



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap  
Område Landskapsutveckling

# Organisation av självförvaltning på bostadsgårdar

– en studie av två bostadsbolag

Organization of self-management in the maintenance of housing estates  
- a study of two housing companies

Rebecka Höglund

Självständigt arbete 15 hp  
Landskapsingenjörsprogrammet  
Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten,  
SLU Alnarp 2011

**Organisation av självförvaltning på bostadsgårdar  
- en studie av två bostadsbolag.**

Organization of self-management in the maintenance of housing estates  
- a study of two housing companies

*Rebecka Höglund*

**Handledare:** Elisabeth Lindkvist, SLU, område för landskapsutveckling

**Examinator:** Tim Delshammar, SLU, område för landskapsutveckling

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grund C

**Kurstitel:** Examensarbete för landskapsingenjörer

**Kurskod:** EX0361

**Program/utbildning:** Landskapsingenjörsprogrammet

**Examen:** Kandidatexamen

**Ämne:** Landskapsplanering

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsmånad och -år:** juni 2011

**Serienamn:** Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** självförvaltning, brukarmedverkan, skötsel, bostadsgård, grönyta, organisation



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för Landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap.  
Område Landskapsutveckling

## **Förord**

Det här examensarbetet är skrivet inom landskapsingenjörsprogrammet på Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i Alnarp. Arbetet är skrivet på C-nivå inom ämnesområdet landskapsplanering och motsvarar 15 högskolepoäng. Min handledare har varit Elisabeth Lindkvist och examinator var Tim Delshammar.

Jag vill börja med att rikta ett speciellt stort tack till min handledare Elisabeth Lindkvist som varit med från första idén till sista ordet. Tack för att du hjälpt och stöttat mig både under och innan kursens gång och för att du, trots att du slutat på SLU, inte övergav mig på slutet.

Tack även till Anders Eneborg och Mia Kjell för givande och inspirerande intervjuer. Utan er hade detta arbete inte varit möjligt.

Jag vill avsluta med att tacka alla mina nära och kära som funnits där och inspirerat mig under arbetets gång.

Rebecka Höglund

2011-06-01

De figurer som finns med i arbetet är ritade av författaren.



## Sammanfattning

Självförvaltningen är en föränderlig process som vuxit fram ur en reformerad samhällssyn och utifrån en organisationsförändring inom bostadsbranschen. Detta arbete tar upp hur två bostadsföretag organiserar arbetet med självförvaltning och vilka för- respektive nackdelar som kan finnas med denna förvaltningsform, sett ur bostadsföretagens perspektiv. Arbetet syftar till att beskriva hur bostadsföretagen organiserar verksamheten med de boende på bostadsgårdar med självförvaltning samt hur samverkan mellan beställare, boende och förvaltaren organiserats.

Arbetet inleds med en litteraturstudie där bostadsförvaltningens historia tas upp som en utgångspunkt till självförvaltning. Även forskning som berör tidigare studier och erfarenheter av självförvaltning i olika former behandlas. Intervjuer har genomförts med representanter från två kommunala bostadsföretag i Skåne för att komplettera litteraturen och få en klarare bild över hur det organisationsmässigt ser ut idag.

Självförvaltning används på bostadsgårdar för att hyresgästerna ska få en starkare anknytning till platsen och till varandra, samt för att skapa en närmare relation mellan bostadsföretagen och dess kunder. Det finns många sociala fördelar med självförvaltning men för att få det att fungera krävs organisering från bostadsföretagens sida.

Spontant uppkomna självförvaltningsgrupper kan fortsätta att existera år efter år utan problem, även om det inte finns någon strukturerad samverkan från bostadsföretagens sida. Trots detta krävs det, vid organiserad självförvaltning, mycket arbete från bostadsföretagen. I början, när självförvaltning införs, kan samhörigheten och andra sociala vinster, som personlig utveckling, vara nog så bra som de ekonomiska aspekterna. Så småningom kan processen förändras och bostadsföretagen måste då hitta nya incitament för att självförvaltningen ska fortgå utan problem.



## Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och mål	2
2. Metod och material.....	3
2.1 Metodval	3
2.2 Avgränsning	4
2.3 Begrepp	4
3 Självförvaltning .....	5
3.1 Bostadsförvaltningens historia	5
3.2 Olika förvaltningsformer	6
3.3 Organisation av självförvaltning	7
3.4 Relationen mellan bostadsföretaget och de boende	8
3.5 För- respektive nackdelar med självförvaltning	11
4 Sammanställning av intervjuer .....	13
4.1 MKB Fastighet AB	13
4.2 Intervju med Mia Kjell, förvaltare på MKB	14
4.3 AB Landskronahem	18
4.4 Intervju med Anders Eneborg, projektansvarig på AB Landskronahem	19
5 Resultat och diskussion .....	26
5.1 Självförvaltningens utgångspunkt	26
5.2 Organiseringen av självförvaltning	28
5.3 För- respektive nackdelar med självförvaltning	31
5.4 Metoddiskussion	33
6 Slutsats .....	34
6.1 Organisation av självförvaltning	34
6.2 Fortsatta studier	36
Källförteckning.....	37
Bilaga 1 .....	1





# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Att de boende som medverkar i självförvaltning mår bättre och känner en större gemenskap med sina grannar är för mig en självklarhet. Det som kan vara intressant är att ta reda på hur självförvaltning organisationsmässigt fungerar, sett ur bostadsbolagens perspektiv.

På vissa bostadsgårdar finns det egenutnämnda självförvaltningsgrupper som är initierade av hyresgästerna själva, självförvaltningsgrupper som har funnits och fungerat i många år (Lindgren & Castell, 2008; Eneborg, 2010, muntl.).

Ett bostadsbolag som har fungerat som en inspiration för andra och som fått mycket uppmärksamhet för sin självförvaltning är MKB fastighets AB. De började tidigt med självförvaltning på några av sina mest nedgångna gårdar och de har en väl utarbetad strategi för att få organisationen att fungera (Alfredsson & Cars, 1996). De har fått arbeta hårt för att implementera tanken på självförvaltning både i företaget men också ute hos sina hyresgäster (Kjell, 2011, muntl.).

I tidigare studier inom ämnet självförvaltning av utemiljö, både gällande mer privata ytor så som bostadsgårdar men också offentliga ytor som till exempel parker, har mycket fokus lagts på brukarna och arkitekterna (Castell, 2010; Lindgren, 2010; Delshammar, 2005). I dessa studier har författarna undersökt vilka sociala och ekonomiska för- och nackdelar som finns, både för de som medverkar i självförvaltningen men också för beställarorganisationerna. Forskningen visar även på hur brukarna, som valt att inte själva aktivt delta i självförvaltningen, påverkas. Men också hur förutsättningarna, för andra förvaltningsformer, ändras i och med att självförvaltning införs (Castell, 2010).

Tiden från det att en idé om decentralisering och kundorientering föddes under 1980-talet, till dess att den nu helt genomsyrar bostadsbranschen, gick fort (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). Som med alla bra idéer kan ingen veta vad som händer när de väl sätts i bruk. En fråga som är intressant att studera är hur bostadsbolagens arbete förändras när självförvaltning införs? Vidare kan det även vara intressant att undersöka hur man kan använda tidigare erfarenheter, kring vilka för- respektive nackdelar som finns, för att skapa en bättre fungerande självförvaltningsorganisation.

## 1.2 Syfte och mål

Syftet med arbetet är att beskriva hur bostadsföretagen organiserar verksamheten med de boende på bostadsgårdar med självförvaltning samt hur samverkan mellan beställare, boende och förvaltaren organiserats.

För att lättare kunna svara på syftet kommer följande tre frågor att behandlas:

- Var i organisationen har initiativet till självförvaltning sin utgångspunkt?
- Hur fungerar organisation och samverkan mellan boende och förvaltningsföretag vid självförvaltning, med utgångspunkt från bostadsföretagens perspektiv?
- Vilka för- respektive nackdelar finns det, för beställaren, med självförvaltning?

## 2. Metod och material

### 2.1 Metodval

#### 2.1.1 Litteraturstudie

Denna uppsats är baserad på en litteraturstudie som grundar sig på publicerat material som böcker, avhandlingar och hemsidor. Litteraturstudiens utgångspunkt är att ta reda på hur bostadsföretagens organisation tidigare har sett ut, för att göra det lättare för läsaren att förstå vad ämnet handlar om och varför det är intressant. I och med att referenslitteraturen till stor del är baserad på relativt ny forskning inom ämnet, kan den också hjälpa till att svara på frågan om hur självförvaltning organiseras i dag. Litteraturen hjälper även mig som författare att få en bättre bild och en vidare syn på begreppet självförvaltning och på ämnet *förvaltning av bostadsgårdar* i helhet. Detta har varit en stor hjälp för att få en objektivitet i skrivandet av arbetet.

Litteratur har till viss del sökts i SLU:s bibliotekskatalog Lukas, i den nationella bibliotekskatalogen Libris och i internationella databaser. Sökord som maintenance, management, green space och organisation har används. Arbetet utgår i huvudsak från tre huvudkällor: Lindgren (2010), Castell (2010) och Högberg &Högberg (2000) och största delen av mitt material har jag hittat genom referenser i denna litteratur.

#### 2.1.2 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer har genomförts med Anders Eneborg, projektledare på AB Landskronahem och med Mia Kjell, förvaltare på MKB fastighets AB. För att hitta informanterna har diverse allmänna sökmotorer, som t.ex. Google, använts med självförvaltning och brukarmedverkan som sökord. Utifrån det har en tydligare bild framträtt av vilka bostadsbolag i Skåne som ser ut att ha en medveten och väl utvecklad brukarmedverkan. Båda informanterna har innan genomförd intervju varit införstådda i intervjuens syfte och varit väl medvetna om hur den kommer att användas. De har båda fått en förfrågan om de önskar anonymitet vilket de avböjt.

Som grund i intervjumetoden används det som Kvale (1997) beskriver som *den professionella intervjun*. I intervjuerna användes semistrukturerade frågor med utgångspunkt från det syfte som arbetet bygger på (intervjuguiden finns i bilaga 1). Att använda denna form av struktur på intervjun innebär att öppna frågor har använts, men vid behov har följdfrågor ställts för att undvika att viktiga svar utelämnas. Denna metod minskar risken för att

informanterna ska bli alltför styrda i sina svar (Kvale, 1997). Intervjuerna ägde rum i respektive företags lokaler och tog lite drygt en timme att genomföra. Efter intervjun med Anders Eneborg visades även gårdar som tidigare förvaltats av självförvaltningsgrupper. Båda intervjuerna spelades in för att senare analyseras och sammanfattas. Sammanfattningen skickades till den berörda informanten som läste igenom och kontrollerade att inga missuppfattningar uppstått. Syftet med detta var att minska risken för felcitering.

Från början var tanken att fler intervjuer skulle genomföras men efter noggranna överväganden avgränsades intervjuantalet till två med motiveringen att tiden som avsatts till arbetet inte räcker till att genomföra och sammanställa fler intervjuer. Det var även på förslag att de båda intervjuerna skulle inskränkas till ett företag istället för två för att få mer djup i studien. Dessvärre blev detta en omöjlighet då många företag endast har en person som är insatt i ämnet och villig att delta i en intervju.

Anledningen till att intervjuer har använts som metod istället för enkäter är på att det hade varit svårare att få några djupare svar på frågorna i en enkätundersökning. Intervjuerna tillåter däremot informanterna att berätta och uttrycka sin mening i frågan och det ger intervjuaren möjlighet att ställa följdfrågor.

## **2.2 Avgränsning**

Fokus i uppsatsen ligger på beställarorganisationen, inte på brukarna eller andra utförare så som av bostadsbolaget anställd skötselpersonal eller upphandlade entreprenörer. Den förvaltning som behandlas i arbetet är skötseln av utemiljöerna, medan annan förvaltning som inre underhåll kommer att utelämnas. Inga studier om organisation av självförvaltningsgrupper på bostadsrätter eller andra boendeformer kommer att tas upp i detta arbete. Studien fokuserar på brukarmedverkan i hyreshus som förvaltas av allmännyttiga företag. Intervjuerna har genomförts med beställarorganisationer i södra Sverige varvid den geografiska avgränsningen kommer att bli Skåne.

## **2.3 Begrepp**

*Självförvaltning.* Självförvaltning så som det tas upp i detta arbete innebär att vissa av hyresgästerna är med i förvaltningen av den egna bostaden och dess närmiljö.

*Processorganisation.* Ett företag som är processororienterat ser mer till processerna än funktionerna i företaget, processer som ska tillgodose kundbehovet, enligt Thulin et al, (2005). De menar att alla anställda på ett företag, som bygger på en processorganisation, är väl medvetna om vilka värden just de kan skapa för kunden i den process som de arbetar med.

## 3 Självförvaltning

### 3.1 Bostadsförvaltningens historia

Under mitten av 1960-talet startades den byggprocess som idag kallas för miljonprogrammet. En miljon bostäder skulle byggas under en tioårsperiod för att utveckla samhället och skapa bättre levnadsvillkor åt folket (Högberg & Högberg, 2000). I detta skede lades full fokus på byggandet och förvaltningen var ett problem som fick lösas senare. Enligt Högberg & Högberg (2000) kom den moderna fastighetsförvaltningen inte igång förrän under senare delen av 1900-talet.

Många av bostadsföretagen fungerade som centraliserade funktionsorganisationer under miljonprogrammet och tiden innan. I dessa bostadsföretag fanns det en grupp högt uppsatta som styrde och fördelade arbetet på specialister som sedan utförde det arbete som de hade kunskap om. Detta ledde till en ostrukturerad organisation där flera personer, med olika kunskap, kunde behöva besöka samma fastighet inom en kort tidsperiod för att åtgärda olika problem (Högberg & Högberg, 2000). Avsaknaden av en helhetssyn ledde också enligt författarna till att uppgifter föll mellan olika ansvarsområden. Det kunde ta lång tid innan felanmälningar åtgärdades och i vissa fall ombesörjdes de överhuvudtaget inte (Alfredsson & Cars, 1996).

I början av 1970-talet hade marknaden mättats och många fastighetsbolag började få problem. Bostadsbristen som tidigare rått hade byggts bort. Detta skedde i samband med en stor energikris och ökad inflation vilket ledde till en dålig ekonomi. 1981 lade Sveriges allmännyttiga bostadsföretag (SABO) fram ett förslag på hur en nyorganisering av bostadsföretagens verksamhet kunde se ut, med ambitionen att skapa en mer decentraliserad organisation (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993).

Förslaget hade arbetats fram med anledning av att bostadsföretagen hade stora problem med både vandalisering, skadegörelse och med obetalda hyror och det togs fram i samarbete med bostadsbolagen (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). Kontroll och inflytande skulle flyttas från ett centralt beslutsorgan till lokala avdelningar både i geografiskt och institutionellt avseende, vilket innebar mer inflytande för de boende och en ökad möjlighet att påverka det egna boendet (Castell, 2010; Alfredsson & Cars, 1996). Lindgren & Castell (2008) har identifierat tre specifika orsaker till organisationsförändringen: (1) uppköp av tjänster, (2) kundorientering och (3) ett ökat intresse för självförvaltning. I slutet av 1980-talet

genomfördes de första förändringarna av kommunallagen för att öka brukarinflytandet (Justitiedepartementet, 2001).

När bostadsföretagen nu var tvungna att tänka om var det hyresgästerna som hamnade i fokus (Högberg & Högberg, 2000). De pengar som bostadsföretagen sparade i och med decentraliseringen gick direkt till hyresgästerna i form av hyresreducering. Brukarinflytandet var tänkt att skapa ett större ansvarstagande och delaktighet bland de boende (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993).

Vidare infördes även områdesförvaltning vilket innebar att en områdeschef ansvarade för hyresgäster, personal och fastigheter på ett mindre område. Där hanterades felanmälningarna lokalt och åtgärdades av ett team som hade hand om ett färre antal fastigheter och med ett bredare kunskapsområde. Andra frågor som uthyrning, mer kvalificerade reparationsåtgärder och periodiskt underhåll behandlades fortfarande centralt i företagen (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). I Sverige idag ser organisationsstrukturen, framför allt i många kommunala bostadsbolag, fortfarande ut på detta sätt (Högberg & Högberg, 2000).

### **3.2 Olika förvaltningsformer**

För skötsel och underhåll inom bostadsbranschen finns det olika förvaltningsformer att välja mellan. Bostadsföretagen kan ha skötselpersonal i egen regi, det vill säga personal som är anställd och arbetar i företaget. I dessa fall är bostadsbolagen enligt lag tvungna att följa alla de bestämmelser som finns gällande arbetsrätt. Fördelar med att ha personal i egen regi är att det skapar en bättre kundkontakt, trovärdighet för företaget och en bättre kontroll på skötseln. Ekonomiskt är det svårt att beräkna om det skulle vara fördelaktigt eller inte (Lindgren & Castell, 2008).

En betydande negativ aspekt med att ha personal i egen regi är att det kan vara svårt att sysselsätta skötselpersonalen året runt. Ett alternativ till att ha personal i egen regi kan för företaget vara att upphandla skösel-tjänsten av ett eller flera förvaltningsföretag. Om bostadsföretaget väljer att lägga ut tjänsten på entreprenad är det den upphandlade entreprenören som är skyldig att betala arbetsgivaravgifter och se till att arbetsrättslagarna efterföljs, vilket kan ses som en klar fördel av bostadsbolagen (Lindgren & Castell, 2008). Vidare menar författarna att en negativ sida, för kommunala bostadsbolag, med att ha entreprenörer är upphandlingsprocessen. Många bostadsföretag ser den som tidsödande och invecklad.

Även om ett bostadsföretag har egen personal kan det hända att de parallellt köper in delar av förvaltningen av en eller flera entreprenörer. Ibland har de olika förvaltningsformer

på olika gårdar och ibland köps vissa specifika tjänster, så som exempelvis gräsklippning, in (Lindgren & Castell, 2008).

När bostadsföretagen arbetar med någon av tidigare nämnda förvaltningsformer kan de välja mellan att ha ett cirkulerande skötselteam, som åker runt mellan bostadsbolagets alla gårdar med oregelbunden återkomst, eller att ha lokal personal som fungerar som fast personal på ett område (Lindgren, 2010). Vid en jämförelse mellan dessa två former av förvaltning har det i flera avseenden visat sig vara en fördel att ha lokal personal istället för cirkulerande team på bostadsgårdarna (Högberg & Högberg, 2000; Lindgren, 2010). Detta beror både på att de boende får en mer personlig relation till den fasta personalen men också på att de dagligen kan följa arbetet som utförs på gården. I kommunala bostadsföretag är det mer vanligt förekommande med fasta skötselteam medan privata bostadsföretag vanligtvis har cirkulerande personal (Lindgren och Castell, 2008).

Ett alternativ till båda dessa förvaltningsformer är självförvaltning, då de boende är med och förvaltar den egna bostadsgården. Självförvaltning förekommer i många former och processen och strukturmässigt förändras den hela tiden. På kort tid kan en självförvaltningsgrupp upplösas helt och ersättas av nya gruppmedlemmar (Castell, 2010).

Studier visar att skötseluppgifterna, och vad som förväntas av de som medverkar i självförvaltningen, varierar stort mellan olika bostadsföretag. Från att de boende bara medverkar i själva skötseln till att de själva får ta beslut i allmänna frågor som rör förvaltningen på området (Lindgren & Castell, 2008).

Ett tydligt mönster som författarna kunnat se är att organiserad självförvaltning är vanligare på bostadsgårdar tillhörande kommunala bostadsbolag, jämfört med privata, och att det oftare förekommer på gårdar där man har lokal skötselpersonal. Då självförvaltningsgrupper oftast inte utför alla skötseluppgifter på gårdarna är det vanligt att självförvaltningen kombineras med de andra förvaltningsformerna (Lindgren & Castell, 2008).

### **3.3 Organisation av självförvaltning**

Vid en övergång till självförvaltning bör bostadsföretaget förändras organisationsmässigt till att bli mer flexibel för hyresgästernas efterfrågan (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). Som en del i detta förespråkar SABO att bostadsföretagen delar in sin verksamhet i mindre områden med max 1000 lägenheter per förvaltningsenhet. Enligt författarna har detta fungerat bra i vissa fall men det har också visat sig att det kan ha negativa konsekvenser. På en del företag har det resulterat i att hyresgästerna kommit för nära områdescheferna, vilka då har fått utföra arbeten som egentligen legat utanför deras ansvarsområden.

I och med att företagen decentraliserar organisationen och får ut personalen i områdesförvaltningar finns det en risk att dessa hamnar i ett mellanläge där de dels förväntas representera bostadsföretagen gentemot hyresgästerna och dels ska agera som ombud åt hyresgästerna gentemot företaget (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). Författarna har identifierat tre problem som kan uppstå med områdesförvaltning: (1) en intressekonflikt kan uppstå då det är tveksamt huruvida områdesförvaltaren kommer att ta parti för de boende eller för företaget då denne skall representera båda två, (2) det kan också uppstå kompetensproblem då områdesförvaltaren förväntas kunna hantera fler arbetsmoment än tidigare och (3) för snävt handlingsutrymme, eftersom många underhållsbeslut redan är fastställda och då minskar möjligheterna för områdesförvaltaren att påverka saken.

Med decentraliseringen ökar områdesförvaltarens arbetsbelastning eftersom denne förväntas utföra flera arbetsuppgifter än tidigare. Trots detta menar Hansson och Nilsson-Hellström (1993) att resultatet blir positivt då arbetsuppgifterna blir mer varierade vilket kan resultera i minskad ohälsa. Detta i sin tur kan leda till färre sjukskrivningar och minskad personalomsättning.

För bostadsföretagen har självförvaltningen lett till ökad kännedom om sina områden och hyresgästerna som bor där (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). Det har även resulterat i att områdesförvaltarna, som fått mer ansvar, vuxit med sina uppgifter och med tiden blivit mer självgående. Rent ekonomiskt finns det varken några vinster eller förluster med självförvaltning, det man vinner i personalkostnader förlorar man i organiseringskostnader (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). Däremot menar författarna att den upplevda kvalitén ökar med självförvaltningen vilket i slutändan innebär att bostadsföretagen får bättre resultat för samma pris.

### **3.4 Relationen mellan bostadsföretaget och de boende**

Litteraturen pekar i stort på att relationen mellan bostadsföretagen och deras boende är en viktig del i självförvaltningen och dess organisation. Kommunala bostadsbolag har oftast, förutom ett ekonomiskt syfte, även ett socialt ansvar för kommunens bostadsförsörjning och arbetar därmed ofta som kundorienterade företag (Högberg & Högberg, 2000). Författarna menar att detta skiljer sig från de privata bostadsföretagen som har en mer varierad organisationsstruktur. Vidare visar deras studier även att det är en stor skillnad på var i landet man befinner sig. Bostadsföretag i städer med hög utflyttning har ett behov av att vara mer kundorienterade, för att behålla de hyresgäster de har men också för att locka till sig nya. Bostadsföretag i tillväxtorter, där det råder större konkurrens på bostadsmarknaden, behöver



inte anstränga sig för att fylla sina lägenheter. Där råder omvänd ordning då många hyresgäster kan få vänta i flera år på att få en lägenhet.

Hyresgäster har ofta en klar bild av vilka egenskaper de förväntar sig av sin hyresvärd. Viktiga aspekter är att de har en nära relation med hyresvärderna och av denne anställd personal. Det är viktigt att löften hålls, att de boende får förväntad service och att bostaden och dess tillhörande ytor uppfyller förväntad funktion (Alfredsson & Cars, 1996; Högberg & Högberg, 2000).

Erfarenheter från självförvaltningen i Holma visar att det är viktigt för bostadsföretagen att ta reda på vad hyresgästerna vill ha innan självförvaltningsprocessen sätts igång (Alfredsson & Cars, 1996). I Holma arbetade MKB, redan innan självförvaltningen infördes, mycket med att förbättra boendemiljön. Dessvärre utan några som helst framgångar. Mycket tid och pengar lades på insatser som var helt verkningslösa, vilket hade kunnat förhindras om det istället redan i ett tidigare skede hade klargjorts vad hyresgästerna tyckte (Alfredsson & Cars, 1996).

Ju mer decentraliserad en organisation är desto lättare är det för bostadsföretagen att förstå och leva upp till de boendes önskemål (Hansson och Nilsson-Hellström, 1993). För att på bästa sätt kunna nyttja självförvaltningsgruppen, sett från bostadsbolagens sida, är det viktigt att bidra till de fördelarna som finns med självförvaltning och att förstärka dem. En aspekt av detta är att lyssna på de boendes åsikter och idéer gällande skötseln men även att viljan finns att anpassa sig efter dessa önskemål. Lindgren (2010) anser att alltför mycket fokus ligger på att utarbeta skötselplaner med standardiserade frekvensbeskrivningar. Hon anser att man istället borde se till hur man kan skapa en bra utemiljö på ett mer översiktligt plan.

Vid organisering av förvaltning ligger mycket av bostadsföretagens fokus på ekonomi, på tekniska problem och på hur man organiserar den övergripande skötseln. En vanlig åsikt bland bostadsföretagen är att den upplevda kvalitén ökar med mer intensiv skötsel vilket Lingren (2010) motsätter sig. Författarens studier visar att den upplevda kvalitén beror på olika faktorer och att skötsel med samma intensitet kan upplevas olika beroende på sammanhanget. Vid självförvaltning blir de aktiva hyresgästerna inkluderade på ett helt annat sätt jämför med om företaget har utbildad personal. Hyresgästerna får dubbla roller som både boende och skötselpersonal och på så vis blir anknytningen till platsen starkare och kan även komma att utgöra en del av deras identitet (Lindgren, 2010).

Att det finns en viss meningsskiljaktighet mellan de boende och av bostadsbolaget anställd skötselpersonal kan enligt Lindgren (2010) vara nyckeln till ett effektivare arbete.

Författarens studier visar att de boende och övrig skötselpersonal, trots att det finns en viss intressekonflikt, förväntar sig samma slutresultat av skötseln. På så vis sätts normen för vad som gäller på just den gården (Lindgren, 2010). Både företagen och dess skötselpersonal bör vara väl medvetna om vad kunden, i detta fall de boende, har för förväntningar (Lindgren, 2010; Högberg & Högberg, 2000).

Denna medvetenhet kan uppnås genom att man lyssnar till de boendes åsikter vilket är lättare för skötselpersonalen jämfört med beslutsfattare på bostadsföretaget, eftersom de ofta har en närmare relation till de boende. Övriga anställda av bostadsföretagen kan öka sin medvetenhet genom att till exempel ha gåturer med de boende, då de tillsammans går ut på gården och pratar om vilka förväntningar som finns. Den vetskapen är dessvärre helt onödig om inte skötselpersonalen är villig att arbeta utefter den (Lindgren, 2010; Högberg och Högberg, 2000).

Det kan komma tillfällen då utbildad skötselpersonal måste gå emot sin fackmannamässiga kunskap för att tillfredställa de boendes önskemål (Lindgren, 2010). Denna teori stöds av Högberg & Högberg (2000) som menar att ett kundorienterat företag ska ta till sig hyresgästernas åsikter och skapa en organisation som stärker och underlättar de värdeskapande processerna.

En viktig aspekt att beakta är det faktum att självförvaltningen, i alla dess former, är en föränderlig process och att motiven i förvaltningsgruppen ändras med tiden (Delshammar, 2005). Författaren har i sina fallstudier erfårit att status och trivsel samt funktion och tillgänglighet är viktiga motiv i ett tidigt skede men att det bärande motivet förändras efter att självförvaltningen pågått ett tag. När självförvaltning införs måste det finnas en ömsesidig vilja till förändring. Även om engagemanget finns hos brukarna krävs det fortfarande stöd och en stärkande inställning från företagets och kommunernas sida (Justitiedepartementet, 2001).

Högberg & Högberg (2000) har genomfört ett projekt för att se hur självförvaltningen kan organiseras på bästa sätt. Det som författarna tydligt kunde se var att det fungerade bäst i de företag som hade en tydlig styrning från företagsledningen. I studien fanns både centraliserade och decentraliserade organisationer och i de fall där företagen var centraliserade men hade chefer som tog ansvar och engagerade sig fanns en mer framgångsrik självförvaltning än i decentraliserade företag med en oengagerad företagsledning.

Högberg & Högberg (2000) har även preciserat de viktigaste utgångspunkterna när det gäller att skapa en mer kunddriven organisation i ett etablerat företag. Dessa är att det skall finnas en medvetenhet om kundernas önskemål, en vilja att ta tillvara företagets kompetens,

en vilja att utnyttja den hjälp som finns att tillgå för att skapa en effektivitet och att skapa strukturlösningar som minskar risken för konflikter.

### **3.5 För- respektive nackdelar med självförvaltning**

Något som diskuteras mycket avseende självförvaltning är de *positiva aspekterna* för de boende. I Sverige är det svårt att bevisa om självförvaltning har någon positiv inverkan på de boendes hälsa och välmående. Bostadsgårdarna hade funnits där och varit gröna vare sig de boende varit involverade i skötseln eller inte (Castell, 2010).

Andra aspekter som, enligt Castell (2010), visat sig ha mindre betydelse i Sverige är ekologi, genus och etnicitet, men även att använda självförvaltning som ett medel för att bekämpa fattigdom. Däremot menar han att det finns en social aspekt, där skötseln bidrar till välmående i och med att ett utökat socialt nätverk skapas. Både för de som är aktiva självförvaltare men också för de som bara passerar gården på väg till eller från sin bostad. En välskött gård bidrar även till andra sociala aktiviteter i form av födelsedagskalas och bröllop med mera, vilket ger hyresgästerna en bättre anknytning till platsen och det leder också till fler samtalsämnen grannar emellan. Det finns även ekonomiska fördelar, sett ur ett samhällsekonomiskt perspektiv (Castell, 2010).

Lindgren (2010) menar att de boende, både de aktiva och icke aktiva, sätter högre krav på standarden på de gårdar som sköts av självförvaltningsgrupper jämfört med om gårdarna förvaltas av anställd skötselpersonal. *Negativa aspekter* som följer med självförvaltning kan vara att de boende tar det personligt om skötseln på gården inte håller en god standard, detta kan skapa en negativ atmosfär mellan de aktiva och icke aktiva hyresgästerna (Lindgren, 2010). Hon menar även att det kan leda till stress och ett sämre välmående vilket gör att självförvaltarna får en mer negativ syn på sitt boende.

Ett annat problem som har identifierats är när de som är aktiva i självförvaltningen ser grönområdena som sina egna privata trädgårdar, de tenderar då att sätta upp normer som inte nödvändigtvis delas av de icke aktiva hyresgästerna (Lindgren, 2010; Castell, 2010; Delshammar, 2005). Underliggande spänningar kan kanaliseras i självförvaltningen och bli grunden i andra konflikter vilket kan leda till problem. Det behöver inte bara vara negativt utan kan på kontrollerad nivå öka gruppens och individernas utveckling (Castell, 2010).

Att brukarna är med i verksamheten bidrar till en ökad förståelse för verksamheten och antas höja kvalitén (Justitiedepartementet, 2001). Men när ett bostadsföretag inför självförvaltning på sina gårdar finns det en risk för att den egna personalen ser självförvaltarna som ett hot. På grund av att de är rädda för att deras arbete ska ses som

överflödigt (Delshammar, 2005). Även Alfredsson och Cars (1996) menar att det finns skäl för fackföreningarna att motsätta sig självförvaltning, på grund av oro för minskat antal arbetstillfällen.

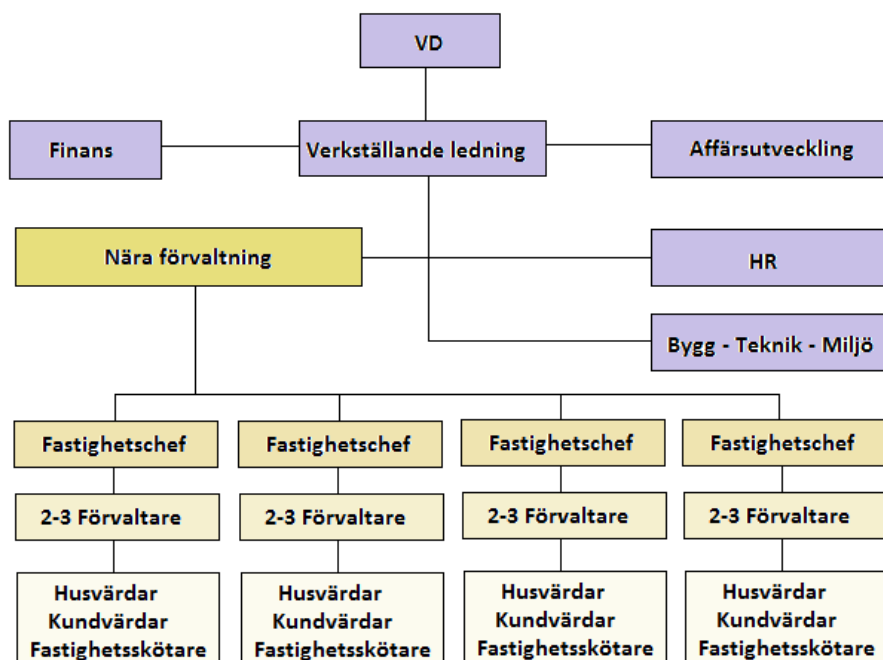
## 4 Sammanställning av intervjuer

Varje intervju inleds med en kort sammanfattning om hur företagsorganisationen ser ut på de företag där informanterna arbetar. Först kommer en sammanfattning av intervjun med Mia Kjell som arbetar som förvaltare på MKB fastighet AB i Malmö och därefter en sammanställning av intervjun med Anders Eneborg, projektledare på AB Landskronahem.

### 4.1 MKB Fastighet AB

MKB fastighet AB är ett kommunägt aktiebolag som grundades 1946. Deras affärsidé bygger på utveckling och affärsmässighet både vad gäller bostadsmarknaden men också i deras sociala insatser (MKB Fastighet AB, 2010 [www]). I årsredovisningen används fraser som: *föredöme för andra fastighetsägare, ett brett utbud och stärkt attraktionskraft*. MKB visar här även på en tydlig kundorientering vad gäller förvaltningen av bostäder och dess närmiljö.

Organisationsmässigt arbetar MKB utifrån en värdegrund som kännetecknas av *den nära förvaltningen*. Det innebär att man från företagets sida har en daglig kontakt med de boende genom antingen kundvärd, husvärd eller fastighetsskötare (MKB Fastighet AB, 2010[www]). För att få en klarare bild över organisationen se organisationsschema nedan. MKB arbetar idag med en väl utarbetad självförvaltningsverksamhet på sina gårdar.



Figur 1. MKB:s organisationsschema 2010.

## **4.2 Intervju med Mia Kjell, förvaltare på MKB**

### **4.2.1 Självförvaltningens utgångspunkt**

MKB införde självförvaltning i organisationen 1993 i samarbete med Hyresgästföreningen. Idén föddes av Göran Larsson som på den tiden arbetade som fastighetschef på företaget. MKB hade under många år haft problem med vandalisering och bränder på delar av deras bestånd och varje gång de varit ute och åtgärdat problemen blev anläggningarna förstörda lika snabbt igen. Många hyresgäster kände sig otrygga och hade för längesedan tappat tron på och förtroendet för företaget. Det resulterade i att självförvaltningen av många ansågs vara ytterligare ett sätt för MKB att försöka smita ifrån sitt ansvar.

För att nå ut till hyresgästerna och få dem att inse vad självförvaltning faktiskt handlade om försökte MKB hitta ett nytt sätt att förankra idén bland de boende. De började nu istället att arbeta från andra hållet genom att ta kontakt med vissa nyckelpersoner bland hyresgästerna. Det handlade om personer som tidigare visat ett brinnande intresse för att förbättra det egna boendet, vilket gjorde det lättare för MKB att engagera dem. Informanten menade att man nu, i och med den första lilla självförvaltningsgruppen, också skapat en bra marknadsföring för konceptet.

I början fungerade självförvaltningen mer som ett arbete, självförvaltarna var inte anställda men de fick betalt per arbetad timme och utbetalningen för utfört arbete skedde en gång i månaden. Detta resulterade i att MKB fick en skattesmäll året därpå, vilket ledde till att betalningsvillkoren ändrades. 1996 lades en proposition fram gällande ändring i kommunalskattelagen, där föreslogs att avdraget på hyran för självförvaltning skulle bli skattefritt (Sveriges riksdag, 1997). Detta förslag gick igenom och lagen började gälla från 1 juli 1997. Idag får självförvaltarna ett fast månadsbelopp för utförda sysslor och utbetalning sker två gånger per år, den 1:a juli och den 1:a december. Ändringen av betalningsvillkoren har lett till att ersättningen för självförvaltarna minskat. Trots detta märker MKB att intresset till stor del finns kvar hos de boende, även om det på vissa områden resulterat i ett reducerat medverkande.

På bland annat Holma, som är ett av de första områdena där MKB införde självförvaltning, är engagemanget fortfarande stort. Många kommer på studiebesök både från Sverige och från andra länder och intresset för förvaltningsformen är stort. MKB har sedan 1993 utökat verksamheten med självförvaltning så att den idag omfattar fler gårdar och nya bostadsområden.

Då MKB började med självförvaltning hade de personal i egen regi, men dessa har under senare år bytts ut mot entreprenörer. Detta orsakades inte av att de införde självförvaltning utan på grund av att MKB genomförde en ändring i sin företagsstrategi. På Holma är det ungefär 40 % av utemiljön som sköts av självförvaltare, parallellt har MKB en markskötsfirma som sköter resten. I avtalen med entreprenören förbehåller sig MKB rätten att kunna lägga till och ta bort delar av utemiljö beroende på hur självförvaltningen ser ut. Hoppas någon av kan man lägga in det i avtalet med entreprenören och tillkommer någon självförvaltare så tas det bort från avtalet.

#### **4.2.2 Organiseringen av självförvaltning**

Självförvaltningen kan på MKB delas in i två grupper: enskilda förvaltare och självförvaltningsgrupper. De enskilda förvaltarens arbete omfattar inre underhåll så som exempelvis trappstädning och därför kommer inte organisationen av dessa att tas upp vidare i detta arbete. Självförvaltningsgrupperna har övergripande ansvar för både inre underhåll och för skötseln av den egna bostadsgården. De utför arbetsuppgifter så som:

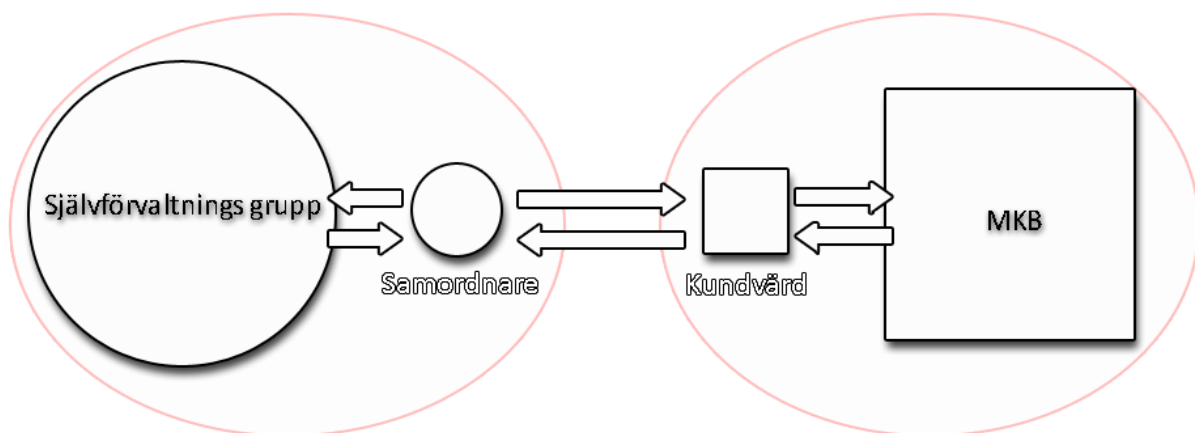
- Allmän tillsyn av området, pappersplockning och rensning av skräp
- Kontinuerlig skötsel av gångar, gräsytor och planteringar och bevattning
- Säsongsstädning, föryngringsbeskäring och komplettering av buskar, träd och annan vegetation
- Reparation av lekutrustning och staket
- Förvaring och vård av planteringslådor och trädgårdsmöbler
- Plantering av blommor och växter
- Byte av lampor och kupor

MKB tillhandahåller maskiner i erforderlig omfattning och vid behov ansvarar de för utbildning i både maskinbruk och i vissa skötselmoment. Vid dessa tillfällen anlitar MKB entreprenören som har en genomgång med självförvaltarena och visar hur arbetet ska utföras på rätt sätt. Vidare berättar informanten att dessa utbildningar inte erbjuds alla självförvaltare utan att olika personer i gruppen har olika uppgifter, de får den utbildning som de behöver för att utföra just sina sysslor. Hon berättar även att självförvaltningsgruppen kan välja att själva köpa in maskiner som de behöver inom utrymmet för deras budget. Snöhantering och halkbekämpning står MKB för, även sandsopningen och tillsyn av lekplats utförs av dem.

För att det praktiska arbetet ute på gårdarna ska fungera krävs organisation från MKB:s sida. De för listor över vilka maskiner som finns på de olika områdena och vilken utbildning

som behövs för de olika redskapen. Det finns även en lista på vilka utbildningar de boende har och de boende har även skrivit under dokument där de intygar att de ska följa säkerhetsbestämmelser och använda rätt skyddsutrustning vid arbetet med självförvaltning.

I självförvaltningsprocessen är det, från MKB, kundvärdarna som är närmaste länken till självförvaltningsgrupperna. Från självförvaltningsgruppernas sida är det samordnarna som håller i kontakten med kundvärdarna, se figur 2. Det är också samordnaren som är mest insatt i MKB:s arbete och som för deras talan ut i gruppen. Samordnaren är en person som är utsedd av självförvaltningsgruppen och som skall leda och kontrollera arbetet. Organisationsmässigt ligger det på kundvärden att se till att självförvaltningen fungerar bra och de för även en näst intill daglig dialog med samordnaren. De håller även regelbundna avstämningsmöten med samordnarna från alla självförvaltningsgrupper.



**Figur 2. Bild över hur MKB och självförvaltningsgruppen kommunicerar.**

För en självförvaltningsgrupp skrivs ett lokalt avtal om självförvaltning. Det fungerar som ett gemensamt avtal för hela gruppen och undertecknas av Hyresgästföreningen, både regionalt och lokalt, samt av MKB. Inga individuella avtal skrivs med de som är med i självförvaltningsgruppen. Senare ligger ansvaret på samordnaren att rapporterar om någon person hoppar av samt om någon ny går med i självförvaltningsgrupperna. MKB har en lista över vilka hyresgäster som är med, för att försäkringar ska gälla för personerna inom gruppen och för att rätt personer ska få betalt för utfört arbete. Den enskilde förvaltaren skriver på ett individuellt avtal, detta gäller för den specifika uppgift som denne har tagit på sig att utföra.

Rekrytering av nya självförvaltare sker från två håll, dels gör självförvaltningsgrupperna reklam för sig själva och presenterar sig för nyinflyttade, dels genom att MBK pratar om självförvaltning med de boende och har en broschyr som de lämnar ut. Det sitter även anslag i



de trappor som sköts av självförvaltare. När förvaltarna själva gör reklam för sitt arbete är det en person i gruppen som presenterar för den nyinflyttade vad de gör och sedan får den kunden själv ta kontakt med MKB om den vill gå med i självförvaltningen. Att grupperna är ute och arbetar är i sig ett sätt att marknadsföra självförvaltningen. Man har även självförvaltningsdagar då grupperna får anordna en fest för sina grannar. Vid dessa tillfällen kan även olika självförvaltningsgrupper besöka varandra.

När man introducerar nya gårdar till självförvaltning börjar det oftast med att de får ta en liten del av gården eller att de bara utför ett fåtal moment. Sedan utökas självförvaltningen och målet är att man till slut ska ha ett fullserviceavtal. Det kan till exempel börja med 15 enskilda förvaltare som MKB försöker samordna och få ihop till en grupp.

Vad gäller ekonomi har varje självförvaltningsområde en egen utvecklingsfond som kan användas för att höja standarden på området eller i utbildningssyfte. Inför varje verksamhetsår upprättas en verksamhetsplan där det klargörs hur dessa pengar ska användas och denna måste godkännas av den från MKB som arbetar i egenskap av förvaltare på området. MKB förbehåller sig rätten att säga nej om något förslag inte är förenligt med vad företaget står för. Generellt för MKB gäller att investeringar på summor som överstiger 250 000 kr måste godkännas av VD. Eftersom självförvaltningsgårdarnas budget som högst kan uppgå till ca 100 000 kr per år behöver beslut rörande dessa aldrig förankras så högt upp i organisationen. Det har varit, och är, till viss del konkurrens mellan olika gårdar men samarbetet dem emellan har ökat med åren. Detta innebär att det numera händer att de går ihop och tillsammans gör större inköp, t.ex. om de köper in dyrare maskiner.

#### ***4.2.3 För – respektive nackdelar med självförvaltning***

Enligt Mia Kjell finns det många sociala och även somliga ekonomiska fördelar med självförvaltning. MKB skulle inte kunna sköta en del gårdar, som de ser ut i dag och ha ekonomi i det. Så länge alla på en gård inte är med i självförvaltningen blir det billigare för MKB än om de hade haft en entreprenör som utförde jobbet. Däremot så lägger MKB mycket tid på att organisera självförvaltningen och på att skapa ett bra samarbete med hyresgästerna vilket gör att det i slutändan förmodligen kostnadsmässigt går på ett ut. En annan ekonomisk fördel som bör tas med i beräkningarna är att den sociala faktorn resulterar i att hyresgäster bor kvar längre och att omflyttningen, som både är en kostsam och en tidsödande process, förmodligen hade ökat om de inte hade haft självförvaltning.

De mesta av fördelarna ligger inte i hur det ser ut, utan mer i att de boende känner sig trygga och att det finns en bra kommunikation mellan MKB och kunden. Från företagets sida

har man märkt att hyresgästerna som är med i självförvaltningen blir starka tillsammans. De vet att de har sina grannar som de känner. Den stolthet som självförvaltarna känner över det som de har presterat är viktigare än om gården har en bra klippt gräsmatta. På MKB har de också märkt att det på möten med hyresgäster, gällande boendemiljön i allmänhet, finns ett tydligt mönster i att de som alltid kommer på mötena är de som är aktiva i självförvaltningen.

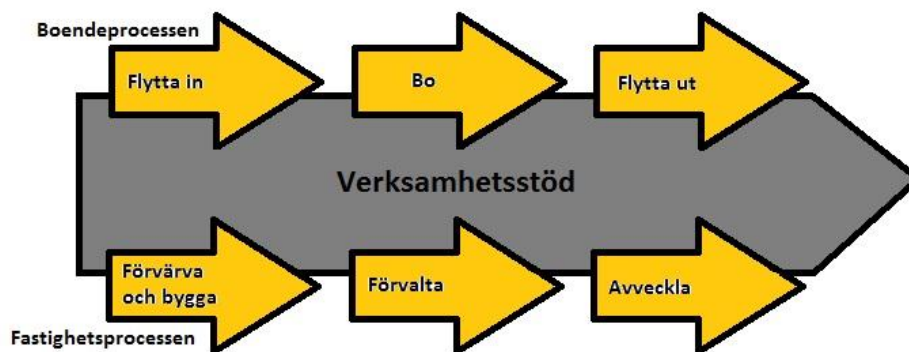
En nackdel med självförvaltning är att det kan uppstå konflikter i gruppen vilka kan vara svåra att lösa eftersom det är så mycket känslor inblandade. Många är också med för att de vill synas och få bekräftelse. När det kommer till rollen som samordnare så går inte MKB in och utser denne utan det arbetet ligger helt och hållet på gruppen själv, något som har visat sig vara ett stort problem då det kan vara svårt att enas om vem som är den självklara ledaren som alla lyssnar på. På ett av MKB:s områden ville delar av självförvaltningsgruppen avsätta den som varit samordnare och i sådana lägen måste MKB försöka hitta sin roll och se hur och vad de kan hjälpa till med. Om de skulle gå in direkt och styra finns det en risk för att många av de involverade skulle hoppa av.

En viktig aspekt att beakta är det faktum att många människor ofta är med i självförvaltningen för att de vill ha bekräftelse, och det resulterar i att det finns en överhängande risk för revirtänkande och att grupperna jämför sig med varandra. Detta har upplevts som negativt då det finns en risk att självförvaltningsgrupper känner att deras arbete kommer i skymundan om en annan gård får mycket uppmärksamhet.

Anledningen till att MKB inte har självförvaltning på alla sina gårdar är för att det är svårt att få boende att bli engagerade. Många som bor i hyresrätter har inte tid att vara med i självförvaltning och tycker att det är något som ska ingå när man väljer att bo i hyresrätt. När MKB väl har fått hyresgästerna att engagera sig har det inte varit många som valt att hoppa av. Vanligaste orsakerna till avhopp är att det skett någon drastisk livsförändring eller att de har flyttat från området.

### **4.3 AB Landskronahem**

AB Landskronahem är Landskrona stads största bostadsföretag och de arbetar med ett kundfokus som genomsyrar hela företagsstrukturen (AB Landskronahem, 2010). I årsredovisningen för 2010 återkommer ord som individuella lösningar, kundfokus och trygghet. Företaget har en decentraliserad organisation och de jobbar sedan flera år tillbaka i en processorganisation (se figur nedan), där organisationen hela tiden anpassas efter processens nödvändigheter (Eneborg, 2011, muntl.). AB Landskronahem har idag inte självförvaltning i samma utsträckning som de tidigare har haft.



Figur 3. Schematisk bild över Landskronahems processorganisation 2010.

## 4.4 Intervju med Anders Eneborg, projektansvarig på AB Landskronahem

### 4.4.1 Självförvaltningens utgångspunkt

AB Landskronahem startade sin självförvaltningsverksamhet i början av 1980-talet. Den var mer generell i hela beståndet och gick under benämning *Bo och bestäm*. Det innebar att aktiva hyresgäster kunde få återbäring, i form av lägre hyra, från en områdesbudget. Arbetet som de förväntades utföra var fastighetsskötsel.

Under 1990-talet utvecklades denna verksamhet till HOF (Hyresgäststyrd områdesförvaltning). Få hyresgäster var engagerade och antalet intresserade hade halverats sedan *Bo och bestäm*. Förvaltningen som nu skulle utföras hade en individuell prägel och innefattade trappstädning och skötsel av entrépartier eller ett avgränsat trädgårdsområde. Denna form av självförvaltning tillämpas än idag på AB Landskronahem, i två kvarter, och det påverkar hela kvarterets hyresnivå.

1983 införde AB Landskronahem ett fondsystem som innebar att hyresgästen kunde välja att beställa eller själv utföra tapetsering, målning och byte av golv. Om de valde att utföra arbetet själv betalade AB Landskronahem materialet och hyresgästen fick på så vis mer pengar över till annat. Detta tillät hyresgästerna att sätta en mer personlig prägel på det egna boendet. Sedan 1990-talet har AB Landskronahem 100 FIX lägenheter. Dessa bygger på samma princip: tapetsering, målning och byte av golv ligger helt på hyresgästens ansvar men istället för en fond som är kopplad till varje enskild lägenhet är hyran på dessa områden mellan 500- 1000 kronor lägre.

Från 2002 till 2010 arbetade AB Landskronahem med ett mer omfattande självförvaltnings- projekt på delar av sitt bestånd. I detta projekt gick de medverkande under

benämningen *Hyresgäst med ansvar*. År 2002 köpte AB Landskronahem halva kvarteret Juno på öster i Landskrona. De ansåg att det var billigare att köpa upp nedgångna kvarter, renovera dem och på så vis skapa bra bostäder istället för att bygga nya bostadshus. Kvarteret Juno var ett av Landskronas fattigaste kvarter med eftersatt underhåll, mycket klotter samt annan skadegörelse. Att engagera de boende var en nödvändighet för att undvika att vandaliseringen skulle bli ett faktum även efter upprustningen.

Kvarteret Juno var en del av ett större projekt som hette Öster. Tanken med detta projekt var att man ville att de vuxna skulle ta större ansvar för den egna miljön, men även att skapa bättre sysselsättning åt barnen. Tillsammans med kommunen och andra fastighetsägare byggde Landskronahem en kvarterskola på gården och en idrottsplats utanför kvarteret. Målet var att barnen skulle få mer fritidsaktiviteter och Landskronahem såg en förhoppning om minskad vandalisering genom denna insats.

De vuxna fick erbjudande om praktikplats och svenskundervisning i kvarteret, då många av hyresgästerna hade utländsk bakgrund. Praktiken som de blev erbjudna kunde antingen förläggas till skolan, biblioteket eller inom vården. Hos AB Landskronahem innebar praktiken att de städade trapphusen, miljöhusen och tvättstugorna och/eller hjälpte till i trädgården.

Som inspiration till självförvaltningen på Juno tittade AB Landskronahem på självförvaltningen i stadsdelen Holma, som tillhör MKB Fastighet AB, och de åkte även dit på studiebesök tillsammans med några av hyresgästerna. På Landskronahem har man som mest haft 130 *Hyresgäster med ansvar* samtidigt. Efter ett tag försvann hyresgästernas entusiasm och man förlorade hela meningen med självförvaltningen: det viktiga var inte längre att utföra arbetet utan att få pengarna. Detta var den huvudsakliga anledningen till att AB Landskronahem valde att lägga ner verksamheten *Hyresgäster med ansvar*. Det kostade mer än det gav.

AB Landskronahem använder sig både av personal i egen regi, underentreprenörer och tidigare även av självförvaltning. På de gårdar där man hade självförvaltning var man fortfarande tvungen att stötta upp antingen med egen personal eller med entreprenörer, eftersom självförvaltarna endast utförde en del av sysslorna. Insatserna och frekvensen av utförandet gällande förvaltningen skiftar i olika kvarter beroende på förutsättningarna. I sådana miljöer anser AB Landskronahem att det är mest praktiskt och ekonomiskt att ha personal i egen regi. På områden där skötseln är lätt att generalisera och räkna på, exempelvis stora gräsytor, tar man istället in underentreprenörer som utför arbetet.

#### **4.4.2 Organiseringen av självförvaltning**

I projektet *Hyresgäster med ansvar* ingick ifrån början: trappstädning, rabattskötsel, översyn av tvättstugor och miljöhusstädning. I begreppet rabattskötsel ingick i huvudsak ogräsrensning och plantering, men även en del häck- och gräsklippning utfördes på de små bostadsgårdarna. *Hyresgäster med ansvar* erbjöds ingen direkt utbildning i skötselmomenten som skulle utföras men kunde få stöd och hjälp av både bovärderna och trädgårdsgruppen (företagets egen personal som kör runt på alla bostadsgårdarna). De blev också erbjudna att åka iväg på studiebesök där de bland annat besökte andra självförvaltningsgårdar, växthus och Alnarp.

Under sommaren var självförvaltningsgruppen ute en gång i veckan. De skötte planteringarna som fanns i anslutning till deras egen entré och området närmst dem. Eneborg menar att hyresgästerna resonerade: ”Man sköter sitt eget och rensar inte ogräs i grannens rabatter” (Eneborg, 2011). I självförvaltningen ingick att hyresgästerna ansvarade för och förvarade redskap och verktyg i sina egna lägenheter. *Hyresgäster med ansvar* var även med och hjälpte till i andra sammanhang bland annat genom att visa upp sin lägenhet för nya hyresgäster. De hade även en liten bomässa där de visade upp lägenheterna för allmänheten.

AB Landskronahems önskan var att alla *Hyresgäster med ansvar* skulle utföra sina uppdrag samtidigt för att de ansåg att det förstärkte intrycket av en välvårdad gård. En annan anledning var att det skulle bli mer socialt och att övriga grannar skulle se att det fanns några som tog ansvar och hade det trevligt tillsammans. Självförvaltarna valde själva när de kunde jobba genom att skriva upp sig på listor som sammanställdes till ett arbetsschema av Landskronahems projektledare. Nästan alltid när de boende var ute och jobbade fanns det personal med från företagets sida, det fanns en nära relation mellan bovärderna och självförvaltningsgrupperna.

AB Landskronahem stod för att självförvaltningsgrupperna fick det arbetsmaterial som de behövde så som verktyg till att utföra arbetet med, växter och en väst som det stod *Hyresgäst med ansvar* på. Vissa av de som var med i *Hyresgäster med ansvar* arbetar idag på AB Landskronahem och blev anställda på grund av att de, i självförvaltningen, visat sig vara en stor tillgång för företaget.

Organisationsmässigt från företagets sida ökade inte arbetsbelastningen nämnvärt när de införde självförvaltning. Hyresgästerna lämnade regelbundet in en rapport till sin bovärd med uppgifter om vilka arbetsuppgifter som de utfört under månaden och bovärderna kontrollerade att detta stämde. Rapporten skrevs under av bovärderna och sammanställning skickades till

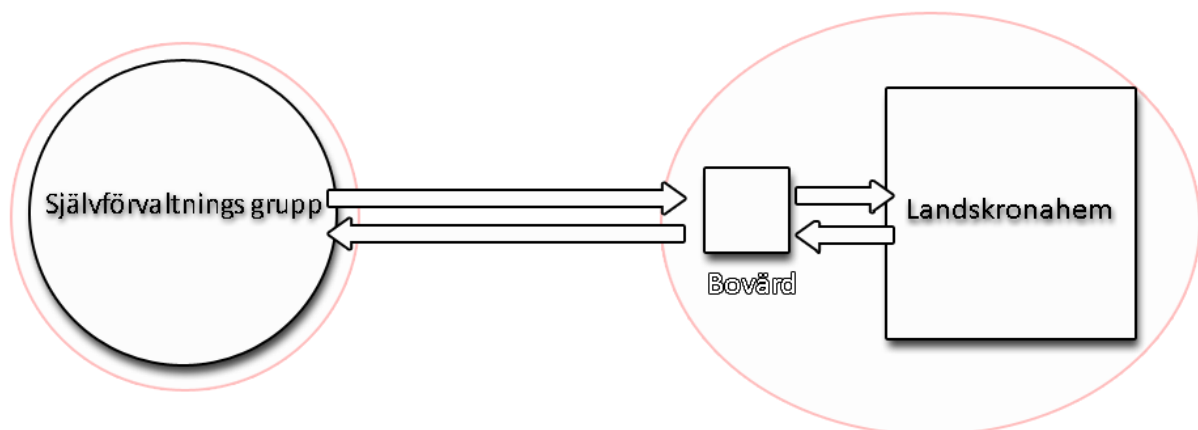
projektledaren som såg till att rätt avdrag gjordes på hyran två gånger per år, en gång till jul och en gång till midsommar.

Som *Hyresgäst med ansvar* fick man:

- Lön eller hyresreducering. Värdet för respektive förvaltningsmoment hade räknats ut genom att AB Landskronahem tagit fram ett genomsnittligt pris baserat på kostnader från alla deras gårdar.
- Inspirationsresor/studieresor till Holma, Ven m.m.
- Särskilda temadagar, som avslutades med grillfester eller liknande, som organiserades av AB Landskronahem.

Självförvaltningen har för AB Landskronahem inneburit mycket arbete genom förberedelser med ekonomiska uträkningar och studiebesök som genomfördes innan projektet Juno drog igång. Samarbetet mellan AB Landskronahem och hyresgästerna byggde på en muntlig överenskommelse och en gemensam förståelse för vad som skulle göras, hur ofta det skulle ske samt när det skulle utföras. Det fanns inga skrivna kontrakt men alla som medverkade i självförvaltningen fanns registrerade hos AB Landskronahem och täcktes av deras försäkringar.

Kontakten mellan Landskronahem och självförvaltarna gick till största del genom bovärdarna och egen personal på bostadsgårdarna, se figur 4. Det var bovärdarna som var direkt ansvariga för hur det såg ut på gårdarna. Beslut som rörde självförvaltningen organisationsmässigt togs strategiskt i företagsledningen, men operativt hos bovärderna eller projektledaren. Beslut som rörde detaljfrågor togs direkt av bovärderna och behövde ej förankras högre upp i organisationen.



**Figur 4. Bild över hur Landskronahem och självförvaltningsgruppen kommunicerar.**

Den överordnade rollen med träffar, studiebesök, utflykter och fester samt andra ansvarsområden som ekonomi, har varit projektledarens ansvar. Denna hade under hela processen en god kontakt både med självförvaltningsgrupperna men också med de icke aktiva hyresgästerna. Under den tiden som AB Landskronahem arbetade med självförvaltning upprättades ingen kontakt mellan underentreprenörer och *Hyresgäster med ansvar* även om dessa två förvaltningsformer ibland använts på samma gårdar. De arbetade var och en för sig.

För att engagera hyresgästerna i självförvaltningen sattes anslag upp i de berörda trapphusen och möten anordnades, kvartersvis, med information om *Hyresgäster med ansvar*. Själva idén om självförvaltning har kommit från två håll, både från AB Landskronahem som fann inspiration i MKB:s självförvaltning en vision om självförvaltning på sina gårdar. Men det fanns även indikationer på att det hela tiden funnits ett intresse hos de boende då vissa har skött och planterat utanför sin port eller sitt fönster i 20-30 år och gör det fortfarande, detta även utan att de fått någon som helst ersättning.

När AB Landskronahem skulle rekrytera nya självförvaltare till bostadsgårdarna blev hyresgästerna informerade och kallade till ett möte gällande *Hyresgäster med ansvar*. På dessa möten medverkade projektledaren och berörda bo- och miljövärdar. På mötet informerades hyresgästerna om vad *Hyresgäster med ansvar* var för något och de fick vid intresse skriva upp vad de ville hjälpa till med och när de kunde tänka sig att göra det.

Ibland arrangerade AB Landskronahem gemensamma städ- eller planeringsdagar där alla grannarna bjöds in att medverka, för att öka gemenskapen och för att försöka få in nya självförvaltare.

På AB Landskronahem hade självförvaltarna ingen egen budget, de fick komma med önskemål om vad de ville ha utfört. Beroende på vad det gällde togs antingen beslut av bovärderna eller projektledaren om huruvida det var genomförbart eller inte.

#### **4.4.3 För – respektive nackdelar med självförvaltning**

De mest betydande fördelar som Anders Eneborg på AB Landskronahem kunnat se med självförvaltningen är ett ökat ansvarstagande från hyresgästernas sida, en social kontroll samt ökad kontaktyta mellan hyresgäster i området. Det skapar trivsel och ett nätverk till myndigheter och arbetsgivare. En annan fördel var att företaget inte behövde anställa dem och på så vis inte heller behövde betala arbetsgivaravgifter och skatter.

Han poängterar också att det är en bra affärsidé att inkludera hyresgästerna i den sociala vardagen då de lättare kan lära sig språket, vilket leder till större chans att få arbete. Hyresgäster med god ekonomi kan betala för sig, trivs och mår bra. De sociala vinsterna i

självförvaltningen är att de i slutändan resulterar i bättre och mer attraktiva bostadsområden och att allt detta sammantaget skapar en positiv spiral.

Han anser även att konkurrens mellan olika bostadsgårdar, eller till och med trappuppgångar, ökar motivationen att göra det fint. Om en hyresgäst ser att grannen har rensat utanför sin entré så dröjer det inte länge förrän dennes är lika fin. Andra positiva aspekter han kan se är att det kan vara fostrande för barnen att se att föräldrarna hjälper till, särskilt om man är i en sits där föräldrarna inte har ett arbete. En annan positiv aspekt är att det går att få vackrare bostadsgårdar med mer blommor jämfört med om man köper tjänsten av en entreprenör.

Negativa aspekter med självförvaltningen kan vara att hyresgästerna tenderar att hålla koll på varandra. Detta är i viss mån en fördel då det kan motivera hyresgästerna att genomföra det arbete som de har tagit på sig att göra. Går det för långt finns det risk för skvaller och att grannar pratar illa om varandra, då förlorar självförvaltningen hela sin mening eftersom det är tänkt att inspirera och skapa bra sociala anknytningar. Oenighet grannar emellan är också en sådan sak som på kontrollerad nivå kan ses som en fördel men som vid överdrift kan få till följd att vissa hyresgäster har för mycket kontroll över andra, att de hela tiden försöker dominera och få en maktposition. En annan betydande nackdel med självförvaltning är att kontrollen från bostadsföretagets sida riskerar att ta mer än den ger, vilket var fallet för AB Landskronahem. Detta var även den överhängande anledningen till att de valde att avveckla självförvaltningen.

Eneborg menar att självförvaltningen organisationsmässigt kräver lite mer tid än de övriga förvaltningsformerna och därför anser han att självförvaltning är en merkostnad. De vinster som han kan se, med självförvaltning, är grundade på sociala faktorer eftersom det skapar en gemenskap som resulterar i en mer hållbar vardag för hyresgästerna. Eneborg (2011, muntl.) påpekar också att ”man skitar inte ner där man själv städar”, vilket leder till bättre och renare bostadsmiljöer. Standarden på gårdarna idag, när de inte längre har självförvaltning, är densamma som innan då de hade självförvaltning. Det som rent utseendemässig skiljer sig åt är att det idag förekommer färre blommor och blomsterlökar jämfört med innan.

Om intresset skulle finnas och hyresgästerna får tillbaka sitt engagemang skulle det kunna bli aktuellt med självförvaltning igen. Ett problem är att AB Landskronahem numera inte har något avtal med kommunen vilket innebär att även om de skulle gå tillbaka till betald självförvaltning så skulle en del hyresgäster inte tjäna något på det. Anledningen till detta är



att det som hyresgästerna får betalt från Landskronahem blir minus, på exakt samma summa, på bostadsbidraget eller försörjningsstödet.

Ska företaget arbeta med självförvaltning måste både hyresgästerna och bostadsföretagen förstå att det sociala kan ha ett starkare värde än ersättningen. Att komma nära sina grannar och känna att man gör nytta samt inse att barnen kan lära av föräldrarnas medverkan är viktigare än några hundralappar i avdrag på hyran.

## 5 Resultat och diskussion

Resultatet och diskussionen i denna studie har sin utgångspunkt i de frågeställningar som arbetet bygger på:

- Var i organisationen har initiativet till självförvaltning sin utgångspunkt?
- Hur fungerar organisation och samverkan mellan boende och förvaltningsföretag vid självförvaltning, med utgångspunkt från bostadsföretagens perspektiv?
- Vilka för- respektive nackdelar finns det, för beställaren, med självförvaltning?

### 5.1 Självförvaltningens utgångspunkt

Under denna rubrik behandlas den första frågeställningen om var i organisationen som initiativet till självförvaltning har sin utgångspunkt.

Litteraturen pekar på att idén om självförvaltning har sin grund i en allmän organisationsförändring men också på en trend som spridits inom bostadsbranschen. Som nämnts tidigare i kapitel 3.1 så kom det påtryckningar om ett ökat brukarinflytande, både från regeringen och från bostadsföretagens sida men också från hyresgästerna. Regeringens arbete handlade om att stärka brukarinflytandet vilket de gjorde genom att förändra lagar (Justitiedepartementet, 2001). Bostadsföretagen däremot fick sin röst hörd genom SABO vilka förespråkade mer brukarinflytande och lade fram förändringsförslag som gynnade brukarna (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). De boende visade var de stod i frågan genom fysisk handling, både i form av vandalisering men också genom att påbörja egna självförvaltningsprojekt (Alfredsson & Cars, 1996).

Denna sista tes stärks i intervjuerna med de båda informanterna. De beskriver införandet av självförvaltningen som ett steg i att bryta en nedåtgående trend där vandalisering och skadegörelse länge varit en del av vardagen för de boende. I båda fallen har självförvaltningen med tiden också visat sig skapa bra spiraler med minskad skadegörelse och ökad gemenskap mellan de boende.

Områdena, tillhörande företagen i studien, har förbättrats betydligt sedan de införde självförvaltning. Detta kan bero på att hyresgästerna, som numera själv städar på gårdarna, var de som tidigare skräpade ner. En annan är att de som skräpat ner och förstört nu fått en mer personlig relation till de som ska städa, vilket leder till en ovilja att förstöra.

Anledningen till varför de två företagen i min studie valt att införa självförvaltning har samma utgångspunkt: de ville förbättra nedgångna bostadsområden som tidigare haft ett dåligt anseende (Kjell, 2011, muntl.; Eneborg, 2011, muntl). De hade en förhoppning om att kunna höja standarden på områdena genom att involvera hyresgästerna och få dem att känna sig

delaktiga. Justitiedepartementet (2001) beskriver att det måste finnas ett gemensamt intresse, både hos hyresgästerna och hos bostadsbolagen, för att få självförvaltningen att fungera. Detta påstående går emot bilden som jag har fått genom mina undersökningar. I kvarteret Juno, tillhörande AB Landskronahem, var de boende positiva och öppna för förslaget om självförvaltning redan från början. Däremot hade de på MKB problem när de skulle börja med självförvaltningen eftersom hyresgästerna var motsträviga och ovilliga till en förändring. Trots detta är det idag MKB som fortfarande arbetar på samma sätt med självförvaltning och till och med har utökat verksamheten, medan Landskronahem däremot valt att lägga ner den största delen av sin självförvaltning.

En anledning till att det fanns en motsträvighet hos MKB:s kunder skulle kunna vara att MKB var ett av de första bostadsföretagen som införde självförvaltning och att det på den tiden var ett relativt okänt koncept. Landskronahem däremot, som införde *Hyresgäster med ansvar* långt senare, kunde visa på goda exempel. Detta medförde troligtvis att det blev lättare för hyresgästerna att acceptera och förstå vad självförvaltning innebar.

En annan anledning till ovilja kan bero på att MKB redan innan ägde och förvaltade bostäderna och att de hade misslyckats med tidigare upprustningar. Det hade enligt Kjell (2011, muntl.) lett till att hyresgästerna inte längre hade något förtroende för sin hyresvärd, vilket kan ha spelat en stor roll i frågan. När ett företag, som Landskronhem, kommer in och tar över ett område som tidigare missköts och varit vanvårdat, finns det en klar fördel eftersom hyresgästerna redan ifrån början blir välvilligt inställda. De ser det nya företaget som deras chans till bättre boendevillkor, de blir lite av en räddare i nöden.

I intervjun med Mia Kjell framkom det, att trots att självförvaltningen är djupt förankrad i MKB, så förekommer ovilja bland anställda på företaget när självförvaltning införs på nya områden. I och med att självförvaltarna har en relativt nära relation med mycket av MKB:s personal skapar detta en grund för konflikter. Rent teoretiskt skulle självförvaltarna kunna känna av denna ovilja och tappa förtroendet för sin hyresvärd vilket skulle få negativa konsekvenser för företaget. Förtroendet mellan hyresgästen och bostadsföretaget är enligt Högberg & Högberg (2000) en av de viktigaste aspekterna för att få en fungerande självförvaltning. Bostadsföretagen som arbetar med självförvaltning bör hela tiden arbeta för att stärka sina relationer till de boende för att genom åren bibehålla förtroendet som byggts upp. På AB Landskronahem, där några av självförvaltarna fick anställning på bostadsföretaget, fick de den närheten och förtroendet på köpet.

## 5.2 Organiseringen av självförvaltning

Under denna rubrik behandlas den andra frågeställningen om hur organisationen och samverkan fungerar mellan boende och förvaltningsföretag vid självförvaltning, med utgångspunkt från bostadsföretagens perspektiv.

Vad gäller *det praktiska arbetet* och de arbetsuppgifter som bostadsföretagen låter självförvaltarna utföra skiljer det sig åt mellan olika bostadsföretag, det visar både litteraturen och intervjuerna. På MKB:s gårdar var de enda restriktioner som fanns att de boende inte fick använda motorsåg, detta för att MKB ansåg att det ökade risken för skador, medan Landskronahems självförvaltare i huvudsak inte utförde andra sysslor än plantering och ogräsrensning. Jag tror att relationen mellan bostadsföretaget och självförvaltarna kan stärkas om det finns ett förtroende dem emellan. Om självförvaltarna känner att gården är deras att göra vad de vill med så ökar lusten att göra fint. Det är ju aldrig roligt att städa åt någon annan.

Högberg och Högberg (2000) berättar att en fungerande kunddriven organisation kräver en nära relation mellan bostadsföretagen och hyresgästerna samt en tillit dem emellan. På MKB tillämpas detta väl då varje bostadsgård har en egen budget som självförvaltarna själva beslutar om, detta genom att de utarbetar en verksamhetsplan som sedan godkänns av MKB. På Landskronahem fick de boende komma med önskemål om vad de ville ha utfört vilket sedan beslutades av bovärderna eller projektledaren. Självförvaltarna där hade inte, på samma sätt som MKB:s självförvaltare, en egen budget som de fick besluta om. Detta ledde till att besluten på AB Landskronahem hamnade ett steg högre upp i organisationen vilket ökar distansen till självförvaltarna.

Att ge de boende mer ansvar, till exempel genom att låta dem vara med och fatta beslut, kan fungera som ett sätt att behålla deras intresse för självförvaltningen. De sociala faktorerna som byggs upp när självförvaltning införs finns kvar vare sig hyresgästerna fortsätter med självförvaltningen eller inte. De kontakter och vänner som erhållits i och med självförvaltningen försvinner inte bara för att man väljer att gå ur. Litteraturen pekar på att det ekonomiska incitamentet inte heller är tillräckligt högt för att hålla kvar de boende i verksamheten. Det betyder att andra faktorer måste tas in för att få ett bibehållet intresse för verksamheten och få självförvaltarna att stanna kvar. Att ge dem ekonomiskt ansvar och möjlighet att själva besluta om saker som berör gården kan vara det som behövs.

Självförvaltning finns i flera olika former, i denna studie har två från varandra tydligt skilda förvaltningsformer påträffats: enskilda förvaltare och förvaltningsgrupper. Hur

verksamheten ser ut kan både struktur- och organisationsmässigt skilja sig åt mellan olika bostadsföretag, men också mellan olika bostadsgårdar på samma företag (Eneborg, 2011, muntl.; Kjell, 2011, muntl.; Castell, 2010). De enskilda förvaltarna är de som kräver mest organisation och arbete från bostadsföretagens sida, vilket stärker påståendena om att självförvaltningen bygger på en social grund. De enskilda förvaltarna får inte samma koppling till sina grannar som självförvaltarna som arbetar i grupp får.

På AB Landskronahem hade arbetet med enskilda förvaltare i vissa fall motsatt verkan då det skapade konflikter grannar emellan (Eneborg, 2011, muntl.). Detta uppstod antingen genom att förvaltaren blev arg på grannar som skräpade ner eller genom att grannarna blev uppretade över att förvaltaren inte utförde sitt jobb. När självförvaltaren inte får det sociala sammanhanget, vilket bör komma med självförvaltningen, försvinner det bärande incitamentet och ersättningen blir den enda drivkraften för hyresgästen. Samma tendenser ser man hos MKB som idag har valt att enbart arbeta med enskilda förvaltare, vilka sköter förvaltningen av trapphusen, som ett sätt att introducera och marknadsföra självförvaltningen på områden där man ännu ej har infört konceptet (Kjell, 2011, muntl.).

Att arbetet från bostadsföretagens sida ökar med enskilda förvaltare skulle både kunna bero på att kontrollen, som i självförvaltningsgrupper automatiskt utför av gruppen, istället måste utföras av bostadsföretaget. Men det skulle också kunna bero på att risken ökar att den enskilda förvaltaren underlåter sig att utföra de sysslor som denne tagit på sig att utföra, vilket kan bero på att denne inte upplever de sociala fördelarna som självförvaltningsgrupperna gör.

I min studie framgår att avtalen med de boende skiljer sig åt mellan de olika företagen men även för de olika självförvaltningsformerna. På MKB skiljer sig den enskilda förvaltarens kontrakt från det som upprättats mellan hyresvärden och förvaltningsgruppen. Förvaltningsgruppen har ett allmänt avtal som gäller för hela gruppen medan den enskilda förvaltaren måste skriva under ett avtal som bekräftar dennes roll på bostadsgården. På AB Landskronahem däremot fanns det inte några skrivna kontrakt eller avtal utan hela samarbetet byggde på muntliga avtal (Eneborg, 2011, muntl.). Om man har ett skriftligt avtal kan detta öka tydligheten för de boende om vilka regler som gäller för självförvaltningen. Det kan också resultera i att hyresgästerna känner ett större ansvar för sin uppgift som självförvaltare och känner sig sedda på ett annat sett eftersom hela processen blir mer formell.

Båda informanterna berättade om ett bra samarbete, tydliga riktlinjer och en fungerande kommunikation med sina självförvaltare vilket enligt litteraturen är en av de viktigaste aspekterna i en självförvaltningsprocess. Både bostadsföretagen och hyresgästerna ska vara väl medvetna om vad som gäller (Hansson & Nilsson-Hellström, 1993; Högberg & Högberg,

2000). På de båda företagen, i denna studie, finns eller fanns det tydliga anvisningar om vad som ska eller skulle utföras. Jag tror att långsiktig självförvaltning gynnas av en klar organisation med tydliga riktlinjer så som skrivna kontrakt mellan bostadsföretagen och deras självförvaltare.

Kommunikationen och närheten till de boende, som i litteraturen flera gånger tas upp som en viktig grund för självförvaltning, spelar en stor roll i tydligheten och medvetenheten. Om bostadsföretagen har en närhet till och en tydlig kommunikation med självförvaltningsgruppen minskar troligtvis risken för missförstånd. På AB Landskronahem erhålls kontakten och närheten genom bovärdarna som har nästan daglig kontakt med självförvaltarna (Eneborg 2011, muntl.). På MKB har man tagit det ett steg längre genom att både ha en kundvärd, med samma funktion som bovärderna, och en representant ute i självförvaltningsgruppen, en samordnare (Kjell, 2011, muntl.). Samordnaren är i stort inkluderad i vad som händer på MKB och kan förmedla detta vidare ut i gruppen på samma sätt som den för de boendes talan in i företaget. Enligt vad jag har kunnat se i min studie så har denna kontakt ökat känslan av samhörighet, Mia Kjell (2011, muntl.) beskrev till och med vid ett tillfälle självförvaltarna som arbetskollegor.

Denna nära relation är ytterligare ett tecken på att MKB har tagit sin självförvaltning till en ny nivå. Ju bättre kommunikationen är mellan hyresvärd och hyresgäster desto mindre kontroll krävs det. Risken för missförstånd minskar och så även risken att hyresgästerna underlåter sig att utföra arbetet de tagit på sig.

När det kommer till hur man bör gå till väga för att engagera nya självförvaltare på gårdarna säger inte litteraturen så mycket. Informanterna däremot tog upp detta som en problematisk del i självförvaltningen och Kjell (2011, muntl) angav det till och med som ett skäl till varför MKB inte hade självförvaltning på fler av sina gårdar. Hon säger att de har upplevt svårigheter med att få nya hyresgäster att komma på mötena.

Båda informanterna berättar om gårdsfester som ett sätt att öka intresset för självförvaltningen och skapa nya kontaktytor. Jag tror att detta kan vara ett bra sätt att komma i kontakt med hyresgäster som inte kommer på möten men som ändå inte aktivt sagt nej till självförvaltningen. Anledningen till varför de valt att inte medverka i självförvaltningsprocessen kan bero på att de inte riktigt känt någon samhörighet med den redan existerande självförvaltningsgruppen. Att då anordna gemensamhetsdagar skulle kunna öppna möjligheten för att nya relationer ska uppstå och även en ökad medvetenhet om vad självförvaltningen kan innebära i social mening.

På gårdar där självförvaltning redan existerar marknadsför grupperna sig själva genom sin närvaro på gårdarna, det är när det skall införas på nya områden som det är svårast att få de boende engagerade (Eneborg, 2011, muntl.; Kjell, 2011, muntl.). På AB Landskronahem upplevde de att det var svårt att få in nya förvaltare på gårdarna men de såg det aldrig som något större problem (Eneborg, 2011, muntl.). Kjell (2011, muntl.) har däremot beskrivit problematiken, som kan infinna sig när självförvaltningen ska förankras hos de boende, med att många som bor i hyresrätter har valt den formen av boende just för att slippa trappstädning och trädgårdsskötsel. Detta bekräftas även av Hansson och Nilsson-Hellström (1993) som har identifierat samma problem i sina undersökningar. Kjell (2011, muntl.) berättar vidare att när engagemanget och samarbetet väl har uppstått är det väldigt få som hoppar av.

Om man ser till hur många som är involverade i självförvaltningen, i förhållande till hur många som bor på områdena, är denna andel väldigt liten. Det innebär att de som väljer att gå med i självförvaltningen förmodligen är de som intresserar sig för, och känner engagemang för, sitt boende vilket också kan vara en anledning till de få avhopp.

Enligt litteraturen är inställningen hos de aktiva hyresgästerna av stor betydelse i hur väl det fungerar. Delshammar (2005) beskriver att motiven för självförvaltning förändras med tiden, vilket gör att bostadsföretagen måste hitta nya incitament och sporrar för att hålla intresset för självförvaltningen vid liv. Detta bekräftas i mina resultat som visar, i det studerade fallet med AB Landskronahem, att ett falnande intresse för självförvaltningen var orsaken till att de valde att lägga ner *Hyresgäster med ansvar* (Eneborg, 2011, muntl.).

Anledningen till att självförvaltningen har fortsatt att fungera på MKB medan det däremot inte har gjort det på Landskronahem kan bero på att MKB:s hyresgäster har ett större ansvar för sina gårdar och ett större inflytande i beslutsfattandet. Men man får inte förringa det faktum att självförvaltning är och alltid kommer att vara personberoende, om tio år kanske MKB får lägga ner sin självförvaltningsverksamhet på Holma på grund av att de som bor där idag, och är engagerade i verksamheten, har flyttat ut eller genomgått större livsförändringar. Medan AB Landskronahem kan ha startat upp självförvaltningen igen på grund av ett ökat tryck från de boende.

### **5.3 För- respektive nackdelar med självförvaltning**

Under denna rubrik kommer sista frågan om vilka för- respektive nackdelar som finns med självförvaltning, för beställaren, att besvaras. Det finns en delad syn på många delar av självförvaltningen, vilket också tydligt framkommit i min studie.

De båda informanterna ser de sociala vinsterna som huvudorsaken till att deras företag arbetar med självförvaltning. De anser att det leder till ökad kontakt mellan bostadsföretagen och deras hyresgäster men också till en närmare relation hyresgäster emellan. Detta bekräftas också genom all litteratur som jag läst till detta arbete (Castell, 2010; Lindgren, 2010; Lindgren & Castell, 2008; Delshammar, 2005; Högberg & Högberg, 2000; Alfredsson & Cars, 1996; Hansson & Nilsson-Hellström, 1993). Kjell (2011 muntl.) beskriver att relationen hyresgäster emellan är viktigare än relationen mellan hyresgästen och bostadsföretaget eftersom kontakten som skapats hyresgästerna emellan skapar en annan form av trygghet.

När hyresgästerna känner sina grannar ändras troligtvis även deras syn på bostadsområdet. Eftersom självförvaltningen i huvudsak bygger på en social grund blir detta den drivande faktorn för självförvaltarna. Att ha en bra relation mellan hyresgästen och bostadsföretaget är självklart viktigt, men när de boende mår bra och känner sig trygga i sin vardag höjer det anseendet på hela bostadsområdet. Alla människor har ett kontaktnät och med de ytliga kontakter man har pratar man gärna om enkla saker så som vädret eller boendet.

Jag har, tidigare i mitt arbetsliv, mött en missnöjd person som bodde på granngården till den fastighet som jag förvaltade. Hon berättade att hon skämdes över sin gård och inte ville bjuda hem gäster eftersom hon tyckte att den var så vanvårdad och misskött. När hyresgästerna är nöjda med sin bostad och miljön runt omkring ökar områdets och hyresvärdens rykte. Detta leder till ett ökat tryck på lägenheterna men framför allt en minskad utflyttning vilket i sin tur stärker relationen till grannarna. Och så har en god spiral skapats.

Enligt Lindgren & Castell (2008) och Hansson & Nilsson-Hellström (2003) finns det inga ekonomiska för- eller nackdelar med självförvaltning, vilket till viss del bekräftas av de båda informanterna. Eneborg (2011, muntl.) anser att självförvaltningen ekonomiskt är marginellt dyrare medan Kjell (2011, muntl.) däremot ser självförvaltningen som lite billigare eller eventuellt lika kostsam som annan förvaltning. Båda informanterna är däremot eniga i att kvalitén på utförd skötsel ökar och att andelen rabatter med perenner och sommarblommor blir fler på gårdar med självförvaltning (Eneborg, 2011, muntl.; Kjell, 2011, muntl.). Anledningen till att gårdar med självförvaltning inte blir lika skräpiga kan bero på att de som bor där inte skräpar ner lika mycket. Barn på gårdar med självförvaltning kan uppleva en ökad risk att bli tillsagda om de skräpar ner eller vandaliserar eftersom de som bor där känner större samhörighet och därför tar skadegörelse mer personligt.

Kontrollen av utfört arbete är en kluven fråga. När det kommer till förvaltningsgrupperna är kontrollen en liten arbetsbelastning och ses inte som något negativt. Båda informanterna menar att det inte är ett moment som kräver mycket tid och organisering. De i grupperna



kontrollerar varandra samtidigt som ansvaret från företagets sida ligger på områdesförvaltaren, då denna är stationerad på området och dagligen rör sig på bostadsgården krävs inget extra arbete för detta moment. Däremot så anser båda informanterna att organiseringen av arbetet med de enskilda förvaltarna tar mer än det ger. AB Landskronahem valde att lägga ner självförvaltningsverksamheten bland annat på grund av detta (Eneborg, 2011, muntl.) och MKB använder enskilda förvaltare enbart som ett sätt att få in konceptet självförvaltning på nya områden (Kjell, 2011, muntl.).

Eneborg (2011, muntl.) beskriver konkurrensen, som kan uppstå mellan olika bostadsgårdar eller trappuppgångar, som något positivt. Han menar att konkurrens i viss mån uppmuntrar hyresgästerna till att prestera bättre men att för mycket konkurrens skapar konflikter vilket i slutändan leder till mer jobb för bostadsföretaget. Kjell (2011, muntl.) anser däremot att konkurrens enbart är negativt och bör motverkas redan från första början. Hon tycker att det skapar ett revirtänkande och att det kan få vissa självförvaltningsgrupper att känna sig odugliga, vilket ger motsatt effekt mot vad företaget önskar av självförvaltningen.

Jag håller med om att viss konkurrens och revirtänkande kan vara bra eftersom det kan skapa en starkare sammanhållning på gårdarna. Men risken är ändå alltid att det slår över och istället uppstår en tävlingssituation, vilket kan leda till osämja mellan olika gårdar i ett grannskap. I realiteten tycker jag att alla former av konkurrenstänkande ska stävjas av bostadsföretaget och att de istället bör arbeta för att stärka samarbetet. Konkurrensen mellan olika grupper, i den mån som det är bra, kommer troligtvis ändå alltid att finnas kvar.

## **5.4 Metoddiskussion**

### **5.4.1 Litteraturstudie**

Det finns relativt mycket litteratur inom ämnet självförvaltning men lite som behandlar just organisationen av den. Det har gjort att jag bitvis haft svårt att hålla mig till ämnet och att jag hela tiden varit tvunget att göra aktiva val om informationen varit relevant att ha med i detta arbete. För att avgränsa mig har jag valt ut böcker och avhandlingar som innehåller ny forskning inom ämnet. Det har lett till att många källor har utelämnats, men eftersom all litteratur visar på i princip samma sak tror jag inte att det har påverkat resultatet väsentligt. I litteraturstudien har jag mest fokuserat på att ta upp information som hjälper läsaren att förstå ämnet och få en bredare kunskap om vad självförvaltning egentligen handlar om.

Källorna som använts i arbetet är noggrant utvalda och de bygger på forskning som är relevant för det valda ämnet. Arbetet grundas i huvudsak på vetenskaplig litteratur vilket ökar

tillförlitligheten, vissa delar har kompletterats med annan litteratur. Eftersom viss referenslitteratur är skriven i samarbete med branschorganisationer finns det en risk att just den informationen är vinklad. Det förekommer också litteratur som inte är vetenskapligt grundat, påståenden tagna från sådana referenser stärks oftast med annan litteratur.

Vad gäller intervjuerna hade fler informanter från samma företag ökat tillförlitligheten och gett en tydligare bild av företagets mening. Så som upplägget är nu ger intervjuresultatet istället bilden av vad en person på företaget har för åsikter gällande självförvaltning.

### **5.4.2 Intervjuer**

I min empiri valde jag att göra två djupintervjuer istället för flera korta vilket troligtvis har gett mig en fördjupad, om än, något snäv syn på organisationen av självförvaltning. Om jag istället hade valt att genomföra flera korta intervjuer hade arbetet troligtvis blivit vidare men jag hade riskerat att tappa mycket av diskussionen. I mina intervjuer har jag valt att ta upp organiseringen av självförvaltningen men också allmänna frågor om självförvaltning vilket har gett mig en klarare bild över hur det allmänt fungerar på just dessa företag.

Det är viktigt att beakta att denna studie, trots att den till viss del kan ha färgats av informanternas personliga åsikter, ändå i sin helhet visar på företagets syn på organiseringen av självförvaltning. Informanterna i arbetet var båda mycket positivt inställda till självförvaltning. Om jag istället intervjuat någon som varit mer negativt inställd till självförvaltning hade studiens resultat troligen blivit annorlunda. Det samma gäller om jag intervjuat personer på andra positioner i företaget, till exempel bovärdarna. Svaren på frågorna är inte vinklade däremot så utgår de från erfarenheter, vilka har tolkats av informanterna. Om jag hade haft tiden till att intervju fler personer på ett och samma företag hade det troligtvis gett ett mer varierat material att arbeta med men i slutändan tror jag inte att något utav dessa alternativ hade lett fram till någon större skillnad i resultatet.

## **6 Slutsats**

### **6.1 Organisation av självförvaltning**

Självförvaltningsprocessen är en föränderlig process som är svår att generalisera. Alla bostadsföretag som väljer att införa självförvaltning i organisationen måste fundera på varför de vill införa självförvaltning och se till att ha en väl utarbetad strategi för hur de skall få självförvaltningen att fungera. Varje företag bör också se varje bostadsgård som en enskild

del i processen och anpassa självförvaltningen efter bostadsgården, dess förutsättningar och efter de individer som bor där.

Frågan om var i företagen som självförvaltningen har sin utgångspunkt skiljer sig mellan olika företag. Tydligt är att själva grundidén om en ökad kundpåverkan ändå kommit som en förfrågan från olika bostadsbolag genom SABO. Det finns också ett intresse, hos en del som bor i hyresrättslägenheter, att få vara med i förvaltningen av den egna bostadsgården.

Min studie visar att självförvaltningsgrupper som skapats av bostadsbolagen, där företaget sår ett frö hos de boende med löften om olika incitament, är en verksamhet som kräver organisation och uppföljning. I början kan samhörigheten och andra sociala vinster så som personlig utveckling vara nog så bra som de ekonomiska aspekterna, men så småningom ökar risken för att intresset kommer att avta och istället hamnar allt fokus på pengarna eller också försvinner intresset helt. Därför är det viktigt att alla involverade har en klar idé om vad självförvaltning är, vad det innebär och vad som förväntas av dem. Det är också viktigt att bostadsföretagen förstår att det är en föränderlig process och att de därför hela tiden arbetar för att det skall finnas utvecklingsmöjligheter och andra incitament för de som är med.

För att från bostadsföretagens sida öka förståelsen för vad de boende behöver och se var de boende utvecklingsmässigt befinner sig i självförvaltningsprocessen är det viktigt att ha en fungerande kontakt ut i självförvaltningsgrupperna. Jag tror att det är en av anledningarna till att MKB idag fortfarande har en fungerande självförvaltningsorganisation i delar av deras bestånd. I och med samordnarna och kundvärdarna har de en tydlig förbindelse och en bra kommunikation som stärker deras relationer till hyresgästerna.

När det kommer till för och nackdelar med självförvaltningen är det viktigt att begrunda det faktum att det som gynnar självförvaltarna även gynnar bostadsbolagen. När man tittar på organiseringen av självförvaltning kan man alltså inte utesluta de personliga för- och nackdelarna, som skapas i och med självförvaltningen, eftersom detta i längden påverkar bostadsbolagen också. Om hyresgästerna mår dåligt ökar risken för konflikter vilket skapar merjobb för hyresvärderna. Om hyresgästerna mår bra ökar bostadsområdets anseende vilket resulterar i att bostadsbolagen inte behöver lägga lika mycket tid på att marknadsföra sig. Att bostadsföretagen har ett bra anseende minskar omflyttningarna vilket, för bostadsföretagen, blir en ekonomisk fördel.

Det är tydligt att relationen mellan bostadsföretagen och självförvaltarna är starkt knutet till hur mycket arbete som bostadsföretaget måste lägga ner på organiseringen av självförvaltningen. När idén till detta arbete uppstod hade jag en klar bild av vad jag skulle ha med och inte. Min uppfattning var att många innan mig hade gjort studier och utredningar om

vilka positiva och negativa sociala aspekter som finns med självförvaltning och därför skulle jag fokusera enbart på organiseringen. Efter att ha fördjupat mig i ämnet inser jag att dessa två aspekter inte går att skilja från varandra, det går inte att titta på organiseringen och helt utesluta de sociala faktorerna. Både litteraturen och de två djupintervjuerna visar att en fungerande självförvaltning kräver engagemang och intresse hos såväl bostadsföretagen som de boende. Intresset och engagemanget har sin grund i de sociala fördelarna och kommer således att försvinna helt om bostadsföretagen inte ständigt arbetar för att förstärka dem.

## **6.2 Fortsatta studier**

Inom ämnet självförvaltning finns det många intressanta aspekter som ingen ännu har tittat närmare på. Bland annat skulle en mer teknisk bedömning av självförvaltning och dess processer, både sett ur bostadsföretagens eller entreprenörens perspektiv, vara intressant.

En annan tänkbar studie skulle kunna vara att titta närmare på vilka som är med i självförvaltningen och hur det påverkar dem. Ålder, etnicitet, yrkesgrupp, gift eller ogift, sambo eller ensamstående m.m.

Vidare finns det, bland annat på MKB:s gårdar, goda förutsättningar att studera organisering av självförvaltningen sett ur brukarnas perspektiv. Hur formas gruppen, hur fattas beslut inom gruppen, vad händer när en ny samordnare behöver utses och hur påverkas de som är delaktiga socialt.

## Källförteckning

Alfredsson, B. & Cars, G. (1996). *De boende som medarbetare - självförvaltning i Holma*. Stockholm: SABO Utveckling (Rapport från SABO utveckling 61).

Castell, P. (2010). *Managing yards and togetherness - Living conditions and social robustness through tenant involvement in open space management*. Diss. Chalmers tekniska högskola. Göteborg: Reproservice.

Delshammar, T. (2005). *Kommunal parkverksamhet med brukarmedverkan*. Diss. Sveriges Lantbruksuniversitet Alnarp: Reproenheten.

Eneborg, A. (2011). Projektledare AB Landskronahem. Personlig intervju 2011-04-04.

Hansson, L. & Nilsson-Hellström, M. (1993). *Bostadsförvaltning i förändring - en studie av marknadsorientering i några SABO-företag*. Lund: Lunds universitet.

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

Justitiedepartementet. (2001). *Ökade möjligheter till brukarinflytande*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer. Justitiedep., Regeringskansliet (Departementsserien 2001:34)

Lindgren, T. (2010). *Green space management & residents' benefits- A study of Swedish rental multi-family housing areas*. Diss. Sveriges Lantbruksuniversitet Alnarp: Reproenheten

Kjell, M. (2011). Förvaltare på MKB fastighet AB. Personlig intervju 2011-04-11

Lindgren, T. & Castell, P. (2008). Open space management in residential areas: how it is organised and why. *International Journal of Strategic Property Management* 12(3), ss. 141-160.

Landskronahem *Årsredovisning 2010* (2010) Tillgänglig:

[http://www.landskronahem.se/uploads/file/pdf/arsredovisningar/LaHem%20\\_2010\\_low.pdf](http://www.landskronahem.se/uploads/file/pdf/arsredovisningar/LaHem%20_2010_low.pdf)

[2011-04-14]

MKB Fastighet AB *Årsredovisning 2010*. (Uppdaterad: 2010) Tillgänglig:

[http://www.mkbfastighet.se/upload/Broschyrrer/arsredovisning/%C3%85rsredovisning\\_MKB](http://www.mkbfastighet.se/upload/Broschyrrer/arsredovisning/%C3%85rsredovisning_MKB)

\_2010.pdf [2011-04-14]

Sveriges riksdag *Proposition 1996/97:119 Självförvaltning*. (1997) Tillgänglig:

[http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=37&dok\\_id=GK03119](http://www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=37&dok_id=GK03119) [2011-04-14]

Thulin, M. Lundin, J. & Frey, C-B. (2005) *Processbegreppet i teori och praktik*. Lunds Universitet: Lund

# Bilaga 1

## Intervjuguide

1. Vad är din yrkesroll, huvuduppgifter och ansvar på arbetsplatsen?
2. Hur länge har ert företag arbetat med självförvaltning?
3. Varför införde företaget självförvaltning?
4. Kan du beskriva hur självförvaltningen går till på ert företag?
5. Vilka för- respektive nackdelar ser du med självförvaltning?
6. Kan du beskriva hur självförvaltningen är organiserad?
7. Var i er organisation tas beslut som rör självförvaltningen organisationsmässigt?
8. Var i er organisation tas beslut som rör självförvaltningen i detalj?
9. Vad hade ni för förvaltningsform på dessa gårdar innan och använder ni den fortfarande parallellt med självförvaltningen?
10. Hur har företagets arbete förändrats sedan ni bytte förvaltningsform?
11. Hur fungerar kontakten mellan självförvaltare och entreprenörer/egen skötselpersonal?
12. Hur fungerar det när en boende blir inkluderade i förvaltningen? Rekrytering m.m.
13. Vilka skötselmoment utför de boende?
14. Hur ser kontrakten/avtalen ut? Vad innehåller de?
15. Vilken utrustning står ni för?
16. Finns det någon skyddsombudsman inom självförvaltningsgruppen?
17. Hur kontrollerar ni att arbetet utförts enligt avtal/överenskommelse?
18. Vad händer om de inte utför arbete enligt avtal/överenskommelse?
19. Är någon skötselpersonal från ert företag eller entreprenören med ute när de arbetar?
20. Kan ni avbryta samarbetet med en boende om ni skulle känna att det inte fungerar och vad kan i så fall vara orsak till detta?
21. Har de boende ”uppsägningstid” och hur lång är den i så fall?
22. Sammanfattningsvis – hur ser du på organisation och utförande med självförvaltning?
23. Är det något du vill tillägga gällande för- resp. nackdelar?