



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

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



KARL MYRSTEN

Egen regi eller entreprenad i fastighets- förvaltningen

R6: 1994

V-HUSETS BIBLIOTEK, LTH



15000

400129306



BYGGFORSKNINGSRÅDET

R6:1994

**EGEN REGI ELLER ENTREPRENAD
I FASTIGHETSFÖRVALTNINGEN**

Karl Myrsten

**V-BIBLIOTEKET
BYGG & KONSTRUKTION
SEKTIONEN FÖR VÄG & VATTEN
LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA
Box 118, 221 00 LUND**

**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 910445-3
från Byggforskningsrådet till Karl Myrsten AB, Vaxholm.**

REFERAT

Att välja ny regiform för genomförande av reparations- och underhållsåtgärder har under senare år varit en populär åtgärd för förvaltare med ambition att sänka kostnader. Åtgärden kan dock ifrågasättas på grund av att sambanden mellan regiform och kostnader är dåligt belysta.

Denna rapport utgör redovisning av ett projekt, vars syfte var att beskriva vilka faktiska samband som föreligger mellan regiform och kostnader för reparation och underhåll. I projektet har kostnad respektive använd tid för vanliga reparations- och underhållsåtgärder ställts i relation till tillämpad regiform men även till tillämpad grad av produktionsstyrning. Data från 19 olika förvaltningar har analyserats.

Analyserna visade att valet av regiform ofta har mindre betydelse för effektiviteten än valet av produktionsstyrningsgrad. Dock konstaterades att egen regi har bättre förutsättningar för rationell produktion än andra regiformer när det gäller åtgärder mindre än någon eller några dagar. En nackdel med egen regi är att den kan tillåta utveckling av en företagskultur där produktionsstyrning inte tilldelas erforderligt intresse.

Den viktigaste slutsatsen är att regival int är någon genväg till effektivitet. Det som krävs för bättre effektivitet är bättre produktionsstyrning och att detta kanske snabbast kan nås inom ramen för befintliga regiformer. Valet av regiform bör inte ske generellt för en hel förvaltning utan prövas avsnittsvis med utgångspunkt i de förutsättningar som gäller för olika typer av åtgärder när man studerat vad som optimalt kan uppnås med hjälp av god produktionsstyrning. Rapporten anvisar en analysmall för detta.

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

Denna skrift är tryckt på miljövänligt, oblekt papper.

R6:1994

ISBN 91-540-5620-9
Byggforskningsrådet, Stockholm

gotab 10542, Stockholm 1994

INNEHÅLL

DEFINITIONER	5
SAMMANFATTNING	9
FÖRORD	13
1 INLEDNING	14
1.1 Problembeskrivning	14
1.2 Rapportens disposition	16
2 SKYDDAD SEKTOR IFRÅGASATT	17
2.1 En "skyddad sektor"	17
2.2 Krav på lägre kostnader skapar problem	18
2.3 Alternativ	18
2.4 Risk för nya problem	19
2.5 Behov av vägledning	19
3 UTGÅNGSPUNKTER OCH METODVAL	20
3.1 Syfte och avgränsningar	20
3.2 Forskarens referensram och synsätt	21
3.3 Två dimensioner	21
3.4 Mål	24
3.5 Metod och genomförande	24
4 PROJEKTET	26
4.1 Projektets omfattning	26
4.2 Datainsamling	29
4.3 Bearbetning	32
5 ANALYS OCH RESULTAT	33
5.1 Regiformens inverkan på direkta kostnader	33
5.2 Regiformens inverkan på kostnad för administration	43
5.3 Produktionsstyrningsgradens inverkan på direkta kostnader	44
5.4 Produktionsstyrningsgradens inverkan på kostnaden för administration	53
5.5 Analys av intervjuer, fallbeskrivningar och hypoteser	54
5.6 Sammanfattning av analysresultat	54
6 REKOMMENDATIONER OCH LÖSNINGAR	56
6.1 En idealbild	56
6.2 Rationell egen regi	56
6.3 Rationell entreprenörlösning	57
6.4 Rationell bolagisering	57
6.5 Fortsatt forskning	58

7	VÄGLEDNING	59
----------	-------------------------	-----------

BILAGOR

Bilaga 1	Faktorer för bedömning av Produktionsstyrningsgrad	61
Bilaga 2	Sammanställning av under projektet insamlade jämförbara data	63
Bilaga 3	Ommålning 2 rum o kök - enl.måleribranschens ackordsystem	69
Bilaga 4	Om möjligheterna att driva golvarbeten i egen regi	72
Bilaga 5	Egen regi och beläggningsvariationer	74
Bilaga 6	Regiform och tvärfacklighet	75
Bilaga 7	En hypotes om orsaker bakom olika lönenivå inom måleri	79
Bilaga 8	Brist på konkurrens korrigerar inte felfunktioner	82
Bilaga 9	Egen regi och fasta installationer	84
Bilaga 10	Urval av frågor och svar från intervjuer	86

REFERENSER	88
-------------------------	-----------

Definitioner

av några begrepp så som de används i rapporten

Ackord	är lön baserad på hur mycket arbete som har utförts.
Dialektisk process	är en växelverkan mellan två enheter/fenomen vilken medför att de två enheterna/fenomenen förändras.
Egen regi	är en regiform där förvaltaren använder egen personal för genomförande av uppgifterna.
Eget bolag	är en regiform där förvaltaren använder personal från ett av förvaltningen helägt produktionsbolag för genomförande av uppgifterna. Förvaltaren är den helt dominerande kunden för bolaget.
Ekonomisk effektivitet	är beroende av såväl teknisk som organisatorisk effektivitet. Låg kostnad för RU-arbete uppnås om såväl hög teknisk som hög organisatorisk effektivitet föreligger.
Entreprenad	är en regiform där förvaltaren använder personal från ett från förvaltningen helt fristående företag för genomförande av uppgifterna.
Fast pris per mWu	är en debiteringsform där företaget tar betalt per utförd arbetsmängd mätt i mWu.
Felan	är den funktion i fastighetsförvaltningen där hyresgäster anmäler aktuella fel och brister.
Felanmälan	är en hyresgästs anmälan av eventuellt fel eller önskan om mindre åtgärd.
Funktionsorientering	är ett synsätt där åtgärder betraktas med utgångspunkt i perspektivet objektets funktion i stället för eventuellt berörd yrkesgrupp.
Företagskultur	är den uppsättning av traditioner, invanda rutiner och beslutsvanor, invanda organisationsformer och auktoritets-hierarkier, planeringsformer, informationsflöden, incitament, attityder och värderingar som styr processerna i ett företag.
Förvaltare	är i denna rapport de som ansvarar för och handlägger reparation och underhåll i en fastighetsförvaltning. Det kan i ett fall vara fastighetsägaren själv och i ett annat fall vara någon som ägaren anlitat för att utföra den tekniska förvaltningen.
Generella åtgärder	är en form av åtgärder där samma omfattning sätts in för alla arbetsstycken av en viss typ i en fastighet oberoende av att de enskilda arbetsstyckena uppvisar olika tillstånd.

Gränsöverskridande	är att en hantverkare börjar utföra arbetsmoment som ligger utanför det som av tradition ansetts höra till dennes yrkesområde.
Incitament	är drivkrafter eller sporrar som motiverar aktörer att bete sig på ett visst sätt.
Integrations-instrument	är hjälpmedel för att uppnå integrering.
Integrering	är att sammanföra delar till en samspelande enhet.
Kontaktmönster	är kedjan av informationsaktiviteter från observation av ett visst reparationsbehov till det att åtgärden är genomförd och slutredovisad.
Kontaktkostnad	är kostnaden för aktiviteterna i kontaktmönstret (exklusive de direkta upphandlingskostnaderna).
Löpande räkning	är en debiteringsform där företaget tar betalt per timme som har disponerats på uppdraget.
mWu	är en definierad enhet för manuellt utförd arbetsmängd som gör det möjligt att objektivt bedöma ett arbetes omfattning eller storlek.
Normtid	är den tid det i genomsnitt tar att utföra ett arbete under situationen att hantverkaren betalas med fast lön och företaget tar betalt per timme för sina tjänster. Normtiden för en mWu är en timme.
Normtidssystemet	är en integrerad upphandlings- debiterings- och löneform med incitament.
Närstående bolag	är en regiform där förvaltaren använder personal från ett fristående men i samma ekonomiska sfär som förvaltningen befintligt bolag. Förvaltaren är inte en dominerande kund till det närstående bolaget.
Nätverk	är en uppsättning etablerade och fungerande kontakter med aktörer i omgivningen. Det kan vara beställare, sido- och underentreprenörer, materialleverantörer osv.
Organisatorisk effektivitet	är beroende av hur mantid, material, verktyg och kunskap organiseras. Hög organisatorisk effektivitet förutsätter t ex rätt avvägning mellan antal hantverkare och antal administrativ personal, men även balansering av uppdragsingång och beläggning så att inte väntetider uppstår.
Organiskt organiserat underhåll	är underhåll som styrs av ett mer eller mindre kontinuerligt flöde av information om tillstånd och där erforderliga åtgärder sätts in när det observerats att de behövs.

Periodiskt underhåll	är underhåll som utförs och styrs med utgångspunkt i uppgjorda periodiskt indelade åtgärdsplaner.
Praxis	är ett beteende som blivit vedertaget bruk.
Process	är ett förlopp utsträckt i tiden.
Produktionsstyrningsgrad	är ett mått på hur genomarbetad och utvecklad en RU-enhets produktionsorganisation är.
Påslag på ackordsräkning	är en debiteringsform där företaget tar betalt, med utgångspunkt i en redovisad ackordsräkning, för sina tjänster. Det sker genom att man debiterar enligt ackordsräkningen med ett överenskommet procentuellt påslag.
RU	är reparation och underhåll av fastigheter.
RU-arbete	är såväl service (tillsyn och smärre justeringar), underhåll (arbete för att hålla något i gott tekniskt skick) som reparation (botande av skada, som är vållad av åverkan, misstag eller dylikt).
RU-enhet	är en organisation med hantverkare som utför RU-arbete.
RU-system	är ett, för det lokala samhället komplett, produktionssystem som producerar RU-arbeten. Resurser i detta system är entreprenadföretag med anställda, enpersonföretag och illegala hantverkare men även hantverkare direkt anställda i fastighetsförvaltningar eller i av fastighetsförvaltningar ägda eller närstående bolag. Styrenhet i ett RU-system är den samlade gruppen av beställare på orten. Det sammantagna resultatet av beställarnas beslut är avgörande för ett RU-systems utveckling.
Samordning	används för att integrera yrkesarbetare som representerar olika yrkesområden.
Situationsanpassat underhåll	är underhåll där åtgärder sätts in med varierande omfattning inom en och samma fastighet och där omfattningen bestäms av det faktiska behovet. (Motsats till generella åtgärder)
Systematiskt underhåll	är underhåll baserat på återrapportering av tillstånd, situationsanpassade åtgärder och en beslutsmodell som uppdateras med största möjliga kunskaper om alternativ med deras hållbarhet och kostnader.
Systemstruktur	är den uppsättning av traditioner, invanda rutiner och beslutsvanor, invanda organisationsformer och auktoritets-hierarkier, planeringsformer, informationsflöden, incitament, attityder och värderingar som styr processerna inom ett RU-system.

Teknisk effektivitet	betyder att hantverkaren utför det aktuella RU-arbetet, t ex byte WC, på kort tid.
Transaktionskostnad	är kostnaden för själva affärsuppställningen. Det är förvaltarens kostnad för förarbete t ex anbudsunderlag, själva affärsuppställningen, men även kostnader för nödvändig kontroll av arbetets genomförande och aktiviteter som fakturakontroll och betalning.
Tvärfacklighet	är att en hantverkare i ett reparationsuppdrag utför arbetsmoment som av tradition hänförs till olika yrkesområden.
Underhållskontrakt	är kontrakt mellan förvaltare och entreprenör där man avtalar om att entreprenören skall hålla en viss funktion i en fastighet över en viss bestämd och definierbar nivå för en viss årlig kostnad.
Yrkesgränser	är de gränser som omger traditionella yrkesområden.
Yrkeskompetens	är den specifika kompetens som en yrkesarbetare har eller är bärare av inom ett traditionellt yrkesområde.
Yrkesorienterad	är ett förhållningssätt där metod- och åtgärdsval styrs med ledning av en föreställning om traditionella yrkesgränser.

Sammanfattning

En studie av regiformens betydelse vid reparation och underhåll

Med regiform avses här hur genomförandet av reparations- och underhållsåtgärderna är organiserat i relation till den tekniska förvaltningsfunktionen. Det förekommer flera former men de som beaktas här är egen regi, eget bolag, närstående bolag och entreprenad. Med egen regi avses här att utförandet organiseras, leds och utförs av förvaltningen och av förvaltningen underställd personal. En teknisk förvaltning som är utlagd på entreprenad men där entreprenören själv svarar för hela den tekniska förvaltningen inklusive genomförande med egen personal betraktas i detta sammanhang som ett fall av egen regi.

Bakgrund

Egen regi har alltid kritiserats från entreprenörshåll och motsvarande har gällt entreprenad från egen regihåll men det har varit någon form av balans så befintliga relationer har legat relativt stilla. Men i takt med att det blivit modernt tala om marknadskrafternas förträfflighet och att den ekonomiska situationen blivit bekymmersam har även de högsta ledningarna i många förvaltningar börjat kritisera egen regialternativet. I ekonomiskt trängda lägen har många sett en omläggning till entreprenad som den enda möjligheten att rädda situationen. I många fall har man konstaterat att man sitter fast i ett personalansvar och resultatet har då blivit etablering av ett eget produktionsbolag.

Anledningen till att många riktat sina blickar mot regiformen och sett denna som en lösning är att det publicerats en rad skrifter som dömer ut alternativet egen regi. En närmare skärskådan av litteraturen visar emellertid att argumentationen mot egen regi ofta är dåligt underbyggd samt allt för svepande och generell. Ofta är det egentligen mer ägarformen än regiformen man är kritisk till och några faktiska bevis på dåligheten presterar man inte. De resultat som visas upp eller refereras till kan mycket väl mer bero på bakomliggande faktorer som egentligen inte har med regiformen att göra än att det råkat vara egen regi som tillämpats. Vidare går man väl lätt förbi förhållandet att förutsättningarna för egen regi varierar mellan olika typer av verksamheter och förhållanden.

Problem

En effektiv fastighetsförvaltning är resultatet av en lång och kostsam utvecklingsprocess. Det är en organisation som representerar ett stort värde och som tyvärr snabbt kan brytas ned för att sedan vara lika besvärlig att bygga upp på nytt. I en fastighetsförvaltning förekommer en mängd olika uppgifter och ett optimalt genomförande av dessa uppgifter kräver sannolikt val av olika regiformer. En radikal omläggning till entreprenad eller eget bolag kan resultera i att förutsättningarna för ett rationellt genomförande av uppgifterna försvåras och att kostnaderna ökar på både kort och lång sikt. Och kritiken som kanske orsakat omläggningen kan visa sig sakna grund.

Syfte och mål

Avsikten med denna studie är att belysa effekter av fenomenet regiform när det gäller reparation och underhåll av fastigheter. Detta för att underlätta för förvaltare att bedöma möjligheterna för den ena eller andra regiformen och att välja rätt mix av regiformer för genomförandet av de åtgärder som krävs i den tekniska förvaltningen. Målet är att studien skall leda fram till någon form av konkret vägledning vid val av regiform.

Avgränsningar

Av resursskäl har studien begränsats till att endast omfatta mindre åtgärder. Åtgärder som är relativt frekventa och förekommande i de flesta förvaltningar. I realiteten har detta inneburit en begränsning till åtgärder med en omfattning mindre än en vecka.

Genomförande

Studien har baserats på insamling av produktionsdata i fastighetsförvaltningar. Data har hämtats från förvaltningars samlade arbetsorder och fakturor. Som komplement till dessa data har berörda personer vid de studerade förvaltningarna intervjuats med syfte att dokumentera aktuell regiform för respektive åtgärdstyp samt vilken grad av produktionsstyrning man hade. Som en biprodukt har även andra relevanta uppgifter kunnat noteras.

Med utgångspunkt i noterde regiformer och produktionsstyrningsgrader har därefter det insamlade materialet analyserats för att blottlägga eventuella samband.

Resultat

Studien ger en mer positiv bild av egen regi och dess egenskaper än som ofta framtonat i tidigare rapporter. Studien stöder vidare antagandet att det är andra bakomliggande faktorer som i hög grad ligger bakom de otillfredsställande resultat som egen regi skylls för. Det framgår att graden av produktionsstyrning är den kanske viktigaste faktorn för att nå låga kostnader. Egen regi framstår som bästa alternativ för genomförande av mindre åtgärder. Kombinationen kraftfull produktionsstyrning och egen regi framstår som ett oslagbart alternativ för mindre åtgärder som förekommer med hög frekvens. Ett lika klart notering är att entreprenad är det bästa alternativet så snart det är frågan om produktion baserad på verksamhet i fasta installationer.

Ett intressant resultat är att den vanliga föreställningen att egen regi är långsammare att anta nya metoder än entreprenad förefaller vara fel när det gäller reparation och underhåll. Under senare år har man i entreprenadföretag noterat en långsamt ökande tvärfacklighet. I studien har noterats att tvärfackligheten vid mindre arbeten var allmänt väl utvecklad inom egen regiverksamheter. Långt mer än vad någon entreprenör uppvisat. Och i några fall kunde man finna långt utvecklad tvärfacklighet vid egen regi även i relativt stora uppdrag.

Studiens resultat kan sammanfattas i följande punkter:

- Egen regi har konkurrensfördelar vid mindre uppdrag som återkommer med hög frekvens. Detta beror på
 - serieeffekter/inlärningseffekter
 - informationsöverföringens relativt stora betydelse vid små uppdrag
 - hög grad av tvärfacklighet
 - lokalkännedom
- Konkurrensfördelarna vid egen regi ökar med antalet lika förvaltningsobjekt, respektive minskar med graden av olikheter mellan förvaltningsobjekten.
- Hög grad av tvärfacklighet är ekonomiskt fördelaktigt vid många typer av åtgärder. Egen regialternativet uppvisar genomgående högre grad av tvärfacklighet hos sina hantverkare.
- Egen regi uppvisar konkurrensfördelar i processaktiviteter men ej i projektaktiviteter.
- Produktiviteten är ofta mer beroende av tillämpad grad av produktionsstyrning än av vilken regiform som används.

- Egen regi har konkurrensnackdelar vid verksamheter i fasta anläggningar typ stationär industri. Detta bl a beroende på att det är svårt upprätthålla balans mellan optimal produktionsvolym och behov.

Slutsatser

Den stora bristen när det gäller reparation och underunderhåll i dagens fastighetsförvaltningar är att det saknas kalkylkompetens och att man inte vet vad alternativen kostar. Det är därför felaktig strategi att försöka sänka kostnaderna genom att utan noggranna kalkyler avveckla dess egen regiverksamhet.

Det troliga är att det är lönsamt att driva det löpande underhållet i egen regi medan det kan vara tveksamt med större arbeten. Prövningen av regiformen bör därför ske succesivt och från änden med större arbeten. Och prövningen bör ske genom kalkylering, bedömning av vilka förbättringar som kan göras inom ramen för befintlig regiform samt inhämtning av kunskap om vad kostnaden för motsvarande arbeten skulle bli genom entreprenad.

För att välja steget hel avveckling av den egna regiverksamheten bör man ha kommit till slutsatsen att den egna verksamheten är lågproduktiv och att det är omöjligt genomföra erforderliga förändringar med den personal som finns där.

Att försöka lösa problematiken genom en bolagisering kan endast motiveras om man därigenom tror sig ha större möjligheter att förändra företagskulturen och få in andra processer. Om det stannar vid bolagisering och man t ex inte samtidigt lyckas förbättra produktionsstyrningen så blir resultatet endast högre kostnader samt sämre insyn och kontroll.

En framtida optimal teknisk förvaltning kommer att ha en balanserad mix av egen regi och entreprenad. Den egna regiverksamheten kommer att vara effektiviserad med hjälp av kraftfulla hjälpmedel för produktionsstyrning. De entreprenader som utnyttjas kommer att handlas upp på ett sätt som premierar effektivitet och redovisas på ett sätt så att förvaltaren enkelt kan jämföra kostnaderna mellan den egna och den externa verksamheten och balansera regivalet med ledning av detta.

Entreprenörerna kommer att möta en välinformerad förvaltare som har tillgång till effektiva egna resurser. För att möta konkurrensen från dessa resurser måste entreprenören utveckla sina tjänster på de områden där han är sämre än egen regi-resurserna. Han måste utveckla tvärfacklighet, erbjuda såväl funktionsorienterade tjänster som underhållsadministrativa tjänster. Han måste utveckla nya former för debitering t ex underhållsavtal.

Vägledning vid regival

Rapporten avslutas med två hjälpmedel för valet av regiform. Det ena är en enkel tumregel och det andra är en mer krävande arbetsmodell.

En tumregel

Välj egen regi för alla ofta återkommande åtgärder med omfattningen mindre än en dag om förvaltningen är så stor att den kan ge full sysselsättning för minst en person. Undantag dock för specialisttjänster av märkesorienterat slag. Se till att bemanna i underkant så att överkapacitet undviks. Anlita entreprenör för övriga uppdrag.

En arbetsmodell för den som vill nå en bättre mix

Genomför och underhåll regivalen enligt följande:

1. Strukturera den tekniska förvaltningens uppgifter med hänsyn till storlek, frekvens med vilken de förekommer samt huvudsaklig yrkesinriktning. Beskriv den uppkomna strukturen i en matris.
2. Inventera därefter i vilken regiform uppgifterna i respektive fält i matrisen utförs nu, samt bedöm graden av produktionsstyrning per fält.
3. Diskutera med berörd personal vilka förutsättningar det finns för att stärka produktionsstyrningen inom respektive fält.
4. Välj ut ett antal representativa åtgärder från respektive fält i matrisen och beräkna arbetsmängden för dessa. (t ex i mWu)
5. Beräkna med utgångspunkt i framräknade arbetsmängder och den under steg 3 förväntade graden av produktionsstyrning samt uppskattade tidkostnader vad de för respektive fält representativa åtgärderna kan förväntas kosta i egen regi alternativt eget bolag.
6. Begär in anbud på ett sätt som gör att kostnaderna för de representativa åtgärderna enligt entreprenadalternativet kan fastställas.
7. Välj för respektive fält i matrisen den regiform som förefaller resultera i den lägsta kostnaden. Korrigera med hänsyn till speciella förhållanden och samordningsmöjligheter.
8. För de verksamhetsområden man valt egen regi eller eget bolag startar man nu en process för utveckling av den produktionsstyrningsgrad som antogs vara möjlig under steg 3. För de verksamhetsområden där man valt entreprenad startar man en upphandlingsprocess som leder till en relation med entreprenörer som blir effektivast möjlig och som samtidigt gör det möjligt att löpande kontrollera och jämföra.
9. Genomför återkommande kontroller av om förutsättningar och resultat har ändrats.

Förord

Det har alltid funnits två läger när det gäller val av regiform, men det har varit något av balans mellan uppfattningarna och proportionerna mellan de två formerna egen regi och entreprenad har därför legat tämligen stilla. Under senare år har det gått en våg av nya värderingar över världen där bl a marknadskrafterna höjts till skyarna som nyckeln till effektiva lösningar. När sedan fastighetssektorn drabbades av svåra ekonomiska problem var det många som därför såg övergång till entreprenad som en snabb metod att sänka kostnaderna för reparation och underhåll och därmed förbättra ekonomin. Balansen rubbades och plötsligt började förvaltare avveckla sina egen regiverksamheter. De flesta var dock upplåsta med betydande antal anställda och resultatet blev därför ofta en bolagisering.

Denna process är inte invändningsfri. Risk finns för att den grundas på bristfälliga kunskaper och leder till än sämre situation. Och det finns därför ett stort behov av kunskap om effekterna av fenomenet regiform.

Under hösten 1991 erhöll Karl Myrsten AB anslag från Statens råd för byggnadsforskning, Svenska byggbranschens utvecklingsfond, Svenska Kommunförbundet, Sveriges Fastighetsägareförbund och SABO för att närmare belysa eventuella samband mellan regival och effektivitet vid reparation och underhåll av fastigheter.

Denna rapport utgör slutredovisning av det arbete som bedrivits med stöd av dessa anslag.

Vid projektets start föreföll problemställningen enkel. Det gällde bara att jämföra vad den ena eller andra regiformen resulterade i för kostnader. Men, och det är kanske projektets viktigaste resultat, det är många andra faktorer som spelar roll och har större inverkan på kostnadsutfallet. Att renodla effekterna av regiformen och därur belysa samband visade sig vara svårare än väntat. Det är dock min förhoppning att de resultat som arbetet ändå resulterat i skall visa sig värdefulla och leda till att beslutsfattare som överväger regival skall beakta fler faktorer än man kanske annars skulle ha gjort innan man fattar sitt beslut. Men fram för allt hoppas jag att arbetet skall stimulera till fortsatt forskning på området.

Vaxholm i november 1993

Karl Myrsten

1 INLEDNING

1.1 Problembeskrivning

Val av regiform är ett viktigt strategiskt beslut för varje fastighetsförvaltare. Det är viktigt därför att valet sätter ramar för vilka möjligheter som är tillgängliga när det gäller att styra och utveckla verksamheten. Det är även viktigt med hänsyn till valets långsiktiga konsekvenser. De förändringar som följer av ett regival tar som regel lång tid att genomföra och är förenade med stora kostnader.

De regialternativ som står till buds för en förvaltare är i första hand de båda ytterligheterna egen regi respektive entreprenad, men mellan dessa kan man finna andra former eller varianter. Det är inte heller så att en förvaltare behöver välja den ena eller den andra regiformen för hela sin verksamhet. Tvärt om är det vanligt att man tillämpar kombinationer av de tillgängliga regiformerna. Man kan välja att tillämpa olika regiformer för olika delar av verksamheten men man kan även välja att använda olika regiform för samma del av en verksamhet t ex för att skapa konkurrens.

I dag pressas alla förvaltare hårt av kostnaderna och då väger effektivitetsaspekten tungt. Frågeställningen om regiformens betydelse ställs därmed på sin spets. Har regiformen någon betydelse och vilken form skall man i så fall välja, eller är det kanske viktigare att prioritera andra åtgärder för att nå lägre kostnader?

Trots regivalets grundläggande betydelse för utveckling av en effektiv teknisk förvaltning är det svårt finna någon praktisk vägledning i litteraturen. Att det är svårt finna konkret vägledning i frågan kan bero på att begreppet regiform ges varierande innebörd. Ofta tänker man på ägarformen när man diskuterar regiform och egen regi tolkas då som regel de fall där offentlig förvaltning driver produktion med egen personal.

I denna rapport bortser vi från ägarförhållandet och beaktar endast det administrativa förhållandet mellan förvaltare och utförare. Med egen regi avses här de fall där utförare och förvaltare ingår i samma administrativa enhet.

Det är svårt avgöra vilken regiform som varit mest populär under årens lopp, kanske har det varierat. Men ett är säkert, det har hela tiden funnits två läger. Det ena lägret har förordat alternativet egen regi med argument som att det ger bättre service till hyresgästerna, bättre kvalitet ja även lägre kostnad. I det andra lägret har man förordat entreprenad och då i första hand med argumentet att konkurrens skapar effektivitet. För närvarande är det inne att tala om marknadskrafterna och deras förträfflighet. Detta i kombination med att många fastighetsförvaltningars styrelser sedan några år bemannats med personer som i sin grundsyn prioriterar konkurrens, gör att det just nu är alternativet entreprenad som gäller.

Många pressade förvaltare riskerar för närvarande, mot bakgrund av att det är "inne" med entreprenad och kanske beroende på att man råkat få en borgerlig styrelse^{1,2/}, till att i desperation lägga om till alternativet entreprenad utan att ha några egentliga underlag för sina beslut. Kanske har förvaltaren t o m en intuitiv känsla av att åtgärden är helt fel men han saknar underlag för att visa detta.

All erfarenhet visar emellertid att omorganisationer kostar stora belopp, att det går snabbt att för gott skingra en utvecklad organisation med det kunskapskapital som där byggts upp och att det tar mycket lång tid att på nytt bygga upp en effektiv fastighetsförvaltning^{3/}. Risken är därför stor att ett på dagens mode, men utan tillräcklig kunskap, baserat regival resulterar i ökade kostnader på kort sikt utan att det för den skull öppnas några möjligheter för lägre kostnader ens på längre sikt.

På grund av att det är svårt mäta produktiviteten inom området reparation och underhåll baseras uppfattningar om den ena eller den andra regiformen i hög grad på subjektiva bedömningar. Det råder t ex en utbredd uppfattning om att kommuner fattar beslut om regiform med bristfälligt underlag och detta förklaras med att beslut om regiform styrs av andra än ekonomiskt kvantifierbara kriterier^{4/}.

Just nu är det många som sjunger marknadskrafternas lov. Det ligger dock en stor fara i att okritiskt låta detta leda till val av regiformer som förment skall leda till ökad konkurrens. Man kan nämligen inte generellt utgå från att extern produktion alltid leder till produktivitetsvinster^{5/}. Det finns flera skäl tro det motsatta kan gälla. Att nå kunskap om vad som är bäst i det enskilda fallet kräver ingående analys.

Om det nu verkligen föreligger skillnader i effektivitet mellan enheter som tillämpar den ena eller den andra regiformen så behöver detta dessutom inte bero på regiformen som sådan. Det kan t ex bero på vilken organisation man har och på att det utvecklats olika former av praxis för styrning av produktionen och i så fall kan det vara valet av produktionsorganisation och styrmedel och inte tillämpad regiform som är avgörande. Vidare behöver inte eventuella skillnader vara generella. Regiformerna kan ha skilda förutsättningar för olika typer av arbeten, olika stora förvaltningar och olika miljöer t ex i frågan om tillgång till entreprenadalternativ osv.

Ett problem är därför att brist på kunskap om regiformens betydelse och samband med produktiviteten kan resultera i felaktiga beslut vad beträffar såväl val av regiform som prioritering av rationaliseringsåtgärder. Följden kan bli allvarliga konsekvenser för såväl det enskilda förvaltningsföretaget som för samhället som helhet.

1/ Egen regi eller entreprenad i kommunal verksamhet. 1985 Svenska Kommunförbundet. sid.17

2/ Egen regi eller entreprenad i kommunal verksamhet. Ds Fi 1985:12 sid 27.

3/ Falkenberg tror inte på entreprenad. Kommunaktuellt 1991 nr 10.

4/ Egen regi eller entreprenad i kommunal verksamhet. DsFi 1985:12 sid.20

5/ Den offentliga sektorns utmanare. Stockholm 1991 Statskontoret.

1.2 Rapportens disposition

Föreliggande rapport utgör redovisning av ett projekt vars syfte varit att belysa olikheter i uppnådd effektivitet mellan de båda ytterligheterna egen regi och entreprenad samt några mellanformer. Avsikten har även varit att söka belysa orsaker till eventuella skillnader samt presentera förslag till en vägledande beslutsmodell för förvaltare som söker den mix av regiformer som har förutsättningar skapa bästa möjliga grund för en teknisk förvaltning med hög produktivitet till låga kostnader.

Rapporten har disponerats på följande sätt. I kapitel 2 ges en övergripande beskrivning av hur krav på lägre kostnader skapat tidigare ej observerade problem vid teknisk förvaltning av fastigheter, hur dessa problem skapat behov av förändring och hur man söker och prövar nya lösningar. I kapitel 3 redovisas de metoder som utnyttjats i projektet samt de utgångspunkter som gällt och styrt arbetet. I kapitel 4 redovisas projektets omfattning och hur data samlats in eller genererats. I kapitel 5 visas hur analysen genomförts och vilka slutsatser som den resulterade i. I kapitel 6 presenteras ett antal förslag och lösningar med utgångspunkt i de slutsatser som studien resulterat i och i kapitel 7 presenteras en enkel vägledning för förvaltare vid val av regiform och för entreprenörer som vill utveckla sina företag till att bättre möta konkurrensen med allt effektivare egen regiverksamheter.

2 Skyddad sektor ifrågasatt

2.1 En "skyddad sektor"

För att rätt tolka de resultat man ser ute i fastighetsförvaltningar är det viktigt ha en grundad uppfattning om hur man kommit till dagens situation och vad som ligger bakom de problem man nu upplever.

För en utomstående som under lång tid försökt vinna förståelse för kostnadsaspekter inom fastighetsförvaltningen är det lätt dra slutsatsen att intresset för kostnadspress när det gäller reparation och underhåll av flera skäl varit starkt begränsat. På förvaltningarnas högsta nivå har intresset i många fall varit helt fixerat vid fastigheternas värdestegring. På förvaltningarnas mellannivå har intresset för faktiska kostnader varit begränsat därför att bostadsfinansiering och bidragsregler varit sådana att man kunnat täcka faktiska kostnader för reparation och underhåll utan större problem. På utförarnivå har man naturligtvis noterat det begränsade intresset för kostnadsjakt och effektivitet. Rekryteringsmässigt har detta resulterat i att man succesivt fått allt fler anställda med negativ inställning till effektiv produktion. Det har i hög grad varit personer som sökt en lugn och trivsam arbetsmiljö som dragit sig till egen regiverksamheter. Under årens lopp har det på så vis utvecklats en företagskultur med annat beteende än det som utvecklats i konkurrensutsatta miljöer.

Att en sektor som fungerat under sådana förhållanden drabbas av slack i organisationen med låg såväl organisatorisk som teknisk effektivitet är närmast en självklarhet.

Bemanningsplanerna har gärna blivit väl tilltagna och med överdimensionerade egen regiavdelningar. Med det begränsade intresset för produktivitet och med de typer av företagskulturer som etablerats i förvaltningarna så har införande av effektiv produktionsstyrning och prestationslön inte varit några aktuella åtgärder.

Egen regiavdelningarna har således utvecklats till relativt lågproduktiva enheter. Men de entreprenadalternativ som utvecklats för reparation och underhåll har inte varit mer produktivitetssinriktade. Genom den dialektiska process som ständigt pågår mellan förvaltare och entreprenörer och de upphandlingsformer som tillämpas så har en automatisk utjämning skett. Entreprenörerna har av samma skäl som egen regienheterna inte utsatts för den kostnadspress som krävts för att en process mot effektivare genomförande skulle komma till stånd.

Hela reparationssektorn har med andra ord inrättat sig på en lågproduktiv nivå med anledning av att det inte utgått några krav på bättre prestationer från systemets högsta ledning, men även på grund av de finansierings- och bidragsregler som gällt.

Förvaltningarna har dessutom ofta valt åtgärdsprogram som redan de lagt grunden till höga kostnader. Av "bekvämlighetsskäl" har man i hög grad tillämpat planeringsmodeller som resulterat i att man genomfört generella åtgärder i stället för behovsanpassade.

2.2 Krav på lägre kostnader skapar problem

Nu har värdestegringen på fastigheter upphört eller rentav blivit negativ, samtidigt har såväl finansiering som bidragsregler ändrats. Därmed har den ekonomiska situationen för många förvaltare helt förändrats. Plötsligt har lägre kostnader för många blivit en nödvändighet för överlevnad. I sökandet efter en lösning på det problem som uppstått framstår sänkning av kostnaderna för reparation och underhåll som en möjlighet. Där finner förvaltningsledningen en av de få kostnadsposter som går att påverka. Därmed börjar verksamheten reparation och underhåll att ifrågasättas.

Men ifrågasättandet resulterar omedelbart i nya problem. Man har ingen tradition att pressa kostnader, man är osäker på vilka kostnadssamband som gäller. Och detta i en situationen där ekonomin kräver omgående åtgärder. Det kan i denna situation vara frestande att fatta enkla men långtgående beslut utan att de baseras på välgrundade underlag.

2.3 Alternativ

Vad kan då en förvaltare tillgripa för åtgärder för att snabbt sänka kostnaderna för reparation och underhåll?

Det finns naturligtvis en oändlig mängd tänkbara åtgärder men följande vägar förefaller naturliga att söka lösningar på:

- Omprövning av vilka reparationsåtgärder som vid behov skall sättas in
- Omprövning av hur erforderliga reparationsåtgärder prioriteras och planeras
- Omprövning av organisationens utformning
- Omprövning av hur nuvarande verksamhet styrs och genomförs
- Omprövning av regival

Att ompröva sitt program av åtgärder som sätts in samt hur de prioriteras och planeras borde vara ett naturligt första steg i ett kostnadssänkingsprogram, men så är nog inte fallet. Lika naturligt förefaller det att prioritera en analys av hur den nuvarande genomförandeprocessen fungerar och hur den skulle kunna förbättras. Men inte heller det förefaller vara någon vanlig åtgärd för den hårt pressade förvaltaren.

Normalfallet är i stället att man kastar sig över det sista lösningsalternativet nämligen valet av regiform och ser då en övergång till entreprenad som den snabbaste lösningen på problemet. Anledningen till detta är dels att det låter tidsenligt att föreslå entreprenad men fram för allt att man här har ett begreppspar man tror sig begripa vad det är. Andra fenomen såsom relationen generella åtgärder kontra behovsanpassade åtgärder eller relationen hög eller låg grad av produktionsstyrning vet man inte vad det är och undviker därför att diskutera dessa.

När man i förvaltningsledningen vill visa handlingskraft för att få ned kostnaderna blir det därför gärna ett beslut om att införa konkurrens^{1/}.

^{1/} Den offentliga sektorns utmanare. 1991 Statskontoret sid.25

2.4 Risk för nya problem

Man bestämmer sig för att radikalt gå över till att genomföra uppgifterna på entreprenad. Men det är inte så säkert att man uppnår det man tror genom ett så enkelt beslut. Typen av verksamhet kanske inte är lämplig för entreprenad, kanske tappar man erforderlig kompetens och kanske förlorar man styrmöjligheter^{1/} för att eventuellt genomföra uppgiften på ett mindre kostnadskrävande sätt.

I ett annat fall konstaterar man, efter man tagit beslut om att skapa konkurrens, att man har en hel del människor som man har ansvar för. Hur skapar man då den sökta konkurrenssituationen. Lösningen blir då i många fall att man skapar ett helägt produktionsbolag^{2/} som skall utföra uppdragen. Med detta tror man att man löst problemet medan man kanske egentligen bara har skapat ett nytt och ännu svårare problem.

I många fall innebär bolagiseringen bara att man för över den gamla egenregi-verksamheten till det nya bolaget utan att föra in någonting nytt som kan befrämja produktiviteten. Däremot har man åstadkommit en mer omständig och svårhanterlig administration samt försämrat informationsflödet mellan beställare och utförare. På köpet har man förmodligen fått några nya kostsamma tjänster samt ett informationsskrank som gör att bristerna som fanns förut samt de nya man tillfört döljs för omgivningen i flera år framöver. Genom personalunioner^{2/} mellan förvaltning och produktionsbolag har man kanske dessutom åstadkommit ett bestående intresse och möjlighet att dölja varje form av brist.

Erfarenheterna av denna typ av konstruktioner är många och skrämmande, men de som nu medverkar till deras genomförande saknar uppenbarligen erfarenhet av dessa skräckexempel och ser bara fördelar. Det man åstadkommer riskerar dock att bli vårt nästa problemområde.

2.5 Behov av vägledning

Det saknas kunskap om orsakssamband mellan regiform och kostnader. Det har skrivits mycket om för och nackdelar med den ena och den andra regiformen, men det är svårt finna några bärande bevis för att t ex entreprenad skulle vara effektivare än egen regi när det gäller reparation och underhåll. De skillnader och samband som redovisas i olika studier kan ofta lika gärna ha något annat bakomliggande orsakssamband. Att generellt dra några slutsatser om att egenregi är dyrare än entreprenad bara för att man noterat att en verksamhet i egen regi uppvisar högre kostnader är vanskligt. Det kan ju faktiskt vara så att det t ex råkat etablera sig en viss typ av företagskultur i verksamheten som medför lägre produktivitet och i så fall så är det ju snarare den typen av företagskultur man skall ändra än regiformen.

För att minska risken för felaktiga beslut behöver därför sambanden mellan regiform och produktivitet belysas och eventuella bakomliggande faktorer göras begripliga och synliga för beslutsfattarna.

1/ Den offentliga sektorns utmanare. 1991 Statskontoret sid.25

2/ En förändringens vind blåser genom stat och kommun. Maskinreparatören 1992 sid. 28,30.

3 UTGÅNGSPUNKTER OCH METODVAL

3.1 Syfte och avgränsningar

Syftet med projektet är att belysa huruvida det föreligger några skillnader i produktivitet vid genomförandet av åtgärder i teknisk fastighetsförvaltning om genomförandet sker i form av egen regi eller som entreprenad. Avsikten är vidare att om möjligt även belysa orsaken till eventuella produktivitetsskillnader.

Studien avgränsas till uppdrag i storleksintervallet från typ åtgärder i löpande underhåll upp till åtgärder av typ reparation vattenskador i badrum. Med andra ord åtgärder med en omfattning mindre än en arbetsvecka. Större åtgärder berörs ej i studien.

3.2 Forskarens referensram och synsätt

Jämförelser mellan egen regi och entreprenad har alltid färgats av förutfattade meningar. Man har, beroende på vilken sida man kommit från, av tradition varit för eller emot egen regi och detta har starkt präglat synsätt och värderingar. Jag har för denna studie ansträngt mig att anlägga ett neutralt förhållningssätt, men måste erkänna att jag i grunden bär på ett entreprenadororienterat synsätt. Detta orsakat av ett mångårigt engagemang för entreprenadföretag och entreprenadbranscher. Detta förhållande är inte mycket att göra åt men kan vara värt att beakta när läsaren längre fram i skriften noterar mina observationer, slutsatser och förslag. Som hjälp att hålla mig till ett neutralt förhållningssätt har jag en mångårig och omfattande erfarenhet som rationaliseringsexpert inom industrin innan jag engagerade mig för byggsektorn. Under denna period grundlades en rationalitetssyn som inte påverkas av några partsförhållanden.

Men även om man lyckas etablera ett till de två alternativen neutralt förhållningssätt så påverkas studiens resultat ändå av forskarens förkunskaper och tidigare erfarenheter. "Förkunskapen" påverkar vad man är observant på och söker efter. Det kan även innebära att andra kanske relevanta faktorer förbises. Med utgångspunkt i det ovan formulerade syftet och mot bakgrund av mina erfarenheter var jag intresserad av följande faktorer vilka jag antog kunde spela in i sammanhanget.

Kunskap om beståndet.

Från tidigare studier^{1/} hade jag noterat att kunskapen om beståndet hade stor betydelse. Den som vet vad det är för material som är inbyggt, var avstängningar och proppar mm sitter, hur olika hyresgäster betar sig osv har ett klart försteg när det gäller att utföra uppdragen effektivt.

Administration och organisation.

Likå har administrationen från identifieringen av behovet av en åtgärd till förberedelse och start av åtgärden stor betydelse. Fenomenet har två sidor. Dels påverkar det kostnaderna för själva genomförandet och dels medför fenomenet själv kostnader som måste beaktas. Att genomförandet av reparations- och underhållsarbete kan organiseras och administreras på olika sätt även i entreprenadföretag visas bl a i rapporten Att leda reparationsarbete^{2/}.

^{1/} *Entreprenader i fastighetsförvaltningen. BFR R106:1982.*

^{2/} *Att leda reparationsarbete. Byggförlaget 1989.*

Storleken på förvaltningsenheten och geografiskt läge

Storleken på enheten kan på goda grunder antas ha betydelse för möjligheterna att utföra reparations- och underhållsåtgärder på ett visst sätt. Ett minimikrav för egen regi är att förvaltningens storleken gör det möjligt att kontinuerligt sysselsätta en viss resurs. Ett motsvarande krav för att tillämpa entreprenad är att det finns tillgång till intresserade och effektiva entreprenörer på orten.

Motivation och löneformer.

Att motivation och löneformer är viktiga faktor för effektiviteten är för mig med min bakgrund en självklarhet. Att detta gäller även inom reparation och underhåll har visats i ett antal BFR-rapporter^{1/}.

Planering och styrning

En annan viktig för mig naturlig faktor snubblande nära både administration och motivation är planering och styrning. Att detta fenomen påverkar reparations- och underhållskostnader visades t ex i BFR-rapporten Systematiserat underhåll för VVS-installationer^{2/} 1973 och påpekades i BFR-rapporten Systematiserat fönsterunderhåll^{3/} 1992.

Tvärfacklighet och yrkessamordning

Ytterligare en viktig faktor är graden av tvärfacklighet och förmågan till annan yrkessamordning i genomförandet. Från tidigare studier^{4,5/} har jag noterat att bl a graden av tvärfacklighet hade stor betydelse för det ekonomiska utfallet.

Konkurrenssituationen på materialsidan.

En annan faktor som kunde tänkas ha avgörande betydelse för jämförelsen mellan egen regi och entreprenad var materialkostnaderna. Här saknade jag varje form av uppfattning huruvida den ena eller andra organisationsformen spelade in men anade att den kunde ha betydelse.

Former för upphandling.

Av vikt vid jämförelser mellan egen regi och entreprenad är naturligtvis att entreprenaderna handlas upp på rationellt sätt. Vid bedömning av alternativet entreprenad så spelar därför formerna för upphandling en betydande roll.

Med en uppfattning om att dessa faktorer kunde spela roll började jag planera mitt sökande.

3.3 Två dimensioner

Det primära syftet med projektet är som framgår av avsnittet 3.1 att belysa regiformens betydelse för en förvaltnings kostnader. Som framgår av avsnitt 3.2 så är det många fenomen som kan inverka på kostnaderna och detta oavsett vilken regiform som gäller. Det föreligger därför risk för att andra fenomen än regiformen kan spela in och vilseleda tolkningen av de data som samlas in.

1/ Byggreparationer. En analys av produktionen vid fyra reparationsföretag BFR R30:1980

2/ Systematiserat underhåll för VVS-installationer. BFR R73:1973.

3/ Systematiserat fönsterunderhåll. BFR R5:1992.

4/ Ökad yrkessamverkan vid reparation av hus. BFR R70:1986.

5/ Yrkessamverkan vid reparation av hus. BFR R61:1990.

Det är emellertid för många fenomen som kan spela in för att det skall vara möjligt analysera effekten av var och en inom ramen för denna studie. För att ändå om möjligt ta hänsyn till inverkan av andra fenomen än regiformen så väljer jag att slå samman de mest troliga alternativa orsakerna till ett begrepp fortättningsvis benämnt produktionsstyrningsgrad. På så sätt kan jag analysera kostnadsvariationer i två dimensioner enligt följande bild.

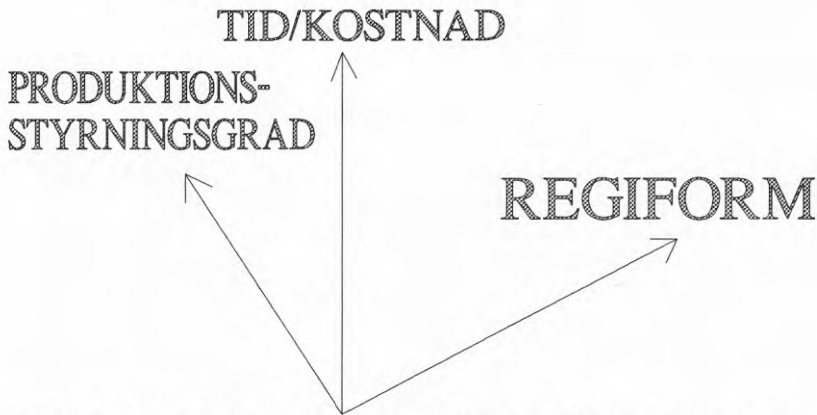


Fig. 3.1 *Analys av samband mellan tidförbrukning eller kostnader och de två dimensionerna regiform och produktionsstyrningsgrad.*

Med denna modell ges förutsättningar att bättre se om det är andra faktorer än regiformen som speglas i observerade eventuella samband. Det är naturligtvis den totala kostnaden för uppgifternas genomförande som är intressant, men på grund av svårigheter att fånga kostnadsuppgifter kommer jag att ibland tvingas använda uppgifter som redovisad använd tid, ibland fakturerade kostnader och till detta kommer att jag i bland måste beräkna i vilken grad egen administration skall belasta uppgifterna. Så långt möjligt försöker jag i samtliga fall utnyttja modellen med två inverkan dimensioner. De två dimensionerna kan beskrivas enligt följande:

Regiform

Begreppet regiform utnyttjar jag för att beskriva hur genomförandet av uppgifterna i stort organiserats utifrån förvaltarens perspektiv. Det betyder att begreppet är orienterat till uppgifterna varför en förvaltare kan tillämpa olika regiform för olika typer av uppgifter i sin förvaltning.

För att förenkla studien väljer jag att gradera dimensionen regiform i fyra steg från ren egen regi till ren entreprenad med mellanformerna eget bolag och närstående bolag. Med egen regi avser jag då att förvaltaren använder egen personal för genomförande av uppgifterna. Med eget bolag avser jag att förvaltaren anlitar personal i ett fristående men av förvaltaren helägt produktionsbolag vars helt dominerande verksamhet är uppdrag åt förvaltaren. Med närstående bolag avses att förvaltaren anlitar personal i ett produktionsföretag som på något sätt ingår i samma ekonomiska sfär som förvaltaren, men där produktionsföretaget inte är volymmässigt dominerat av förvaltarens uppdrag och förvaltaren å sin sida är fri att anlita andra resurser. Med ren entreprenad avses att förvaltaren anlitar en helt fristående och oberoende leverantör.

Produktionsstyrningsgrad

På de områden där större datamängder kan samlas in finns möjlighet att analysera flera samband än de mellan regiform och produktivitet. Med hänvisning till de antaganden som redovisats under 3.2 ovan så finns det flera intressanta samband som borde belysas.

Det kan t ex på goda grunder antas att observerade produktivitetsskillnader beror på att RU-enheter tillämpar olika former av produktionsstyrning i sin verksamhet. För att om möjligt fånga upp dessa fenomen valdes att söka data som kunde belysa dessa förhållanden. Med syfte att underlätta en sambandsanalys konstruerades en skala som skulle mäta och visa graden av relevanta aktiviteter som utfördes för att styra produktionen. För att underlätta bedömningen gjordes den dels för arbeten upp t o m 8 timmar och dels för arbeten över 8 t o m 40 timmar.

För att spegla en allmän produktionsstyrningsgrad och inte haka upp sig på någon enstaka käpphäst så valdes 14 faktorer som relevanta för bedömningen. Varje faktor gavs värden (av förenklingsskäl med lika vikt) i en skala från 1 - 3. Summan av värden ger ett mått på den studerade RU-enhetens produktionsstyrningsgrad. För att göra resultatet av beräkningen användbar i en följande sambandsanalys indelades sedan utfallet i fem klasser eller produktionsstyrningsgrader.

Notering av förhållanden

Ett formulär med följande utseende utnyttjades för notering av i vilken utsträckning produktionsstyrande aktiviteter utfördes vid respektive studerad enhet

FAKTOR	Noterat förhållande vid arbeten	
	- 8 timmar	> 8 - 40 timmar
Arbetsmätning	_____	_____
Förkalkyl	_____	_____
Planering	_____	_____
Beredning	_____	_____
Arbetsorder	_____	_____
Samordning	_____	_____
Tvärfacklighet	_____	_____
Arbetsredovisning	_____	_____
Arbetsledning	_____	_____
Informationsåterföring	_____	_____
Löneform	_____	_____
Efterkalkyl	_____	_____
Debiteringsform	_____	_____
Utrustning	_____	_____
SUMMA	=====	=====

Beskrivning av beaktade faktorer visas i bilaga 1.

Med poängfördelningen 1-3 för respektive faktor kan den totala poängsumman variera mellan 14 och 42. Detta område delades upp i följande 5 intervall

Produktionsstyrnings grad	1	14 - 20 poäng	
"	"	2	21 - 25 "
"	"	3	26 - 30 "
"	"	4	31 - 35 "
"	"	5	36 - 42 "

3.4 Mål

Projektet skall leda fram till en belysning av följande fyra eventuella samband:

A/	Regiform	< >	Direkta kostnader eller direkt använd tid
B/	Regiform	< >	Kostnader för ledning och administration av uppdraget
C/	Produktionsstyrningsgrad	< >	Direkta kostnader eller direkt använd tid
D/	Produktionsstyrningsgrad	< >	Kostnader för ledning och administration av uppdraget

Projektet skall vidare, med utgångspunkt i observerade eventuella samband, resultera i ett antal enkla tumregler till ledning vid val av regiform i förvaltningar.

3.5 Metod och genomförande

Att belysa och jämföra olika regiformers för- och nackdelar och vilken inverkan de kan ha på produktiviteten i verksamheter som reparation- och underhåll av fastigheter är en komplex uppgift. För att göra belysningen så meningsfull som möjligt bestämde jag mig för att utnyttja ett antal olika metoder beroende på vilka förutsättningar som skulle öppna sig. För högfrekventa åtgärder skulle jag samla statistiskt grundmaterial för direkta jämförelser. För mindre frekventa men vanliga åtgärder räknade jag med att "normalisera" insamlade data för att därmed möjliggöra jämförelser. För åtgärder där inte jämförelser ens efter normalisering visar sig möjlig planerade jag tillgripa fallbeskrivningar. Utöver dessa typer av data från fältet utnyttjar jag även tillgänglig statistik och litteraturstudier. För att belysa några observerade fenomen av vikt för jämförelsen mellan regiformer men där data är svåra att fånga och känsliga att redovisa utnyttjar jag en fallbeskrivning baserad på kliniska data från tidigare konsultuppdrag.

För att göra uppgiften gripbar koncentrerades intresset till ett begränsat antal typiska åtgärder. Urvalet av åtgärder gjordes så att de skulle kunna anses väl representera det avgränsade uppdragsområdet 0 - 40 timmar.

Men studerade arbetsuppgifter är bara en dimension. Den andra dimensionen är typen av relation mellan förvaltare och genomförare. Fallen renodlad egen regi respektive ren entreprenad är att betrakta som två ytterlighetsfall på en skala av sådana relationer. För att göra forskningsuppgiften gripbar även i denna dimension begränsades studien i detta avseende till fyra typfall nämligen Egen regi, Eget bolag, Närstående bolag och Entreprenad. Följande typer av förvaltare och utförare har i varierande grad omfattats av studien:

Förvaltare

De förvaltningar som studerats varierar från större kommunala och sjukvårdsförvaltningar till privata och allmännyttiga fastighetsförvaltningar av varierande storlek. De minsta studerade enheterna förvaltade ca 1000 lägenheter.

Genomförare

De genomförare som ingått i studien är allt från entreprenörer med några få anställda till egna bolag med 60-70 anställda.

Med utgångspunkt i ovanstående val och strukturering av studerade åtgärder och relationer mellan förvaltare och genomförare genomfördes studien så långt möjligt i respektive företag i följande fem steg:

- a. Notering av hur olika typer av åtgärder genomförs i företaget. Observation av tillgängliga arbetsorder, fakturor, andra dokument och eller intervjuer.
- b. Placering av genomförandet av olika typer av åtgärder i någon av de valda relationsformerna förvaltare/genomförare.
- c. Klassificering av hur administration och genomförande av åtgärderna gick till med hjälp av blankett(se 3.3) för bedömning av produktionsstyrningsgrad..
- d. Notering av faktiska utfall från tillgängliga dokument såsom arbetsorder, arbetsrapporter, mättningsräkningar, fakturor, andra dokument, fallstudier osv.
- e. Analys av eventuella samband.

4 PROJEKTET

4.1 Projektets omfattning

Fastighetsförvaltning utförs i både stor och liten skala, med olika förutsättningar och under skilda former. I studien ingår 19 olika förvaltningar och dessa har valts så att så skiftande förutsättningar och förhållanden som möjligt skulle kunna observeras. Vilka organisationsformer, regiformer, styrmedel och åtgärder som studerats framgår av följande stycken.

Organisationer

Det grundläggande kontaktmönstret när det gäller reparation och underhåll av fastigheter kan reduceras till kontakter mellan brukare av fastigheten, förvaltaren av fastigheten och direkta utförare av reparations- och underhållsåtgärder.

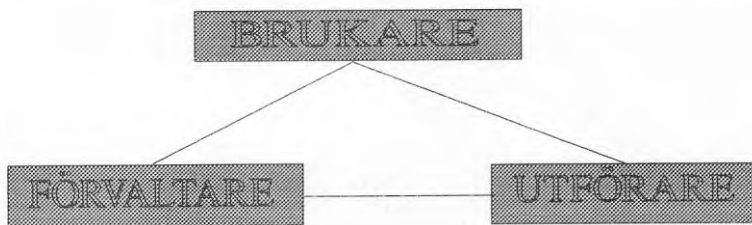


Fig. 4.1 Grundläggande kontaktmönster vid reparation och underhåll.

I mindre förvaltningar som tillämpar formen egen regi för genomförande av åtgärder kan man finna organisationsformer som är just så enkla som det grundläggande kontaktmönstret vi ser i figur 4.1.

I större förvaltningar är det dock vanligt att en betydande hierarki byggts upp för att genomföra reparations- och underhållsåtgärderna. Nedanstående figur visar ett avsnitt av en inte ovanlig organisation när det gäller större egen regi avdelningar.

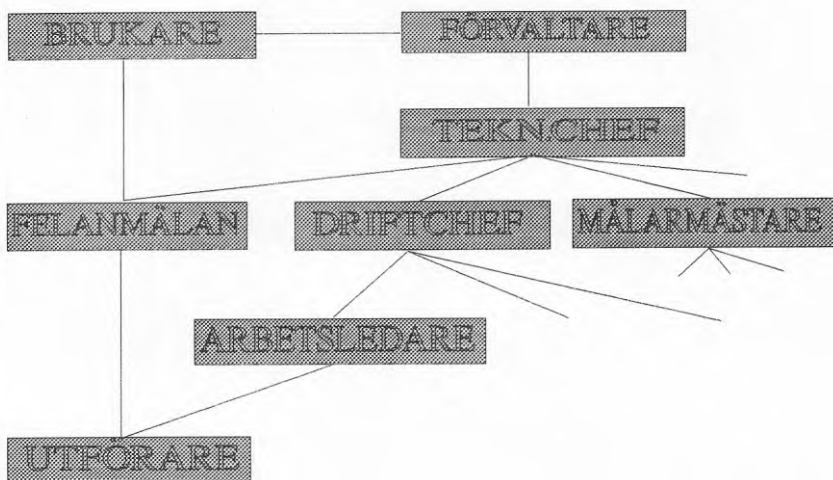


Fig. 4.2 Vanligt kontaktmönster vid större egenregiavdelning.

Vid anlåtande av entreprenör är det vanligt att förvaltaren har direktkontakt med arbetsledaren i entreprenadföretaget, men kontakten kan även gå via en tekniker i förvaltningen eller via en felanmälningscentral. Nedanstående figur visar ett typiskt mönster vid entreprenad.

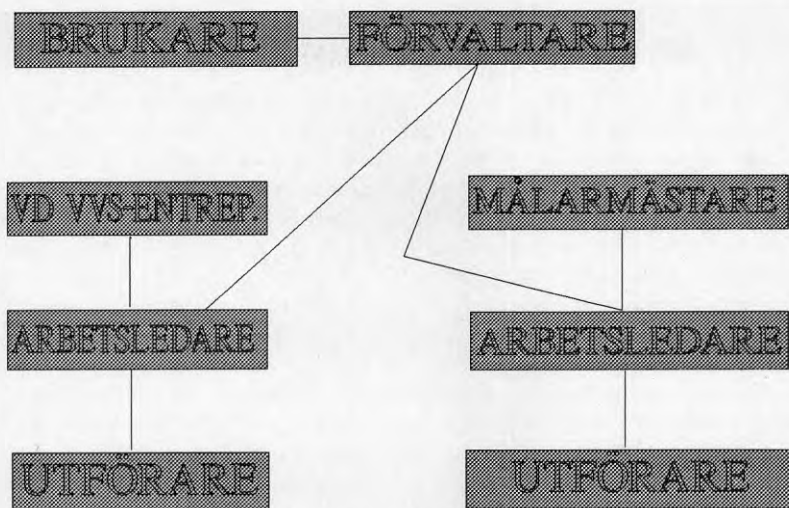


Fig. 4.3 Vanligt kontaktmönster vid entreprenad.

I de fall utförandet sker i eget eller närstående produktionsbolag så blir organisationen liknande den som visas i Fig. 4.3.

I studien ingår bl a två förvaltningar av storleksordningen 1000 lägenheter varav en allmännyttig och en privat. I dessa två fall hade man med en reparations- och underhållsorganisation som närmast kan jämföras med den som visas i Fig. 4.1. De större förvaltningar som ingår i studien uppvisar en organisation av RU-verksamheten som mer liknar de som skisseras i Fig. 4.2 och Fig. 4.3.

Regiformer

I studien har i första hand åtgärder utförda under regiformerna egen regi och entreprenad varit möjliga att observera, men det har även varit möjligt observera ett antal åtgärder utförda under mellanformerna eget bolag och närstående bolag.

Som framgår ovan så kan verksamheter under samma regiform genomföras under mycket olika organisationsformer. Men utöver skillnader i organisationsform kunde man även notera betydande skillnader i företagskultur och hur reparations- och underhållsverksamheten styrdes. Förvaltningar med närmast identiskt lika organisationsutformning vad beträffar hierarkisk struktur kunde därför uppvisa betydande skillnader i beteende främst beroende på olikheter i hur produktionsprocessen styrdes.

Produktionsstyrning

Huvuddelen av de faktorer jag pekade på på sidan 20 och 21 kan beskrivas som delar i en produktionsstyrande verksamhet. I detta avseende så kunde betydande olikheter noteras mellan de studerade förvaltningarna och företagen.

De två förvaltningarna med ca 1000 lägenheter och enkel organisation arbetade med i princip självstyrande grupper. Man hade fasta löner för alla utom målarna vilka arbetade under måleribranschens ackordsystem. Företagskulturen (som baserades på organisationens litenhet och den därav följande nära kontakten mellan förvaltare och utförare) gjorde dock att man upprätthöll relativt god effektivitet även där fasta löner tillämpades. Administrationen var enklast möjliga. Det löpande underhållet administrerades i hög grad direkt mellan hyresgäster och utförare.

Utförarna i dess "platta" organisationer hade en kort telefontid varje dag men kunde under annan tid på dagen nås av hyresgäst via sökare. Som reserv kunde hyresgäst ringa till förvaltningens växel för det fall man inte lyckades nå utföraren direkt. När det gäller måleri så utförde förvaltaren själv erforderliga beskrivningar och såg i egen person till att t ex aktuella tapeter i förväg placerades i de lägenheter som var inbokade för ommålning. Material till det löpande underhållet anskaffade utförarna som regel själva. Om uppdragen bedömdes bli för omfattande så rapporterade "allroundreparatörerna" till förvaltaren för alternativt genomförande - specialhantverkare inom förvaltningen eller entreprenör.

I de större förvaltningarna passerade uppdragen vanligen en central felanmälan dit signalerna kom från hyresgästerna och förmedlades till utförarna, som kunde vara fastighetsskötare eller områdesreparatörer. Vid större åtgärder genomförde förvaltare eller tekniker någon form av besiktning som resulterade i en arbetsorder med en mer detaljerad arbetsbeskrivning.

Men om detta var gemensamma huvuddrag för större egenregiverksamheter så kunde aktiviteterna omkring och efter detta variera högst väsentligt. Olikheter i företagskulturen gjorde t ex att det i en förvaltning var vanligt att utförarna åkte två och två på mindre arbeten medan detta var förbjudet på andra. Målningsarbeten utom de allra minsta utfördes vanligen mot måleribranschens ackordsystem medan andra typer av reparationer normalt utfördes mot fast lön. Det fanns dock förvaltningar som hade fört in prestationslön på bred front och t o m betalade prestationslön till fastighetsskötare.

När åtgärderna skulle utföras av externa resurser så var den vanliga upphandlingsformen löpande räkning på bygg-, VVS-, och elarbeten. Den vanligaste formen vid upphandling av måleri var påslag på ackordsräkning, men även här förekommer ren löpande räkning. Golvarbeten handlades upp och debiterades vanligen med fast pris per m² plus kostnader för spackel, lim, transport och timtid. Det fanns dock ett antal av de studerade förvaltarna som handlade upp både bygg och VVS med fast pris per mWu. Det förekom även de förvaltare som vid t ex reparation av vattenskadador alltid presenterade en förkalkyl uttryckt i mWu, för sin entreprenör och att denna kalkyl sedan gällde som fast pris.

I entreprenadföretagen arbetade de flesta utom måleri med fasta löner. I de fall där man hade lämnat fast pris per mWu hade dock hantverkarna oftast prestationslön.

Åtgärder

Alla reparations- och underhållsåtgärder som förekommer i en fastighetsförvaltning kunde inte inbegripas i studien. En begränsning måste göras. Följande åtgärder valdes ut för närmare analys av eventuella samband mellan regiform och kostnader:

- Rensning köksspärr
- Ompackning blandare
- Byte kranbröst
- Justering WC
- Rensa WC
- Byte WC
- Byte tvättstall
- Demontering porslin i badrum för mattbyte
- Återmontering porslin i badrum efter mattbyte
- Installation av tvättmaskin
- Reparation av tamburdörr
- Justering innerdörrlås
- Justering köksluckor
- Byte fönsterbeslag
- Inmontering fläktskåp
- Läggning matta i badrum
- Helmålning lägenhet
- Industrimålning skåpluckor
- Reparation vattenskada i badrum

4.2 Datainsamling

I projektet har data hämtats in respektive genererats på sex olika sätt enligt nedan.

Tillgänglig statistik

En naturlig källa om man vill skaffa sig en uppfattning om i vilken omfattning den ena eller den andra regiformen förekommer borde vara tillgänglig statistik.

Vid sökande efter uppgifter rörande de relativa storlekarna av egenregi kontra entreprenad möter man dock problem. När det gäller nyproduktion av flerbostadshus och gruppbyggda småhus kan man visserligen finna uppgifter som att man 1990 handlade upp 18 % av antalet lägenheter i egen regi mot 82 % på entreprenad. Men när det gäller reparation och underhåll är det svårt finna några uppgifter.

Svenska kommunförbundet^{1/} anger dock att kommunernas totala kostnader för entreprenadverksamheten 1985 uppgick till 16 miljarder kronor, vilket motsvarar drygt 9 procent av de totala externa utgifterna vilka samtidigt uppgick till 171 miljarder kronor. Nästan hälften (7,5 -8,9 miljarder kronor) avsåg byggnads- och anläggningsarbeten. Andelen entreprenad när det gäller husbyggnads- och övriga anl. entreprenader inkl underhåll uppgick till 66,8 procent av den delen av verksamhet. När det gäller fastighetsunderhåll så uppger samma källa att 1 500 miljoner kronor eller 40 % utgjorde entreprenad 1985.

Av måleribranschens lönekostnadsstatistik kan man finna vissa för projektet intressanta uppgifter. De Allmännyttiga bostadsföretagen kan t ex av denna statistik beräknas ha ca 1.500 egna målare och anlita ca 3.500 entreprenadmålare. (Under det sista året kan man dock anta att siffran för entreprenad har sjunkit kraftigt)

^{1/} Egen regi eller entreprenad i kommunal verksamhet. 1985 Svenska Kommunförbundet. sid.6 o 9.

Från måleribranschens lönekostnadsstatistik kan vi även finna andra lönekostnadsuppgifter av intresse för jämförelser mellan egenregi och entreprenad. Se bilaga 7.

Tidigare forskning

Det har skrivits mycket om regival och dess samband med effektiviteten. Men det mesta är redovisning av forskning på mackronivå och intresset har i huvudsak varit inriktat på ägarförhållandet nämligen om det varit offentlig eller privat verksamhet. Det som redovisas är oftast teoretiska diskussioner och på sin höjd beskrivningar av kostnadsjämförelser på en sådan nivå att det är omöjligt dra några slutsatser om eventuella samband med valet av regiform.

Av det som skrivits under senare år och de slutsatser som ofta presenteras i dessa skrifter kan man dock ana var många av dagens aktörer fått sin uppfattning från och vad som ligger bakom det intresse som väckts för entreprenad och privatiseringar under senare år.

Litteraturen ger därför inga konkreta bidrag till den kunskap detta projekt avser att generera. Av värde är dock att man där kan finna viss vägledning när det gäller uppbyggnad av en begreppsapparat, ett analyschema och en beslutsmodell för förvaltare.

Direkt jämförbara data

Med jämförbara data avses här produktionsdata visande använd tid eller debiterade kostnader per åtgärd och som det varit möjligt notera dels i ett betydande antal fall inom respektive förvaltning och dels i ett antal förvaltningar med skilda regiformer och eller produktionsstyrningsgrad. Av de för studium utvalda åtgärderna enl. 4.1 har jämförbara data kunnat noteras för följande åtgärder:

- Rensning kökspärr
- Ompackning blandare
- Byte kranbröst
- Justering WC
- Byte blandare
- Rensa WC
- Byte WC
- Byte tvättställ
- Demontering porslin i badrum för mattbyte
- Återmontering porslin i badrum efter mattbyte
- Reparation av tamburdörr
- Justering innerdörrlås
- Justering köksluckor
- Byte fönsterbeslag

Insamlingsarbetet inom denna grupp har varit av varierande karaktär. I vissa förvaltningar har det varit möjligt att direkt från arbetsorsedlar notera såväl vad som gjorts som använd tid på arbetet. I andra fall har det inte varit rutin att notera mängden använd tid. Där har det varit nödvändigt att simulera fram den använda tiden med utgångspunkt i redovisade arbeten under en längre period och motsvarande redovisad närvarotid totalt. Där arbetet utförts på entreprenad har använd tid som regel varit noterad på fakturan.

I samband med registrering av tid- alternativt kostnadsuppgifter noterades även aktuell regiform, produktionsstyrningsgrad, stor eller liten organisation samt om

det var att betrakta som "serie" eller "stycke-" verksamhet. Till liten organisation hänfördes organisationer med ett kontaktmönster liknande det som visas i figur 4.1 och till stor organisation de med ett kontaktmönster som mer liknade det som visas i figur 4.2 och 4.3. Som "serieverksamhet" klassades de fall där objekten som åtgärdades uppvisade stora likheter med varandra t ex förvaltning av flerbostadshus. Som styckeverksamhet däremot klassades de fall där objekten uppvisade stor olikhet med varandra så som fallet ofta är i kommunala förvaltningar. Sammanställning av datainsamlingen för denna grupp av arbeten redovisas i bilaga 2.

Efter "korrektion" jämförbara data

När det gäller lite större arbeten var det inte längre möjligt finna helt jämförbara arbeten samtidigt som antalet observationer blev väsentligt mindre. För att kunna göra jämförelser mellan studieobjekten

Byte matta i badrum
Målning skåpluckorluckor
Helmålning lägenhet
Reparation av vattenskada i badrum

valde jag att konstruera några fiktiva åtgärder som var typiska till såväl storlek som omfattning för respektive studieobjekt. Med hjälp av de data jag kunde finna, rörande motsvarande åtgärder men med smärre avvikelser t ex i fråga om storlek, i respektive förvaltning beräknade jag sedan vad de konstruerade fiktiva åtgärderna skulle ha kostat i den eller den förvaltningen.

Fallstudier

Det finns ett antal fenomen med relevans för valet av regiform som svårigen kan belysas med hjälp av insamlade direkt eller efter "korrektion" jämförbara data. Med i bagaget i från tidigare arbeten hade jag t ex tre frågeställningar som inte kunde besvaras med hjälp av denna typ av underlag. Det var

1. Är beläggningsvariationer ett motiv för eller emot egen regi?
2. Är tvärfacklighet ett argument för eller emot egen regi?
3. Varför har målare i egenregiverksamhet i genomsnitt högre förtjänst än entreprenadmålare trots att man har samma lönesystem?

För att få någon ledtråd i dessa frågor valde jag att med utgångspunkt från i studien medverkande förvaltningar närmare studera ett antal specifika fall för att söka dra några slutsatser utifrån dessa. I bilagorna 5 - 7 belyser ovanstående frågeställningar.

Kliniska data

Ett annat för regivalet viktigt fenomen som bl a av dess utsträckning i tiden inte ens kunde behandlas som en fallbeskrivning baserad på observationer från den aktuella studien var hur irrationellt beteendet kan bli i en utförande organisation med regiformen eget produktionsbolag. För att belysa detta viktiga fenomen har jag valt att beskriva fenomenet i form av ett fiktivt fall baserat på kliniska data. Fallet är baserat på faktiska observationer i samband med ett antal tidigare konsultuppdrag.

Det beskrivna fallet är inte en unikt företeelse. Jag har noterat liknande beteenden i samband med ett antal konsultuppdrag. Den första gången var i ett kommunalägt produktionsbolag i övre Norrland i början på 70-talet. Beteendet och dess förhållande till regiformen var på den tiden så väl känt, men denna kunskap har av

utvecklingen under senare år att döma fallit i glömska. I bilaga 8 presenteras ett fall som förhoppningsvis kan belysa de problem som lätt kan drabba ett eget bolag.

Intervjuer

Många aspekter av de studerade fenomenen kunde bara belysas genom att intervjua aktörerna på området. I samband med besök hos förvaltare och entreprenörer har jag även genomfört intervjuer med representanter för de studerade företagen. Dessa intervjuer har som regel genomförts efter det att jag studerat tillgängligt faktamaterial iform av fakturor, arbetsorder mm. De har skett ostrukturerat men med ledning av vissa basuppgifter jag i varje fall velat ha, samt specifika frågeställningar som dykt upp vid studiet av faktamaterialet. Basuppgifter har utöver standardfakta om företaget varit sådana uppgifter som krävts för min klassificering av företagets organisationsform och produktionsstyrningsgrad.

4.3 Bearbetning

Det enligt avsnitt 4.2 insamlade och genererade datamaterialet analyserades därefter med syfte att finna eventuella samband mellan tider eller kostnader och noterade värden på variablerna regiform och produktionsstyrningsgrad. Dessa analyser och de slutsatser de resulterade i redovisas i nästa kapitel.

5 ANALYS OCH RESULTAT

I detta kapitel redovisas hur de det insamlade materialet analyserats och vilket resultat analysen resulterat i.

5.1 Regiformens inverkan på direkta kostnader

För att studera eventuella samband mellan direkta kostnader och vald regiform bearbetades det insamlade materialet så att jämförelser kunde göras beträffande använd tid respektive noterade kostnader för åtgärder utförda i förvaltningar med olika regiform. Samband observerade med detta perspektiv visas i de följande figurerna 5.1 - 5.23.

I samtliga fall där använd tid anges avses totalt använd tid, således inkl. restid.

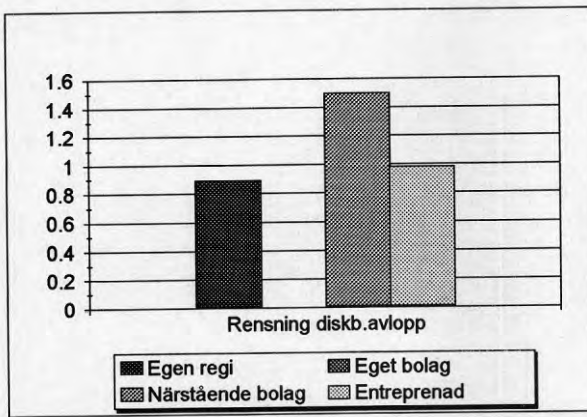


Fig.5.1 Använd tid i timmar vid rensning diskbänksavlopp.

I detta första exempel kan vi se att egen regi alternativet i genomsnitt använder mindre tid än entreprenad och att närstående bolag redovisar i särklass mest tid. Underlag från eget bolag saknas i detta fall.

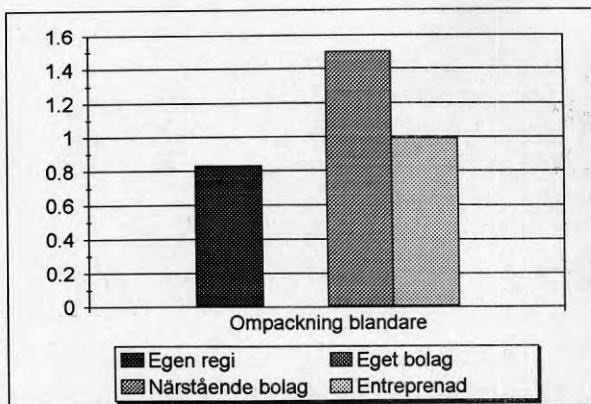


Fig. 5.2 Använd tid i timmar vid ompackning blandare.

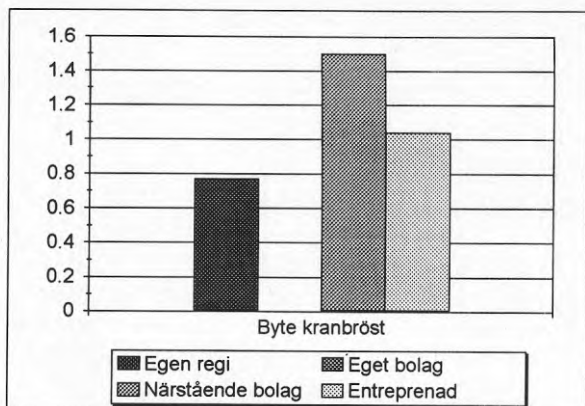


Fig. 5.3 Använd tid i timmar vid byte kranbröst.

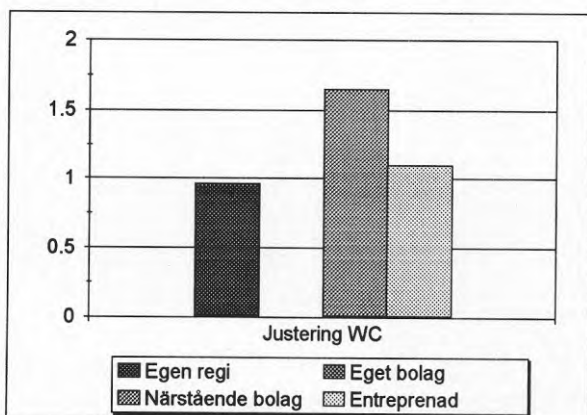


Fig. 5.4 Använd tid i timmar vid justering WC.

Figurerna 5.2 - 5.4 visar utfall som är mycket lika det vi såg i figur 5.1. Samtliga dessa åtgärder är av en typ som förekommer med hög frekvens i fastighetsförvaltningar.

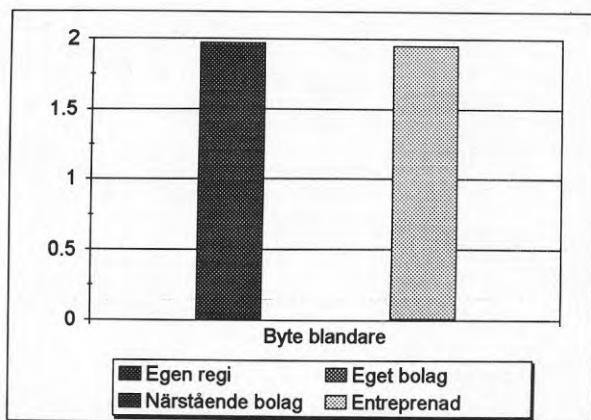


Fig. 5.5 Använd tid i timmar vid byte blandare.

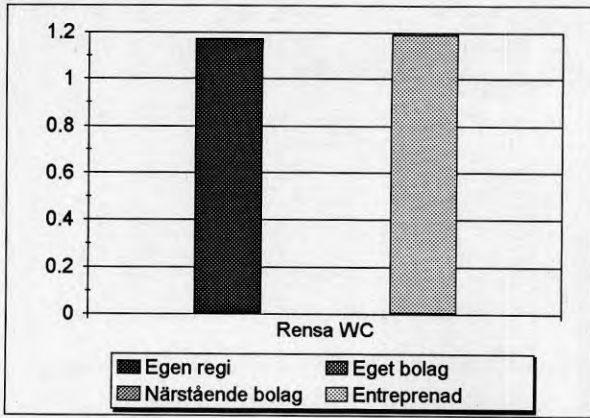


Fig. 5.6 Använd tid i timmar vid rensning WC.

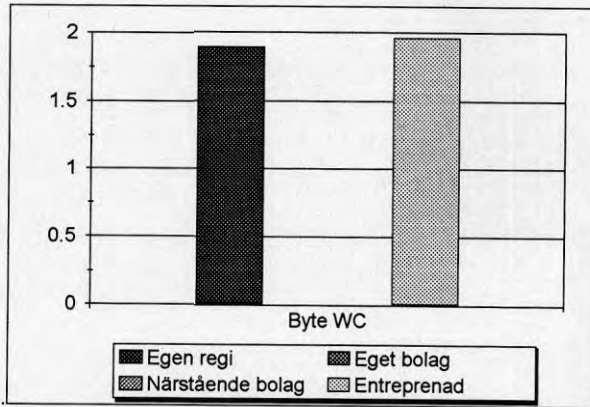


Fig. 5.7 Använd tid i timmar vid byte WC.

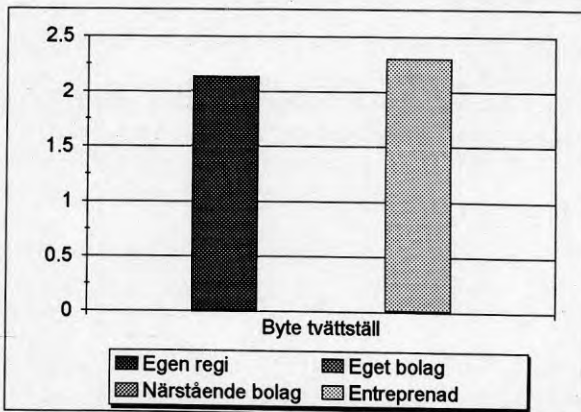


Fig. 5.8 Använd tid i timmar vid byte tvättställ.

Figureerna 5.5 - 5.8 visar utfall som är lite större än de föregående men som fram för allt förekommer med betydligt lägre frekvens. Här kan vi notera att utfallet är mer lika mellan egen regi och entreprenad.

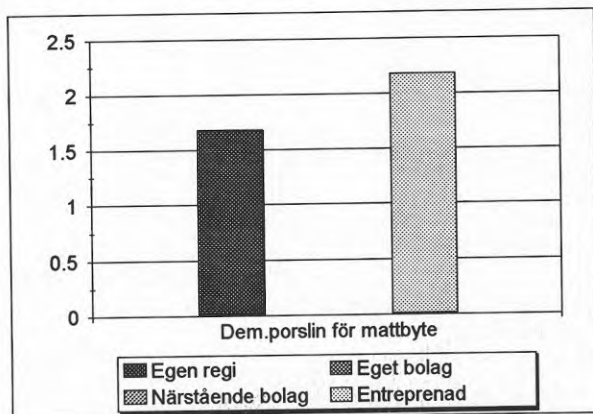


Fig. 5.9 Använd tid i timmar vid demontering porslin i badrum för mattbyte.

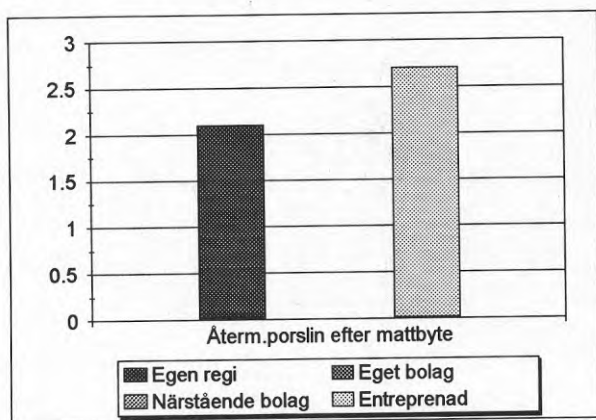


Fig. 5.10 Använd tid i timmar vid återmontering porslin i badrum efter mattbyte.

I figurerna 5.9 och 5.10 har skillnaden åter ökat mellan alternativen egen regi och entreprenad och här är det åtgärder som inte har så hög frekvens. Men ofta sker dessa åtgärder i större planer när de utförs i egen regi. Vad vi ser kan därför vara resultat av serieeffekter.

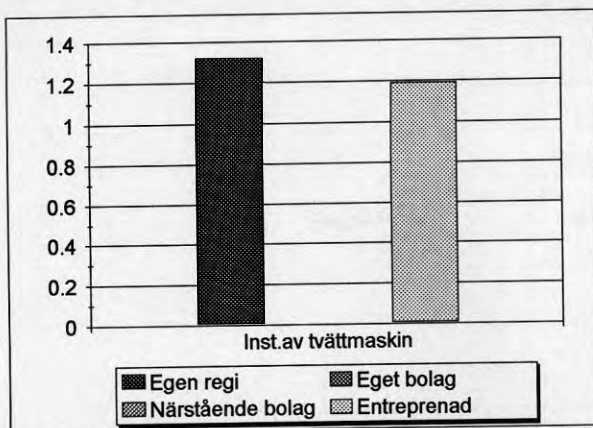


Fig. 5.11 Använd tid i timmar vid installation av tvättmaskin.

I figur 5.11 finner vi ett exempel på ett kortare uppdrag där entreprenad redovisar kortare tid än egen regi. Liknande utfall noterades i ett betydande antal observationer rörande service av vitvaror och andra mer märkesorienterade- eller "modernare" utrustning. Det gav ett intryck av att "modernare" eller "nyare" typer av entreprenörer än de från våra traditionella branscher var mer alerta. Tyvärr kunde inte tillräckligt med underlag samlas för att belysa detta fenomen.

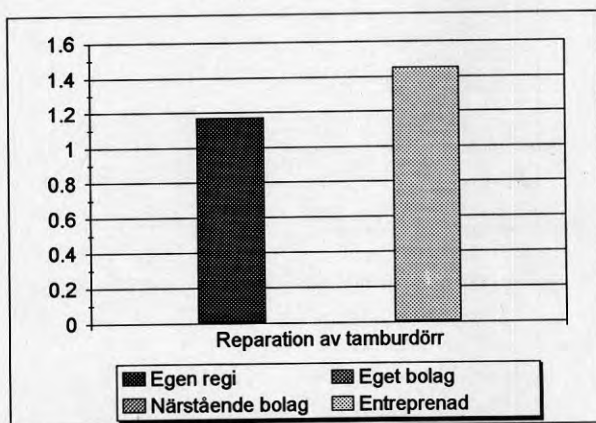


Fig. 5.12 Använd tid i timmar vid reparation av tamburdörr.

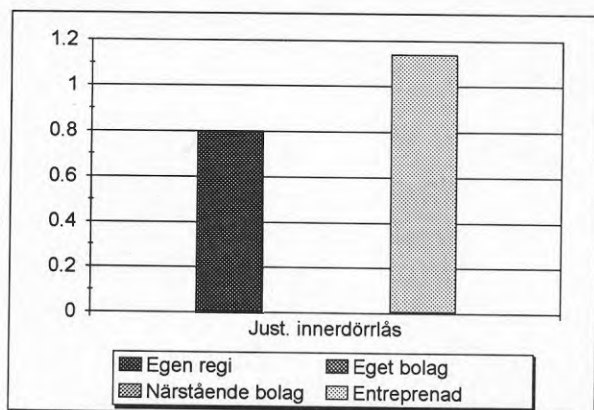


Fig. 5.13 Använd tid i timmar vid justering av innerdörr.

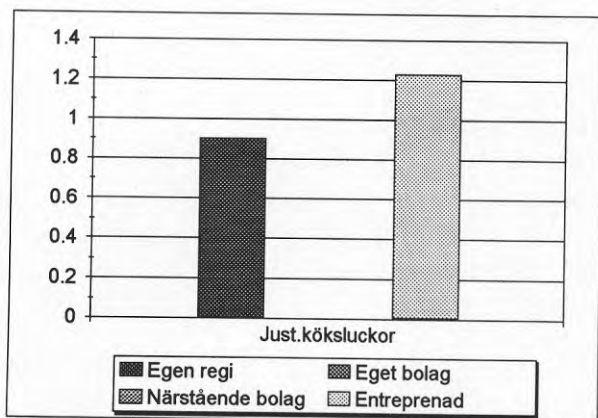


Fig. 5.14 Använd tid i timmar vid justering av köksluckor.

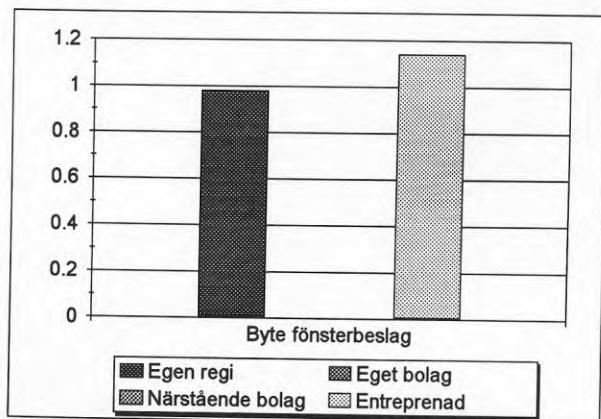


Fig. 5.15 Använd tid i timmar vid byte fönsterbeslag.

Figurerna 5.12 - 5.15 visar utfallet vid mindre snickeriarbeten som förekommer med hög frekvens i fastighetsförvaltningar. Även här ser vi ett klart bättre utfall för alternativet egen regi.

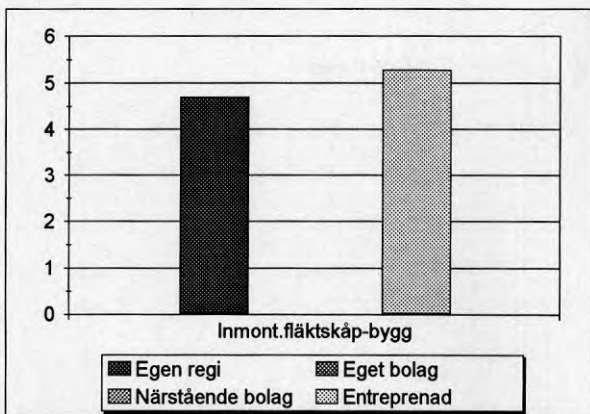


Fig. 5.16 Använd tid i timmar vid inmontering av flätskåp(ej elarbeten)

Även vid det mindre frekventa arbetet inmontering av flätskåp visar egen regi på genomsnittligt lägre tid än entreprenad. I detta fall är spridningen i använd tid från åtgärd till åtgärd emellertid mycket stor i båda grupperna.

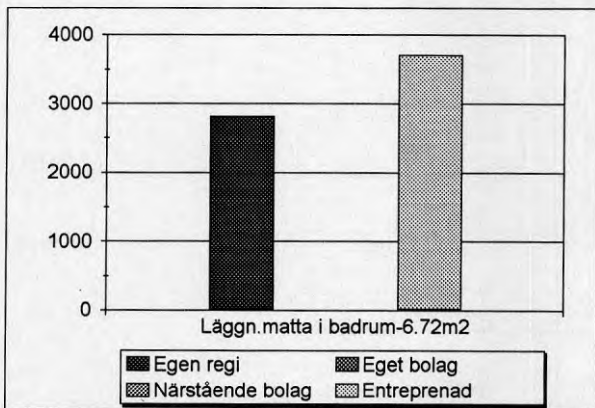


Fig. 5.17 Kostnad i kronor vid läggning matta i badrum (6.72 m²).

I figur 5.17 jämförs kostnaden i kronor vid läggning matta i badrum. Som framgår av figuren så förefaller det även här som om egen regi vore att föredra. Jämförelsen måste dock ske med vissa reservationer för fel i beräkningarna. Entreprenad-kostnaden i jämförelsen är baserad på noterade fakturakostnader medan egen regi kostnaden är beräknad på noterade materialpriser och bedömda tidkostnader för noterad använd tid. Tidkostnaderna har dock beräknats så realistiskt som möjligt med ledning av noterad organisation och uppgifter som lämnats vid intervjuer.

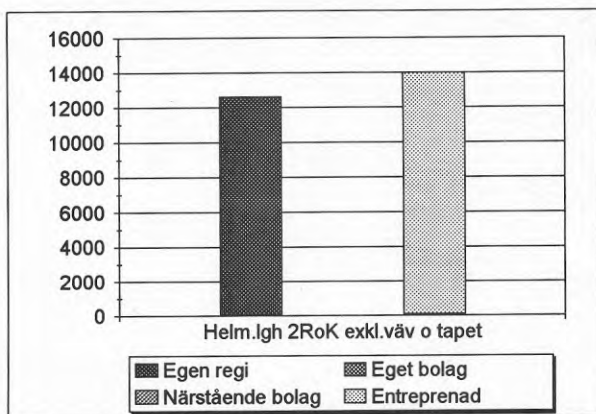


Fig. 5.18 *Kostnad i kronor per lägenhet exkl väv o tapet vid helmålning.*

Utfallet i figur 5.18 rymmer samma osäkerhet som vid jämförelsen av golvarbeten. Det bör dock understrykas att de tidkostnader som använts vid beräkningarna stöds av förvaltningarnas kostnadsuppföljning.

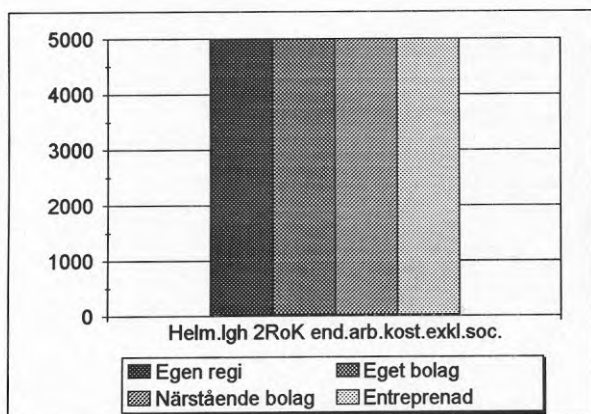


Fig. 5.19 *Ackordslön i kronor per lägenhet.*

Figur 5.19 visar att grunden för kostnadsberäkningar när det gäller måleri är identiskt lika för alla fyra regiformerna. Samtliga utnyttjar en löneform som resulterar i exakt samma lönesumma för samma arbetsmängd.

Målningsarbeten på plats i fastigheterna rymmer därför som vi skall se andra problem än övriga åtgärder.

Men det har blivit vanligt att måla luckor industriellt och här skall vi finna ytterligare en avvikelse från övriga åtgärder.

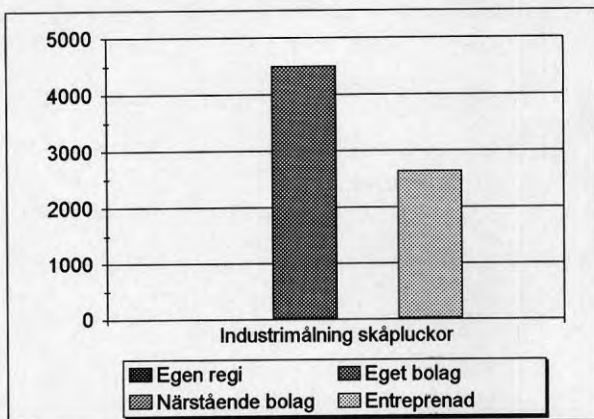


Fig. 5.20 *Kostnader i kronor per lägenhet vid industrimålning skåpluckor.*

Figur 5.20 visar kostnaden per lägenhet vid industrimålning skåpluckor inkl. tårnsport och beslagsarbeten. Här ser vi ett exempel där entreprenadalternativet är dramatiskt mycket billigare än alternativet eget bolag.

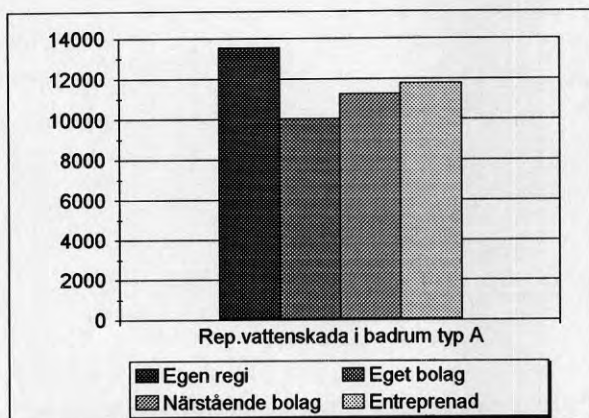


Fig. 5.21 *Kostnad i kronor vid reparation av badrum typ A.*

I figur 5.21 visas utfallet vid genomförande av lite större åtgärder än de tidigare. Det är samtidigt en åtgärd som inte förekommer med så hög frekvens. Här har vi samtliga fyra regiformerna representerade. Det egna bolaget uppvisar det bästa resultatet och egen regi är sämst.

Följande två figurer visar också utfall vid reparation av vattenskada i badrum. I samtliga tre fall är det frågan om normalisering av observerade fall till arbeten med lika omfattning. Omfattningen av de arbeten som ingår i typ A, B och C visas i bilaga .

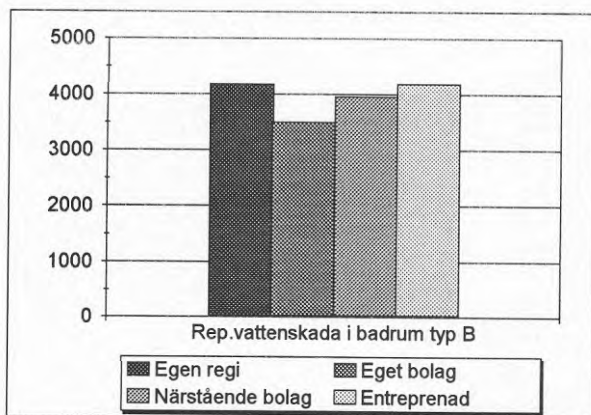


Fig. 5.22 Kostnad i kronor vid reparation av badrum typ B

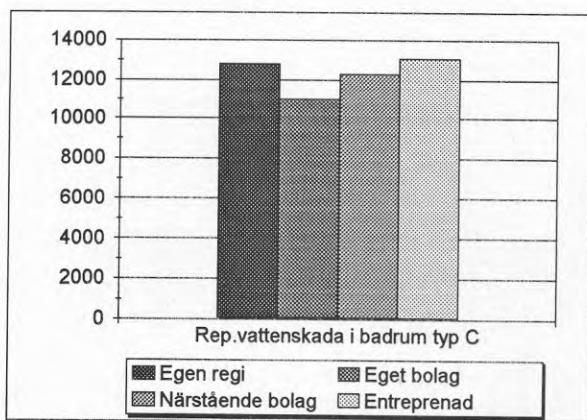


Fig. 5.23 Kostnad i kronor vid reparation av badrum typ C.

Av figurerna 5.20 - 5.23 framgår att de fyra alternativen är tämligen likvärdiga när det är arbeten som inte förekommer med hög frekvens och samtidigt har lite större omfattning. Man kan möjligen se en tendens till att egen regi alternativet blir sämre när uppdraget nått en viss storlek.

Med perspektivet att det är regiformen som leder till de olika utfallen så kan vi så här långt dra slutsatsen att egen regi är fördelaktigare än övriga former när det gäller mindre arbeten som förekommer med hög frekvens men att detta försteg avtar med sjunkande frekvens och ökande storlek på åtgärderna. När vi kommer upp till storlekar motsvarande mindre vattenskador och den frekvens dessa förekommer i så har vi nått balans mellan organisationsformerna och man kan ana att det väger över för övriga alternativ.

Vi skall nu först se om vi kan finna några skillnader när det gäller administrativa kostnader innan vi försöker se på de direkta kostnaderna med ett annat perspektiv.

5.2 Regiformens inverkan på kostnaden för administration

Som framgår av avsnitt 4.1 så finner man olika omfattande organisationer av den tekniska förvaltningen i olika förvaltningar. Från små "platta" organisationer där hantverkarna rapporterar direkt till förvaltaren till organisationer med kanske tre nivåer eller led mellan förvaltare och utförare. Kontrollspannen hos arbetsledarna varierar från några få till 10 - 15 utförare.

Av rapporten Att leda reparationsarbete framgår att organisationer och kontrollspann uppvisar stora variationer även i entreprenadföretagen.

Vid alternativen entreprenad, närstående bolag och även eget bolag måste förvaltaren svara för såväl beställning och teknisk kontroll som hantering av betalningsströmmar. Kostnaden för dessa arbeten måste adderas till de direkta kostnaderna för entreprenaderna innan de kan jämföras med kostnaderna för egen regi.

Med de variationer i organisationerna som förekommer både inom förvaltningar och inom entreprenadföretag är det närmast omöjligt göra några närmare jämförelser. På grund av måleribranschens vana att debitera med påslag på ackordsräkningen så har man på flera håll försökt beräkna administrationskostnaderna för just måleri. Av de beräkningar jag tagit del av framgår att administrationskostnaderna i större egenregiavdelningar med större måleriavdelning så är de administrativa kostnaderna mycket lika de som kan noteras i entreprenadmåleriet. Se t ex fråga 6 i bilaga 10.

Detta tyder på att den totala administrationskostnaderna i dessa fall blir större för entreprenadalternativet om man även tar hänsyn till transaktionskostnaderna. För de fall där förvaltningar med egen regi utvecklade arbetsformer med "platt" organisation kan man räkna med att egen regi organisationen kommer i ett ännu bättre läge. Se fråga 7 i bilaga 10.

Kontrollen över informationsflödet, möjligheterna till enkla korta kontaktvägar samt högre grad av tvärfacklighet är faktorer som gör det möjligt åstadkomma en effektivare och billigare administration vid egen regi.

Många specialistbranscher har företag med få anställda. Detta leder med nödvändighet till högre administrativa kostnader än optimalt på grund av fenomenet med odelbara resurser. Många egen regiavdelningar kan minska detta problem genom att flera specialistgrupper kan ingå under samma ledning och administration.

En försiktig slutsats är att egen regi inte behöver ha dyrare administration än de övriga alternativen. Tvärt om finns förutsättningar för att den kan bli billigare.

5.3 Produktionsstyrningsgradens inverkan på direkta kostnader

Under punkten 5.1 betraktade vi utfallen med perspektivet att det kunde finnas ett samband mellan regiform och utfall. Nu skall vi lägga till en dimension i vår analys och betrakta utfallen med hänsyn även till faktorn tillämpad produktionsstyrningsgrad.

I följande bilder visas sambanden i en tredimensionell graf för var och en av de tidigare behandlade åtgärderna. På grund av studiens begränsade omfattning saknas noterade utfall för flera kombinationer, men man kan trots detta skönja sambanden.

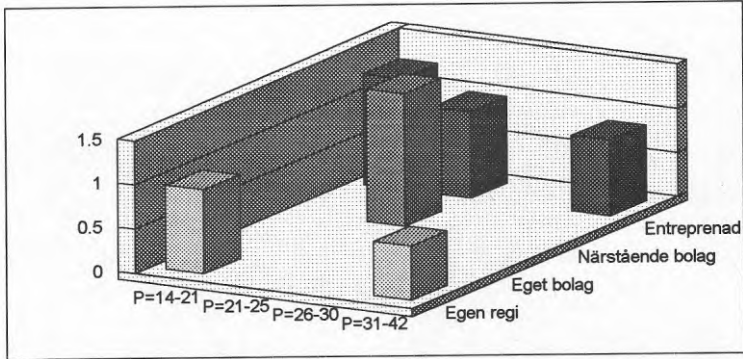


Fig. 5.24 Rensning diskbänksavlopp. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

Om vi jämför figur 5.24 med figur 5.1 så framträder två saker. Först och främst så ser vi att utfallet förefaller ha ett starkt samband med produktionsstyrningsgraden så som jag har valt att definiera och mäta och bedöma denna. För det andra kan vi se att orsaken till att alternativet närstående bolag enligt figur 5.1 uppvisar så påtagligt sämre värden delvis beror på att endast värden från verksamhet med låg grad av produktionsstyrning kommit med i analysen.

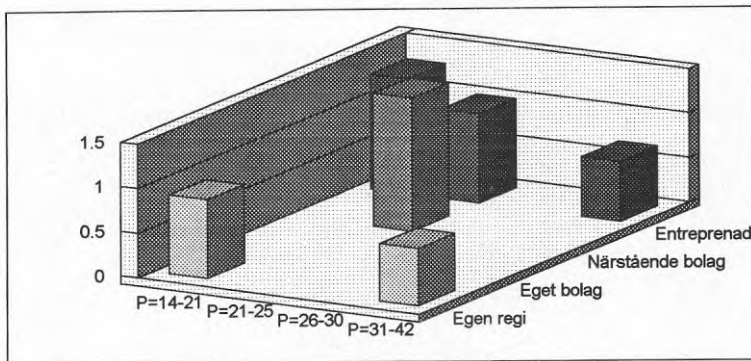


Fig. 5.25 Ompackning blandare. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

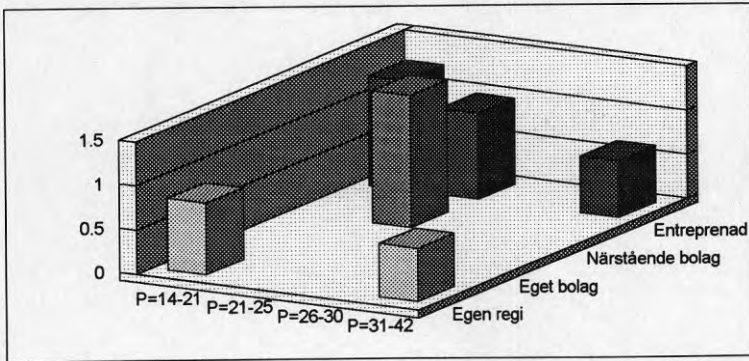


Fig. 5.26 Byte kranbröst. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

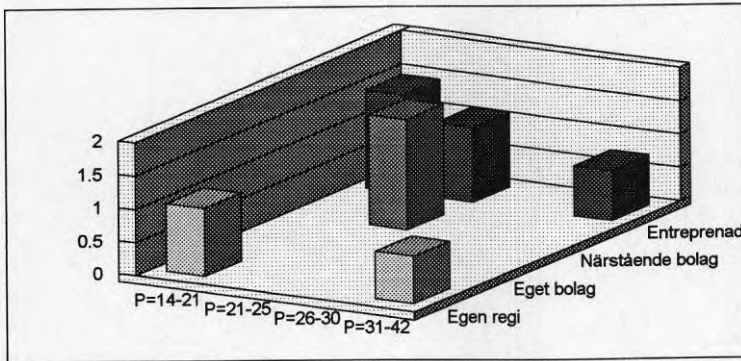


Fig. 5.27 Justering WC. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

De bilder vi ser i figurerna 5.26 och 5.27 visar liksom figurerna 5.1 och 5.2 på ett samband mellan regiform och utfall och att egen regialternativet förefaller mest effektivt. Vi kan dock konstatera att även faktorn produktionsstyrningsgrad har betydelse. Vid högre grad av produktionsstyrning är skillnaderna i utfall mindre och egen regi med låg grad av produktionsstyrning visar sig sämre än ett entreprenad-alternativ med hög grad av produktionsstyrning.

Figurerna 5.5 - 5.8 visade på tämligen likvärdiga utfall för egen regi och entreprenad. I figurerna 5.28 - 5.31 ser vi samma åtgärder i detta ny 3-dimensionella perspektiv.

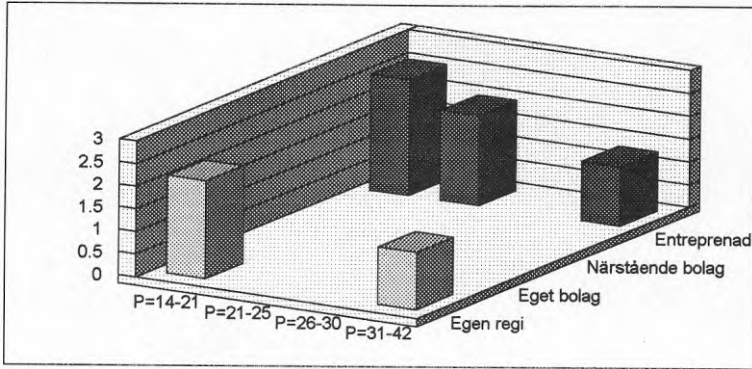


Fig. 5.28 *Byte blandare. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

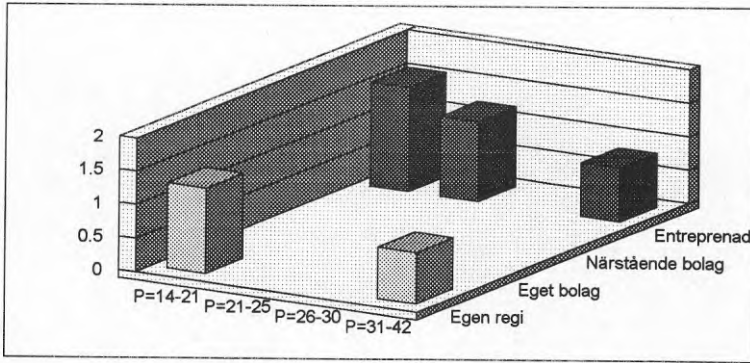


Fig. 5.29 *Rensning WC. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

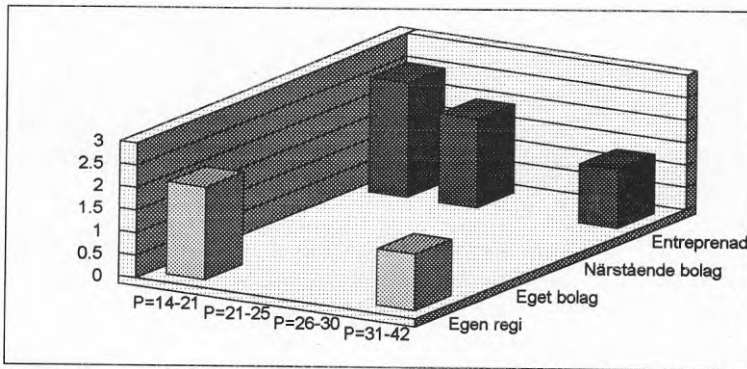


Fig. 5.30 *Byte WC. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

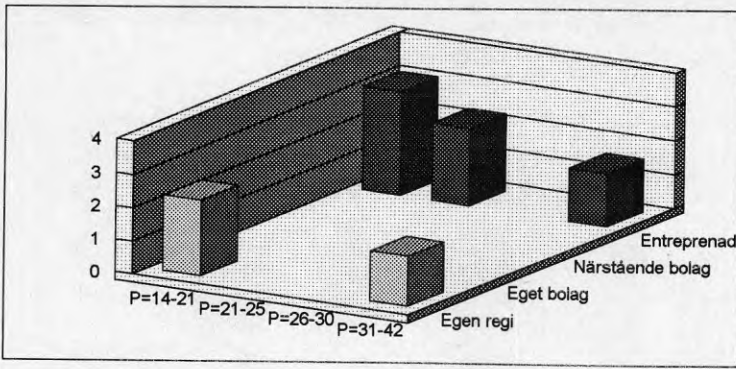


Fig. 5.31 *Byte tvättställ. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

Av de tre senaste bilderna kan vi se att de i figurerna 5.5 - 5.8 relativt lika utfallen av jämförelsen mellan egen regi och entreprenad egentligen inte är så lika. Om vi jämför mellan regiformerna vid samma grad av produktionsstyrning så finner vi fortfarande en betydande skillnad.

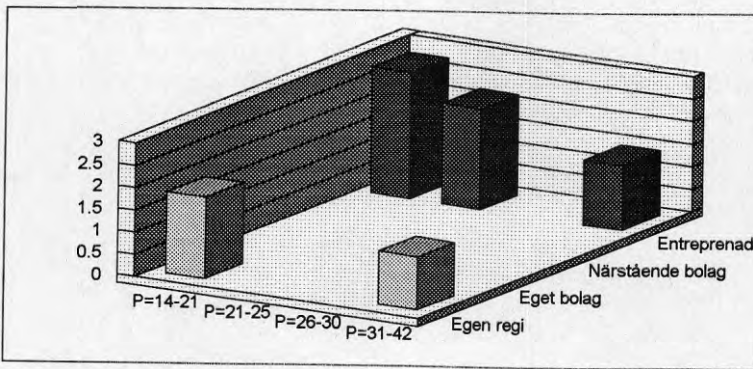


Fig. 5.32 *Demontering porlin i badrum för mattbyte. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

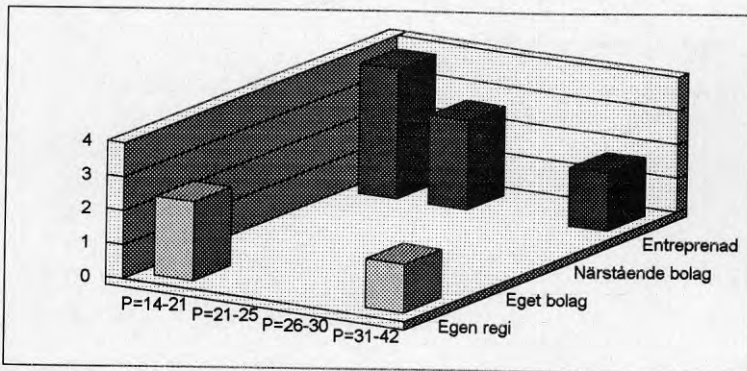


Fig. 5.33 *Återmontering porlin i badrum efter mattbyte. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

I figur 5.32 och 5.33 ser vi samma mönster med tydliga samband med såväl regiform som grad av produktionsstyrning.

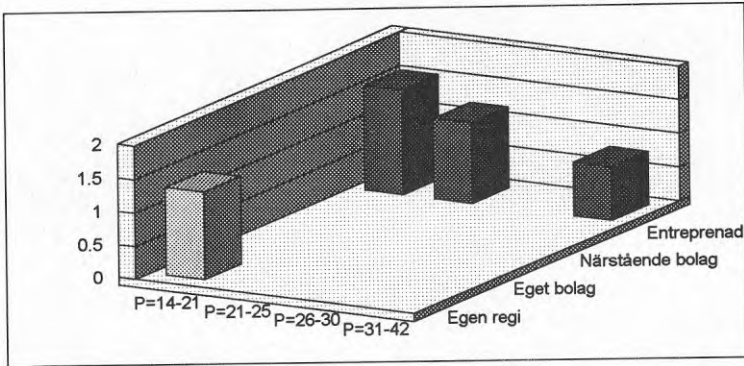


Fig. 5.34 Installation av tvättmaskin. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

I figur 5.11 fann vi en mindre åtgärd där entreprenad uppvisade bättre resultat. Av figur 4.41 kan vi se att detta beror på att de data som representerar egen regi alternativet samtliga kommer från fall med låg grad av produktionsstyrning. I de följande tre fallen finns data från egen regi och entreprenad med motsvarande grad av produktionsstyrning.

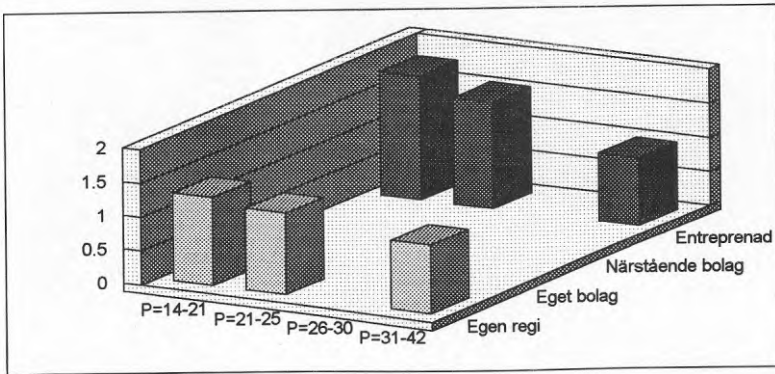


Fig. 5.35 Reparation av tamburdörr. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

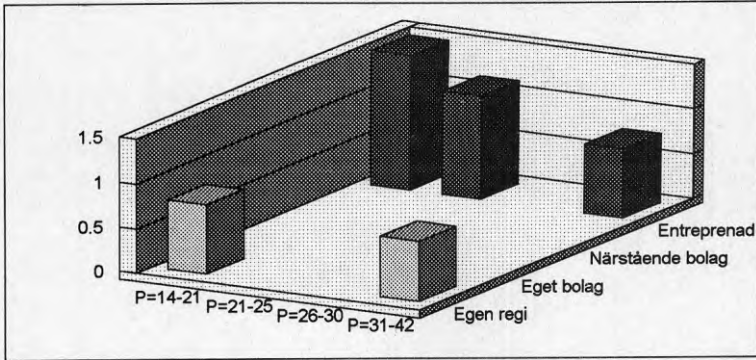


Fig. 5.36 *Justering innerdörrlås. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

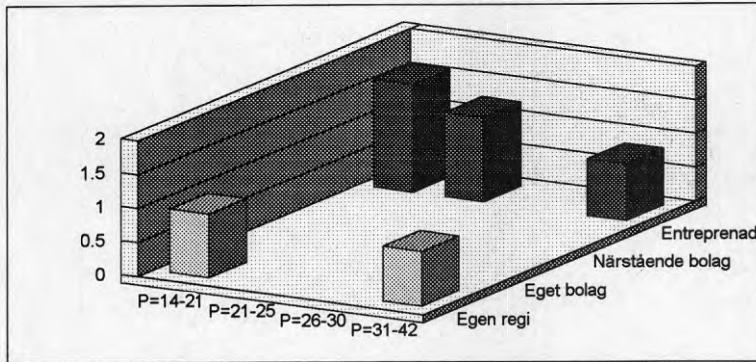


Fig. 5.37 *Justering köksluckor per kök. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

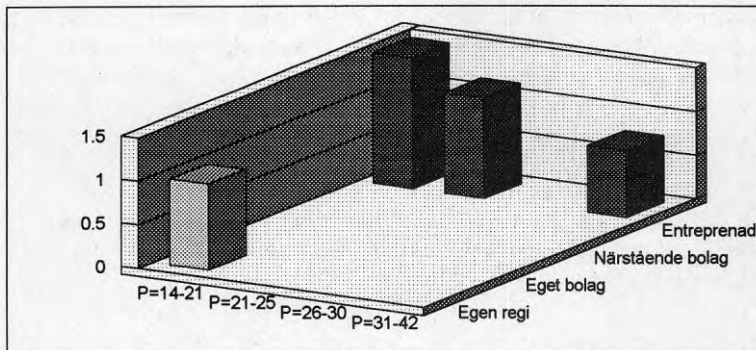


Fig. 5.38 *Byte fönsterbeslag. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

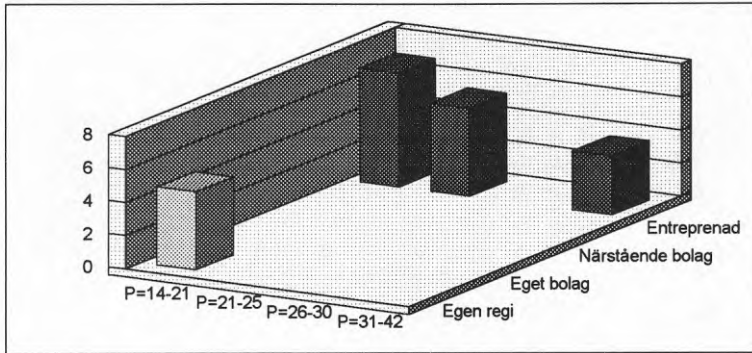


Fig. 5.39 *Inmontering fläktskåp i kök - bygg. Samband mellan använd tid i timmar och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

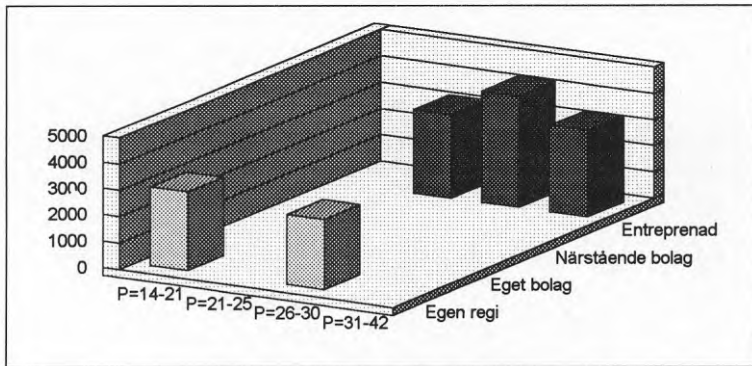


Fig. 5.40 *Läggning matta i badrum 6.72 m². Samband mellan kostnad i kronor och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

I figur 5.40 sker jämförelsen i kronor totalt vilket innebär att jämförelsen omfattar även administrationskostnaderna. När det gäller golventreprenörer så är dessa företag ofta små vilket kan innebära en ogynsam relation mellan antal direkt produktiva och indirekt personal. I egen regi alternativet är också golvenheterna oftast mycket små men golvläggarna ingår i en större produktionsenhet vilket gör att de nödvändiga administrativa resurserna ändå kan fördelas på ett relativt stort antal hantverkare.

När det gäller måleri så är graden av produktionsstyrning, så som jag definierat den, likvärdig för samtliga observerade enheter. Det 3-dimensionella diagrammet ger därför inte mer information än det tidigare 2-dimensionella.

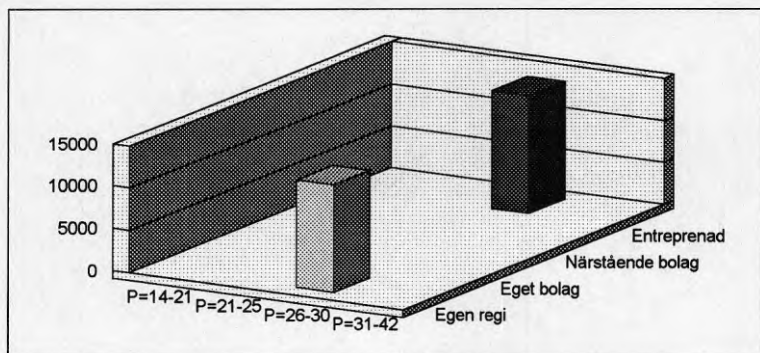


Fig. 5.41 *Helmålning lägenhet 2RoK Samband mellan kostnad i kronor och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

Figur 5.41 ger viss intressant information, trots att den inte ger oss någon uppfattning om eventuella samband. Den skillnad som vi ser i figuren är helt orsakad av de lägre administrationskostnader som några egenregi alternativ lyckats uppnå.

Tillsammans med figur 5.42 kan vi dock läsa ut att det inte föreligger några andra drivkrafter till att tillämpa den ena eller den andra regiformen annat än möjligen att kunna förenkla administrationen.

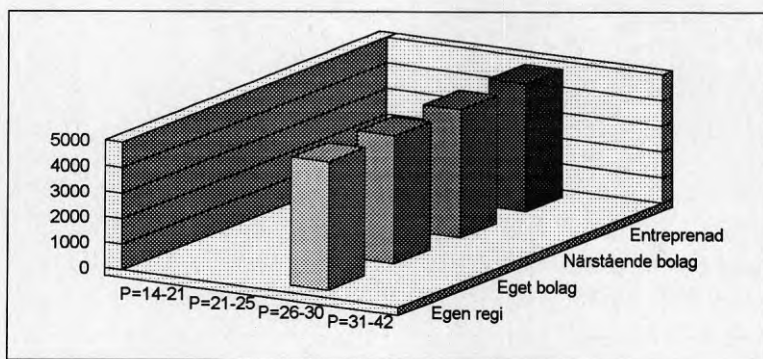


Fig. 5.42 *Helmålning lägenhet 2RoK endast lönekostnader exkl. soc. Samband mellan lönekostnad och regiform respektive produktionsstyrning.*

Det i figur 5.42 noterade förhållandet är anmärkningsvärt på ett område där arbetskostnaden är den dominerande direkta kostnadsposten.

I figur 5.43 finner vi ett annat märkligt fenomen när det gäller målning. Det gäller industrimålning av skåpluckor. På grund av avsaknad av data från företag med avvikande grad av produktionsstyrning så får vi ingen annan upplysning än den vi fick i figur 5.20. Utfallet är dock entydigt och man frågar sig varför inte alternativ som eget bolaget i sådana här fall inte tvingas lämna fältet.

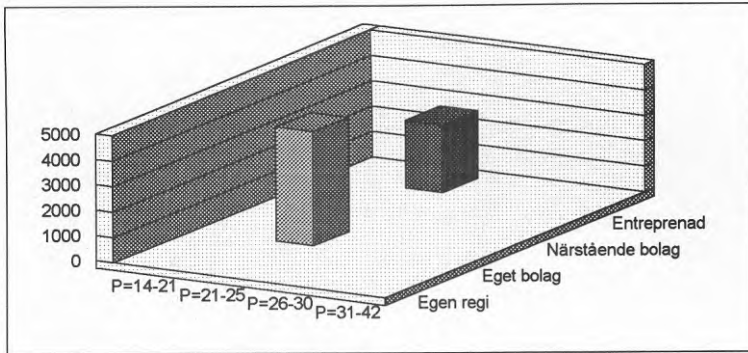


Fig. 5.43 Industrimålning skåpluckor per lägenhet. Samband mellan kostnad i kronor och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

I de följande tre figurerna ser vi sambanden vid lite större åtgärder och dessbättre har vi här några fler kombinationer representerade.

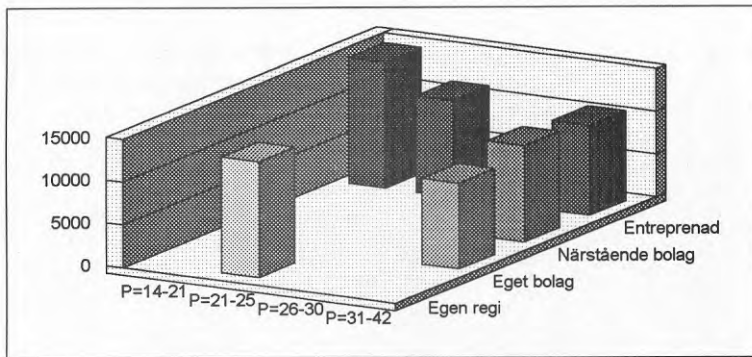


Fig. 5.44 Reparation vattenskada i badrum typ A. Samband mellan kostnad i kronor och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

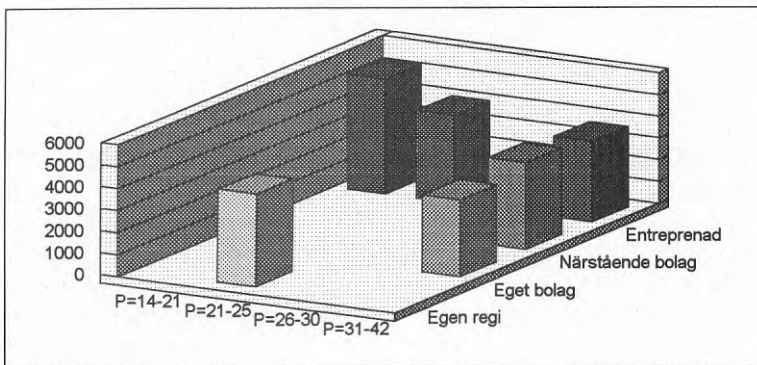


Fig. 5.45 Reparation vattenskada i badrum typ B. Samband mellan kostnad i kronor och regiform respektive grad av produktionsstyrning.

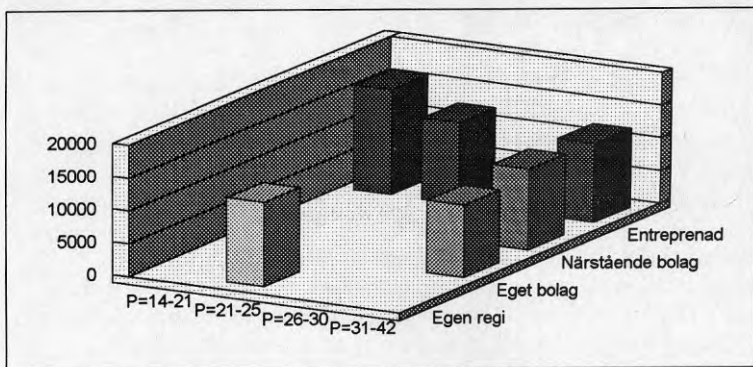


Fig. 5.46 *Reparation vattenskada i badrum typ C. Samband mellan kostnad i kronor och regiform respektive grad av produktionsstyrning.*

I samtliga fall där tillräckligt antal kombinationer noterats kan vi se ett tydligt samband mellan utfall och graden av produktionsstyrning. I många fall förefaller graden av produktionsstyrning ha större inverkan än regiformen.

Tidigare studier har visat att produktionen per tidsehet i genomsnitt, under likvärdiga förhållanden i övrigt, ökar med 50 procent vid införande av prestationslön vid byggreparationer som tidigare utförts mot fast lön^{1/}.

5.4 Produktionsstyrningsgradens inverkan på kostnaden för administration

Högre grad av produktionsstyrning innebär under i övrigt likvärdiga förhållanden naturligtvis högre administrativa kostnader. Hur mycket högre är svårt att sätta beroende på att förutsättningarna är så olika och vilka övriga rutiner och hjälpmedel som står till förfogande.

Ett erfarenhetsvärde från införande av prestationslön på en byggreparationsavdelning och där hela rutinen med registreringar och beräkningar utfördes för hand är 2-3 procent av hantverkarnas tid. Att administrera 100 hantverkartimmar krävde således 2-3 kontorstimmar. I en datoriserad miljö torde insatsen av administration av systemet bli mindre. Uppgiften 2-3 procent noterades i en verksamhet med 15 bygghantverkare vars typiska arbetsuppgifter var reparation av vattenskador.

Belastningen beror naturligtvis på uppdragsstrukturen och på verksamhetens omfattning, men med tillgång till dagens datahjälpmedel så torde man kunna administrera det merarbete som en rimligt ambitiös produktionsstyrning inom reparations- och underhållssektorn innebär med en kontorsinsats motsvarande max 3 procent av tiden för de hantverkare som skall styras. Således en närmast försumbar insats jämfört med de besparingar som kan uppnås genom insatsen.

^{1/} Byggreparationer En analys av produktionen vid fyra reparationsföretag R30:1980

5.5 Analys av intervjuer och fallbeskrivningar

Utöver de jämförbara data som samlats in och bearbetats har andra typer av data noterats, genererats och utnyttjats. De redovisas bl a i ett antal bilagor. I bilaga 4 redovisas t ex ett räkneexempel för bedömning av möjligheterna att driva golvarbeten i egen regi. Detta exempel i kombination med fråga 2 i bilaga 10 ger en bild av både problem och möjligheter när det gäller golvarbeten och egen regi.

I bilaga 5 pekas på det kanske största frågetecknet när det gäller egen regiverksamhet och verksamhet i eget bolag nämligen problemet med eventuell överkapacitet. Det finns risk för att överkapaciteten tillåts bli så stor under dessa två organisationsformer att den effektivitet som kan noteras i de enskilda uppdragen åts upp och mer därtill.

I bilaga 6 noteras att egen regiverksamheter genomgående uppvisar högre grad av tvärfacklighet än entreprenadlösningar när det gäller mindre åtgärder. Exempel visar att detta kan vara fallet även vid lite större åtgärder.

I bilaga 7 ställs och prövas hypotesen att måleri i allmännyttans fastighetsbestånd i hög grad påverkas av serieeffekter. Den tillämpade löneformen gör dock att allmännyttan inte kan dra ekonomisk fördel av detta fenomen. Med utgångspunkt i denna hypotes och uppgiften att man utnyttjar ca 5000 målare (egna och anlitade via entreprenadföretag) per år så kan man uppskatta att man drabbas av ca 180 Mkr i för höga lönekostnader per år. Den ställda hypotesen stöds även av intervjuer, se t ex fråga 1 i bilaga 10.

Om risken för överkapacitet är det största frågetecknet när det gäller egen regi respektive eget bolag så är risken att felfunktioner inte korrigeras det näst största frågetecknet för dessa båda regiformer och den risken är kanske större för eget bolag än för egen regi. Detta svårgripbara fenomen kan inte blottläggas genom insamling av produktionsdata från fältet. Notering av dessa fenomen kräver lång observationstid, längre än vad som står till buds för ett projekt som detta. För att ändå belysa denna för regivalet väsentliga fråga har jag valt att i bilaga 8 presentera en observerad process som innehåller alla de ingredienser man kan drabbas av fram för allt vid bolagiseringar där man på något sätt skapar personalunion mellan förvaltning och produktionsbolag. Exemplet är baserat på kliniska data från ett faktiskt fall. Fallet är dock anonymiserat och verksamheten konstruerad.

I bilaga 9 lyfts problemet med egen regi och fasta installationer fram. Det finns dessbättre inte så många exempel på egen regi och fasta installationer. Industri-målning av luckor är emellertid ett sådan exempel som man möter här och där. I bilagan visas med önskvärd tydlighet vad resultatet blir.

5.6 Sammanfattning av analysresultat

Analysen har givit följande två klara besked:

1. Verksamhet i egen regi har egenskaper som underlättar erforderlig administration och omkringarbete vid reparations och underhålls-åtgärder. Detta förhållande gör regiformen egen regi överlägsen andra former vid de flesta typer av uppdrag som är mindre än en dag. (undantag är bl a specialisttjänster knutna till t ex vissa maskintyper)

2. Sättet att styra produktionsprocessen har större betydelse för kostnadsutvecklingen än valet av regiform. Svag produktionsstyrning i förvaltningen kan resultera i att entreprenad kan vara som ett bättre alternativ än egen regi även vid de allra minsta uppdragen. Samtidigt kan en kraftfull produktionsstyrning resultera i att egen regi framstår som ett konkurrenskraftigt alternativ även vid stora uppdrag.

Det konstateras således att regiformen egen regi i sig rymmer flera fördelar men att dessa kan gå förlorade genom svag produktionsstyrning. Förlusterna kan ske genom att det direkta arbetet drivs mindre effektivt men också i form av beständig eller ofta återkommande överkapacitet.

I tidigare studier har det anförts att verksamheter i egen regi har varit mindre effektiva på grund av att man i långsammare takt än entreprenadsektorn tagit till sig nya metoder. En viktig metodutveckling inom reparationssektorn är att bryta snäva och kostnadskrävande yrkesgränser. Studien har visat att verksamheter i egen regi i detta fall varit snabbare att ta till sig nya idéer än entreprenadsektorn och kommit betydligt längre när det gäller tvärfackligt beteende. I studien har även noterats ett antal mycket kostnadseffektiva "platta" organisationer där man tillämpat regiformen egen regi.

En faktor som gör att verksamheter i egen regi får produktionsfördelar är serieeffekter. Det gör att egen regi har bättre förutsättningar vid t ex en allmännyttig förvaltning än vid en kommunal förvaltning med dennas ofta mycket varierande objekt. När det gäller måleri så har emellertid fenomenet med serieeffekter neutraliserats på grund av måleribranschens ackordsystem.

Olika kategorier av verksamheter har skilda förutsättningar att välja regiform. Verksamheter som utgår från fasta installationer har t ex små eller inga förutsättningar att drivas framgångsrikt i egen regi eller eget bolag.

Till syvende och sist så är det människorna i organisationen som avgör om det skall bli bra eller inte. Skall man nå låga kostnader måste den objektiva rationaliseringsviljan finnas. Så snart andra drivkrafter får göra sig gällande så spårar såväl egen regi alternativ som entreprenadlösningar ur.

6 REKOMMENDATIONER OCH LÖSNINGAR

6.1 En idealbild

I en väl organiserad teknisk förvaltning har man med utgångspunkt i en i lämpliga delar strukturerad verksamhet valt den regiform som ger den lägsta totala kostnaden per arbetsenhet (mWu). Hur den optimala mixen av regiformer för respektive del av verksamheten ser ut i den enskilda förvaltningen beror på

- förvaltningen storlek och objektstruktur
- förvaltningens grad av produktionsstyrning på respektive verksamhetsdel
- ortens utbud av entreprenadtjänster och den effektivitet som entreprenörerna uppvisar på respektive verksamhetsdel
- typ av relation mellan verksamhet och fastighet (t ex åtgärd på verkstad)

Förvaltaren i den optimala verksamheten baserar sina regional på realistiska kalkyler och objektiva resultatuppföljningar. För att åstadkomma rättvisande jämförelser används en mätteknik som kan fungera i samtliga regiformer och kan användas av samtliga aktörer.

Vid val av regiformsmix är det väsentligt att det sker med utgångspunkt i vilka faktiska opåverkbara förhållande som föreligger samt vilka förbättringar beträffande produktionsstyrningen som är möjliga inom överskådlig tid.

6.2 Rationell egenregi

Hur ser en rationell egen regiverksamhet ut?

I den lilla förvaltningen på den lilla orten fungerar säkerligen personerna på ett sätt som gör att verksamheten genomförs effektivt utan några speciella arrangemang. Personliga kontakter, alla känner alla, vem som gör bra eller dåliga jobb sprider sig snabbt och gruppsytryck gör att det mesta fungerar bra utan några speciella kontroll och styrinstrument. Men så snart det är frågan om en lite större förvaltning så måste en rationell egenregienhet basera sin verksamhet på en genomarbetad produktionsstyrning som bl a inkluderar någon form av prestationsmätning och prestationslön.

Verksamheten måste i den större enheten baseras på en rationell administration där felanmälan utgör en central punkt och till vilken produktionsstyrningen kopplas. De arbetsorder som genereras måste innehålla sådana uppgifter att arbetet styrs och motiveras väl.

För att undvika dold överkapacitet måste utfört arbete mätas och jämföras med använd tid. Detta är en process som måste pågå kontinuerligt. Med utgångspunkt i dessa mätningar måste man återkommande kontrollera att de faktiska kostnaderna för uppgifternas genomförande verkligen är lägre än vad tjänsterna erbjuds för på marknaden.

6.3 Rationell entreprenörlösning

Framtidens entreprenörer är medvetna om att det är kostnaden per utförd arbetsmängd som avgör om de skall bli intressanta på marknaden eller inte. Ett första steg är därför att lära sig mäta utfört arbete på ett konsekvent sätt och på ett sätt som även beställaren tillämpar.

Nästa steg är att redovisa sina kostnader på ett sätt som gör att han vet vad hans kostnader är per arbetsenhet.

Har man kommit så långt så kommer fortsättningen sannolikt att ge sig självt. För att bli konkurrenskraftig och upplevas som ett alternativ till egen regi inser entreprenören snart att han måste införa en effektivare produktionsstyrning och då bli a prestationslön. Fortsättningsvis kommer aktörerna i entreprenadföretaget att inse fördelarna med gränsöverskridande och hantverkarna kommer att bli mer tvärfackliga. Lyckas man med dessa åtgärder har man närmat sig de förutsättningar som gäller i den effektiva egen regiverksamheten. Vad man har kvar är sämre förutsättningar på informationssidan.

För att minska konkurrenten egen regis försprång på informationssidan kan entreprenören utveckla nya avtalsformer t ex avtal om att svara för underhållet av en viss funktion.

En fönsterentreprenör som utvecklats genom gränsöverskridanden till att klara alla typer av fönsterunderhåll kan t ex erbjuda sig hålla en fastighets fönster över en viss lägsta kondition till en överenskommen kostnad per år. Därigenom tar han över hela informationsflödet från symtomobservation till åtgärdande och har därigenom tagit in även egen regiverksamhetens informationsfördel.

En entreprenör som utvecklat tvärfacklighet och organiserat resurser så att han kan ta på sig det löpande underhållet för en förvaltning kompletterar sin administration så att han kan erbjuda tjänsten löpande underhåll inklusive felanmälan.

Mer traditionella entreprenörsuppgifter kan utföras som tidigare men med affärsuppställningar relaterade till arbetsmängd i stället för använd tid. Konkurrenskraften ökas genom införande av bättre produktionsstyrning inklusive prestationslön, etablering av nätverk mellan underentreprenörer baserat på ett gemensamt beskrivningsspråk samt etablering av kommunikation på datamedia med förvaltaren baserat på samma beskrivningsspråk.

6.4 Rationell bolagisering

För att undvika de nackdelar man riskerar få med bolagisering bör man först och främst se till så att det inte föreligger någon form av personalunion mellan förvaltning och produktionsbolag. För det andra bör en strikt arbetsmätning samt prestationslönesättning införas och tillämpas. Kalkylering, offerering, redovisning och debitering i relation till förvaltningen bör ske med en teknik som gör det möjligt för förvaltaren att enkelt jämföra utfallet med vad som är möjligt att uppnå på den fria marknaden. Förvaltaren bör vara fri och skyldig att utnyttja den leverantör som erbjuder den lägsta kostnaden. Om man t ex av sysselsättnings skull i samband med bolagets etablering måste erbjuda ett visst skydd så bör en plan

etableras som gör att en viss beställningsgaranti succesivt avvecklas under ett begränsat antal år.

6.5 Fortsatt forskning

Av bl a diagrammen i kapitel 5 framgår att det inte varit möjligt registrera något resultat för flera kombinationer av regiform och produktionsstyrningsgrader. De observationer som gjorts är dock så tydliga att det är svårt se att en bredare datainsamling skulle leda till några andra slutsatser än de som kan dras av befintligt material. Men de noterade resultaten uppvisade samtidigt ett så intressant mönster att det enbart därför kan vara motiverat med fortsatt forskning.

7 EN VÄGLEDNING

Med de skilda förutsättningar som möter i verkligheten är det svårt formulera en beslutsmodell till ledning för den förvaltare som står i begrepp att välja regiform. Ett första råd är dock att inte ha för bråttom med förändringar och fram för allt inte falla för en modenyck.

För den som vill ha enklast tänkbara vägledning gäller:

Välj egen regi för alla ofta återkommande åtgärder med omfattningen mindre än en dag om förvaltningen är så stor att den kan ge full sysselsättning för minst en person. Undantag dock för specialisttjänster av märkesorienterat slag. Se till att bemanna i underkant så att överkapacitet undviks. Anlita entreprenör för övriga uppdrag.

Den som vill nå en mer välbalanserad mix av regival bör genomföra följande steg:

1. Strukturera den tekniska förvaltningens uppgifter med hänsyn till storlek, frekvens med vilken de förekommer samt huvudsaklig yrkesinriktning. Beskriv gärna den uppkomna strukturen i en matris.
2. Inventera därefter i vilken regiform uppgifterna i respektive fält i matrisen utförs nu. Bedöm även graden av produktionsstyrning för respektive fält enligt mallen på sidan 23.
3. Diskutera med berörd personal vilka förutsättningar det finns för att stärka produktionsstyrningen inom respektive fält.
4. Välj ut ett antal representativa åtgärder från respektive fält i matrisen och beräkna arbetsmängden för dessa.
5. Beräkna med utgångspunkt i framräknade arbetsmängder och den under steg 3 förväntade graden av produktionsstyrning samt uppskattade tidkostnader vad de för respektive fält representativa åtgärderna kan förväntas kosta i egen regi alternativt eget bolag.
6. Begär in anbud på ett sätt som gör att kostnaderna för de representativa uppgifterna enligt entreprenadalternativet kan fastställas.
7. Välj för respektive fält i matrisen den regiform som förefaller resultera i den lägsta kostnaden. Korrigera med hänsyn till speciella förhållanden och samordningsmöjligheter.
8. För de verksamhetsområden man valt egen regi startar man nu en process för utveckling av den produktionsstyrningsgrad som antogs vara möjlig under steg 3. För de verksamhetsområden där man valt entreprenad startar man en upphandlingsprocess som leder till en relation med entreprenörer som blir effektivast möjlig och som samtidigt gör det möjligt att löpande kontrollera och jämföra.
9. Genomför återkommande kontroller av om förutsättningarna har förändrats.

Om resultatet blir att man väljer skapa ett fristående eget produktionsbolag så bör man

- a/ välja en produktionsinriktning som är till gagn för förvaltningens egna behov och avstå från att försöka konkurrera om projekt på fria marknaden annat än för att lösa temporära beläggingsproblem.
- b/ avstå från industriliknande produktion.
- c/ undanröja varje form av personalunion med förvaltningen
- d/ välja en ledare som är reparations- och underhållsorienterad
- e / skapa ett debiterings- och redovisningssystem som gör det enkelt att jämföra prestationerna med entreprenadsektorn
- f/ skapa incitament till ökad produktivitet på alla nivåer i företaget

Genom att debitera förvaltningen med utgångspunkt i utförd arbetsmängd i stället för tid kan förvaltaren vid behov jämföra med vad åtgärderna kostar om de handlas upp av entreprenör.

VERKTYG FÖR SUND BOLAGISERING

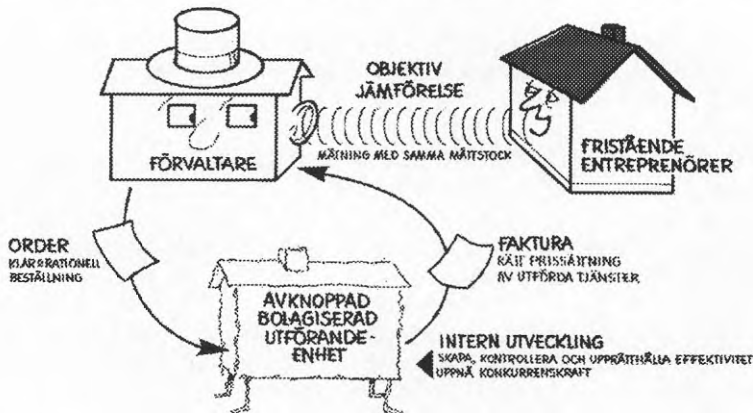


Fig. 7.1 Redovisning av utförd arbetsmängd för att effektivisera och kontrollera ett eget produktionsbolag

BILAGA 1

Faktorer för bedömning av Produktionsstyrningsgrad

För bedömning av vilken grad av produktionsstyrning som tillämpades vid genomförande av respektive studerad åtgärd gjordes en värdering av 14 faktorer utifrån en 3-gradig skala.

Arbetsmätning är den 1:a faktorn och den bedöms enligt följande

1. Ingen arbetsmätning sker
2. Hälften av uppdragen mäts
3. De flesta uppdragen mäts

Förkalkyl är den 2:dra faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Utförs sällan eller aldrig
2. Hälften av uppdragen förkalkyleras
3. De flesta uppdragen förkalkyleras

Planering är den 3:dje faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Ingen egentlig beläggnings- och tidplanering
2. Uppdragen läggs ut på tavla eller fack som ger viss översikt
3. Beläggnings- och tidplanering på man och yrkesgrupp

Beredning är den 4:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Ingen egentlig beredning
2. Förbesiktning och grov arbetsbeskrivning
3. Förbesiktning, detaljerad arbetsbeskrivning och materialspec

Arbetsorder är den 5:te faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Endast uppgift om adress och symtom/typ av åtgärd
2. Uppgift om adress samt en grov beskrivning av vad som skall göras
3. Detaljerad arbetsbeskrivning och uppgift om arbetsmängd och hur lång tid arbetet kan beräknas få ta.

Samordning är den 6:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Ostrukturerad, löses från fall till fall med oklara ansvarsförhållanden
2. Viss fastställd struktur och formulerade ansvarsförhållanden
3. Utvecklade nätverk med fastställda regler. Detaljerade order och rapportsystem.

Tvärfacklighet är den 7:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Traditionell yrkesindelning och respekterade yrkesgränser
2. Vissa gränsöverskridanden t ex snickare som river mattor och VVS-apparater
3. Betydande grad av tvärfacklighet t ex att samma person rensar avlopp och byte elplattor på spis.

Arbetsredovisning är den 8:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Rudimentär beskrivning av utfört arbete och ingen redovisning av använd tid.
2. Rudimentär beskrivning av utfört arbete men redovisning av använd tid per uppdrag.
3. Detaljerad redovisning av utförda arbetsmoment samt redovisning av använd tid per uppdrag.

Arbetsledning är den 9:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Ofta två man på enmansjobb
2. Undviker två man på enmansjobb men har ingen speciell bemanningsplan.
3. Har en uttalad strategi och plan för att minimera antalet involverade på respektive uppdrag.

Informationsåterföring är den 10:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Hantverkarna får ingen regelrätt återrapportering av hur enskilda uppdrag har fallit ut.
2. Hantverkarna får viss information om utfallet efter någon månad.
3. Hantverkarna erhåller information om utfallet för respektive uppdrag senast inom en månad från tiden för färdigställande.

Löneform är den 11:te faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Fasta löner
2. Resultatlön där den enskilde inte kan se den direkta kopplingen mellan egen prestation och löneutfall.
3. Prestationslön där den enskilde kan avläsa sambandet mellan egna insatser på ett specifikt uppdrag och löneutfall.

Efterkalkyl är den 12:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Utförs sällan
2. Utförs vid ca hälften av uppdragen
3. Utförs nästan alltid.

Debiteringsform är den 13:de faktorn och den bedöms enligt följande:

1. Debitering med använd tid som utgångspunkt.
2. Debitering med ackordsräkning som utgångspunkt.
3. Debitering med utförd och mätt arbetsmängd som utgångspunkt.

Utrustning är den 14:de och sista faktorn den bedöms enligt följande

1. Hantverkarna åker i egna bilar
2. Hälften av hantverkarna är utrustade med servicebussar/bilar
3. Huvuddelen av arbetsstyrkan är utrustade med servicebussar/bilar

I en rättvis bedömning av tillämpad produktionsstyrningsgrad skulle naturligtvis de olika faktorerna på något vis ha givits olika vikt. Av förenklingsskäl har inte hänsyn till faktorernas olika betydelse tagits i denna studie.

BILAGA 2

Sammanställning av under projektet insamlade jämförbara data

Denna bilaga utgör sammanställning av insamlade direkt jämförbara data samt "korrigerade" jämförbara data för respektive utvald uppdragstyp. Angivna värden är genomsnitt från ett varierande antal observationer i respektive förvaltning. Med korrigerade värden avses att t ex utförda arbeten av olika storlek har normerats till en gemensam storlek.

I kolumnen Org.form betyder E	entreprenad
EB	eget bolag
ER	egen regi
NB	närstående bolag
I kolumnen Org.typ betyder S	stor organisation (betydande hierarki)
L	liten organisation ("platt" organisation)
I kolumnen Serier betyder J	att arbetet har serieliknande karaktär (t ex uppdrag i flerbostadshus)
N	att arbetet har enstyckskaraktär (t ex uppdrag i bestånd med helt olika objekt)

Direkt jämförbara data

Rensa avlopp i kök

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.75 tim
B	ER	36	S	J	0.61 tim
D	ER	20	S	J	1.00 tim
G	ER	21	S	J	0.86 tim
K	ER	19	S	N	1.22 tim
M	E	23	L	N	1.00 tim
P	E	23	L	N	0.96 tim
Q	E	35	L	N	0.86 tim
R	E	16	L	N	1.25 tim
S	NB	23	L	N	1.50 tim

Reparation av tamburdörr

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
B	ER	36	S	J	1.00 tim
D	ER	20	S	J	1.30 tim
E	ER	23	S	J	1.20 tim
P	E	23	L	N	1.55 tim
Q	E	35	L	N	1.00 tim
R	E	20	L	N	1.80 tim

Reparation av porttelefon

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
D	ER	20	S	J	1.00 tim
E	ER	23	S	J	0.70 tim

Reparation av ugnsbelysning

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
D	ER	20	S	J	1.00 tim
E	ER	23	S	J	0.70 tim

Omp/just. blandare

Förvaltning	Org. form	P. styr. grad	Org. typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.56 tim
B	ER	36	S	J	0.64 tim
D	ER	20	S	J	1.10 tim
G	ER	21	S	J	0.58 tim
K	ER	19	S	N	1.28 tim
M	E	23	L	N	1.00 tim
P	E	23	L	N	1.00 tim
Q	E	35	L	N	0.67 tim
R	E	16	L	N	1.30 tim
S	NB	23	L	N	1.50 tim

Byte kranbröst

Förvaltning	Org. form	P. styr. grad	Org. typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.51 tim
B	ER	36	S	J	0.60 tim
D	ER	20	S	J	1.00 tim
G	ER	21	S	J	0.52 tim
K	ER	19	S	N	1.20 tim
M	E	23	L	N	1.00 tim
P	E	23	L	N	0.96 tim
Q	E	35	L	N	0.64 tim
R	E	16	L	N	1.25 tim
S	NB	23	L	N	1.50 tim

Byte blandare

Förvaltning	Org. form	P. styr. grad	Org. typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	1.52 tim
B	ER	36	S	J	1.25 tim
D	ER	20	S	J	2.00 tim
G	ER	21	S	J	2.70 tim
K	ER	19	S	N	2.40 tim
M	E	23	L	N	2.00 tim
P	E	23	L	N	1.96 tim
Q	E	35	L	N	1.31 tim
R	E	16	L	N	2.54 tim

Justera WC

Förvaltning	Org. form	P. styr. grad	Org. typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.68 tim
B	ER	36	S	J	0.71 tim
D	ER	20	S	J	1.20 tim
G	ER	21	S	J	0.63 tim
K	ER	19	S	N	1.60 tim
M	E	23	L	N	1.10 tim
P	E	23	L	N	1.12 tim
Q	E	35	L	N	0.75 tim
R	E	16	L	N	1.46 tim
S	NB	23	L	N	1.65 tim

Rensa WC

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.76 tim
B	ER	36	S	J	0.76 tim
D	ER	20	S	J	1.30 tim
G	ER	21	S	J	1.33 tim
K	ER	19	S	N	1.70 tim
M	E	23	L	N	1.20 tim
P	E	23	L	N	1.20 tim
Q	E	35	L	N	0.80 tim
R	E	16	L	N	1.56 tim

Byte WC

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	1.52 tim
B	ER	36	S	J	1.25 tim
D	ER	20	S	J	2.30 tim
G	ER	21	S	J	1.67 tim
K	ER	19	S	N	2.70 tim
M	E	23	L	N	2.00 tim
P	E	23	L	N	1.96 tim
Q	E	35	L	N	1.31 tim
R	E	16	L	N	2.55 tim

Byte tvättställ

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	1.96 tim
B	ER	36	S	J	1.51 tim
D	ER	20	S	J	2.60 tim
G	ER	21	S	J	1.67 tim
K	ER	19	S	N	2.90 tim
M	E	23	L	N	2.20 tim
P	E	23	L	N	2.36 tim
Q	E	35	L	N	1.58 tim
R	E	16	L	N	3.07 tim

Dem. VVS för byte matta

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	1.58 tim
B	ER	36	S	J	1.20 tim
G	ER	21	S	J	1.25 tim
K	ER	19	S	N	2.70 tim
M	E	23	L	N	2.30 tim
P	E	23	L	N	2.16 tim
Q	E	35	L	N	1.45 tim
R	E	16	L	N	2.80 tim

Återm.VVS efter byte matta

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	2.02 tim
B	ER	36	S	J	1.42 tim
G	ER	21	S	J	1.25 tim
K	ER	19	S	N	3.70 tim
M	E	23	L	N	2.70 tim
P	E	23	L	N	2.56 tim
Q	E	35	L	N	1.71 tim
R	E	16	L	N	3.85 tim

Inst av tvättmaskin

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	1.15 tim
G	ER	21	S	J	1.30 tim
K	ER	19	S	N	1.50 tim
P	E	23	L	N	1.20 tim
Q	E	35	L	N	0.80 tim
R	E	16	L	N	1.56 tim

Just.innredörrlås

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.60 tim
B	ER	36	S	J	0.68 tim
D	ER	20	S	J	1.00 tim
G	ER	21	S	J	0.65 tim
K	ER	19	S	N	0.85 tim
L	ER	20	S	N	1.00 tim
P	E	23	L	N	1.15 tim
Q	E	35	L	N	0.77 tim
R	E	16	L	N	1.50 tim

Just.köksluckor

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.85 tim
B	ER	36	S	J	0.80 tim
G	ER	21	S	J	1.00 tim
K	ER	19	S	N	0.95 tim
P	E	23	L	N	1.25 tim
Q	E	35	L	N	0.84 tim
R	E	16	L	N	1.60 tim

Inm.fläktskåp i kök - bygg

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
G	ER	21	S	J	3.10 tim
K	ER	19	S	N	4.00 tim
P	E	23	L	N	5.35 tim
L	ER	20	S	N	7.00 tim
Q	E	35	L	N	3.58 tim
R	E	16	L	N	6.90 tim

Byte fönsterbeslag

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	ER	20	S	J	0.65 tim
G	ER	21	S	J	0.75 tim
K	ER	19	S	N	1.00 tim
L	ER	20	S	N	1.50 tim
P	E	23	L	N	1.15 tim
Q	E	35	L	N	0.77 tim
R	E	16	L	N	1.50 tim

"Korrigerade" jämförbara data

Läggmatta i badrum (6,72m²)

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
A	E	26	S	J	4.139:-
B	E	26	S	J	3.523:-
E	E	24	S	J	3.200:-
F	ER	26	S	J	2.650:-
G	E	26	S	J	4.383:-
J	ER	20	S	N	2.980:-
S	E	36	L	N	3.300:-

Helmålning lägenhet 2RoK exkl. väv o tapet

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
C	E	30	S	J	12.350:-
D	E	30	S	J	13.600:-
E	E	30	S	J	15.600:-
F	ER	30	L	J	11.250:-
G	ER	30	S	J	14.000:-
G	E	30	S	J	14.500:-

Helmålning lägenhet 2RoK end. arbetskostnad

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
C	E	30	S	J	5.000:-
D	E	30	S	J	5.000:-
E	E	30	S	J	5.000:-
F	ER	30	L	J	5.000:-
G	ER	30	S	J	5.000:-
G	E	30	S	J	5.000:-

Industrimålning skåpluckor lägenhet

Förvaltning	Org.form	P.styr.grad	Org.typ	Serier.	Värde
B	E	36	S	J	2.200:-
E	E	26	S	J	2.622:-
G	E	26	S	J	3.100:-
I	EB	24	S	J	4.500:-

Rep. vattenskada badrum typ A

<u>Förvaltning</u>	<u>Org.form</u>	<u>P.styr.grad</u>	<u>Org.typ</u>	<u>Serier.</u>	<u>Värde</u>
B	E	32	S	J	10.574:-
G	ER	23	S	J	13.534:-
I	EB	35	S	J	10.020
P	E	23	L	N	11.330:-
Q	E	35	L	N	10.500:-
R	E	16	L	N	14.730:-
S	NB	36	L	N	11.250:-

Rep. vattenskada badrum typ B

<u>Förvaltning</u>	<u>Org.form</u>	<u>P.styr.grad</u>	<u>Org.typ</u>	<u>Serier.</u>	<u>Värde</u>
B	E	32	S	J	3.781:-
G	ER	23	S	J	4.180:-
I	EB	35	S	J	3.500:-
P	E	23	L	N	4.061:-
Q	E	35	L	N	3.600:-
R	E	16	L	N	5.300:-
S	NB	36	L	N	3.950:-

Rep. vattenskada badrum typ C

<u>Förvaltning</u>	<u>Org.form</u>	<u>P.styr.grad</u>	<u>Org.typ</u>	<u>Serier.</u>	<u>Värde</u>
B	E	30	S	J	12.532:-
G	ER	23	S	J	12.795:-
I	EB	35	S	J	10.988:-
P	E	23	L	N	12.367:-
Q	E	35	L	N	11.400:-
R	E	16	L	N	16.000:-
S	NB	36	L	N	12.300:-

BILAGA 3

Ommålning 2 rum o kök - enl. måleribranschens ackordsystem

Följande mätningräkning av den 930512 är hämtad från en av de studerade förvaltningar som målade i egen regi. Genomsnittsförtjänsten för målarna i detta företag var 112 kronor och det var resultatet även för just detta uppdrag.

Kaprum	Åtgärd	Mängd	Kronor
Arbetsstycke	T1	3.31	12.05
Tak	T1	3.31	12.05
Väggtapet	V1 330	12.57	105.59
Tapetdetaljer	350	2.00	10.74
Till.mindre utrymme	865 Ack5	1.00	19.26
Karm	K1-50	5.10	33.46
Karm	K1-30	10.10	49.69
Radiator	RA1	1.00	40.77
Golvsockel	GS1-10	4.75	15.58
Täckning div.detaljer	791	2.00	3.86
Täckning	788A	3.20	2.56
Golv	G1	3.31	3.01
Summa kaprum			296.57
Hall			
Tak	T1	4.72	17.18
Vägg tapet	V1 330	13.48	113.23
Karm	K1-50	5.25	34.44
Karm	K1-30	14.30	70.36
Golvsockel	GS1-10	4.80	15.74
Täckning	788A	3.90	3.12
Golv	G1	4.72	4.30
Summa hall			258.37
Vardagsrum			
Tak	T1	18.50	67.34
Vägg tapet	V1	36.08	221.89
Balkongparti	S12	1.00	198.47
Radiator	RA1 625	1.00	81.54
Socket	TR1-10	15.45	50.68
Golv	G1	18.50	16.84
Möbler	Ö3	15.00	12.00
Till.upplag	823 Ack3	1.00	64.88
Summa vardagsrum			713.64
Badrum			
Tak	T2	3.20	15.07
Vägg målning	V2	13.02	89.45
Till.mindre utrymmen	865 Ack5	1.00	15.68
Radiator	RA1	1.00	40.77
Ventil	Ö2	1.00	3.32
Täckn.div.detaljer	791	5.00	9.65
Täckning	788A	4.23	3.38
Lpm täckning	790	3.20	3.42
Golv	G1	2.08	1.89
Summa badrum			182.63

Sovrum			
Tak	T1	12.54	45.65
Vägg tapet	V1	25.64	157.69
Tapetdetaljer	350	1.00	5.37
Fönster	S11	1.00	141.66
Radiator	RA1 625	1.00	81.54
Skåpfronter	TR1*3	5.16	169.20
Beslag	763	6.00	8.04
SP-sockel	TR1-10	2.15	7.05
Golvsockel	GS1-10	11.15	36.57
Täckning	788A	1.70	1.36
Möbler	Ö3	10.00	8.00
Golv	G1	12.54	11.41
Till.upplag	823	1.00	67.35
Summa sovrum			740.89
Kök			
Tak	T2	8.05	37.92
Vägg tapet	V1	10.71	89.96
Vägg målning	V2	4.77	32.77
Tapetdetaljer	350	1.00	5.37
Fönster	S11	1.00	141.66
Radiator	RA1	1.00	40.77
Ventil	Ö2	1.00	3.32
Skåpfronter	TR1*3	8.73	286.26
Gavel	TR1	5.18	56.62
SP sockel	TR1-10	3.80	12.46
Beslag	763	17.00	22.078
Golvsockel	GS1-10	7.65	25.09
Lpm täckning	790	4.10	4.39
Täckn.div.detaljer	791	3.00	5.79
Täckning	788A	1.70	1.36
Golv	G1	8.05	7.33
Möbler	Ö3	10.00	8.00
Summa kök			781.85
Diverse tillägg			
Sovrum	V9 329		
	823	25.64	481.26
Hall	V9	8.00	130.08
V-rum	V9 823	12.25	219.15
Luckor i kök	430T*2	8.73	42.95
Kök	329	10.71	8.57
Bad	430M 865	13.02	24.87
Till.u 100m2	325	100.00	161.00
Till.lägh/villa	820 Ack2	1.00	404.18
Arbeten < 7000	819	1.00	133.38
Summa diverse			1.605.44
Summa grundbelopp för lägenheten			4.579.39
Till detta kommer ortstillägg			210.65
Tidlönetime 3 'a 70:-			210:00
Summa			5.000:04

Arbetsbeskrivning		
Tak	T1	430M,440M
Tak	T2	404M,430M,440M
Vägg tapet	V1	304,305,321
Vägg målning	V2	404M,409M,420M,425M,430M,440M
Skyddning	Ö1	788A
Ventil	Ö2	650,652*2
Möbler	Ö3	788A
Nedtagning tapet	Ö4	760A,760D
Trä	TR1	404T,409T,419T,425T,430T,441T
Trä mellan	TR2	404T,409T,419T,425T,430T,441T
Karm	K1	404T,409T,419T,425T,430T,441T
Golvsockel	GS1	404T,409T,419T,425T,430T,441T
Radiator	RA1	625
Golv	G1	789B,789C
Vägg tapet	V9	Ö4,301,108,303,310,321,-V1
Fönster	S11	Båge TR1-10 Trä mellan TR2-10 Kant TR2-10 Karm TR1-30 Karm TR1-10 Bröstning V2 Spanjolett,pers.768*2 Konsol leds.fås775*2 Täckn.div.det. 791
Balkongparti	S12	Båge TR1-10,845 Mellan TR2-10,845 Dörr TR1 Mellan TR2 Kant TR1-10,845 Karm TR1-30,845 Karm TR1-30 Bröstning V2 Spanjolett,pers.768*2 Konsol leds.fås 775*2 Täckn.div.det. 791

Om möjligheterna att driva golvarbeten i egen regi - ett räkneexempel

Den vanligaste lösningen när det gäller golvarbeten är att de utförs som entreprenad. I studien hade jag endast möjlighet att ta del av utfall från tre förvaltningar där man hade egna golvläggare. Att hitta faktiska kostnader från arbeten utförda av golventreprenörer var däremot inte svårt. Många av de förvaltare som jag intervjuade uttalade synpunkten att det vore naturligt att driva golvarbeten i egen regi och att det borde vara god ekonomi. Följande beräkningar baserade på observationer från datainsamlingen kan belysa frågeställningen.

Utgångspunkt för en jämförelse

För att starta från ett faktamaterial väljer jag värden från några noterade fall i studien. Det är två typiska sovrum och ett typiskt badrum. Båda sovrummen har ytan 11 m². I det ena fallet lägger man en matta ovanpå en befintlig och i det andra river man den gamla mattan, spacklar golvet och lägger en ny matta. Badrummet är på 3,8 m². Här rivs den gamla mattan, golvet spacklas och man lägger en ny matta. För dessa typer med samma eller näraliggande storlek har jag funnit så många exempel att jag kan anse de värden som noterats vara representativa för verksamheten. För entreprenadalternativet var det enkelt att se faktiskt debiterade kostnader. För egenregialternativet kunde jag notera faktiska materialpriser medan jag däremot tvingades uppskatta kostnaden för använd tid. Med ledning av de organisationer som berörda egen regiverksamheter uppvisade så finns det skäl anta att de tidkostnader jag valt för beräkningen inte är tilltagna i underkant. Det var i samtliga fall "platta" organisationer med ett kontaktmönster likt det i figur 4.1. Jag noterar följande:

Entreprenad

Sovrum 1	11 m ² enbart läggning	
	matta 12,8 m ²	1.472:-
	summa exkl. moms	1.472:-
Sovrum 2	11 m ² rivning, spackling, läggning	
	matta 12,8 m ²	1.472:-
	spackel	128:-
	timtid 2,5 tim á 220:-	550:-
	summa exkl. moms	2.150:-
Badrum	3,8 m ² rivning, spackling, läggning	
	matta 4,8 m ²	1.097:-
	spackel	80:-
	timtid 3,5 tim á 220:-	770:-
	summa exkl. moms	1.947:-

Observerad egenregi:

Sovrum 1	11 m ² enbart läggning	
	matta 12,8 m ² á 39:-	499:-
	arbete 5,5 tim á 180:-	990:-
	summa exkl. moms	1.489:-

Sovrum 2	11 m ² rivning, spackling, läggning	
	matta 12,8 m ² á 39:-	499:-
	spackel	128:-
	lim	95:-
	arbete 7,5 tim á 180:-	1.350:-
	summa exkl. moms	2.072:-
Badrum	3,8 m ² rivning, spackling, läggning	
	matta 4,8 m ² á 53:-	254:-
	spackel	80:-
	lim	33:-
	arbete 7 tim á 180:-	1.260:-
	summa exkl. moms	1.627:-

Analys

I egenregialternativet arbetade golvläggarna genomgående mot fast tidlön.

Med ledning av tidigare studier vet vi att införande av prestationslön i egenregi-alternativet leder till att det totala arbete kommer att utföras på 33 % lägre tid men att den direkta lönen samtidigt stiger med närmare 15 kronor per timme. Med antagande om en ökad produktivitet motsvarande 33 % lägre tidförbrukning och en 25 kronor högre tidkostnad vid införd prestationslön vid egen regi kan kostnaden för de tre alternativen antas till följande:

	Entreprenad	Egen regi med fast lön	Egen regi med prestationslön
Sovrum 1	1.472:-	1.489:-	1.254:-
Sovrum 2	2.150:-	2.072:-	1.752:-
Badrum	1.947:-	1.627:-	1.328:-

Slutsats

Som framgår av tabellen så kan egen regi hävda sig väl mot entreprenad om man tillämpar fast lön och blir mycket konkurrenskraftigt om man inför prestationslön. Av bilaga 6 framgår att det finns goda möjligheter att i egen regiverksamhet utveckla en betydande grad av tvärfacklighet. Med den teknik som redovisas där kan man skönja ytterligare besparingsmöjligheter vid t ex mattbyte i badrum.

Egen regi och beläggningsvariationer

Ett vanligt argument mot egen regi är att regiformen gör förluster i form av överkapacitet från tid till annan på grund av att behovet varierar. Kontakter och diskussioner med hantverkare i egen regiverksamheter visade att tidförluster finns på flera sätt. Först och främst varierar arbetsbelastningen från tid till annan men dessutom har man speciellt när det är frågan om uppdrag av lite större omfattning, t ex några dagar, problem vid avslutningarna. Det är då svårt komma igång med ett nytt arbete om det föregående är färdigt t ex kl 14.00 på fredagen. I den situationen är det svårt utnyttja den arbetstid som är kvar av veckan.

De metoder för datainsamling som utnyttjats i projektet har tyvärr inte gjort det möjligt kartlägga omfattningen av de förluster som ligger i beläggningsvariationer och i skeden av arbetsbyten. Dessa förluster kan vara betydande och går de inte att åtgärda så faller naturligtvis alla argument baserade på noterad eventuell effektivitet i det enskilda uppdraget.

Vad kan man då göra?

Underdimensionerad egen regiavdelning

Den vanligaste metoden för att undvika förluster i form av beläggningssvackor är att dimensionera de egna resurserna med hänsyn till de lägsta behovsnivåerna och anlita entreprenör för belastningstoppar. En fördel med detta är att man på köpet får en återkommande uppföljning av var man står genom de kostnadsjämförelser som blir tillgängliga.

Konkurrera på öppna marknaden

I en av de studerade förvaltningarna kunde en alternativ metod noteras. I denna förvaltning som har egna målare har man tidigare löst beläggningsvariationerna på det traditionella sättet genom att ha för få målare för sitt totala behov och anlita entreprenör för att klara toppbelastningarna.

Men i och med konjunkturedgången minskade behovet så att egenregienheten klarade även toppbelastningarna och lite till. Med oförändrad strategi borde man i detta läge ha minskat på den egna personalstyrkan.

Men denna egenregienhet hade utvecklat metoder för mindre målningsarbeten och tränat sina målare till att bli tvärfackliga. Detta hade resulterat i att man blivit mycket konkurrenskraftig på vissa typer av arbeten. När därför resurserna tillfälligt är större än det egna behovet så blir man entreprenör och säljer sina tjänster utanför förvaltningen.

En metod för att få grepp om fenomenet med kostsam överkapacitet

Den som vill få ett konkret grepp om huruvida det råder överkapacitet eller ej har att systematiskt mäta och registrera utförda arbetsmängder och ställa detta mot använd tid. Detta är i dag praktiskt möjligt även inom området reparation och underhåll

Regiform och tvärfacklighet

Gränsöverskridanden och tvärfacklighet påverkar produktivitet och kostnader på flera sätt. I rapporten R5:1992 (sid 44) visas hur valet metod påverkas av tillgång på tvärfackliga resurser och i rapporten R:61:1990 visas hur ökad grad av tvärfacklighet medför lägre kostnader vid reparation av skador. Det var därför intressant studera om det förelåg några skillnader i graden av tvärfacklighet mellan de olika regiformerna.

Bakgrund

Entreprenadföretag har som regel en yrkesorienterad historisk bakgrund och styrs mer eller mindre strängt i yrkesorienterande riktning genom tillhörighet till någon branschorganisation och genom personalens tillhörighet till något fackförbund.

Mindre uppdrag

Vid den typ av mindre uppdrag som utfördes av fastighetsskötare eller områdesreparatörer noterades en påtagligt hög grad av tvärfacklighet hos hantverkare i egen regi.

Samma hantverkare kunde i en lägenhet rensa ett köksavlopp, i nästa lägenhet justera ett dörrhandtag och i en tredje lägenhet byta strömbrytare osv. Det är en grad av tvärfacklighet man sällan om ens någonsin finner i ett entreprenadföretag. Då hantverkaren på detta sätt får möjlighet att utföra ett antal åtgärder i samma trappuppgång så blir det uppenbart att bara rese- och etableringskostnader gör det omöjligt för en strikt yrkesorienterad entreprenör att konkurrera.

Lite större uppdrag

Hög grad av tvärfacklighet är uppenbart en styrka för egen regi vid mindre uppdrag. Vid lite större uppdrag minskar i de flesta fall värdet av tvärfacklighet. Men egen regi har av olika skäl lite mindre av hinder när det gäller gränsöverskridande vilket man i vissa fall kan dra fördel av även på lite större arbeten.

Följande fall som observerades under studien och som avser mer omfattande åtgärder visar några ovanligt tvärfackliga målare. De arbetar under formen egen regi och någon motsvarande tvärfacklighet har jag inte funnit på entreprenadsidan.

Renovering av badrum i förebyggande syfte

Den studerade förvaltningen sysselsätter kontinuerligt två egna tidigare "enbart målare" med renovering av badrum i 80-tals hus. Dessa två målare svarar själva för hela arbetet utom återinkoppling av det elektriska på eventuella tvättmaskiner.

Arbetet omfattar

- besiktning av erforderliga åtgärder enl. riktlinjer i skriftlig instruktion
- demontering av porslin och sakvaror (inkl. avstängning/proppning)
- demontering tvättmaskin

- rensning golvbrunn och ventilation
- målning tak o vägg efter behov enl.instruktion
- montering stänklapp för rörgenomgångar bakom badkar
- montering badkarsdistanser för ventilation bakom badkar
- återmontering porslin och sakvaror
- återmontering tvättmaskin (exkl.elinkoppling)
- montering duschdraperi

Hantverkarna har prestationslön baserat på Normtidsystemet. De har ett löneutfall som är tillfredsställande och de anger att arbetet är variationsrikt och stimulerande.

Trots att de i grunden är målare har de utvecklat en rad hjälpmedel för att underlätta moment som är nya för dem. Följande bilder visar de tvärfackliga målarna i aktion.



Fig. B6.1 "Målaren" använder här ett egenutvecklat verktyg för att lättare ensam kunna återmontera ett tvättställ.

Målarna arbetar två i ett lag men har flera badrum på gång i samma trappuppgång samtidigt. Det gör att de kan hjälpas åt med tyngre lyft mm, men de behöver inte stå och vänta på varandra.



Fig. B6.2 Målaren lyfter badkaret på plats.

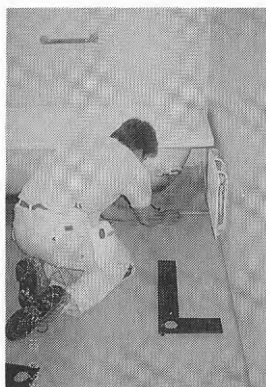


Fig. B6.3 Målaren monterar badkarsdistanser för ventilation.

Badrummen har måtten 1.80 x 2.40 med takhöjden 2.40 och arbetslaget utför i princip tre åtgärdsprogram enl. följande:

Åtgärdsprogram A

BESIKTNING

A131D1M	D&Åm	Badkar inkl. 1 plåtfront
A990R3	Rens	Golvbrunn
V921D1M	D&Åm	Ventil - snäppmonterad
DI00001	Nym	Badkarsdistanser
GS00001	Nym	Duschdraperi
KL00001	Nym	Kroklist
SS00001	Nym	Stänklapp

Arbetsmängden för detta inkl. entreprenörstältider är 6.6 mWu.

Åtgärdsprogram B

BESIKTNING

A131D1M	D&Åm	Badkar inkl. 1 plåtfront
A990R3	Rens	Golvbrunn
V921D1M	D&Åm	Ventil - snäppmonterad
DI00001	Nym	Badkarsdistanser
GS00001	Nym	Duschdraperi
KL00001	Nym	Kroklist
SS00001	Nym	Stänklapp
H150D1	Dem	Tvättmaskin
V000IM7	Måln	Mål.mur-i.u.s.p.+3ggr strykn

Arbetsmängden för detta inkl. entreprenörstältider är 10,0 mWu.

Åtgärdsprogram C

BESIKTNING

A131D1M	D&Åm	Badkar inkl. 1 plåtfront
A990R3	Rens	Golvbrunn
V921D1M	D&Åm	Ventil - snäppmonterad
DI00001	Nym	Badkarsdistanser
GS00001	Nym	Duschdraperi
KL00001	Nym	Kroklist
SS00001	Nym	Stänklapp
V000IW3	Vävs	M.mur i.u.s.p.+ 3 ggr strykn
T000IM2	Måln	Mål.mur i.u.s.p.+2ggr strykn
Z010IM2	Måln	Mål.trä-i.u.s.p.+2 ggr strykn
Z013IM2	Måln	Mål.trä-i.u.s.p.+2ggr strykn
J025TM2	Måln	Radiator tvättn.+2 ggr strykn
A110D1M	D&Åm	WC-stol - golvmonterad
A122D1M	D&Åm	Tvättställ u.arm.m.konsol
A180D1M	D&Åm	Radiator
A170D1M	D&Åm	Blandare exkl.anst.koppl.
V902D1M	D&Åm	Sakv.skruv bo/plugg

Arbetsmängden för detta inkl. entreprenörstältider är 26 mWu.

Vid en traditionell entreprenörlösning och fasta löner skulle den använda tiden

för respektive åtgärdsprogram bli 6,6 , 10,0 respektive 26,0 timmar. Med prestationslön kan man förvänta att använd tid vid en traditionell entreprenörlösning skulle vara 4,4 , 6,7 respektive 17,4 timmar.

Det aktuella arbetslaget använder i genomsnitt 3,0 , 6,0 respektive 16,0 timmar. Skillnaden mellan använd tid vid entreprenörlösning med prestationslön och arbetslagets resultat är att hänföra till effekter av hög tvärfacklighet.

Vi ser här besparingar vad beträffar direkt arbete. Vad vi inte ser är de besparingar i form av enklare administration som följer av att all samordning sköts internt i arbetslaget.

Genom den valda formen har man på detta sätt uppnått

- att man integrerar besiktning och genomförande
- att man minskat behovet av ställtider och väntetider
- att man undanröjt behovet av restider orsakade av torktider
- att man kan utnyttja de serieeffekter som följer

En hypotes om orsaker bakom olika lönenivåer inom måleri

Målare i egen regi har alltid uppnått genomsnittligt högre ackordsförtjänst än målare i entreprenadföretag. Tabellerna nedan visar att så fortfarande är fallet:

	Andel nyprod..	Antal tim	Kr/tim Mätta arb. timtid	Andel
Allmännyttan	1,2 %	0,3 milj.	112:71	12,3 %
BPA	18,8 %	0,4 milj.	96:30	11,0 %
MRF	25,3 %	1,2 milj.	94:10	11,5 %
SMS	18,4 %	0.5 milj.	89:37	8,5 %

Tabell B7:1 *Lönestatistik Organisationstillhörighet 2:dra kvartalet 1993*
Målaremästarnas Riksförening

	Totalt	Nytt Rep	Nytt och Rep
Småhus	94:96	97:57 90:47	74:56
Flerbostadshus	98:09	99:41 97:78	100:55

Tabell B7:2 *Lönestatistik Småhus/Flerbostadshus 2:dra kvartalet 1993*
Målaremästarnas Riksförening

Det bör understrykas att samtliga fyra grupper tillämpar samma ackordssystem och samma mätningsorganisation. En intressant fråga är varför förtjänstnivån är högre vid egen regi. Målning i egen regi är i huvudsak reparationsmålning. Av tabell B7:2 kan man dra slutsatsen att den högre förtjänsten inte beror på att reparation skulle ge högre förtjänst än nyproduktion.

Orsaken till skillnaden i ackordsförtjänst kan dock tolkas på flera sätt. Målarna i egenregi kan t ex vara effektivare än sina kolleger i entreprenadföretagen, arbetsledningarna i egenregiverksamheterna kan vara generösare med behandlingsserier i mätningarna, förvaltarna kan låta "bättre objekt" gå till egen regi medan man lämnar ut "sämre" objekt till entreprenad osv. Gissningarna har varit många.

En hypotes

Efter att i ett flertal fall ha observerat hur såväl entreprenadmåleri som måleri i egen regi går till så formulerar jag följande hypotes

Det finns flera orsaker till skillnaden, men den helt dominerande orsaken är att måleri i egen regi har större möjlighet att utnyttja serieeffekter än vad entreprenörerna har och detta tar inte branschens ackordssystem hänsyn till.

Om hypotesen är riktig så har detta stor betydelse för ställningstagandet i regifrågan. Vi skall därför göra ett försök att pröva hypotesen.

Prövning av hypotesen

Som underlag för vår prövning använder vi först och främst den mättningsräkning som visas i bilaga 3. Slutsumman för räkningen var 5.000 kronor. Målaren hade använt 45 timmar och förtjänsten blev därför 111:10 eller mycket nära det genomsnitt som noteras för Allmännyttan enl. tabell B7:1

Alla som arbetat med produktionstekniska frågor är medvetna om betydelsen av serieeffekter och har säkert i något sammanhang konfronterats med Wrights formeln för beräkning av serieeffekter. Normtidsystemet utnyttjar en till reparationsarbete anpassad "Wrightformel" och den kan vi utnyttja för att pröva vår hypotes. Normtidsystemet tar även hänsyn till etableringsformen.

Vi börjar med att göra en normtidskalkyl för samma arbete som mättningsräkningen i bilaga 3 svarar mot. Den får följande utseende:

Normtidskalkyl för arbete motsvarande det som avses i bilaga 3.

Kaprum

Tak	T000EM6	3,4 m2
Vägg	V030RT1	12,6 m2
Radiator	J025TM2	1 st
Snic lpm	Z013IM2	10,5 lpm

Hall

Tak	T000EM6	4,7 m2
Vägg	V030FN	8,0 m2
Vägg	V000BE	8,0 m2
Vägg	V030GT1	13,5 m2
Snic lpm	Z013IM2	10,0 lpm

Vardagsrum

Tak	T000EM6	18,4 m2
Vägg	V030FN	12,2 m2
Vägg	V000BE	12,2 m2
Vägg	V030GT1	36,1 m2
Snic	Z010IM2	7,2 m2
Snic	Z013IM2	21,0 lpm
Snic	Z012IM2	15,0 lpm
Radiator	J025TM2	1 st

Badrum

Tak	T000TM6	3,2 m2
Vägg	V000IM6	13,0 m2
Radiator	J025TM2	1,0 st

Sovrum

Tak	T000EM6	12,5 m2
Vägg	V030FN	25,6 m2
Vägg	V030BT1	25,6 m2
Radiator	J025TM2	1,0 st
Snic	Z010IM2	16,5 m2
Snic	Z012IM2	14,0 lpm
Snic	Z013IM2	22,6 lpm

Kök

Tak	T000EM6	8,2 m2
Vägg	V030RT1	10,7 m2
Vägg	V000TM6	4,8 m2
Radiator	J025TM2	1,0 st
Snic	Z010IM2	32,5 m2
Snic	Z012IM2	22,2 lpm
Snic	Z013IM2	19,5 lpm

Om arbetet utförs i en enstaka lägenhet blir arbetsmängden 91,51 mWu. Om arbetet däremot utförs i ett område där målarna är etablerade men att inga serieeffekter kommit i fråga så blir arbetsmängden 85,46 mWu. Vid arbete i ett etablerat område och med en serieeffekt motsvarande 10 lika enheter i följd blir arbetsmängden 76,44 mWu och om serieeffekten motsvarar 30 lika enheter så blir arbetsmängden 69,80 mWu. Vid 35 lika enheter planar effekten ut och arbetsmängden sjunker inte mer.

Använd tid per mWu beror på vilken produktionsstyrningsgrad som gäller. I de fall man tillämpar fasta löner använder man i genomsnitt 1 timme för att producera 1 mWu. Genomsnittlig använd tid per mWu när arbetet utförs på ackord är 0,67 timmar. Detta ger oss följande förväntade använda tider per lägenhet enligt ovan om arbetet utförs på ackord. Med 5000 kronor i ackordsumma fördelat på dessa tider så får vi samtidigt följande förväntade löneutfall.

Fall	Arbetsmängd i mWu	Förväntad använd tid	Förväntat löneutfall
1. Enstaka lägenhet	91,51 mWu	61,31 tim	81:55/tim
2. Arbete i område men ingen serieeffekt	85,46 mWu	57,26 tim	87:32/tim
3. Arbete i område och med serieeffekt motsvarande 10 lika enheter	76,44 mWu	51,21 tim	97:64/tim
4. Arbete i område och med serieeffekt motsvarande 30 lika enheter	69,80 mWu	46,77 tim	106:91/tim

Med vetskap om att allmännyttans målare i stort sett alltid har arbetsförhållanden som motsvarar maximalt utnyttjad serieeffekt och mest gynnad lokalisering, att BPA:s målare har hög andel måleri åt allmännyttan och därmed kanske ligger någonstans mellan fall 3 och 4, att MRF:s medlemmar har mindre andel sådant måleri och kanske i snitt ligger någonstans strax under fall 3 samt att SMS som troligen har minst andel serieliknande måleri i snitt kanske ligger någonstans strax över fall 2 så förklarar detta en stor del av de noterade löneskillnaderna.

Slutsatsen är att denna prövning stöder den ställda hypotesen att serieeffekter utgör den dominerande orsaken till noterade löneskillnader.

Brist på konkurrens korrigerar inte felfunktioner

Med rätt styrmekanism kan egen regi och eget bolag fungera väl och speciellt egen regi kan vara synnerligen konkurrenkraftig på grund av ett antal styrkefaktorer. Men båda formerna och eget bolag i synnerhet bär på en risk. Risken att det smyger sig in felfunktioner i systemet och att dessa inte korrigeras. Felfunktioner som obönhörligt avslöjas i den konkurrenssituation som en entreprenör ständigt är utsatt för, men som tyvärr medvetet eller omedvetet kan döljas vid formerna egenregi och eget bolag. För att lyfta fram dessa risker presenteras nedan ett fall baserat på kliniska data från tidigare uppdrag.

Fallet med den irrationella ledningen

I X-köping förvaltar Bra bostäder AB 15.000 lägenheter plus en del lokaler. Man har fastighetsskötare och egna maskinister samt en omfattande styrka av egna fasadtvättare som även tvättar fönster. För alla sina hissar anlitar man ett serviceföretag Hisservice AB som med tiden kommit att nästan helt arbeta åt Bra bostäder AB. Efter en tid beslutar sig Bra bostäder för att man lika gärna kan ta hand om Hisservice AB. Man tar upp frågan om ett köp, kommer överens och så har Hisservice AB blivit ett helägt produktionsbolag åt Bra bostäder AB. Av som man såg det praktiska skäl formar man en styrelse med i huvudsak personer från Bra Bostäder AB och som VD tillsätts en av cheferna i förvaltningsbolaget. Denne fortsätter dock att arbeta även i förvaltningen.

Parallellt med denna process kommer en ide upp i Bra bostäder AB att man skall starta en verkstad där man kan tvätta fönsterna maskinellt i stället för att tvätta dem på plats. Ursprungligen föds idén med avsikt att rationalisera men för att motivera den stora investering som krävs lägger man till argument som att kvalitén blir mycket högre och det kräver hyresgästerna och när inte det räcker till så lägger man även till prognoser att man skall tvätta fönster åt även andra förvaltare.

Fönstertvättan etableras men den blir aldrig någon framgång. Det visar sig kostsamt att hämta och återmontera fönstern och själva tvätten ger ej den produktion man kan förvänta sig. Kostnaden per fönster är långt högre än den man hade när man tvättade på plats, men man tröstar sig med att kvalitén är bättre.

Nu går VD för Hisservice AB i pension och man anställer en ny VD. Denne rekryteras från en verksamhet som producerar hissar vilket man tror betyder att man får in verkligt lämpad kompetens. Den nye VD:n tar med sig sin närmaste man från hissproduktionsbolaget och man anser sig därmed att ha förstärkt ledningen för produktionsbolaget. Efter ytterligare en tid beslutar man sig för att föra över förvaltningens egna fasadtvättare samt fönstertvättningsfabriken till Hisservice AB.

Den nye VD:n som har lång och gedigen erfarenhet av hur man nytillverkar hissar har ingen erfarenhet av att serva hissar och den verksamheten kan inte heller fånga hans intresse. Följden blir att han drar sig undan verksamheten med att serva förvaltningens hissar och ägnar i stället, tillsammans med sin tidigare medarbetare från hisstillverkartiden, i huvudsak åt att kalkylera och offerera tillverkning av nya hissar på öppna marknaden. Marknaden för nya hissar rasar och därmed lönsamheten i branschen men trots detta expanderar Hisservice AB på denna sektor så att man snart har större verksamhet där än på den egentliga huvuduppgiften att serva förvaltningens hissar.

Kalkyler visar nu att fönstertvättningen på den egna fabriken kostar 20- 25 % mer än vad det kostar att lämna fönstren till fabriks tvättning hos en entreprenör och 4 - 5 gånger mer än om man skulle tvätta fönstren på plats. Faktum är att det inte skulle kosta mer att köpa nya fönster i stället för att tvätta dem på den egna fabriken. När man konstaterar detta så blir slutsatsen att det är för dyrt att hantera hämtningen. Åtgärden blir att i stället för att lägga ned fabriken så investerar man i ytterligare utrustning så att man tillverkar nya fönster som matas in i fönstertvätten i stället för de gamla smutsiga. De gamla väljer man att kasta när de är smutsiga.

Nu har man nått en situation med ett företag med fyra grenar nämligen

1. Hisservice som på egen hand utan ledningens engagemang lyckats bli tämligen effektiv.
2. Fasadtvättning som fungerar bristfälligt och saknar ledning
3. Fönstertvättningsfabrik som har så höga produktionskostnader och fungerar så dåligt att det enda förnuftiga är nedläggning
4. Hisstillverkning som absorberar företagsledningens intresse och saknar alla möjligheter att generera något annat än förluster.

Verksamheten drivs vidare med ett företagsklimat som blir allt sämre. Omgivningen drar på munnen åt företaget personalen på hisservice som ständigt får gliringar från kolleger på stan känner sig övergiven av ledningen osv. Situationen blir till slut sådan att man allvarligt måste överväga nedläggning eller avyttring av hela verksamheten och detta trots att t ex avdelningen hisservice utvecklat en kompetens och effektivitet som ingen annan på orten kan konkurrera med.

Vid jämförelse mellan entreprenad och bolagiserad produktionsenhet är det bara att konstatera att ett entreprenadföretag med detta sjuka beteende hade gått över styr för länge sedan. Den personalunion som föreligger mellan produktionsbolagets styrelse och ledningen för förvaltningen är den grundläggande orsaken till att det gått så snett och att inte felen korrigeras. Bristen på kompetens i styrelsen när det gäller såväl verksamheten som rekrytering av företagsledning är nästa avgörande orsak. Man har inte förstått att det är två helt olika världar att producera nytt och att reparera och underhålla och man har inte förstått att valet av ledare med viss bakgrund i denna typ av verksamhet helt påverkar utvecklingsintresset.

Egen regi och fasta installationer

De styrkefaktorer som ligger i egen regi är direkt kopplade till platsen. Det är kunskap om fastigheter och hyresgäster och det är närheten till källan för uppkomna reparationsbehov samt integrationen med informationsflödet från hyresgäster och besiktningsmän. Det är vidare möjligheten att genom tvärfacklighet kombinera olika typer av uppdrag i en fastighet och därmed spara rese- och etableringstid som gör att egen regi kan uppvisa konkurrensfördelar.

Det är som vi sett främst vid mindre uppdrag som dessa fördelar är påtagliga. Vid större uppdrag minskar fördelarna och när det inte är frågan om åtgärder på plats i fastigheten så försvinner fördelarna helt. När åtgärderna utförs på annan plats i fasta kapitalkrävande installationer så innebär egen regi eller eget bolag fler nackdelar än fördelar.

En grundläggande nackdel ur egen regisynpunkt är att fasta installationer har en optimal produktionsvolym som ger lägsta kostnad och denna optimala nivå kan inte ändras steglöst. Nivån kan ändras genom investeringar men då uppnås bara en ny optimal nivå. Detta i kombination med förhållandet att egen regi respektive eget bolag i realiteten bara har en kund (argument om att man har en marknad vid sidan om är som regel helt grundlösa) gör att man aldrig kan nå den optimala lösningen och de lägsta kostnaderna. Rationaliseringar pågår ju ständigt i verksamheter med fasta installationer. Detta gör att den optimala volymen dessutom är föränderlig över tiden. Att nå överensstämmelse mellan produktionsvolym och efterfrågan vid fasta installationer i situationen egen regi eller eget bolag är därför en utopi.

Industrimålning skåpluckor - ett exempel på fasta installationer

En stor post i en förvaltares underhållskostnader är målning av skåpluckor. Detta kan göras på traditionellt sätt på plats i lägenheten. Det har dock blivit vanligt att demontera luckor och lådor för att sedan lackera dem i fabrik, speciellt sedan det blivit krav på användning av vattenburen färg. Det finns dock många förvaltare som fortsätter att måla skåpluckor på plats trots den vattenburna färgen och som hävdar att det håller lika bra som målningen i övrigt. Kostnaden för platsmålning är bara 30 till 50 % av den för fabriksmålade luckor. Se fråga 5 i bilaga 10.

En jämförelse av kostnaderna för industrimålning i egen regi kontra entreprenad ger dock en bra bild av problematiken egen regi och fasta installationer.

Efter observationer av kostnaderna för industrimålning på entreprenad vid ett antal förvaltningar begärde jag in offerter från några entreprenörer och erhöll följande resultat (1992)

- lucka	110:-/st
- låda	45:-/st
- garderoblucka	210:-/st

Till detta kommer en transportkostnad om 200:- t o r per leverans plus moms. En förutsättning för priserna var att det var frågan om större volymer typ dr som gäller vi en fastighetsförvaltning och inte enstaka kök..

Totalkostnaden för en lägenhet hamnar därmed i genomsnitt mellan 2.000 och 3.000 kronor för entreprenadalternativet.

Ett egen regialternativ jag kom i kontakt med redovisar för motsvarande omfattning kostnader mellan 4.500 och 5000:- . Ett annat egen regialternativ jag hade planerat att utnyttja i studien hade just lagt ned sin verksamhet på grund av för höga kostnader och gått över till entreprenad.

Både den anläggning som fortfarande är i drift och den som just hade lagts ned är goda exempel på att egenregi och fasta installationer inte är en bra kombination.

Urval av frågor och svar från intervjuer

I samband med datainsamlingen genomfördes intervjuer med representanter för förvaltningarna. Intervjuerna var ostrukturerade och syftade i första hand till att klarlägga vad som gällde beträffande tillämpad regiform och produktionsstyrningsgrad, men även till att få kompletterande information om andra fenomen. Följande frågor och svar från dessa intervjuer utnyttjas som underlag för utvärderingen i kapitel 5.

1. Till måleriansvarig i en allmännyttig förvaltning.

Fråga : Man kan notera att dina målare ligger på den höga förtjänstnivå som genomsnittet av allmännyttans målare ligger på. Det är en bra bit högre än den nivå som entreprenadmålarna i genomsnitt ligger på. Har du någon förklaring till hur detta kan komma sig?

Svar: Jag är helt övertygad om att det beror på arbetsförhållandena i vårt bestånd. Jag har tidigare anlitat entreprenadmålare och då noterat att de inledningsvis uppnått en förtjänstnivå som legat i paritet med den som Målaremästarnas Riksförenings medlemmar redovisar. Succesivt höjdes dock entreprenadmålarnas förtjänstnivå och efter ett halvår låg de på ungefär samma relativa nivå som mina målare gör nu. Mina målare (och detsamma gällde för entreprenören) har ett omklädningsrum och materialförsörjning i området och de arbetar med samma typ av utrymmen år ut och år in.

2. Till underhållsansvarig i kommunal förvaltning

Fråga: Du är nöjd med att ha egen golvläggare och anser att det är en bra lösning för din typ av verksamhet. Vad tror du då det beror på att det är så få verksamheter av din typ som har egna golvläggare.

Svar: Jag tror det beror på att branschen bromsar. Jag har haft stora svårigheter att få det material jag vill ha. Och det är omöjligt att få delta i de kurser som finns för golvläggare om man arbetar med egna golvläggare.

3. Till en privat fastighetsförvaltare med eget och närstående produktionsbolag.

Fråga: Av det jag sett i ditt material så anlitar du ofta externa entreprenörer trots att ditt företag äger ett och är delägare i ett par entreprenadföretag som du skulle kunna anlita. Varför gör du det?

Svar: Jag har några hantverkare i min förvaltning och de är värda sin vikt i guld. De är tvärfackliga, kan beståndet och fungerar på ett alldeles utmärkt sätt. När det gäller de del eller helägda entreprenadföretagen så är det annorlunda. De fungerar för min del sämre än helt externa entreprenörer. Jag upplever att de har alla svagheter som den externa entreprenören har i fråga om tvärfacklighet och kunskap om beståndet men dessutom har de för mig nackdelen av att de ser mig som en säker kund som de inte behöver anstränga sig för. Därför anlitar jag någon annan när jag har möjlighet. Ett undantag är bygg för de tillämpar Normtidssystemet och då kan de inte utnyttja förhållandet i vår relation till sin fördel.

4. Till fastighetsförvaltare med egen industriell luckmålning

Fråga: Ni målar luckor i en målningsanläggning i eget bolag till en kostnad av storleksordningen 4.500:- för ett genomsnittskök. Varför fortsätter ni med detta när man kan köpa motsvarande tjänst för 3.000:- alternativt måla luckorna på plats med egna målare för mindre än 1.500:-?

Svar: Det är en fråga om kvalitet. Vi vill ge våra hyresgäster bästa möjliga slutresultat. Det skall vara som nytt.

5. Till fastighetsförvaltare som målar sina luckor på plats

Fråga: Ni målar skåpluckor på plats samtidigt som ni utför andra målningsarbeten i lägenheten. Många andra hävdar att man inte accepterar den kvalitén utan måste sprutlackera dem i fabrik. Hur är hållbarheten och hur reagerar dina hyresgäster på de platsbymalade luckorna?

Svar: Vad beträffar hållbarheten så håller målningen på luckorna för vår del lika länge som ytskikten i övrigt. Och beträffande hyresgästernas reaktioner på vårt måleri så har ingen över huvudtaget haft någon synpunkt på att luckorna skulle behandlas på något annat sätt. Så för vår del kan jag inte se något motiv för varför vi och i slutänden våra hyresgäster skall betala tre gånger mer för samma funktion.

6. Till en målaremästare i en allmännyttig förvaltning om omkostnaderna

Fråga: Ni har ju en relativt stor måleriavdelning och du har arbetsledare till din hjälp för att leda verksamheten. Av er interndebitering har jag sett att ni debiterar förvaltningen med ca 180 - 190 % påslag på ackordsräkningen inkl. material men exkl. beklädnadsmaterial. Hur har ni kommit fram till denna nivå?

Svar: Vi bokför alla våra kostnader och för de gemensamma resurser vi har med andra delar av vår organisation belastas vi proportionellt med vår omfattning i relation till de övriga. De på så vis registrerade kostnaderna följer vi löpande upp och på så vis har vi kommit fram till att vi behöver den nämnda nivån.

7. Till en förvaltare med låga omkostnader för egna målare

Fråga: Jag har noterat att du räknar med extremt låga kostnader för ommålning och du har samma ackordsräkning i botten som dina kolleger. Normalt har man noterat påslag på ackordsräkningen av storleksordningen 180 - 185 % även om man nu i dagsläget kan finna fall ned till 150 %. Men du har hela tiden arbetat med endast 75 %. Hur är detta möjligt?

Svar: Jag behöver inte mer. Faktum är att jag inte ens behöver så mycket. Det blir alltid plus i alla fall. Anledningen är vår enkla administration. Vi har ingen speciell arbetsledning för våra målare. De sköter sig i stort sett själva. Jag och min kollega, vi är två förvaltare, gör besiktningar i lägenheter som skall åtgärdas och skriver ut vilka behandlingar som skall göras. Vi ser själva även fysiskt till att erforderligt beklädnadsmaterial placeras i respektive lägenhet. I övrigt klarar sig målarna helt själva och det fungerar bra.

REFERENSER

- Ekenstam,D., 1992 En förändringens vind blåser genom stat och kommun. Maskinentreprenören nr 5 1992.
- Grönberg,F., 1989 Förvaltning i egen eller extern regi. Byggnadsforskning 1:1989.
- Kolm,L.,Myrsten,K.,Strand,Å., 1973 Systematiserat underhåll för VVS-installationer(SUND) Rapport R73:1973. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.
- Larsson,U., 1985 Egen regi eller entreprenad i kommunal verksamhet - möjligheter, problem och erfarenheter, Rapport till expertgruppen för studier i offentlig ekonomi, DsFi 1985:12.
- Lind,O.,Myrsten,K., 1992 Systematiserat fönsterunderhåll. Rapport R5:1992. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.
- Myrsten,K., 1982 Entreprenader i fastighetsförvaltningen. Rapport R106:1982. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.
- Myrsten,K., 1984 Lönsam samverkan. Vaxholm: Karl Myrsten AB
- Myrsten,K., 1986 Ökad yrkessamverkan vid reparation av hus. Rapport R70:1986. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.
- Myrsten,K., 1989 Att leda reparationsarbete. Stockholm: Byggnadsförlaget.
- Myrsten,K., 1990 Yrkessamverkan vid reparation av hus. Rapport R61:1990. Stockholm: Statens råd för byggnadsforskning.
- Riksrevisionsverket, 1981 Egen regi - entreprenad, RRV Dnr 1981:5.
- Statskontoret 1991:22, Den offentliga sektorns utmanare. Principer för och erfarenheter från bedömningar av entreprenadkonkurrens i offentlig tjänst.
- Statistiska centralbyrån, 1992 Bostads- och byggnadsstatistisk årsbok.
- Swahn,J., 1991 Falkenberg tror inte på entreprenad - Satsar på egen regi. Kommunaktuellt nr 10 mars 1991.
- Svenska Kommunförbundet, 1985 Egen regi eller entreprenad i kommunal verksamhet.

R6:1
ISBN 91-540-56
Bygghälsö, Stockholm

Art.nr: 681
Abonnemangs-
R. Bygghälsö ekon. och
T. Fastighetsförvaltnings-
byrå

Distrib
Svensk Bygg
171 88

Cirka pris: 87 kr inkl