



FÖRSTUDIE: *1000 UNGDOMSBOSTÄDER*

- GENOM STRUKTURERAT FÖRÄNDRINGSARBETE

Denna rapport har upprättats av Prolog; Jakob Molin, Fredrik Friblick och Egzon Mehmeti på uppdrag av Hyresgästföreningen.

Prolog är ett konsultföretag som är ledande inom effektivisering av samhällsbyggandet på den svenska marknaden.



FÖRORD

Hyresgästföreningens främsta uppgift handlar om att arbeta för att alla ska ha rätt till en god bostad till rimlig kostnad. Samhället utvecklas hela tiden och bostadsbyggandet måste ske på ett långsiktigt och hållbart sätt. Det handlar om levande och trygga städer, grön struktur och möjligheten att bygga blandat och attraktivt.

Hyresgästföreningen i södra Skåne har tillsammans med Malmö stad och olika aktörer inom samhällsbyggandet tagit ett spännande initiativ för att bygga 1 000 ungdomsbostäder.

Hyresgästföreningen är en bred samhällsaktör som deltar i samhällsutvecklingen på olika sätt och ser vikten av att vara med i processerna i tidigt skede.

Målet är att utmana och med nytänkande utveckla produkten (bostaden), utveckla processen (bostadsbyggandet) och höja produktiviteten (ökat värdeskapande per tidsenhet). Därigenom ska kostnadsutvecklingen för nyproduktion av bostäder bromsas och nya modeller för utveckling av hållbart boende där hyresnivåerna kan hållas nere skapas.

Projektet *1000 ungdomsbostäder* är ett steg i riktningen mot att vara en proaktiv aktör som jobbar för att kraftsamla med olika intressenter inom samhällsbyggandet och bidra till förnyelse i byggindustrin. En hållbar och kostnadseffektiv modell för bostadsbyggandet är möjlig,

men det är också en förändringsresa som handlar om viljan att våga tänka nytt och innovativt.

Innovativ samhällsbyggnad där det produceras bostäder för alla är en vinst för hela Sverige.

Kenneth Gustavsson, regionsordförande i Hyresgästföreningen södra Skåne



SAMMANFATTNING

Produktivitetsutvecklingen i samhällsbyggandet är låg i förhållande till övrig industriell utveckling. Prisutvecklingen för bostadsbyggandet har på senare år skenat med följderna att hyresnivåerna för nyproducerade bostäder har skjutit i höjden. Sänkt byggkostnad är en förutsättning för att fastighetsbolagen ska kunna sätta lägre hyror och ändå få ihop sina kalkyler.

En konstellation av aktörer i samhällsbyggandet i Malmö har beslutat att kraftsamla för att gemensamt åstadkomma en förändring.

Projektet *1000 ungdomsbostäder* har haft stort genomslag och allt fler aktörer vill ansluta sig. Produktivetsfrågan har blivit ett vanligt diskussionsämne bland samhällsbyggandets aktörer i Malmö.

Projektet *1000 ungdomsbostäder* har valt att rikta in sig på att skapa hyresbostäder anpassade till en ung målgrupp. Behovet av bostäder och att ta sig in på bostadsmarknaden är stort bland unga, mindre kapitalstarka människor.

Projektets aktörer arbetar med fokus på sin respektive verksamhets egna områden men också i samverkan med varandra. De delar erfarenheter och idéer med varandra och resonerar sig fram till hållbara lösningar. Därigenom kan aktörerna tillsammans skapa modeller för hur kvalitativa hyresbostäder kan produceras på sätt som möjliggör lägre hyresnivåer.

Under förstudien har aktörerna funnit flera möjligheter till förbättring. Samverkan i byggprojekten men också mellan byggprojekten och med staden samt internt mellan stadens förvaltningar har identifierats som nyckelkomponenter för ökad produktivitet i bostadsbyggandet. En modell för samverkan presenteras i rapporten samt vad som krävs av parterna för att lyckas med modellen i syfte att kunna arbeta mer effektivt med att skapa prisvärda bostäder.





INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 3 | 5.4.1 <i>Boendepreferenser</i> | 20 |
| 1.1 PRODUKTIVITET | 4 | 5.4.2 <i>Projektets aktörer</i> | 20 |
| 1.1.1 <i>Krafter som gynnar produktivitet</i> | 5 | 5.5 ARKITEKTENS PERSPEKTIV | 22 |
| 1.1.2 <i>Krafter som motverkar produktivitet</i> | 5 | 5.6 SAMVERKAN | 22 |
| 2. METOD | 7 | 5.6.1 <i>Projektets fyra samverkansarenor</i> | 23 |
| 3. FÖRÄNDRING | 8 | 5.6.2 <i>Åtgärder för att lyckas</i> | 23 |
| 3.1 MALMÖ SOM FÖREBILD | 8 | 5.7 AKTUELLA BYGGPROJEKT | 27 |
| 3.2 GENERELLA UTMANINGAR VID FÖRÄNDRINGSARBETE | 8 | 5.8 SLUTSATS | 27 |
| 4. OMVÄRLDSBEVAKNING | 10 | 5.8.1 <i>Det behövs – och det går</i> | 27 |
| 5. FÖRSTUDIE | 12 | 5.8.2 <i>Förankringen behöver stärkas</i> | 27 |
| 5.1 MÅLBILD | 12 | 5.8.3 <i>En genomgripande förändring krävs</i> | 28 |
| 5.2 STRATEGI | 13 | 5.8.4 <i>Nya modeller för samarbete</i> | 28 |
| 5.2.1 <i>Erfarenhetsåterföring mellan projektets deltagare</i> | 13 | 5.8.5 <i>Starkt driv och avvaktande förhållningssätt</i> | 28 |
| 5.2.2 <i>Fokus på egna influensområden</i> | 14 | 5.8.6 <i>Tydliggör sambanden och ta konsekvenserna</i> | 29 |
| 5.3 AKTIVITETER I PROJEKTET | 14 | 5.8.7 <i>Projektet är nödvändigt</i> | 29 |
| 5.3.1 <i>Projektgruppsmöte</i> | 14 | 5.8.8 <i>Mot konkreta resultat</i> | 29 |
| 5.3.2 <i>Projektgruppsworkshop</i> | 15 | 6. NÄSTA STEG | 30 |
| 5.3.3 <i>Workshop Malmö stad</i> | 15 | 6.1.1 <i>Nuläge</i> | 30 |
| 5.3.4 <i>Workshop Installatörer</i> | 17 | 6.1.2 <i>Målbild</i> | 30 |
| 5.4 ENKÄTUNDERSÖKNINGAR | 20 | 6.1.3 <i>Förankring</i> | 30 |
| | | 6.1.4 <i>Handlingsplan</i> | 30 |
| | | 6.1.5 <i>Resultatorienterad samverkan</i> | 31 |
| | | 6.1.6 <i>Synka med The Shift</i> | 31 |
| | | 6.1.7 <i>Håll tempot</i> | 31 |

1. INLEDNING

Våren 2018 skrev sex parter under en avsiktsförklaring (nedan benämns den som *avsiktsförklaringen*) där det beskrevs att parterna avser att tillsammans göra något åt den skenande prisutvecklingen inom nyproduktionen av bostäder. Genom kunskapsutbyte och samverkan ska parterna arbeta med prisutveckling och produktivitet för att skapa hållbara boenden.



Bild: Avsiktsförklaring

Det är Hyresgästföreningen som initierat dialogen mellan parterna och varit drivande för att föra samman aktörerna. Som en del i

detta arbete är det konstellationens avsikt att bygga 1000 ungdomsbostäder, med rimliga hyresnivåer, i Malmö.

Sedan avsiktsförklaringen undertecknades har någon aktör valt att lämna medan ett flertal aktörer valt att ansluta sig till konstellationen i strävan mot att bidra till utvecklingen av en hållbar, kostnadseffektiv bostadsproduktion.

I skrivande stund består konstellationen av följande aktörer:

- Hyresgästföreningen
- Trianon
- Byggnadsfirman Otto Magnusson
- Malmö White Arkitekter
- Prolog
- FOJAB Arkitekter
- PEAB
- BoKlok
- Chroma Arkitekter
- MKB
- Atrium Ljungberg

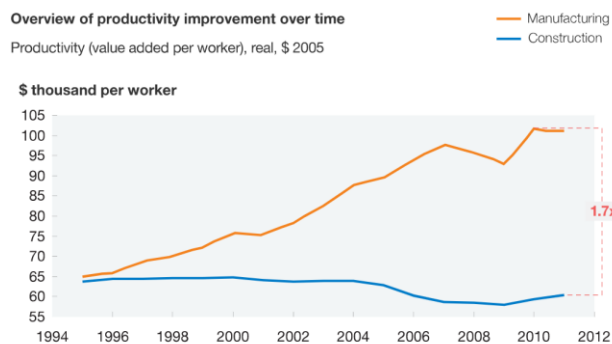
Intresset är mycket stort och fler aktörer önskar bli en del av projektet. Utöver ovan nämnda aktörer är Malmö stad en mycket viktig del av projektet. Dels eftersom staden i stor utsträckning sätter villkoren för de värden som ska skapas där bostäderna skall byggas (t.ex. tillgång till grönytor, P-platser, cykelparkering mm.) men framförallt då samarbetet med staden avseende exempelvis planprocessen och tillgång till byggklar mark är centrala för att effektivt kunna genomföra alla typer av

byggprojekt. Projektets aktörer sätter också stort värde på den kunskap och erfarenhet som finns inom den offentliga förvaltningen. Malmö stad har också hjälpt till att finansiera delar av projektet som ett led i sitt aktiva arbete för en hållbar bostadsförsörjning.

1.1 PRODUKTIVITET

Priserna i samhällsbyggandet ökar betydligt mer än många andra priser i samhället, jämfört med exempelvis konsumentprisindex. Produktivitetens utvecklingen i samhällsbyggandet är låg, eller till och med negativ, vilket kraftigt skiljer sig från andra branscher.

Produktivitet definieras som kvoten av produktionsresultatens värde genom förbrukningen av resurser i produktionen. Statistik visar att produktivitetens utvecklingen i byggbranschen jämfört med tillverkningsindustrin är 1,7 gånger lägre, se figur 1.



Source: Expert interviews; IHS Global Insight (Belgium, France, Germany, Italy, Spain, United Kingdom, United States); World Input-Output Database

McKinsey&Company

Figur 1: Produktivitetens utvecklingen i byggbranschen i förhållande till tillverkningsindustrin Källa: McKinsey & Company

Det finns flera anledningar till den låga produktivitetens utvecklingen. Projekten genomförs på lokala och regionala marknader, där en kontinuerlig och global konkurrens upplevs saknas. Då beställare handlar upp projekt för projekt, utan att efterfråga systematiskt arbete med produktivitetens ökning hos sina leverantörer, ökar priserna efter hand utan att produktiviteten ökar, till skillnad från branscher där kunderna aktivt utvecklar sin marknad. Beställare upplevs otydliga i sin kommunikation med marknaden. Bristande beställarkompetens och upphandlingar som inte bidrar till organisationens mål och vision är områden med stor utvecklingspotential.

Avsaknad av strategi för upphandling och leverantörsutveckling leder till att beställare får allt mindre för pengarna. För att uppnå ekonomisk hållbarhet och ökad social och ekologisk hållbarhet krävs att upphandling lyfts till strategisk nivå och att det systematiskt ställs krav på produktivitet. Få företag i samhällsbyggandet har idag mål eller arbetar aktivt och målmedvetet för att öka produktiviteten. (Källa: *Byggherrarna 2019*)



1.1.1 KRAFTER SOM GYNNAR PRODUKTIVITET

Det krävs mod och vilja att som beställare våga ställa krav på produktivitet och hållbarhet. Genom att ställa krav på produktivitet och därigenom utveckla och stimulera vilja och kraft hos leverantörerna kan beställaren redan under upphandlingen skapa förutsättningar som bidrar till högre produktivitet i branschen.

Krafter som gynnar produktivitet:

- Tydliga krav från beställare
 - Verktyg, kunskap, kompetens och uppföljning
- Organisationens engagemang
- Organisationens gemensamma målsättning
- Strategiskt arbete med kunskaps- och erfarenhetsåterföring
- Önskan från ägare att hålla kostnadsramar och projektbudgetar
- Konsekvent leverantörsutveckling
- Innovation

För att nå framgång är det viktigt att arbeta aktivt med krafter som gynnar ökad produktivitet. Produktivitetsutvecklingen är central för att nå ökad hållbarhet och en förutsättning för att skapa mer samhällsnytta. Ökad produktivitet innebär inte att leverantörer ska arbeta hårdare eller springa snabbare – det handlar om att arbeta smartare. Exempelvis att arbeta systematiskt med att eliminera så kallade slöserier, det vill säga

arbete som varken är nödvändigt eller värdeskapande. Exempel på omfattande sådana slöserier hos leverantörer är dubbelarbete, väntan, överarbete med mera. En gemensam målsättning i byggprojekten är en viktig förutsättning för att lyckas, vilket ofta saknas och inte prioriteras.

1.1.2 KRAFTER SOM MOTVERKAR PRODUKTIVITET

För att beställare ska kunna ställa krav på produktivitet behöver krafter som motverkar produktivitet identifieras.

Krafter som motverkar produktivitet:

- Stark kultur att ”göra som man alltid har gjort”
- Bristande kompetens (kunskap, attityd, färdigheter)
- Varje projekt utvecklar medvetet eller omedvetet en egen strategi, där marknaden inte förstår vilka signaler som beställaren sänder
- Rädsla hos leverantörer att lönsamheten minskar
- Alla drar åt varsitt håll istället för mot samma mål
- Lågt engagemang hos medarbetare
- Rädsla att inte få in anbud
- Brist på uppföljning
- Resursbrist

Krav på produktivitet kan strategiskt och proaktivt kommuniceras på leverantörsdagarna och liknande. I ett inledande skede kan förfrågningsunderlag skapa förutsättningar för leverantörer att redogöra för hur de arbetar med produktiviteten, och hur detta kan komma den aktuella upphandlingen till del. Med en noga övervägd

tidplan ställs så småningom krav på att leverantörer ska kunna redogöra för hur de arbetar med produktivtetsarbete generellt och hur de kommer att arbeta i det aktuella projektet (metod, organisation, resurser och förväntat resultat).

Detta är nytt för de flesta leverantörer, därför bör krav ställas steg för steg i en genomtänkt trappa, som medför att leverantörerna ges goda förutsättningar att hinna med att utvecklas.



2. METOD

Arbetet i projektet *1000 ungdomsbostäder* bedrivs i huvudsak fördelat på två olika nivåer.

Hos projektets aktörer:

- Varje aktör jobbar med sin egen förmåga att bidra till kostnadseffektivare byggprojekt.
- I varje individuellt byggprojekt arbetar de inblandade aktörerna med aktuellt byggprojekts specifika utmaningar och möjligheter.
 - Målbild, val av effektiviseringsparametrar, handlingsplan, implementering och uppföljning i respektive projekt
 - Erfarenhetsåterföring

Projektövergripande:

- Kartläggning av boendepreferenser, kostnadsdrivare och samarbetsstrukturer
- Kommunikation och opinionsarbete
- Erfarenhetsåterföring mellan projektets olika aktörer
- Gemensam målbild för projektet

Under projektet har det genomförts en stor mängd djupintervjuer, som ligger till grund för projektets upplägg utifrån de deltagande företagen. Likaså har det genomförts ett antal enkäter som finns redovisade i separata delrapporter. En rad workshops har genomförts med ett stort antal deltagare. Under projektet har projektgruppen (bestående av deltagare från projektets aktörer) kontinuerligt träffats för löpande avstämning av projektets framdrift.



Bild: 1000 ungdomsbostäder - Projektgruppsmöte 190502

3. FÖRÄNDRING

3.1 MALMÖ SOM FÖREBILD

Projektet *1000 ungdomsbostäder* har väckt stort intresse såväl i media som bland olika aktörer inom samhällsbyggandet.

Projektets produktivetsfokus har öppnat stadens och branschens ögon och skapat intresse för att bygga kostnadseffektivt. Det är många som vill vara med och diskutera vägar till ökad produktivitet och göra skillnad i samhällsbyggandet.

Byggbranschen är en relativt konservativ bransch som brottas med många utmaningar. Det handlar om låg produktivitet, ojämställdhet, brist på innovationer och inte minst möjligheten att skapa nya affärsmodeller.

Projektet *1000 ungdomsbostäder* visar att ett medvetet arbete med byggande, arkitektur, boendepreferenser, produktivitet och hållbarhet har alla förutsättningar att skapa en hållbar modell för kostnadseffektivt byggande av god kvalitet med människa som utgångspunkt.

Malmö har nu stora möjligheter att visa vägen för ett hållbart och kostnadseffektivt byggande och i detta arbete kommer projektet *1000 ungdomsbostäder* bli ett värdefullt inslag. Bostadsbristen kan mötas genom ökat bostadsbyggande med inriktning på att bygga bostäder som låg- och medelinkomsttagare har råd att hyra. För att klara en socialt hållbar bostadspolitik och bostadsförsörjningen behöver staden ha en öppen attityd och

hitta nya samarbetsformer internt, men framförallt externt och tillsammans med näringslivet och andra intressenter testa nya sätt att lösa bostadssituationen.

Malmö stad har tagit strategiska kliv genom arbetet inom Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö. Initiativet *1000 ungdomsbostäder* har alla förutsättningar att stärka inriktningen att alla malmöbor ska ha en bra bostad till rimlig kostnad i en trygg och hälsosam bostadsmiljö. En hållbar bostadspolitik kräver att stadens invånare inkluderas och arbetet med boendepreferenser i det här projektet främjar denna ambition.

Möjligheterna för framtidens hållbara städer är många och Malmö har alla förutsättningar att visa att det går att bygga med människan i centrum, där en blandad stad möter Malmöbornas bostadsbehov.

3.2 GENERELLA UTMANINGAR VID FÖRÄNDRINGSARBETE

För att lyckas med att bygga kostnadseffektivt och hållbart krävs ett samlat grepp där politiken, bygg- och fastighetsbolag, byggherrar och leverantörer hittar nya sätt att samarbeta och utmana befintliga strukturer. Olika statliga utredningar har påtalat att byggbranschen inte utvecklas i takt med många andra branscher avseende produktivitet. I en nyligen publicerad rapport från Boverket står det klart att fel och brister i byggproduktionen orsakar fastighetsekonomiska skador för 50–100 miljarder kronor årligen. (Källa: Boverket 2018:36) I det arbetet är det viktigt att byggherrarna tar en aktiv roll för att bryta trenden och ser till att arbetet med produktivitet och kvalitet utvecklas.



Bild: Workshop Malmö stad 190529

Initiativet *1000 ungdomsbostäder* är en ny lokal konstellation vars syfte är att genom nytänkande bidra till stadens fortsatta hållbara utveckling.

Initiativet innebär en förändring av såväl synsätt som arbetsätt.

I *Leda förändring -1996* beskrev John Kotter (professor vid Harvard Business School) åtta steg mot framgångsrik förändring. Dessa steg är:

1. Hur du får förändringen att kännas angelägen
2. Hur du svetsar ihop en styrgrupp
3. Hur du utvecklar en fängslande vision
4. Hur du kommunicerar den nya inriktningen

5. Hur du släpper loss kraften i organisationen
6. Hur du åstadkommer snabba framsteg
7. Hur du fullföljer förändringen
8. Hur du får förändringen att bestå

I grunden handlar det om att motivera till nya beteenden och övervinna motståndet mot förändring. Varje förändringsarbete tar tid eftersom nya vanor och rutiner behöver etableras. Förändringsprocesser är oförutsägbara eftersom individer och organisationer är komplexa.

Det är svårt att förutse det obeprövade och därmed även vad förändring innebär. Arbetet med projektet *1000 ungdomsbostäder* har mött vissa svårigheter. Malmö stad består av olika förvaltningar som har sina specifika uppdrag; hur väl dialogen mellan förvaltningarna fungerar är av varierande grad. Detta är en utmaning som många kommuner brottas med. Forskaren Torbjörn Glad, vid institutionen för fastigheter och byggande vid KTH, beskriver denna utmaning i sin rapport "Mot samma mål? - om samspelet mellan kommun och byggherre i planprocessen". Rapporten har publicerats inom ramen för Sveriges Byggindustriers forskningsprogram. Rapporten fokuserar på det som sker i den nivå i byggprocessen som handlar om det kommunala självstyret, den nivå där lagstiftaren efter att ha fastställt övergripande regler i likhet med PBL, Miljöbalk och liknande överlåter åt kommunerna att anpassa arbetsmetoder och processer. För att få till en smidig och konsekvent hantering av regelverket krävs ett nära samarbete mellan stadens förvaltningar.

En del av aktörerna har valt en mer avvaktande roll. För att en förändring ska lyckas måste den hålla uppe farten och känslan av att den är angelägen. Arbetet med avsiktsförklaringen och skapandet av själva konstellationen med aktörer har gått fort och ganska smidigt, men när arbetet krävt mer konkreta insatser från varje aktör har vissa svårigheter dykt upp. Vissa aktörer har aktivt deltagit och drivit på projektet för att se hur de utifrån sin horisont kan vara med och utveckla sig själva, projektets övriga aktörer och branschen i stort. Andra aktörer har förhållit sig mer avvaktande och väntat på att se resultat från andras initiativ.

Det är fullt normalt i ett förändringsprojekt att vissa avvaktar för att se om förändringen verkligen blir av eller om det accepteras att fortsätta på samma sätt som tidigare. Detta förhållningssätt tenderar dock att bromsa upp effekterna av förändringen. För att få ut önskat resultat av projektet är det därför mycket viktigt att aktörerna ägnar tillräckligt stora resurser till att säkerställa att förändringen faktiskt sker i den egna organisationen och inte avvaktar att någon annan ska åstadkomma resultaten.

4. OMVÄRLDSBEVAKNING

Från hösten 2017 till hösten 2018 har antalet påbörjade bostäder minskat med 20 procent. Investeringsstödet är återinfört, men nedgången fortsätter 2019 och 2020. Det kommer att startas cirka 40 000 nya bostäder per år, vilket innebär en minskning med cirka 40 procent från toppen. Produktionen av hyresbostäder i Malmöregionen avviker från de övriga två storstadsområdena.

Produktionen av hyresrätter har de senaste fem åren varit i stort sett lika som produktionen av bostadsrätter. Bakom den starka tillväxten ligger framförallt MKB Fastighets AB som svarar för 40 procent av marknaden.

Byggandet av hyresrätter är både viktigt och nödvändigt, men samtidigt är det avgörande att se till att det byggs bostäder som låg- och medelinkomsttagare har råd med.

Malmö är tillväxtmotor i regionen och har alla förutsättningar att fortsätta växa hållbart och starkt. Med 14 universitet och högskolor, över 145 000 studenter och 8 000 forskare rankas den expansiva Öresundsregionen som det mest kunskapsintensiva i Norra Europa och står för 25 procent av Sveriges och Danmarks samlade BNP.

Befolkningen i Skåne ökar kraftigt. Bostadsbyggandet i Skåne har de senaste åren varit relativt högt men trots det höga bostadsbyggandet råder det bostadsbrist i Skåne. Det beror till stor del på att de som behöver bostäder inte har råd att efterfråga de nyproducerade bostäderna. Detta leder till växande sociala klyftor och en tudelad bostadsmarknad. (Källa: *utveckling.skane.se 2019*)

En stor utmaning är bostadsbristen och obalansen på bostadsmarknaden. Den påverkar både arbetsmarknad, utbildningsmöjligheter och integration. När utbudet på bostadsmarknaden är lågt gör detta att människor har svårt att flytta dit jobben och studieplatserna finns.

Låsningar på bostadsmarknaden gör att företagen får utmaningar med kompetensförsörjningen och det försämrar den regionala utvecklingen.

Det behövs olika initiativ för att möta de samhällsutmaningar som är kopplade till bostadsförsörjningen. Initiativet *1000 ungdomsbostäder* strävar efter att vara ett nytt och innovativt inslag i bostadsbyggandet som inspirerar resten av landet.

Enligt Boverkets statistik kommer det 2025 att bo drygt 10 miljoner invånare i Sverige; de flesta i våra storstadsregioner. Om man tittar generellt så vill unga bo i storstadsregionerna och ta del av det stora utbudet av såväl arbete, mångfald och kultur.

Enligt Malmö stads egen prognos för 2019–2029 förväntas Malmöns befolkning öka till 390 000 invånare, vilket motsvarar ca 1,3 procents ökning varje år. Den unga delen av befolkningen förväntas öka mest. Den snabbast växande åldersgruppen 16–19 år förväntas öka med 40 procent fram till 2029, men även antalet invånare i åldrarna 75–89 år kommer kraftigt att öka. Fram till 2029 förväntas åldersgruppen 75–89 år öka med cirka 30 procent.

Enligt hushållsprognosen, som är ett komplement till befolkningsprognosen, kommer det att behövas nästan 24 000 bostäder i Malmö fram till 2029. Hushållsprognosen beskriver bara takten som krävs för att upprätthålla det nuvarande läget på bostadsmarknaden, den tar inte hänsyn till trångboddhet eller hemlöshet. (Källa: *Malmö.se 2019*)

Malmö är en ung stad, Malmö universitet lockar studenter från hela landet och världen. Det ger staden fantastiska möjligheter att bli den hållbara och attraktiva kunskapsstad den aspirerar att bli. För att lyckas med detta är det avgörande att se till att

tillgången till bostäder blir en självklarhet och att unga människor har råd med de bostäder som produceras.



Bild: Pressmeddelande från Hyresgästföreningen

Malmöns kommunledning har beslutat att som första svenska stad ansluta sig till FN-initiativet The Shift. The Shift arbetar för att bostaden ska ses som en social rättighet, snarare än en handelsvara.

Malmö stads ambition är att tillsammans med städer som Amsterdam, Montreal, Barcelona och Berlin bidra till The Shift. Detta ska ske bland annat genom att bidra till lokala innovativa lösningar och erfarenhetsutbyte för att fler ska kunna få en egen bostad och för att beslutsfattare på olika nivåer ska inse vikten av en social bostadspolitik.

I detta arbete vill Malmö stad samarbeta med näringslivet i Malmö och andra aktörer för att se till att bostadsbyggandet går för högtryck i hela staden. (Källa: *Sydsvenskan.se, 2019, Malmö.se, 2019*) Projektet *1000 ungdomsbostäder* går helt i linje med den ambitionen staden har samt med utgångspunkten att rätten till bostad är central för människors välbefinnande och för att skapa ett hållbart samhälle såväl ekonomiskt, ekologiskt och socialt.

I nuläget är det svårt att bedöma hur bostadsbyggandet kommer att utvecklas på medellång och längre sikt. Det påverkas av konjunkturen, ekonomisk politik och lagstiftningen. Men Malmö stad har alla förutsättningar för att ta fram en modell och strategi för en socialt hållbar bostadsproduktion. Projektet *1000 ungdomsbostäder* avser bidra till detta.

Ett arbete som gynnar staden, regionen och hela landet!

5. FÖRSTUDIE

Projektets olika aktörer har olika kompetenser och funktioner i byggprocessen. Denna förstudie har varit en inledande del i projektet där aktörerna tillsammans har arbetat med att finna formerna för hur projektet bör bedrivas för att nå största möjliga framgång.

5.1 MÅLBILD

I allt förändringsarbete är vikten av tydliga och gemensamma mål centrala för framgång. Ett gemensamt mål är viktigt av många anledningar. Dels är det till stor hjälp för tydlig kommunikation såväl internt inom projektet men även externt. Framför allt är det något man kan samlas kring och något att stämma av projektets framdrift emot. Om man inte sätter tydliga mål är det svårt; att ta ut en riktning för projektet; att styra projektet i rätt riktning; att se om projektet är på rätt väg; samt avgöra om projektet har uppnått det som var syftet med att projektet initierades.

I projektet *1000 ungdomsbostäder* har projektdeltagarna enats om följande målbild: Hyresnivån för de bostäder som byggs ska motsvara 5538 kr/månad för en enrumslägenhet på 35 m².

Avsikten med målet är att uppnå en hyresbild där en heltidsarbetande ensamstående person med minimilön, enligt de kollektivavtal som medger lägst löner, ska kunna flytta in i en nyproducerad bostad och betala mindre än 30 procent av sin disponibla inkomst i hyra.

Målet är ett tydligt och absolut tal som kan jämföras med andra lägenhetstyper och lägenheter i olika storlekar för att avgöra om de

bostäder som produceras klarar målet. Det bör understrykas att avsikten med målet inte är att endast producera enrumslägenheter på 35 m².

5.2 STRATEGI

För att systematisera utvecklingsarbetet i projektet har projektdeltagarna utsett tre huvudområden att kategorisera sina utvecklingsinsatser i. Utvalda huvudområden är: Produkt, Process och Produktivitet.

- **Produkt:** Utveckling av produkten *bostaden*.

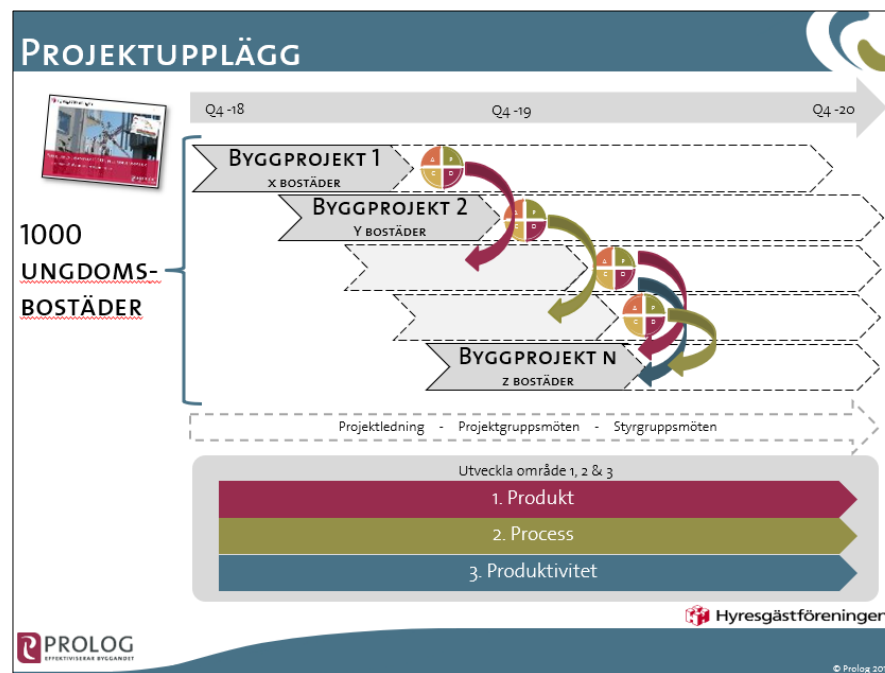
Med utgångspunkt i identifierade kundpreferenser hos målgruppen utvecklas produkten så att det skapas bostäder som möter de potentiella kundernas önskemål, det vill säga vad de vill ha ut av sin bostad och hur bostaden bör utformas för att möta deras behov nu och i framtiden. Exempelvis undersöks möjligheten till att utveckla delningsfunktioner.

- **Process:** Utveckling av processen för produktion av bostäder.

Genom samverkan såväl internt hos projektets aktörer som mellan aktörerna och med Malmö stad utvecklas processerna så att rätt aktör involveras vid rätt tidpunkt och i rätt utsträckning. Därigenom uppnås högre effektivitet och mer bostad för pengarna.

- **Produktivitet:** Ökning av produktiviteten det vill säga att skapa mer värde per tidsenhet.

Det kan till exempel handla om att systematiskt identifiera och rensa bort så kallade slöserier. Exempel på detta kan vara att genom bättre struktur och planering undvika dubbelarbete och/eller omarbete.



Figur 1: Projektmodell 1000 ungdomsbostäder

5.2.1 ERFARENHETSÅTERFÖRING MELLAN PROJEKTETS DELTAGARE

För att maximera nyttan av det arbete som läggs ned i projektet samlas erfarenheterna från de olika byggprojekten in och delas sedan mellan projekten och sprids internt mellan projektets deltagare så att de

kommer alla deltagarna till nytta. Flera starka aktörer i projektet har tydligt meddelat att de i detta projekt är beredda att dela sina erfarenheter, vilket bryter mot hur de arbetar annars. Även den kunskap som samlas in centralt i projektet sprids kontinuerligt till projektets deltagare så att alla har möjlighet att agera utifrån projektets gemensamma kunskapsbas.

5.2.2 FOKUS PÅ EGNA INFLUENSOMRÅDEN

Projektets deltagare har i projektet enats om att hålla huvudfokus på att utveckla de delar de själva kan påverka.

Deltagarna fokuserar på att utveckla sina respektive influensområden till exempel:

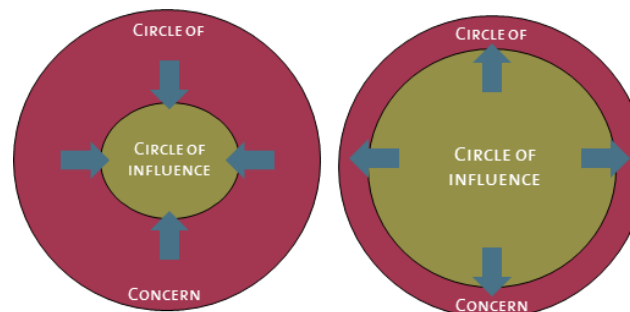
Byggentreprenörer ska fokusera på effektiv planering av: byggarbetsplatsen, materialleveranser, inköp, tidsplanering, effektiva montage och så vidare.

Fastighetsbolag ska fokusera på val av mark och upplåtelseform, upphandling, val av samverkansform och entreprenadform, kravställning på entreprenörer, kundpreferenser, utformning av fastigheter och så vidare.

Detta ska dock inte förväxlas med att projektets aktörer inte får framföra identifierad förbättringspotential hos andra aktörer eller i samarbetet med andra aktörer. Samtliga aktörer är välkomna att komma med önskemål beträffande vad andra aktörer borde kunna jobba med där de ser potential, detta skall snarare ses som en skyldighet än en rättighet, men det är upp till respektive aktör att

besluta vad de är intresserade av att utveckla inom sina respektive influensområden.

Vissa tvärfunktionella delar av byggprocessen utvecklas tillsammans.



Figur 3: Fokus på det område som kan påverkas leder till att det område som kan påverkas blir större.

5.3 AKTIVITETER I PROJEKTET

I projektet har en rad olika aktiviteter genomförts för att identifiera områden för effektivisering och kostnadsreduktion i bostadsbyggandet. Ett annat viktigt syfte har varit att genom centrala aktiviteter visa vägen för projektets aktörer och påvisa att resultat uppnås genom aktiv handling.

Exempel på aktiviteter i projektet är projektgruppsmöten och workshops. Dessa beskrivs mer ingående nedan.

5.3.1 PROJEKTGRUPPSMÖTE

Projektets deltagare har vid återkommande tillfällen träffats för att diskutera önskemål, behov, status på framdrift och för att enas om projektets mål, innehåll och avgränsningar.

5.3.2 PROJEKTGRUPPSWORKSHOP

Projektgruppen samlades tillsammans med nyttillkomna deltagare. Projektet gick igenom avseende innehåll, målbild, status på framdrift och förankrades i gruppen. Gruppen fick möjlighet att återkoppla avseende vilket av områdena produkt, process och produktivitet de anser har störst utvecklingspotential för att möjliggöra byggande av bostäder till lägre hyresnivå. Gruppen fick även möjlighet att komma med inspel till viktiga frågor att lyfta i workshop med Malmö Stad.



Bild: Från Projektgruppsworkshop 190502. Gula prickar markerar vad workshopdeltagare anser att det finns störst potential för att möjliggöra produktion av bostäder till sänkta hyresnivåer.

5.3.3 WORKSHOP MALMÖ STAD

En viktig aktör i anslutning till projektet är Malmö stad. En del i projektet är att finna en gemensam modell för hur staden tillsammans med aktörerna kan skapa förutsättningar som möjliggör byggandet av 1000 ungdomsbostäder till eftersträvade hyresnivåer. Med detta som bakgrund bjöds Malmö stad in till en workshop för att få en ökad förståelse för projektet och vad staden kan göra för att aktivt bidra till att skapa förutsättningar för att hyresbostäder ska kunna produceras till lägre kostnadsnivåer.



Bild: Från Workshop med Malmö stad 190529. Gröna prickar markerar vad workshopdeltagare anser att det finns störst potential för att möjliggöra produktion av bostäder till sänkta hyresnivåer.

Under workshopen fick deltagarna ta del av det förslag till samverkansupplägg för gränssnittet stad/byggherre som projektgruppen arbetat fram (Den så kallade *Ge- & Ta-modellen* se *figur 5*). Deltagarna gavs också möjlighet att komma med feedback på modellen.

Vid workshopen deltog representanter från Stadsbyggnadskontoret, Fastighetskontoret och Miljöförvaltningen. Deltagarna visade stort intresse för projektet *1000 ungdomsbostäder* och bidrog till en konstruktiv dialog.



Bild: Workshopdeltagare i diskussion vid workshop Malmö stad 190529

Vid workshopen uttrycktes en viss förvåning från deltagare inför att projektets aktörer påtalat att de tycker möjligheten till dialog med staden har brister och att stadens olika förvaltningar inte verkar vara samspelta. Dessa påståenden togs dock emot med lyhördhet.

”–Vi tycker att vi har gjort mycket men vi måste ta till oss av detta. Vi har tydligen mer att göra när det kommer till vår kommunikation”

Workshopdeltagare, Malmö stad

Workshopdeltagarna fick möjlighet att markera på en skala (från ”i mycket liten utsträckning” till ”i mycket stor utsträckning”) vilken utsträckning de upplever att de krav staden ställer på kvaliteter påverkar hyresnivåerna i Malmös nyproducerade bostäder.

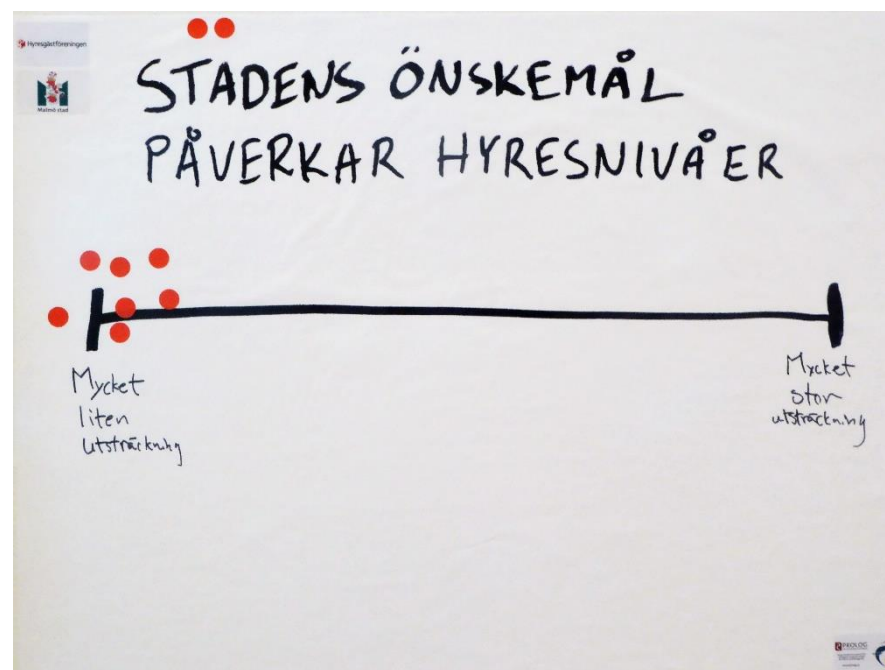


Bild: Röda markeringar utplacerade av deltagare från Malmö Stad vid workshop 190529.

Under workshopen lyftes en intressant diskussion kring potentiella områden där staden kunde se över hur de kvaliteter de efterfrågar kan

påverka kostnaden för att producera bostäder och därmed i förlängningen även påverka vilken hyresnivå som är möjlig för dessa bostäder. Workshopdeltagarna lyfte bland annat fram följande områden:

- Möjlighet att bygga med loftgångar
- P-Norm
- Möjlighet att tillgodoräkna sig befintliga garage
- Kommunikation mellan aktörer och förvaltningar

Fullständig dokumentation från workshop Malmö stad 190529 se Bilaga 1.

5.3.4 WORKSHOP INSTALLATÖRER

En betydande kostnadspost vid husbyggande är kostnaden för installationer. I konstellationen av aktörer som tillsammans driver projektet *1000 ungdomsbostäder* ingår för närvarande inget installatörsföretag. För att fördjupa förståelsen för vilka möjligheter som finns till kostnadsbesparing i kategorin installationer bjöds en grupp installationsexperter in till en workshop. Gruppen bestod av erfarna installatörer. Vid workshopen var kategorierna EL, Vent & VS representerade.

Deltagarna fick bland annat bedöma potentialen att sänka kostnaden för installationer i bostadsprojekt utan att göra avkall på kvaliteten. Gruppens samlade bedömning var att det går att sänka kostnaderna för installationer med mellan 10–30 procent.

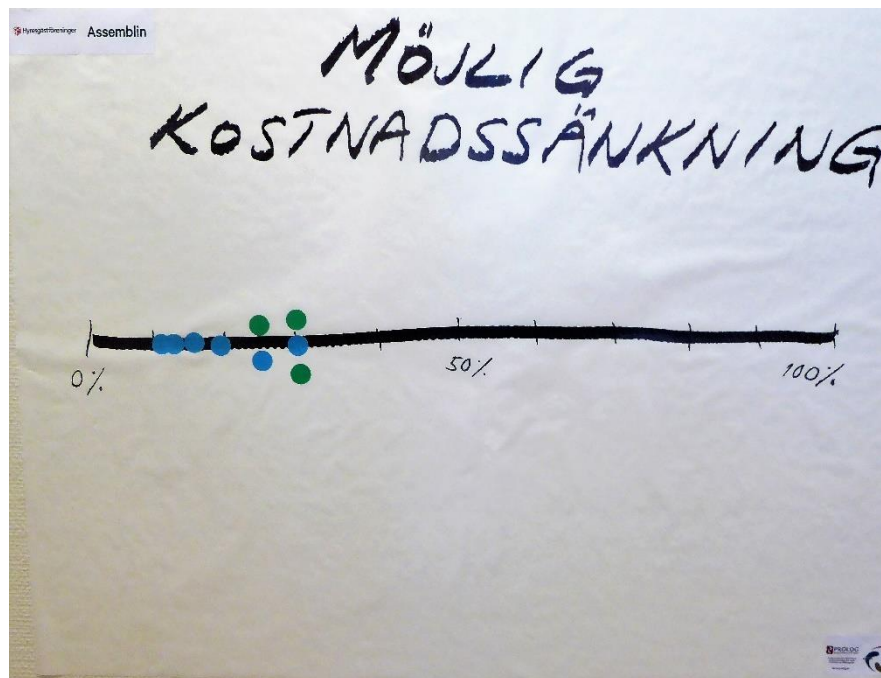


Bild: Från workshop med installationsexperter 190401. Potentiell kostnadssänkning för installationer i bostadsprojekt. Blå markeringar är placerade av installationsexperter, gröna markeringar från övriga workshopdeltagare.

Workshopteamet identifierade tillsammans ett antal poster som är kostnadsdrivande för installationskostnaden fördelat på projekteringsfas och produktionsfas av ett bostadsprojekt. Gruppen bedömde att de största kostnadsdrivarna är följande:



Bild: Från workshop med installationsexperten 190401.

Projekteringsfas

- Installatörernas kompetens tas in för sent i projekteringsfasen
- Bristande erfarenhetsåterföring
- Aggregat i alla lägenheter istället för centralt
- Flera unika lösningar det vill säga möjligheten till upprepning av samma moment utnyttjas ej. (Upprepning bedöms höja effektiviteten.)
- Val av systemlösning för ventilation
- Materialval (varumärken föreskrivs och får ej bytas mot likvärdigt fast billigare)
- Systemhandling görs om för varje projekt från grunden även om den egentligen inte behöver ändras så mycket i förhållande till tidigare projekt
- Olika miljöcertifieringar

Produktionsfas

- Bristande planering
- Bristande APD-plan* - mycket "gå tid"
- Krockar mellan installationer
- Bristande/avsaknad av logistiklösning
- Felaktig prefab-lösning
- Högkonjunktur – Priserna drivs upp vid hög efterfrågan

* *Arbetsplatsdispositionsplan*

Installationsexperterna bedömde att den största potentialen för förbättring som kan leda till att man kommer åt kostnadsdrivarna och sänker kostnaderna finns under projekteringsfasen. Där kan man förebygga sådant som annars blir kostnadsdrivande under produktionen. Den enskilda faktorn installationsexperterna menar skulle göra störst nytta är om installatörerna kommer in tidigare i projekteringen. Därigenom kan en större hänsyn tas till vad som driver kostnader inom installationsområdet redan vid utformningen av byggnaden och då kan detta förebyggas.

Fullständig dokumentation från workshop Installatörer 190401 se Bilaga 2.

”När samma gäng får jobba tillsammans i flera projekt märker vi hur arbetet blir effektivare”

– WS deltagare från installatörsledet

”Vi jobbar egentligen inte med vår produktivitet utveckling idag”

– WS deltagare från
installatörsledet

”När vi haft möjlighet att upprepa samma moment i likadana bostäder flera etapper efter varandra har vi sett att vi kunnat hålla samma pris flera år i följd”

– WS deltagare från installatörsledet

5.4 ENKÄTUNDERSÖKNINGAR

I anslutning till projektet har det genomförts två enkätundersökningar. En omfattande undersökning avseende *boendepreferenser* hos unga och en mindre enkätundersökning där *projektets aktörer* fått möjlighet att besvara frågor om projektet och vad projektet bör fokusera på.

5.4.1 BOENDEPREFERENSER

Enkäten skickades ut till 4000 personer i åldersspannet 18–35 år och besvarades av 1335 respondenter. Syftet med enkäten var att ta reda på mer om målgruppen ungas boendepreferenser, det vill säga vad målgruppen har för önskemål och krav på en bostad för att den ska uppfylla deras behov, förväntningar och förhoppningar. Mycket av de större undersökningar som gjorts med avseende på boendepreferenser är utförda på 50- och 60-talet. (*Bostadsforskare om bostadskvalitet*, 2018). Sedan dess har levnadsförhållandena och livsstilarna förändrats radikalt. För att skapa goda förutsättningar att utveckla framtidens bostäder behöver vi uppdatera kunskapen kring vad dagens unga söker i sin bostad.

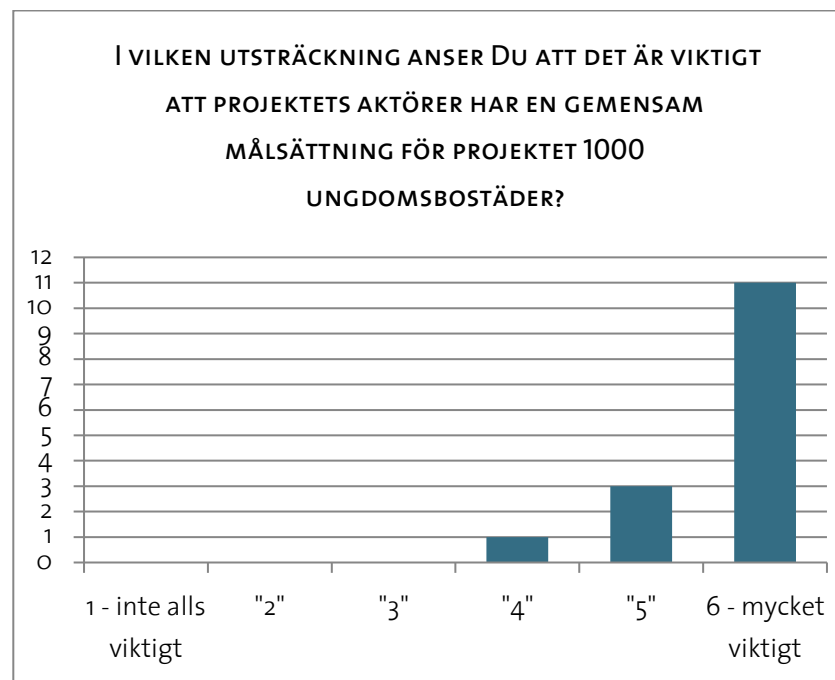
5.4.2 PROJEKTETS AKTÖRER

Enkäten, som var anonym, skickades ut till 32 personer och besvarades av 15. Samtliga tillfrågade har i något avseende varit i kontakt med projektet *1000 ungdomsbostäder*. Det rör sig om workshopdeltagare från projektets genomförda workshops, politiker som intervjuats i media angående projektet, personer vid

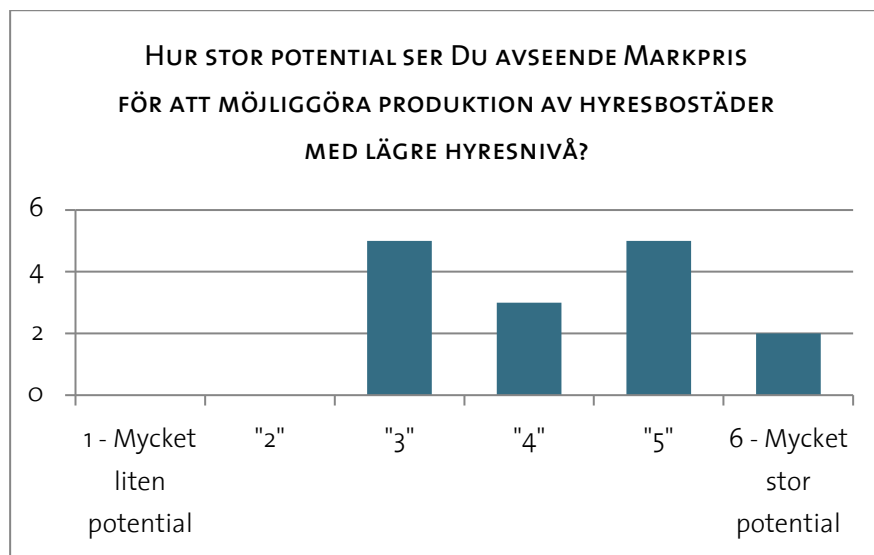
Malmö universitet som varit med i diskussioner avseende projektet samt representanter för de företag som ingår i projektkonstellationen.

Frågorna avhandlar vad aktörerna bör jobba med i projektet för att nå målet, vilka möjligheter aktörerna tror det finns att sänka byggkostnader och därigenom hyresnivåer. Vilka möjligheter respondenterna upplever sig ha att påverka byggkostnader och produktivetsarbete samt hur de värderar vikten av en gemensam målbild. (Komplett sammanställning av enkätundersökning Bilaga 3)

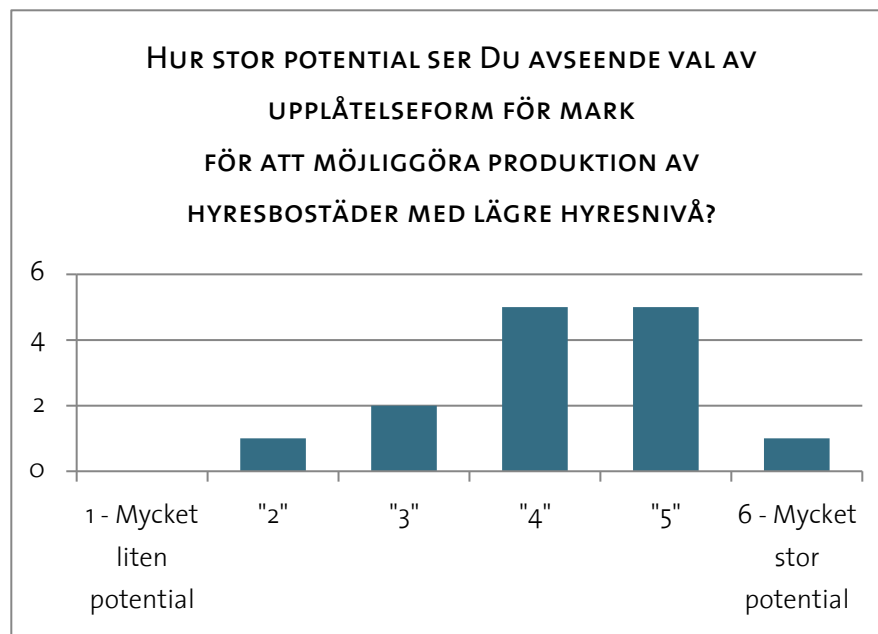
Undersökningen visar att projektdeltagarna ser en gemensam målbild som en mycket viktig faktor för att *1000 ungdomsbostäder* ska bli ett framgångsrikt projekt.



Det framkommer också av undersökningen att projektdeltagarna tror att det går att sänka kostnader för bostadsproduktion i Malmö i ganska stor utsträckning. Samtidigt visar undersökningen att alla inte ser det som en självklarhet att produktion av hyresbostäder till lägre kostnad leder till lägre hyresnivåer.



Vidare framgår det också av undersökningen att projektdeltagarna ser *markpris* och *val av upplåtelseform för mark* som viktiga parametrar för att möjliggöra produktion av bostäder till låga hyresnivåer.



5.5 ARKITEKTENS PERSPEKTIV

Arkitekterna är viktiga aktörer vid utformningen av framtidens boende. När arkitekter i anslutning till projektet *1000 ungdomsbostäder* har ombetts resonera kring vad som är viktigt att tänka på för att bygga bostäder som möjliggör lägre hyresnivåer, har god planering och samverkan tagits upp som viktiga aspekter. Att tidigt planera för ett kostnadseffektivt genomförande av projektet där många aspekter tas i beaktning har också lyfts upp. Flexibilitet är ett nyckelord. För att över tid kunna bygga kostnadseffektivt bör man vara flexibel, exempelvis beträffande att designa byggnader som är anpassade för den tomt byggnaden byggs på så att ytorna optimeras i förhållande till tomten. Man bör också vara flexibel beträffande val av stomme. En prefabricerad stomme betraktas ofta som ett kostnadseffektivt val men om den köps in när efterfrågan är hög kan både prisbild och långa leveranstider medföra att en prefabricerad stomme blir ett dyrt alternativ.

Beträffande samverkan ses den stora nyttan i att få ut maximal kreativitet samtidigt som aktörerna kontinuerligt kan säkerställa att de förslag arkitekterna arbetar med går att producera på ett kostnadseffektivt sätt. Hänsyn bör också tas till att optimera för kostnadseffektiva installationslösningar. För att uppnå detta bör kontinuerliga avstämningar ske mellan arkitekt, entreprenör, byggherre och installatörer.

Arkitekterna ser störst möjlighet till att framgångsrikt rita bostäder som blir kostnadseffektiva att bygga genom att med stor

frihet få utforma byggnaderna utefter en tydligt definierad målkostnad och i nära samarbete med kunniga och engagerade beställare.

Andra områden som är intressanta ur ett arkitektperspektiv är möjligheten att utveckla delningsfunktioner i bostadshusen så att varje bostad inte behöver inrymma alla funktioner. Därigenom kan den totala byggnadens ytor optimeras.

Arkitekterna påtalar även vikten av att inte glömma bort utemiljön och miljöerna mellan huskroppar. Denna är mycket viktig för att skapa bostadsmiljöer som positivt bidrar till social hållbarhet.

”– Det kan bli väldigt dyrt att bygga billigt om man inte får med sig aspekten social hållbarhet”

5.6 SAMVERKAN

Vikten av samverkan nämns av många i projektet som en av de mest tongivande delarna för att öka produktiviteten, förbättra processerna och skapa den mest optimerade produkten med avseende såväl på kostnad som på kvalitet och nöjda hyresgäster. Det har kommit fram vid i stort sett samtliga aktiviteter i projektet. Samverkan var också ett av de mest nämnda orden under den fördjupade intervjustudie som inledde projektet *1000 ungdomsbostäder* (Se *Projektbeskrivning: 1000 ungdomsbostäder - Baserad på fördjupad intervjustudie*. Hyresgästföreningen 2018.)

Vad är då samverkan? Jo, samverkan brukar definieras som förmågan att nå ett bättre resultat tillsammans än var för sig. Det handlar om att:

- Systematisera samarbetet och säkerställa att alla involverade parter jobbar aktivt för att främja det.
- Sätta upp gemensamma mål för vart man vill nå, mål som gynnar alla inblandade, och tillsammans sträva mot att nå dessa mål.
- Sätta den gemensamma långsiktiga vinningen före egna kortsiktiga vinster.



5.6.1 PROJEKTETS FYRA SAMVERKANSARENOR

I projektet kan man identifiera fyra huvudsakliga arenor för samverkan. För att nå projektet *1000 ungdomsbostäders* fulla

potential samt att på bästa möjliga sätt ta med sig modellen till verksamhet utanför projektet måste samtliga arenor vara beredda att optimera sin verksamhet för att främja samverkan. Samverkan är lika viktig inom alla dessa arenor.

Arenor för samverkan:

- Samverkan mellan projektets aktörer
- Samverkan internt i aktörernas respektive byggprojekt
- Samverkan mellan projektets aktörer och Malmö stad
- Samverkan internt hos Malmö stad

För att få ut den fulla potentialen som finns i samverkan behöver aktörerna konkretisera sambanden mellan orsak och verkan. Detta kan ske genom att sätta tydliga mål för hur samverkan ska leda till sänkta kostnader och hur mycket kostnaderna kan sänkas genom samverkan. Sådana konkreta mål saknas ännu i projektet.

Ett resultat av djupintervjuerna med projektdeltagarna är den så kallade *Ge- och-ta modellen* som arbetats fram i projektet. Modellen beskriver hur en byggherre och Malmö stad kan strukturera sin samverkan för att tydligt och tidigt skapa förutsättningar för projekt med lägre kostnad. (*Ge- och-ta modellen* beskrivs närmare under rubriken *En modell för tidig samsyn* nedan)

5.6.2 ÅTGÄRDER FÖR ATT LYCKAS

De studier som gjorts inom ramen för projektet *1000 ungdomsbostäder* har innehållit flera omgångar med intervjuer, där de företag och organisationer som deltagit fått ge sin syn på hinder och möjligheter för att bygga bra bostäder till lägre pris. Så kallade ungdomsbostäder är ett

exempel på bostäder som riktar sig till en priskänslig målgrupp. Marknadens aktörer har idag svårt att klara av att producera bra bostäder till rimliga priser för att möta behovet hos denna målgrupp.

FÖRDYRANDE KRAV OCH ÖNSKEMÅL

Flera av de som intervjuats beskriver utmaningarna att hålla nere kostnader i projekten. Ett område där byggherrar beskriver att kostnader ökar och samtidigt är svåra, både att förutse och att kontrollera är när de upplever att staden ställer krav och har önskemål som driver kostnader. Dessa krav från staden upplevs av byggherrarna ställas efter hand, vid olika tidpunkter i projektet och kraven upplevs komma från olika förvaltningar och tjänstemän. Kraven upplevs vara oförutsägbara och knutna till olika individer. De byggherrar och fastighetsägare som vill utveckla och skapa bostadsprojekt uppger i intervjuerna att de upplever att de tjänstemän inom staden som ställer dessa krav inte uppvisar förståelse för hur kraven påverkar kostnader. Kraven upplevs av byggherrarna inte vara koordinerade; krav från olika förvaltningar framförs vid olika tillfällen under projektets gång, och kraven och önskemålen kommer till projekten i sent skede, vilket upplevs fördyra projekten. En effekt blir att ett projekt som planerats till en viss kostnadsnivå – exempelvis för att möta efterfrågan hos en målgrupp jämförbar med ungdomsbostäder – fördyras. Följden blir att projektet antingen inte blir av alls, eller måste utvecklas mot en annan mindre priskänslig målgrupp, exempelvis köpare av exklusiva bostadsrätter.

Kraven upplevs vara baserade på ambitioner kring god arkitektur och utveckling av stadsmiljön, vilket naturligtvis är viktigt. Det verkar dock saknas samsyn kring hur det påverkar stadens målsättningar att bygga bostäder i alla prisklasser.

Det är viktigt att skapa tillit och förståelse för varandras uppdrag, kvalitetssäkra processer och hitta en konstruktiv dialog. Det är olika parametrar som påverkar dialogen med staden som till exempel försäljning av mark. Det finns olika intressen och syn på hur den processen och dess resultat ska se ut och detta kan också påverka det upplevda samarbetet med staden. Med konstruktiv samverkan, klargöranden kring varandras uppdrag och viljan att jobba med väsentliga förbättringar finns det goda möjligheter att staden och olika intressenter hittar hållbara lösningar som alla inblandade vinner på.

Då huvuddelen av de bostäder som byggts under en längre tid varit dyrare bostadsrätter i så kallade A-lägen har projekten inte upplevts vara lika priskänsliga. Det kan ha bidragit till att tjänstemän upplever att det fungerat att ställa krav från staden som fördyrat projekten. Detta fungerar inte då man vill bygga till lägre kostnader i så kallade B- eller C-lägen; då måste strukturen för hur och när krav och önskemål ställs från stadens olika delar till bostadsprojekt utvecklas.

Det finns olika lösningar; förståelsen inom stadens olika förvaltningar för hur olika krav påverkar bostadsprojekts kostnader kan stärkas. Eventuella krav och önskemål bör komma tidigt och tydligt i projekten. Kraven bör också koordineras och prioriteras, så att inte olika förvaltningar vid olika tidpunkter fyller på med krav och önskemål så att projekten blir omöjliga att genomföra.

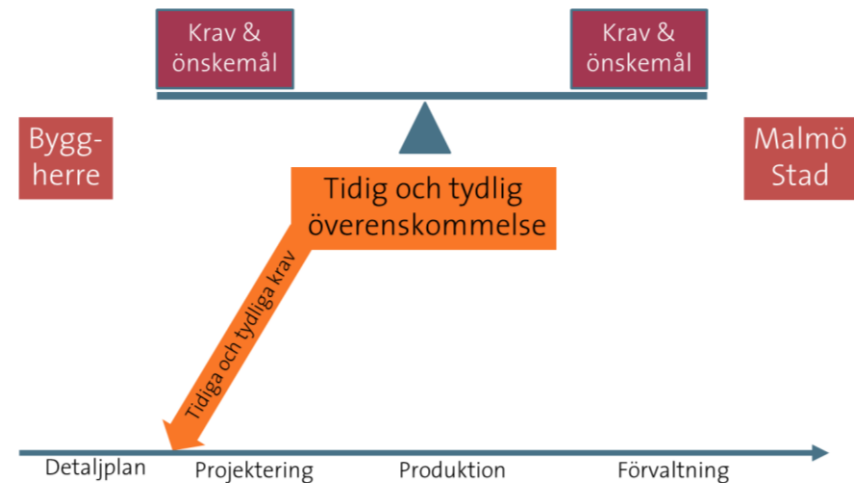


Figur 4: Projektdeltagarnas kreativitet och energi kanaliseras till att uppnå utmanande mål för projektet, då tidig samsyn säkerställts.

EN MODELL FÖR TIDIG SAMSYN

Projektet *1000 ungdomsbostäder* bör utvecklas till en tydlig struktur för att på bästa sätt med minimalt med slöserier skapa ett stort antal bostäder i snabb takt.

Ge- och-ta modellen som utvecklats i projektet är ett förslag på hur en del av en sådan struktur skulle kunna se ut.



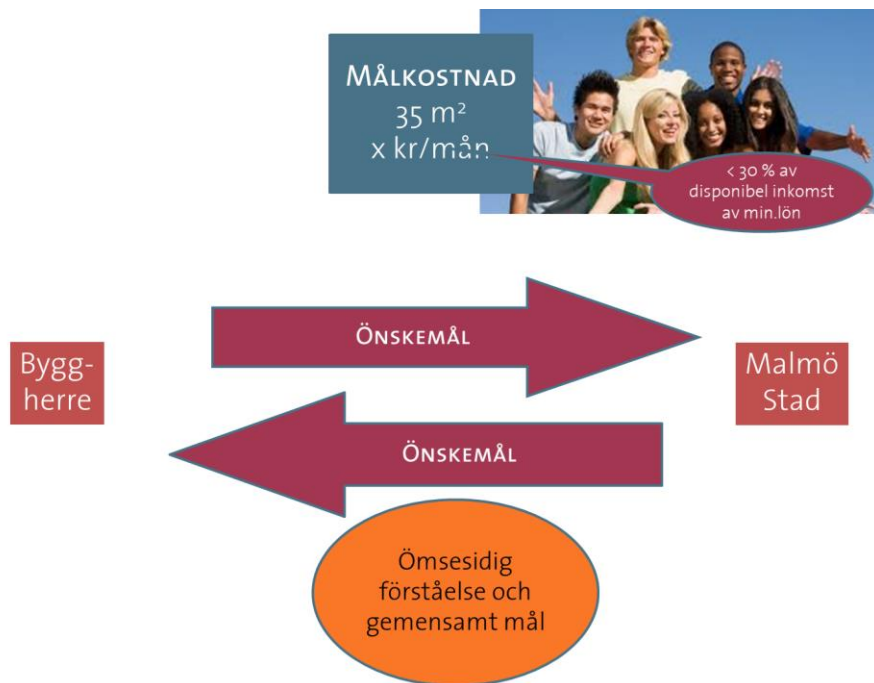
Figur 5: Modell för ömsesidig förståelse och gemensam målbild i projekt, den så kallade Ge- och-ta modellen

Kraven/önskemålen som staden har bör vara:

- Förutsägbara
- Tidiga
- Konstruktiva
- Tydliga
- Koordinerade
- Kvalitetssäkrade

En fråga att utreda är vilka krav/önskemål som staden ska ställa. Det är byggherren som ska visa att man uppfyller de krav (BBR mm) som finns på bostäder. Projektet ska uppfylla det som gäller inom rådande detaljplan. Därefter är det idag oklart vilka typer av krav/önskemål som

staden har eller bör ha. De fördyrande exempel som byggherrarna lyfter i intervjuerna är exempelvis takutformning, fasadmaterial, dagvattenhantering, p-normer, gröna fasader, indragna hörn etcetera.



Figur 6: Exempel på tillämpning av den så kallade Ge- och-ta modellen. Ömsesidig förståelse – med gemensamt mål, till exempel mål för boendekostnad

TVEKSAMHET HINDRAR

Staden och stadens tjänstemän har dels uttryckt stöd för projektet, 1000 ungdomsbostäder dels ifrågasatt politikens uttalade ambitioner. Det finns fastighetsägare som är mycket tydliga med sina ambitioner att bygga bostäder med den målsättning som

finns i projektet *1000 ungdomsbostäder*. Men det finns också byggherrar och arkitekter som uttrycker tveksamhet; de har svårt att tydligt ange målsättningar och ambitioner. En förklaring till att flera arkitektkontor och byggherrar är tveksamma kan vara att stadens tjänstemän på ett antal möten ifrågasatt projektet och behovet av ungdomsbostäder. Relationer med stadsbyggnadskontor och fastighetskontor är viktiga för de som dagligen arbetar med projekt och projektutveckling på en begränsad geografisk marknad. Om inte stadens tjänstemän tydligt markerar att man vill förverkliga dessa 1000 ungdomsbostäder så avvaktar och tvekar flera av samhällsbyggandets aktörer för att inte äventyra sina relationer med staden. Detta har tydligt märkts bland flera av deltagarna i projektet.

SAMSYN INOM STADEN

Staden bör tydligt uttrycka sin målsättning och sedan säkerställa samsyn mellan politik och tjänstemän. När samsyn finns bör staden säkerställa att kompetens och resurser finns för att uppnå målen. Kunskap, attityd och färdigheter behöver kartläggas inom förvaltningarna. På de workshops som genomförts inom projektet har det funnits en nyfikenhet från tjänstemännen, men också exempel på ifrågasättande av behovet av bostäder för priskänsliga grupper, till exempel ungdomsbostäder, vilket vittnar om behov av att arbeta med samsynen. Det har också vid upprepade tillfällen hävdats att det redan byggs väldigt många bostäder av denna typ och till denna kostnad (sic!), vilket indikerar att kompetensen behöver stärkas. Förståelsen för att stadens krav och önskemål påverkar kostnader i projekten är också begränsad, vilket bör utgöra grund för ett

kompetensutvecklingsprogram för att byggherrar tillsammans med stadens tjänstemän framgångsrikt ska kunna utveckla funktionella bostäder för denna målgrupp till rimliga priser.

5.7 AKTUELLA BYGGPROJEKT

I dagsläget är ett par byggprojekt, avsedda att ingå i projektet *1000 ungdomsbostäder*, igång.

Trianon är byggherre för projektet *Marsipanfabriken* där Peab är utsedda till entreprenör. Projektet befinner sig i projekteringskedet. Tid för byggstart och färdigställande är i dagsläget lite oklart i väntan på besked ifrån miljöförvaltningen.

Byggnadsfirman Otto Magnusson är igång med projektering av ett bostadsprojekt som byggs i egen regi i Hyllie. Projektet befinner sig i tidigt skede och innehållet är ännu inte definierat.

Projektets aktörer beskriver att de gärna skulle bygga mer och i högre takt men att projekten tar lång tid att få igång. I vissa fall uppges långa handläggningstider från staden som ett av huvudskälen till att projekten dröjer.

Byggherrarna söker efter mark att bygga på. Från staden lämnas beskedet att det finns byggklar mark att tillgå. Konstellationen *1000 ungdomsbostäder* har bett om att få ut en översikt över byggklar mark för att göra en bedömning av denna marks potential för byggnation av kostnadseffektiva ungdomsbostäder men Malmö stad har hittills inte återkommit.



5.8 SLUTSATS

5.8.1 DET BEHÖVS – OCH DET GÅR

Det är möjligt att skapa bostäder till lägre kostnader, till lägre priser och med lägre hyresnivåer. Projektets deltagare uppvisar stort engagemang och att behovet är stort är alla överens om. Det har i projektet framkommit en rad upplevda utmaningar, men ingenting som visar att det inte går att bygga prisvärda bostäder i den mängd som behövs.

5.8.2 FÖRANKRINGEN BEHÖVER STÄRKAS

Något av de deltagande företagen har en strategi och förankrade mål för detta i det egna företaget, men de flesta organisationer behöver

utveckla och förtydliga vad det innebär för den egna organisationen och för de egna medarbetarna att möta behovet av bostäder till lägre priser. Annars finns risk att de enskilda individerna uppfattar det som oklart om det är det enskilda byggprojektets vinst som ska optimeras, eller om ett enskilt byggprojekt är en viktig del av organisationens övergripande mål att med rimlig lönsamhet skapa samhällsnytta. Samhällsbyggandets aktörer måste utveckla tydligare sätt att förhålla sig till de utmaningar som The Shift lyfter.

5.8.3 EN GENOMGRIPANDE FÖRÄNDRING KRÄVS

Det har utvecklats ett sätt att skapa projekt och att bygga som har passat en marknad där i huvudsak dyrare bostäder har producerat. I detta sätt att skapa projekt har det funnits utrymme för dialog mellan byggherre och staden som under lång tid resonerat bland annat om hur produkten ska se ut; ofta har produkten inte varit definierad då projektet startats, vilket inneburit att kostnadsmål och dess konsekvenser inte varit tydliga. För att bygga 1000 ungdomsbostäder och andra kostnadseffektiva bostäder med lägre hyror krävs att man bryter med de etablerade processerna och utvecklar nya processer. I dessa processer måste målet – även avseende kostnad och hyra – vara tydligt definierat tidigt. Sedan måste produkt och process anpassas så att målet kan uppnås, annars startas inte projektet.

5.8.4 NYA MODELLER FÖR SAMARBETE

Den *ge-och-ta modell* som utvecklats i projektet är en struktur för att stödja byggherrar och staden i att med gemensam målbild agera i denna process. Detta innebär en omfattande förändring i synsätt och arbetssätt som kräver kunskap, attityd och färdigheter från branschens aktörer och även från stadens olika förvaltningar.

Samverkan mellan aktörerna i byggprocessens olika delar har stor potential. Både i de tidiga skedena då produkten definieras, såväl som då produkten ska skapas, det vill säga i byggskedet. Alla aktörer är överens om potentialen för samverkan. För att samverkan ska få en tydlig effekt måste sambanden mellan orsak och verkan klargöras; hur mycket kostnaderna exempelvis ska sänkas är ofta oklart, varpå effekterna av samverkan blir oklara och kostnadsbesparingar riskerar att utebli.

5.8.5 STARKT DRIV OCH AVVAKTANDE FÖRHÅLLNINGSSÄTT

De företag och organisationer som med kontinuitet deltagit i arbetet och haft tydlig förankring i företagets ledning har uppträtt med fasthet och arbetat kontinuerligt i konkreta byggprojekt under projektets gång. Men det finns också andra förhållningsätt som förekommit i projektets arbete. I flera organisationer – även inom staden – har det framstått som oklart om eller hur målsättningen med *1000 ungdomsbostäder* är förankrat. Det är oklart för den enskilde medarbetaren vad projektets målsättning innebär för det egna agerandet. Det har för vissa inneburit en avvaktande hållning. Men intresset och engagemanget för frågan är trots vissa oklarheter stort och kreativitet har ständigt uppvisats från deltagarna.

5.8.6 TYDLIGGÖR SAMBANDEN OCH TA KONSEKVENSERNA

Inom alla projektets tre delområden (produkt, process och produktivitet) finns potential för att sänka kostnader, sänka priser och skapa projekt med lägre hyror. Det visar alla de intervjuer och workshops som genomförts i projektet. För att denna potential ska leda till resultat i fler byggprojekt krävs utveckling av arbetsätten i flera av deltagarnas organisationer. De byggprojekt som genomförs först i projektet visar att det är möjligt och de visar också att det krävs tydligt ledarskap i de deltagande organisationerna.

5.8.7 PROJEKTET ÄR NÖDVÄNDIGT

Det finns ett behov av att producera bostäder med rimliga hyresnivåer, för en ung målgrupp i Malmö. För att åstadkomma detta krävs förändring. Dessa förändringar kommer inte att ske av sig själva.

De deltagande organisationerna i projektet *1000 ungdomsbostäder* visar stort engagemang och vilja. För att komma vidare och utveckla arbetsätten så att de byggprojekt som ingår i *1000 ungdomsbostäder* tillsammans uppnår målen krävs stöd. Deltagarna kan stödja, inspirera och utmana varandra under projektets gång. Ett område där stöd är nödvändigt är att strukturera projektets insatser i ett genomtänkt förändringsarbete som leder till uppsatt målbild på utsatt tid. Likaså behövs stöd för att klargöra vilka insatser som leder till vilka resultat i de enskilda byggprojekten. Detta strukturerade upplägg skapar möjlighet för

andra att lära av projektet; det gör projektet unikt och kan sätta Malmö på kartan.

5.8.8 MOT KONKRETA RESULTAT

Projektet *1000 ungdomsbostäder* bör utvecklas till en tydlig struktur för att på bästa sätt med minimalt med slöserier skapa ett stort antal bostäder i snabb takt. De olika aktörernas engagemang bör kanaliseras mot resultat i form av färdiga bostäder för priskänsliga grupper i en tydlig takt, enligt en förankrad plan. För detta krävs tydlig uppslutning och bekräftelse av målen, dels från byggherrar, dels från stadens tjänstemän och politiker.

6. NÄSTA STEG

6.1.1 NULÄGE

Utred vid behov ytterligare hur det förhåller sig; testa hypoteserna från denna rapport:

- Byggherrar och staden kan utveckla och synkronisera sina processer för att skapa fler bostäder snabbare i olika prislägen
- Staden har i symbios med byggherrar utvecklat ett kostnadsdrivande arbetssätt de senaste 20 åren, som försvårar att uppnå målbilden för *1000 ungdomsbostäder*
- Det finns potential att klargöra hur staden tillsammans med olika intressenter arbetar i syfte att kvalitetssäkra och effektivisera processer

Komplettera de intervjuer som gjorts; Malmös stadsförvaltningar har hittills inte bidragit i de intervjuer som genomförts i projektet; här finns värdefulla bidrag för att skapa effektiva processer.

6.1.2 MÅLBILD

Formulera mål där staden och fastighetsägare tillsammans vill skapa bostäder för priskänsliga grupper. Målen bör vara så specifika att de innefattar tider och kostnader och antal bostäder. Önskemål och krav som inte omfattas av BBR (Boverkets Byggregler) och detaljplan bör sammanställas och tydliggöras för att effekterna ska kunna förutses.

6.1.3 FÖRANKRING

Det är viktigt att projektets mål är förankrat i de deltagande organisationerna, i de organisationer och företag där detta är oklart är det ett viktigt nästa steg. För de som har haft tydlig förankring har detta varit en stor fördel i det arbete som gjorts hittills.

Då projektets inledande delar visar att alla aktörer vill och tror på att det går att sänka kostnader och skapa ett bra, prisvärt boende, då är det ytterligare konkretisering och förtydligande av vad detta innebär samt vad som krävs i de deltagande projekten det som ska stå i fokus. En tydlig förankring av projektet i Malmö stad är av stor betydelse.

De företag som har uppvisat god förankring är viktiga som fortsatt inspiration.

6.1.4 HANDLINGSPLAN

Skapa en tydlig handlingsplan, där parterna tydligt visar att de – inom ramen för sitt respektive influensområde – gör det som krävs för att man tillsammans ska lyckas. En sådan handlingsplan innefattar både gemensamma aktiviteter och sådana aktiviteter som görs inom respektive organisation. Det innebär för flera aktörer ett omfattande förändringsarbete, som kräver nya arbetssätt och utvecklad kompetens. Alla aktiviteter som krävs för projektets framgång verifieras efter hand av parterna att de genomförts.

Tillsätt resurser för att leda och driva arbetet med att resultatorienterat projektleda genomförandet av handlingsplanen för att lyckas med projektmålen och sätta Malmö på kartan som en förebild för effektiva processer inom samhällsbygget.

6.1.5 RESULTATORIENTERAD SAMVERKAN

Att ha kraft och resurser att tidigt i projekten klargöra målbild avseende det enskilda byggprojektet – även avseende kostnad – är avgörande. Därefter vidtar arbetet med att anpassa produkt och process för att säkerställa att målet uppnås, annars ska projektet inte gå vidare. Genom detta arbetssätt drivs innovationer mot en tydlig målsättning. Detta till synes enkla arbetssätt är viktigt i nästa steg och innebär en betydande förändring av byggprocessen. Aktörerna i projektet kan och vill driva projektet vidare för att sätta Malmö på kartan och utveckla dessa arbetssätt till väl förankrade och stabila arbetssätt som ständigt förfinas. En rad projekt är på väg in i projektet för att tillsammans utgöra en projektportfölj om totalt 1000 lägenheter.

Varje delprojekt måste varsamt och med stort engagemang planeras, styras och kontrolleras för att säkerställa att de övergripande målen uppnås.

6.1.6 SYNKA MED THE SHIFT

En intressant fråga att ta hänsyn till och utveckla i projektet är hur de bärande idéerna i the Shift samverkar med projektet *1000 ungdomsbostäder*; detta kan förtydligas. Det finns en intressant potential i att inom projektet *1000 ungdomsbostäder* klargöra hur projektutvecklare, byggherrar, stadens förvaltningar och alla andra aktörer påverkas av ett förändrat sätt att se på bostaden och boendet. Dessa klargöranden leder sannolikt till intressanta förändringsarbeten, med synergier till projektet.

6.1.7 HÅLL TEMPOT

För att öka takten på byggandet av bostäder till rimliga priser, bör de deltagande byggherrarna tillsammans med kommunen omgående enas om var och när projekten ska byggas. Projektportföljen bör snarast kompletteras till 1000 bostäder. Detta resultatorienterade arbete avgör om fler aktörer kan ansluta till projektet. En fråga att skyndsamt tydliggöra är om tillgången till prisvärd och byggbar mark är en hindrande faktor för att klara målbilden, och vilka handlingsalternativ som finns.

KÄLLOR

Boverket 2018 – Rapport 2018:36, Kartläggning av fel, brister & skador inom byggsektorn

Byggherrarna 2019 - Analys av förfrågningsunderlag

Bostadsforskare om bostadskvalitet. Centrum för boendets arkitektur, 2018

Leda förändring, John Kotter 1996

McKinsey & Company, The Construction productivity imperative, 2015

Malmöläget, Näringslivskontoret Malmö stad, 2019

<https://malmo.se/Huvudnyheter/2019-03-25-Malmo-stad-ansluter-sig-till-The-Shift.html> [Använd 2019-09-13]

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Bostadsbrist-och-hemloshet/Bostadsforsorjning.html> [Använd 2019-09-13]

<https://malmo.se/Huvudnyheter/2019-06-11-Ny-befolkningsprognos-for-ar-2019-2029.html> [Använd 2019-09-13]

Mot samma mål, Torbjörn Glad KTH

Projektbeskrivning: 1000 ungdomsbostäder - Baserad på fördjupad intervjustudie. Hyresgästföreningen 2018.

<https://www.sydsvenskan.se/2019-03-12/bostader-ska-ses-som-en-social-rattighet-istallet-for-som-enbart-en-handelsvara> [Använd 2019-09-13]

<https://utveckling.skane.se/contentassets/1c4coa8a5baf440a95531ae7c6c6a50d/prioriteringar-for-skanes-framtida-regionala-tillvaxtarbete-20190411.doc....pdf>

DOKUMENTATION



1000 UNGDOMSBOSTÄDER WORKSHOP MALMÖ STAD



190529



Malmö stad



© Prolog 2019





AGENDA

- 08.30 Välkomna och introduktion
 - 1000 Ungdomsbostäder – Kort om projektet
 - Målbild
 - Strategi
- 09.30 Kaffe
- 09.50 Utmaningar & Möjligheter
 - Nästa steg
- 11.30 Tack för idag!





JAKOB MOLIN



FREDRIK FRIBLICK



1000 UNGDOMSBOSTÄDER



Från byggherrarna i projektet:

STADENS KRAV/ÖNSKEMÅL

- Förutsägbart
- Tidigt
- Konstruktivt
- Tydligt
- Koordinerat

Stadens krav

Förvaltningarna
är samspelta

Förvaltningarna uppvisar god kostnadsförståelse, dvs hur kraven påverkar förutsättningarna att uppnå målbilden



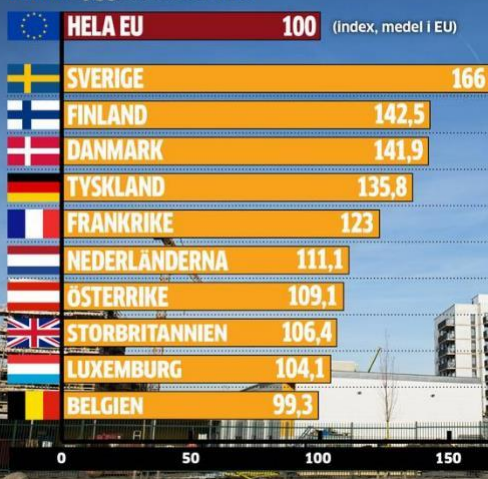
MALMÖS UTVECKLING



© Prolog 2019



Fakta: Byggekostnader i EU



Från 2006 till 2016 minskade byggekostnaderna i 17 av EU:s 28 medlemsländer. Sverige har fortfarande de högsta byggekostnaderna inom hela EU.

Sverige ligger 66 procentenheter över EU-snittet. Motsvarande siffra för tvåan Finland är 42,5 och trean Danmark 41,9. Det är alltså 24 procentenheter dyrare att bygga i Sverige jämfört med i de båda grannländerna.

Statistiken omfattar alltifrån anläggningsarbete, till bostäder, kontorslokaler, industrier och offentliga lokaler. Eurostat har satt ett genomsnittsvärde för kostnaderna inom EU på 100. Länder med värden över 100 har byggekostnader över snittet och länder som ligger under snittet har lägre kostnader.

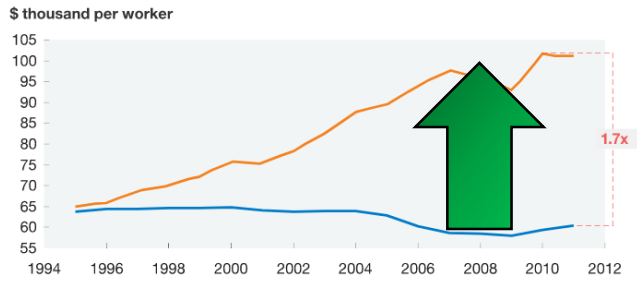
Källa: Eurostat byggekostnadsindex.



© Prolog 2019

PRODUKTIVITETSUTVECKLING TILLVERKNINGSINDUSTRIN VS BYGGINDUSTRIN

Overview of productivity improvement over time
Productivity (value added per worker), real, \$ 2005

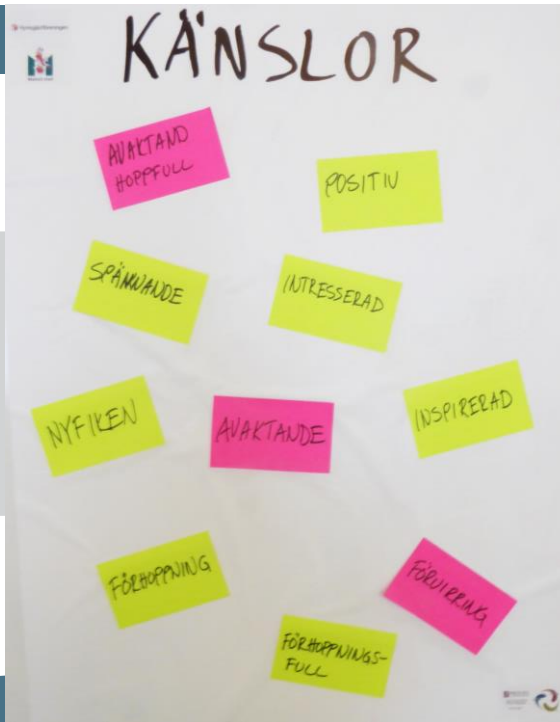


Source: Expert interviews; IHS Global Insight (Belgium, France, Germany, Italy, Spain, United Kingdom, United States); World Input-Output Database

McKinsey&Company



-Hur känner Du för projektet 1000 Ungdomsbostäder?



-Ge exempel på en konkret händelse den senaste veckan som Du varit med om som speglar bostadsbyggandet i Malmö?



1000 UNGDOMSBOSTÄDER



PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

© Prolog 2019

MÅL

- 1000 ungdomsbostäder

FÖRSLAG
35 m²
5538 kr/mån



< 30 % av disponibel
inkomst av min.lön

- När: december 2020 (påbörjade projekt)

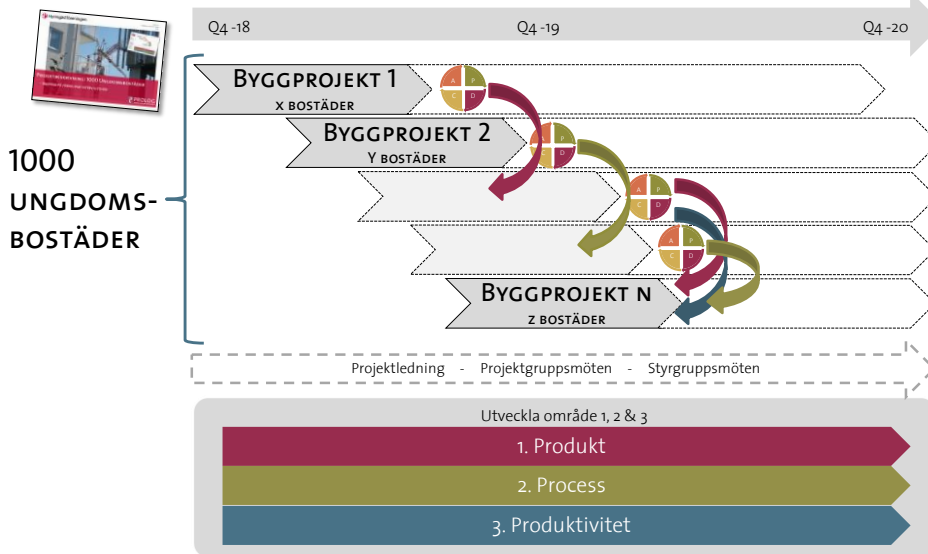
PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

© Prolog 2019

1000 UNGDOMSBOSTÄDER

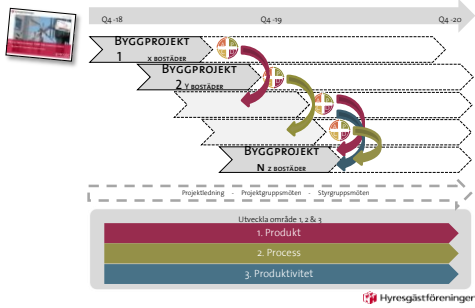


PROJEKTUPPLÄGG



© Prolog 2019

DELOMRÅDE 1: PRODUKTEN

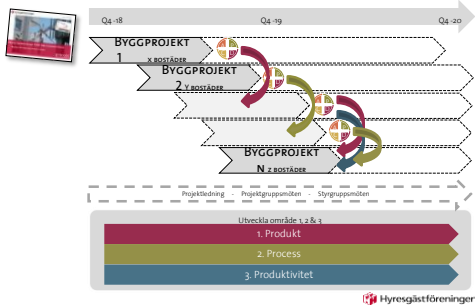


FÖRVÄNTAT RESULTAT:

- Boendepreferenser=>ny produkt
- Innovationer, sänkt kostnad
- mm!



DELOMRÅDE 2: PROCESSEN

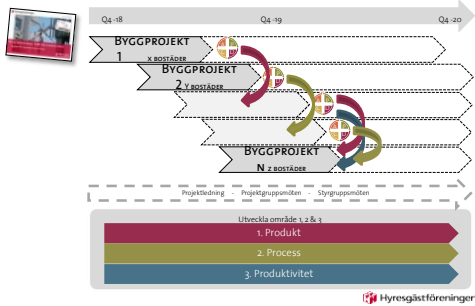


FÖRVÄNTAT RESULTAT:

- Effektivare samverkan=> synergier
- Bättre produkt; sänkt kostnad
- mm!



DELOMRÅDE 3: PRODUKTIVITETEN



FÖRVÄNTAT RESULTAT:

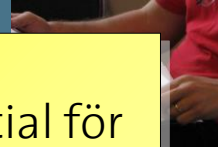
- Minskat omarbete
- Ökad produktivitet => sänkt kostnad
- mm!

POTENTIAL FÖR EFFEKTIVISERING

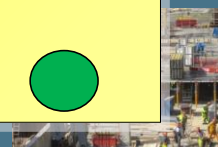
Produkt

Process

Produktivitet



- Var ser Du störst potential för effektivisering?
Sätt en markering



POTENTIAL FÖR KOSTNADSEFFEKTIVISERING

Produkt

Process

Produktivitet

PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

© Prolog 2019

POTENTIAL FÖR KOSTNADSEFFEKTIVISERING

Från projektmöte 2/5

Produkt

Process

Produktivitet

PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

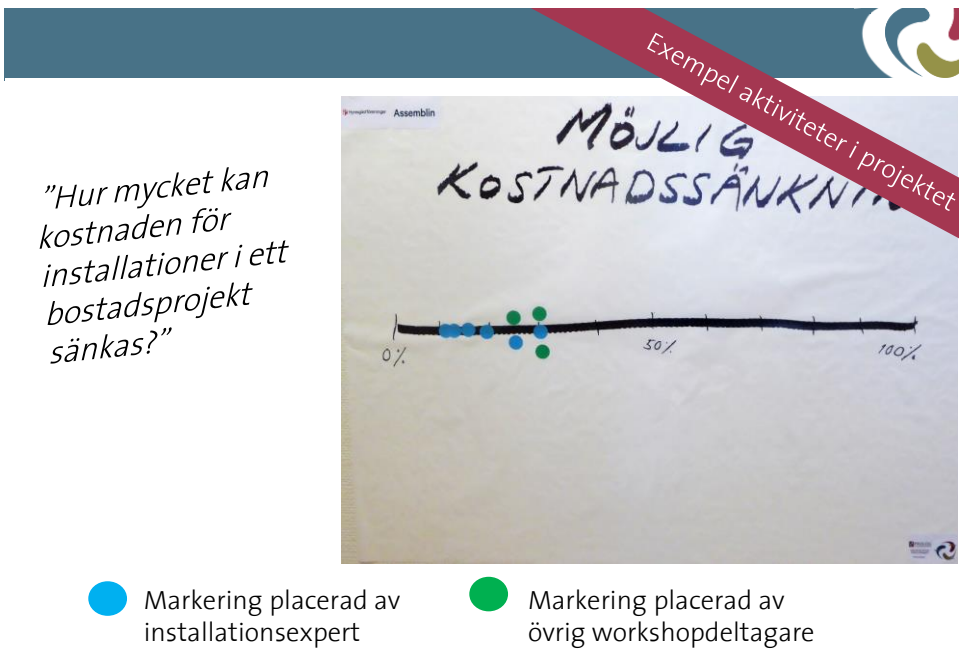
© Prolog 2019

STORT GENOMSLAG I MEDIA



WORKSHOP OCH ARBETE MED INSTALLATIONER I PROJEKTET







IDENTIFIERAD UTVECKLINGSPOTENTIAL

"När samma gäng får jobba tillsammans i flera projekt märker vi hur arbetet blir effektivare"
-WS deltagare från installatörsledet

"Vi jobbar egentligen inte med vår produktivitetsutveckling idag"
-WS deltagare från installatörsledet

"När vi haft möjlighet att upprepa samma moment i likadana bostäder flera etapper efter varandra har vi sett att vi kunnat hålla samma pris flera år i följd"
-WS deltagare från installatörsledet

PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

© Prolog 2019

Exempel aktiviteter i projektet



1000 UNGDOMSBOSTÄDER

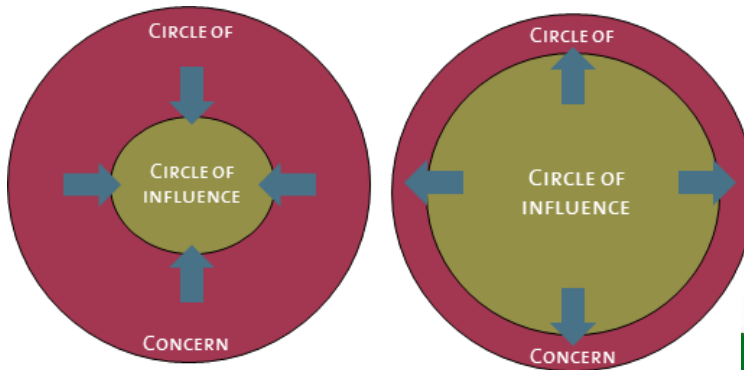
MÖJLIGHETER & UTMANINGAR

PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

© Prolog 2019



CIRCLE OF INFLUENCE



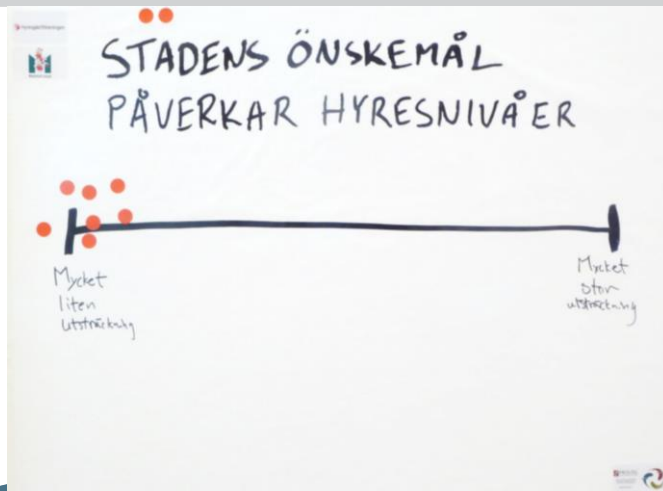
Malmö stad



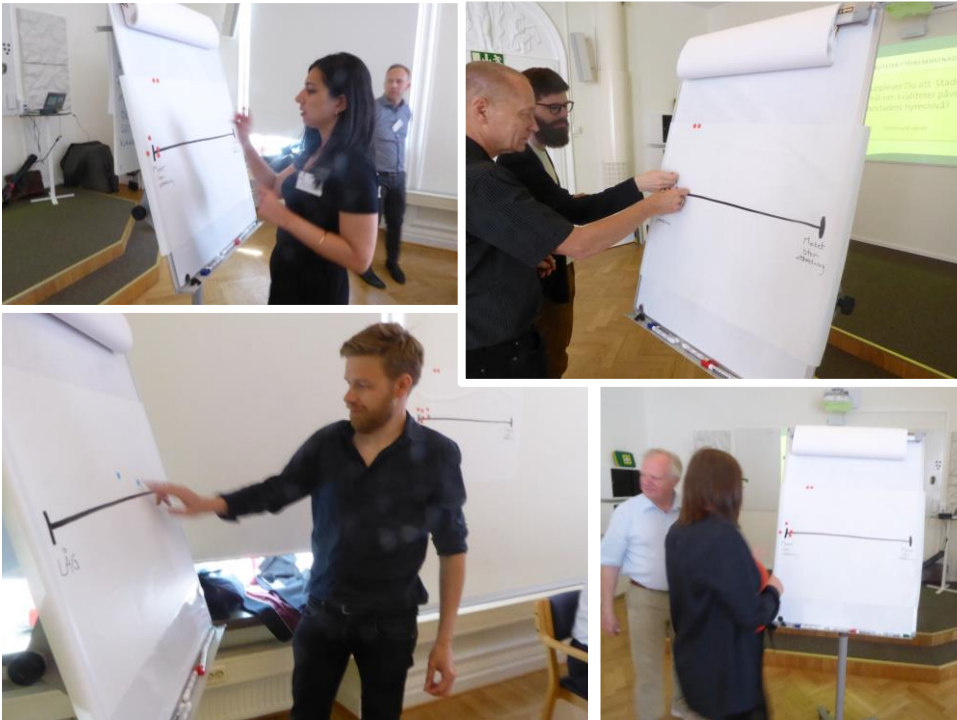
© Prolog 2019

ÖNSKADE KVALITETER / HYRESKOSTNAD

-Hur upplever Du att Stadens önskemål om kvaliteter påverkar bostäders hyresnivå? ●



© Prolog 2019



ÖNSKADE KVALITETER / HYRESKOSTNAD

P-Norm

- Fastighetsägaren betalar staden 125 000kr för att tillhandahålla parkering
- 5% avkastning på investering = 6250kr/år = 520kr/månad/P-plats

Exempel; P-Norm 0,7 parkeringar/lägenhet
medför 364kr/månad i hyra

Exempel; P-Norm 0,4 parkeringar/lägenhet
medför 208kr/månad i hyra



ÖNSKADE KVALITETER / HYRESKOSTNAD

Cykelgarage inomhus

- 1 m² /cykel
- 30 000 kr / m² BOA (inkl moms)
- 5% avkastning på investering = 1500kr/år = 125kr/mån
- Exempel; Vanligt efterfrågad kvalitet cykelparkering för 2,5 cyklar/lägenhet medför 312,50 kr/månad i hyra



ÖNSKADE KVALITETER / HYRESKOSTNAD

Invändiga trapphus

- Byggkostnad: 18 000kr ex. moms/BTA = 22 500kr inkl. moms/BTA
- Invändiga trapphus 75% BOA/BTA
 - 22 500kr/0,75 = 30 000kr/ m² BOA (uthyrningsbar yta)
- Utvändiga trapphus och Loftgångar 80% BOA/BTA
 - 22 500kr/0,80 = 28 125 kr/ m² BOA (uthyrningsbar yta)
- Skillnad i byggkostnad 1875kr/ m²BOA (uthyrningsbar yta)
 - 5% avkastning på investering = 93kr/m²
- Exempel; Lägenhet 35m² medför= 3255kr/år =271kr/månad i hyra
- Exempel; Lägenhet 62m² medför= 5766kr/år =480kr/månad i hyra

GE OCH TA-MODELL

- Utveckla arbetsmodell tillsammans med Malmö stad
- Balansera krav med möjligheter
- Koordinera och samordna Stadens önskemål/krav
- Skapa förutsättningar för att effektivt skapa lönsamma projekt som uppnår projektets målbild
- Utveckla och utvärdera tillsammans
- Sätter Malmö på kartan



STADENS KRAV/ÖNSKEMÅL

- Förutsägbart
- Tidigt
- Konstruktivt
- Tydligt
- Koordinerat

Stadens krav

Förvaltningarna
är samspelta

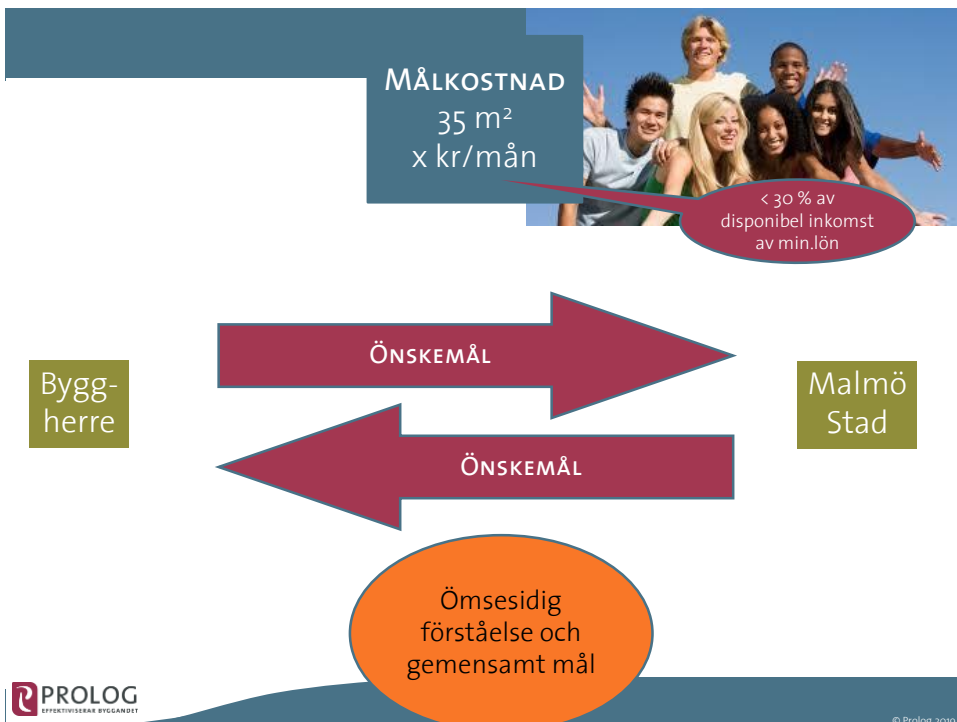
Förvaltningarna uppvisar god kostnadsförståelse, dvs hur kraven påverkar förutsättningarna att uppnå målbilden



TILLSAMMANS MOT MÅLET



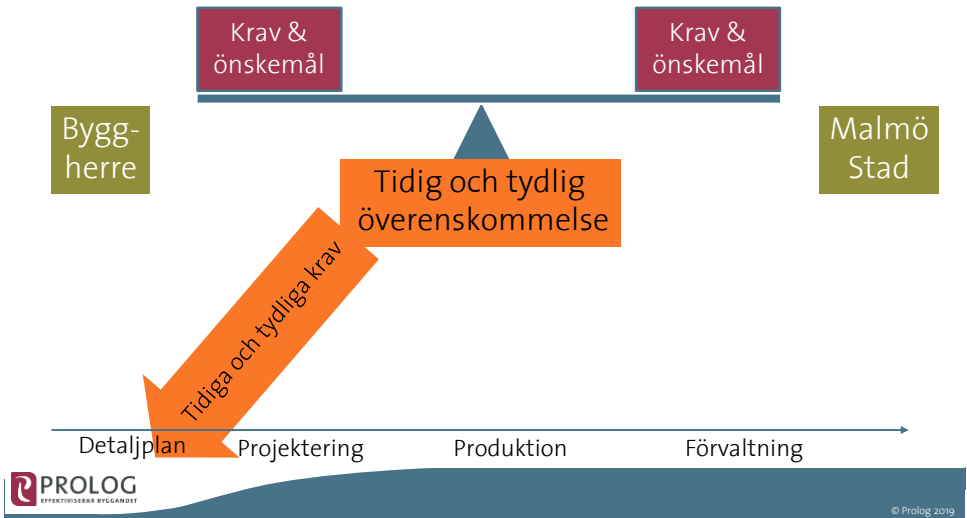
© Prolog 2019



© Prolog 2019



GE- OCH TA MODELLEN




GE- OCH TA MODELLEN

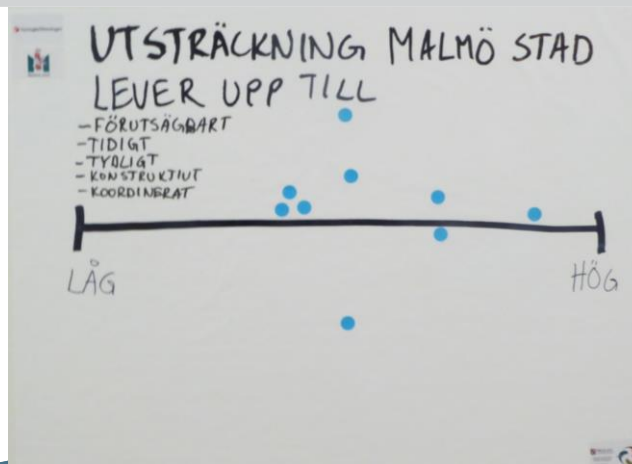


GE- OCH TA MODELLEN



- Exempel 1: Andel tegel som fasadmateriäl
- Exempel 2: Indraget hörn
- Exempel 3: P-norm och eller växtlighet

-I vilken utsträckning anser Du att Malmö Stad lever upp till förväntningarna *förutsägbart, tidigt, konstruktivt, tydligt, koordinerat*? 





TVÅ HYPOTESER FÖR PROJEKTET

- Byggherrar och staden kan utveckla och synkronisera sina processer för att skapa fler bostäder snabbare i olika prislägen
- Staden har i symbios med byggherrar utvecklat ett kostnadsdrivande arbetssätt de senaste 20 åren, som försvårar att uppnå målbilden för 1000 Ungdomsbostäder

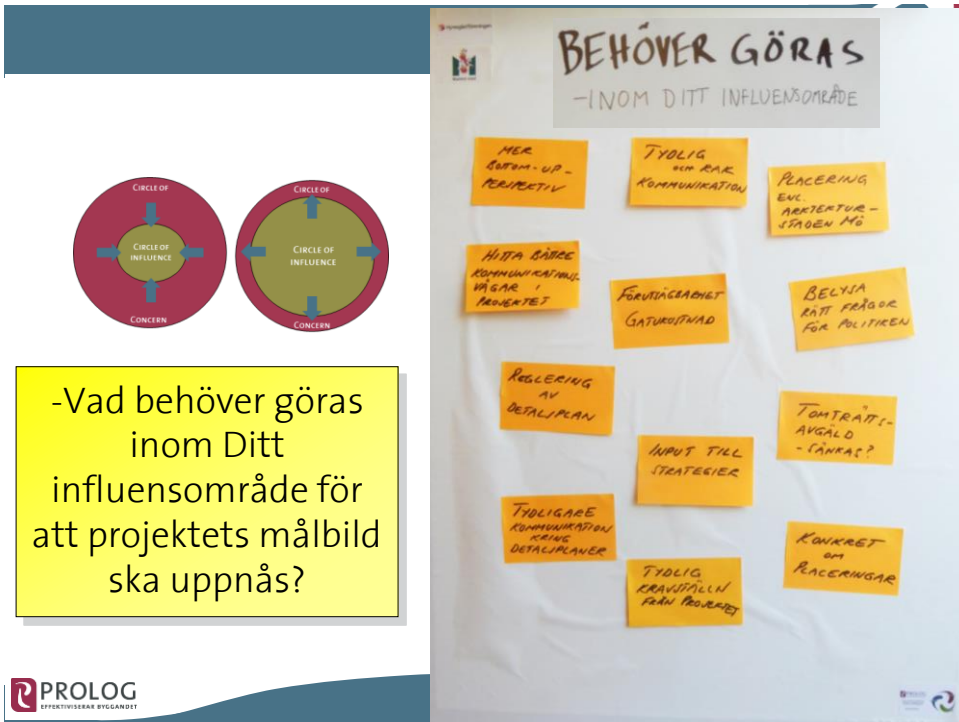


© Prolog 2019



-Vilka kvaliteter anser Du är intressanta att diskutera för att möjliggöra 1000 ungdomsbostäder?

© Prolog 2019



The diagram shows two overlapping circles. The left circle is red and labeled 'CIRCLE OF INFLUENCE' with 'CONCERN' written below it. The right circle is green and also labeled 'CIRCLE OF INFLUENCE' with 'CONCERN' written below it. Arrows point from the center of each circle towards the other. Below the diagram is a yellow box with the text: -Vad behöver göras inom Ditt influensområde för att projektets målbild ska uppnås?

The photo shows a whiteboard with the title 'BEHÖVER GÖRAS - INOM DITT INFLUENSOMRÅDE'. It is covered with yellow sticky notes containing handwritten notes in Swedish, such as: 'MER BÄTTRE UP-PEKATIV', 'TYDLIGARE KOMMUNIKATION', 'PLACERING ELLER ARKITEKTUR - STADEN MÖ', 'HJÄTA BÄTTRE KOMMUNIKATION VÄGAR I PROJEKTET', 'FÖRUTSÄTTNINGEN GATURISNING', 'BELYSA RÄTT FRÅGOR FÖR POLITIKEN', 'REGLERING AV DETALJPLAN', 'INPUT TILL STRATEGIER', 'TOMTRÄTT- AVGÅLD - GÄNNAS?', 'TYDLIGARE KOMMUNIKATION KÄNG DETALJPLANER', 'TYDLIG KRÄVSTÄLLNING FRÅN PROJEKTET', and 'KONKRET OM PLACERINGAR'.

PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET



1000 UNGDOMSBOSTÄDER WORKSHOP MALMÖ STAD

190529



 Hyresgästföreningen  **TRIANON**  white



 **PROLOG**
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET



FOJAB arkitekter



Malmö stad



© Prolog 2019



FREDRIK FRIBLICK
fredrik.friblick@prolog.se
010-709 99 11



*Prolog utvecklar och implementerar
nyskapande verktyg och metoder för ett
hållbart samhällsbyggande*



JAKOB MOLIN
jakob.molin@prolog.se
010-709 99 16

PROLOG
010-70 999 10
www.prolog.se

MALMÖ
Skomakaregatan 7
211 34 Malmö

STOCKHOLM
Scheelegatan 5
112 23 Stockholm



© Prolog 2019



DOKUMENTATION



1000 UNGDOMSBOSTÄDER WORKSHOP INSTALLATIONER

190401

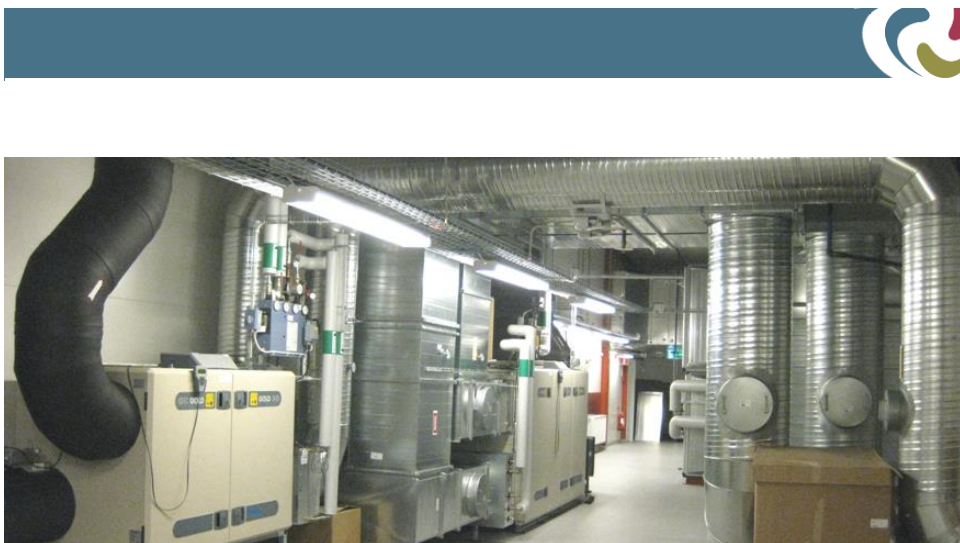


Assemblin



© Prolog 2019







AGENDA

09.00 Välkomna och introduktion

1000 Ungdomsbostäder – Kort om projektet

Kostnadseffektiva byggprojekt

10.00 Fika

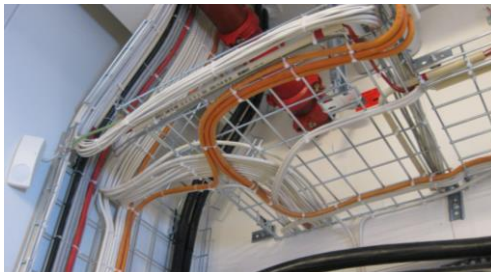
10.20 Mer installationer för pengarna

12.00 Tack för idag!



MÅL FÖR DAGEN

- Identifiera var kostnader kan sänkas i ett bostadsprojekt
- Klargöra hur mycket kostnader kan sänkas
- Identifiera vad konkret som kan göras för att sänka kostnaderna



FOKUS INSTALLATIONER



VI BEHÖVER DITT SAMTYCKE FÖR BEHANDLING AV PERSONUPPGIFTER

**SAMTYCKE TILL BEHANDLING AV
PERSONUPPGIFTER**

I enlighet med GDPR behöver vi ditt skriftliga samtycke för att behandla dina personuppgifter. Genom att kryssa i rutorna och svara under Blanketten ger du samtycke till att personuppgifterna behandlas enligt beskrivning:

Du väger själv om du vill lämna ditt samtycke.

Du kan välja ett eller flera alternativ. Om du inte vill ge ditt samtycke så kryssar du inte i någon ruta och sammar inte heller för någon Blankett.

Du kan när som helst återkalla ditt samtycke genom att du kontaktar Prolog.

För mer information om hur dina personuppgifter hanteras på Prolog, kontakta info@prolog.se

GILTIGHETSTID
Samtycket är giltigt ett år från dagens datum.

JAG SAMTYCKER ATT PERSONUPPGIFTER ANVÄNDS PÅ BGC I FÖLJANDE ÄNDAMÅL:

Användande av personuppgifter i form av bilder, namn och företag för aktiviteter i detta projekt, Prologs föregående projekt, utbildningsmaterial, Prologs hemsida och sociala medier

Datum och ort

Underskrift

Namn/förtydligande

PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET
© Prolog 2019



Våra kunder har sina värdeskapande processer i samhällsbyggandet.



© Prolog 2019



www.prolog.se



© Prolog 2019



AFFÄRSIDÉ



Vi utvecklar och implementerar nyskapande metoder och verktyg för ett hållbart samhällsbyggande



VERKSAMHETSOMRÅDEN

FÖRÄNDRINGSLEDNING



KOMPETENSUTVECKLING



PROCESSLEDNING



LOGISTIK
SAMVERKAN
LEAN
PLANERING



MALMÖS UTVECKLING

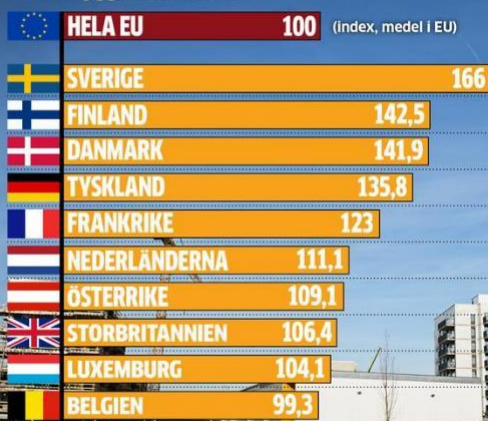


STARK FÖRANKRING



© Prolog 2019

Fakta: Byggekostnader i EU



Från 2006 till 2016 minskade byggekostnaderna i 17 av EU:s 28 medlemsländer. Sverige har fortfarande de högsta byggekostnaderna inom hela EU.

Sverige ligger 66 procentenheter över EU-snittet. Motsvarande siffra för tvåan Finland är 42,5 och trean Danmark 41,9. Det är alltså 24 procentenheter dyrare att bygga i Sverige jämfört med i de båda grannländerna.

Statistiken omfattar alltifrån anläggningsarbete, till bostäder, kontorslokaler, industrier och offentliga lokaler. Eurostat har satt ett genomsnittsvärde för kostnaderna inom EU på 100. Länder med värden över 100 har byggekostnader över snittet och länder som ligger under snittet har lägre kostnader.

Källa: Eurostat byggekostnadsindex.



© Prolog 2019



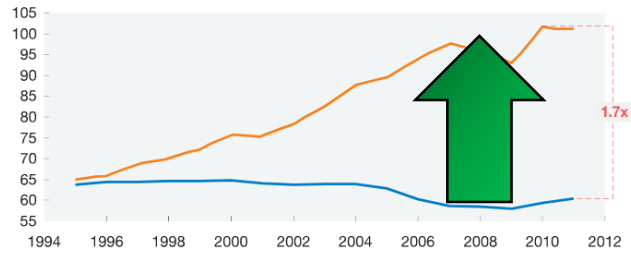
PRODUKTIVITETSUTVECKLING TILLVERKNINGSINDUSTRIN VS BYGGINDUSTRIN

Overview of productivity improvement over time

Productivity (value added per worker), real, \$ 2005

— Manufacturing
— Construction

\$ thousand per worker



Source: Expert interviews; IHS Global Insight (Belgium, France, Germany, Italy, Spain, United Kingdom, United States); World Input-Output Database

McKinsey&Company

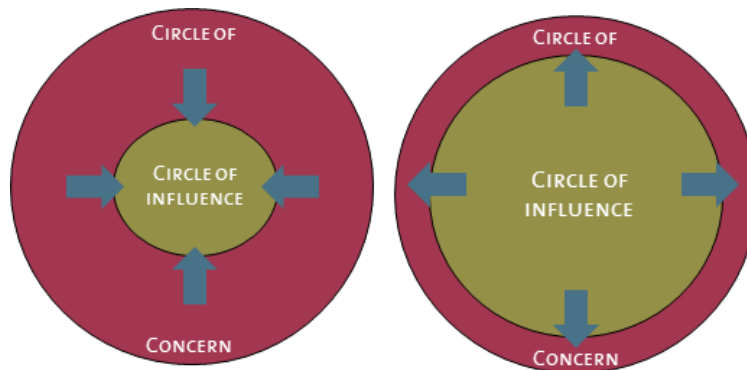


© Prolog 2019





CIRCLE OF INFLUENCE



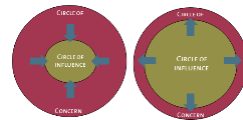
RAMVERK FÖR PROJEKT 1000 UNGDOMSBOSTÄDER

- Fokus på vad vi själva kan göra - inte peka på någon annan
- Samverka för bästa resultat
- Ökad förståelse för målgruppens ungdomars behov och betalningsförmåga
- Agera - visa vägen genom aktiva handlingar
- Öppenhet med utmaningar
- Sänka kostnader – fokus på kostnadsdrivare som vi kan påverka
- Effektiv produktion med god boendekvalitet
- Banta projekt i dialog med hyresgästföreningens medlemmar
- Optimera befintlig infrastruktur, ledningsnät mm.
- Aktiv dialog med Malmö stad



SÅ VILL VAR OCH EN AV OSS BIDRA AKTIVT

- Nyttänkande
- Skapa förutsägbarhet och tidig trygghet avseende hyra
- Förmedla kundönskemål
- Byggrätter och nyttja investeringsstödet
- Bjuda in och samverka i samband med projektering
- Hålla kostnaderna nere
- Korta besluts och processtider
- Standardisera produkter och processer
- Öka kunskaper om boendepreferenser
- Bidra till god bostadsarkitektur
- Vidareutveckla delningsfunktioner



MÅL

- 1000 ungdomsbostäder

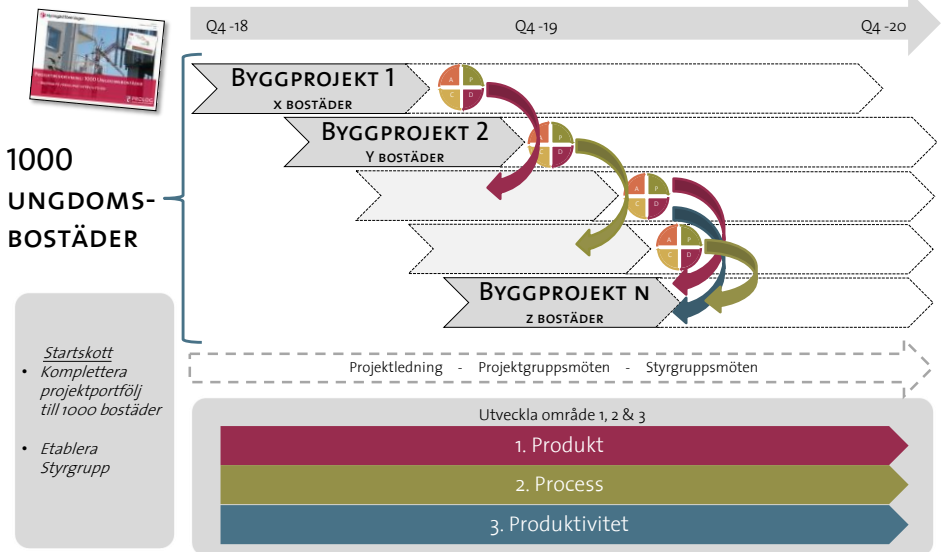
FÖRSLAG
35 m²
5538 kr/mån



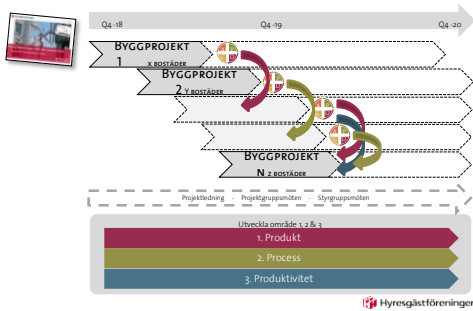
< 30 % av disponibel
inkomst av min.lön

- När: december 2020 (påbörjade projekt)

FÖRSLAG PROJEKTUPPLÄGG



DELOMRÅDE 1: PRODUKTEN

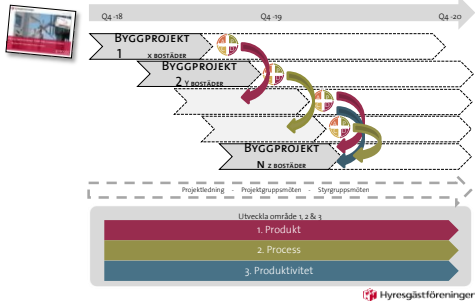


FÖRVÄNTAT RESULTAT:

- Boendepreferenser => ny produkt
- Innovationer, sänkt kostnad
- mm!

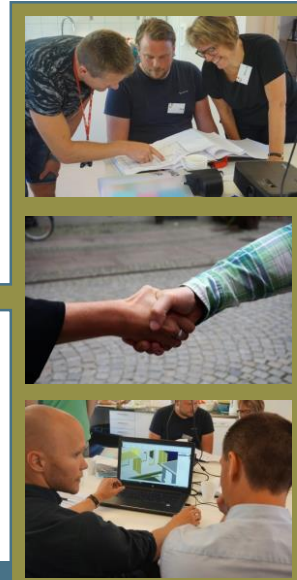


DELOMRÅDE 2: PROCESSEN

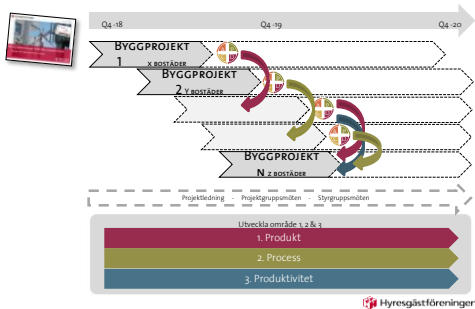


FÖRVÄNTAT RESULTAT:

- Effektivare samverkan=> synergier
- Bättre produkt; sänkt kostnad
- mm!

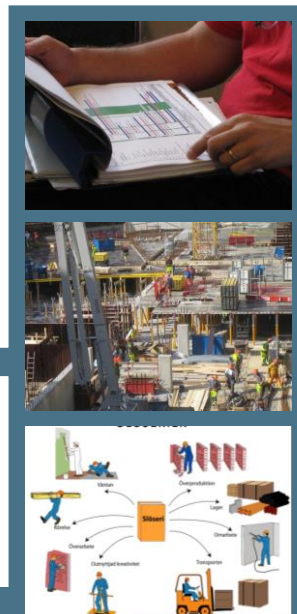


DELOMRÅDE 3: PRODUKTIVITETEN



FÖRVÄNTAT RESULTAT:

- Minskat omarbete
- Ökad produktivitet=> sänkt kostnad
- mm!



POTENTIAL FÖR KOSTNADSEFFEKTIVISERING



- Var ser Du störst potential för kostnadseffektivisering?

- Markering placerad av installations-expert
- Markering placerad av övrig workshop-deltagare

POTENTIAL FÖR KOSTNADSEFFEKTIVISERING

Produkt

Process

Produktivitet

PROLOG





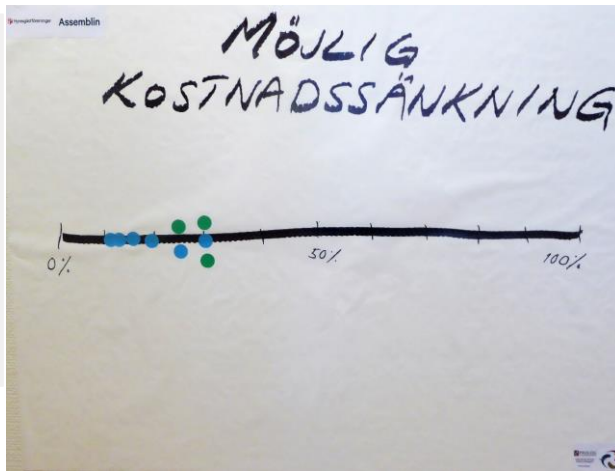
-Hur mycket kostar installationerna i ett bostadsprojekt? (nyproduktion)

SIFFROR FRÅN WORKSHOPENS INSTALLATIONSEXPERTER

- EL: 75 000 kr/lgh
- Ventilation: 50 000 kr/lgh
- VS: 100 000 kr/lgh



- Hur mycket kan kostnaden för installationer i ett bostadsprojekt sänkas?



● Markering placerad av installationsexpert

● Markering placerad av övrig workshopdeltagare






KRITISKA MOMENT

- Projekteringsfasen
 - Prioriteringar
 - Samordning
 - Materialval
- Produktionsfasen
 - Samordning externt
 - Samordning internt
 - Slöserier (omarbete, väntetid, överarbete osv.)




Vilka anser Du är de största kostnadsdrivarna kopplade till installationer i bostadsbyggande under projekteringsfasen?



PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET



Vilka anser Du är de största kostnadsdrivarna kopplade till installationer i bostadsbyggande under produktionsfasen?

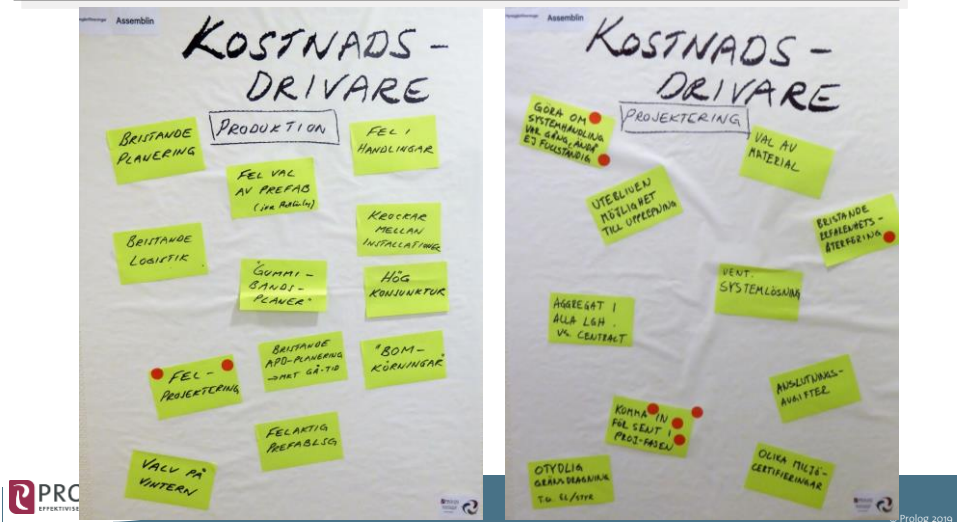


PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET





- Vilka av de identifierade kostnadsdrivarna anser Du har störst potential för effektivisering? ●





IDENTIFIERAD UTVECKLINGSPOTENTIAL

"När samma gäng får jobba tillsammans i flera projekt märker vi hur arbetet blir effektivare"
-WS deltagare från installatörsledet

"Vi jobbar egentligen inte med vår produktivitetsutveckling idag"
-WS deltagare från installatörsledet

"När vi haft möjlighet att upprepa samma moment i likadana bostäder flera etapper efter varandra har vi sett att vi kunnat hålla samma pris flera år i följd"
-WS deltagare från installatörsledet



PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

© Prolog 2019



FREDRIK FRIBLICK
fredrik.friblick@prolog.se
010-709 99 11



JAKOB MOLIN
jakob.molin@prolog.se
010-709 99 16



Prolog utvecklar och implementerar nyskapande verktyg och metoder för ett hållbart samhällsbyggande

PROLOG
010-70 999 10
www.prolog.se

MALMÖ
Skomakaregatan 7
211 34 Malmö

STOCKHOLM
Scheelegatan 5
112 23 Stockholm

PROLOG
EFFEKTIVISERAR BYGGANDET

© Prolog 2019





Enkätundersökning

PROJEKTETS AKTÖRER

Sammanställning resultat

190916



 Hyresgästföreningen



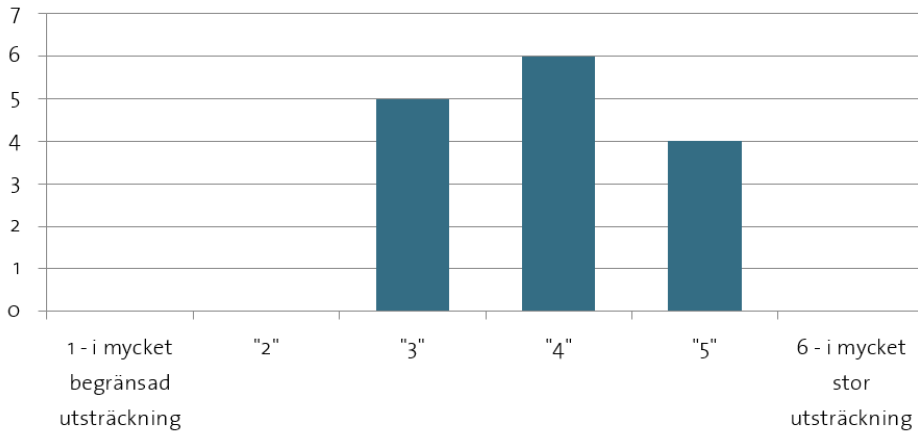
1. ÄR DU REPRESENTANT FRÅN:



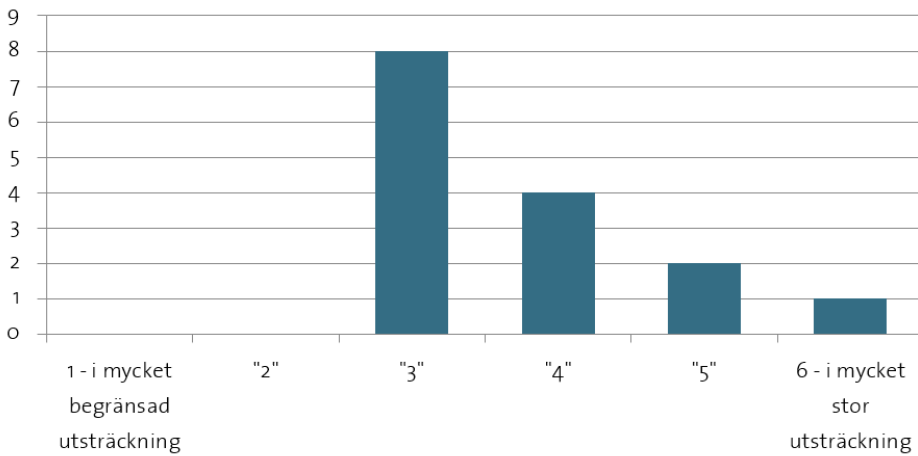
-  Malmö stad
-  Byggherre
-  Entreprenör/Installatör
-  Politiken
-  Intresseorganisationer
-  Malmö Universitet
-  Arkitekt/Konsult
-  Övrigt



2. I vilken utsträckning tror du att det går att sänka kostnaden för bostadsproduktion i Malmö?

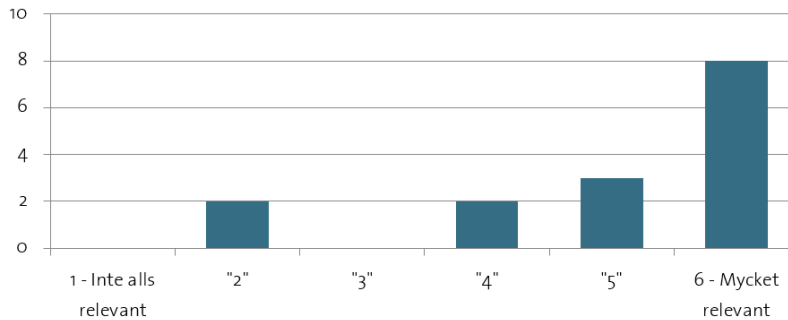


3. I vilken utsträckning tror du att sänkta kostnader för bostadsproduktion ger sänkta hyresnivåer?

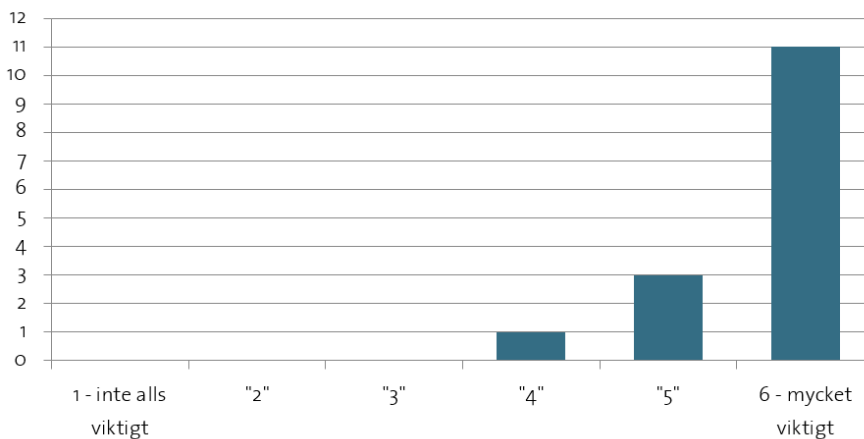




4. ÄVSIKTEN MED PROJEKTET 1000 UNGDOMSBOSTÄDER ÄR ATT GENOM STRUKTURERAT & SYSTEMATISKT KUNSKAPSUTBYTE & SAMVERKAN HÖJA PRODUKTIVITETEN, EFFEKTIVISERA PROCESSERNA OCH UTVECKLA PRODUKTEN (BOSTADEN) SÅ ATT HYRESBOSTÄDER KAN PRODUCERAS TILL EN KOSTNAD SOM MÖJLIGGÖR LÅGA HYRESNIVÅER I ETT BOENDE SOM ÄR HÅLLBART FÖR SAMTLIGA INTRESSENER. HUR RELEVANT KÄNNS DETTA PROJEKT FÖR DIG?

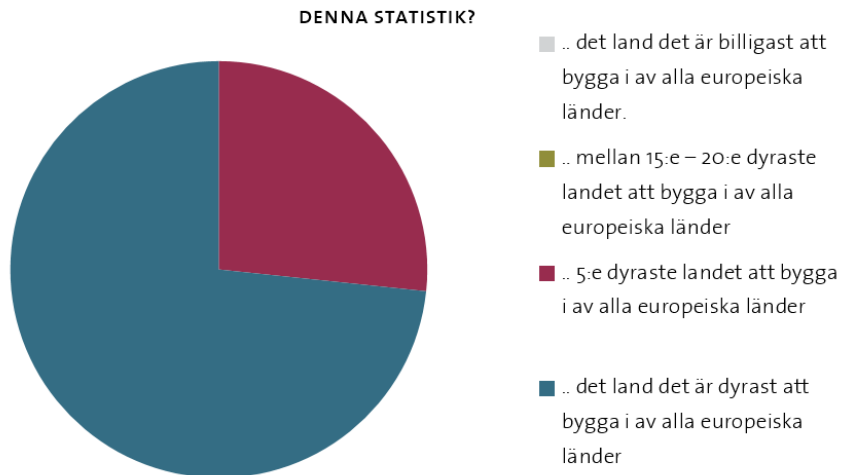


5. I VILKEN UTSTRÄCKNING ANSER DU ATT DET ÄR VIKTIGT ATT PROJEKTETS AKTÖRER HAR EN GEMENSAM MÅLSÄTTNING FÖR PROJEKTET 1000 UNGDOMSBOSTÄDER?





6. EUROSTAT BYGGKOSTNADSINDEX PUBLICERAR STATISTIK ÖVER HUR DYRT DET ÄR ATT BYGGA I EUROPAS OLIKA LÄNDER. VAR PLACERAR SIG SVERIGE I DENNA STATISTIK?



7. STATISTIK FRÅN SCB VISAR ATT PRODUKTIVITETSUTVECKLINGEN I SAMHÄLLS-BYGGNADSBANSCHEN I SVERIGE ÄR BETYDLIGT LÄGRE ÄN TILLVERKNINGSINDUSTRI OCH VÄSENTLIGT LÄGRE ÄN GENOMSnittET FÖR NÄRINGSlivet I SIN HELHET. VARFÖR TROR DU ATT DET ÄR SÅ?

- Sämre konkurrens, samt möjlighet att ta betalt för det. Eventuellt så vill man inte ha lägre hyresintäkter för att "sänka" marknaden
- För att i tillverkningsindustrin arbetar man med samma produkt hela tiden. Vi bygger alltid nya hus som börjar med ett tomt papper. detta för att få en stadsbild som inte ser ut som.... men det kostar.
- Eftersom efterfrågan på bostäder är så stort finns inte incitamenten att utvecklas. Det behöver med andra ord byggas mer så att marknaden kommer mer i balans.
- Finns för få byggtreprenörer som agerar på den svenska marknaden.
- Branschen lever i en sk. skyddad värld med föråldrade tankesätt
- Okunskap och komplexa frågor
- Konservativ byggbransch med begränsad konkurrens



7. STATISTIK FRÅN SCB VISAR ATT PRODUKTIVITETSUTVECKLINGEN I SAMHÄLLS-BYGGNADSBRANSCHEN I SVERIGE ÄR BETYDLIGT LÄGRE ÄN TILLVERKNINGSINDUSTRI OCH VÄSENTLIGT LÄGRE ÄN GENOMSNITTET FÖR NÄRINGSLIVET I SIN HELHET. VARFÖR TROR DU ATT DET ÄR SÅ?

- Tillkommer nya regler som inte är av vikt för funktionen. Detta tror man inte kostar något men som alla vet är inget gratis, samt att inläring av ett nytt sätt kostar pengar.
- Industrin har tydligare ekonomiska mål i sin produktion, än vad samhällsbyggnadsbranschen har.
- Strukturen i byggsverige försvårar möjligheterna till en produktivitet utvecklande dialog mellan arbetsledning och yrkesarbetare.
- Vi har få företag som konkurrerar. Vi har krav i standarder, ej pbl-krav, som ibland tillämpas för snävt.
- Avsaknad ekonomiska motiv
- Regleringar och brist på konkurrens



8. VAD ANSER DU ÄR DET VIKTIGASTE ATT GÖRA, FÖR ATT MÖJLIGGÖRA BOSTADSPRODUKTION TILL LÄGRE KOSTNAD I SVERIGE?

- Att varje aktör som är inblandad i fastighetsbranschen rannsakar sig själva och försöker bidra till att kostnaderna kan sänkas.
- Öka möjligheten för utländska byggentreprenörer att konkurrera på den svenska marknaden.
- Friare detaljplaner, kortare handläggningstider för planarbete, detaljplaner, bygglov etc.
- Effektivitet och klar målsättning
- Samspel mellan bostadsaktörer samt politiken
- Konkurrens utsätta hela processen i alla led
- Bromsa inflytandet från folk utanför branschen.



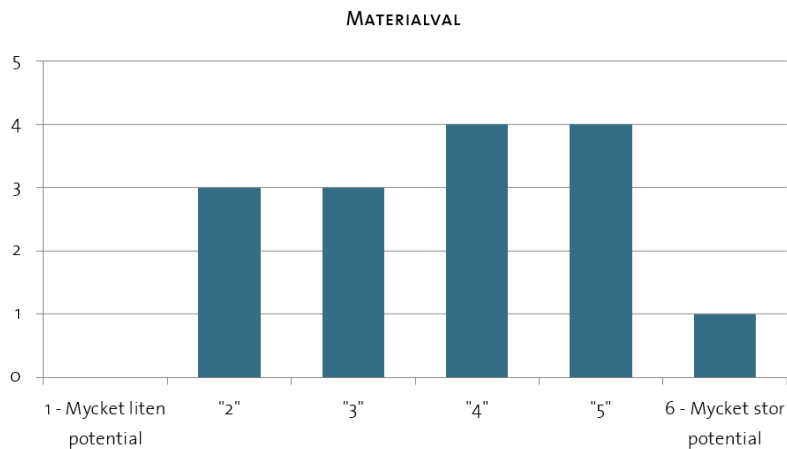


8. VAD ANSER DU ÄR DET VIKTIGASTE ATT GÖRA, FÖR ATT MÖJLIGGÖRA BOSTADSPRODUKTION TILL LÄGRE KOSTNAD I SVERIGE?

- Innovativt nytänkande på alla fronter, mer konkurrens i alla produktionsled, mer partnerskap mellan offentligt och privat
- Låt installationsentreprenörer komma in tidigare i planeringskedet. Då kan vi komma med input var teknikum, schakt ska placeras. Detta resulterar i billigare installationssystem. Enklare byggprocess. Lägre driftkostnader.
- Öka innovationen i alla led samt även samtidigt stärka förmågan att efterfråga.
- Inte lasta på för mycket krav.
- Generellt nytänk från alla aktörer
- Sänka skatter på boende och byggande
- Arbeta med långsiktiga aktörer



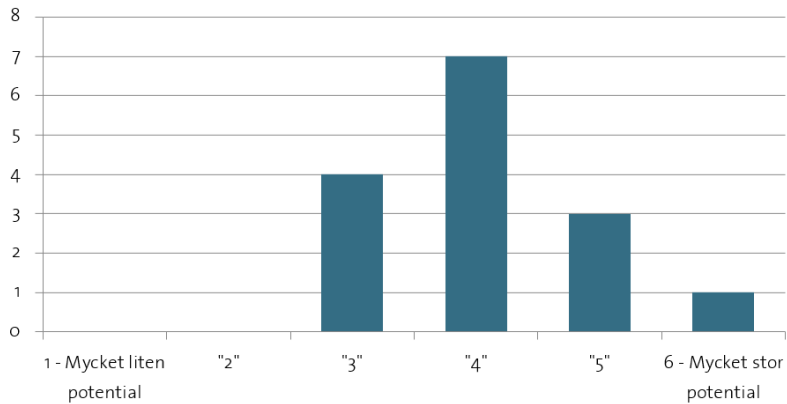
9. ATT BYGGA BOSTÄDER TILL LÄGRE KOSTNAD ÄR KOMPLEXT, MEN DET FINNS GODA MÖJLIGHETER ATT LYCKAS. HUR STOR POTENTIAL SER DU INOM FÖLJANDE OMRÅDEN FÖR ATT MÖJLIGGÖRA PRODUKTION AV HYRESBOSTÄDER MED LÄGRE HYRESNIVÅ?





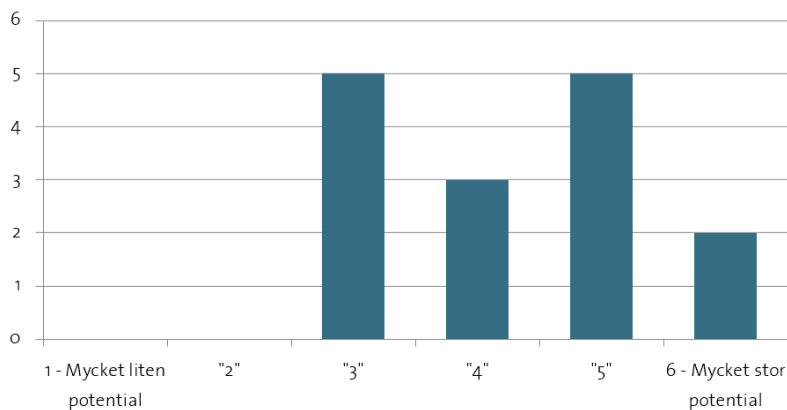
9. ATT BYGGA BOSTÄDER TILL LÄGRE KOSTNAD ÄR KOMPLEXT, MEN DET FINNS GODA MÖJLIGHETER ATT LYCKAS. HUR STOR POTENTIAL SER DU INOM FÖLJANDE OMRÅDEN FÖR ATT MÖJLIGGÖRA PRODUKTION AV HYRESBOSTÄDER MED LÄGRE HYRESNIVÅ?

INSTALLATIONSKOSTNADER



9. ATT BYGGA BOSTÄDER TILL LÄGRE KOSTNAD ÄR KOMPLEXT, MEN DET FINNS GODA MÖJLIGHETER ATT LYCKAS. HUR STOR POTENTIAL SER DU INOM FÖLJANDE OMRÅDEN FÖR ATT MÖJLIGGÖRA PRODUKTION AV HYRESBOSTÄDER MED LÄGRE HYRESNIVÅ?

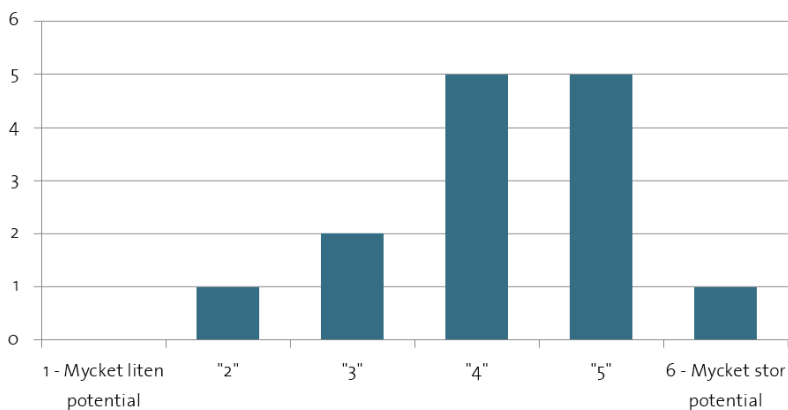
MARKPRIS





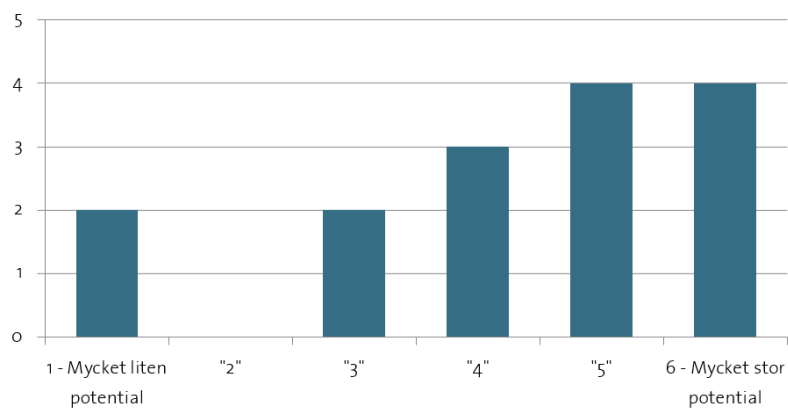
9. ATT BYGGA BOSTÄDER TILL LÄGRE KOSTNAD ÄR KOMPLEXT, MEN DET FINNS GODA MÖJLIGHETER ATT LYCKAS. HUR STOR POTENTIAL SER DU INOM FÖLJANDE OMRÅDEN FÖR ATT MÖJLIGGÖRA PRODUKTION AV HYRESBOSTÄDER MED LÄGRE HYRESNIVÅ?

VAL AV UPPLÅTELSEFORM FÖR MARK



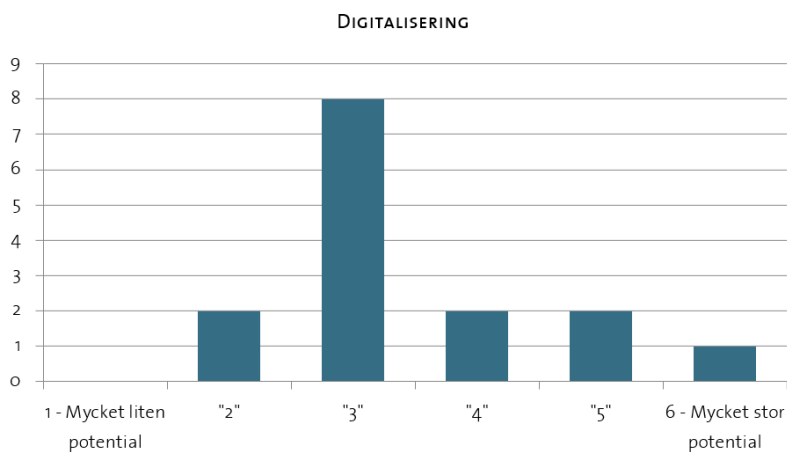
9. ATT BYGGA BOSTÄDER TILL LÄGRE KOSTNAD ÄR KOMPLEXT, MEN DET FINNS GODA MÖJLIGHETER ATT LYCKAS. HUR STOR POTENTIAL SER DU INOM FÖLJANDE OMRÅDEN FÖR ATT MÖJLIGGÖRA PRODUKTION AV HYRESBOSTÄDER MED LÄGRE HYRESNIVÅ?

KONKURRENSFRÄMJANDE ÅTGÄRDER

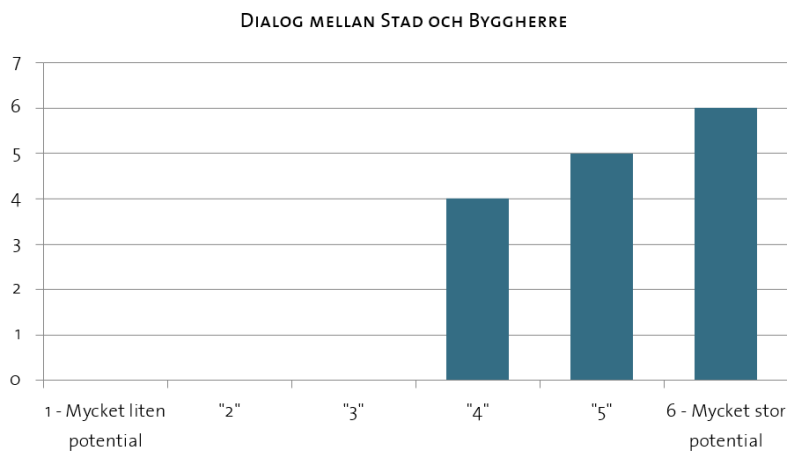




9. ATT BYGGA BOSTÄDER TILL LÄGRE KOSTNAD ÄR KOMPLEXT, MEN DET FINNS GODA MÖJLIGHETER ATT LYCKAS. HUR STOR POTENTIAL SER DU INOM FÖLJANDE OMRÅDEN FÖR ATT MÖJLIGGÖRA PRODUKTION AV HYRESBOSTÄDER MED LÄGRE HYRESNIVÅ?

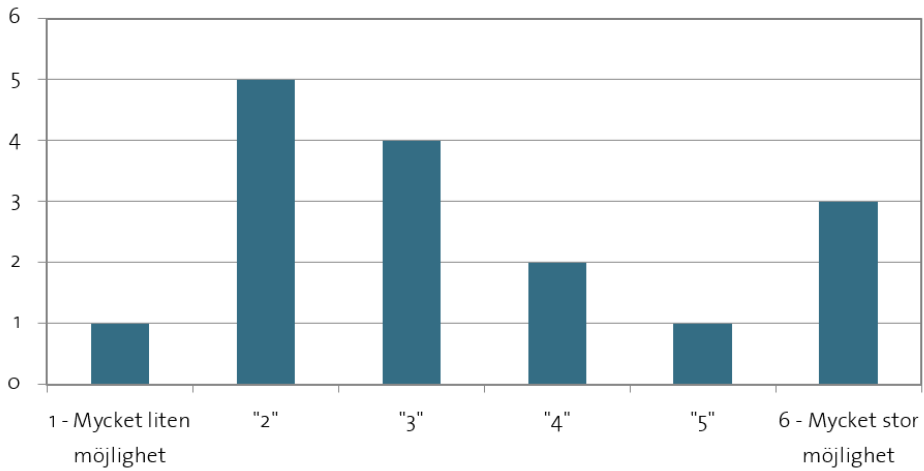


9. ATT BYGGA BOSTÄDER TILL LÄGRE KOSTNAD ÄR KOMPLEXT, MEN DET FINNS GODA MÖJLIGHETER ATT LYCKAS. HUR STOR POTENTIAL SER DU INOM FÖLJANDE OMRÅDEN FÖR ATT MÖJLIGGÖRA PRODUKTION AV HYRESBOSTÄDER MED LÄGRE HYRESNIVÅ?

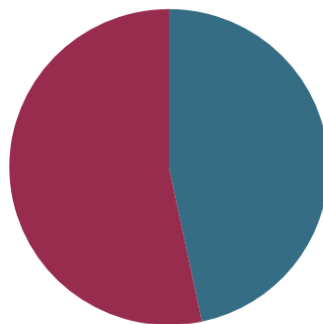




10. HUR STOR MÖJLIGHET HAR DU, I DIN NUVARANDE ROLL, ATT PÅVERKA
KOSTNADERNA FÖR BOSTADSPRODUKTION?



11. MEDVETEN ARKITEKTUR SOM KOMMER IN ETT TIDIGT SKEDE
SPELAR STOR ROLL FÖR ATT SYSTEMATISKT KUNNA JOBBA MED
BOENDEPREFERENSER OCH SKAPA DE BOSTÄDER SOM
MÄNNISKOR EFTERFRÅGAR OCH HAR RÅD MED. HAR DU VARIT
INVOLVERAD I ETT BOSTADSPROJEKT DÄR MAN SYSTEMATIS

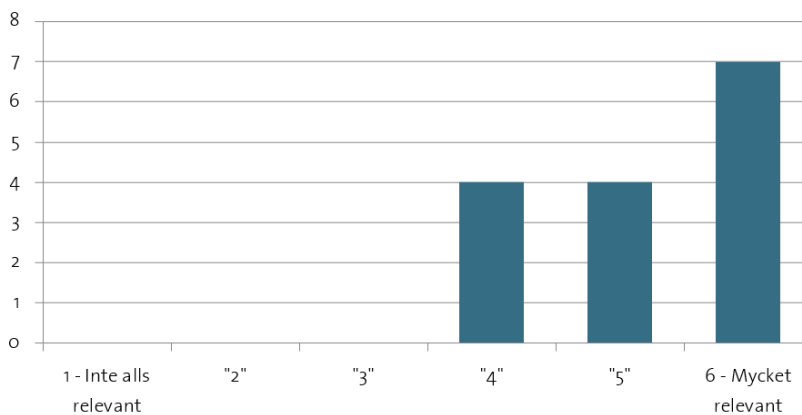


■ Ja
■ Nej



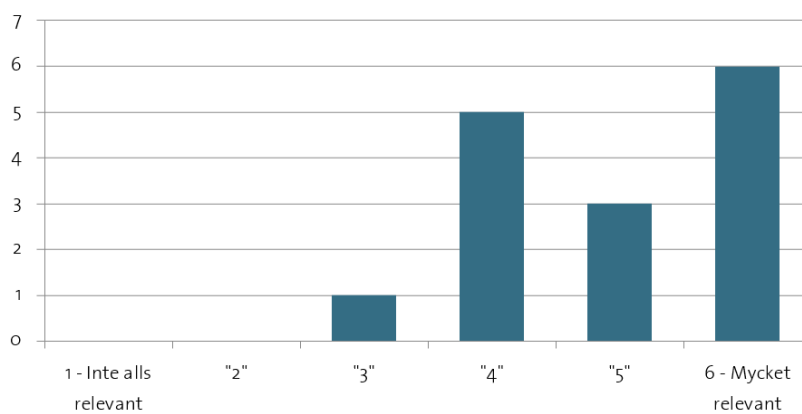
12. HUR RELEVANT ANSER DU ATT UTVECKLING INOM RESPEKTIVE OMRÅDE NEDAN ÄR FÖR ATT KUNNA NYPRODUCERA HYRESBOSTÄDER TILL LÄGRE HYRESNIVÅER?

PRODUKTEN



12. HUR RELEVANT ANSER DU ATT UTVECKLING INOM RESPEKTIVE OMRÅDE NEDAN ÄR FÖR ATT KUNNA NYPRODUCERA HYRESBOSTÄDER TILL LÄGRE HYRESNIVÅER?

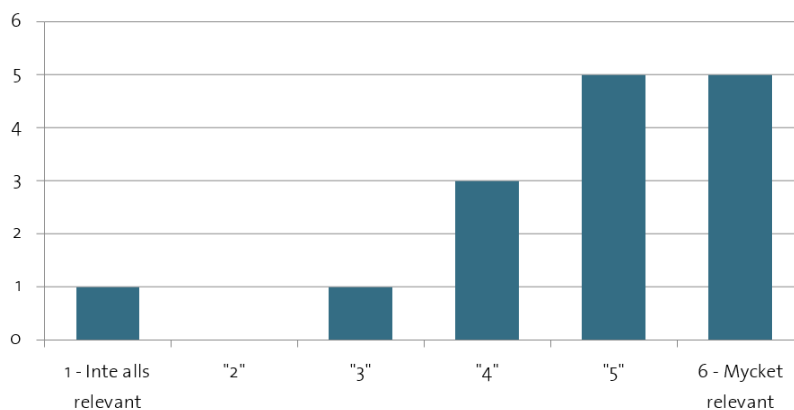
PROCESSEN





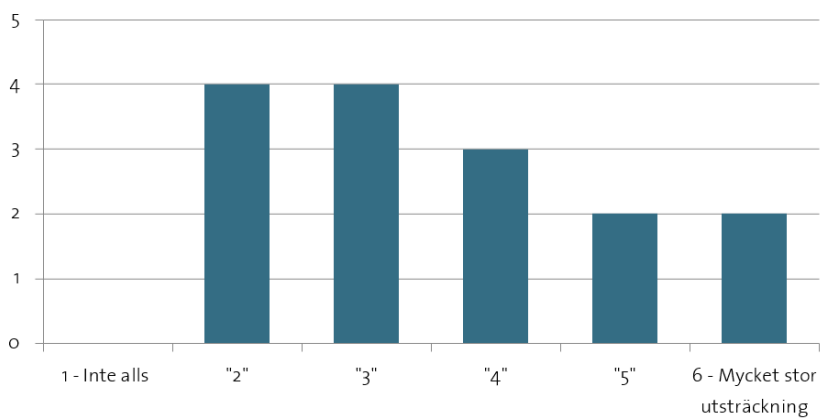
12. HUR RELEVANT ANSER DU ATT UTVECKLING INOM RESPEKTIVE OMRÅDE NEDAN ÄR FÖR ATT KUNNA NYPRODUCERA HYRESBOSTÄDER TILL LÄGRE HYRESNIVÅER?

PRODUKTIVITETEN



13. PÅ EN SKALA 1-6 DÄR 1 = INTE ALLS OCH 6 = I MYCKET STOR UTSTRÄCKNING: I VILKEN UTSTRÄCKNING HAR DU MÖJLIGHET ATT PÅVERKA ..

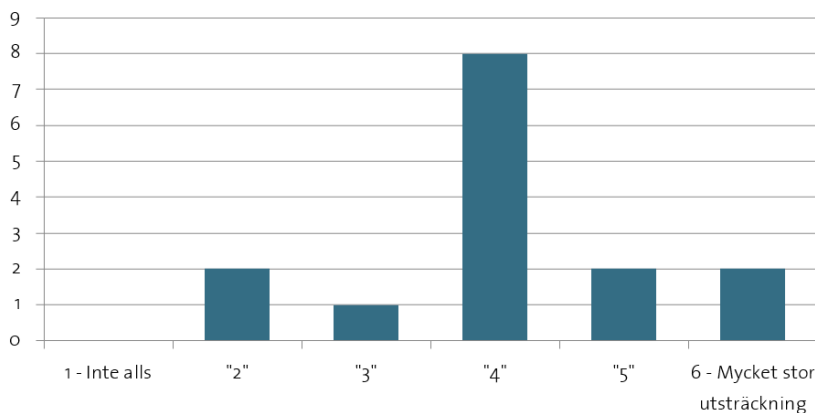
PRODUKTEN





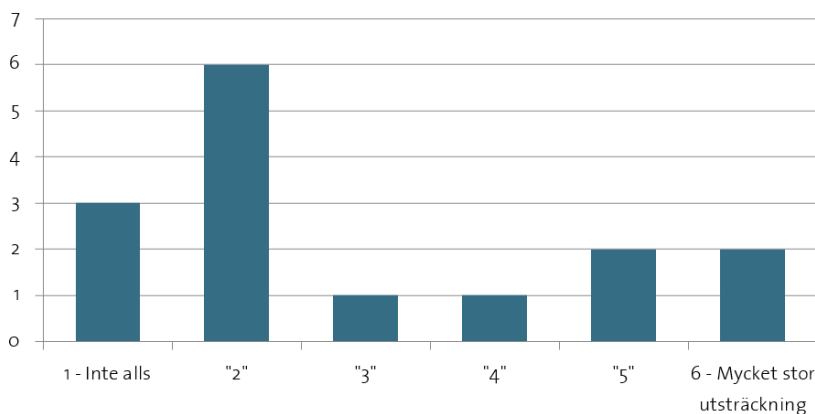
13. PÅ EN SKALA 1-6 DÄR 1 = INTE ALLS OCH 6 = I MYCKET STOR UTSTRÄCKNING: I VILKEN UTSTRÄCKNING HAR DU MÖJLIGHET ATT PÅVERKA ..

PROCESSEN



13. PÅ EN SKALA 1-6 DÄR 1 = INTE ALLS OCH 6 = I MYCKET STOR UTSTRÄCKNING: I VILKEN UTSTRÄCKNING HAR DU MÖJLIGHET ATT PÅVERKA ..

PRODUKTIVITETEN





14. HUR STOR MÖJLIGHET ANSER DU ATT PROJEKTETS OLIKA
AKTÖRER HAR ATT PÅVERKA VILKA HYRESNIVÅER SOM ÄR
MÖJLIGA FÖR NYPRODUCERADE BOSTÄDER?

