsalternativ. Forskarna utarbetade ett förslag som sedan kompletterades efter bl a synpunkter från MKB, socialförvaltningen och stadsbyggnadskontoret. Strukturen i formuläret knöt till den fysiska strukturen i boendemiljön - lägenhet, trapphus och andra gemensamma inre utrymmen, utemiljön, centrum och parkanläggning. Dessutom inkluderades en rad frågor vars syfte var att belysa rådande boendenormer och beredskap till kollektivt engagemang-/ansvarstagande i den egna närmiljöns-/bostadsområdets utveckling.

För de utvalda lägenheterna togs uppgift på namn och telefonnummer, för aktiva i felanmälan och i områdesbunden verksamhet adress och telefonnummer. De personer som gick att nå per telefon kontaktades först på detta sätt, fick sedan ett brev som åter förklarade vad man ville prata om och där det var möjligt, genomfördes sedan intervjuerna.

12 intervjuerpersoner kunde inte nås per telefon. 2 hushåll saknade telefon och 6 hade hemligt telefonnummer. I dessa fall lades först ett brev i brevlådan och därefter sökte intervjuerna först



några dagar senare, sedan vid upprepade tillfällen, vid personligt besök bestämma tid för en intervju. Svårigheterna att etablera en första kontakt har varit betydande, i synnerhet i vissa delar av området.

Sammanlagt kunde enbart 7 intervjuer genomföras i enlighet med denna uppläggning. Dessa fördelade sig på följande sätt:

|                                   |                  |
|-----------------------------------|------------------|
| aktiva i områdesbunden verksamhet | 6 stycken        |
| kontaktskommittéer                | 4                |
| föreningar                        | 2                |
| bott sedan 1965 i samma lägenhet  | 1 stycken        |
| <b>SUMMA</b>                      | <b>7 stycken</b> |

Intervjuerna kunde i genomsnitt genomföras på 1 3/4 timme.

En första sammanställning av dessa 7 intervjuer visade en relativt entydig bild av området dess fel och förtjänter i de intervjuades ögon. I beaktande av att 6 av de 7 intervjuerna, de med aktiva i områdesbunden verksamhet, på ett för företaget avgörande sätt skiljde sig från den enda intervjuen med en icke i områdesbunden verksamhet aktiv boende, beslöts att i samråd med företaget att söka genomföra ytterligare några intervjuer med icke formellt aktiva boende.

Den ursprungliga urvalsmetoden övergavs. Istället prövades ett annat förfaringssätt, nämligen att ta kontakt med personer som uppehöll sig utomhus, på någon av gårdarna eller gångvägarna. Intervjuer genomfördes på detta sätt med geografisk spridning med ytterligare 4 icke i områdesbunden verksamhet aktiva. Dessa intervjuer blev kortare och mindre utförliga. I något fall saknas data om familjen, i något fall andra uppgifter. Detta får ställas mot att man på detta sätt ändå fick kontakt med den grupp som inte gått att nå tidigare.

Man kunde då komplettera föregående översikt på följande sätt och visa slutlig fördelning genomförda intervjuer:

- aktiva i områdesbunden verksamhet

bott sedan 1965 i samma lägenhet

bott sedan 1975 i samma lägenhet

bott sedan 1980 i samma lägenhet

- icke i områdesbunden verksamhet aktiva

bott sedan 1965 i samma

lägenhet 1 stycken

bott sedan 1975 i samma

lägenhet 3 stycken

bott sedan 1980 i samma

lägenhet

uppgift saknas 1 stycken

### 3.4 Resultat av inventeringarna

Resultatet av inventeringarna blev en problem- och åtgärdsbeskrivning i ett bostadsområde utförd av bostadsförvaltaren, kommunala förvaltningar, hyresgästerna och konsulter. Sammanställningen gjordes av projektledningen dvs. bostadsföretaget.

Resultatet kan analyseras med vetenskaplig metodik, t ex av vem och hur problemen beskrivs, lösningen och genomförandet, uttalar man sig om sitt eget eller andras kompetens- och ansvarsområde? Osv. Förutom denna deskriptiva analys kan man analysera resultatet för att få en uppfattning om sambanden mellan orsak och verkan som ligger bakom de enskilda förslagen.

Som tidigare nämnts har vi inte behandlat materialet på detta inomvetenskapliga sätt. Vi har istället utgått från att de krav som ställs är legitima och att dessa bör tillgodoses för att området skall kunna genomgå en positiv utveckling på lång sikt.

Inventeringarna gav både subjektiva och objektiva beskrivningar av området och dess delar. En sammanställning visar att ca 500 fel eller brister beskrivs och ungefär lika många förslag till åtgärder lämnas. Problembeskrivningarna har systematiserats genom att inordnas under åtta rubriker, som anger objektet för problembeskrivningen.

1. Allmänt om bostadsområdet
2. Yttre anläggningar och yttre miljö
3. Bostadshusen
4. Parkeringsanläggningarna
5. Centrumanläggningen
6. Service
7. Bostadsförvaltningen
8. De boende

Huvuddelen av de problem som angavs i de verbala beskrivningarna gäller yttre anläggningar och yttre miljö, centrumanläggningen, bostadsförvaltningen samt

de boende. Det bör påpekas att beskrivningarna avsåg upplevda problem och att man riktade sig till bostadsförvaltaren eftersom projektet samordnades av MKB.

Tyngdpunkten i åtgärdsförslagen låg på kategorierna administration, organisation, fastighetsskötsel, reparationer och underhåll, miljöupprustningar, kommunal service, åtgärder för att motverka segregationen samt ordning och övervakning. Ett fåtal förslag gällde nybyggnad, ombyggnad och tillbyggnad.

Vid sidan av inventeringarna finns en annan viktig informationskälla. De vardagliga, informella kontakterna med personal inom MKB, kommunen, Hyresgästföreningen och hyresgästerna har givit faktauppgifter som inte kommit fram i inventeringarna samt behandlat sammanhang och samband som hjälpt till att sammanfoga och bedöma underlaget. Denna informationskälla förefaller mycket betydelsefull och pekar på fördelarna med ett i tiden utdraget utredningsskede samt att vistas "på fältet".

## 4 STRATEGI FÖR FÖRÄNDRING

### 4.1 Strategins komponenter

En militär strategi består vanligtvis av tre delar:

1. De materiella resurserna - M.
2. Den psykologiska/sociala faktorn - P/S.
3. Tidsfaktorn - T.

Dessa grundläggande strategiska komponenter kan överföras på stadsförnyelse och bostadsförvaltning. Avsikten är då inte varken att använda ett militärt angreppssätt eller att i övrigt hävda likheter mellan militärt handlande och bostadsförsörjning utan att analytiskt renodla en strategis beståndsdelar.

I de flesta stadsförnyelseprojekt läggs tyngdpunkten på de materiella resurser som tillförs, t ex hur och i vilken omfattning skall hus och yttre anläggningar byggas om och kompletteras. Kroksbäcksprojektet är p g a de stora tekniska och funktionella bristerna som finns i bostadsområdet ett exempel på detta.

Den psykologiska/sociala faktorn har fått ökad betydelse genom att det lokala inflytandet ökat och genom att många allmännyttiga bostadsföretags verksamhet decentraliseras för att möta de boendes krav ute i bostadsområdena. Insikten om att de boende måste ges inflytande, engageras i och ta ökat ansvar för boendemiljöerna har successivt vuxit. Miljöförbättringsprojekten är exempel på detta. I de miljöförbättringsprojekt som genomförts i MKB:s bestånd har de boendes deltagande varit ett villkor för genomförandet. Det viktigaste har inte alltid varit vilka åtgärder som vidtagits utan även hur åtgärderna genomförts och vilka som deltagit i beslut och genomförande.

Betydelsen av den tredje delen - tidsfaktorn - har ofta förbisetts. Något förenklat kan man säga att det viktiga inte är bara vad som görs (M), hur det görs, vilka som är med (P/S) utan även i vilken tidsordning åtgärderna utförs (T).

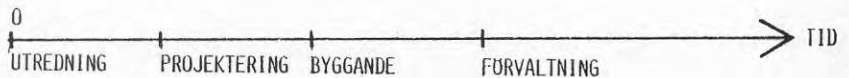
De fysiska, organisatoriska och administrativa åtgärderna måste tidsplaneras så att de ger största möjliga sociala effekt. Den sociala och ekonomiska effektiviteten hänger ihop på så sätt att de boende måste tycka att åtgärderna är meningsfulla för att de skall ta ansvar för att kvaliteten bevaras. Området måste vara "moget" för åtgärderna när de genomförs. I annat fall kanske man måste göra om samma sak igen efter något halvår.

De åtgärder som skall genomföras måste inordnas i en förvaltningsplan istället för den planering som blir resultatet av traditionell projektering.

Vid nybyggnad påbörjas förvaltningsskedet när hyresgästerna flyttar in och formellt avslutas byggskedet när slutbesiktning gjorts och godkänts. Kontinuiteten mellan bygg- och förvaltningsskedena antas skapas genom beställarens krav och de förvaltningshandlingar som upprättas för byggnaden eller dess delar, t ex drifts- och skötselinstruktioner.

Figur 6

## NYBYGGNAD



Ombyggnad, till skillnad från nybyggnad, genomförs däremot efter en tids förvaltning och brukande av byggnaden. I traditionella ombyggnadsprojekt underordnas förvaltningen det tidbegränsade ombyggnadsskedet. Byggprocessen och dess krav blir styrande och den pågående förvaltningen bryts eller tvingas verka under byggprocessens villkor. Hyresgästerna evakueras om ingreppen är stora och de reguljära förvaltningsaktiviteterna av drifts- och underhållskaraktär utförs inte.

Förvaltningsskedet tar åter vid när ombyggnaden genomförts. Under ombyggnaden betraktas förvaltningen och de boende som störningsmoment som förskjuter tidplaner, orsakar kostnadsökningar och i övrigt hindrar ett rationellt byggande.

Figur 7

## OMBYGGNAD

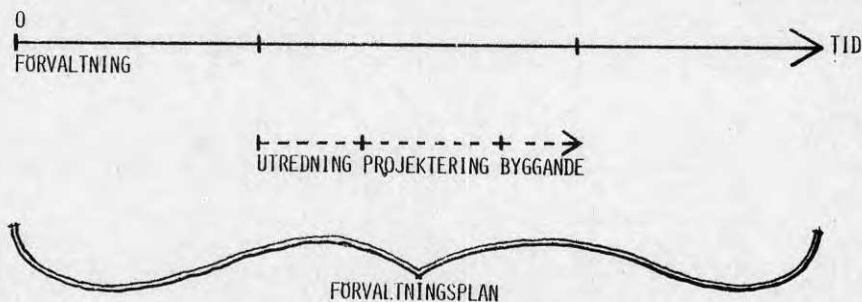


Alternativet är att låta den pågående förvaltningen vara styrande för de byggåtgärder som genomförs. Förvaltningens och de boendes krav styr då byggprocessens tidplaner och arbetssätt, byggskedet underordnas förvaltningsskedet, och inte tvärtom. Med hjälp av en förvaltningsplan (se kap 6) kan utredning och projektering styras. Entreprenaden kan styras av förvaltningskraven genom att bostadsföretagets förvaltningspersonal deltar i byggmöten och i själva entreprenaden.

En ytterligare möjlighet att anpassa byggskedet till förvaltningens krav är att även de boende deltar i utredning, projektering och i entreprenaden. (I miljöförbättringsprojekten har de boende deltagit i utrednings- och projekteringsskedena men inte i entreprenaden. De boende har också deltagit vid slutbesiktning och deltagandet i skötsel av anläggningarna sker inom ramen för boinflytandeverksamheten).

Figur 8

#### FÖRVALTNINGSPLANERING



Förvaltningsplanen är samtidigt styrande även för de åtgärder som inte kräver projektering och byggande. På så sätt erhålls ett samlat styrinstrument.

Vår strategi innebär att stor tyngdpunkt läggs på den psykologiska/sociala delen och tidsfaktorn. Eftersom de finansiella resurserna varit begränsade och betalningsförmågan i såväl det aktuella området som i beståndet totalt inte antages öka, har de materiella insatserna begränsats enligt de direktiv projektet arbetar efter. Hushållning med begränsade resurser har varit en ledstjärna i hela projektet. Ett sätt att fördela tillgängliga resurser effektivt i tid och rum har vi bedömt vara att lägga stor vikt vid den psykologiska/sociala delen och tidsfaktorn.



Detta angreppssätt skapar genast en konflikt mellan å ena sidan den traditionella målsättningen att minimera anläggningskostnaderna och åstadkomma en smidig hantering hos lånemyndigheter m fl och å andra sidan målsättningen att åstadkomma ett långsiktigt positivt utfall av åtgärderna.

Ett annat exempel på denna konflikt är att det ur belåningssynpunkt är fördelaktigare att behandla samtliga åtgärder i en fastighet som ett ärende. Att fördela åtgärderna i en fastighet längs den tidsaxel som är den optimala ur social och psykologisk synvinkel ger sämre belåningsvillkor. Dessa nackdelar måste ställas mot de långsiktiga fördelarna av att genomföra åtgärderna i takt med den sociala förnyelseprocessen i området.

Ofta framförs åsikten att kortsiktiga åtgärder inte är effektiva. Det är enbart de långsiktiga åtgärderna som är effektiva, menar man. Vi tror emellertid inte att det är kortsiktiga åtgärder. Kortsiktiga åtgärder är lika nödvändiga som de långsiktiga; de kortsiktiga skapar nämligen förutsättningar för de långsiktiga!

Erfarenhet från MKB:s bostadsförvaltningar pekar också på att kortsiktiga åtgärder - t e x reparationer - ger omedelbart och säkert utfall. Utfallet av de långsiktiga åtgärderna är däremot mer osäkert och beroende av vilka kortsiktiga åtgärder de långsiktiga kompletteras med.

Att området är i behov av reparationer och andra fysiska åtgärder för att tillgodose de boendes krav och önskemål och för att kunna vända utvecklingen är självklart. Vi vill dock komma ifrån uppfattningen att fysiska åtgärder är mål i sig själva. Fysiska åtgärder kan istället ses som medel för att uppnå sociala förändringar. Fysiska åtgärder är nödvändiga men inte tillräckliga!

#### 4.2 Vad kan bostadsförvaltaren göra?

Missförhållandena i bostadsområden kan bekämpas på olika nivåer.

1. Staten/samhället
2. Kommunen
3. Bostadsföretaget
4. De boende

Insatser måste sättas in på alla nivåer för att kunna påräkna resultat. På den statliga nivån finns många verkningsfulla medel som syftar till att förändra de grundläggande faktorerna som inkomstfördelningen i samhället, arbetsmarknadens funktionssätt, förmögenhetsfördelning m m. Vidare kan staten via bostadsfinansieringen, anvisningslag etc. påverka utbudet och fördelning av bostäder, priset och efterfrågan.

En mängd olika åtgärder kan vidtags på den kommunala nivån t ex direkta subventioner, prioritering av problemområden, områdesbaserad förvaltning etc.

Även bostadsföretaget kan vidtaga en rad åtgärder. Det gäller då främst en kombination av många olika insatser, snarare än enskilda åtgärder. För ett bostadsföretag är det viktigt att bostadsområdet ses som en del i ett större bestånd. Resurserna inom ett företag är ju begränsade och måste fördelas på effektivast möjliga sätt.

Erfarenheten från andra förändringsprojekt är bl a att de boendes egna engagemang och ansvar är både en resurs och en nödvändighet.

Det förefaller varken troligt eller önskvärt att bostadsförvaltaren kan administrera fram ett väl fungerande bostadsområde. Marginellt kan förhållandena ändras med administrativa medel, t ex ändrade ordningsregler och trafikregler, nya uthyrningsrutiner eller elektroniska övervakningsanläggningar. Men dessa måste ha stöd hos de boende för att ge önskat utfall. Viljan hos de boende är förmodligen helt avgörande för att vända utvecklingen.

Bostadsförnyelsen kan däremot medverka till att omorganisera området så att en ny social organisation skapas, t ex genom att ge de boende ökat ansvar, erbjuda arbetslösa förvaltningsuppgifter och ge försättningar för hushållsproduktivt arbete.

Bostadsförvaltarens agerande i dagliga förvaltningsfrågor har stor betydelse för hur människor trivs och fungerar i sin omgivning. SABO har formulerat bostadsföretagets uppgift som att "bostadsförvaltning är en social uppgift som bedrivs med tekniska medel under ekonomiska restriktioner". När vi skaffat oss kunskap om sambanden mellan teknisk förvaltning och sociala förhållanden, har vi också lagt grunden för den sociala planering som är så viktig i framför allt problemområdena.

Det är inte enbart den löpande förvaltningen som är betydelsefull. En nödvändig fysisk upprustning - som det aktuella området - kan, om den utgår från sociala och mänskliga behov, bli en kanal för att utveckla ett bra boende. Av miljöförbättringsprojekten har vi lärt oss att det går att samla människor kring konkreta gemensamma uppgifter och att projekten kan leda till grannkontakter, trivsel och social kontroll.

Strategin från företagets sida inkluderar:

1. Intensivare underhåll, reparationer och övrig teknisk förvaltning.
2. Breddad förvaltningsuppgift.
3. Organisatoriska förändringar

4. Ställa krav på andra huvudmän.
5. Försöka samordna andra huvudmän på områdesnivån.
6. Fysiska förändringar (tekniska och funktionella).
7. Anvisning/omflyttningsregler.
8. Hyressättning och hyresfördelning.
9. Hyresgästmedverkan.
1. Intensivare underhåll och reparationer

Kan uppnås bl a genom att höja kvoten mellan antalet anställda och lägenheter, kontor lokaliserade i områdena, speciella arrangemang som koordinerar underhåll, fastighetsskötsel och uthyrning, förkortade underhållsintervaller, personaldimensionering utifrån sociala istället för tekniska förhållanden.

2. Breddad förvaltningsuppgift

Traditionellt har bostadsförvaltningsuppgiften handlat om teknisk drift och underhåll samt uthyrning. Uppgiften har breddats genom att många förvaltare inrättar funktioner för kurativ verksamhet, information till hyresgäster, bevakning och PR.

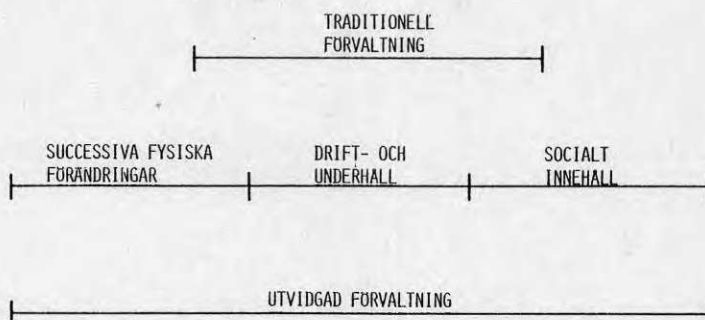
Servicubudet kan förändras från daglig drift och underhåll till boendets hela sociala innehåll, dvs även hushållsarbetet, omsorg och fritid.

Framtida förvaltningsuppgift kommer också att omfatta successiv förändring av bostadsområden i takt med förändrade krav och värderingar.

Tyngdpunkten i förvaltningsuppgiften kan även förskjutas från förvaltning av bostäder till förvaltning av hela bostadsområden.

Figur 9

## FÖRVALTNINGENS INNEHÅLL

3. Organisatoriska förändringar

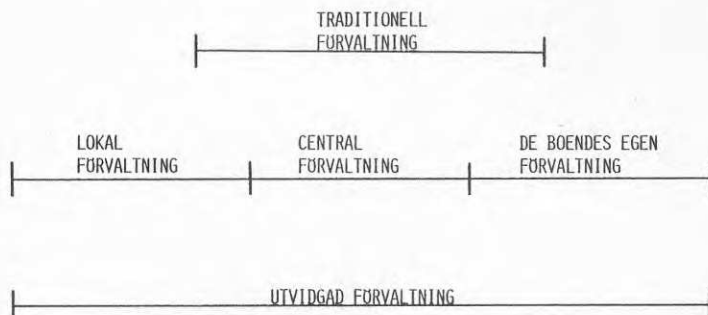
Den gällande förvaltningsorganisatoriska modellen är starkt centraliserad. De gamla vicevärdskontoren ersättes under 60- och 70-talen med en centraliserad organisation för att vinna ekonomiska och tekniska stordriftsfördelar. Ansvar för förvaltningen av ett bostadsområde kom att delas mellan ett flertal centralt placerade tjänstemän.

Hyresgästinflytandet har kommit till uttryck dels kollektivt i centrala hyresförhandlingar och dels genom kontakter mellan enskilda hyresgäster och förvaltningen. Kanaler på bostadsområdesnivå har under de senaste åren skapats bl a genom de avtal om boinflytande som tecknats mellan bostadsföretag och lokala hyresgästföreningar.

Förvaltningsorganisation kan förändras dels genom decentralisering och dels genom att de boendes möjligheter till egen förvaltning ökar.

Figur 10

## FÖRVALTNINGENS ORGANISATION

4. Ställa krav på andra huvudmän

Bostadsförvaltarens möjligheter att lösa kvalitetsproblem i bostadsområden är beroende av vilken assistans övriga huvudmän ger t ex affärsidkare, kommunala förvaltningar, polis, kyrkan, föreningar m fl.

5. Försöka samordna andra huvudmän

Kan uppnås genom att även andra huvudmän utgår från området som den relevanta planeringsenheten och upprätta planer för vad som krävs av andra huvudmän för att området skall fungera. Eftersom ingen naturlig huvudman finns för samordning kan bostadsförvaltaren påtaga sig denna.

6. Fysiska förändringar

De brister som är av teknisk och funktionell art kan åtgärdas m h t fysiska åtgärder. Vid det traditionella sättet att förbättra socialt och fysiskt nedgångna bostadsområden ligger tyngdpunkten på ombyggnad och andra fysiska förändringar. Nya samverkansformer med andra huvudmän och bostadsförvaltningens innehåll och organisation tenderar att komma i skymundan när uppmärksamheten riktas mot fysiska förändringar.

Ett sätt att undvika fysiskt och socialt nedgångna bostadsområden är att successivt förnya dem i takt med ändrade värderingar och krav. Begränsade ekonomiska och finansiella resurser ställer också ökade krav på att resurserna sätts in på det

ställe och på sådant sätt att de ger ett varaktigt resultat enligt de prioriteringar som gjorts av politikerna.

#### 4.3 Förnyelsens målsättning

Projektledningen föreslog på grundval av inventeringarna en målsättning som MKB:s styrelse beslutade skulle gälla för området. Målsättningen formuleras i kvalitativa termer för att sedan operationaliseras. Målsättningen relaterades till den på långsikt önskade utvecklingen av området snarare än till de problem som för tillfället fanns i området.

"Erbjuda hyresgästerna ett boende och en miljö som de känner ansvar för, känner sig trygga i, kan identifiera sig med, kan överblicka samt själva kontrollera och utveckla".

Denna målsättning är långsiktig. Förutsättningarna för att uppnå den är många och kan formuleras i ett antal delmål. På kort sikt krävs bl a

- förtroende för projektets möjligheter
- stabilisering av området
- stoppa ansamling av "problemhushåll"
- inre och yttre ordning
- samarbete med hyresgästerna
- extraordinära insatser för att snabbt åtgärda akuta brister
- synbara kvalitetshöjande åtgärder

Dessa delmål torde kunna uppnås efter en praktisk hantering. På lång sikt krävs däremot förutsättningar av annan art bl a:

- allsidigare hushållssammansättning i området
- minskad vandalisering och förstörelse
- ökad kvarboende
- säkerhet för hälsa och egendom
- möjligheter till hushållsproduktivt arbete
- problemorienterad förvaltningsorganisation
- funktionell utemiljö och bostadskomplement
- garantier för att kvaliteten bevaras
- närhet till kommunal service
- förbättrad service kring centrat
- lokalt förankrad kultur
- samordning av resurser på områdesnivå
- social kontroll
- gemensamt ansvarstagande

Förutsatt att dessa delmål är möjliga att uppnå, både var för sig och tillsammans, kan de tidsordnas på ett sådant sätt att området successivt förbättras. Nedbrytningsprocessen vänds i en uppbyggnadsprocess. För att kunna göra en plan för uppbyggnadsprocessen krävs kunskap om kausala samband mellan åtgärd och effekt,



att man kan mäta när resp. åtgärd ger den förväntade effekten och att genomförandet av åtgärderna överordnas andra intressen.

#### 4.4 Från nedbrytning till uppbyggnad

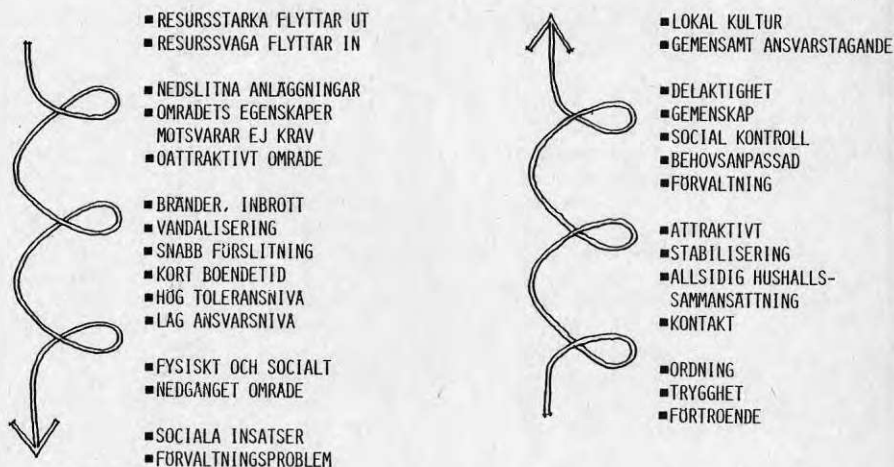
Inventeringarna visar att området karaktäriseras av en lång rad tekniska, funktionella och sociala brister. Ett näraliggande angreppssätt vore att så snabbt som möjligt åtgärda bristerna och förlita sig på att ett objektivt bättre bostadsområde också är ett attraktivt och välfungerande bostadsområde. En svårighet med detta angreppssätt är att det skulle krävas betydande ekonomiska insatser. En annan är att en stor del av befolkningen skulle behöva evakueras och sannolikt inte återvända. Ytterligare en svårighet är att det inte skulle finnas några garantier för att den tillförda kvaliteten bevaras. För att få en varaktig förbättring av området med rimliga ekonomiska resurser krävs ett processtänkande; nedbrytningsprocessen i området måste stoppas och vändas i en uppbyggnadsprocess och förutsättningar för en varaktig förbättring måste skapas. Uppbyggnadsprocessen blir ett samspel mellan tekniska, administrativa, organisatoriska, sociala och attityd- och beteendepåverkade åtgärder.

Den uppbyggnadsprocessen vi vill åstadkomma kan ses som en spegling av nedbrytningen. Genom att studera nedbrytningsprocessen så som den beskrivits i inventeringarna tillför vi kunskap om hur uppbyggnaden kan ske. I avsnitt 1.4 beskrivs en rad händelser som i tiden sammanfaller med försämringar i området. Det är vanskligt att uttala sig om de kausala sambanden, men det torde stå helt klart att det går att identifiera ett antal händelser som var för sig, tillsammans och i kombination med den nedbrytningsprocess som påbörjades, medverkade till att bostadsområdet idag har karaktäriserats av de problem som beskrivits i inventeringarna.

Beskrivningarna överlappar i viss utsträckning varandra, både vad gäller de fenomen och objekt man beskriver och uppfattning om problem och förslag till åtgärder. Det förekommer också sakligt felaktiga påståenden samt redogörelse av förhållanden som var riktiga när beskrivningen gjordes men där förhållanden förändrats med tiden. Den första gruppen är emellertid intressant eftersom den subjektiva uppfattningen om vekligheten torde påverka de objektiva förhållandena. Beskrivningen av förhållanden som förändrats med tiden är intressant eftersom det ger en redogörelse för en utveckling som i det här fallet är en nedbrytningsprocess. Denna negativa utveckling vill vi bryta och vända till en positiv. Beskrivningar hur området förändrats över tiden tror vi är intressantare än lägesbeskrivningar. Om förändringar kan relateras till varandra och kopplas till beroende faktorer kan vi få kunskap om kausala samband och därmed om hur man kan vända utvecklingen i området.

Nedbrytningsprocessen är en spegling av en nödvändig uppbyggnadsprocess innan området blivit ett bra område att bo i.

Figur 11



#### 4.5 Åtgärdsstrategi

De stadsförnyelseprojekt som genomförts inom MKB:s bestånd har lärt oss att, om vi vill uppnå en långsiktigt positiv förändring, är det viktigaste inte vad som görs, d v s vilka åtgärder som vidtages.

Minst lika viktigt är när åtgärderna vidtages, i vilken tidsordning, hur det görs, vem eller vilka som är med och hur uppföljningen görs.

För det första krävs att åtgärderna är förankrade hos de boende, för det andra att åtgärderna inordnas i förvaltningsapparaten och för det tredje att kommunen och andra huvudmän kompletterar bostadsförvaltarens insatser. Dessa tre krav är förutsättningar för att den tillförda kvaliteten skall bevaras.

Den strategi vi valt kan sammanfattas i sex punkter:

1. Utgå från den lokala bostadsmarknaden och områdets speciella förutsättningar.
2. Rådgör och samarbeta med de boende och dem som arbetar i området.
3. Bostadsförvaltaren försöker samordna de områdesbundna resurserna.

4. Kommunen och andra huvudmän kompletterar bostadsförvaltarens insatser.
5. Garantier för att den tillförda kvaliteten skall bevaras måste skapas.
6. Bostadsförvaltningen anpassas till områdets speciella förutsättningar.

#### 4.5.1 Börja med de små detaljerna!

De aktuella området karakteriseras av att varken baskraven eller de speciella kraven som en viss grupp hyresgäster ställer är tillgodosedda. På kort sikt torde inte de speciella kraven kunna tillgodoses, området kan inte förändras på sådant sätt att de boendes handlingsutrymme ökar. De omgivningsegenskaper som har betydelse för människors handlingsutrymme kan inte förändras annat än på längre sikt. Istället kan vi bygga på de minimikrav som ställs i de olika inventeringarna. Genom att förändra de små detaljerna som är omedelbara vardagsvillkor skulle sannolikt utflyttningen minska; åtminstone några hushåll skulle stanna kvar istället för att snarast möjligt flytta därifrån. När de små, små detaljerna förändras skapas också trovärdighet för det fortsatta arbetet. Inventeringarna visar bl a att det man är mest missnöjd med är när de vardagliga sakerna inte fungerar.

För att de boende och fastighetsförvaltningens personal skall ta ansvar är det också viktigt att allt är reparerat och helt. Fel som inte lagas och klotter som inte tas bort inbjuder till fortsatt vanvård och förstörelse. Dessa åtgärder är ett första steg i att skapa en miljö som anses värd att vårda.

Många av dessa förändringar kan utföras av fastighetsförvaltaren. Det är också rimligt att starta med att genomföra de förändringar som de boende m fl önskar se i fastighetsförvaltarens/projektledarens agerande. På så sätt skapas ett förtroende och en bas för dialog och fortsatt samverkan.

Det är också när dessa fundamentala förhållandena fungerar i enlighet med de inblandades önskemål, som det är rimligt att gå vidare och satsa större resurser i området.

#### 4.5.2 Höj områdets attraktivitet!

En annan genomgående kritik gäller områdets låga attraktivitet. Området upplevs som ett genomgångsområde, stereotyp, ogästvänligt och ointressant. Området har dock förhållandevis gott rykte bland dem som inte bor där; det är inte "stämplat".

En av de viktigaste uppgifterna blir att höja områdets attraktivitet så att området blir ett alternativ till mer välrenommerade bostadsområden. På så sätt skulle området stabiliserats och hushållssammansättningen bli mindre ensidig. Mot bakgrund av den stora utflyttningen som sker hela tiden, torde det inte vara orimligt att man i takt med områdets ökade attraktivitet kan hyra ut dessa lägenheter till stabila hyresgäster.

Stora delar av området karakteriseras idag av oattraktivitet. Första steget måste därför syfta till att undanröja de faktorer som gör området direkt oattraktivt. Nästa steg bör sedan omfatta åtgärder som gör området direkt attraktivt.

Blad de faktorer som direkt bidrager till oattraktiviteten finns de byggnadstekniska misstagen och funktionella brister. Fasadbeklädnadens livslängd blev inte den förväntade, materialet visade sig också sakna motståndskraft mot den faktiska belastning det kom att utsättas för och dessutom omöjliggjordes enklare reparationer av att arbetarskyddskraven hindrade arbeten med asbetsmaterial. Vidare kan man nämna de feldimensionerade parkeringsanläggningarna, de trånga trapphusen och begränsade möjligheter till förvaring och tvätt.

#### 4.5.3 Anpassa området till de boendes krav och önskemål

När de vardagliga problemen åtgärdats och man undanröjt de akuta byggnadstekniska och funktionella bristerna är det meningsfullt att gå vidare och låta de boendes krav och önskemål bestämma områdets utformning på sikt.

De föregående stegen omfattar åtgärder som syftar till att reparera uppenbara brister och tillföra området nödvändiga baskvaliteter. Anpassning till de boendes krav och önskemål framstår därefter som nödvändigt för att ge området det utseende och funktion som tillgodoser de speciella krav som de som bor i området har.

#### 4.5.4 Extra kvaliteter

Marginellt kan kvalitetsskillnader mellan bostadsområden förändras i förnyelseprojekt och genom förändrad förvaltning. Det förefaller sannolikt att områdenas sociala karaktär alltid kommer att återspegla de skillnader som finns mellan olika grupper i samhället i stort. Det kan därför vara ändamålsenligt att överkompensera de sämst lottade bostadsområdena med extra kvaliteter, t ex genom att inte enbart kvantiteten utan också kvaliteten prioriteras i det kommunala serviceutbudet i området.



## 5 ÅTGÄRDSPROGRAMMET

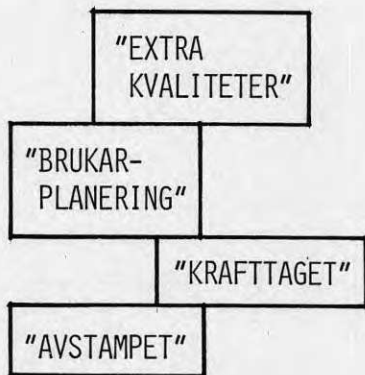
Detta kapitel är i stora delar en utskrift av ljudbandet till den diaserie som projektledningen använt vid presentation av projektet och vid diskussioner internt inom MKB, med de boende, kommunala förvaltningar, kyrkan, polisen och andra huvudmän.

### 5.1 Successiv förändring

Åtgärdsprogrammet är indelat i fyra steg. För att markera att stegen är tidsordnade efter varandra och har delvis olika syften, har vi kallat dem

1. AVSTAMPET
2. KRAFTTAGET
3. BRUKARPLANERING
4. EXTRA KVALITETER

Figur 12

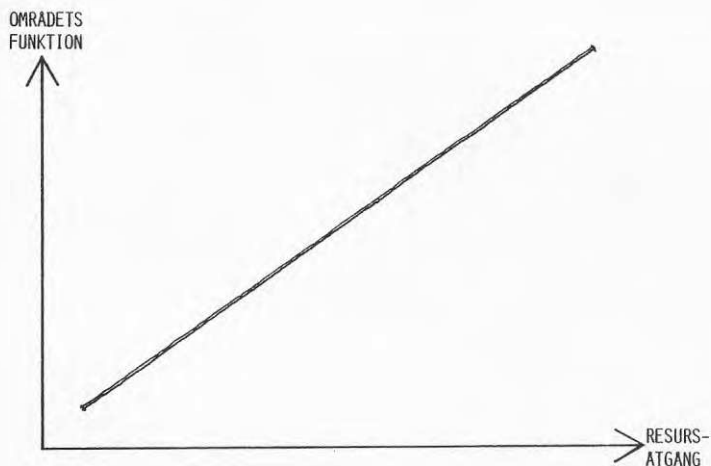


De fyra stegen är inbördes beroende. Det första steget - "AVSTAMPET" - omfattar fundamentala åtgärder som skapar nödvändiga förutsättningar för de övriga stegen. Det andra steget omfattar åtgärder som höjer den fysiska och funktionella statusen till dagens kravnivå. I det tredje steget - "BRUKARPLANERING" - ges de boende möjlighet att anpassa området till sina speciella krav. Det fjärde steget - "EXTRA KVALITETER" - är villkorligt och syftar till att överkompensera för de brister som vid den tidpunkten kan finnas i de boendes ekonomiska och sociala förutsättningar.

Problemen i området är i utgångsläget så omfattande och komplexa att en positiv utveckling inte bedömdes kunna uppnås genom stora, snabba förändringar. Åtgärderna måste i stället vidtagas successivt efter ett genomtänkt mönster där åtgärderna bygger på och kompletterar varandra.

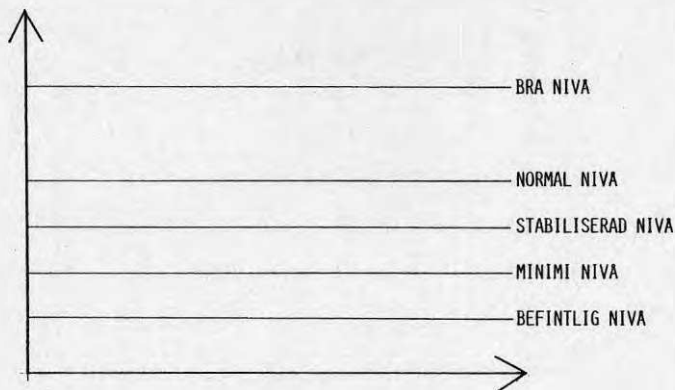


Figur 13



Vi föreställer oss att det finns ett visst samband mellan å ena sidan områdets funktion - representerat av den lodräta axeln på bilden - och insatta resurser i området å den andra sidan - representerat av den vågräta axeln. Vi antar att sambandet är sådant, att ju fler resurser vi tillför - eller aktiverar - desto bättre fungerar området. Vi vill dock påpeka att vi inte enbart avser nya resurser i form av pengar, personal, anläggningar m m, utan kanske än mer att aktivera "slumrande" resurser i området, t ex människors vilja och effektivare utnyttjande av befintliga resurser hos MKB, kommunen m fl.

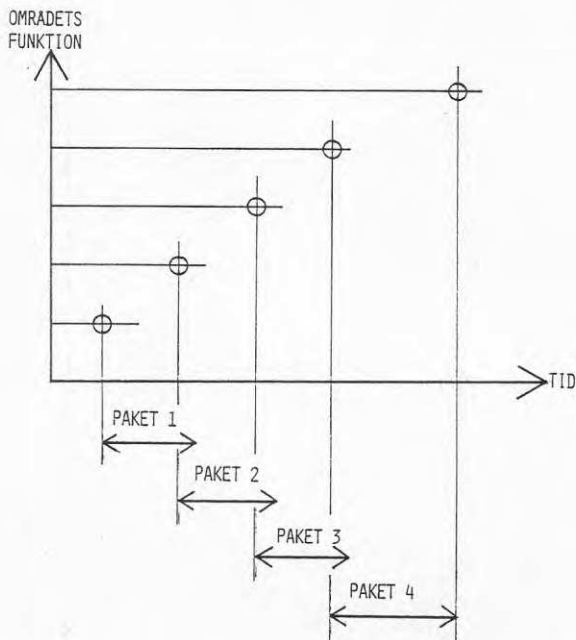
Figur 14



Områdets funktion kan vidare ligga på olika nivåer. Det kan vara den befintliga nivån, som måste betraktas som låg, det kan vara en miniminivå, en stabiliserad nivå och en bra nivå. Vår avsikt är att successivt höja området till högre nivåer.

De fyra åtgärdsprogrammen är tänkta att var för sig höja området från en lägre till närmast högre nivå. Tillsammans höjer de området till en väsentligt högre nivå.

Figur 15



## 5.2 Avstampet

Det första åtgärds paketet har vi kallat för "avstampet". Att genomföra dessa åtgärder är en absolut förutsättning för att gå vidare. Mer långsiktiga åtgärder blir inte meningsfulla och effektiva om vi inte tar ett rejält "avstamp" och bli a "nollställer" området förvaltningsmässigt. Det är ju också rimligt att MKB börjar hos sig självt. -Gräv där du står!

I "avstampet" ingår följande åtgärder:

1. "Storstädning" ute och inne.
2. Anmälda men icke åtgärdade fel åtgärdas. Rutiner upprättas så att felanmälningar kan registreras, rapporteras och följas upp för varje trappupp-gång, huskropp och gårdsbildning.
3. "Nollställning" av den yttre miljön, d v s reparation, trädgårdsanläggningar, lekredskap, bänkar m m (AMS-projekt).

4. Det pågående försöket med s k decentraliserad fastighetsskötsel utvärderas tillsammans med fackliga organisationer, kontraktkommitteerna, kommunala förvaltningar m fl. för att utgöra underlag för hur områdesförvaltningen bör organiseras.
5. Nya rutiner för den reguljära skötseln tas fram. I dag sker personaltilldelningen i förhållande till ytor och tekniska förutsättningar. Resurser bör också sättas in i förhållande till antal boende, social struktur etc.
6. Nya uthyrningsrutiner i syfte att bl a motverka att man placerar problemlushåll i området. Bostadsanvisningsavtalet ger vissa möjligheter.

Ny uppsägningspolitik. MKB måste inta en tuffare attityd gentemot oljud och andra störningar.

Omflyttningspolicy så att de som vill byta lägenhet inom MKB kan erbjudas lägenhet i det område där de redan bor.

7. Anti-vandaliseringskampanj. Dels för att minska förstörelsen i området, dels för att inleda ett samarbete på områdesbasis med skolan, polisen, föreningar m fl. Ett färdigt program finns inom MKB.
8. Hyresgästerna organiseras och aktiveras med hjälp av anställd hyresgästaktiverare och att ge hyresgästerna förvaltningsuppgifter.
 

S k gårdsvårdar som ansvarar för gemensamma utrymmen är ett sätt. Information till hyresgästerna vid utställning i affärscentrum är ett annat.
9. Programbudget för MKB:s verksamhet i området upprättas i samråd med kontaktkommitteerna.
10. Området görs till en separat redovisningsenhet.
11. Uthyrnings- och omflyttningsciffror registreras och rapporteras varje månad för varje trappuppgång, huskropp och gårdsbildning.
12. Kontinuerliga bostadssociala beskrivningar görs tillsammans med kommunen och de boende.

#### 5.2.1 Önskvärt resultat

Vi hoppas att "avstampet" skall leda till vissa bestämda delmål, nämligen:

\* hyresgästerna får förtroende för MKB,

- \* ett ökat förtroende medför att MKB kan ställa större krav på hyresgästerna,
- \* de boende organiserar sig för att ta ökat ansvar för områdets skötsel,
- \* de boende känner delaktighet genom att deras krav tillgodoses,
- \* området börjar att stabiliseras genom förlängd boendetid och minskat antal utflyttningar,
- \* bättre ordning i området
- \* de boende och andra görs medvetna om att "något är på gång" - till det bättre.

### 5.3 "Krafttaget"

Det andra åtgärdspaketet har vi kallat för "Krafttaget", vilket innebär att akuta byggnadstekniska brister åtgärdas samt att MKBs insatser samordnas med kommunens. "Krafttaget" innehåller fyra delar.

#### 5.3.1 Bostadshusen

För det första innebär "Krafttaget" upprustning av bostadshusen:

1. Byte av fasadbeklädnad och tilläggsisolering på höghusgavlarna samt utbyte av fasadbeklädnad på bottenvåningarna i låghusen.
2. Utbyggnad av entréer, upprustning av trapphus, hissar och soprum i höghusen.
3. Upprustning av tvättstugorna så att hyresgästerna bedömer dem som användbara och funktionsdugliga.
4. Enklare energisparåtgärder och värmepumpar för uppvärmning av tappvarmvatten.

#### 5.3.2 Centrumanläggningen

För det andra innebär "Krafttaget" förbättring av centrumanläggningen:

1. Översyn och komplettering av skyltar i syfte att förbättra uppmärksamhetsvärdet.
2. Butikstorget förses med inredning.
3. Aktiviteter i centrumanläggning samt ändrade städ-rutiner och bevakning.
4. Lokaler för MKBs framtida områdesförvaltning

5. Förhandlingar med kommunala förvaltningar och andra intressenter i syfte att finna verksamhet som kan förbättra servicen i området och samtidigt stödja de boendes engagemang och ansvar för bostadsområdet.

### 5.3.3 Samordning med kommunen

För det tredje innebär "Krafttaget" att kommunens insatser samordnas med MKB:s. Av miljöförbättringsprojekten har vi lärt oss bl a att förvaltningsföretagets bidrag till social problemlösning hänger intimt samman med förmågan att lösa kvalitetsproblem tillsammans med andra huvudmän på basplanet.

1. Kultur- och fritidsutbudet anpassas till de behov och önskemål som de boende har.
2. Åtgärder på kommunal tomt- och gatumark, t ex förtätning för att sänka bilarnas hastighet, gång- och cykelbanor samt planteringar på parkmark och ev snabbväxande vegetation.
3. I samband med att området blir pilotområde för tillämpning av den nya socialtjänstlagen i Malmö har MKB ställt krav på ett program för "social rehabilitering".

I detta sammanhang är det lämpligt att citera det sociala handlingsprogram som Malmö socialförvaltning formulerat med anledning av MKB:s projekt:

"Den fysiska förändringen av området utgör också en metod att skapa sammanhållning inom och ett ansvar för området. När de boende deltar i förändringsarbetet inleds en positiv social process som erfarenhetsmässigt (Rosengårdsprojektet) leder till att det uppstår ett socialt mervärde. Detta är sammantaget sannolikt den viktigaste delen när det gäller att lyfta ett bostadsområde som starkt skadats av vandalisering, vantrivsel, hög omflyttning och påtaglig koncentration av sociala problem.

Parallellt med den bostadssociala upprustningen behövs emellertid också ett mer renodlat socialt handlingsprogram. I det här fallet är det främst tre avsnitt som man bör uppmärksamma och göra något åt, (I) den allmänna sociala servicen (II) föreningslivet och (III) de individuella stöd- och rehabiliteringsinsatserna.

- I. Beträffande den allmänna sociala servicen avses främst förskole- och fritidshemsverksamheten. De krav man där bör ställa gäller kvalitetsfrågorna. Det är således viktigt att förskolan utgör ett centralt komplement till familjen, vilket bl a förutsätter en stabil personalbemanning som också är dimensionerad



efter de särskilda behov barnen kan ha. Ett utvecklat samarbete mellan förskola, dagbarnvårdare och lågstadium bör etableras och utvecklas. I den mån tvåspråkig förskola behövs och sammanfaller med föräldrarnas önskemål bör detta komma till stånd.

Upprustningen av barnens och ungdomarnas lek- miljö är givetvis av fundamental betydelse men behandlas under annat avsnitt.

- II. För det andra behöver området ett brett och aktivt föreningsliv. Det är främst ungdomar över 13 år som står utan sådant stöd, men man måste också fånga intresset för föreningslivet på ett tidigare stadium. Det framgår klart av kartläggningsarbetet att man vill ha egna idrottslag för bostadsområdet.

En annan stadsdel i Malmö - Oxie - har på försök startat en omfattande idrottsverksamhet med en där etablerad handbollsförening. Verksamheten bedrivs i samarbete med socialförvaltningen och fritidsförvaltningen och en särskild kontaktman har utsetts i föreningen i syfte att fördjupa det sociala ansvaret (förebygga riskmoment och ge individuell stöd) för de enskilda ungdomarna.

En motsvarande verksamhet bör startas i området där någon klubb/förening (lagidrott) tjänar som "motor" men där också en rad andra föreningar bör gå in för att tillgodose skiftande intresseinriktningar. En verksamhet av detta slag kan öka föräldraengagemanget och leda till en samvaro också utanför de direkta föreningsaktiviteterna. Här förutsätts en samlad utbildning av (social- och fritidsförvaltningen) de personer som är beredda att fungera som kontaktpersoner.

- III. För det tredje har vi så det individuella stöd- och rehabiliteringsarbetet. De sociala problemen i området är påtagliga - missbruk, arbetslöshet, isolering, fattigdom, lägenhetsbråk etc. Boendet präglas av instabilitet. De som kan söka sig snabbt från området, vilket i sin tur leder till en dominans av resurssvaga hushåll. En minskad utflyttning och därmed ett större inslag av resursstarka hushåll är önskvärt och nödvändigt för att området mer permanent skall kunna bli en god boendemiljö.

Huvudprincipen bör vara att människor som bor i området skall kunna bo kvar efter den bostadssociala upprustningen. D v s att även om man behöver bli föremål för särskilda rehabiliteringsinsatser (också i institutionella former) måste man kunna komma tillbaka till en social gemenskap om rehabiliteringen på

sikt skall vara framgångsrik. I den delen har tidigare gårdsprojekt visat sig kunna skapa ett hyggligt socialt nätverk. Men dessutom kommer det att behövas särskilda insatser från den sociala hemtjänsten (vårdbiträden). Om den skall kunna göra en fullvärdig insats behövs emellertid ett nära samarbete mellan socialbyrån, basstationen och distriktets nykterhetsvårdsenhet. Den senare skall få kunna bistå med än mer rådgivande verksamhet. Det viktiga ligger dock i att hemtjänstpersonalen både får ökad kunskap om missbruksfrågorna och en bas att replikera på i akuta situationer.

I de fall man har hyresgäster med särskilt svåra problem (som bl a tar sig uttryck i att man är mycket störande för grannar) bör en omflyttning kunna aktualiseras. I likhet med vårdplaneringsgrupperna inom äldreomsorgen bör den enskilde då tillsammans med hemtjänstpersonal, socialsekreterare, företrädare för distriktets personal inom basenheten och MKB:s områdesföreståndare kunna finna framkomstvägar som syftar till normalisering. Här finns också möjlighet att använda sig av den centrala tjänstemannagrupp som handlägger frågor om svårplacerade hyresgäster. Denna sistnämnda form betecknar således ett undantag från huvudregeln om kvarboende, vilket inte hindrar att man kan diskutera anvisning till en annan lägenhet inom området. En omplacering förutsätter oftast därutöver förstärkta sociala insatser både via socialförvaltningens personal och genom intresseföreningar som ALRO, Verdandi eller liknande."

4. Samarbetet med kvarterspolisen i anti-vandaliseringsprogrammet utvidgas.
5. Kyrkan har engagerats i aktivt socialt arbete i bostadsområdet.
6. Den skolan startas och skolans personal engageras i temastudier kring området och dess historia.
7. Samarbetet med föreningarna fortsätter och nya föreningar uppmuntras genom att MKB erbjuder lokaler.

#### 5.3.4 Bostadsförvaltningens organisation

Den fjärde delen i "Krafttaget" innebär att MKBs förvaltningsorganisation områdesbaseras, göres probleminriktad och anpassas till befolkningens sociala struktur etc. MKBs styrelse har beslutat att decentralisera förvaltningsorganisationen. Området blir då en egen förvaltningsenhet med ansvarig områdesförvaltare. Tanken är också att området skall bli för-

söksområde för en flexibel organisation som successivt kan anpassas till förändrade yttre förhållanden. I inledningsskedet krävs intensivare förvaltning för att undanröja de akuta problemen. Därefter kan resurserna förhoppningsvis reduceras. Såväl organisationen av drift, underhåll och samverkan med de boende och andra huvudmän som personalens individuella kompetens bör förändras successivt i takt med att området förändras. Så är t ex den personliga kompetens som krävs av en områdesförvaltare i ett område som är i snabb utveckling inte densamma som krävs i ett stabilt område.

De åtgärder som inte kan utföras inom den reguljära budgetramen kan utföras med hjälp av arbetslösa med stöd av AMS-medel. Vi kan slå två flugor i en smäll: de arbetslösa får meningsfull sysselsättning samtidigt som nödvändigt arbete blir utfört. Den organisation MKB då bör inrätta har vi kallat "mobil fastighetsskötarenhet", en organisation som kan flyttas från område till område efter behov.

#### 5.3.5 Önskvärt resultat

Tanken är att "Krafttaget" skall leda till att

- \* bostadsområdet blir attraktivare för stabila hyresgästgrupper,
- \* kvarboendet ökar, vilket ger förutsättningar för den stabilisering som är önskvärd ur både MKBs och de boendes synpunkt,
- \* trivseln ökar så att de boende stannar kvar i stället för att omedelbart flytta därifrån,
- \* den sociala kontrollen ökar,
- \* hushållssammansättningen blir mindre ensidig,
- \* förstörelsen och vandaliseringen minskar,
- \* atmosfären kring centrumet förbättras.

#### 5.4 "Brukarplanering"

Det tredje steget har vi kallat för "Brukarplanering" och innebär att de boende ges möjlighet att aktivt påverka områdets utformning och förvaltning. Det är först när området stabiliserats som det är rimligt att låta de boendes synpunkter bestämma hur området skall utformas på sikt.

1. Yttre miljöförbättringar, dels för att förbättra gårdarna och göra dem användbara och dels för att avgränsa gårdarna så att hyresgästerna själva kan hålla snyggt och bevaka sin närmaste omgivning.

2. P-platser och garage anpassas till behovet. Hur överblivna ytor skall användas avgörs tillsammans med de boende.
3. Trafikreglering på tomtmark. "Getstigarna" visar t ex. att gångstråken inte används som planerarna hadetänkt.
4. Konstnärlig utsmyckning, som t ex på Rosengård, där de boende själva målat i trapphus och gemensamma lokaler.
5. Kolonilotter, som t ex på Rosengård, där de boende själva sköter administrationen.
6. Vad skall vindar och källare användas till? Behövs bättre matkällare och förråd?
7. Behövs det fler gemensamma lokaler och hobbylokaler?
8. Hur skall tvättfrågan lösas på sikt?  
Gemensamma tvättstugor i källarna, i separat byggnad på gården, tvättstugor på lägenhetsplanen eller kanske tvättmaskiner i varje lägenhet?
9. Vilken modell för boinflytande i förvaltningen är lämplig?
  - \* boinflytandeavtalets samrådsmodell,
  - \* utvidgning av partsförvaltning till lokala förhandlingar inom given ekonomisk ram som i Fosiedalsgården
  - \* individuell anknytning via lägenhetskonton
  - \* eller skall vi gå längre?

#### 5.4.1 Önskvärt resultat

Det tredje steget, "Brukarplanering", förväntas leda till:

- \* Att de boendes krav och behov faktiskt bestämmer områdets utformning.
- \* Att hyresgästerna känner att de har ett verkligt inflytande
- \* Att hyresgästerna ges förutsättningar att själva kontrollera området
- \* Att säkerhet för hälsa och egendom skapas
- \* Att ordningen - ute och inne - blir bra
- \* Att gemenskap mellan de boende blir ett resultat av samverkan kring områdets förändring och skötsel

- \* Att bostadsförvaltningen organisatoriskt och resursmässigt anpassas till områdets speciella förutsättningar

### 5.5 "Extra kvaliteter"

Det fjärde steget har vi kallat "extra kvaliteter", i - motsats till de tre föregående stegen som kan sägas ha karaktären av "baskvaliteter". Uttrycket "extra kvaliteter" antyder också att åtgärderna är villkorliga, d v s de genomförs endast om de behövs för att uppfylla målsättningen.

1. Biografteater/saluhall/sporthall
2. Pub, café, restaurang
3. Bostadsförvaltaren engagerar sig aktivt i ungdomsverksamheten
4. Anpassade sociala insatser, t ex öppen hemvårdscentral
5. Utvidgat arbetslöshetsprojekt, t ex genom att de arbetslösa och undersysselsatta som bor i området kontinuerligt arbetar med områdets skötsel
6. Snabbväxande vegetation
7. Ytterligare konstnärlig utsmyckning
8. Fördjupat boinflytande i förvaltningen, t ex förvaltningsavtal eller direkt övertagande av husens skötsel
9. Experimentbyggande som ger
  - \* samordning av lokal områdesförvaltning
  - \* tillgång till fritidshus
  - \* nya former för ungdomsboende

#### 5.5.1 Önskvärt resultat

De "extra kvaliteterna" leder - tillsammans med de andra åtgärderna - förhoppningsvis fram till:

1. Ett ökat gemensamt ansvarstagande
2. Förutsättningar för en lokal kultur
3. Socialt fungerande bostadsområde
4. Väl fungerande bostadsförvaltning
5. Hyresgästerna har verkliga möjligheter att utveckla sitt boende



Vi utesluter inte att några av dessa delmål kan nås redan under ett tidigare skede.

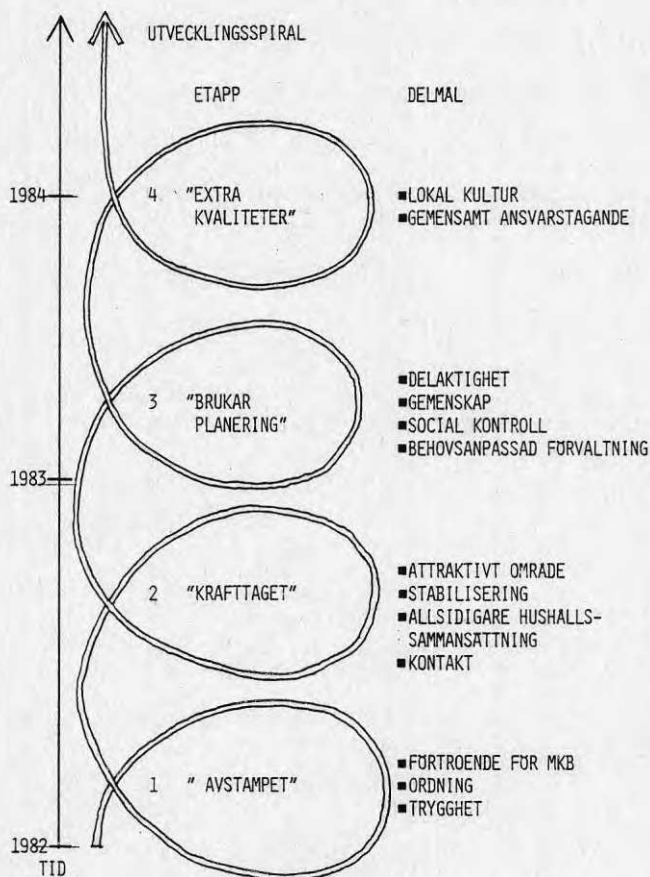
## 5.6 Åtgärdsplanering

Gruppering av åtgärderna i fyra steg bygger på hypotesen att området inte kan förändras till det bättre annat än på lång sikt. Området kan inte heller förbättras enbart genom en fysisk upprustning. Förbättringen kan bara ske som resultatet av ett långsiktigt arbete och medvetna insatser som "hakar" i varandra efter ett visst mönster.

## 5.7 Utvecklingsspiralen

Områdets successiva förändring kan illustreras med hjälp av en utvecklingsspiral:

Figur 16





"Avstampet" är grunden för projektet, en absolut nödvändighet för att det skall vara meningsfullt att satsa resurser i området och börja samarbeta med de boende om hur området skall förändras på sikt.

"Avstampet" skapar förhoppningsvis bl a:

- \* förtroende för MKB
- \* bättre ordning och större trygghet i området

Nästa steg - "Krafttaget" - består i huvudsak av byggnadstekniska åtgärder som måste genomföras omedelbart, antingen för att själva husen inte skall skadas allvarligt eller för att uppnå de baskrav som hyresgäster i allmänhet ställer på sitt bostadsområde.

"Krafttaget" leder förhoppningsvis till

- \* att området blir attraktivare på hyresmarknaden
- \* att området stabiliseras
- \* att hushållssammansättningen blir mindre ensidig
- \* att kontakterna mellan de boende ökar

När dessa delmål är uppnådda är det meningsfullt att gå vidare med nästa steg "Brukarplaneringen". De boendes delaktighet i områdets skötsel och omdaning leder till:

- \* gemenskap
- \* ökad social kontroll
- \* en behovsanpassad förvaltning
- \* samt att området utformas efter de boendes krav och önskemål

Åtgärderna i det fjärde steget - de "extra kvaliteterna" genomförs helt eller delvis om det visar sig nödvändigt för att uppnå den slutliga målsättningen om

- \* en lokal kultur
- \* och ett gemensamt ansvarstagande

Utvecklingsspiralen illustrerar hur åtgärderna startar och håller liv i den process som successivt medför att målsättningen om ett bra bostadsområde uppnås.

## 5.8 Åtgärdstyper

De åtgärder som vi föreslagit i de fyra stegen är av ganska olika karaktär. Många åtgärder har ett "upprensande" syfte medan andra syftar till att höja kvaliteten i området. En tredje grupp åtgärder är systemförändrande.

Varje steg innehåller åtgärder ur de olika grupperna.

De "upprensande" åtgärderna kräver mest en praktisk hantering, vilket i och för sig kan vålla problem, men arbetet underlättas av att man kan använda sig av kända arbetssätt och känd teknik. Kostnaderna kan till största delen täckas inom befintliga budgetramar.

De kvalitetshöjande åtgärderna däremot kostar mycket pengar. Vi förutsätter på goda grunder att åtgärderna även har en intäktssida, såväl för samhället, kommunen, MKB som hyresgästerna, t ex minskad omflyttning och förstörelse, minskat fysiskt och mänskligt slitage etc. Trots att åtgärderna är både socialt och ekonomiskt lönsamma uppstår ett finansieringsproblem. För att kunna genomföra åtgärderna är MKB beroende av extern finansiering. Ytterst få av de föreslagna fysiska åtgärderna kan rubriceras som förbättringar och kan därför inte finansieras med statliga lån till subventionerad ränta.

När det gäller de systemförändrande åtgärderna ligger det i sakens natur att erfarenheterna är begränsade. Genomförandet ställer inga större krav på finansiella resurser. Däremot krävs ett omfattande utvecklingsarbete innan vi hittar generella metoder att vända trenden i nedgångna bostadsområden.

I och med att många bostadsföretags verksamhet förändrats från nybyggnation till förvaltning har företagets uppgifter och roll förändrats. Detta projekt bör ses som ett exempel på hur företagets ansvar, organisation och arbetssätt kan förändras för att lösa sina uppgifter.

Projektet visar också hur bostadsföretaget kan samverka med de boende, kommunala förvaltningar och andra huvudmän. Sektorsövergripande samordning på områdesnivå har ingen naturlig huvudman. I detta fall har bostadsföretaget påtagit sig denna uppgift.



## 6 FÖRVALTNINGSPLANEN

För att samordna bostadsområdets förändring i tid och rum upprättas en förvaltningsplan. Förvaltningsplanen är ett styrinstrument på områdesnivå som innehåller de funktioner som måste överblickas och kontrolleras för att uppnå samordningen när ett område förändras. Förutom som styrinstrument för genomförande av sektorsövergripande projekt kan förvaltningsplaner för enskilda bostadsområden användas för andra uppgifter. För det första kan planen användas som företagsinternt instrument för den nödvändiga samordningen av drift och underhåll i samband med decentraliseringen av förvaltningsorganisationen. För det andra kan den användas för styrning och samordning av successiv förnyelse av existerande bostadsområden i takt med att de boendes efterfrågan och värderingar ändras. Successiva förändringar är ett sätt att undvika nedgångna bostadsområden och stora, ryckvisa upprustningar. För det tredje kan planen utgöra underlag för samordning av övriga verksamheter i ett bostadsområde.

Med tanke på de snabba och svårförutsägbara förändringarna i omvärlden kan det ifrågasättas om det är meningsfullt att lägga tonvikten på kvantitativa termer. Alternativet är att istället ange ramar, kvalitativa målsättningar och önskvärda utvecklingslinjer, som blir gällande för en längre tidsperiod.

Avsikten med förvaltningsplanen är främst att visa vad som krävs för att ett bostadsområde skall kunna utvecklas i önskvärd riktning.

### 6.1 Organisationsförändringar i bostadsföretagen

De allmännyttiga bostadsföretagens formella organisationer är vanligtvis uppbyggda enligt en funktionsprincip med avdelningar för produktion, förvaltning och administration/ekonomi (se t ex Christer Björklöf "Flexibla organisationer" SABO 1980). Det formella ansvaret för hur enskilda bostadsområden fungerar delas mellan olika befattningshavare, ofta med begränsat ansvar inom respektive ansvarsområde. Planeringen sker i huvudsak efter dessa funktioner, dvs en sektorsplanering, t ex underhållsplaner och hyreskalkyl/budget för hela beståndet. Någon uttrycklig samlad planering utifrån varje förvaltningsenhet speciella förutsättningar sker sällan. Denna beskrivning gäller även för MKB.

Eftersom intäkterna bestäms i de årligt återkommande hyresförhandlingarna förhandlar företagen ofta utifrån en ettårig hyreskalkyl (årets utgifter). Upprättade planer för drift och underhåll måste därför revideras efter förhandlingsresultatet.

Björklöf menar emellertid att "målen för bostadsområdens utformning och förvaltning bör i stort vara giltiga under långa tidsperioder. Medvetenheten om dessa mål samt möjligheterna att ens ta hänsyn till dem varierar över tiden." Björklöf menar också att "i praktiken är det så att målformulering och långsiktig planläggning på styrelsenivå är relativt ovanligt och att de där de förekommer har sin utgångspunkt i detaljmål eller möjliga närliggande handlingsalternativ i den löpande verksamheten".

Man kan förmoda att styrelsens uppgift att fastställa övergripande mål för verksamheten samt planlägga företagets långsiktiga handlande, påtagligt skulle underlättas om områdesbaserade förvaltningsplaner fanns med i beslutsunderlaget.

Styrelsens uppgifter har förändrats i och med att många allmännyttiga bostadsföretags verksamhet förändrats från nybyggande till förvaltning och ombyggnad. I ett nybyggnadsprojekt finns ett antal självklara beslutspunkter då företagets styrelse fattar beslut, t ex ansökan om tomträtt, beslut om projektets omfattning och innehåll samt antagande av entreprenör.

När det gäller ombyggnadsprojekt är beslutspunkterna inte lika självklara. I många avseenden ligger ombyggnadsfrågorna nära det reguljära underhållet, och i vissa avseenden driftsfrågor. Det är därför sannolikt att personal i ansvarig ställning fattar de avgörande besluten och styrelsen sedan bekräftar dessa.

I driftsfrågor fattas besluten oftast helt av tjänstemän inom ramen för delegationen. Mot denna bakgrund är förvaltningsplanen ett sätt att tillse att beslut om förvaltningens inriktning underställs styrelsen.

För att möta kraven på ökat hyresgästinflytande och förbättra den interna kostnadsstyrningen decentraliserar många allmännyttiga bostadsföretag sina organisationer. Bestånden delas in i förvaltningsenheter på ca 500-1000 lägenheter och ansvar och befogenheter delegeras till områdesförvaltare. Den centrala organisationen, ekonomisystem m m anpassas samtidigt till den decentraliserade organisationen. Avsikten är att företagen skall upprätta en budget för varje bostadsområde. Företaget skall därefter samråda eller förhandla med kontaktkommitten i området om serviceutbud samt detaljer i budgetens innehåll.

Samtidigt som verksamheten decentraliseras ökar behovet av företagsövergripande samordning. De totala tillgängliga resurserna inom ett företag bestäms centralt i hyresförhandlingarna och av statliga och kommunala beslut. Resurserna måste sedan fördelas på de centralt placerade funktionerna och de enskilda bostadsområdena på ett målmedvetet, planmässigt och kostnadseffektivt sätt. I stora företag måste många



frågor lösas på det företagsövergripande planet bl a uthyrningspolicyn, marknadsföring, personalpolitik, ombyggnad, förbättringar samt planerat och extraordnigt underhåll. Ramen för hela företagets verksamhet ges i stort i de centrala hyresförhandlingarna medan ramen för varje bostadsområde avgörs av företagsledningen.

Den centrala samordningen är svår att klara av utan hjälpmedel som kan hantera stora informationsmängder tillsammans med operationaliserade målsättningar. Budget, hyreskalkyler, likviditetsplaner, energiplaner, datoriserade system för underhållsplanering och felanmälan är några av de befintliga planeringshjälpmedlen. Dessa utgår dock i regel från hela företagets behov, inte från bostadsområdena som basenhet. Planeringen på företagsnivån ger förutsättningar för lokala beslut och måste därför utformas så att de styr områdenas långsiktiga förvaltning - enligt styrelsens beslut - men samtidigt lämnar handlingsutrymme för områdesförvaltarna att tillsammans med hyresgästerna fördela tillgängliga medel på effektivast möjliga sätt.

## 6.2 Bostadsområdenas sociala innehåll

De allmännyttiga bostadsföretagen är ett av kommunernas viktigaste instrument i den kommunala bostadsförsörjningen. Idag växer insikten om att denna uppgift inte kan begränsas till att erbjuda fysiskt avgränsade lägenheter med viss fastighetsservice och tillgång till bostadskomplement. Uppgiften bör utvidgas till att erbjuda goda boendemiljöer - totalt sett - d v s lägenheten, fastighetsservicen, kommunal och kommersiell service, rekreationsmöjligheter etc. Detta kan motiveras dels med rättviseskäl och dels med effektivitetsskäl. Att konsumenternas val av bostäder styrs av egenskaper även utanför själva lägenheten kan tydligt avläsas i efterfrågan på en lokal bostadsmarknad. Lägenhetens kvalitet och kostnad vägs av konsumenten samman med egenskaper i omgivningen, läge etc. Bostadsföretagen bör betrakta sig som serviceföretag där hyresgästerna ställs i centrum och avgör vad man vill ha för den hyra man betalar.

Denna uppgift kräver samverkan mellan bostadsförvaltaren och andra huvudmän. Förvaltningsföretagens bidrag till social problemlösning hänger intimt samman med möjligheterna att lösa kvalitetsproblem tillsammans med andra huvudmän. I detta aktuella fallet har tillämpningen av socialtjänstlagen utgjort ett konkret sätt att samordna resurserna i området för att hantera de stora sociala problemen som finns.

En av de hittills vunna erfarenheterna av projektet är att diskussionerna med företrädare för kommunala förvaltningar och politiker underlättas av om bostadsförvaltaren har ett dokument "i handen" som beskriver problemen och visar vad som krävs av respek-



tive huvudman för att bostadsområdet skall fungera bättre. Förvaltningsplanen blir ett sätt att aktivera och informera om vad den områdesbaserade verksamheten bör innehålla för att motsvara de boendes krav.

Vid presentation för kommunen m fl använde vi oss av en ovanligare teknik: problembeskrivningen sammanfattades och spelades in på ett band, området fotograferades och bild och ljud sammanställdes i en diaserie. Denna presentationsteknik visade sig mycket effektiv. Några av de omedelbara fördelarna var att gemensamt språkbruk etablerades och att de som fick materialet presenterat för sig tvingades ta ställning.

En förvaltningsplan kan ge underlag för en gemensam diskussion med berörda huvudmän och en mer medveten resursfördelning samt medverka till att de berörda huvudmännen gemensamt kan registrera förändringar i området.

### 6.3 Successiv förnyelse av bostadsområden

Nya planeringshjälpmedel krävs också för att bostadsföretagen skall kunna genomföra en successiv förnyelse av existerande bostadsområden tillsammans med de boende och huvudmännen för andra områdesbaserade verksamheter. Det aktuella områdets problem är så stora att radikala förbättringar och en särskild projektorganisation krävs. Det rimliga förefaller vara att "stämma i bäcken i stället för i ån". Successivförnyelse i takt med förändrade krav och värderingar torde vara en strategi som bättre hushållar med mänskliga och materiella resurser än att ställas inför fullbordat faktum med nedgångna bostadsområden med en degenererande utveckling som kan vara svår att vända i en positiv.

Ett anmärkningsvärt förhållande i samband med det aktuella området är, att problemen i området inte observerats av personer och institutioner med resurser och kompetens att försöka hantera rådande förhållanden och vända utvecklingen. De som reagerat kraftigast kanske är de boende - genom att flytta därifrån! Detta förhållande visar att behovet av samverkansformer och styrinstrument funnits i ett tidigare skede. Möjligheten att hantera uppkomna problem förhindras sannolikt av bristen på samverkansformer och lämpliga styrinstrument. En annan tolkning är att MKB inte varit medveten om sitt ansvar för förhållanden utanför den traditionella drifts- och underhållsuppgiften.

Områdets historia tyder på att det skett en gradvis försämring av områdets attraktivitet under flera år. En förvaltningsplan kan vara ett hjälpmedel att medvetandegöra berörda om de förändringar som inträffar och successivt tillskifta området resurser för att korrigera för de försämringar som inträffar. Förvalt-

ningsplanen bör upprättas och genomföras i sådana former att intressenterna kontinuerligt kan följa upp den.

Områdesbaserad förvaltning och förändring skapar också förutsättningar för att utnyttja teknologi som man annars inte skulle kunna göra.

På lång sikt kan man tänka sig att den kommunala förvaltningsapparaten anpassas till de krav som ställs av den sociala organisationen i bostadsområdena. En områdesbaserad bostadsförvaltning med inflytande för hyresgästerna kan skapa förutsättningar för en social organisation som kan ställa krav på kommunala insatser.

På kort sikt kan förvaltningsplaner upprättade av bostadsföretaget i samverkan med de boende peka på vad som krävs av andra huvudmän för att bostadsområdet skall fungera enligt de boendes krav.

En betydelsefull fråga som också kan lösas i arbetet med förvaltningsplanen är frågan om huvudmannskapet för verksamheter som saknar naturlig huvudman.

#### 6.4 Förvaltningsplanens innehåll

Sammanfattningsvis kan en förvaltningsplan användas till följande uppgifter:

1. Instrument för samordning av förnyelseprojekt.
2. Samordning av den löpande förvaltningen.
  - a) Drift och underhåll på områdesbasis
  - b) Successiv förändring av ett bostadsområde
  - c) Samordning med andra huvudmän

Ett av de viktigaste resultaten av att arbeta med förvaltningsplaner kan bli att man undviker nedgångna bostadsområden vars negativa utveckling måste vändas i en positiv. Med hjälp av förvaltningsplaner kan berörda huvudmän istället arbeta förebyggande och undvika nedgångna bostadsområden, d v s "stämna i bäcken istället för i ån".

Den s k turn-over metodiken som vi tvingas tillämpa i det aktuella fallet är svårare och dyrare att genomföra än att successivt registrera förändringar och korrigera för dessa.

Förvaltningsplanen kan dokumenteras på ett sätt som gör innehållet enkelt att förmedla än en traditionell skriftlig handling. Vi har valt att göra en diaserie, vilket visat sig vara fördelaktigt med tanke på förvaltningsplanens olika målgrupper -kommunala tjänster, föreningar, Hyresgästföreningen, de boende m fl.

Planen bör i möjligaste mån avgränsas till det enskilda bostadsområdet. Av bl a uthyrnings- och hyres-sättnings-skäl måste bostadsförvaltaren ta hänsyn även till det övriga beståndet. Riksbyggens fastigheter måste också tas med eftersom infrastrukturen är gemensam och att det på sikt kan finnas möjligheter till samordning mellan olika fastighetsägare och andra huvudmän på områdesbasis.

Planen görs rullande för att garantera kontinuerlig planering efter förändrade förutsättningar och uppföljning. Bostadsförvaltarens styrelse fastställer planen och förankrar den på kommunstyrelse- och nämndnivå. Bostadsförvaltarens möjligheter att genomföra en förvaltningsplan som upptar även andra huvudmäns verksamhet synes begränsade med tanke på den kommunala kompetensen. Bostadsförvaltarens förslagskompetens bör däremot inte underskattas. Konkret kan planen ligga till grund för kontinuerliga stadsplanrevisioner, dock utan stadsplanens fokusering på markanvändning. Planen kan också ligga till grund för den kommunala bostadsförmedlingen.

En förvaltningsplan för samordning av ett sektorsövergripande projekt bör innehålla:

1. Områdesdokumentation samt olika huvudmäns planer för framtiden.

Befintlig dokumentation om området samlas och kompletteras med besiktningar av fastigheternas fysiska status, sociala inventeringar, intervjuer med boende och anställda o s v. De olika huvudmännens - bostadsförvaltarens, kommunens, kyrkans, polisens och föreningars - planer för framtiden sammanställs.

2. Målsättning för området

Tillsammans med kommunen, Hyresgästföreningen, hyresgästerna m fl formuleras en målsättning för området med underlag av dokumentationen och huvudmännens planer. På kort sikt påverkas planerna sannolikt inte av målsättningen för området men planerna lämnar ofta utrymme för operativa åtgärder. På längre sikt kan resultatet av en dialog mellan områdesföreträdare och representanter för de olika huvudmännen leda till anpassade insatser och resursförstärkningar.

För att målsättningen skall leda till åtgärder som uppfyller densamma krävs att målsättningen operationaliseras i termer som är relevanta för respektive huvudman, t ex i termer av fritidsaktiviteter för barn och ungdomar, förvaltning av husen och program för social rehabilitering.

### 3. Åtgärdsplanen

De åtgärder som bör vidtagas för att uppfylla målsättningen sammanfattas i en åtgärdsplan där tidplan och ansvarsförhållandena anges. (Se kap 5).

### 4. Uppföljning

De åtgärder som skall genomföras följs upp för att kunna göra korrigeringar, avgöra när delmålen är uppnådda samt kunna göra omprövningar för kommande åtgärder och projekt.

Uppföljningen bör göras både av respektive huvudman internt och av de berörda huvudmännen gemensamt. De åtgärder som vidtages är ofta inbördes beroende. Uppföljningen kan antingen göras total, d v s uppföljning av samtliga åtgärder och förväntade effekter/delmål, eller genom att endast de kritiska variablerna följs upp. Sådana kritiska variabler är utflyttningsfrekvensen och social kontroll.

En svår uppgift är att registrera och följa upp de åtgärder som inte vidtages som följd av medvetna och kända beslut hos intressenterna. Det är rimligt att antaga att många åtgärder genomförs spontant och informellt av de boende, MKB m fl.

### 5. Områdesbudget

För bostadsförvaltarens ansvarsområde upprättas en budget för bostadsområdets drift och underhåll, en s k områdesbudget. Nuvarande centrala budget bryts ner under beaktande av områdets speciella förutsättningar. I budgettekniska termer handlar det om både "break-down-" och "build-up"-budgetering. Såväl ettårs- som flerårsbudgeter bör upprättas. Budgetarna bör dessutom vara resultatriktade och utgå från fastighetsekonomiska grunder.

Långsiktigsbudgeter kan upprättas i form av programbudgeter.

### 6. Skötselprogram

Ett program upprättas för skötsel av trädgårdsanläggningar, parkeringsplatser och utemiljön i övrigt samt gemensamma utrymmen och anläggningar. Planen ger uttryck för förvaltarens ambition, d v s omfattningen av de resurser som tillskiftats området för skötsel, eller mer konkret hur ofta gräsmattan klipps, trapporna städas och soporna tömas o s v. Programmet kan sedan ligga till grund för arbetsfördelning mellan förvaltaren, de boende och kommunen.

## 7. Underhållsplanen

Underhållsplanen anger när de periodiskt återkommande underhållsåtgärderna i området planeras att utföras, t ex målning och tapetsering i lägenheterna.

I förvaltningsplanen redovisas företagets underhållsplan nedbruten till området. Planen revideras varje år efter hyresförhandlingarna.

## 8. Former för hyresgästinflytande

Formerna för hyresgästinflytande kan variera från boinflytandeavtalets minimikrav på information och samråd till mer avancerade samarbetsformer som t ex förvaltningsavtal mellan fastighetsägaren och sammanslutning av hyresgästerna. Formerna kan förändras över tiden t ex i takt med att hyresgästernas gemensamma handlingskraft och ansvarskänsla ökar.

## 9. Organisations- och personalplan

Bostadsförvaltningen har en viktig social funktion i den betydelsen att människors välfärd beror även på hur husen de bor i förvaltas. När dessa samband kartlagts kan man "vända på steken" och på ett medvetet sätt anpassa bostadsförvaltningen så att välfärdsmålen kan uppnås.

Bostadsförvaltningens organisation i områden som förändras bör anpassas till dessa förändringar och medverka till att förändringarna kommer till stånd. Så måste t ex förvaltningsorganisationen i ett nedgången bostadsområde vara mer probleminriktad, ha beredskap för oförutsedda händelser och ha etablerade samarbetsformer med kommunala myndigheter m fl. Förvaltningsorganisationen i ett stabilt område kan däremot mer vara uppbyggd kring traditionell drift och underhåll, men även i detta fall måste man ha beredskap för oväntade förändringar. Organisation och personal måste m a o ha flexibilitet.

## 10. Uthyrningsprogram

Uthyrningen är ett av bostadsföretagens medel att åstadkomma det stabila och socialt fungerande hyresgästkollektiv som krävs för att området skall vara attraktivt. I varje område förekommer naturligtvis omflyttning av hyresgäster och hushåll, vars problem påverkar de övrigas trivsel. Målsättningen om "allsidig hushållssammansättning" har av MKB tolkats främst som att oönskade koncentrationer av problemhushåll och vissa andra kategorier bör undvikas. Generellt gäller att omflyttningen i allmännyttan är stor p g a åldersstrukturen och boendeformens roll på den rörliga bostadsmarknaden etc.



För att området skall stabiliseras krävs att den höga omflyttningstakten reduceras och att inflyttarna erbjuds lägenheter som motsvarar deras behov. Detta kan åstadkommas genom förbättringarna i området och en medveten uthyrningspolitik.

Det aktuella området karaktäriseras - liksom många andra bostadsområden - av en ansamling av hushåll med komplexa problem. Om dessa hushåll koncentreras till vissa bostadsområden uppstår otrygghet för övriga hyresgäster och i själva bostadsförvaltningen uppstår problem som inte kan hanteras av bostadsförvaltaren ensam. Samhället har genom bostadsanvisningslagen och bostadsanvisningsavtal försökt få en jämnare spridning av dessa hushåll.

Uthyrningsprogrammet bör alltså även omfatta samarbete med kommunala förvaltningar och andra fastighetsägare i syfte att åstadkomma denna spridning. Att flytta problemhushållen till andra delar av beståndet är en kortsiktig åtgärd som i förlängningen kan ge negativ utveckling i ett annat område.

Uthyrningsprogrammet bör också innehålla en strategi för att ställa större krav på hyresgästerna och använda sig av möjligheten till omflyttning, uppsägning och vräkning.

För att kunna genomföra ett uthyrningsprogram av denna typ krävs en klart uttalad målsättning, operationalisering av densamma, välutvecklat samarbete med myndigheter och att in- och utflyttningar noggrant registreras och analyseras. Vidare krävs att fastighetsägaren under ett övergångsskede accepterar vakanta lägenheter, lämplig lägenhetsreserv, påpasslighet och möjlighet att i området kunna erbjuda större eller mindre lägenheter när hushållens krav förändras.

#### 11. Informations- och utbildningsbehov

En mycket viktig del av bostadsförvaltningen - speciellt i områden som förändras - är att kontinuerligt informera de boende om bostadsförvaltningen och att detta görs i god tid innan beslut fattas. Boinflytandeavtalet, områdesförvaltningen och projektorganisationen har tillkommit bl a för att fullfölja informationsuppgiften.

Vidare är marknadsföringen av bostadsområdena av stor betydelse. Bostadsföretaget bör naturligtvis inte försitta möjligheten att informera bostadsmarknaden om att områdena förändrats och vilka kvaliteter som nu finns.



Utbildningen av förvaltningspersonalen i området är en förutsättning för lyckat utfall. Dels för att tekniskt och funktionellt kunna sköta ett förändrat område och dels för att kunna samarbeta med de boende och myndigheterna.

12. Formaliserat samarbete med myndigheter och andra huvudmän

I bostadsförvaltningen finns indikatorer - eller signaler - som visar när problemen börjar ta överhand. Gemensamt bör berörda huvudmän kunna fånga upp, tolka dessa och kunna korrigera oönskade förändringar.

Om förvaltningsplanen används till samordning av drift och underhåll och successiv förnyelse bör tyngpunkten läggas på att identifiera de boendes behov, krav och önskemål och att successivt förändra området utifrån dessa, under beaktande av ekonomiska restriktioner. Detta är ett sätt att hålla en konstant hög kvalitet - i förhållande till kostnaderna - och förebygga att området försämras, vilket sker genom att skaffa maximal information om området, samla de berörda kring diskussioner om den önskade och möjliga utvecklingen samt samordna deras insatser.

För att uppnå detta krävs ett formaliserat samarbete med andra huvudmän, dels lokalt utifrån områdesförvaltningen och dels centralt mellan bostadsföretaget, kommunala förvaltningar m fl så att tillgängliga resurser fördelas på ett medvetet sätt mellan de olika bostadsområdena.

## 7. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

Projektets utredningsgrupp har dragit några principiella slutsatser av arbetet.

### Förvaltningsperspektiv på bostadsområden

Rapporten har utgått från ett nedgången bostadsområde som måste rustas upp fysiskt, socialt, organisatoriskt och psykologiskt. Istället för stora ryckvisa förändringar av bostadsområden bör målsättningen vara att successivt förändra bostadsområdenas form och innehåll i takt med att de boendes krav, efterfrågan etc förändras. På så sätt kan nedgångna bostadsområden undvikas.

"Priset" för att vända fysiskt och socialt nedgångna bostadsområden är sannolikt avsevärt högre än att successivt förändra.

Det ändamålsenliga synsättet på bostadsområdenas förändring är ett förvaltningsperspektiv - inte ett ombyggnadsperspektiv. Förändring av befintliga bostadsområden bör ses som en del i den pågående förvaltningen. Utgångspunkten måste vara att undvika nedgångna bostadsområden.

Skillnaden i ombyggnads- respektive förvaltningsperspektiv kan sägas ligga i acceptansen för att bostadsområden över huvudtaget blir nedgångna. I ombyggnadsperspektivet ligger implicit en högre acceptans för nedbrytning, som förbyts till ett positivt tillstånd genom ombyggnad. I förvaltningsperspektivet är rimligen acceptansen för nedgångna bostadsområden lägre. Förvaltningens uppgift är ju att vårda och bevara byggnaderna och människorna så att fastighetsvärdena bibehålls eller ökar och hyresgästerna trivs och är nöjda.

Ett varaktigt resultat av en omfattande upprustning uppnås endast om de boende och förvaltningspersonalen motiveras, engageras och aktivt deltar i förändringsprocessen. Förändring av bostadsområden bör ses som en process där de berörda successivt och gemensamt förbättrar en boendesituation och hushållen med mänskliga och materiella resurser. Av detta följer att en traditionell produktionsteknisk ansats inte är det adekvata angreppssättet.

### Beslutsunderlaget

Vid förändring av befintliga bostadsområden krävs ett mer heltäckande beslutsunderlag än det som är vanligt vid nybyggande. I motsats till nybyggande finns det för befintliga bostadsområden erfarenhet från en tids brukande. Planerare, bostadsförvaltare, människor verksamma i området och framför allt de boende har alla kunskap om hur områ-

det fungerar att bo och arbeta i. En del av denna kunskap är unik för var och en av grupperna och en del är gemensam för samtliga. Genom ett mer heltäckande beslutsunderlag ökar möjligheterna för en kvalitativt sett bättre bostadsplanering. Bostadsförvaltaren har ett stort ansvar för att ta fram denna kunskap.

### Områdesförvaltning

Många allmännyttiga bostadsföretags förvaltningsverksamhet har förändrats från teknisk drift och underhåll samt uthyrning till att vara serviceföretag som erbjuder totalt sett goda boendemiljöer samt medverkar i att hantera samhällsproblem. Denna förändring ställer krav på förändring i företagets organisation, arbetsmetoder, personalrekrytering och relationer till hyresgäster, myndigheter m fl.

Huvudkomponenterna i denna förändring är decentralisering, delegering, samverkan och flexibilitet. Den kunskap som krävs för successiv förändring av bostadsområden finns ute i bostadsområdena och har svårt att spridas och tolkas korrekt längre upp i hierarkierna. För att kunna agera utifrån denna kunskap krävs korta beslutsgångar inom organisationerna, d v s delegering av befogenheter och ansvar till de lokalt placerade befattningshavarna. Manövrerbarheten ökar i decentraliserade organisationer.

Vidare måste bostadsförvaltningen samverka med kommunala myndigheter och annan områdebaserad verksamhet för att kunna anpassa områdets innehåll och utformning till förändringar.

Erfarenheterna från bostadsområdet Silverängen visar att bostadsförvaltaren har begränsade möjligheter att kompensera för samhällsförändringar. Samtidigt visar utvecklingen att bostadsförvaltaren faktiskt har ett handlingsutrymme, att resurser kan fördelas på ett sådant sätt att bostadsområdena inte bryts ner och att förvaltningsplaneringen bör utgå från att en jämn kvalitet kan upprätthållas.

### Planering under osäkerhet

MKB:s verksamhet under de senaste 10-12 åren har präglats av överraskande förändringar. Framtiden präglas dessutom av genuin osäkerhet.

Erfarenheten visar att flexibilitet och reaktionssnabbhet är nödvändiga komponenter i förvaltningsplaneringen. Förvaltningsplaneringen bör ses som en kontinuerlig process med många involverade och inte enbart en uppgift för de högsta ansvariga inom bostadsföretag, kommun m fl. Pla-

neringsmodellerna bör bygga på korta planeringshorisonter, små siffermängder och verbala redogörelser istället för själva planerna.

"Planering är nödvändig, men planer är livsfarliga".

Winston Churchill



## LITTERATUR

Andersson, G, m fl, 1975, Östergård. (Statens råd för byggnadsforskning.) T6:1975, Stockholm.

Björklöf, C, 1980, Flexibla organisationer. (SABO.) Stockholm.

Ej till salu, 1981, (Liber förlag.) Stockholm.

Hallberg-Högberg, A, 1978, Områdesförvaltning för de boendes skull, Program för förvaltningsforskning 1978-81, del 1. (Statens råd för byggnadsforskning.) T19:1978, Stockholm.

Hermerén, G, m fl, 1980, Att värdera byggd miljö. (Statens råd för byggnadsforskning.) R39:1981, Stockholm.

Lindberg, G, 1980, Att granska bostadsområden. (SABO.) Stockholm.

Samuelsson, D, Hyreskostnad och materialval. (Statens råd för byggnadsforskning.) R61:1980, Stockholm.

Turner, B, Sociala merkostnader. (Nationalekonomiska institutionen, Lunds universitet.) Rapport, Lund.

Turner, B, 1980, Bostadssegregation. (Liber Läromedel.) Lund.

Persson, U, 1981, Samhällsnyttan av fritidsgård. (Statens råd för byggnadsforskning.) R13:1981, Stockholm.

Öresjö, E, 1979, Fritiden i bostadsplaneringen - resurs eller räddningsplanka?. (Statens råd för byggnadsforskning.) T12:1979, Stockholm.

Friberg, G & Högberg A-L, 1981, Att ge förutsättningar för ökad delaktighet i boendet (Arbetsenheten för bostadsförvaltning vid KTH.) Stockholm.

Gärdborn, I, 1976, Bostadsförvaltningens utvecklingsproblem. (SIAR.)

SOU 1981:74. Från hyresrätt till bostadsrätt. (Statens offentliga utredningar.) Stockholm.

SOU 1981:99. Stadsförnyelse och bostadsförbättring. Delbetänkande av stadsförnyelsekommitten, (Statens offentliga utredningar.) Stockholm.

SOU 1981:100. Stadsförnyelse - kontinuitet, gemenskap och inflytande. (Statens offentliga utredningar.) Stockholm.



Power, A, 1979, Tenant Co-ops or Tenant Management Corporations in the USA. (Nort Islington Housing Rights Project.) London.

Förslag till regionplan 1979, (Sydvästra Skånes Kommunalförbundet), Malmö.

Sociala aspekter i samhällsplaneringen (SAISP). 1979, Kommunförbundet, Stockholm.

Stadsförnyelse - för vem?, 1981, Socialstyrelsen redovisar 1981:3, (Socialstyrelsen.), Stockholm.

Burbidge, M & Wilson, S, 1978, An investigation of Difficult to Let Housing. Housing Review, Juli-August 1978, p. 100-104, London.

Aunér, B, Utvärdering av miljöförbättringsprojekt på Rosengård II, del 2. (MKB.) Malmö. /Opublisherad rapport/.

Några boendes syn på hur det är att bo i Silverängen, koncept 81.08.27. Arbetsenheten för bostadsförvaltnings arbetshandlingar. (KTH.) Stockholm. /Arbetshandling/.

Närmiljön i Silverängen. Områdesbeskrivning och förändringsmöjligheter, 1982. (Malmö Stadsbyggnadskontor).

Områdesbeskrivning Silverängen, 1981, Femte socialbyrån, Malmö.

Samuelsson, D, 1981, Boinflytandeförsöket i Fosiedalsgården - bakgrund och riktlinjer. (MKB.) Malmö. /opublicerad rapport/.

Samuelsson, D, 1981, Utvärdering av miljöförbättringsprojekt på Rosengård II, del 1. (MKB.) Malmö. /Opublisherad rapport/.

**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 800615-9  
från Statens råd för byggnadsforskning till Malmö  
Kommunala Bostads AB, MKB, Malmö.**

**R29:1983**

**ISBN 91-540-3897-9**

**Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm**

**Art.nr: 6700729**

**Abonnementsgrupp:  
T. Fastighetsförvaltning**

**Distribution:  
Svensk Byggtjänst, Box 7853  
103 99 Stockholm**

**Cirkapris: 35 kr exkl moms**