

Entreprenader i fastighetsförvaltningen

Analys och utveckling av relationer
mellan förvaltare och entreprenörer

Karl Myrsten

INSTITUTET FÖR BYGGKUNSK	
Account	
Plac	Sex

K
AWL

R106:1982

ENTREPRENADER I FASTIGHETSFÖRVALTNINGEN

Analys och utveckling av relationer
mellan förvaltare och entreprenörer

Karl Myrsten

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 791275-5
från Statens råd för byggnadsforskning till Sveriges
Fastighetsägareförbund, Stockholm

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

R106:1982

ISBN 91-540-3790-5

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

LiberTryck Stockholm 1982

INNEHÅLL

DEFINITIONER	6
FÖRORD	9
SAMMANFATTNING	10
1	INLEDNING 15
1.1	Problembeskrivning 15
1.2	Rapportens disposition 16
2	UTEBLIVEN FÖRÄNDRING - BEHOV AV NY KUNSKAP? 17
2.1	Observerade problem. 17
2.1.1	Förvaltarens problem 17
2.1.2	Entreprenörens problem 18
2.2	Problematiska framtidsutsikter 19
2.2.1	Negativ utveckling av företagsstrukturen . 20
2.2.2	Skrankbyggeri. 20
2.2.3	Svag administrativ- och teknisk utveckling . 20
2.2.4	Fortsatt hög relativ kostnadsutveckling. . 20
2.2.5	Upplösning av det organiserade bygghant- verket 21
2.3	Problem för förvaltare och entreprenörer som tidigare bedömts rimliga att åtgärda . . . 21
2.3.1	Stigande relativa kostnader. 21
2.3.2	Felaktig organisation. 22
2.3.3	Höga kontakt- och transaktionskostnader. . 22
2.3.4	Bristfällig information. 23
2.3.5	Otrygghet inför framtiden. 23
2.3.6	Ineffektiv företagsstruktur. 23
2.3.7	Bristfällig samordning mellan yrkesgrupper . 24
2.4	Problem och lösningar - men ingen åtgärd . 24
3	UTGÅNGSPUNKTER OCH METODVAL. 25
3.1	Syfte och avgränsningar 25
3.2	Forskarens referensram och synsätt 25
3.3	Utgångspunkter 26
3.4	Metod och genomförande 27
4	HUR ENTREPRENADER I FÖRVALTNINGEN FUNGERAR . 30
4.1	Grupper och kategorier 30
4.1.1	Förvaltare 30
4.1.2	Entreprenörer. 31
4.1.3	Kategorier av uppdrag. 32
4.2	Förhållanden, attityder, värderingar, och beteenden. 32
4.2.1	Faktorer i förvaltningen 33
4.2.1.1	Initiering, planering och administration av reparationer 33

4.2.1.2	Organisation av genomförande35
4.2.1.3	Kontakter med entreprenörer37
4.2.1.4	Upphandlingsformer39
4.2.1.5	Uppföljning och kontroll40
4.2.1.6	Kontakt- och transaktionskostnader41
4.2.1.7	Attityder och värderingar42
4.2.2	Faktorer i entreprenörsektorn44
4.2.2.1	Strategiskt beteende44
4.2.2.2	Organisation och administration45
4.2.2.3	Samordning av yrkeskunnande46
4.2.2.4	Debiteringsformer47
4.2.2.5	Teknik och metod48
4.2.2.6	Motivationssystem49
4.3	Relationer och strukturer49
5	HINDRANDE FAKTORER RIMLIGA ATT ÅTGÄRDA . .	.52
5.1	Faktorer i förvaltningen52
5.1.1	Initiering, planering och administration av RU-arbete52
5.1.2	Val av organisationsform53
5.1.3	Val av entreprenör54
5.1.4	Val av upphandlingsform55
5.1.5	Strategi vid upphandling55
5.2	Faktorer i entreprenörsektorn56
5.2.1	Strategiskt beteende56
5.2.2	Val av debiteringsform56
5.2.3	Organisation av reparationsarbete57
5.2.4	Val av löneform58
5.3	Sammanfattning58
6	REKOMMENDATIONER OCH LÖSNINGAR60
6.1	En idealbild60
6.1.1	Fastighetsförvaltningen60
6.1.1.1	Lagring av data om fastigheter60
6.1.1.2	Normtider61
6.1.1.3	Beskrivningsrutiner med tillståndsgradering61
6.1.1.4	Kalkylmodell med budgetrestriktioner61
6.1.1.5	Systematiserat förebyggande och akutunder- håll62
6.1.1.6	Årsavtal med incitament62
6.1.2	Entreprenörsektorn62
6.1.2.1	Rationella företagsstrukturer62
6.1.2.2	Samordning av skilda yrkeskategorier62
6.1.2.3	Serviceadministration62
6.1.2.4	Snabbservice63
6.1.2.5	Standardiserad och jämförbar arbetsredo- visning63
6.1.2.6	Standardiserade debiteringsregler63
6.1.2.7	Fastighetsorienterade hantverkare63
6.1.2.8	Incitamentavtal63
6.1.2.9	Teknisk och organisatorisk effektivitet63
6.2	Strategi för att närma sig idealbilden64
6.2.1	Aktiviteter för förvaltarna64

6.2.1.1	Information och utbildning64
6.2.1.2	Styrning genom samverkan64
6.2.1.3	Utveckling av administrativa system.66
6.2.1.4	Utnyttja föreningsresurser67
6.2.1.5	Bevaka att entreprenörerna gör något67
6.2.2	Aktiviteter för entreprenörerna.68
6.2.2.1	Information och utbildning68
6.2.2.2	Standardisera debiteringsregler.69
6.2.2.3	Prestationslöner69
6.2.2.4	Utveckling av snabbservice69
6.2.2.5	Utveckling av servicesystem.70
6.2.2.6	Samordning av olika yrkesgrupper70
6.2.2.7	Incitamentavtal.70
BILAGOR	1-1171
REFERENSER	123

DEFINITIONER

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.
Förvaltare	är i denna rapport de som är ansvariga 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.
Kontaktmönster	är kedjan av informationsaktiviteter från observation av ett visst reparationsbehov till det att åtgärden är genomförd.
Kontaktkostnad	är kostnaden för aktiviteterna i kontaktmönstret (exklusive de direkta upphandlingskostnaderna).
Mixed kompetens	är kombination av yrkeskunnande och detaljkunskap om en viss fastighet.
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 i entreprenadföretag, men även balansering av ordergång och beläggning så att inte väntetider uppstår.
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, missstag eller dylikt).
RU - system	är ett, för det lokala samhället komplett, produktionssystem som producerar RU - arbeten. Resurser i detta system är entreprenadföretag med anställda, enpersons företag och illegala hantverkare men även hantverkare anställda i fastighetsförvaltningar. Styrenhet i ett RU - system är den samlade gruppen av beställare (förvaltare) på orten. Det

- sammantagna resultatet av beställarnas individuella beslut är avgörande för ett RU - systems utveckling.
- Systemstruktur** är den uppsättning av traditioner, invanda rutiner och beslutsvanor, invanda organisationsformer och auktoritetshierarkier, 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 affärsuppgörelsen. Det är förvaltarens kostnad för förarbete t ex anbudsunderlag, själva affärsuppgörelsen, men även kostnader för nödvändig kontroll av arbetets genomförande och aktiviteter som fakturakontroll och betalning.

FÖRORD

Det naturliga sättet, för den enskilde fastighetsförvaltaren, att organisera sina reparationer och sitt underhåll har varit entreprenad. En kraftig kostnadsutveckling under senare år har dock medfört att denna lösning allt oftare ifrågasätts. Många har trots detta en uppfattning om att entreprenad som grundläggande 'ide' måste vara ett konkurrenskraftigt alternativ till andra former. Den negativa utvecklingen bedöms av dem bero på felfunktioner i systemet. Det har därför funnits intresse för att studera orsakerna till utvecklingen närmare.

Under 1979 erhöll Sveriges Fastighetsägareförbund anslag från Statens råd för byggnadsforskning för att studera och om möjligt påverka relationerna inom området entreprenader i fastighetsförvaltningen.

Rapporten utgör slutredovisning av det arbete som bedrivits med stöd av detta anslag.

En referensgrupp bestående av Gunnar Fahlstedt Gävle, Jan Hallmén Örebro, Tore Högberg Stockholm, Lennart Johansson Göteborg, Leif Johansson Stockholm, Stig Lindqvist Stockholm, Lars Nyberg Solna och Lennart Roos Stockholm har stött mitt arbete med värdefulla råd. Ett varmt tack till dem. Ett mycket varmt tack går till Fastighetsägareföreningen i Gävle samt alla de förvaltare och entreprenörer där, som på ett engagerat sätt ställt upp vid intervjuer, enkäter och seminarier. Utan denna hjälp hade projektet ej varit möjligt att genomföra. Slutligen ett varmt tack till Stellan Lundström som bidragit med värdefulla synpunkter när det gällt rapportens språkliga utformning.

Stockholm i april 1982

Karl Myrsten

SAMMANFATTNING

I denna rapport görs en analys av relationer och processer inom området entreprenader i fastighetsförvaltningen. De entreprenader som studerats kan hänföras till gruppen reparation och underhåll.

Analysen har genomförts med syfte att identifiera faktorer som påverkar effektiviteten och som kan antas hämma utvecklingen. Avsikten har även varit att generera uppslag till åtgärder som stimulerar förändring i riktning mot en mer effektiv situation.

Studien har genomförts i Gävle och avgränsats till privata fastighetsägare, medlemmar i fastighetsägareföreningen, samt de entreprenörer dessa anlitar. Data har samlats på olika sätt bl a med hjälp av enkäter, intervjuer och bandupptagning av seminarier. Metoden för utnyttjandet av data har varit att dela in förvaltare, entreprenörer och uppdrag i grupper och genomföra komparativa analyser. Datainsamling, gruppindelning och analys har skett i flera steg under projektet.

Av den beskrivning som ges i rapporten framgår bl a följande.

Variationer inom det studerade området

Såväl förvaltare som entreprenörer uppvisar i flera avseenden betydande olikheter i beteendet. De aktuella arbetsuppgifterna är av skiftande karaktär med åtföljande krav på variation i den administrativa behandlingen. Analysens krav på homogenitet motiverade en indelning av;

- förvaltare i åtta grupper
- entreprenörer i sju grupper (utan hänsyn till yrkesindelning)
- reparationsåtgärder i fem kategorier

De olikheter som motiverade denna indelning var många, ofta flera för varje grupp. Följande kan tjäna som exempel:

- de minsta förvaltarna utförde i stor utsträckning reparations och underhållsarbetet själva eller anlidade någon bekant
- förvaltare som förvaltade åt andra tillämpade sällan planerat periodiskt underhåll
- förvaltare med tidigare byggverksamhet hade ofta en

mindre styrka egen personal för de minsta uppdragsgrupperna (en rest från byggtiden)

- förvaltare med tidigare byggverksamhet var mest övertygade om att entreprenad var den effektivaste organisationsformen
- entreprenörer med tradition från nyproduktion hade ofta en mer hierarkisk organisation och ett mer centraliserat beslutsfattande än de företag som etablerats med 'service som affärsidé'
- mycket små reparationsarbeten utfördes ofta med hjälp av egen personal
- stora reparationsarbeten upphandlas som regel på anbud med fast pris

Några viktiga kostnadsbegrepp

Analysen fäste uppmärksamheten på ett antal kostnadsbegrepp av betydelse för områdets utveckling.

Kontaktkostnader

Komplexiteten i det mönster av aktiviteter, exklusive själva upphandlingsarbetet, som erfordras för att få det egentliga reparationsarbetet utfört har stor betydelse. Kostnaden för dessa aktiviteter påverkar valet av regiform.

Transaktionskostnader

Kostnaden för själva upphandlingsarbetet varierar med vilken upphandlingsform som väljs och komplexiteten i upphandlingsobjektet. Transaktionskostnadens andel av totalkostnaden varierar även med arbetets storlek. Relationen mellan summan av kontakt- och transaktionskostnad och den direkta reparationskostnaden är av central betydelse för valet mellan egen regi och entreprenad.

Friktionskostnader

Dålig samordning är vanligt på mindre reparationsarbetsplatser. Detta medför väntan på besked om vad som skall göras, väntan på material och väntan på andra yrkesgrupper. Dessa kostnader som vi kan kalla friktionskostnader syns inte vid tillämpning av traditionella upphandlingsformer. Vid löpanderäkning blir det fler timmar än som vore nödvändigt utan denna friktion och vid anbudsförfarandet är friktionskostnaden inräknad på grund av entreprenörens erfarenhet.

Några betydelsefulla observationer

Analysen resulterade i ett flertal intressanta observationer. De för utvecklingen mest betydelsefulla var;

Kontakternas varaktighet

Den tidperiod under vilken förvaltare och entreprenör samverkar är som regel lång - ofta 10 - 20 år.

En av orsakerna till detta är att entreprenörens hantverkare utvecklar "mixed kompetens" i arbetet med förvaltarens fastighet. Detta ger entreprenören så stora fördelar framför konkurrenterna att han uppnår något av en monopolsituation.

Resultatet blir att den bild av perfekt konkurrens som entreprenörsutbudet på en ort kan ge intryck av är en illusion. I stället är det fråga om en mängd parförhållanden eller "lokala monopolsituationer". De förväntade drivkrafterna mot optimala företagsstrukturer, som den ekonomiska teorin räknar med under situationen perfekt konkurrens, finns därför inte.

Inkonsekventa debiteringsregler

Entreprenörerna tillämpar inte konsekventa debiteringsregler vilket medför att många förvaltare blir överraskade av tilläggskostnader när fakturan kommer.

Fel form för underentreprenörsarvode

Av tradition tillämpar huvudentreprenör procentuella påslag på underentreprenörers fakturor för att täcka administrationskostnader orsakade av att underentreprenörer måste anlitas. Denna konstruktion stimulerar ej till val av effektiva underentreprenörer och inte heller till god samordning och kontroll.

Brister i tidigare lösningar

Lösningar som tillämpas för systematiserat underhåll under organisationsformen entreprenad har inte utvecklats med tillräcklig hänsyn till förvaltarens situation. De största bristerna är dels att kontraktformen upplevs begränsa förvaltarens handlingsfrihet och dels att de besparingar som åtgärderna resulterar i, i form av färre nödvändiga ingripanden, inte tillräckligt påtagligt tillfaller förvaltaren.

Bristande kunskaper

Förvaltarna är inte medvetna om den viktiga roll de spelar i reparationssystemets utveckling. De känner dessutom som regel endast till traditionella upphandlingsformer och har därmed svårt ställa krav.

Även entreprenörerna är dåligt informerade om tillgängliga lösningar för organisation, administration och debitering av reparationsarbete.

Onda cirklar

Branscher med avvikande högt kostnadsläge har styrts av onda cirklar till en situation med genomsnittligt låg organisatorisk effektivitet. En faktor som tenderar att medföra onda cirklar är tillämpning av modeller där ekonomiska beslut och ställningstaganden rörande företagets debiteringsnivåer styrs genom samverkan via centrala branschorganisationer.

Förslag till lösningar

Med utgångspunkt i bl a dessa observationer resulterade studien i följande rekommendationer:

1. Information och utbildning

Kraftfulla utbildningsprogram bör genomföras med syfte att dels öka förvaltarnas kunskaper i upphandlingsfrågor och dels göra förvaltarna medvetna om att en effektiv entreprenörsektor endast kan skapas genom aktiva och krävande beställare.

Entreprenörerna bör ges information och utbildning för att möta de speciella krav som ställs och de möjligheter som finns inom reparationssektorn. Ett viktigt utbildningsmoment är att branschorganisationer, som i dag rekommenderar debiteringsnivåer, utbildar sina medlemsföretag i kalkylering och ekonomi för en övergång till mer decentraliserat beslutsfattande.

2. Utformning av konsekventa debiteringsregler

Enkla, konsekventa och mellan branscherna likformiga debiteringsregler bör utarbetas. Former för debitering av underentreprenörsarvoden som stimulerar effektivitet bör utvecklas. Detta arbete bör ske i samverkan mellan förvaltare och entreprenörer.

3. Utformning av servicesystem

En lösning som kombinerar systematiserat förebyggande

underhåll med en flexibel åtgärdsplanering, som tar hänsyn till förvaltares i tiden varierande ekonomiska situation, bör utvecklas. Lösningen bör ges en modell för vinstfördelning så utformad att förvaltaren får hela den besparing som beror på minskade reparationsvolymer och förenklade kontaktmönster och entreprenören får den vinst som beror på effektivt utfört arbete.

4. Integrerade rutiner

Integrerade rutiner för besiktning, kalkyl, beställning och debitering bör utarbetas. Dessa rutiner bör dels baseras på ett gemensamt språk för att undvika dubbelarbete och dels utformas så att enkel ombalansering med hänsyn till budgetrestriktioner blir möjlig.

5. Dialog med entreprenörer

Förvaltare och entreprenörer bör etablera lokala forum där man diskuterar problem och lösningar. Dessa grupper kan med fördel även kopplas till ett motsvarande centralt organ så att de samarbetsformer (en ny praxis) som de lokala dialogerna succesivt driver fram blir likformiga över hela landet.

6. Samverkan i upphandling

Förvaltarna bör gå samman lokalt för gemensamma upphandlingar av reparation och underhåll. Avsikten med detta är inte att man skall styra mot en situation med endast ett fåtal företag. Men man bör satsa på några företag, som uttalar sitt intresse för medverkan, i så hög grad att dessa utvecklas till spjutspetsar som leder utvecklingen. Lämplig samordnare, för dessa aktiviteter liksom de nämnda dialogerna, är Fastighetsägareföreningarna.

Var skall man börja?

De sex anförda punkterna innebär betydande arbetsinsatser och en prioritering är nödvändig. Lämpliga första steg kan vara att:

- Sveriges Fastighetsägareförbund ger en bred information till sina medlemmar genom distribution av en folder som aktualiserar problematiken. Denna åtgärd bör sedan följas upp med ett omfattande utbildningsprogram.
- Fastighetsägareföreningarna tar initiativ till en öppen dialog med entreprenörerna samt börjar söka och samverka med spjutspetsar - entreprenörer som är villiga delta i en utvecklingsprocess.

1 INLEDNING

1.1 Problembeskrivning

Det har varit en allmän uppfattning att enskilda fastighetsförvaltare, för genomförande av reparation och underhåll, föredrar entreprenad som organisationsform före egen regi. Detta bekräftades av den förstudie som genomfördes 1979 (Bfr-anslag 790687-5 Förvaltning av fastigheter i enskild ägo).

Vid nämnda förstudie noterades att förvaltarna trots denna preferens i många fall var missnöjda med entreprenörerna. Man anförde att kostnaderna för hantverkare hade stigit kraftigt jämfört med andra kostnadsposter. Man ansåg även att entreprenörernas service i många fall var dålig och att kvaliteten på utförda arbeten hade blivit sämre.

De entreprenörer som oftast anlitas av fastighetsförvaltare är de som kan hänföras till gruppen bygghantverkare. Till denna grupp räknas i första hand;

- byggare
- rörmokare
- målare
- glasmästare
- elektriker
- plåtslagare
- golvläggare.

Flera projekt har under senare år genomförts med syfte att initiera och stimulera en utvecklingsprocess inom hantverksbranscherna. En grundläggande ide' har varit att förbättra de ekonomiska styrmekanismerna.

Avsikten har varit att därigenom bättre utnyttja beställarnas värderingar för att styra utvecklingen. Det konkreta resultatet av projekten har därför i flera fall blivit nya former för debitering och redovisning av utfört arbete.

Lösningarna har dock kommit till begränsad användning. Hantverksbranscherna har i stort sett förblivit opåverkade. Missnöjda förvaltare har som regel reagerat på annat sätt än förväntat. I stället för att ställa större krav och försöka lösa problemen i samverkan med etablerade entreprenörer, har man i stor utsträckning valt att vända sig till allt mindre företag - ofta enpersonsföretag.

Utvecklingen mot allt större andel enpersonsföretag kan förefalla harmlös ja kanske t o m värdefull. Risk finns dock att resultatet på sikt blir en ännu mer problematisk situation än den som orsakat utvecklingen.

Ansvar för utveckling av effektivare reparationsarbete och smidigare administration kan, om utvecklingen

fortsätter, t ex plötsligt mista sin förankring. Den ackumulering och transformering av reparationskunskande, mellan generationer, som nu sker via större företag kan brytas. Denna process drar man ännu omedvetet nytta av, bl a genom avhoppade anställda som blivit enpersons företagare.

Med ett sådant perspektiv kan man påstå att förvaltarna genom okunnighet och med kortsiktiga motiv skadar sin egen framtida situation. Denna felfunktion är av central betydelse. Problemet är komplext och ligger i själva grunden för det decentraliserade systemets funktion. Varje förvaltare måste, inom ramen för lagar och förordningar, basera sina val på vad han själv anser vara bäst för sin egen del på såväl kort som lång sikt. De tidigare lösningarna har därför utformats med utgångspunkt i att de skulle gynna inte minst beställarna sett ur båda dessa tidperspektiv.

Att fastighetsförvaltarna inte i större utsträckning börjat utnyttja presenterade lösningar kan bl a bero på följande faktorer;

- lösningarna har inte givits rätt form
- de är inte tillräckligt kompletta för att på ett tillfredsställande sätt lösa problemen
- informationen om dem har inte nått fram
- andra ännu ej observerade fenomen utgör hinder

1.2 Disposition

Föreliggande rapport utgör redovisning av ett projekt vars syfte varit att dels belysa varför de väntade förändringarna (utnyttjande av tidigare föreslagna lösningar) inte inträffat och dels finna ut vilka ytterligare lösningar som erfordras för att den väntade förändringsprocessen skall inledas.

I kapitel 2 redovisas tidigare kända problem och lösningsförslag.

I kapitel 3 redovisas forskarens utgångspunkter samt hur han valt att angripa det problem som formulerats i detta projekt.

I kapitel 4 presenteras den bild av området - entreprenader i fastighetsförvaltning - som genomförandet av projektet resulterat i. Bilden ges med ett perspektiv som avser att belysa varför väntade förändringar uteblivit.

I kapitel 5 presenteras de nya problem som observerats under studien och som forskaren anser nödvändiga att lösa för att få fart på utvecklingen. I kapitel 6 skisseras slutligen forskarens förslag till lösningar på dessa problem.

2 UTEBLIVEN FÖRÄNDRING - BEHOV AV NY KUNSKAP?

I detta kapitel inventeras problem som redan tidigare observerats inom området entreprenader i fastighetsförvaltningen. Dessutom redovisas de lösningar som presenterats och i vilken utsträckning de kommit till användning. Avsikten med inventeringen är att ge utgångspunkter för en detaljerad problemformulering.

2.1 Observerade problem

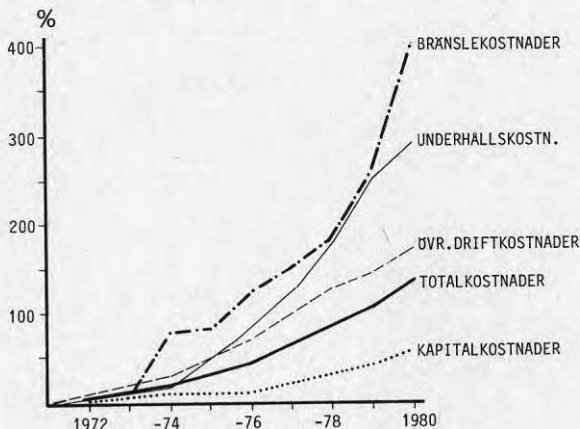
Utvecklingen av området entreprenader i fastighetsförvaltningen berör såväl förvaltare som entreprenörer. Problem inom området upplevs i många fall olika av dessa två grupper. För att trots detta kunna ge en problembeskrivning kommer inledningsvis respektive grupps utgångspunkter att redovisas.

2.1.1 Förvaltarens problem

Genom fastighetsbeståndets utbyggnad och den ökade standarden i form av tekniskt komplicerade anläggningar har volymen och betydelsen av fastighetsreparationer ökat. Samtidigt har kostnaderna för enskilda reparationstjänster ökat i betydligt snabbare takt än de flesta andra kostnadsposter. Kostnadsutvecklingen betraktas därför som ett allvarligt problem.

Den enskilda fastighetsförvaltningens kostnadsutveckling är dåligt belyst i offentlig statistik. Kostnads-

KOSTNADSÖKNING



Figur 1. Utvecklingen av kostnader i genomsnitt i SABO-företagen.

Källa: Ekonomisk statistik över allmännyttiga företag som är medlemmar i SABO.

utvecklingen under 1970-talet kan dock i stort antas ha varit densamma som för SABO-företagen. Se figur 1.

Reparationer medför stora utbetalningar för såväl mindre som stora förvaltare. De arbeten som utförs är ofta svåra att bedöma för en icke fackman. Med räkningen för arbetet följer, även när det gäller stora belopp, som regel endast en kortfattad redovisning av vad som utförts. Redovisningen ger begränsad vägledning för förvaltaren vid bedömning av om räkningen är skälig. Förvaltaren har dessutom behov av att till skattemyndigheterna redovisa vad som är reparation respektive förbättring. Dålig beskrivning av utförda arbeten är därför ofta ett problem för förvaltaren.

Mindre funktionsfel som kan åtgärdas med små reparationsinsatser uppträder med hög frekvens. Aktiviteterna från det att en hyresgäst har observerat felet tills det att felet är avhjälpt och fakturan betald är många och innebär en omfattande administration. Aktiviteterna omkring reparationen kan därför vara väl så kostnadskrävande som det direkta reparationsarbetet. Kontakt- och transaktionskostnader upplevs därför som ett stort problem av många förvaltare.

Det är av stor vikt att mindre reparationer kan utföras med kort varsel och på överenskomna tider. Många entreprenörer har sitt huvudintresse riktat mot större projekt vilket kan medföra långa väntetider och dålig tidhållning när det gäller mindre arbeten. Bristen på god service när det gäller mindre arbeten anförs därför som ett problem av många förvaltare.

2.1.2 Entreprenörens problem

Lönsamheten är det grundläggande problemet för entreprenören. Detta kan synas paradoxalt med hänsyn till den av kunderna upplevda kostnadsökningen. De flesta entreprenörer inom området har en mycket snäv ekonomisk ram. De flesta problem man upplever har beröringspunkter med detta.

Man anser sig ofta vara bristfälligt utrustade såväl tekniskt som administrativt. För att komma ur denna situation anser man att timdebiteringarna måste höjas. Inom flera branscher säljer man som regel sina tjänster per timme och kunderna bedömer företaget med utgångspunkt från i första hand timdebiteringens storlek.

De entreprenörer som under dessa förutsättningar investerar i teknisk och administrativ utrustning för att bli effektiva upplever följande effekter;

- antalet debiterbara timmar minskar
- kostnaderna per timme ökar
- beställaren ser den högre timkostnaden men inte

att antalet timmar minskat

- det blir svårare att få uppdrag

Det uppstår därmed en motsättning i entreprenörens strävan att rationalisera företaget och hans ansträngningar att skaffa uppdrag.

Entreprenörerna försöker naturligtvis på olika sätt eliminera denna motsättning. Den vanligaste metoden är att debitera viss utrustning vid sidan om den normala timdebiteringen. Metoden minskar problemet något. Beställarens värdering av i första hand timkostnaden utgör trots detta ett allvarligt problem som medför att man blir kvar på en tekniskt och administrativt sett låg nivå.

Värderingen efter timkostnaderna påverkar även personalrekryteringen. Man tvingas hålla lönenivån så låg som möjligt utan hänsyn till kompetens och produktivitet. Därmed uppstår problem med att rekrytera och behålla effektiv och yrkeskunnig personal.

Svårigheterna att mäta arbetets omfattning medför flera problem för entreprenören. Dels är det svårt att visa kunderna hur duktig man är och dels är det svårt att utvärdera olika metoder och välja mellan alternativa utrustningar. Brist på navigationsinstrument för utveckling är således ett problem.

Ett ofta påtalat problem, som bl a påverkar investeringsviljan, är entreprenörens känsla av osäkerhet. Entreprenören binds upp av trygghetslagar men har stor osäkerhet vad beträffar orderingången. Stora förändringar kan inträffa med kort varsel. En beställare som kanske svarar för en stor del av beläggningen kan plötsligt välja en annan leverantör. Osäkerheten leder ofta till strategin att hellre ha för lite än för mycket folk. Resultatet av detta blir lätt löneglidning med ökade kostnader som följd, men även en öppen dörr för nya enpersonsföretag. Osäkra relationer med förvaltarna i kombination med långtgående ansvar för personalen är därför ett problem.

De flesta företag som arbetar inom området har haft och har fortfarande i hög grad sitt huvudintresse inom nyproduktionen eller stora ombyggnadsprojekt. Företagets organisation och filosofi är således utvecklad för denna typ av verksamhet. Den reparationsverksamhet man bedriver tvingas fungera under dessa former. Resultatet blir ofta dålig reparationservice, höga kostnader och dålig lönsamhet för reparationsverksamheten. Felaktig organisation för fastighetsreparationer är därför ett problem för många företag.

2.2 Problematiska framtidsutsikter

Någon ljusning kan inte skönjas om nuvarande förhållanden består och aktörerna fortsätter att agera på

oförändrat sätt. Däremot kan man se och ana fortsatt otillfredsställande utveckling med ytterligare negativa konsekvenser.

2.2.1 Negativ utveckling av företagsstrukturen

Om nuvarande förhållanden består kommer troligen bygg- hantverksbranschernas företagsstrukturer att ytterligare försämrast ur effektivitets- och kostnadssynpunkt. Man kan förvänta att;

- enheter endast i undantagsfall blir större
- de flesta företag står stilla eller går tillbaka
- ur rationell synpunkt motiverade investeringar uteblir
- branscherna som helhet kommer att krympa
- den organiserade utbildningen av yrkesarbetare försvagas
- förvaltare tvingas eller stimuleras att i ökad utsträckning integrera reparationsverksamheter i sin egen organisation.

2.2.2 Skrankbyggeri

Aktörernas kunskapsbakgrund och företagens historiska utveckling gör att man, vid en krympande marknad, kan vänta ett ännu kraftfullare försvar av revir än hittills. Detta gäller såväl entreprenörer som anställda. Resultatet av en sådan utveckling blir ökade kostnader och nya problem.

2.2.3 Svag administrativ- och teknisk utveckling

Den tekniska och administrativa utvecklingen hos entreprenörerna kommer att begränsas till vad som är oundgängligen nödvändigt för att utföra aktuella reparationsarbeten. I samband med att större förvaltningar i ökad utsträckning kommer att utnyttja datorer för sin administration kan man räkna med att transaktionskostnaderna vid anlåtande av externa resurser för mindre uppdrag kommer att upplevas som allt tyngre.

2.2.4 Fortsatt hög relativ kostnadsutveckling

Den solidariska lönepolitiken kommer sannolikt att tvinga fram högre löner inom reparationsområdet för att minska lönegapet till nyproduktionen. Detta i

kombination med låg teknisk effektivitet och kanske t o m försämrad organisatorisk effektivitet betyder stigande relativa kostnader.

2.2.5 Upplösning av det organiserade bygghantverket

Fortsatt kostnadsstegring kan till slut bryta ner hela det traditionella reparationsystemet. En sådan situation kan innebära att reparationer utförs i egen regi eller med svart arbetskraft.

Sannolikt skulle en sådan utveckling medföra betydande kostnadsökningar. För större förvaltare betyder egen regi att man skaffar egna reparationsavdelningar. I frånvaro av möjlighet till externa effektivitetsjämförelser blir följden lätt sjunkande effektivitet. För mindre förvaltare betyder egen regi att man utför reparationsarbetet själv. Om resultatet blir att vederbörande avstår från ordinarie arbete, det han eller hon är specialist på, gör samhället en effektivitetsförlust.

2.3 Problem för förvaltare och entreprenörer som tidigare bedömts rimliga att åtgärda

De problem som beskrivits är både många och stora. De flesta har dock bedömts vara möjliga att åtgärda. Lösningar har presenterats i tidigare forskningsprojekt.

2.3.1 Stigande relativa kostnader

De relativt snabbt stigande kostnaderna inom området förefaller till stor del bero på eftersatt teknisk och administrativ utveckling. Mycket tyder på att många entreprenadföretag har betydande obalans mellan delar i sina organisationer samt att mycket förloras i bristen på samordningen mellan olika yrkesgrupper. Vidare förefaller det möjligt att öka effektiviteten genom investeringar inom såväl produktion som administration. Det förefaller därför möjligt att uppnå effektiviseringar i sådan omfattning att kostnadsutvecklingen åtminstone bromsas.

Tidigare forskning inom flera bygghantverksbranscher har visat att traditionella debiteringsformer och löneformer hämmat utvecklingen. Nya former har prövats och visat sig leda till betydande effektiviseringar. Se t ex R30:1980 "Byggreparationer; En analys av produktionen vid fyra reparationsföretag" där en 50 procentig produktionsökning per tidsenhet redovisas. Den lösning som orsakat detta resultat är normtidsystemet. Normtidsystemet är en lösning som karaktäriseras av att;

- hantverkarna redovisar utfört arbete på detaljerat och standardiserat sätt
- det utförda arbetet tilldelas en normtid. Normtiden motsvarar den tid arbetet i genomsnitt tar om det utförs på traditionellt sätt med fast lön och under formen löpanderäkning. De är framräknade branschvis och gäller för hela landet.
- hantverkarna betalas med prestationslön där premien baseras på hur mycket man underskri-der normtiden
- beställaren erhåller 50 % av den rationalise-ringsvinst som kan uppnås jämfört med norm-tiden

Det förväntades att förvaltarna skulle reagera posi-tivt på dessa resultat och efterfråga lösningarna. Spridningen har dock gått långsamt. I dag tillämpas lösningarna av 6 byggföretag, ett 40-tal rörföretag och några elföretag.

2.3.2 Felaktig organisation

De kostnader och brister i servicenivån som orsakats av för fastighetsreparationer felaktig organisation hos entreprenörerna bör kunna åtgärdas genom organis-ationsutveckling. Dessa problem har observerats och förslag till lösningar har skisserats i bl a R57:1980 "Glasmästeribranschens utveckling" och R136:1981 "Må-leribranschens småarbetssektor". Där redovisas förslag till;

- reparationsorganisation med kortare kontakt-vägar
- delegering av ansvar till hantverkarna

Lösningarna har ännu inte vunnit någon omfattande tillämpning.

2.3.3 Höga kontakt- och transaktionskostnader

Höga kontakt- och transaktionskostnaderna för och i samband med mindre reparationer beror dels på bristan-de förebyggande underhåll och dels på att samma admi-nistrativa rutiner i stor utsträckning tillämpas för mindre som stora arbeten. Sannolikt kan stora bespa-ringar göras genom en kombination av förebyggande underhåll och en enklare administration baserad på delegerat beslutsfattandet. Förslag till systematiserat förebyggande underhåll genom utnyttjande av entre-prenör presenterades i rapporten "Systematiserat under-håll för VVS-installationer SUND." Denna lösning inne-bär i korthet att;

- entreprenören uppskattar kostnaderna för "nollställning" - av fastigheten (avlägsnande av fel så att ett lämpligt fortvarighetstillstånd uppnås)
- utförande av "nollställningsarbeten" mot fast anbud
- årskontrakt där entreprenören utför avtalade akutreparationer, när de uppstår, mot en fast årsavgift.
- hyresgästerna anmäler mindre akutfel direkt till entreprenören.

På vissa orter har denna lösning fått en betydande tillämpning men i stort har även denna lösning gått trögt att introducera.

2.3.4 Bristfällig information

Bristen på information beror i huvudsak på svårigheter att konsekvent och detaljerat beskriva reparationsarbeten. Numera är det dock möjligt att på ett standardiserat sätt beskriva reparationsarbeten så att förvaltaren kan värdera utförda arbeten och prestationer. Lösningar på detta problem finns presenterade i rapporten R40:1974 "ByggRepSystemet"(Normtidsystemet). Men även här har spridningen gått långsamt och antalet tillämpande företag är detsamma som anges under 2.3.1.

2.3.5 Otrygghet inför framtiden

Stor andel av beläggningen på få uppdragsgivare och en känsla av osäkra relationer är en viktig faktor som minskar entreprenörernas utvecklingsambitioner. Detta utvecklingshämmande förhållande bör kunna påverkas.

En åtgärd kan vara att göra formerna för urval och löpande bedömning mer rationella och resultaten därmed förutsebara. Vidare bör avtal som ger viss framförhållning kunna utformas. Entreprenören bör därmed erhålla möjlighet att i tid kunna bedöma sin situation och hinna vidta nödvändiga åtgärder, utan att förvaltarens situation försämras. På detta område har ingen forskning skett. Men former med liknande innehåll tillämpas på några orter av försäkringsbolag som handlat upp byggreparationer med incitament.

2.3.6 Ineffektiv företagsstruktur

Informationen bör kunna förbättras och incitament skapas så att beslutsfattarna, såväl på förvaltarens sida som på entreprenörssidan, fattar rationella beslut.

Därmed skulle branscherna med hjälp av prismekanismer, i linje med traditionell ekonomisk teori, automatiskt styra mot de mest effektiva sammansättningarna av företag och resurser. Onda cirklar bör kunna identifieras och brytas. De förslag som presenteras i rapporten "ByggRepSystemet" utgör en möjlig lösning på detta problem.

2.3.7 Bristfällig samordning mellan yrkesgrupper

Tvärfackligheten hos de enskilda hantverkarna bör kunna ökas. Samtidigt bör samordningen mellan olika slag av hantverkare involverade i samma projekt kunna förbättras. På så sätt förenklas förvaltarens kontaktmönster och onödiga tidsförluster undviks. I rapport R57:1980 "Glasmästeribranschens utveckling" ges förslag till sådana lösningar. Ännu har dock endast ett fåtal samordningslösningar i linje med detta observerats.

2.4 Problem och lösningar - men ingen åtgärd!

Vi har i detta kapitel sett att såväl förvaltare som entreprenörer i flera avseenden är missnöjda över situationen när det gäller entreprenader i fastighetsförvaltning. Flera av de problem som orsakat missnöjet har observerats i tidigare studier. Vi har också sett att tidigare forskning medfört en omformulering av problemen och att lösningar utarbetas för de observerade delproblemen. Men vi har även nödgats konstatera att de förändringar man väntat som en följd av dessa lösningar gått långsamt.

3 UTGÅNGSPUNKTER OCH METODVAL

Avsikten med detta kapitel är att närmare ange syftet med projektet samt beskriva genomförandet. För att underlätta för läsaren att värdera rapporten, dess innehåll och resultat redovisas här även forskarens referensram samt motiv till val av metod.

3.1 Syfte och avgränsningar

Syftet är att ifrågasätta den nuvarande situationen inom området entreprenader i förvaltningen, genom att

- analysera förekomsten av tjänster som upphandlas
- belysa hur man i dag väljer mellan alternativen att köpa dessa tjänster, utföra dem med anställd personal i egen regi eller utföra arbetet själv
- analysera hur man vid alternativet köp av tjänster väljer entreprenör och genomför upphandling
- studera förvaltarnas och entreprenörernas organisation för upphandling respektive företaget,

för att därigenom identifiera faktorer som hindrar utvecklingsprocessen samt finna uppslag till förändring.

Projektet skall ge argument för gränsdragningar mellan alternativen köpa/göra själv för olika typer av enskilda förvaltningar. Avsikten är att projektet för alternativet köp skall anvisa enklare rutiner med största möjliga integrering av aktiviteterna från reparationsbehovets registrering till betald faktura. Slutligen skall projektet anvisa former för begreppet rationell och aktiv upphandling, med perspektivet att rationell tar hänsyn till både kort och lång sikt.

Det studerade ämnesområdet avgränsas av tidsskäl till hantverkstjänster.

3.2 Forskarens referensram och synsätt

Min referensram grundar sig på ett mer än tioårigt forsknings- och utvecklingsarbete inom området reparation och underhåll. Det har varit en serie projekt, samtliga med syfte att effektivisera produktionen av reparationstjänster. Projekten har genomförts i samarbete med organisationer, entreprenörer i bygghantverksbranscher, fastighetsförvaltare och besiktningsmän vid försäkringsbolag.

Den röda tråden i projekten har varit spaning efter lösningar som medför att aktörerna inom området själva

styr utvecklingen mot ekonomiskt effektiva lägen. Referensramen har även påverkats av att jag parallellt med dessa projekt bedrivit fördjupade studier i företagsekonomi och då främst organisations- och systemteori.

Med denna referensram är det min uppfattning att

- beställarna har en avgörande roll när det gäller bygghantverksbranschernas utveckling
- bygghantverksbranscherna kan höja sin tekniska- men framförallt sin organisatoriska effektivitet i hög grad
- effektiv konkurrens medför att reparationsarbete kan utföras mer rationellt under organisationsformen entreprenad än under egen regi.

Jag betraktar hela reparationsområdet som ett stort decentraliserat system "REPARATIONSSYSTEMET", i vilket gruppen beställare utgör de egentliga beslutsfattarna. Endast aktiva och medvetna beställare kan påverka detta system så att en positiv utveckling kommer till stånd.

Informationsflöde, beslutsmodeller, tradition av arbetsorganisation, tradition av samordningsformer mellan olika yrkesgrupper och auktoritetsförhållanden utgör centrala delar i det styrinstrument som formar reparationsystemet. Med andra ord; systemstrukturen är nyckeln till problemen.

Jag anser att förändring av så stora system som "REPARATIONSSYSTEMET", i en marknadsekonomi, endast kan ske via förändringar i systemstrukturen. Förändringar kan underlättas av att idealbilder - bilder av hur det skulle kunna se ut - presenteras för aktörerna i systemet.

3.3 Utgångspunkter

En exakt bild av ett optimalt RU-system kan ej formuleras. Däremot är det möjligt att i stora drag skissera en idealbild. Men även en sådan idealbild är föränderlig i tiden. För närvarande befinner vi oss långt från en sådan idealbild.

På grund av områdets storlek, decentraliserade funktion och komplexitet är det omöjligt styra utvecklingen mot idealbilden genom regelrätt planering. Den möjlighet som står till buds är att systemet självt via sina aktörer i sitt dagliga arbete styr mot effektiva lägen. Någon påtaglig sådan process pågår dock ej.

Orsakerna till en utebliven rationaliseringsprocess kan vara många. Utgångspunkt för denna undersökning är

- ett antagande om att relationerna i gränsområdet mellan förvaltare och entreprenörer skapat en systemstruktur som dels styr utvecklingen och dels utgör en begränsande ram som hindrar utvecklingen
- ett antagande om att förändring av reparationssystemet endast kan uppnås via förändring av systemstrukturen och bakomliggande relationer
- ett antagande om att blockerande faktorer i systemstrukturen kan identifieras och förändras.

3.4 Metod och genomförande

Undersökningen syftar till att ifrågasätta och söka uppslag till förändring. Därigenom har det varit möjligt att begränsa undersökningen till ett relativt litet geografiskt område. Krav var att området skulle innehålla tillräcklig variation av fastighetsförvaltningar för att kunna identifiera likheter och olikheter samt att området skulle vara utrustat med en normal och komplett entreprenörssektor. Valet föll på Gävle. Se bilaga 1.

Undersökningens inriktning på generering av "teorier" och uppslag till förändring har även påverkat valen av metod.

En röd tråd i metodvalet har varit att succesivt söka nå ökad förståelse. Ansatsen har varit att steg för steg analysera aktörernas beteende och därvid studera likheter och olikheter mellan olika grupper enligt vid respektive steg tillgängliga datamaterial.

Genom dessa jämförelser har varje steg resulterat i identifiering av dels olika grupper av aktörer, dels olika kategorier av tjänster och dels olika beteendemönster respektive egenskaper för dessa grupper och kategorier.

Varje steg har aktualiserat nya frågeställningar som motiverat nya datainsamlingar med nya aspekter.

Ansatsen har medfört att nya metoder för datainsamling undan för undan aktualiserats.

Den stegvisa ansatsen avbröts när nya data inte längre bedömdes kunna tillföra ytterligare idéer.

Under arbetet har följande metoder utnyttjats:

- Analys av data från tidigare undersökningar
- Enkäter
- Intervjuer
- Aktionsforskning

De viktigaste aktionerna i aktionsfasen har varit:

- Informationsåterföring i samband med seminarier
- Information om och diskussion omkring alternativa upphandlingsformer
- Information om och diskussion omkring ny arbetsredovisning och debiteringsteknik
- Gruppdiskussioner med förvaltare och besiktningsmän vid försäkringsbolag om värdet av och möjligheterna till samordnad upphandling
- Experiment med samordnad upphandling

Samtliga steg i forskningsprocessen har omfattat såväl datainsamling som analys, men formerna för datainsamlingen har successivt ändrats med anledning av den typ av information som söktes. Varje steg har avslutats med en sammanfattande PM som sedan utgjort utgångspunkt för nästa steg. Följande steg har genomförts:

Steg I

För preliminärt val av grupper, kategorier och identifiering av egenskaper genomfördes en komparativ studie av material från förstudien. Detta hade samlats in genom intervjuer med fastighetsförvaltare i Stockholm, Göteborg, Örebro och Gävle. Se bilaga 2.

Steg II

I steg två genomfördes en kompletterande datainsamling angående förvaltarnas relationer till olika typer av reparationsresurser. Studien genomfördes i form av en enkät till privata fastighetsägare i Gävle. Enkätens syfte var att identifiera eventuella skillnader i beteende mellan olika grupper av förvaltare och finna underlag för en fruktbar indelning av arbeten i olika kategorier. Se bilaga 3.

Steg III

För att erhålla data om de mindre fastighetsförvaltarna genomfördes en riktad enkätundersökning. Detta material behandlades på samma sätt som materialet från enkäten i steg II. Se bilaga 4.

Steg IV

I steg fyra gjordes en datainsamling angående entreprenörernas situation när det gäller fastighetsreparationer. Denna datainsamling genomfördes i form av intervjuer. Det insamlade materialet analyserades liksom tidigare med syfte att urskilja grupper av entreprenörer, kategorier av uppdrag och egenskaper. Se bilaga 5.

Steg V

De metoder för datainsamling som utnyttjats under tidigare steg hade givit relativt ytliga svar. De centrala frågorna, varför man valde de olika alternativen, hade inte fått några precisa svar. Med syfte att få dessa frågor bättre belysta planlades och genomfördes en serie seminarier. Det första var ett seminarium med fastighetsförvaltare och besiktningsmän. Syftet var att dels vinna ökad kunskap om egenskaper och samband dels att starta en förändringsprocess. Se bilaga 6.

Steg VI

Ett andra seminarium genomfördes med endast entreprenörer. Syftet var detsamma som i steg V. Se bilaga 7.

Steg VII

Ett tredje seminarium genomfördes med entreprenörer och förvaltare tillsammans. Syftet var som tidigare att vinna djupare insikt och initiera en förändringsprocess. Resultatet av detta seminarium blev begränsat. De närvarande förvaltarna enades dock om att försöka genomföra en samordnad upphandling av hantverkstjänster.

Steg VIII

Som en sista datainsamlade och påverkande aktivitet genomfördes ett omfattande upphandlingsprogram rörande branscherna bygg, måleri och rör i Gävle. Aktiviteten som metodmässigt måste betraktas som ett experiment genomfördes branschvis. Varje upphandlingsrunda inleddes med vissa utbildningsmoment för entreprenörerna. Se bilaga 8.

Steg IX

Slutligen analyserades materialet. Ett försök gjordes att formulera en idealmodell eller vad man kan kalla en begränsad teori för området fastighetsreparationer. För att initiera utveckling på bredare front skisserades en strategi för att nå ut till fler privata fastighetsägare.

4 HUR ENTREPRENADER I FÖRVALTNINGEN FUNGERAR

Området entreprenader i förvaltningen kan beskrivas på många olika sätt beroende på vilket perspektiv man väljer. I denna studie är intresset riktat på de faktorer som inverkar och kanske hämmar effektiviteten. Det intresset har avgjort vårt perspektiv. Avsikten med detta kapitel är att redovisa den bild av entreprenader i förvaltningen som analysen i Gävle slutligen resulterade i.

Beskrivningen inleds med en presentation av de grupper av aktörer och kategorier av arbeten som analysen motiverade en indelning i.

Därefter redovisas observerade attityder, värderingar, förhållanden och beteenden. Presentationen sker i stor utsträckning i form av grundade hypoteser. Detta av flera skäl. Dels blir beskrivningen överskådlig och förståelig och dels understryker formen att dessa påståenden inte är statistiskt belagda (vilket inte heller varit syftet). Dessutom kan formen förhoppningsvis stimulera till fortsatt forskning.

Redovisningen avslutas med ett försök till beskrivning av den systemstruktur som antas styr effektivitetsutvecklingen på området.

4.1 Grupper och kategorier

Vid försök att studera relationer och processer i området entreprenader i förvaltning blir det uppenbart att förhållandena varierar starkt. Detta beror bl a på att förvaltarna utgör en mycket heterogen grupp, men även på att entreprenörerna är olika. Vidare beror variationer helt enkelt på att arbeten och arbetsförhållanden är olika från fall till fall.

Ett viktigt moment i analysen var därför att dela in förvaltare och entreprenörer i undergrupper med ett mer likformigt beteende och dela in arbetsuppgifterna i kategorier som hanterades på likformigt sätt.

4.1.1 Förvaltare

Analysen av förvaltarna visade på olikheter i beteendet som motiverade en indelning i åtta grupper enligt följande:

- A. Mycket små förvaltare (taxeringsvärde 1975 < 250 kkr) med huvudintresse inom annan yrkesverksamhet än förvaltning.
- B. Små förvaltare (taxeringsvärde 1975 250 - 500 kkr) med huvudintresse inom annan yrkesverksamhet än

förvaltning.

- C. Bostadsrättsföreningar
- D. Medelstora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 500 kkr - 10 Mkr) där beståndet ej skapats genom tidigare egen byggverksamhet.
- E. Medelstora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 500 kkr - 10 Mkr) där beståndet skapats genom tidigare egen byggverksamhet.
- F. Medelstora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 500 kkr - 10 Mkr) med i huvudsak förvaltning åt andra.
- G. Stora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 10 Mkr) med i huvudsak egna fastigheter, utan byggmästarebakgrund.
- H. Stora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 10 Mkr) med i huvudsak egna fastigheter, med samtidig aktiv byggverksamhet.

Det bör noteras att dessa grupper inte var olika i alla avseenden. I vissa aspekter var flera grupper lika och i andra var i stort sett alla grupper lika vilket framgår av avsnitt 4.2 nedan.

4.1.2 Entreprenörer

Gruppindelningen av entreprenörerna kunde inte genomföras på det sätt som var möjligt med förvaltarna. För det första måste entreprenörerna skiljas åt med hänsyn till yrkesområde. Vid försök att gruppera inom respektive yrkesområde så var underlaget i Gävle för litet för att genomföra någon meningsfull komparativ analys.

För att trots detta kunna presentera en användbar indelning av entreprenörerna kompletterades intervju-materialet från Gävle med data från tidigare studier inom bygghantverksbranscherna med liknande intresseinriktning (R40:1974, R57:1980, R30:1980 och R136:1981). Detta medförde att följande gruppering kunde göras:

- I. Stora företag ingående i en koncern, med såväl nyproduktion som reparation på sitt program och med historisk tradition i nyproduktion.
- II. Stora företag (> 30 anställda) med såväl nyproduktion som reparation på sitt program och med historisk tradition i nyproduktion.
- III. Medelstora företag (5- 30 anställda) med såväl nyproduktion som reparation på sitt program och med historisk tradition i nyproduktion.
- IV. Medelstora företag med endast reparation på sitt

program och som utvecklats med reparation och service som affärsida.

- V. Mindre företag med anställda (< 5 anställda) med historisk tradition i nyproduktion.
- VI. Mindre företag med anställda (< 5 anställda) etablerade med reparation och service som affärsida.
- VII. Enpersons företag

4.1.3 Kategorier av uppdrag

Av tradition har man delat in fastighetsreparationer i kategorier som akutunderhåll, löpande underhåll, skadereparationer, periodiskt underhåll, upprustning och ombyggnad. Denna indelning bygger bl a på en planeringsuppfattning som främst hör hemma i större förvaltningar.

Analysen av datamaterialet motiverade en indelning av reparations- och underhållsarbetet i följande fem kategorier:

1. Mycket små RU-arbeten. Direkta arbetsinsatser av storleksordningen mindre än en timme. Typiska arbeten är justera WC, byte strömbrytare och justera dörrblad.
2. Små RU-arbeten. Direkta arbetsinsatser av storleksordningen 1-4 timmar. Typiska arbeten är byte trasigt tvättställ eller lagning dörrkarm.
3. Medelstora RU-arbeten. Direkta arbetsinsatser av storleksordningen 4- 24 timmar. Typiska arbeten är byte radiator, byte dörrkarm eller omtapetsering av enstaka rum.
4. Stora RU-arbeten. Direkta arbetsinsatser av storleksordningen över 24 timmar och upp till 200 timmar. Här hamnar arbeten typ pannbyten, utbyte kökssnickerier och kompletta målningsrenoveringar.
5. Mycket stora RU-arbeten. Direkta arbeten större än 200 timmar. Typiska arbeten är ombyggnader.

4.2 Förhållanden, attityder, värderingar och betenden

Med utgångspunkt i den redovisade indelningen analyserades de faktorer som bedömdes kunna ha någon inverkan på effektiviteten och kanske hämma utvecklingen.

4.2.1 Faktorer i förvaltningen

4.2.1.1 Initiering , planering och administration av reparationer

När det gäller initiering och planering av reparationer finner man betydande skillnader mellan de olika grupperna.

För grupp A var det vanligast med egen och till stor del slumpmässig observation av reparationsbehovet. Målning och tapetsering i lägenheter initierades dock i viss utsträckning genom anmälan av hyresgäst samt vid besiktning i samband med avflyttning. Åtgärder som byte av trasigt porslin och ompackning av kranar initierades i regel genom anmälan av hyresgäst. Regelbundna besiktningar, underhållsplaner och tillämpning av serviceavtal tillhör undantag inom gruppen.

Grupp B liknar i hög grad grupp A. Här är regelbundna besiktningar vanliga. Underhållsplaner förekommer för målning och tapetsering av lägenheter och serviceavtal tillämpas ofta för el och VVS.

Grupp C liknar i vissa avseenden grupp A. Både hyresgäster och fastighetsskötare initierar dock i större utsträckning åtgärder. En stor skillnad från övriga grupper är att stora delar av det inre underhållet främst målning och tapetsering sköts av lägenhetsinnehavarna. Varken regelbunden besiktning , underhållsplanering eller serviceavtal tillämpas.

Även grupp D liknar i vissa avseende grupp A. En skillnad är att fastighetsskötaren har en mer framträdande roll som initiativtagare till åtgärder. Underhållsplaner är vidare den dominerande metoden för initiering av målning och tapetsering av lägenheter.

I grupp E är regelbunden besiktning och underhållsplanering den vanligaste grunden för reparationsåtgärder. Undantag är akutfall där hyresgästen anmäler behov och i viss mån reparationer i samband med avflyttningsbesiktningar.

Grupp F baserar stor del sin verksamhet på regelbundna besiktningar. En stor del av initiativen tas dock av hyresgäster och fastighetsskötare. Målning och tapetsering av lägenheter initieras i lika hög grad av de mer eller mindre slumpmässiga metoderna besiktning vid avflyttning, synpunkter från hyresgäster och fastighetsskötare som genom systematiska metoder typ regelbunden besiktning och underhållsplanering.

Inom grupp G är regelbunden besiktning och underhållsplanering de helt dominerande metoderna utom för akutåtgärder. Målning och tapetsering av lägenheter sker genomgående med ledning av underhållsplanering.

Grupp H liknar grupp G men tillämpar ej underhållspla-

nering i samma utsträckning. Sålunda baseras målning och tapetsering av lägenheter i huvudsak på regelbunden besiktning, observation vid avflyttningsbesiktning samt synpunkter från fastighetsskötare och hyresgäster.

Observationerna medförde att följande hypoteser kunde formuleras rörande initiering och planering av reparationer i mindre förvaltningar:

Hypotes 1.1 a: Mindre förvaltare styrs dels av sin likviditet att endast genomföra absolut nödvändiga reparationer och dels av sin privata skatte- och inkomstsituation att genomföra åtgärder som medför reparationsavdrag.

Hypotes 1.1 b: Mindre förvaltare som har ständig direkt kontakt med sin fastighet och sina hyresgäster kan förlita sig på att han, utan speciella rutiner, blir medveten om reparationsbehoven när de uppstår.

Problemet med små ekonomiska resurser möts med billig administration, men fram för allt med en metodik som medför att endast nödvändiga och meningsfulla reparationer genomförs.

Medvetenhet om att generella planer leder till slöseri med såväl material som arbetskraft delas i stor utsträckning av de flesta privata förvaltare. Den modell som de minsta förvaltarna tillämpar kan dock ej utnyttjas av större förvaltare. Följande hypoteser kan formuleras för större förvaltare:

Hypotes 1.2 a: Större förvaltare som saknar möjlighet till ständig direkt kontakt med sina fastigheter tvingas ersätta denna brist med rutinmässig observation eller systematiskt planerade åtgärder.

Hypotes 1.2 b: Stora förvaltare som har haft samma fastigheter under lång tid och avser att behålla dessa kan välja alternativet med systematiskt planerade åtgärder.

Hypotes 1.2 c: Stora förvaltare som inte haft samma fastigheter under någon längre tid och som inte med säkerhet kommer att förvalta samma fastigheter i fortsättningen, tvingas välja alternativet med rutinmässiga besiktningar som underlag för sina åtgärder.

Dessa hypoteser säger att administrationen av reparation och underhåll i större förvaltningar kräver någon form av systematik. Valet av system beror i sin tur på kontinuiteten i fastighetsförvaltningen. En förvaltare som förvaltar åt andra har t ex svårt att tillämpa former med periodiskt underhåll.

Det bör observeras att periodiskt underhåll kan ges olika generell karaktär. Privata förvaltare förefaller t ex tillämpa relativt hög grad av individuell behovsanpassning även i de fall där man tillämpar periodiskt underhåll.

Kategorierna små och mycket små RU-arbeten kan i stor utsträckning påverkas genom sättet att initiera och planera underhållet. Observationerna motiverade följande hypoteser:

Hypotes 1.3 a: Förekomsten av akutåtgärder kan minskas genom tillämpning av systematiskt förebyggande underhåll.

Hypotes 1.3 b: Förutsättningarna för och behovet av system för att minska och rationellt administrera akutåtgärder är beroende av förvaltningsenhetens storlek och kontinuiteten i beståndets sammansättning.

Dessa hypoteser säger att;

- mängden av akutingripanden kan minskas genom att de delar i systemen som orsakar ständiga ingripanden rustas upp generellt med ledning av systematiserade erfarenheter (R73:1973)
- de minsta förvaltarna har så enkel administration och så snabba kontaktvägar att akutåtgärder inte innebär något större problem
- kostnader för generella förebyggande åtgärder skall täckas med kommande besparingar i minskat antal akutingripanden kanske under loppet av flera år

Kontinuiteten i beståndets sammansättning är därmed avgörande för om förebyggande underhåll kan tillämpas.

4.2.1.2 Organisation av genomförande

Även när det gäller frågan hur olika reparationsåtgärder organiseras finner man betydande skillnader mellan grupperna.

Typiskt för grupp A är att man i stor utsträckning utför arbetet själv, anlitar någon släkting eller någon i bekantskapskretsen. Endast i begränsad utsträckning anlitar man externa resurser och då som regel enpersons företag. Fastighetsskötare utnyttjas i begränsad utsträckning.

Även i grupp B förekommer att man utför arbete själv men det är mindre vanligt. Fastighetsskötare utnyttjas som regel men huvuddelen av arbetet utförs av entreprenörer.

Grupp C förlitar sig på entreprenörer för gemensamma reparationer. En stor del av det inre underhållet genomförs eller administreras av lägenhetsinnehavarna själva.

Grupp D anlitar i regel fastighetsskötare. För reparationer anlitar man i huvudsak entreprenörer.

Grupp E liknar grupp D men har ofta någon eller några anställda hantverkare (som regel egna arbetsledare från byggtiden).

Grupp F anlitar i stor utsträckning entreprenörer, men har ofta en grupp egna hantverkare för de små och mycket små RU-arbetena.

Grupp G har egen personal för byggreparationer. I övrigt anlitar man entreprenör.

Grupp H anlitar i stor utsträckning entreprenörer men det finns undantag där man täcker sitt grundbehov med egen personal.

Observationen av de mindre förvaltarnas beteende resulterade i följande hypoteser:

Hypotes 1.4 a: Små förvaltare har ofta gott om tid och ser underhållet av sin fastighet som en hobby.

Hypotes 1.4 b: Små förvaltare har ofta underskott i sin förvaltning och får därmed en skatte- och kalkylsituation som liknar villaägarens.

Dessa hypoteser säger att entreprenörerna, när de vänder sig till de mindre förvaltarna, har att konkurrera med den "hemliga sektorn" d v s dels legal gördet-självverksamhet och dels illegal yrkesverksamhet.

Professionella förvaltare som förvaltar åt andra och som har hantverkare anställda i sin organisation har en speciell situation som kan formuleras i följande hypotes:

Hypotes 1.5: De som förvaltar åt andra har ofta en affärsidé nära entreprenörerna och ser reparationer, möjliga att utföra av egen personal, som tillfällen att generera vinst i sin egen organisation.

Denna hypotes pekar på en intressant motsättning i målet att minimera kostnaderna för förvaltningen av uppdragsgivarens fastighet och målet att maximera de egna intäkterna genom reparationsarbeten.

För större förvaltare är egen regi ett möjligt alternativ. I detta sammanhang motiverade analysen följande

hypoteser:

Hypotes 1.6 a: Stora förvaltare med erfarenhet av byggverksamhet är medvetna om värdet av arbets-specialisering och konkurrens. De baserar därför genomförande av reparation och underhåll på i huvudsak entreprenörer. Undantag görs för yrkesområden där man själv driver affärsverksamhet och således bedömer sig som specialist.

Hypotes 1.6 b: Stora förvaltare utan anknytning till byggverksamhet är ej medvetna om värdet av arbetsspecialisering och konkurrens. De observerar stora kontakt- och transaktionskostnader vid entreprenad och överskattar sina egna möjligheter till effektiv produktion. De föredrar därför egen regi som organisationsform före entreprenad.

Dessa hypoteser säger att informationen på området är så dålig att förvaltare, av den pågående verksamheten, inte kan bedöma vilken organisationsform som är bäst.

Förvaltaren är missnöjd med situationen och i brist på konkreta jämförelser överskattar han gärna en alternativ lösning som förefaller enkel att administrera.

Med konkreta erfarenheter av vilka effekter som följer av arbetsspecialisering och konkurrens föredrar han dock alternativet entreprenad, trots sitt missnöje.

4.2.1.3 Kontakter med entreprenörer

Sättet för den första kontakten med en entreprenör är olika mellan grupperna.

Grupp A, B och C får första kontakten med en ny entreprenör i ungefär lika stor grad genom telefonkatalogen, tips från bekanta som genom kontakter i annan verksamhet.

Grupp D liknar föregående grupper men man lyssnar i högre grad på rekommendationer från Fastighetsägareföreningen.

Grupp E baserar i huvudsak sina entreprenörskontakter på kontakter från annan verksamhet.

Grupp F baserar sina entreprenörskontakter i huvudsak på tips från bekanta och Fastighetsägareföreningen. Kontakterna är i viss utsträckning även resultat av uppvaktningsfrån entreprenörerna.

För grupp G är kontakterna i ungefär lika hög grad baserade på telefonkatalogen som på kontakter från annan verksamhet.

Grupp H liknar grupperna A, B och C men med en större

betoning på alternativet med kontakter från annan verksamhet. Dessutom är kontakterna i viss utsträckning resultat av uppvaktning från entreprenörer. Observationerna av hur man får kontakt med en ny entreprenör motiverade följande hypotes:

Hypotes 1.7: I en situation med bristfällig eller svårbedömd information väljer förvaltare entreprenör i första hand med ledning av egen tidigare erfarenhet, i andra hand med ledning av bekantas erfarenhet och i tredje hand med ledning av den neutrala information som telefonkatalogen ger.

När det gäller beställning av uppdrag så kan vissa särdrag noteras vid arbeten mindre än 5.000 kronor. Grupperna A, C och F begär som regel offert före beställning av dessa uppdrag. Grupperna B och D begär ofta offert för denna storleksordning av arbeten, medan grupperna E, G och H beställer utan offert. För större uppdrag är anbud det normala för samtliga grupper. För samtliga grupper gäller att mindre uppdrag beställs per telefon medan större uppdrag beställs skriftligt. De skriftliga beställningarna är ofta kompletterade med en arbetsbeskrivning.

Kontakterna mellan förvaltning och entreprenör sker på olika sätt. När det gäller avtal och kontrakt sker den mellan förvaltare (eller alternativt teknisk chef där sådan finns) och entreprenör. Detta gäller alla förvaltargrupper. Den löpande kontakten under pågående arbeten sker ofta via fastighetsskötaren.

Kontakternas varaktighet varierar för olika förvaltargrupper. Grupp C har den kortaste kontaktperioden - mindre än två år. Den längsta varaktigheten uppvisar grupp E med 15 - 20 år. För de övriga grupperna gäller en normal varaktighet om 5 - 10 år. Grupp A uppvisar dock en relativt stor andel kontakter kortare än två år.

Byte av entreprenör sker som regel endast på grund av dålig service eller dåligt utförda arbeten. Grupperna E, F och H anger att kostnaden är orsak till byte av entreprenör i samma utsträckning som kvalite och service. Grupperna A, B, C anser kostnaden vara en andrahandsfråga medan grupperna C och G över huvud taget inte anser kostnaden vara ett skäl till varför man bryter en kontakt.

Ingen av grupperna angav att man samarbetade med någon kollega när det gäller upphandling av hantverkstjänster. Däremot är samarbete vanligt när det gäller upphandling av t ex olja och vita varor. Alltså när man möter stora leverantörer.

Dessa observationer leder till följande hypoteser angående förbindelsernas varaktighet:

Hypotes 1.8 a: Under en situation med bristfällig och svårbedömd information undviker förvaltare förändringar.

Hypotes 1.8 b: Förvaltare kan normalt inte avgöra om en reparation är oskäligt dyr. Däremot kan han avgöra om kvaliteten är låg eller servicen bristfällig.

Hypotes 1.8 c: Vid tillräckligt ofta återkommande reparationsuppdrag, för samma förvaltare, utvecklar entreprenörernas hantverkare mixed kompetens. Utvecklingen av denna specialkompetens medför en konkurrensförändring gent emot konkurrerande entreprenörer som medför att relationen närmar sig en monopolsituation.

Hypotes 1.8 d: Med perspektivet att entreprenörernas företagsstruktur är statisk och karaktäriseras av små företag ser förvaltaren ej något motiv till inköpsövervakning.

Dessa hypoteser pekar på ett centralt och paradoxalt fenomen inom området entreprenader i förvaltningen. Vid första anblicken av ett entreprenörsutbud, på en ort som Gävle, får man lätt intrycket att det är så många företag inom respektive bransch att i det närmaste perfekt konkurrens råder. Speciellt som produkterna även borde vara mycket lika. Men med hänvisning till hypoteserna ovan så är det dock snarare frågan om dess motsats eller en situation som mer liknar monopol om man ser till de enskilda relationsparen av förvaltare - entreprenörer.

4.2.1.4 Upphandlingsformer

Valet av upphandlingsform är tämligen lika mellan de olika grupperna. Den dominerande formen, för mycket små till medelstora RU-arbeten, är löpande räkning. För stora och mycket stora RU-arbeten är däremot anbud med fast pris den vanliga formen. Grupp G och H avviker från de övriga genom att de i viss utsträckning tillämpar en form av löpande räkning med påslag på ackordsprislistan vid upphandling av måleri.

Löpande räkning utnyttjas i stor utsträckning av samtliga grupper trots att man inte är nöjd med formen. Som förklaring på denna paradox angavs följande förhållanden och värderingar :

- anbud kräver ett omfattande förarbete
- anbud medför stelhet - svårighet att ändra arbetets omfattning och uppläggning sedan beställningen är gjord
- osäkerhet om anbud blir billigare. Entreprenörens nödvändiga garderingar kan bli kostsamma
- rädsla för tilläggsräkningar

- man väljer löpande räkning av ren slentrian
- entreprenörerna föreslår som regel löpanderäkning

I samband med diskussioner om löpanderäkning noterades att mindre förvaltare ofta har svårt att göra jämförelser mellan olika timkostnadserbjudanden. Detta beroende på att företag inkluderar olika saker i sina timdebiteringar. Stora variationer i detta avseende förekommer även mellan företag i samma bransch. Många blir därför överraskade av tillägg vid sidan om timdebiteringen när fakturan kommer.

Årsupphandlingar, av timdebiteringar och rabattsatser, är sällan förekommande inom grupperna A, C och F men förekommer i viss utsträckning inom grupperna B, D och E. Inom grupperna G och H är årsupphandling en vanlig metod.

Observationerna rörande upphandlingsformerna motive-
rade följande hypoteser:

Hypotes 1.9 a: Valet av upphandlingsform står mellan de former som förvaltaren själv känner till och som samtidigt erbjuds av entreprenörer. Förvaltare väljer genom att väga fördelar och nackdelar med respektive upphandlingsform mot kostnader eller arbetsinsatser vid tillämpningen av dem.

Hypotes 1.9 b: Vid reparationer som beräknas medföra begränsade kostnader tar förvaltaren risken och väljer löpanderäkning. Detta för att anbud medför betydande förarbete för honom samtidigt som han är osäker på om den upphandlingsformen ger honom lägre kostnad.

Hypotes 1.9 c: Stora förvaltare upplever arbetsbelastningen i upphandlingsprocessen mer påtagligt än mindre förvaltare och väljer därför större förenklingsgrad.

Dessa hypoteser säger dels att information till förvaltare om nya lösningar är en första förutsättning för förändring, dels att förvaltaren är passiv i det avseendet att initiativ till nya former förväntas komma från entreprenörerna och dels att det största intresset för förändring finns hos de större förvaltarna.

4.2.1.5 Uppföljning och kontroll

Uppföljning och kontroll sker inte efter något bestämt mönster. Flera metoder tillämpas inom samtliga grupper. Grupperna A, B, D, E och F anför metoden att förvaltaren besiktar avslutat arbete som den vanligaste. Grupp C anför i stället att den vanligaste metoden är att

fastighetsskötaren besiktat avslutat arbete och grupp G anför kontroll under arbetets gång medan grupp H anför förvaltarens kontroll av använd tid som den primära metoden. Speciell villrådighet noterades vad beträffar kontroll av målningsarbeten. Här är många osäkra på hur man skall gå tillväga rent tekniskt.

4.2.1.6 Kontakt- och transaktionskostnader

Kontaktmönster och transaktionsfrekvenser är olika mellan flera av grupperna.

För grupp A där förvaltaren själv ofta både initierar utför åtgärden är kontaktmönstret enkelt och transaktionerna få. Kontakt- och transaktionskostnaderna är därför låga.

Även grupp C har ett relativt enkelt mönster beroende på att lägenhetsinnehavarna ansvarar för stora delar av det inre underhållet själva.

För grupp B med egen personal för genomförande av små och mycket små RU-arbeten är kontaktmönstret fortfarande relativt enkelt och transaktionerna få.

För grupperna E och F blir mönstret lite mer komplicerat än för grupp A, men fortfarande relativt enkelt på grund av att man som regel har egen personal för de små och mycket små RU-arbetena.

Övriga grupper har som regel ett komplicerat kontaktmönster från det att ett fel observerats till det att åtgärd vidtagits och fakturan betalats. Kontakt- och transaktionskostnader är betydande.

Dessa observationer motiverar följande hypoteser:

Hypotes 1.10 a: Kombination av centraliserat beslutsfattande i förvaltningen och utnyttjande av entreprenör för små och mycket små RU-arbeten medför att kontakt- och transaktionskostnader blir en betydande del av den totala reparationskostnaden.

Hypotes 1.10 b: Kontaktmönster och transaktionsfrekvenser är ett problem när förvaltningen är så stor att förvaltaren inte själv kan utföra de små och mycket små RU-arbetena.

Hypotes 1.10 c: Förvaltare anställer egna hantverkare för att minska problemet med kontakt- och transaktionskostnader.

Av detta kan man dra slutsatsen att de grupper som är mest utsatta för problemet med kontakt- och transaktionskostnader är små, medelstora och stora förvaltningar som av något skäl inte kan anställa egna hant-

verkare för de små och mycket små RU-arbetena. Hypoteserna visar på en av drivkrafterna bakom övergång till egen regi. De visar även att en konstruktiv lösning för att motverka utvecklingen mot egen regi bör medföra;

- enklare kontaktmönster
- lägre transaktionsfrekvens
- lägre kostnad per transaktion

4.2.1.7 Attityder och värderingar

Den mest påtagliga gemensamma attityden för samtliga grupper är att man föredrar mindre reparationsföretag gärna enpersonsföretag före större företag. Detta gäller främst rör- men i viss mån även elföretag. För måleri är preferenserna inte lika klart uttalade och när det gäller bygg kan man nästan skönja en motsatt uppfattning. De argument som anförs för enpersonsföretag och företag med få anställda är bl a att;

- man vet vem som kommer
- det kommer samma man vid varje reparationstillfälle
- man får bättre kvalite
- man anser att de är billigare

Skillnaden i inställning till rör- jämfört med byggföretag förklaras med att små rörföretag är billigare per timme än stora rörföretag. Det motsatta förhållandet gäller för byggföretagen.

Detta motiverar följande hypoteser:

Hypotes 1.11 a: Förvaltare värdesätter den kompetens som utvecklas i kombinationen yrkeskunande och kunnande om en specifik fastighet.
(Jämför hypotes 1.8 c)

Hypotes 1.11 b: Under upphandlingsformen löpanderäkning föredrar förvaltaren den entreprenör som förefaller ha hög organisatorisk effektivitet.

Dessa hypoteser ger följande information till större entreprenörer som vill möta utvecklingen mot fler enpersonsföretag. Vid upprepad beställning måste den hantverkare som tidigare varit vid fastigheten ges uppdraget. Den organisatoriska effektiviteten i företaget måste förbättras. Det senare gäller speciellt om man befinner sig i rörbranschen.

En intressant jämförelse gäller inställningen till egen regi. Stor tveksamhet råder om vilken av formerna egen regi eller entreprenad som är mest ekonomiskt fördelaktig. Endast grupp A ansåg bestämt att egen

regi var billigast. Grupperna E och H, vilka genom egna praktiska erfarenheter från produktion har en speciell insikt, hävdade att entreprenad var billigast.

Tillgång till specialister och flexibilitet var vanliga argument för att anlita entreprenör. Det vanligaste argumentet för egen regi inom samtliga grupper var att det medförde personal som kunde fastigheterna och som smidigare kunde dirigeras om.

Ett argument för egen regi var att man slipper en besvärlig upphandlingsprocess.

Dessa observationer motiverar följande hypotes:

Hypotes 1.12: Val av organisationsformen egen regi sker i första hand med syfte att utveckla mixed kompetens, samt att förenkla kontaktmönster och sänka transaktionskostnader.

Detta betyder att entreprenörer som vill erbjuda ett alternativ till egen regiverksamhet måste utveckla den eftersökta specialkompetensen samt erbjuda lösningar som förenklar kontaktmönstret och sänker transaktionskostnaderna.

Inställningen till de lösningar, på problemet systematiserat underhåll, som utvecklats av entreprenörer var olika mellan grupperna. Förvaltare i grupp B och D ansåg att lösningarna var bra och medförde stora förändringar, men förvaltare i grupp E menade att förslagen inte gav förvaltaren den rationaliseringsvinst som kunde hänföras till förändringar i förvaltningen. Att rationaliseringen kunde hänföras till förvaltningen ansåg man framgick av att resultatet kunde uppnås genom interna åtgärder och ej genom speciell yrkeskompetens. Dessutom anfördes att servicekontrakt minskade flexibiliteten.

Detta motiverar följande hypotes som skall jämföras med hypoteserna 1.3:

Hypotes 1.13 : Förvaltare som ser alternativa interna lösningar och känner besparingsmöjligheterna accepterar ej externa erbjudanden som ger mindre besparingar.

Denna hypotes säger att erbjudanden om systematiserat underhåll från entreprenörer måste ge förvaltaren minst den besparing som denne kan uppnå med att organisera lösningen i egen regi. Besparingar genom minskade arbetsmängder och sänkta transaktionskostnader måste således tillfalla förvaltaren. Entreprenörens intresse och vinst måste inriktas och baseras på effektivisering av den arbetsmängd som måste utföras sedan den administrativa rationaliseringen i förvalt-

ningen genomförts.

4.2.2 Faktorer i entreprenörsektorn

4.2.2.1 Strategiskt beteende

Det strategiska beteendet inom området reparation och underhåll i entreprenörsektorn är för närvarande svårbedömt. Nyproduktionens minskning har medfört ökat intresse för reparationer hos företag som tidigare inte varit inriktade på detta. Denna förändring kan medföra att ett medvetet strategiskt beteende förs in på området genom de nya intressenterna, men även att redan tidigare verksamma entreprenörer tvingas möta inbrytningarna.

Med dessa reservationer kan noteras att observationerna hittills visat att entreprenörerna sällan arbetar med någon aggressiv strategi. Endast i undantagsfall umgås man med planer för expansion och ännu mer sällan överväger man utveckla sina produkter i form av t ex snabbare service, enklare administration eller samordning mellan olika yrkeskategorier.

Grupperna IV och VI har som regel startat med en bestämd strategi och har ofta en relativt ung ledning. Här finner man en betydande aggressivitet.

Inom grupp V är ofta inställningen att man inte vill bli större och helst inte genomföra några förändringar trots att behoven för detta i många fall är påtagliga.

Gruppen VII drivs i de flesta fall av en önskan att vara just enpersons företag. Detta kan vara grundat på såväl ekonomiska motiv, inte minst skattetekniska, som en önskan att känna frihet. Vilket motivet än är blir resultatet att en expansiv strategi ofta saknas.

Inom grupperna I och II har i varje fall tidigare aggressiviteten saknats på reparationsidan på grund av intresset för nyproduktion.

Observationerna motiverar följande hypoteser:

Hypotes 2.1 a: Entreprenörsektorn befinner sig för närvarande i en situation där marknad och konkurrens snabbt förändras. Många söker efter ersättning för en vikande nyproduktion. Detta har medfört att såväl de som redan är där som de som vill bryta sig in på reparationsmarknaden är lyhörda för förvaltarnas krav och synpunkter.

Hypotes 2.1 b: Den situation av ständig problemlösning som gäller för företag involverade i nyproduktion medför att dessa företags reparationsavdelningar styrs av en passiv och inkonsekvent strategi.

Hypotes 2.1 c: Grupp V och VII styrs av intressen som inte är förenliga med utvecklingsprojekt.

På grund av den osäkra situationen är det svårt formulera några mer långtgående hypoteser. Det kan dock konstateras att förvaltarna har ett utmärkt tillfälle under de närmaste åren att påverka entreprenadbranscherna på ett för dem gynnsamt sätt. I långsiktiga utvecklingsprojekt förefaller det då rimligt att inte bygga nya lösningar på grupperna V och VII om inte speciella förhållanden föreligger.

4.2.2.2 Organisation och administration

Organisationsformerna varierar kraftigt mellan de olika grupperna. Grupp VII har den enklaste organisationen och hög organisatorisk effektivitet när det gäller små och mycket små RU-arbeten. Detta är en anledning till att gruppen kan hålla låga timdebiteringar.

Få företag har utvecklat en för området anpassad serviceorganisation. Detta finner man som regel endast i grupp IV och med vissa undantag i grupp II och III. Som regel har man traditionell reparationsorganisation med en arbetsledare som pendlar mellan uppdragsplatserna och en ordremottagning som är gemensam med övrig verksamhet i företaget. Dessutom har reparationsavdelningarna ofta störningar av den anledningen att stora objekt prioriteras och där såväl reparationsarbetsledning som reparationshantverkare tvingas rycka in vid behov.

De förhållanden som normalt gäller vid reparations- och underhållsarbeten kräver en betydande grad av delegering av det löpande beslutsfattandet under reparationsarbetets gång om man skall undvika väntetider av olika slag. Här har enpersons företaget inga problem. Övriga grupper med undantag för grupperna IV och VI är här ofta låsta i traditioner från nyproduktionen och drabbas av betydande tidförluster (friktionskostnader) som menligt påverkar såväl den organisatoriska som den tekniska effektiviteten.

Kommunikationen mellan hantverkare och ledning är som regel svagt utvecklad. Som regel finner man endast radiokommunikation eller biltelefon i de hantverkarens bilar som arbetar i grupp IV. De undantag som finns i övriga grupper är få och de företagen leds då av företagsledare som trots en annan bakgrund antagit i stort samma strategi som grupp IV.

Förvaltarna upplever att företag inom speciellt rörbranschen tillämpar omotiverat höga timdebiteringar. Typiskt för denna bransch är att branschorganisationen ger ut rekommendationer om vilka timdebiteringar som bör tillämpas och att företagen i stor utsträckning följer dessa. Många rörföretags repara-

tionsavdelningar har en ogynnsam relationen mellan produktiva och inproduktiva resurser och denna relation förefaller ha försämrats under senare år. (Ett motsvarande förhållande och resultat har tidigare observerats i en bransch där branschorganisationen försåg sina medlemmar med rekommendationer om fasta priser. Se R57:1980 Glasmästeribranschens utveckling sid 46. Detta förfarande är i dag ändrat.)

Med dessa observationer som grund kan följande hypoteser formuleras:

Hypotes 2.2 a: Reparationsföretag med tradition i nyproduktion har låg organisatorisk och teknisk effektivitet beroende på fel organisation och för centraliserat beslutsfattande i löpande produktionsfrågor.

Hypotes 2.2 b: Företag i branscher där prissättningsbeslut baseras på rekommendationer från branschorganisationer i stället för på egna ekonomiska kalkyler drivs av en degenereringsprocess mot allt lägre organisatorisk effektivitet.

Den första hypotesen säger att de företag som räknar med att vara konkurrenskraftiga på området på sikt, måste utveckla sin organisation och sina arbetsformer. Den andra hypotesen säger att sådan utveckling endast sker om företagen själva gör sina kalkyler och sätter sig in i vilka kostnadssamband som gäller.

4.2.2.3 Samordning av yrkeskunnande

De flesta förvaltare uttrycker en önskan om bredare kompetens hos såväl hantverkare som företag. Motivet till detta är dels att man vill förenkla sitt kontaktmönster och minska antalet transaktioner och dels undvika de väntetider eller friktionskostnader som uppstår i skarven mellan olika yrkesgrupper. Trots detta görs små ansträngningar i denna riktning bland entreprenörerna. I grupp IV och de företag där ledningen tycks omfatta en liknande strategi har man uppnått en viss ökad tvärfacklighet. Vidare har en viss utveckling av samarbete mellan företag från olika yrkesgrupper observerats.

Hinder för ökad samordning mellan yrkesgrupper och ökad tvärfacklighet finns av flera slag. Dels finns det hinder i form av lagar och förordningar och dels finns det sådana som är historiskt betingade. Såväl arbetstagarorganisationer som entreprenörsorganisationer har sökt skydda sina medlemmar genom att slå vakt om yrkesområdet. Detta fenomen hade inte någon negativ inverkan på produktionen under de förhållanden som rådde på nybyggnadsplatsen. Under reparationsförhållandet däremot medför allt för stränga gränsdragningar

betydande slöseri med resurser.
(Författarens anmärkning)

Observation av problem med samordning på mindre arbetsplatser och tidförluster som i skarven mellan olika inblandade yrkesgrupper motiverar följande hypoteser:

Hypotes 2.3 a: Nuvarande skarpa yrkesgränser har skapats i en situation där deras existens inte var till nackdel för effektiviteten. (De kanske rent av underlättade planeringen av olika resursinsatser)

Hypotes 2.3 b: Optimering av den organisatoriska effektiviteten för RU-systemet kräver utveckling av nya samarbetsformer mellan yrkesgrupper samt ökad tvärfacklighet hos den enskilde hantverkaren.

Dessa hypoteser säger att yrkesgränserna har olika inverkan på effektiviteten i reparationsverksamhet jämfört med nyproduktion. Den lösning som fungerade för samordning av yrkesgrupper i stora projekt, med alla ständigt på plats och med tillgång till planeringsresurser kan inte tillämpas. Det måste till lösningar som fungerar i små uppdrag utan tillgång till lokala planeringsresurser. De entreprenörer som vill bli attraktiva för förvaltarna i framtiden måste ta hänsyn till detta.

4.2.2.4 Debiteringsformer

De debiteringsformer som vanligen förekommer har redovisats under 4.2.1.4 ovan. Här kan noteras att även entreprenörerna känner arbetet med anbudslämnande för individuella objekt som betungande. Belastningen upplevs extra tung då som regel endast en mindre del av inlämnade anbud resulterar i uppdrag.

Förfarandet med löpande räkning försvaras med argumenten att det är enkelt och smidigt. Samtidigt är risken för felräkning eliminerad. Formen passar även väl in i en passiv strategi där entreprenören i stort är nöjd med situationen som den är och där den enda målsättningen är att verksamheten skall gå ihop.

Formen har även en reglerande effekt som ger entreprenören en trygghetskänsla. Det är nämligen ett känt faktum att när företaget har ont om jobb så tar uppdragen automatiskt längre tid. Detta bl a beroende på mindre press från arbetsledare och en känsla hos hantverkaren att det inte är så brått. Vid produktionsförändringar av detta slag medför formens konstruktion att verksamheten trots allt går ihop.

Den nackdel som anförs med formen löpanderäkning är

att förvaltaren endast ser till timdebiteringens storlek och inte till det som presteras. För att hålla nere timdebiteringen tvingas man avstå från ur rationell synvinkel motiverade investeringar i administration och produktion. Man tvingas även avstå från produktionsstimulerande betalningsformer. Ett orosmoment som följer med formen är risken att mindre nogräknade konkurrenser tar uppdraget med hjälp av låga timdebiteringar och sedan kompenserar sig med lufttimmar.

Normtidsystemet som debiteringsform är föga känt hos entreprenörerna och de som studerat det i förbigående är rädda för ökad administration. Fasta priser inom rör har erhållit en större men ändock begränsad spridning av bl a konkurrensskäl. Det är nämligen svårt att arbeta med flera fastprislistor på samma ort (utom i storstäder) om inte priserna ligger nära varandra. Om man av detta skäl väljer en samordnad prissättning så faller det avsedda konkurrensmomentet bort.

Diskussionerna om debiteringsformerna har motiverat följande hypoteser:

Hypotes 2.4 a: Under en passiv strategi, med det begränsade målet att överleva på lång sikt, väljer entreprenören i första hand löpanderäkning som debiteringsform.

Hypotes 2.4 b: Låg timdebitering är inte ett tillräckligt mått på hög organisatorisk effektivitet. Låg timdebitering kan även uppnås med hjälp av bristfällig administration och utrustning, ineffektiv lönesättning och oseriös tidredovisning.

Hypotes 2.4 c: Omfattande förändring av debiteringsformer i entreprenadbranscherna kommer endast att ske om beställarsidan ställer krav.

Hypotes 2.4 d: Omfattande förändring av debiteringsformer kan ske i organiserad form under ledning av branschorganisationer.

Dessa hypoteser säger att någon egentlig förändring inte kommer att äga rum om inte förvaltarna själva tar initiativet eller att den organiseras och stimuleras branschvis via branschorganisationerna.

4.2.2.5 Teknik och metod

Utrustningen är i huvudsak traditionell reparationsutrustning där hantverkaren förflyttar sig med egen bil eller kommunala transportmedel. Undantag är grupperna IV och VI där man som regel satsat på servicebussar. Även grupp VII har i hög grad anskaffat servicebussar vilket i viss mån motsäger den uppfattningen om gruppen som framkom under punkten 4.2.2.1

ovan.

4.2.2.6 Motivationssystem

Den dominerande löneformen är fasta löner. Måleribranschen arbetar dock i regel med rakt ackord. En mindre del av rör- och glasmästeriföretagen arbetar med premielön.

4.3 Relationer och strukturer

Enligt de antaganden som var utgångspunkt för projektet så har den nuvarande situationen inom området entreprenader i förvaltning orskats av den systemstruktur som formats där. Denna systemstruktur utgör enligt samma antaganden det avgörande hindret för utveckling mot en mer effektiv verksamhet. De observationer som redovisats ovan indikerar vilka väsentliga element som ingår i en för vårt problem relevant systemstruktur. Följande element förefaller ha stor betydelse:

- * Informationsflödet/kommunikationen mellan beställare och entreprenörer är av genomgående låg kvalitet.
- * Förvaltningsorganisationer har en tradition av långt driven centralisering i beslutsfattandet när det gäller reparationer.
- * Entreprenadföretag har en tradition med långt driven centralisering av beslutsfattandet inom ramen för pågående arbeten.
- * För många nivåer i entreprenörernas organisationer.
- * Ointresse och traditionellt motstånd mot koordination mellan olika yrkeskategorier.
- * Komplicerade kontaktmönster mellan observation av reparationsbehov och avslutad åtgärd.
- * Utvecklingshämmande beslutsmodeller hos beställarna.
 - Outvecklade beslutsmodell för val av regiform.
 - Benägenhet att välja löpanderäkning som upphandlingsform och lägsta timdebitering som kriterium för bästa entreprenör.
 - Orationell beslutsmodell för val entreprenör.
 - Benägenhet att agera ensam.
- * Utvecklingshämmande beslutsmodeller hos entreprenörerna.

- Snedvridande beslutsmodeller för utveckling av teknisk effektivitet.
- Orationella beslutsmodeller för utveckling av organisatorisk effektivitet.

* Utvecklat planeringssystem

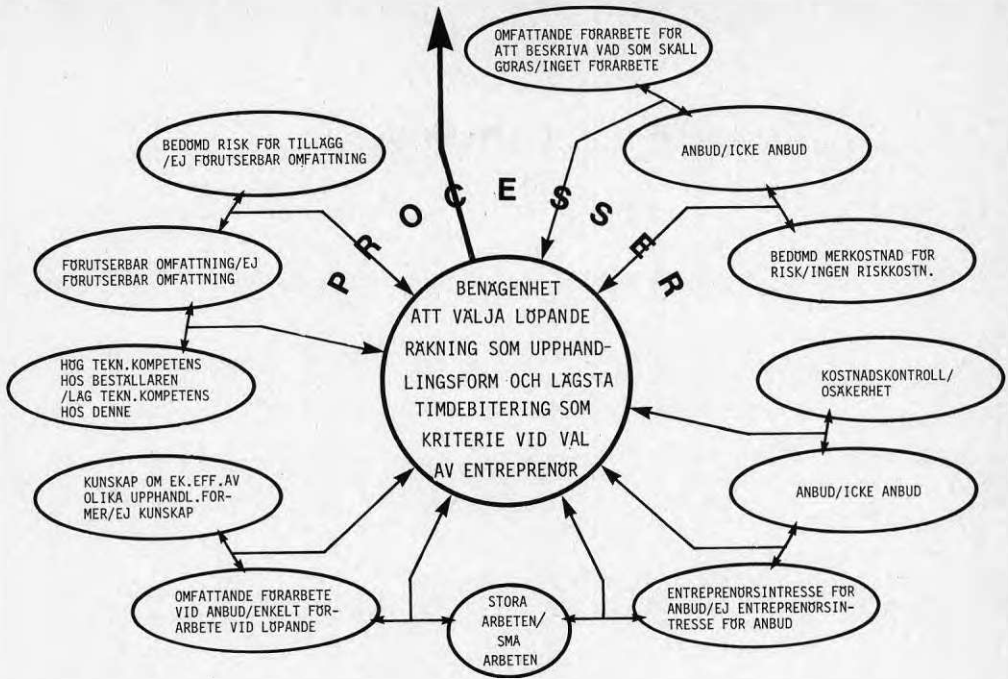
- Orationellt, ofta ej behovsanpassad, planering av underhåll.
- Bristande samordning mellan förvaltarnas totala beställningar och den tillgänglig lokala entreprenörskapaciteten.
- Obefintligt förebyggande och systematiskt underhåll.
- Utvecklad serviceadministration hos entreprenörerna.

* Svagt motivationssystem

- Svaga incitament för entreprenören att vara effektiv i sin egen verksamhet.
- Inga incitament för entreprenören (möjligen negativa) att hålla ner underentreprenörskostnader och materialkostnader.
- Inga incitament för arbetsledaren att planera och styra effektivt.
- Inga incitament för hantverkaren att utnyttja tiden och utföra arbetet på effektivaste sätt.

Med det betraktelsesätt som antagits utgör strukturelementen resultatet av processer med ursprung i ett antal relationer. Det för långt att här gå in på vart och ett av elementen. Vi skall begränsa oss till benägenheten hos beställare att välja löpande räkning som upphandlingsform och därmed timdebiteringsnivån som urvalskriterie. Hur detta strukturelement kan ses som resultatet av en mängd processer som slutligen stelnat i ett för utvecklingen starkt begränsande element visas schematiskt i figur 2. Bakomliggande processer och relationer för övriga ovan angivna strukturelement visas kortfattat i bilaga 9.

Vi har här i detta kapitel sett att det finns en mängd faktorer som kan påstås inverka på effektiviteten och hindra en fortsatt utveckling. Nästa steg blir att värdera vilka faktorer som kan ha någon avgörande inverkan och som samtidigt kan åtgärdas. Det blir uppgiften i nästa kapitel.



Figur 2. En sammanfattning av hur relationer mellan relationer medfört processer som stelnat i ett för oss viktigt strukturelement - benägenheten att utnyttja löpande räkning och lägsta timdebitering som beslutsmodell för val av resurser.

5 HINDRANDE FAKTORER RIMLIGA ATT ÅTGÄRDA

I detta kapitel skall vi försöka utnyttja de resultat som presenterades i kapitel 4. Avsikten är att utröna vilka, av de där identifierade faktorerna, som kan anses påverka effektiviteten och eventuellt hämma utvecklingen. Vi skall även göra en bedömning huruvida dessa faktorer går att påverka.

5.1 Faktorer i förvaltningen

5.1.1 Initiering, planering och administration av RU-arbete

Den inledande fasen av RU-arbetet har studerats i ett flertal utredningar och väl dokumenterade lösningar har presenterats såväl när det gäller metoder för förvaltarens egen planering som servicelösningar att erbjudas av entreprenörer. De privata förvaltarna har dock inte anammant förslagen i någon större utsträckning. Vi skall här försöka belysa varför så inte skett och vad som fordras för att någon förändring skall ske.

Ser vi då först på hypoteserna 1.1 och 1.2 så antyder de en strävan mot budgetstyrt och strängt behovsanpassat RU-arbete. (Den enskilde förvaltarens budget är dessutom ofta snäv och kan i många fall inte göras för längre tidsperioder) Detta kan vara en förklaring till att presenterade planeringsmetoder, som i hög grad baserats på modellen periodiskt underhåll med relativt generella åtgärdsprogram, inte nått någon större tillämpning inom privat fastighetsförvaltning.

Hypoteserna 1.3 pekar dels på värdet av förebyggande underhåll, men även på förhållandet att osäkerhet om tidfaktorn i innehavet kan utgöra ett avgörande hinder för att utnyttja de i dag tillgängliga lösningarna.

Hypoteserna 1.10 visar att kontakt- och transaktionskostnaderna i samband med mindre arbeten upplevs som problem för lite större förvaltare. Här skulle de servicepaket som vissa entreprenörer erbjuder i kombination med förebyggande underhåll kunna vara ett alternativ. Men de utnyttjas i liten utsträckning av denna förvaltargrupp. Man föredrar uppenbarligen att anställa egna hantverkare. Förklaringen till detta kan ligga i det som hypotes 1.13 anför, nämligen att dessa större förvaltare dels ser vilka besparingar som kan göras i form av minskad åtgärdsfrekvens och förenklade kontaktmönster, dels har möjlighet att genomföra en lösning själva och dels anser att presenterade entreprenörlösningar inte ger dem en rättvis andel av de möjliga besparingarna.

Sammanfattning:

Orsaken till att någon påtaglig utveckling inom området initiering, planering och förvaltarens administration av RU-arbeten inte sker ligger främst i att presenterade lösningar inte motsvarat förvaltarnas krav.

Med den kunskap som nu finns om förvaltarnas krav bör det vara möjligt att vidareutveckla tidigare lösningar till former som kommer att efterfrågas.

För att förstärka denna efterfrågan bör även administrativa lösningar som integrerar aktiviteterna från initiering till avslutad åtgärd utarbetas.

5.1.2 Val av organisationsform

Att välja mellan formerna entreprenad och egen regi är ej något större problem inom enskild fastighetsförvaltning. Som vi sett är det i huvudsak endast för små och mycket små RU-arbeten det är aktuellt med alternativet egen regi.

De förvaltare som har erfarenhet från såväl produktion som förvaltning föredrar, enligt hypotes 1.6 a, entreprenad före egen regi när så är möjligt. Förvaltare med mindre erfarenhet från produktion har dock en uppfattning om att egen regi är att föredra. Uppfattningen att någon annan lösning än den man för närvarande tillämpar är bättre har sannolikt ökat i takt med att reparationskostnaderna stigit.

När det gäller mindre RU-arbeten ser vi av hypoteserna 1.10 att kontakt- och transaktionskostnaderna utgör sådan belastning att även de grupper som rent allmänt föredrar entreprenad väljer egen regi. Varför man ej i större utsträckning valt de entreprenadförslag som presenterats och som avsetts utgöra lösningar på dessa problem, framgår av 5.1.1 ovan.

Sammanfattning:

Övergång till egen regi i privat förvaltning orsakas i huvudsak av följande tre faktorer;

- bristande erfarenhet hos förvaltare och frånvaro av användbar information. Bristen på information gör det svårt utföra korrekta jämförelser
- ökade reparationskostnader i kombination med en förhoppning om att egen regi kan bli billigare
- ogynnsamt förhållande mellan summan av kontakt- och transaktionskostnader och kostnaden för det direkta reparationsarbetet vid små och mycket små RU-arbeten. Detta gäller speciellt vid

organisationsformen entreprenad och då centraliserat beslutsfattande tillämpas i förvaltningen.

Den första orsaken bör kunna mötas med utbildning och förbättring av informationsflödet, främst i samband med tid och arbetsredovisning.

Den andra orsaken kan endast mötas med effektivisering av entreprenörssektorn i kombination med information till förvaltare om de ansträngningar som görs.

Den tredje orsaken bör kunna mötas med utveckling av lämpliga servicepaket i linje med vad som anfördes under 5.1.1.

5.1.3 Val av entreprenör

Förvaltarnas sätt att välja entreprenör har knappast bidragit till att utveckla en effektiv företagsstruktur. Mycket tyder i stället på att beteendet medverkat till en gradvis nedbrytning av företagsstrukturen till ett allt mer orationellt mönster.

Av hypotes 1.7 ser vi att informationen om entreprenörsutbudet är begränsat och att man prioriterar historisk information. Hypoteserna 1.8 visar dessutom på mekanismer som styr upp och fryser parförhållanden.

Med löpande räkning som debiteringsform har inte förvaltaren några incitament att påverka företagsstrukturen. Och av hypotes 1.8 d kan vi dessutom dra slutsatsen att förvaltare inte anser sig ha några möjligheter att påverka situationen. Samma hypotes säger också att förvaltare ofta saknar perspektiv som kan förespegla några besparingar genom strukturutveckling.

Sammanfattning:

De processer som styr valet av entreprenör utgör ett verkligt utvecklingshämmande element. Förvaltarna saknar förväntningar och drivkraft och är samtidigt isolerade i begränsade celler på grund av bristfällig information och utveckling av monopolliknande parförhållanden.

Att finna en lösning ut ur denna situation är nödvändigt om någon utveckling över huvud taget skall bli möjlig. På grund av problemets komplexitet krävs flera åtgärder. Tänkbara åtgärder är;

- utbildning
- förbättrad information om entreprenörsutbud och entreprenörsprestationer
- samverkan i upphandlingsfrågor

5.1.4 Val av upphandlingsform

Tidigare forskning har utvecklat flera alternativ för upphandling av hantverkstjänster. Av hypotes 1.9 a ser vi att förvaltarens val av upphandlingsform begränsas av hans kunskap om alternativ samt av entreprenörernas erbjudanden. Undersökningen i Gävle visade att förvaltaren som regel saknade kunskap om andra alternativ än löpande räkning och anbud med fast pris.

Hypotes 1.9 b visar på osäkerhet beträffande värdet av anbudsalternativet och att denna osäkerhet i kombination med krav på omfattande förarbete får vägen att slå till förmån för löpanderäkning, speciellt vid mindre arbeten. Även hypotes 1.9 c stöder tanken att transaktionskostnaden har betydelse för valet av upphandlingsform.

Den framförda kritiken av löpanderäkning och den visade betydelsen av kostnaderna för själva upphandlingsarbetet stöder riktigheten i tidigare forsknings presenterade förslag.

Sammanfattning :

De förslag till upphandlingsform som presenterats i tidigare forskningsprojekt t ex R40:1974 möter förvaltarnas krav men lösningarna är inte tillräckligt väl kända av förvaltarna och de bjuds inte ut av entreprenörerna.

För att uppnå förändring inom detta centrala område krävs utbildning av såväl förvaltare som entreprenörer. Väsentligt är även att förvaltarna ställer krav.

5.1.5 Strategi vid upphandling

Som framgår av hypotes 1.7 så väljer förvaltare entreprenör med enkla metoder. Därefter fastnar han, som framgår av hypoteserna 1.8, i ett stelstående parförhållande till vald entreprenör. Valet av upphandlingsform styrs i hög grad av begränsade kunskaper och knappa administrativa resurser.

Detta förhållande kan i viss utsträckning hänföras till, den hos många privata förvaltare vanliga, "ensamma vargen strategin". En strategi eller egenhet att agera ensam i vissa upphandlingsfrågor som förklaras av hypotes 1.8 d.

"Ensammavargen strategin" är sannolikt en hämmande faktor när det gäller utveckling av den mindre förvaltarens tillgängliga kunskaper och administrativa kapacitet samt förmåga att påverka utvecklingen.

Om förvaltarna kan bibringas en uppfattning om att verkligheten kan förändras till deras fördel, bör det

vara möjligt att utveckla former för konstruktiv samverkan i upphandlingsfrågor. Detta kan leda till kraftfull förändring.

5.2 Faktorer i entreprenörsektorn

5.2.1 Strategiskt beteende

Det mest påtagliga beteendet bland entreprenörerna är bristande aggressivitet. Endast ett begränsat antal entreprenörer demonstrerar en vilja att utveckla sina produkter och expandera. De stora företagen har enligt hypotesen 2.1 a erhållit detta beteende genom störningar från nyproduktionen medan de mindre, enligt hypotes 2.1 c, har antagit strategin av rent personliga skäl. En bidragande orsak är även de omfattande ekonomiska ansvarstaganden entreprenören har i form av trygghetslagarna i kombination med risken att plötsligt vara utan uppdrag och utan möjlighet att producera på lager.

Men även den både skyddande och blockerande situation som hypoteserna 1.8 beskriver bidrar till att utveckla ett passivt strategiskt beteende. Att den dominerande debiteringsformen löpanderäkning leder till passivitet när det gäller teknisk och administrativ utveckling har redan tidigare forskning visat. R43:1970. En annan passiviserande faktor är, enligt hypotes 2.2 b, de fall där branschorganisationer söker samordna t ex timdebiteringen med hjälp av rekommendationer till sina medlemmar. Detta leder lätt till låg organisatorisk effektivitet inom hela branschen.

Detta passiva strategiska beteende är en direkt hämmande faktor för utvecklingen.

En förändring av detta beteende kräver dels att entreprenörerna görs medvetna om behovet, dels förses med uppslag och förändringsalternativ och dels att efterfrågan på förändring görs påtaglig. Detta senare kan lyftas fram om parförhållandet enligt hypoteserna 1.8 bryts t ex genom inköpssamverkan. Den passivitet som orsakas av centrala rekommendationer om timdebiteringar bör kunna åtgärdas. En metod är att ersätta rekommendationerna med ökade resurser för utbildning av medlemsföretagen i ekonomi och kalkylering.

5.2.2 Val av debiteringsform

Företagens erbjudande av olika debiteringsformer är, som vi sett av hypotes 1.9 a, avgörande för vilka former som kommer att användas. Då hantverksbranscherna i stor utsträckning präglas av ett passivt strategiskt tänkande väljer företagen, enligt hypotes 2.4 a, löpanderäkning där det är möjligt. Utöver denna medvetenhet så väljer entreprenörer löpanderäkning därför

att de ej känner till eller är förtrogna med någon annan form.

Företag som tillämpar löpanderäkning har hamnat i en situation som är svår att ta sig ur. Man har vant sig vid en enkel metod och lagt av eller aldrig lärt sig de rutiner som stramare debiteringsformer kräver. Man känner trygghet genom att det alltid går ihop och möjligheterna att jämna ut beläggningen o s v. Man vet att förvaltaren är van vid metoden och är rädd irriteras denne med nya lösningar. Tidigare processer har således, så som figur 2 ville visa, format ett strukturelement som nu utgör en starkt hämmande faktor.

Det krävs flera åtgärder för att komma ur denna låsta situation men följande framstår som speciellt nödvändiga:

- Utbildning av entreprenörerna så att dessa behärskar alternativa lösningar
- Kraftig markering från förvaltarna att man önskar andra lösningar än löpande räkning

5.2.3 Organisation av reparationsarbete

Vi har sett att det finns behov av en utveckling mot kortare kontaktvägar, delegerat beslutsfattande men även former för snabbservice. Det föreligger även behov av ändrade yrkesgränser eller former för enklare samverkan mellan olika yrkeskategorier. Utveckling i dessa riktningar hindras av bl a historisk tradition.

Men det finns även behov av förbättrad balans mellan t ex administrativa och produktiva resurser i företagen. Obalansen förekommer framförallt i branscher där man centralt tagit över delar av företagens analyser och beslut genom att rekommendera t ex timdebiteringar.

Det finns således flera faktorer som hindrar att företagens organisation utvecklas mot optimala lösningar.

Tidigare forskning har pekat på dessa problem och även anvisat lösningar. Vissa förändringar har även noterats. Vad som nu söks är en ökning av förändringstakten. Ett sätt att nå detta är att skapa drivkrafter för förändring. Detta kan ske genom att;

- tillämpa upphandlingsformer som styr i rätt riktning
- förvaltarna gör klart för entreprenörerna hur man förväntar sig att en rationell entreprenör skall vara organiserad
- samverka i upphandling förvaltare emellan för att skapa de volymer som erfordras för att entreprenörer skall kunna organisera sig effektivt

5.2.4 Val av löneform

Tillämpningen av löpanderäkning som debiteringsform har medfört att fasta tidlöner blivit den dominerande löneformen. Detta har i sin tur medfört att produktionsprocessen saknat erforderlig styrinformation och stimulans.

Även detta har belysts i tidigare forskning. Anledning till entreprenörernas bristande intresse för andra löneformer kan hänföras till tillämpningen av debiteringsformen löpande räkning och en allmän passiv strategi. Den entreprenör som befinner sig i denna situation ser ej någon anledning att administrera ett mer komplicerat lönesystem än fast lön. Dessutom innebär prestationslön högre lön per timme vilket inte debiteringsformen löpanderäkning konkurrensmässigt tillåter.

En förutsättning för ökad tillämpning av prestationslön är därför tillämpning av någon annan debiteringsform och att förvaltarna ställer krav på effektivitet.

En annan förutsättning, som dock ligger utanför denna studie, är att parterna kan enas om lämpliga löneformer.

5.3 Sammanfattning

Analysen har visat att vissa i tidigare forskning belysta problem inte erhållit en tillfredsställande lösning. Sålunda bör lösningarna för de servicepaket som entreprenörerna erbjuder förvaltarna vidareutvecklas så att förvaltarna erhåller den del av rationaliseringsvinsten som kan hänföras till minskade arbetsmängder och ändrade kontaktmönster i förvaltningen. Entreprenörens vinst måste baseras på själva reparationsarbetet. Lösningen måste även utformas så att förvaltaren inte upplever den som en tvångströja.

Transaktionskostnaderna utgör ett allmänt problem för entreprenörlösningen. Dessa kostnader kan minskas genom utveckling av ett för entreprenörlösningen anpassat administrativt system. Ett sådant system bör integrera hela kedjan av aktiviteter från besiktning till avslutad åtgärd.

Den kanske viktigaste observationen är att förändring kräver aktiv medverkan av förvaltaren. Denne måste för det första inse att han befinner sig i en situation med skenbar konkurrens. Han måste inse att det finns fördelar för honom att vinna om det utvecklas effektiva entreprenadföretag specialinriktade på just fastighetsreparationer. Och han bör inse att han i samverkan med kollegor faktiskt kan åstadkomma en utveckling i denna riktning.

Vidare framstår behovet av utbildning omkring dessa

frågor som väsentligt för utvecklingen. Detta gäller såväl förvaltare som entreprenörer.

I nästa kapitel skall vi närmare studera vad som kan göras och presentera såväl ett handlingsprogram som ett antal konkreta åtgärder.

6 REKOMMENDATIONER OCH LÖSNINGAR

Enligt utgångspunkterna för projektet är det inte möjligt att ge en exakt bild av hur RU-systemet bör se ut, än mindre genomföra en planerad förändring till ett sådant tillstånd. Däremot antogs det möjligt skissera hur ett sådant tillstånd i stora drag borde se ut för att ge lägsta kostnad (med dagens perspektiv). Det antogs vidare att det berodde på vissa hindrande faktorer i systemstrukturen att vi inte nått detta idealtillstånd samt att dessa faktorer kunde identifieras. Det antogs även vara möjligt påverka eller förändra dessa faktorer så att processerna inom området förde utvecklingen i riktning mot idealbilden.

I kapitel 5 valde vi ut de faktorer och förhållanden som bedömdes hindra utvecklingen mot en effektivare situation.

Efter presentation av en idealbild kommer i detta kapitel ett antal administrativa lösningar att föreslås som om de genomförs kommer att förändra systemstrukturen. Avsikten är att lösningarna därmed skall lösas upp och att en utveckling i riktning mot idealbilden skall inledas.

6.1 En idealbild

Syftet med att formulera en idealbild av RU-systemet är att den skall underlätta förståelsen och ge aktörerna en viss vägledning i sin långsiktiga planering. För enkelhets skull formuleras bilden i två delar en för förvaltarna och en för entreprenörerna.

6.1.1 Fastighetsförvaltningen

I ett idealt reparationssystem hanteras fastighetsbeståndet så att reparationsarbetet minimeras - onödiga åtgärder på grund av för generella planeringsmetoder förekommer ej.

Av realistiska skäl måste vi räkna med att det råder brist på resurser även i det ideala systemet. I detta system kommer dock de mest nödvändiga reparationerna att prioriteras. De behov som skall åtgärdas handlas upp och administreras på mest ekonomiska sätt såväl på kort som lång sikt. Detta innebär att upphandlingen sker med hänsyn såväl till effektivitet i det aktuella fallet som till den långsiktiga utvecklingen av entreprenörsresurserna.

6.1.1.1 Lagring av data om fastigheter

En förutsättning för ett sådant idealtillstånd är att tänkbara reparationsåtgärder och mängder är lokalise-

rade och kända. Man har t ex kunskap om reparationsbehågnå byggdetaljer såsom parkettgolv, bånkskivor och fönsterbånkar, om takytor, målade och tapetserade vångrar och om befintlig VVS- utrustning osv. Dessa data, som omfattar uppgifter om såvål materialtyp, mængder, senaste åtgård som tillstånd vid senaste observation, är lätt tillgångrliga - lagrade i dator.

6.1.1.2 Normtider

För att erhålla ett generellt och för alla yrkesområden användbart mått på arbetsmængder tillämpas standardiserade normtider (R40:1974). Dessa normtider finns lätt tillgångrliga för förvaltaren. Han har dem lagrade i egen dator eller når dem genom uppkoppling till en central stordator. (Fårdiga program för såvål små som stordator finns redan tillgångrliga när det gångr bygg- och rörreparationer. En stordator i Stockholm erbjuder under 1982 möjlighet till uppkoppling via telenåtet.)

6.1.1.3 Besiktningrutiner med tillståndsgradering

Förvaltarna tillämpar en standardiserad årlig besiktningrutin där man registrerar såvål besiktningens heternas kvalite/reparationsbehov i t ex en femgradig skala som förslag till aktuell åtgård. Vid besiktningen sker registreringen med hjälp av en handburen terminal och streckkodplan. Registreringen går till så att man för en läspenna över aktuell kod på samma sätt som man nu ofta läser av priser i butiker. (Åven denna situation ligger inom räckhåll. Ett BFR-projekt med denna inriktning avslutas under innevarande år.)

6.1.1.4 Kalkylmodell med budgetrestriktioner

Det vid besiktningen insamlade materialet förs över till en dator som har tillgång till såvål mængddata om fastigheten som de standardiserade normtiderna.

Vid en första datakörning efter besiktning sker uppdatering av fastighetens kondition samtidigt som man erhåller kostnadsuppgifter för genomfårdande av föreslagna åtgårder. Om resultatet betyder ett överskridande av gånllande budget så kan en ny körning genomfåras med ledning av en högre prioriteringssiffra. Resultatet blir ett mindre åtgårdsprogram och lägre kostnader men fortfarande med prioritering efter verkliga behov.

Den bestållning som datakörningen resulterar i samordnas med andra förvaltningars behov och läggs ut i tiden så att ortens entreprenörer belastas lika under årets alla arbetsmånader. Av bestållningen framgår såvål vad som skall göras som beråknad normtid.

6.1.1.5 Systematiserat förebyggande- och akutunderhåll

Med ledning av besiktningsresultat och statistik från akutunderhållet genomförs ett systematiskt förebyggande underhåll. Det akutunderhåll som ej kan undvikas genomförs med delegerat beslutsfattande. Detta betyder att hyresgästerna inom ramar, som förvaltaren fastställt, tar direkt kontakt med angiven entreprenör för åtgärd.

6.1.1.6 Årsavtal med incitament

Upphandling av reparationsarbete sker i form av årsvisa ramavtal som anger gällande timdebitering, incitament och att man arbetar mot de centralt fastställda normtidverken.

6.1.2 Entreprenörsektorn

Entreprenörerna och deras anställda är i idealbilden organiserade och utrustade så att lägsta kostnad uppnås med tillgänglig kunskap och teknik. Detta betyder bl a följande:

6.1.2.1 Rationella företagsstrukturer

Företagsstrukturen har erhållit sådan form att såväl ett flertal företag med hög organisatorisk effektivitet som ett antal mindre men utvecklingssökande företag finns i bilden. Detta betyder att åtminstone några företag inom respektive bransch (spjutspetsar) har sådan storlek och organisation på sin reparationsverksamhet att lägsta kostnad uppnås.

6.1.2.2 Samordning av skilda yrkeskategorier

Hantverkarna i företagen har ökat sin tvärfacklighet och företagen har integrerat de olika yrkesgrupperna med varandra så att de fungerar som en enda enhet. Detta sker dels genom integrering av egna reparationsavdelningar från olika yrkesområden via en gemensam serviceadministration eller genom utveckling av federativa organisationer där flera fristående företag samordnas via en gemensam serviceadministration.

6.1.2.3 Serviceadministration

Reparationsenheterna är renodlat inriktade på reparationsarbete med egen arbetsledning och egen kundkontakt. Ansvar är delegerat till hantverkarna i så stor utsträckning att dessa kan ta ställning till dagliga

problem och metodval, beställning av material och signal till underentreprenör.

6.1.2.4 Snabbservice

Snabbservice har utvecklats i tillräcklig utsträckning inom alla yrkesområden. Detta betyder att uppdrag, till reparationsenheterna, under en viss storleksordning normalt organiseras med servicebuss utrustad med radio- eller telefonkommunikation, verktyg och för dessa arbeten normalt förekommande material. Förflyttningen sker normalt från uppdrag till uppdrag utan mellanlandning på den egna verkstaden.

6.1.2.5 Standardiserad och jämförbar arbetsredovisning

Redovisning av utfört arbete sker på ett konsekvent sätt och lika i alla företag. Redovisningen sker dessutom med en strukturering som stämmer överens med förvaltarnas indelning av data, registreringsteknik vid besiktning och beställningens utformning.

6.1.2.6 Standardiserade debiteringsregler

Gemensamma debiteringsregler gäller för hela branscher och de är i största möjliga utsträckning lika för hela bygghantverkssektorn.

6.1.2.7 Fastighetsorienterade hantverkare

Uppdragsfördelningen mellan hantverkarna, inom respektive företag, är organiserad så att samma hantverkare som regel återkommer till en fastighet vid återkommande uppdrag.

6.1.2.8 Incitamentavtal

Den normala affärsprincipen är att uppdragen genomförs mot incitamentavtal. Dessa är utformade så att både förvaltaren och entreprenören är intresserad av att arbetet blir rationellt utfört.

Underentreprenörsarvoden är konstruerade så att huvudentreprenören stimuleras till att både välja effektiva underentreprenörer och administrera dem väl.

6.1.2.9 Teknisk och organisatorisk effektivitet

Hantverkarna är utrustade med den mest lämpade utrust-

ningen, utnyttjar de bästa metoderna och utnyttjar sin tid väl.

Företagen och speciellt de som agerar som spjutspetsar för utvecklingen, har sådan storleksordning att det råder balans mellan administration och produktion. Man har en fungerande metod för reglering av beläggningen så att tidförluster på grund av beläggningsskäl undviks.

6.2 Strategi för att närma sig idealbilden

Redan presentation av en idealbild kan medföra att en viss utveckling initieras. Men för att nå någon större effekt måste stimulerande aktiviteter genomföras och fram för allt de hämmande faktorerna i systemstrukturen förändras. En viktig strategi är att beställargrupper och entreprenörgrupper startar lokala dialoger med varandra för en gemensam utveckling. Många åtgärder kan genomföras inom respektive grupp.

6.2.1 Aktiviteter för förvaltarna

För förvaltarna gäller främst att man börjar inse sin egen betydelse och roll för reparationssystemet utveckling - att det i princip är förvaltarna själva som skapat nuläget. Man måste ta sig ur sitt traditionella ensamma vargen tänkande och börja samverka med sina kollegor för att mer kraftfullt kunna påverka utvecklingen i önskad riktning.

6.2.1.1 Information och utbildning

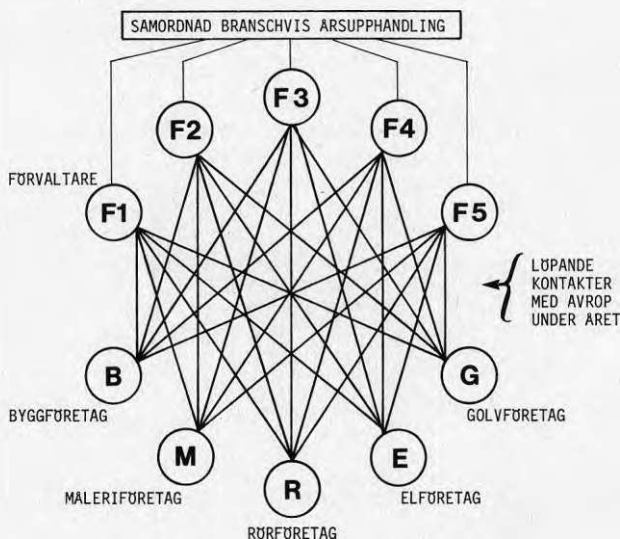
Ett viktigt moment är därför att sprida information och utbildning i aktuella frågor till fastighetsförvaltarna. Här har såväl Fastighetsägareförbundet som Fastighetsägareföreningarna en stor uppgift att fylla. En allmän information där mindre förvaltare får en första inblick i problematiken samt några primära råd för sin dagliga upphandling av reparationstjänster skulle kunna vara ett första steg. Denna skulle kunna ges i form av en folder som sänds ut till alla förbundsmedlemmar.

Som en uppföljning av detta bör kurser eller seminarier anordnas där deltagarna ges en fördjupad utbildning i upphandlingsfrågor och bibringas insikt om att de verkligen kan påverka sina egna lokala reparationsystemen.

6.2.1.2 Styrning genom samverkan

De privata fastighetsägarna bör i ökad utsträckning

samordna sin upphandling av tjänster. Invändningar som att detta skulle försämra positionen genom minskad konkurrens bygger som vi sett på en missuppfattning om nuläget. Den faktiska konkurrensen skulle inte minska. Däremot skulle positionen förbättras genom den bättre insyn man kan förhandla till sig i samband med erbjudande om större volymer. Därigenom kan förvaltarna se till att de får del av de rationaliseringsvinster som uppstår genom större och jämnare volymer. Sådan samverkan kan med fördel ske även med försäkringsbolagens skadekontor som har liknande upphandlingsproblem.



Figur 3. Förslag till modell för samverkan i upphandlingsfrågor med syfte att påverka utvecklingen.

Samverkan kan drivas olika långt och behöver inte vara likformig eller utnyttjas i samma grad av alla förvaltare. Den totala samverkanmodellen av vilken de enskilda förvaltarna kan välja att utnyttja olika delar bör omfatta:

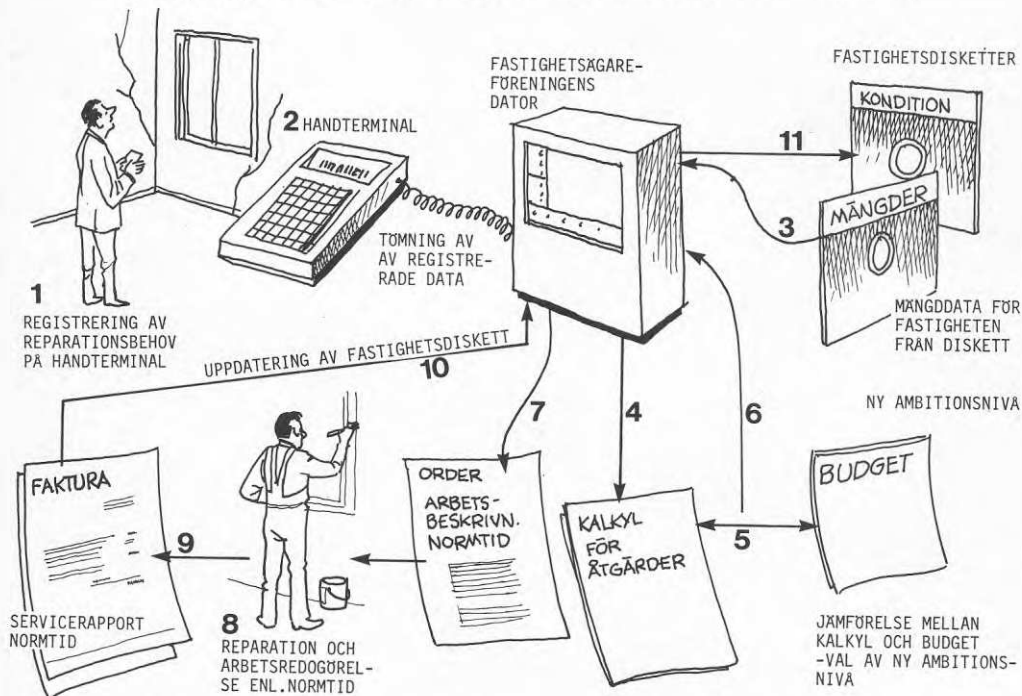
- diskussioner förvaltare emellan om vilken struktur man vill ha på ortens entreprenörsektor (val av spjutspetsar osv)
- dialog med entreprenörerna om hur man från förvaltarnas sida ser på behovet av utveckling
- årliga branschvisa upphandlingar för Fastighetsägareföreningens egen förvaltningsverksamhet grundat på konstruktiva upphandlings- och redovisningsformer

- information till Fastighetsägareföreningens medlemmar om vilka entreprenörer som erbjudit sig arbeta enligt de önskade reglerna. När man fått erfarenhet om företagets effektivitet och eventuella specialiteter kan information eventuellt ges om detta, men kronotal offereras av företagen till respektive förvaltare.
- bevakning av tillämpning och effektivitet (relationen normtid - använd tid)

Principen för samverkan framgår av figur 3. Hur det i praktiken kan gå till ger bilaga 8 en viss vägledning om. Där redovisas de experiment med denna inriktning som genomförts inom detta projekt.

6.2.1.3 Utveckling av administrativa system

Med hänsyn till bl a transaktionskostnadernas betydelse bör förvaltarna medverka i utveckling av ett totalintegrerat system för administration av reparation och underhåll baserat på entreprenad. En sådan lösning som berör både förvaltare och entreprenör kan utvecklas i form av fristående men integrerbara delar. Förvaltarna bör därvid ta på sig huvudansvaret för de delar som ligger närmast förvaltningen. De behov av dataprogram som idealbilden frammanar visas i figur 4.



Figur 4. Förslag till integrerade rutiner för administration av reparation och underhåll under organisationsformen entreprenad.

Av den skisserade bilden kan man urskilja att följande fyra program bör utvecklas;

- program för registrering och lagring av data per fastighet
- program för besiktning (se 6.1.1.3 ovan)
- program för administration och lagring av normtider. (se 6.1.1.2 ovan)
- program för kalkyl och beställning.

Förvaltarna bör intressera sig för samtliga dessa projekt men ta speciellt ansvar för utvecklingen av program för registrering, lagringen av mängddata, besiktning samt kalkyl och beställning.

6.2.1.4 Utnyttja föreningsresurser

En rekommendation till de mindre förvaltarna är att i ökad utsträckning utnyttja föreningarnas resurser för den tekniska förvaltningen. De administrativa rutiner som diskuteras under 5.2.1.3 kan förefalla överkliga och kanske skrämmande för den mindre förvaltaren. Men om han väljer att anlita föreningen för besiktning och administration blir bilden plötsligt en annan. Kanske kan datalösningarna då erbjuda just mindre förvaltare de största fördelarna.

Vid tillämpning av förslaget styrning genom samverkan som presenterades under 5.2.1.2 får fastighetsägareföreningarna en ny naturlig roll. Det förefaller lämpligt att föreningarna blir den samordnande länk som

- organiserar diskussionerna med medlemmarna och dialogerna med entreprenörerna
- begär in anbud från entreprenörerna för den egna verksamheten och därvid skapa formerna för transaktionerna
- presentera erhållen information(exklusive krontal) för medlemmarna
- bevakar utfall och resultat

Föreningarna kan utnyttja anbuden och de kunskaper dessa aktiviteter ger dem i den förvaltning de själva leder. Samtidigt har föreningarna fungerande kanaler för att nå medlemmarna med den information som erfordras för att uppnå samordning.

6.2.1.5 Bevaka att entreprenörerna gör något

Flera av de nödvändiga åtgärderna bör vidtagas av entreprenörerna. Men erfarenheterna har visat att man

ofta inte vidtar några förändringar om man inte är tvungen. Förvaltarna bör därför bevaka att förändringar som man anser entreprenörerna skall göra verkligen görs och om inte ta upp frågan i en dialog. Ansvar för denna bevakning vilar främst på förbund och föreningar.

6.2.2 Aktiviteter för entreprenörerna

För entreprenörerna gäller i stor utsträckning att man måste välja en ny position när det gäller reparation och underhåll. Att reparationssektorn har börjat bli ett väsentligt område har många redan tvingats inse men man måste även göra andra omvärderingar. Man måste inse att förhållandena inom reparationssektorn

- är helt olika de som gäller inom nyproduktionen
- kräver specialisering
- kräver en ny typ av organisation
- kräver en ny inställning till yrkesgränser

Man måste inse att det i många fall finns fler gemensamma nämnare mellan olika yrkesgrupper som arbetar med reparation än mellan reparation och nyproduktion inom samma yrkesområde. Man måste även bli medveten om att det traditionella debiteringsförfarandet hindrar utvecklingen.

6.2.2.1 Information och utbildning

En väsentlig aktivitet för entreprenörerna är därför information och utbildning om reparation och underhåll. Detta är en uppgift som naturligt vilar på respektive branschorganisation. En sådan information och utbildning bör inriktas på

- organisation
- administration
- arbetsledning
- ekonomi och kalkyl
- debiteringsformer
- löneformer

Samtliga dessa frågor har en annan karaktär inom reparationsområdet än vid nyproduktion och större ombyggnadsprojekt. Detta har ej beaktats i tillräcklig grad i branschernas hittillsvarande utbildningsprogram. På grund av att intresset främst varit inriktat på nypro-

duktionen är utbildningsgapet stort och det föreligger behov av utbildningsinsatser liknande dem som på 60-talet tillfördes nyproduktionen. Utbildningen måste även omfatta reparationsteknik och arbetsredovisning. Information och utbildning i arbetsredovisning samt löne- och debiteringsformer måste genomföras på ett så kraftfullt sätt att en ny praxis ersätter de traditionella metoderna.

6.2.2.2 Standardisera debiteringsregler

Branschorganisationerna bör sätta in resurser för utveckling av enhetliga och enkla debiteringsregler inom respektive bransch. Dessa normer bör dessutom vara så likformiga som möjligt mellan de olika branscherna. De normer vissa branschorgan presenterat upplevs vara för komplicerade för förvaltarnas bruk. Ett förslag som närmast syftar till att demonstrera hur enkel en lösning måste vara visas i bilaga 10.

I samband med detta föreslås att branscher, som arbetar med rekommenderade timdebiteringar till sina medlemmar, startar utbildning i hur reparationsföretag skall beräkna sina kostnader men fram för allt hur de skall bevaka och förbättra sin tekniska och organisatoriska effektivitet. Detta för att senare kunna avstå från generella rekommendationer om timdebiteringar.

6.2.2.3 Prestationslöner

För utveckling av den tekniska effektiviteten i företagen bör inriktningen vara att alla reparationsarbeten utförs under någon form av prestationslön. Det finns lösningar som fungerar för samtliga reparationsbranscher och som samtidigt ger hantverkarna sådan inkomsttrygghet att kvaliteten inte försämras.

Tillämpning av prestationslön är viktigt för reparationsbranschernas utveckling inte minst för den uppstramande effekt löneformen har på företagets rutiner och administration.

Ansvaret för ökad tillämpning av prestationslöner vilar främst på arbetsgivarorganisationerna. Vad de i första hand bör göra är att informera och bedriva intensiv utbildning.

6.2.2.4 Utveckling av snabbservice

Branschorganisationerna bör sprida information till sina medlemmar om

- att det finns en marknad för snabbservice inom en viss del av de flesta hantverksbranscher

- att det finns utvecklade lösningar och att verksamheten kan bli lönsam för den som är duktig.

Organisationerna bör även tillhandahålla såväl tekniska förslag som informations och utbildningspaket.

6.2.2.5 Utveckling av servicesystem

Tidigare lösningar för förebyggande underhåll och förenklad administration som bygger på organisationsformen entreprenad har, som vi sett, mött vissa invändningar.

För att nå ökad tillämpning bör lösningarna utvecklas med hänsyn till den framförda kritiken. En tänkbar åtgärd för att minska förvaltarens känsla av kringskuren handlingsfrihet är att helt enkelt ta bort avtalsbindningen. I stället erbjuds förvaltaren att inom ramen för den ovan diskuterade årsupphandlingen utnyttja rutinerna för förebyggande underhåll och förenklad administration. Förvaltaren kan då ändra sin ambitionsnivå under året med hänsyn till rådande ekonomiska förhållanden. Vidare debiteras förvaltaren, till skillnad från tidigare lösningar, endast för de åtgärder som varit nödvändiga att utföra. En detaljerad beskrivning av detta förslag ges i bilaga 11.

6.2.2.6 Samordning av olika yrkesgrupper

Närallgande branschorganisationer bör gå samman och genomföra ett antal experiment. Federativa organisationer med gemensam serviceorganisation bör prövas med syfte att dels vinna kunskap om de problem som följer och dels demonstrera fördelarna med lösningen för såväl beställare som entreprenörer.

En ansats vid utvecklingen av sådana lösningar bör vara att utgå från funktioner och typiska reparationsfall. Hur bör t ex samordning och tvärfacklighet organiseras omkring fönsterreparationer, vattensador i badrum, köksrenoveringar o s v.

6.2.2.7 Tillämpa incitamentavtal

Branschorganisationerna bör verka för att standardiserade incitamentavtal får vidgad tillämpning. Detta ligger redan i den informations- och utbildningsverksamhet som rekommenderades under 5.2.2.1. Men dessutom bör branschorganisationerna ta initiativ till lokala dialoger mellan förvaltare och entreprenörer där man diskuterar och enas om gemensamma utgångspunkter för incitament.

Gävle kommun valdes som undersökningsområde. Studien begränsades dessutom, till att omfatta endast enskilda fastighetsägare medlemmar i Gävle Fastighetsägareförening och de entreprenörer dessa anlitar.

I Gävle fanns 276 enskilda fastighetsägare, som var medlemmar i Fastighetsägareföreningen. Huvuddelen ägde mindre bestånd, se tabell 1.

Tax. värde(1975)	Antal förvaltare
< 250.000	161
251.000 - 500.000	28
500.000 - 1.000.000	23
1.000.000 - 5.000.000	48
> 5.000.000	16
Summa	276

Tabell 1 Antal fastighetsägare i olika taxeringsvärdeklasser (1975 års taxeringsvärdenivå)

Beställarstrukturen för RU-systemet kännetecknas således av många små och ett mindre antal relativt stora enheter.

En preliminär uppfattning om det totala antalet entreprenörer erhölls genom bearbetning av telefonkatalogen, se tabell 2.

Entreprenörer	antal
Byggmästare	20
El-entreprenörer	20
Glasmästare	8
Golvläggare	8
Målaremästare	16
Plåtslagare	12
Rörentreprenörer	16
Summa	100

Tabell 2 Entreprenörer inom bygghantverkssektorn i Gävle enligt telefonkatalogen.

En närmare undersökning visade att vissa företag i telefonkatalogen inte var verksamma inom området fastighetsreparationer. Det framkom också att ett mycket

stort antal enpersonsföretag var verksamma i Gävle utan att finnas i katalogen.

Som exempel kan nämnas att den närmare studien för rörbranschen visade på 7 företag med anställda och 20 - 25 enpersonsföretag. En grov uppskattning är att antalet rörmontörer, som arbetar med service, i företag med anställda uppgår till 20 - 25 personer eller lika många som enpersonsföretagarna. Det var en allmän uppfattning att den senare gruppen ökat påtagligt under de allra senaste åren.

De största reparationsenheterna ,två med ca 60 hantverkare, återfanns inom bygg och måleri. Ett el- och ett måleriföretag hade omkring 20 hantverkare . I övrigt hade företagen mellan 1 och 10 anställda.

Sammanfattning av de noteringar från förstudiens (Bfr - anslag 790687-5) intervjuer som berör entreprenader i förvaltningen.

OM KOSTNADSUTVECKLING

1. Alla intervjuade förvaltare ansåg att reparationskostnaderna ökat snabbare än de flesta andra kostnader.

OM ORGANISATIONSFORM

2. Organisation av mindre reparationsarbeten

Privata förvaltare utnyttjar i stor utsträckning fastighetsskötare(FS) för traditionella FS-uppgifter tex ompackning kranar och andra smärre arbeten.

Förvaltare i de minsta förvaltningsenheterna (<12 lgh) utför ofta dessa arbeten själva.

Serviceavtal(Ett alternativ till FS och gör det själv) utnyttjas av några få.Vissa uttalar skepticism till detta alternativ.

3. Organisation av medelstora arbeten

För arbetsområdet strax ovanför de traditionella FS-uppgifterna är variationerna många.

- De minsta förvaltarna utför även dessa uppgifter själva eller anlitar släkt, vänner och bekanta. Det förekommer även att man anlitar illegal arbetskraft och endast tar kvitto på material.
- De något större förvaltarna (12-100 lgh) anlitar ofta entreprenör för dessa arbeten och då som regel på löpande räkning.
- De medelstora förvaltarna (>100-500 lgh) har ofta någon egen hantverkare för dessa arbeten. Denne har ofta arbetat som verkare i ägarens tidigare byggverksamhet.
- Större förvaltare har ofta egna hantverkare för denna typ av arbeten.

3. Organisation av större arbeten

För större arbeten är det vanligt att man anlitar entreprenör. Detta gäller samtliga storlekar av förvaltningar. Men mindre förvaltare stimulerar i viss utsträckning hyresgästen att utföra arbete genom att

hålla med material.

OM VAL AV ENTREPRENÖR

4. Kontaktvägar

Kontaktvägarna går som regel från hyresgäst till FS om denne skall utföra arbetet eller via FS till egen hantverkare om sådan finns. Om externa resurser skall anlitas så kopplas som regel även förvaltaren in i processen.

5. Argument för val

Många anför att man vill ha FS av hänsyn till hyresgästerna. Dessa antas vilja ha en hustomte, en fast punkt o s v.

Man föredrar småföretag gärna enpersons företag för att

- få yrkeskunnigt folk
- få arbetet utfört
- få någon man känner
- kostnaden skall bli rimlig

7. Kontakternas varaktighet

Man anlitar samma entreprenörer år ut och år in så länge det fungerar acceptabelt. Först om entreprenören sköter sig riktigt illa tar man på sig besväret att byta entreprenör.

OM UPPHANDLINGSFORMER

8. Löpanderäkning

Den vanligaste upphandlingsformen är löpande räkning. Anbud förekommer, speciellt vid större arbeten. Vid måleri förekommer även alternativet påslag på ackordsräkning.

9. Anbud

Anbudsförfarandet är vanligare bland större företag.

Man anser att anbudsförfarandet är tungrott, medför slarv och ofta resulterar i tilläggsfakturor.

JÄMFÖRELSE AV OLIKA FÖRVALTARES VÄRDERINGAR

Den mest likformiga värderingen och beteendet mellan olika stora privata förvaltare är behovet av och användandet av FS. De små förvaltningare som utförde arbetet själva menade att de själva fungerade som FS. En annan likhet mellan samtliga privata förvaltare är

att man upprätthåller långa och mångåriga kontakter med sina entreprenörer.

En genomgående likhet är att man i hög grad utnyttjar entreprenörer. Detta gäller även de förvaltare som har egenregiavdelning.

En påtaglig likhet är att alla med få undantag före-
drar små företag, gärna enpersonsföretag. Möjligen
gäller inte detta för de allra största förvaltarna.

Ytterligare en likhet mellan olika stora förvaltare,
om än inte lika stark är det stora utnyttjandet av
löpande räkning som upphandlingsform.

En mycket påtaglig olikhet mellan små och större
förvaltare är att de små förvaltarna i stor utsträck-
ning utför arbete själva.

En lika påtaglig olikhet mellan stora förvaltningar
och små och medelstora är att de stora ofta har ut-
vecklade egenregi avdelningar.

En annan olikhet, om än inte lika markant, är att
stora förvaltningar är mer benägna att arbeta med
anbud än mindre förvaltningar.

Medelstora förvaltare med byggbakgrund har ofta en
anställd hantverkare som utför arbetsuppgifter i nivå
strax ovanför vad FS utför.

Ovanstående motiverar en preliminär indelning av
förvaltarna i följande grupper:

- mindre förvaltare
- medelstora förvaltare med icke byggbakgrund
- medelstora förvaltare med byggbakgrund
- stora förvaltare

Vidare motiverar det ovanstående en indelning av repa-
ration och underhållsarbetet i följande kategorier:

- Mycket små RU-arbeten. Storleksordningen mindre
än en timme. Typ ompackning kranar, justering
gångjärn och byte stickkontakt.
- Små RU-arbeten. Storleksordningen 1-4 timmar.
Typ byte trasigt tvättställ eller lagning av
dörrkarmar.
- Medelstora RU-arbeten. Storleksordningen 4-24
timmar. Typ byte radiator, byte dörrkarm och
omtappetsering av enstaka rum.
- Stora RU-arbeten. Storleksordningen mer än 24
arbetstimmar. Typ pannbyte, stambyte, utbyte

kökssnickerier och kompletta målningsrenoveringar.

FRÅGESTÄLLNINGAR

- Varför använder man FS som regel för de mycket små RU-arbetena.
- Varför använder medelstora förvaltare med byggbakgrund egen hantverkare för små RU-arbeten.
- Varför använder de stora förvaltarna i stor utsträckning egenregi.
- Varför utför de mindre förvaltarna i stor utsträckning mycket små och små arbeten själva eller anlitar någon bekant.
- Varför föredrar de flesta att anlita små företag.
- Varför är kontakterna förvaltare, entreprenör som regel mycket långsiktiga.
- Varför utnyttjar man oftast löpande räkning för upphandling.
- Varför är anbud mer vanligt hos de större förvaltarna.

PM 80 - 09 - 20

BILAGA 3

Steg II

Sammanfattning av enkätundersökning 1.

Föregående steg hade resulterat i en preliminär indelning av fastighetsförvaltare i grupper och reparationsarbeten i kategorier. Dessutom hade ett antal frågeställningar aktualiserats.

Syftet med detta steg var att vidareutveckla indelningen i grupper och kategorier samt att söka besvara frågeställningarna. Steget skulle genomföras i form av en enkätundersökning.

ENKÄTENS OMFATTNING OCH SVARSFREKVENNS

En enkät utformades, se bilaga 3a och distribuerades till de 276 enskilda fastighetsägarna i Gävle. Dessa fastighetsägare representerade ett totalt taxeringsvärde (1975) om 407,7 Mkr.

Svarsfrekvensen blev låg speciellt från de mindre förvaltningseenheterna. Svar erhöles från 65 fastighetsägare (23,6%) representerande totalt 276,3 Mkr (67,8%), se tabell 3.

Tax.värde	<250.000	250.000 -<500.000	500.000 -<1 Mkr	1Mkr <5Mkr	5Mkr-
Utsänt antal enkäter	161	28	23	48	16
Motsvarande tax.värde i Mkr	21,8	9,8	18,3	118,4	239,5
Antal svar	17 (10,6%)	5 (17,9%)	9 (39,1%)	21 (43,8%)	13 (81,3%)
Motsvarande tax.värde i Mkr	2,2 (10,3%)	1,9 (19,0%)	7,3 (39,8%)	51,8 (43,7%)	213,1 (89,0%)

Tabell 3 Svansfördelning på enkät ställd till 276 fastighetsägare i Gävle 1980.

Med syfte att dels öka svarsfrekvensen och dels finna ut varför man inte svarat togs telefonkontakt med några och brevkontakt med samtliga som inte svarat. Resultatet av denna undersökning framgår av tabell 4.

Fråga	Antal svar	
	Ja	Nej
Var frågorna för många och omfattande	27	14
Var frågorna fel för Din förvaltning	38	7
Var orsaken bristande tid	18	22
Var frågorna meningslösa	14	24
Var orsaken att Du inte anser att reparation och underhåll utgör något problem	23	22

Tabell 4 Angivna motiv till varför man inte hade svarat på enkäten.

BEARBETNING AV SVAR

De inkomna enkäterna bearbetades i en komparativ analys med följande moment;

1. Svartalternativen för varje fråga döptes med A, B, C, D osv
2. Svartsfördelningen för respektive grupp av förvaltare (enligt föregående stegs indelning) beräknades så att svartalternativen kunde rangordnas inom gruppen
3. Grupper med heterogena svarsmönster analyserades med syfte att finna argument för en mer fruktbar indelning

Exempel:

Svartalternativen i fråga la döptes enligt följande;

1. Hur blir Du som förvaltare medveten om att följande typer av hantverkstjänster bör sättas in?

a/ Fasadrenovering

Regelbunden besiktning.....A
 Egen observation (slump).....B
 Anmälan från hyresgäst.....C
 Föreläggande från kommun.....D
 Annant sätt nämligen.....E

Den komparativa analysen gav följande bild av förvaltarnas rangordning av alternativen i fråga la.

Typ av förvaltare	Rangordning av alternativ
Förvaltare med taxvärde <250 kkr	B, A, C

Förvaltare med taxvärde 250 - 500 kkr	A, C, B
Bostadsrättsförening	B, C, A
Förvaltare med taxvärde > 0,5 - 10 Mkr utan bakgrund som byggmästare	B, A, C
Förvaltare med taxvärde > 0,5 - 10 Mkr med bakgrund som byggmästare	A, B
Förvaltare med taxvärde > 0,5 - 10 Mkr med huvudsaklig förvaltning åt andra	A, C, B
Förvaltare med taxvärde > 10 Mkr utan bakgrund som byggmästare	A, B, C
Förvaltare med taxvärde > 10 Mkr med bakgrund som byggmästare	A

På detta sätt penetrerades varje fråga i enkäten.

INDELNING I GRUPPER OCH KATEGORIER

Analysen av enkäternas motiverade en något finare indelning av förvaltarna än den som blev resultat av steg I. Följande indelning antogs;

- A. Mycket små förvaltare (taxeringsvärde 1975 < 250 kkr) med huvudintresse inom annan yrkesverksamhet än förvaltning.
- B. Små förvaltare (taxeringsvärde 1975 250 - 500 kkr) med huvudintresse inom annan yrkesverksamhet än förvaltning.
- C. Bostadsrättsföreningar
- D. Medelstora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 500 kkr - 10 Mkr) där beståndet ej skapats genom tidigare egen byggverksamhet.
- E. Medelstora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 500 kkr - 10 Mkr) där beståndet skapats genom tidigare egen byggverksamhet.
- F. Medelstor förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 500 kkr - 10 Mkr) med i huvudsak förvaltning åt andra.
- G. Stora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 10 Mkr) med i huvudsak egna fastigheter, utan byggmästarebakgrund.
- H. Stora förvaltare (taxeringsvärde 1975 > 10 Mkr) med i huvudsak egna fastigheter, med byggmästarebakgrund.

JÄMFÖRELSE AV OLIKA FÖRVALTARES BETEENDE OCH VÄRDERINGAR

Initiering och planering av reparationer.

Grupp A

Tillämpar i huvudsak slumpmässig observation av reparationsbehovet. Målning och tapetsering i lägenheter initierades i viss utsträckning av hyresgäst samt vid besiktning i samband med avflyttning. Byte av trasigt porslin ,ompackning av kranar o dy initierades i regel genom anmälan av hyresgäst. Regelbundna besiktningar, underhållsplaner och serviceavtal förekommer sällan.

Grupp B

Liknar i hög grad grupp A. Men regelbundna besiktningar är vanliga. Underhållsplaner förekommer för målning och tapetsering av lägenheter och serviceavtal tillämpas ofta för el och VVS.

Grupp C

Liknar i vissa avseenden grupp A. Både hyresgäster och fastighetsskötare initierar dock i större utsträckning åtgärder. En väsentlig skillnad från övriga grupper är att stora delar av det inre underhållet främst målning och tapetsering sköts av lägenhetsinnehavarna. Regelbunden besiktning , underhållsplanering eller serviceavtal tillämpas ej.

Grupp D

Liknar i vissa avseende grupp A. En skillnad är att fastighetsskötaren har en mer framträdande roll som initiativtagare till åtgärder. Målning och tapetsering av lägenheter initieras i huvudsak genom underhållsplanering.

Grupp E

Regelbunden besiktning och underhållsplanering är den vanligaste grunden för reparationsåtgärder. Hyresgästen anmäler dock akutfall och viss initiering sker i samband med avflyttningsbesiktningar.

Grupp F

I huvudsak regelbundna besiktningar. Initiativ tas dock av hyresgäster och fastighetsskötare. Målning och tapetsering av lägenheter initieras i lika hög grad av de mer eller mindre slumpmässiga metoderna besiktning vid avflyttning, synpunkter från hyresgäster och fastighetsskötare som genom systematiska metoder typ regelbunden besiktning och underhållsplanering.

Grupp G

Regelbunden besiktning är den dominerande metoden men viss underhållsplanering förekommer. Målning och tapet-

sering av lägenheter i huvudsak på regelbunden besiktning, observation vid avflyttningsbesiktning samt synpunkter från fastighetsskötare och hyresgäster.

Grupp H

Regelbunden besiktning och underhållsplanering är de helt dominerande metoderna utom för akutåtgärder. Målning och tapetsering av lägenheter sker genomgående med ledning av underhållsplanering med observation vid avflyttningsbesiktning som enda undantag.

Val av organisationsform

Grupp A

Anlitar sällan entreprenör och sällan fastighetsskötare.

Grupp B

Fastighetsskötare utnyttjas som regel för mindre arbeten men huvuddelen av arbetet utförs av entreprenörer.

Grupp C

Anlitar entreprenörer för gemensamma reparationer. Det inre underhållet genomförs eller administreras i huvudsak av lägenhetsinnehavarna själva.

Grupp D

Anlitar i regel fastighetsskötare för mindre åtgärder. För lite större reparationer anlitar man i huvudsak entreprenör.

Grupp E

Liknar grupp D men har ofta någon eller några anställda hantverkare.

Grupp F

Anlitar i stor utsträckning entreprenörer, men har ofta en grupp egna hantverkare för de små och mycket små RU-arbetena.

Grupp G

Anlitar i stor utsträckning entreprenörer men det finns undantag där man täcker sitt grundbehov med egen personal.

Grupp H

Har egen personal för byggreparationer. I övrigt anlitar man entreprenör.

Stor tveksamhet noterades vad beträffar förvaltarnas bedömning om vilken av formerna egen regi eller entre-

prenad som är mest ekonomiskt fördelaktig. Endast grupp A ansåg bestämt att egen regi var billigast. Grupp G ansåg i de flesta fall att egen regi var billigare. Grupperna E och H hävdade bestämt att entreprenad var billigast. Övriga grupper var tveksamma.

Sättet för den första kontakten med en entreprenör.

Grupp A, B och C

Första kontakten med en ny entreprenör sker i ungefär lika stor grad genom telefonkatalogen, tips från bekanta som genom kontakter i annan verksamhet.

Grupp D

Liknar föregående grupper men man lyssnar i högre grad på rekommendationer från Fastighetsägareföreningen.

Grupp E

I huvudsak baseras entreprenörskontakterna på kontakter från annan verksamhet.

Grupp F

Entreprenörskontakterna baseras i huvudsak på tips från bekanta och Fastighetsägareföreningen. Kontakterna är i viss utsträckning även resultat av uppvaktning från entreprenörerna.

Grupp G

Liknar grupperna A, B och C men med en större betoning på alternativet med kontakter från annan verksamhet. Dessutom är kontakterna i viss utsträckning resultat av uppvaktning från entreprenörer.

Grupp H

Kontakterna är i ungefär lika hög grad baserade på telefonkatalogen som på kontakter från annan verksamhet.

Beställning av uppdrag

Vissa särdrag noteras vid arbeten mindre än 5.000 kronor. Grupperna A, C och F begär som regel offert före beställning av dessa uppdrag. Grupperna B och D begär ofta offert för denna storleksordning av arbeten, medan grupperna E, G och H beställer utan offert. För större uppdrag är anbud det normala för samtliga grupper. För samtliga grupper gäller att mindre uppdrag beställs per telefon medan större uppdrag beställs skriftligt. De skriftliga beställningarna är ofta kompletterade med en arbetsbeskrivning.

Kontakterna mellan förvaltning och entreprenör sker på olika sätt. När det gäller avtal och kontrakt sker den mellan förvaltare (eller alternativt teknisk chef där

sådan finns) och entreprenör. Detta gäller alla förvaltargrupper. Den löpande kontakten under pågående arbeten sker ofta via fastighetsskötaren.

Kontakternas varaktighet

Grupp C har den kortaste kontaktperioden - mindre än två år. Den längsta varaktigheten uppvisar grupp E med 15 - 20 år. För de övriga grupperna gäller en normal varaktighet om 5 - 10 år. Grupp A uppvisar dock en relativt stor andel kontakter kortare än två år.

Byte av entreprenör sker som regel endast på grund av dålig service eller dåligt utförda arbeten. Grupperna E, F och G anger att kostnaden är orsak till byte av entreprenör i samma utsträckning som kvalite och service. Grupperna A, B, D anser kostnaden vara en andrahandsfråga medan grupperna C och H över huvud taget inte anser kostnaden vara ett skäl till varför man bryter en kontakt.

Val av upphandlingsform

Den dominerande formen, för mycket små t o m medelstora RU-arbeten, är löpande räkning. För stora och mycket stora RU-arbeten är däremot anbud med fast pris den vanliga formen. Grupp G och H avviker från de övriga genom att de i viss utsträckning tillämpar en form av löpande räkning med påslag på ackordsprislistan vid upphandling av måleri.

Löpande räkning utnyttjas i stor utsträckning av samtliga grupper trots att man inte är nöjd med formen. Man är intresserad av nya upphandlingsformer men känner ofta inte till de alternativ som finns.

Årsupphandlingar, av timdebiteringar och rabattsatser, är sällan förekommande inom grupperna A, C och F men förekommer i viss utsträckning inom grupperna B, D och E. Inom grupperna G och H är årsupphandling en vanlig metod.

Tillämpning av serviceavtal är vanligast i grupperna B och D.

Uppföljning och kontroll sker inte efter något bestämt mönster. Flera metoder tillämpas inom samtliga grupper. Grupperna A, B, D, E och F anför metoden att förvaltaren besiktat avslutat arbete som den vanligaste. Grupp C anför i stället att den vanligaste metoden är att fastighetsskötaren besiktat avslutat arbete och grupp H anför kontroll under arbetets gång medan grupp G anför förvaltarens kontroll av använd tid som den primära metoden.

Val av entreprenör

Den mest påtagliga gemensamma attityden för samtliga

grupper är att man föredrar mindre reparationsföretag gärna enpersonsföretag före större företag. Detta gäller främst rör- men i viss mån även elföretag. För måleri är preferenserna inte lika klart uttalade och när det gäller bygg kan man nästan skönja en motsatt uppfattning.

FRÅGESTÄLLNINGAR

De tidigare frågorna kvarstår men har i vissa fall erhållit nya dimensioner.

- Att man använder egen regi motiveras delvis med att upphandlingsprocessen är tungrodd. De som har egen regi har det främst för mindre arbeten. Man är dock osäker på om det är en billigare lösning.

Finns det något orsakssamband mellan storleken på arbetet, administrations- och upphandlingsprocessen och fördelarna med egen regi?

- Varaktigheten på kontakten med entreprenörerna bekräftades. Vi fann också olikheter mellan grupperna. De som anlidade entreprenörerna mer sällan uppvisade kortare varaktighet i sina relationer.

Finns det något orsakssamband mellan frekvensen varmed entreprenören utnyttjas och varaktigheten?

- Förvaltarnas uppskattning av mindre entreprenörer bekräftades. Vi fann dock skillnader när det gäller yrkesgrupper.

Vad är skälet till att man har olika bedömning beträffande lämplig företagsstorlek för olika branscher?

- Även enkäten visade att löpande räkning var den dominerande upphandlingsformen. Vi fann dock att man inte var särskilt tilltalad av formen men att man inte såg några andra alternativ än anbud. Anbud utnyttjades dock endast för större arbeten.

Varför utnyttjades inte andra alternativ än löpande-räkning och anbud annat än i begränsad utsträckning?

- En helt ny observation var att vissa stora förvaltare tillämpade underhållsplanering medan andra förvaltare i samma storleksordning tillämpade regelbunden besiktning. Vad döljer sig bakom detta?
- Vidare noterades att systematiserat underhåll i form av serviceavtal i huvudsak endast utnyttjades av en begränsad grupp förvaltare. Vad är anledningen till detta?

Dessa frågeställningar kräver en annan metod för datainsamling om vi med rimliga resurser skall få användbara svar. Men innan dess bör vissa frågor belysas med hjälp av en enkät anpassad för de små förvaltningarna.

FRÅGOR AVSEENDE ENTREPRENADER I FASTIGHETSFÖRVALTNINGEN

BILAGA 3a

Uppgiftslämnarens namn:.....

Antal förvaltade fastigheter:.....tel.:...../.....

Summa taxeringsvärde för förvaltade fastigheter:.....

Summa reparations-och underhållskostnader för 1979:.....

Anm.Svaren lämnas i förekommande fall genom kryssmarkering i tillämplig ruta.Observera att flera markeringar kan göras per fråga men att procentsatsen ej bör bli över 100.

(100%)
(75%)
(50%)
(25%)
(0%)

1. Hur blir Du som förvaltare medveten om att följande typer av hantverkstjänster bör sättas in?

a/ Fasadrenovering

Regelbunden besiktning _____

Egen observation (slump) _____

Anmälan från hyresgäster _____

Föreläggande från kommun _____

Annat sätt nämligen.....

b/ Målning trapphus och källarutrymmen

Underhållsplan _____

Regelbunden besiktning _____

Egen observation(slump) _____

Synpunkter från fastighetsskötare _____

Anmälan från hyresgäster _____

Annat sätt nämligen.....

c/ Målning och tapetsering i lägenheter

Underhållsplan _____

Regelbunden besiktning _____

Egen observation(slump) _____

Observation vid avflyttningsbesiktning _____

Synpunkter från fastighetsskötare _____

Anmälan från hyresgäster _____

Annat sätt nämligen.....

d/ Byte av avloppsstammar

Underhållsplan _____

Regelbunden besiktning _____

Egen observation(slump) _____

Observation i samband med tillämpning av serviceavtal _____

Synpunkter från fastighetsskötare _____

Anmälan från hyresgäster _____

Annat sätt nämligen.....

e/ Byte av trasigt porslin

Underhållsplan _____

Regelbunden besiktning _____

Egen observation(slump) _____

Observation i samband med tillämpning av serviceavtal _____

Observation vid avflyttningsbesiktning _____

Synpunkter från fastighetsskötare _____

Anmälan från hyresgäster _____

Annat sätt nämligen.....

I huvudsak
I hög grad
Delvis
I ringa grad
Inte alls

	I huvudsak	I hög grad	Delvis	I ringa grad	Inte alls
a/ Fasadrenovering					
Regelbunden besiktning					
Egen observation (slump)					
Anmälan från hyresgäster					
Föreläggande från kommun					
Annat sätt nämligen.....					
b/ Målning trapphus och källarutrymmen					
Underhållsplan					
Regelbunden besiktning					
Egen observation(slump)					
Synpunkter från fastighetsskötare					
Anmälan från hyresgäster					
Annat sätt nämligen.....					
c/ Målning och tapetsering i lägenheter					
Underhållsplan					
Regelbunden besiktning					
Egen observation(slump)					
Observation vid avflyttningsbesiktning					
Synpunkter från fastighetsskötare					
Anmälan från hyresgäster					
Annat sätt nämligen.....					
d/ Byte av avloppsstammar					
Underhållsplan					
Regelbunden besiktning					
Egen observation(slump)					
Observation i samband med tillämpning av serviceavtal					
Synpunkter från fastighetsskötare					
Anmälan från hyresgäster					
Annat sätt nämligen.....					
e/ Byte av trasigt porslin					
Underhållsplan					
Regelbunden besiktning					
Egen observation(slump)					
Observation i samband med tillämpning av serviceavtal					
Observation vid avflyttningsbesiktning					
Synpunkter från fastighetsskötare					
Anmälan från hyresgäster					
Annat sätt nämligen.....					

I huvudsak	(100%)
I hög grad	(75%)
Delvis	(50%)
I ringa grad	(25%)
Inte alls	(0%)

f/ Ompackning av kranar och blandare

Underhållsplan _____
 Regelbunden besiktning _____
 Egen observation (slump) _____
 Tillämpning av serviceavtal (typ SUND) _____
 Synpunkter från fastighetsskötare _____
 Anmälan från hyresgäster _____
 Annat sätt nämligen.....

g/ Rensning avlopp (vattenlås; tvättställ o kök)

Underhållsplan _____
 Regelbunden besiktning _____
 Egen observation (slump) _____
 Tillämpning av serviceavtal (typ SUND) _____
 Synpunkter från fastighetsskötare _____
 Anmälan från hyresgäster _____
 Annat sätt nämligen.....

h/ Byte av vita varor (spis, kylskåp, kyl o sval)

Underhållsplan _____
 Egen observation (slump) _____
 Synpunkter från fastighetsskötare _____
 Anmälan från hyresgäster _____
 Annat sätt nämligen.....

i/ Mindre el-reparationer (lösa vägguttag, strömbrytare osv)

Underhållsplan _____
 Egen observation (slump) _____
 Synpunkter från fastighetsskötare _____
 Anmälan från hyresgäster _____
 Tillämpning av serviceavtal _____
 Annat sätt nämligen.....

j/ Byte golvbeläggning i bostadslägenhet

Underhållsplan _____
 Egen observation (slump) _____
 Observation vid avflyttningsbesiktning _____
 Synpunkter från fastighetsskötare _____
 Anmälan från hyresgäster _____
 Annat sätt nämligen.....

k/ Reparation av allmänna utrymmen (typ tvättstuga, soptum)

Underhållsplan _____
 Egen observation (slump) _____
 Regelbunden besiktning _____
 Synpunkter från fastighetsskötare _____
 Anmälan från hyresgäster _____
 Annat sätt nämligen.....

l/ Kittning och målning fönster

Underhållsplan _____
 Regelbunden besiktning _____
 Egen observation (slump) _____
 Synpunkter från fastighetsskötare _____
 Anmälan från hyresgäster _____
 Annat sätt nämligen.....

	I huvudsak	I hög grad	Delvis	I ringa grad	Inte alls
f/ Ompackning av kranar och blandare					
g/ Rensning avlopp (vattenlås; tvättställ o kök)					
h/ Byte av vita varor (spis, kylskåp, kyl o sval)					
i/ Mindre el-reparationer (lösa vägguttag, strömbrytare osv)					
j/ Byte golvbeläggning i bostadslägenhet					
k/ Reparation av allmänna utrymmen (typ tvättstuga, soptum)					
l/ Kittning och målning fönster					

Anm. Frågorna 2 till 7 är utformade som påståenden till vilka Du skall ta ställning. Markera med endast ett kryss per rad.

Instämmer helt och hållet
 Instämmer delvis
 Osäker
 Tar delvis avstånd
 Tar avstånd helt och hållet

2. Följande argument är av stor betydelse för att man skall välja att köpa tjänster i stället för att driva reparation och underhåll i egen regi:

Den egna rörelsen är för liten för att ha egen regi _____

Köp av tjänster ger flexibilitet (varierbar kapacitet) _____

Köp av tjänster ger lägre kostnader än egen regi _____

Det är arbetsamt och riskfyllt att ha egen personal _____

Köp av tjänster ger tillgång till specialister/kvalite _____

3. Följande argument är av stor betydelse för att man skall välja egen regi i stället för att köpa tjänster för reparation och underhåll:

Den egna rörelsen så stor att den bär egen personal _____

Det är skönt slippa den besvärliga upphandlingsprocessen _____

Egen personal känner fastigheterna _____

Hyresgästerna föredrar anställd personal _____

Kvaliten på utförda arbeten blir högre vid egen regi _____

Det är smidigare att omdirigera egen personal vid behov _____

Det är billigare med eget folk _____

4. Vid val av entreprenör så gäller att följande kriterier eller förhållanden har stor betydelse:

a/ Målaremästare

Företaget är stort och väl etablerat _____

Företaget är ett registrerat och seriöst företag _____

Man känner målaremästaren _____

Man känner arbetsledaren _____

Man känner målarna _____

Man har erhållit en låg offert - fast pris _____

Företaget arbetar med låg timdebitering _____

Företaget är känt för att göra bra jobb _____

Företaget kan de egna fastigheterna _____

Företaget håller utlovade tider _____

Företaget fakturerar snabbt _____

Man kan prata med företagsledaren _____

Företaget uppträder bra mot hyresgästerna _____

Företaget har god kontakt med fastighetsskötaren _____

Företaget har god arbetsledning och planering _____

Övrigt nämligen..... _____

b/ Rörentreprenör

Företaget är stort och väl etablerat _____

Företaget är ett registrerat och seriöst företag _____

Man känner företagaren _____

Man känner arbetsledaren _____

Man känner montörerna _____

Företaget arbetar med löpande räkning _____

Företaget arbetar med fasta priser _____

Företaget arbetar med normtid _____

Företaget arbetar med låg timdebitering _____

Företaget är känt för att göra bra jobb _____

Instämmer helt och hållet
 Instämmer delvis
 Osäker
 Tar delvis avstånd
 Tar avstånd helt och hållet

Rörentreprenör forts.

Företaget kan de egna fastigheterna				
Företaget håller utlovade tider				
Företaget fakturerar snabbt				
Man kan prata med företagsledaren				
Företaget uppträder bra mot hyresgästerna				
Företaget har god kontakt med fastighetsskötaren				
Företaget har god arbetsledning och planering				
Övrigt nämligen				

c/ Glasmästare

Företaget är ett registrerat och seriöst företag				
Man känner företagsledaren				
Man känner glasmontören				
Man har erhållit hög rabatt på prislistan				
Företaget är känt för att göra bra jobb				
Företaget kan de egna fastigheterna				
Företaget håller utlovade tider				
Företaget fakturerar snabbt				
Man kan prata med företagsledaren				
Företaget uppträder bra mot hyresgästerna				
Företaget har god kontakt med fastighetsskötaren				
Övrigt nämligen.....				

d/ Byggmästare

Företaget är stort och väl etablerat				
Företaget är ett registrerat och seriöst företag				
Man känner företagaren				
Man känner arbetsledaren				
Man känner hantverkarna				
Man har erhållit en låg offert - fast pris				
Företaget arbetar med låg timdebitering				
Företaget är känt för att göra bra jobb				
Företaget kan de egna fastigheterna				
Företaget håller utlovade tider				
Företaget fakturerar snabbt				
Man kan prata med företagsledaren				
Företaget uppträder bra mot hyresgästerna				
Företaget har god arbetsledning och planering				
Övrigt nämligen.....				

e/ El-företag

Företaget är stort och väl etablerat				
Företaget är ett registrerat och seriöst företag				
Man känner företagaren				
Man känner arbetsledaren				
Man känner elmontören				
Man har erhållit en låg offert - fast pris				

Instämmer helt och hållet
 Instämmer delvis
 Osäker
 Tar delvis avstånd
 Tar avstånd helt och hållet

El-företag forts.

Företaget arbetar med fasta priser					
Företaget arbetar med löpande räkning					
Företaget arbetar med låg timdebitering					
Företaget är känt för att göra bra jobb					
Företaget kan de egna fastigheterna					
Företaget håller utlovade tider					
Företaget fakturerar snabbt					
Man kan prata med företagsledaren					
Företaget uppträder bra mot hyresgästerna					
Företaget har god kontakt med fastighetsskötaren					
Företaget kan komma snabbt					
Övrigt nämligen.....					

f/ Golvläggare

Företaget är stort och väl etablerat					
Företaget är ett registrerat och seriöst företag					
Man känner företagaren					
Man känner arbetsledaren					
Man känner golvläggaren					
Man har erhållit en låg offert - fast pris					
Företaget arbetar med löpande räkning					
Företaget arbetar med låg timdebitering					
Företaget är känt för att göra bra jobb					
Företaget är representant för ett visst golvmaterial					
Företaget kan de egna fastigheterna					
Företaget håller utlovade tider					
Företaget fakturerar snabbt					
Man kan prata med företagsledaren					
Företaget uppträder bra mot hyresgästerna					
Företaget har god kontakt med fastighetsskötaren					
Övrigt nämligen.....					

5. För att hantverksservicen skall bli bättre ur förvaltarens synvinkel så bör

Företagen bli större					
Hantverkarna bli mer allrundkunniga					
Företagen omfatta fler yrkesgrupper					
Snabbservice utvecklas inom flera yrkesgrupper					
Faktureringen bli snabbare					
Upptredandet mot hyresgästerna förbättras					
Redovisningen av utförda arbeten förbättras					
Nya upphandlingsformer utvecklas					
Övriga åtgärder nämligen.....					
.....					
.....					

7. Följande orsaker är vanliga skäl till krav på kreditering vid fakturerade hantverkstjänster

	Instämmer helt och hållet	Instämmer delvis	Osäker	Tar delvis avstånd	Tar avstånd helt och hållet
Avvikelse från anbudssumma					
För hög timdebitering					
För många angivna timmar					
För mycket tilläggskostnad vid sidan om fasta priser					
För hög totalkostnad					
För hög materialkostnad					
För mycket arbete utfört (mer än beställt)					
Fel arbete utfört					
Dålig kvalite på utfört arbete					
Felsummering					
Fel rabattsats					
Annan orsak nämligen.....					

8. Om byte av entreprenör sker, är då den vanligaste orsaken
- en kostnadsfråga ja nej
- en kvalitetsfråga ja nej
- en servicefråga ja nej

9. Hur gamla är nuvarande stadigvarande förbindelser med entreprenörer
- 1år 2år 3år 4år 5år 10år 15år 20år

	1år	2år	3år	4år	5år	10år	15år	20år
Måleri								
Rör								
Bygg								
Glas								
El								
Golv								
Plåt								

10. Vad omfattar eventuella årsupphandlingar

a/ Måleri

Timdebitering ja nej

Materialrabatter ja nej

Kostnadspåslag på ackordsräkning ja nej

Annan faktor nämligen.....

b/ Rör

Serviceavtal enl. program ja nej

Fasta a`priser med rabatt ja nej

Timdebitering o materialrabatt ja nej

Timdebitering i samband med normtid ja nej

Annan faktor nämligen.....

c/ Glas

Rabattsatser fasta ja nej

Rabattsatser volymsbundna ja nej

Annan faktor nämligen.....

11. Vad avgör val av tidpunkt för igångsättande av följande åtgärder? (obs! endast ett kryss per rad)

	Föreläggande	Hyresgäst flyttar	Observation av behov	Underhållsplan	Entreprenörens överbeläggning	Entreprenörens arbetsbrist	Överblick över årets resultat	Tillgång till kapital
Fasadrenovering								
Målning trapphus o källarutrymmen								
Målning o tapetsering i lägenheter								
Byte av avloppsstammar								
Byte av trasigt porslin								
Byte av omodernt porslin								
Ompackning kranar								
Rensning avlopp (diskbänk o tvättställ)								
Rensning avlopp stammar o service								
Byte elspis o andra vita varor								
Byte golvbeläggning(lägenhet)								
Reparation fönsterrutor								
Omkitning fönster								
Reparation tvättstuga								
Reparation soprum och sopnedkast								

12. Vilka upphandlingsformer står till buds för upphandling av följande tjänster, enligt Din erfarenhet? (obs! flera kryss per rad är här möjligt)

	Vet ej	Löpande räkning	Löpande räkning på ackords- prislista	Fasta a' priser	Anbud	Vinstandel (typ normtid)
Fasadrenovering						
Små målningsarbeten (ett rum och mindre)						
Större målningsarbeten						
Mindre rörreparationer (tvättställsbyten o mindre)						
Större rörreparationer						
Mindre byggreparationer (inbrottsskador o dy)						
Större byggreparationer						
Glasreparationer						
Golvarbeten (typ byte av mattor)						
Plåtreparationer (lagning av stup- o hänggrännor)						
El-reparationer (typ lösa kontakter o dy)						
Större elarbeten						

3. Hur finner Du följande entreprenörer när Du behöver vederbörande första gången?

Målaremästare _____
 Rörentreprenör _____
 Glasmästare _____
 Byggmästare _____
 El-entreprenör _____
 Plåtslagare _____
 Golvläggare _____

Rekommendation från föreningen
 Tips från bekanta
 Direktreklam i brevlådan
 Uppvaktad av entreprenören
 Telefonkatalogen
 Kontakt från annan verksamhet

4. Hur sker Din administration och kontroll av anlitade entreprenörer?

Ingen kontroll _____
 Hyresgästen utför den egentliga kvalitetskontr. _____
 Förvaltaren utför som regel arbetsbeskrivning _____
 " kontrollerar arbetet under gång _____
 " besiktar avslutat arbete _____
 " kontrollerar och godkänner använd tid _____
 Fastighetsskötare kontr. arbetet under gång _____
 " besiktar avslutat arbete _____
 " kontrollerar och godkänner använd tid _____
 Konsult besiktar (från föreningen el. annan) _____

Fasadrenovering
 Målare-lägenhetsreparation
 Rörmontör-byte porslin
 Rörmontör-ompackn.kranar
 Glasreparation
 Ombyggnad badrum
 Lagning inbrottskada
 Byte golvbeläggning
 Fönstertätning
 El-arbeten mindre
 Specialarb.typ reglerutrustn.

Annan metod nämligen.....

15. På vilken nivå sker kontakterna mellan förvaltningen/fastigheten och aktuella entreprenörer? Visa de normala kontaktvägarna med nedanstående entreprenörer genom att med en linje förbinda aktuella befattningar inom respektive organisation. Markera kontakter för avtal och kontrakt med en heldragen linje och löpande kontakter med en streckad linje. (Se exempel nedan)

a/ Kontakter med måleriföretaget

Förvaltare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entreprenör
Besiktningsingenjör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontorist
Chef teknisk förv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbetsledare
Kontorist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Målare
Fastighetsskötare	<input type="checkbox"/>		

b/ Kontakter med rörföretaget

Förvaltare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entreprenör
Besiktningsingenjör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontorist
Chef teknisk förv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbetsledare
Kontorist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rörmontör
Fastighetsskötare	<input type="checkbox"/>		
Hysesgäst	<input type="checkbox"/>		

c/ Kontakter med byggmästare

Förvaltare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entreprenör
Besiktningsingenjör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontorist
Chef teknisk förv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbetsledare
Kontorist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hantverkare
Fastighetsskötare	<input type="checkbox"/>		

d/ Kontakter med glasmästare

Förvaltare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entreprenör
Besiktningsingenjör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontorist
Chef teknisk förv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbetsledare
Kontorist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Glasmontör
Fastighetsskötare	<input type="checkbox"/>		
Hysesgäst	<input type="checkbox"/>		

e/ Kontakter med elektriker

Förvaltare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entreprenör
Besiktningsingenjör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontorist
Chef teknisk förv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbetsledare
Kontorist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	El-montör
Fastighetsskötare	<input type="checkbox"/>		
Hysesgäst	<input type="checkbox"/>		

f/ Kontakter med mattläggare

Förvaltare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Entreprenör
Besiktningsingenjör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontorist
Chef teknisk förv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbetsledare
Kontorist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mattläggare
Fastighetsskötare	<input type="checkbox"/>		

Exempel: Förvaltaren gör upp årskontrakt med rörentreprenören själv medan fastighetsskötaren normalt tar kontakt med rörarbetsledaren och beställer aktuella reparationer.

Förvaltare	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Entreprenör
Besiktningsingenjör	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontorist
Chef teknisk förv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Arbetsledare
Kontorist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rörmontör
Fastighetsskötare	<input type="checkbox"/>		
Hysesgäst	<input type="checkbox"/>		

16. Hur mycket arbete läggs som regel ned på upphandling av olika hantverkstjänster?

Arbeten av storleken 0 - 1000:-
 " " " 1001 - 5000:-
 " " " 5001 - 10000:-
 " " " 10001 - 50000:-
 " " " 50001 - 100000:-
 " " " större än 100000:-

Årsupphandling av löpande VVS-rep. om detta förekommer
 " " " glas-rep. " " "

Ja	Beställningen
	Nej föregås av förfrågan
	Beställningen sker genom
	Telefonsamtal
	Kort skriftlig
	Detaljerad arbetsbeskrivning

17. Hur detaljerad är faktura med bilagor som erhålles från följande entreprenörer?

Endast kort rubrik samt totalt pris
 Kort rubrik, använd tid och arbetskostnad samt material
 Detaljerad arbetsredogörelse samt totalt pris
 Detaljerad arbetsredogörelse, använd tid och arbetskostnad samt material
 Detaljerad arbetsredogörelse samt pris per arbetsmoment samt material
 Detaljerad arbetsredogörelse, använd tid, normtid samt arbetskostnad och material
 Detaljerad arbetsredogörelse med åtskillnad av reparation och standardhöjande åtgärder
 Detaljerad arbetsredogörelse samt pris per arbetsmoment inkl. material

Måleri	Rör	Glas	Bygg	El	Golv

18. I vilken utsträckning har Du kontakter med anlitate entreprenörer av följande slag vid sidan om det rent affärsmässiga?

Föreningsverksamhet och klubbar
 Sportar, seglar tillsammans
 Umgås privat familjevis
 Andra gemensamma intressen (ex-vis lika gamla barn)

Stor	Liten	Ingen

19. Hur lär man av misstagen? Hur tar Du hänsyn till vunna erfarenheter vid nästa beställning?

.....

PM 80 - 09 - 20

BILAGA 4

Steg III

Sammanfattning av enkätundersökning 2.

Föregående enkät hade visat sig olämplig för de mindre förvaltningarna.

Syftet med detta steg var att komplettera med en riktad enkät - ställd till och utformad med hänsyn till de små förvaltningarna.

ENKÄTENS OMFATTNING OCH SVARSPREKVENNS

En enkät utformades, se bilaga 4a och distribuerades till de 167 förvaltare med taxeringsvärde mindre än 500 kkr och som inte hade svarat på den första enkäten.

60 förvaltare svarade. Totalt hade därmed 82 förvaltningar med taxeringsvärde under 500 kkr, av 189, svarat på någon av de två enkäterna. Det betyder 43% eller en siffra i nivå med de övriga grupperna.

BEARBETNING AV SVAR

Analys av svaren visade att förvaltarna i gruppen utförde en stor del av RU-arbetet själva. Andelen eget arbete vid olika typer av åtgärder framgår av tabell 5.

Typ av arbete	%
Kittning och målning fönster	58
Målning trapphus och källare	47
Målning och tapetsering i lägenheter	44
Byte trasigt porslin	24
Ompackning kranar och blandare	54
Byte av vita varor	40
Mindre el-reparationer	43
Byte golvbeläggning i lägenheter	25

Tabell 5 Andel förvaltare med taxeringsvärde mindre än 500 kkr som utför olika reparationsåtgärder själva.

De som utförde arbete själva angav följande motiv och rangordning ;

- 1 kostnaden
- 2 har gott om tid
- 3 ser det som en hobby

De som anlidade entreprenör för att utföra reparationer angav följande motiv och rangordning;

- 1 kan göra avdrag
- 2 saknar nödvändiga kunskaper
- 3 kvalitetskrav
- 4 har inte tid själv

Vad beträffar extern hjälp kunde man av svaren uppskatta valen till följande fördelning;

Företag med anställda	60%
Enpersonsföretag	32%
Bekant	8%

Vid anlitage av företag med anställda så anskaffade entreprenören alltid material. De som anlidade enpersonsföretag anskaffade material själva i ca 30% av fallen. De som anlidade någon bekant anskaffade själva material i ca 60% av fallen.

Minienkät avseende ENTREPRENADER I FASTIGHETSFÖRVALTNINGEN, ingående i Sveriges Fastighetsägareförbunds byggforskningsprojekt om reparation och underhåll av fastigheter.

Markera med kryss i tillämpliga rutor när Du senast genomförde följande åtgärder, om Du utförde arbetet själv eller vilken typ av hantverkare Du anlätade, varför Du valde att utföra arbetet själv eller valde att anlita den eller den typen av hantverkare, på vilket sätt Du betalade för hantverktjänsten samt hur materialet för respektive arbete anskaffats.

När utfördes åtgärden senast i Din fastighet	Av vem utfördes åtgärden	Av vilka skäl valde Du att själv utföra arbetet eller att anlita den eller den typen av hantverkare	Vilken prisform var aktuell	Hur anskaffades material
1980	Mig själv	och vill därför göra det själv	Fast pris	Skaffade material själv
1979	Företag med anställda	Jag ser det som en hobby	Löpande räkning	Hantverkaren skaffade material
1978	Privatperson jag känner	Jag har gott om tid och kan därför lika gärna göra det själv	Fasta priser	
1977	Företag med anställda	Jag är inte tillräckligt kunnig för att utföra jobbet själv		
1976	Privatperson jag känner	Jag har inte tid själv		
1975 eller tidigare	Mig själv	Jag har inte tid själv		

Åtgärder

- Kittning och målning fönster.....
- Målning trapphus och källare.....
- Målning och tapets. i lägenheter..
- Byte av trasigt porslin.....
- Ompackning av kranar och blandare
- Byte av vita varor (spis, kyl, mm)...
- Mindre el-rep. (lösa vägguttag mm)
- Byte golvbelägg. i lägenheter....

Steg IV

Sammanfattning av intervjuundersökning med entreprenörer.

Tidigare steg har givit en preliminär bild av förvaltarnas organisation och preferenser vid genomförande av reparation och underhåll.

Syftet med detta steg var att nå en motsvarande bild vad beträffar de entreprenörer som förvaltarna samverkar med.

Följande data baseras på intervjuer med entreprenörer i Gävle. Urvalet av entreprenörer skedde på så sätt att jag tillsammans med en erfaren förvaltare gick igenom telefonkatalogen och kryssade för vilka entreprenörer som förvaltarna utnyttjade.

Intervjuerna genomfördes i stort som ostrukturerade samtal men med ledning av stolpar. Dessa stolpar var;

- entreprenörens strategi vad beträffar fastighetsreparationer(FR)
- former för samordning av olika yrkeskompetenser
- former för kommunikation mellan arbetsledning och hantverkare
- organisationsform för reparation och underhåll
- typ av utrustning för reparationsverksamheten
- tillämpad debiteringsform vid mindre arbeten

För att få en överblick av intervjuresultatet betraktade jag dessa punkter som sex variabler och tilldelade dem följande värden:

S Strategi vad beträffar fastighetsreparationer(FR)

- 1 Ointresserad av FR
- 2 Arbetar med FR om det ramlar in uppdrag
- 3 Vill bibehålla nuvarande volym av FR
- 4 Vill bli bra och expandera inom FR

T Samordning/tvärfacklighet

- 1 Ingen organiserad samordning/tvärfacklighet
- 2 Tvärfackliga arbetare
- 3 Organiserat externt samarbete med andra yrkesgrupper
- 4 Flera yrkesgrupper inom det egna företaget

K Kommunikation

- 1 Direktkontakt
- 2 Biltelefon
- 3 Radiokommunikation

O Organisation

- 1 Objektorganisation(liknande nyproduktion)
- 2 Traditionell reparationsorganisation (arbetsledare som tar de löpande besluten i arbetsprocessen)
- 3 Serviceadministration (arbetsledaren fungerar mer som ordermottagare och hantverkarna fattar en stor del av de löpande besluten i arbetsprocessen)

U Utrustning

- 1 Objektsutrustade arbetare(liknande nyproduktionen)
- 2 Traditionell reparationsutrustning (hantverkarna åker som regel i egna bilar)
- 3 Rationell serviceutrustning (servicebussar)

D Debiteringsform för mindre arbeten

- 1 Löpande räkning
- 2 Löpande på ackordsräkning
- 3 Fasta a priser
- 4 Normtid

Analys av intervjumaterialet gav med denna gradering följande bild av entreprenörerna i Gävle:

BYGGREPARATIONER

Antal företag med anställda som arbetar med FR 10
 Antal enpersons företag ?

Företag	Ant.arb. totalt	Ant.arb. rep.	Profil					
A	3	3	S-1	T-1	K-1	O-2	U-2	D-1
B	40	5	S-4	T-3	K-1	O-2	U-1	D-1
C	35	7	S-3	T-1	K-1	O-2	U-2	D-1
D	57	57	S-3	T-4	K-1	O-2	U-2	D-1

RÖRREPARATIONER

Antal företag med anställda som arbetar med FR 7
 Antal enpersons företag ca 20

Företag	Ant. arb. totalt	Ant. arb. rep.	Profil						
A	30	8	S-4	T-3	K-3	O-3	U-3	D-3	
B	30	1	S-2	T-1	K-1	O-1	U-3	D-4	
C	18	6	S-4	T-1	K-1	O-2	U-2	D-1	
D	3	3	S-2	T-1	K-1	O-2	U-2	D-1	

GLASREPARATIONER

Antal företag med anställda som arbetar med FR 4
 Antal enpersonsfirmor

Företag	Ant. arb. totalt	Ant. arb. rep.	Profil						
A	9	9	S-4	T-1	K-2	O-2	U-2	D-3	
B	2	2	S-3	T-1	K-1	O-2	U-2	D-3	

ELREPARATIONER

Antal företag med anställda som arbetar med FR 6
 Antal enpersonsfirmor ca 25

Företag	Ant. arb. totalt	Ant. arb. rep.	Profil						
A	70	20	S-4	T-1	K-3	O-3	U-2	D-1	
B	10	5	S-3	T-1	K-1	O-2	U-2	D-1	

MÅLERI

Antal företag med anställda som arbetar med FR 6
 Antal enpersonsfirmor ?

Företag	Ant. arb. totalt	Ant. arb. rep.	Profil						
A	8	8	S-3	T-1	K-1	O-2	U-2	D-1	
B	9	9	S-3	T-1	K-1	O-2	U-2	D-2	
C	28	23	S-4	T-1	K-1	O-2	U-2	D-1	
D	75	60	S-3	T-4	K-1	O-2	U-2	D-1	

Intervjuer genomfördes med 16 företag och dessa utgjorde huvuddelen av de entreprenörer som förvaltarna anlidade.

För att få ett något bredare underlag inventerades även de motsvarande observationer som gjorts i samband med studier inom glas- och måleribranscherna (R57:1980 och R136:1981). Från dessa rapporter noterades att;

- mindre företag ofta har obalans mellan olika resursslåg och har svårt jämna ut beläggningsvariationer
- mindre företag sällan arbetar med strategisk planering, sällan vill bli större och i många fall föredrar att bli mindre
- vissa företag på vissa orter inte kan uppnå en volym som medger balans mellan administration och direkt produktion utan att vidga sina yrkesgränser - bli tvärfacklig
- centralt fastställd prislista leder till en ond cirkel
- företag som har möjlighet arbeta med större reparationsobjekt ofta saknar intresse för mindre uppdrag
- företag med tradition i större uppdrag söker tillämpliga organisationsformer anpassade för dessa större uppdrag även vid genomförandet av mindre uppdrag. Resultatet blir ofta att entreprenören upplever de mindre uppdragen som störningar samtidigt som de blir dyra och misskötta.

Steg V

Sammanfattning av seminarium med förvaltare 1-2/4 81

Närvarande:	Sven Halvarsson	Skandia
	Tage Klingberg	Fastighetsägare
	Gunnar Lindberg	Fastighetsägareför.
	David Peinert	Trygg-Hansa
	Tage Skoglund	Fastighetsägare
	Torsten Svanberg	Korsnäs- Marma
	Ove Svedinger	Fastighetsägare
	Gunnar Söderström	Fastighetsägare
	Bertil Östblom	Fastighetsägare
	Karl Myrsten	Projektledare

Arbetsgång:

Varje diskussionsavsnitt inleddes med presentation av problem och frågeställningar. Den följande diskussionen bandades för senare analys.

Dagordning för seminariet:

- Reparationssystemet
 - = Vad menas med ett reparationssystem och hur antas det fungera?
 - = Kan reparationsverksamheten i Gävle beskrivas som ett system?
 - = Varför betar sig beställare och entreprenörer på observerat sätt?
- Upphandlingsformer
 - = Hur handlar man upp hantverkstjänster i dag?
 - = Alternativa upphandlingsformer
- En Idealmodell av reparationssystemet
 - = Vilket utbud av hantverksservice vill man ha?
 - = Hur bör företagsstrukturen inom hantverksbranscherna se ut?
 - = Finns det behov av speciella servicefunktioner?
 - = Vilka upphandlings- redovisnings- och debiteringsformer bör finnas?
 - = Spelar löneformen någon roll och hur vill man i så fall ha den.
 - = Hur bör beställaren fungera?
 - = Hur bör entreprenören fungera?
 - = Hur bör hantverkaren fungera?
- Hur närmar man sig idealmodellen?
 - = Vad kan förvaltarna göra?
 - = Vad kan fastighetsägareföreningarna göra?
 - = Vilka andra kan påverka utvecklingen och på vilket sätt?

Analysen av diskussionerna motiverade följande noteringar:

Val mellan alternativen egen regi eller entreprenad

- Man vet inte vilken lösning som är ekonomiskt att föredra. De som har egen regi ser ofta endast på de direkta lönekostnaderna plus sociala kostnader. Att man har kostnader för arbetsledning och administration bortser man från och menar att de kostnaderna har man i alla fall. Man kan ej bedöma effektiviteten och man utgår från att de anställda är fullbelagda med arbete.
- Man jämför gärna med de fall då entreprenad gått snett - t ex fall med löpande räkning då entreprenören haft ont om arbete.
- Det är smidigt att ha egna hantverkare. De finns alltid tillgängliga och de kan disponeras om efter hand som behoven dyker upp.
- För mindre och medelstora förvaltare är det praktiskt omöjligt att ha egna hantverkare. Skälet till detta är att man behöver tillgång till så många olika yrkeskategorier.

Stora eller små företag

- Små företagen har bra service. De gör sina jobb i tid.
- Det är inte företaget man värderar utan snarare hantverkaren.
- Man får aldrig de montörer man önskar från de större företagen även om man begär det. Därför kan ej de stora företagens montörer fastigheterna.
- De stora företagen får aldrig en möjlighet att bygga upp en bra organisation för reparation och en duktig stam av hantverkare. Beställarna hoppar in ibland och tror att en bra organisation skall ligga färdig på hyllan.
- Små företag innebär en risk. Blir det problem går enpersons företaget ofta i konkurs. Har man inte kollat att vederbörande är inregistrerad för skatt och avgifter kan man i efterhand bli skyldig betala både skatt, moms och sociala avgifter.
- Stora företag är en garanti. Har man gjort upp ett avtal så vet man att avtalet kan följas till punkt och pricka.

Stora byggföretag men små rörföretag

- Stora byggföretag är billigare per timme än en- och tvåmansföretag. När det gäller rörföretag är det tvärt om och det är frågan om stora skillnader.

Varför så lång varaktighet i kontakterna

- Det är värdefullt att hantverkarna kan fastigheten. Det medför lägre reparationskostnader men det underlättar även för förvaltaren. Behovet av instruktioner minskar.

Samordning av olika yrkeskategorier och ökad tvärfacklighet

- Karaktären på uppdragen är sådan att det sällan finns någon arbetsledare på platsen. Förvaltaren får ofta fungera som samordnare själv. (Om hantverkarna svarat för samordningen, vilket kräver större kompetens, då vore det enklare)
- Förvaltarna önskar såväl bättre samordning som ökad tvärfacklighet
- Helst vill man ha en kontaktperson. Men man vill inte betala oskäligt mycket för denna samordning. Och framförallt vill man inte betala för något som inte utförs.
- Företag som satsar på reparation och underhåll har skaffat sig betydligt bredare yrkeskompetens under senare år. Men det måste bli bättre.

Redovisning av utfört arbete

- Det är illa ställt när det gäller redovisning av utförda arbeten vad beträffar uppdelning på reparation respektive förbättring.

Varför löpanderäkning i så stor utsträckning

- För det första så föreslår entreprenörerna alltid det.
- För det andra är det jobbigt att handla upp på annat sätt. För att arbeta med ett fast pris krävs det bra underlag. För incitamentsavtal skall man ha ett pris att rikta in sig på och man måste vara både envis och drivande. Det är jobbigt allt som inte är rutin.
- Taktik och slentrian från entreprenörernas sida och slentrian och slöhet från förvaltarnas sida i kombination med osäkerhet.
- Det är inte säkert det blir billigare med anbud. Entreprenören lägger säker på en del för oförutsett och av säkerhetsskäl.

Debiteringsregler

- Reglerna för debitering varierar mellan branscher men även mellan företag inom samma bransch.
- Det saknas ett standardavtal eller formulär som kan reglera;

- = arbetets omfång
 - = hur arbetet skall redovisas o s v
 - = ersättningsformer med incitament mm
- Traditionella former för debitering av underentreprenörsarvode stimulerar och premierar val av dåliga underentreprenörer och bristfällig administration av dessa.

Behov av nya servicetjänster

- Det finns intresse för utveckling av några rationella reparationsenheter med morot - normtidföretag.
- Det finns vidare intresse för snabbservice inom flera yrkesgrupper.
- Det finns intresse för service där entreprenörerna kan ta hand om vissa delar av felanmälan. Grundideerna i SUND är bra, men kontraktsformer och vinstfördelning kan utvecklas vidare.

Vad kan förvaltarna göra

- Utveckla ett enkelt hjälpmedel, som vägledning vid upphandling, för de mindre förvaltarna
- Samordna upphandling av hantverkstjänster så att förvaltarna kan påverka utvecklingen
- Utbilda förvaltarna
 - = upphandlingsfrågor
 - = speciella tekniska frågor t ex målningsbehandlingsfrågor (många vet i dag inte hur ett riktigt underarbete skall göras-än mindre hur man skall kontrollera att man får ett riktigt arbete utfört)

Steg VI

Sammanfattning av seminarium med entreprenörer
den 28 april 1981

Närvarande: Evert Eriksson
Karl Axel Hermansson
Lennart Jansson
Rolf Jonsson
Andreij Levtjenko
Lars Olov Lundahl
Erling Nilsson
Hans Ström
Curt Wahlman

Arbetsgång:

Varje diskussionsavsnitt inleddes med presentation av problem och frågeställningar. Den följande diskussionen bandades för senare analys.

Dagordning för seminariet:

- Reparationssystemet
 - = presentation av en tankemodell
 - = förvaltarens beslutsträd
 - = data från enkäter och intervjuer
 - = diskussion om observerade beteenden och förhållanden
- En "idealmodell"
 - = presentation av några ideskisser till rationellare upphandling och utbud av servicetjänster
- Kan reparationssystemet i Gävle utvecklas?
 - = Nya typer av service
 - = Nya organisationsformer
 - = Ny typ av servicearbetare
 - = En ny filosofi med nya redovisnings och debiteringsformer
- Möjliga lösningar

Analysen av diskussionerna motiverade följande noteringar beträffande entreprenörernas synpunkter och frågeställningar:

Synpunkter på egen regi

- Måleri i egen regi är löneledande inom branschen.

Allmänna synpunkter på förvaltarna

- De lär sig aldrig att utvändigt målning kräver en stor del av resurserna under sommarperioden. De borde med hänsyn till bl a kostnadsutvecklingen lägga ut en större del av den invändiga målningen

under vinterperioden.

- De är inte medvetna om de höga ställkostnader som följer med att ta en bit i taget i stället för en planerad genomgång.
- De ser behov av direkt påtagliga åtgärder men missar grundläggande problem som omläggning av tak mm
- De är ofta inte så tekniskt kunniga att de kan avgöra om ett anbud omfattar alla nödvändiga åtgärder vid t ex reparation av en balkong. Den seriösa entreprenör som räknar med att göra ett riktigt arbete upplevs därför ofta som dyr.

Löpanderäkning och förändring

- Det är omöjligt för entreprenören att satsa resurser över en viss nivå för att bli effektiv om han tillämpar löpande räkning.
- Vem skall börja - entreprenören eller förvaltaren?
= Skall entreprenören stå för hela kostnaden medan beställaren drar hela fördelen - hur länge skall detta i så fall pågå?
= Skall förvaltaren börja ställa krav - gör så här om Ni vill ha jobb?

Småjobbsservice

- Mindre målningsuppdrag kommer i kläm under sommarperioden. Klart avskild organisation för småarbeten skulle lösa sådana problem.
- Bygg är osäkra på om det finns marknad för deras del som kan bära en småjobbsenhet på en ort som Gävle.

Varför debiterar el men fram för allt rör så mycket mer per timme än bygg(när det gäller lite större företag)?

- Rör och el hävdar att metoderna för debitering är olika och att bygg kompenserar sig med högre påslag på material
- Bygg hävdar att så inte är fallet. Om det är någon skillnad därvidlag så medför sannolikt de egna prislistorna på material, som t ex rör tillämpar, högre bidrag på materialet
- En olikhet som kan ha stor betydelse är att bygg konkurrerar med sin timdebitering medan t ex rör i stor utsträckning följer branschrekommendationer

Samordning

- Varför skall det alltid vara byggarna som är samordnare? Ofta är andra gruppers andel av arbetet större och även styrande för processen. Trots

detta tas det för givetatt byggaren skall vara samordnare.

- Många problem utgår från dålig samordning. Bristen på samordning är sannolikt även ett stöd för personsföretagen och den hemliga sektorn(om förvaltaren tvingas att utföra samordningen själv så ligger det nära till hands att göra vissa delar själv och anlita små enheter för resten). En utvecklad samverkan mellan företag från olika branscher skulle motverka detta.

Rekommendationer

- Den viktigaste åtgärden är att etablera en dialog mellan förvaltare och entreprenörer om hur utvecklingen skall gå till. Entreprenörerna måste då se bort från risken att de kan förlora en konkurrensfördel hos någon enstaka beställare och i stället se det som något nödvändigt för hela branschen. Alla seriösa entreprenörer har en gemensam konkurrent att möta - den hemliga sektorn.
- Entreprenörerna bör gå samman i grupper med ett företag från varje bransch och erbjuda förvaltarna totalservice. Detta kan ske såväl för löpande service som enskilda reparationsobjekt.
- Förvaltarna bör samordna sig och göra samköp av tjänster som kan planeras på ett ekonomiskt sätt.

Sammanfattning av experiment med samordnad upphandling

Syftet med denna aktivitet var att dels vinna ytterligare kunskaper om relationerna dels finna en form för samverkan som kunde tillämpas.

För måleri-, rör- och byggbranscherna genomfördes följande aktiviteter:

1. Förfrågan till de entreprenörer som förvaltarna normalt anlidade om de ville delta.
2. Information till intresserade entreprenörer om hur normtidsystemet fungerar och hur ett normtidsanbud formuleras.
3. Sammanträde med samtliga intresserade entreprenörer från en bransch och två representanter för beställarna samt projektledaren. Avsikten med sammanträdet var att nå samstämmighet om hur ett konstruktivt anbud skulle utformas. (Denna aktivitet hann ej genomföras för bygg)
4. Anbudsförfrågan. Se bilaga 8a.
5. Därefter skulle följande ske;
 - val av entreprenör att anlitas av fastighetsägarföreningen
 - information till föreningens medlemmar om vilka entreprenörer som var beredda arbeta enligt normtidsystemet
 - information, om medlemmarnas adresser, till de företag som lämnat anbud. Dessa skulle då ha möjlighet att lämna ett motsvarande anbud till respektive förvaltare
 - diskussion om gemensamma val de förvaltare emellan som var beredda att direkt samverka

Dessa steg kunde, av tidskäl, ej genomföras inom ramen för projektet.

De medverkande företagen var med något enda undantag mycket positiva till initiativet och flera intressanta offerter lämnades.

Erfarenheten av projektet var att denna typ av samverkan är fullt möjlig och borde vara av stort värde för såväl förvaltare som progressiva entreprenörer. Det bedömdes dock som olämpligt att generellt sprida information om offererade timdebiteringar till Fastighetsägareföreningens medlemmar.

Vår förfrågan gäller utförande av byggreparationer i enlighet med Normtidsystemet under ett år från offert-tillfället. Avsikten är att vi löpande under denna period skall kunna beställa reparationer med hänvisning till lämnad offert. Förslaget skall avse reparationer mindre än 200 timmar. För större reparationer tillämpas anbud från fall till fall.

Anbud skall innehålla:

- deklARATION om att man är villig utföra reparationer för föreningen enligt Normtidsystemets principer och med Byggförbundets normtidverk som grund
- uppgift om debitering per normtimme och att avdrag sker med 50% för tid varmed normtiden underskrides. Kostnad för arbetsledning, administration och vinst skall inkluderas i kostnaden per normtimme.
- uppgift om underentreprenörsarvode, aktuella kostnader för underentreprenörer samt hur dessa debiteras. Huvudalternativ bör vara att även underentreprenör tillämpar normtid. UE-arvodet bör då utformas som del av den besparing som normalt tillfaller beställaren. Då underentreprenör som ej tillämpar normtidsystemet anlitas lämnas separat anbud från fall till fall
- uppgift om tillämpade procentuella påslag på material enligt verifikat
- uppgift om vilka rese- traktamente- och transportkostnader som ingår i den offererade timdebiteringen och hur denna typ av kostnader i övrigt debiteras
- uppgift om vilken standardutrustning som gäller för den offererade timdebiteringen och vilka debiteringar som tillämpas för tänkbar speciell utrustning (rabatt på maskinprislista?)

Anbudet skall ställas till Fastighetsägareföreningen i Gävle. Avsikten är att Fastighetsägareföreningen skall utnyttja anbudet för den egna förvaltningsverksamheten.

Vi avser att informera samtliga våra medlemmar om normtidsystemet och delge dem samt intresserade försäkringsbolag vilka företag som är beredda att arbeta enligt dessa principer. Företag som offererat reparationer till normtid får tillgång till våra medlemmars adresser för att underlätta motsvarande anbudsgivning till en större krets.

Anbud skall vara oss tillhanda senast

Kartläggningen av området fastighetsreparationer har skett i redovisade steg. Succesivt har en uppsättning element i systemstrukturen framträtt som synnerligen relevanta för vårt problem. Dessa element synes vara formade av processer med ursprung i relationers relationer enligt följande redovisning:

I redovisningen markeras strukturelementen med symbolen *, relationer med / och relationers relationer med <-->.

* Informationsflöde eller kommunikation mellan förvaltare och entreprenör är av genomgående låg kvalite.

Anlitar entreprenör ofta <--> Informativ marknadsföring från entreprenörerna/ingen marknadsföring
/sällan

Anlitar entreprenör ofta <--> Lätt finna jämförbara data om entreprenörernas kompetens, resurser, debiteringar, garantier o s v
/sällan /svårt finna data

Anlitar entreprenör ofta <--> Konsekvent redovisning av kostnader/inkonsekvent redovisning
/sällan

Enkla lätt definierbara arbeten/svårbestämbara <--> Grov beskrivning av utfört arbete/detaljerad beskrivning

* Förvaltningsorganisationerna tillämpar för långt driven centralisering av beslutsfattandet när det gäller mindre reparationer.

Okunnighet om kontakt- och transaktionskostnader/kunskap <--> Historisk tradition att fatta besluten centralt /nyttänkande

Okunnighet om kontakt- och transaktionskostnader/kunskap <--> Stort förtroende för hyresgästens omdöme/bristande förtroende

Okunnighet om kontakt- och transaktionskostnader/kunskap <--> Tillgång till lösning på problemet/ingen lösning

* Reparationsenheterna tillämpar för långt driven centralisering av beslutsfattandet inom ramen för pågående reparationsarbeten.

God insikt om reparationsprocessens karaktäristiska förhållanden /dålig insikt <--> Erfarenheter från nyproduktion /inga erfarenheter från nyproduktion

Höga kostnader för väntan på arbetsledare, material och underentreprenörer/låga kostnader <--> Stort förtroende för hantverkarnas omdöme /lågt förtroende

* För många nivåer i reparationsenheternas operativa organisationer.

God insikt om reparationsprocessens karaktäristiska förhållanden /dålig insikt <--> Erfarenheter från nyproduktion /inga erfarenheter från nyproduktion

Höga kostnader för väntan på arbetsledare, material och underentreprenör/låga kostnader <--> Stort förtroende för hantverkarnas omdöme /lågt förtroende

* Bristfällig koordination mellan olika yrkeskompetenser.

God insikt om reparationsprocessens karaktäristiska förhållanden /dålig insikt <--> Erfarenheter från nyproduktion/inga erfarenheter från nyproduktion

Höga kostnader för väntan på underentreprenör/låga kostnader <--> Skrankbyggerifilosofi /full hand filosofi

Höga kostnader för väntan på underentreprenör/låga kostnader <--> Yrkestradition/nytt yrkestänkande

Höga kostnader för väntan på underentreprenör/låga kostnader <--> Centraliserat beslutfattande /decentraliserat

* Komplicerade kontaktmönster mellan observation av reparationsbehov och helt avslutad åtgärd.

Observation av kontakt- och transaktionskostnadens betydelse/ej observation <--> Tillgång till enklare kontaktmönster /ej tillgång

Observation av kontakt- och transaktionskostnadens betydelse/ej observation <--> Stort förtroende för hyresgästers omdöme /litet förtroende

Observation av kontakt- <--> Stort förtroende för

och transaktionskostnadens betydelse/ej observation		entreprenörens omdöme och ärlighet/begränsat förtroende
Observation av kontakt- och transaktionskostnadens betydelse/ej observation	<-->	Bedömningar om egen regi /bedömningar om entreprenad
* Utvecklad och ofta snedvridande beslutsmodell för val av regiform		
Komplicerat kontaktmönster/enkelt kontaktmönster	<-->	Stora arbeten/små arbeten
Planeringsbart arbete /ej planeringsbart arbete(störningar)	<-->	Ej omdisponerbara resurser/resurser som kan disponeras fritt
Timkostnader för entreprenör/timkostnader för egen regi	<-->	Bedömd effektivitet hos entreprenör/bedömd effektivitet hos egna resurser
Har redan administration/ej befintlig administration	<-->	Timkostnader för entreprenör/direkta lönekostnader för egna resurser
Stor reparationsvolym/liten volym	<-->	Varierande reparationsvolym/jämna reparationsvolym
Hantverkare som kan huset /hantverkare som ej kan huset	<-->	Fastighetsspecifika problem/ej fastighetsspecifika problem
Hyresgästen känner hantverkaren/hyresgästen ej hantverkaren	<-->	Hantverkare orienterade till huset /externa specialister
Komplicerade system /enkla system	<-->	Hög teknisk kompetens hos entreprenören/låg teknisk kompetens hos egna resurser
Maktposition/rationalitet	<-->	Många underställda/inga underställda
Idelogi/rationalitet	<-->	Vinstdrivande organisation/ekonomisk effektivitet
* Benägenhet att välja löpande räkning som upphandlingsform och lägsta timdebitering som kriterie för val av entreprenör		
Anbud/icke anbud	<-->	Omfattande förarbete för att beskriva vad som skall göras/inget för-

Anbud/icke anbud	<-->	arbete Bedömd merkostnad för risk/ingen riskkostnad
Anbud/icke anbud	<-->	Kostnadskontroll/osäker- het
Anbud/icke anbud	<-->	Entreprenörsintresse för anbud/ej entreprenörs- intresse
Omfattande förarbete vid anbud/enkelt förarbete vid löpande	<-->	Stora arbeten/små arbe- ten
Omfattande förarbete vid anbud/enkelt förarbete vid löpande	<-->	Kunskap om ekonomiska effekter av olika upp- handlingsformer/ej kun- skap
Omfattande förarbete vid anbud/enkelt förarbete vid löpande	<-->	Intresse för ekonomiskt resultat/ej intresse för ekonomiskt resultat
Förutbestämt utförande /ej bestämt utförande	<-->	Hög teknisk kompetens hos beställaren/låg teknisk kompetens hos denne
Förutbestämt utförande /ej bestämt utförande	<-->	Förutsebar omfattning/ej förutsebar omfattning
Ej risk för tillägg /bedömd risk för tillägg	<-->	Förutsebar omfattning/ej förutsebar omfattning
Löpande räkning/ej löpande räkning	<-->	Löpande som alternativ till anbud/annat alter- nativ
* Orationell beslutsmodell för val av entreprenörskategori		
Fastighetsspecifika problem/ej fastighets- specifika problem	<-->	Enpersons företaget där alltid samma hantverkare kommer/det stora företa- get där ofta olika hant- verkare kommer
Krav på yrkesskicklighet /ej medvetenhet om yrkesskicklighet	<-->	Enpersons företaget som drivs av en mycket duk- tig hantverkare/det sto- ra företaget med varie- randeyrkeskompetens hos de anställda
Kostnadsmedvetande /ej kostnadsmedvetande	<-->	Höga timkostnader/låga timkostnader
Trygghetsmedvetande /ej trygghetsmedvetande	<-->	Garantier och resurser att ta ansvar för re- klamationer/ej garan-

tier eller resurser att ta ansvar för reklamationer

Krav på teoretisk kompetens/ej krav på teoretisk kompetens

<--> Enpersons företaget som drivs av en duktig hantverkare som dock saknar omfattande teoretisk utbildning/det stora företaget som har en stab med kunniga tekniker bakom hantverkarna

Ibland behov av stora resurser/alltid bara mindre resursbehov

<--> Enpersons företaget med begränsade resurser/det stora företaget med resurser som kan sättas in vid behov

* Benägenhet att inte vilja byta entreprenör

Anlita samma entreprenör som tidigare/ny entreprenör

<--> Kunskap om utbud av hantverkstjänster /begränsad kunskap

Anlita samma entreprenör som tidigare/ny entreprenör

<--> Förmåga att utvärdera hantverksprestationer /ingen förmåga

Anlita samma entreprenör som tidigare/ny entreprenör

<--> Aktiv upphandling /passiv upphandling

Anlita samma entreprenör som tidigare/ny entreprenör

<--> Fastighetsspecifika problem som kräver samma hantverkare från gång till gång/ej fastighetsspecifika problem

Anlita samma entreprenör som tidigare/ny entreprenör

<--> Behov av att hyresgästerna skall känna igen hantverkarna/inget behov

* Benägenhet hos många förvaltare att utföra arbetet själv

Köpa/göra själv

<--> Kompetens och praktiskt handlag/ej kompetens och praktiskt handlag

Köpa/göra själv

<--> Högt pris på tjänsten /lågt pris

Köpa/göra själv

<--> Pris för tjänsten efter eventuell skatteinverkan/inkomstbortfall efter skatt, för orsakad frånvaro

Köpa/göra själv

<--> Pris för tjänsten efter

eventuell skatteinverkan
/värdering av fritid

- Köpa/göra själv <--> Intresse för RU-arbetet
/inget intresse
- * Snedvridande beslutsmodell för val mellan legal och
illegal resurs
- Legalt/illegalt <--> Högt pris legalt/lågt
pris legalt
- Legalt/illegalt <--> Pris legalt/pris
illegalt
- Legalt/illegalt <--> Moraliska betänkligheter
/inga moraliska be-
tänkligheter
- Legalt/illegalt <--> Avdragsmöjlighet/ej
avdragsmöjlighet
- Legalt/illegalt <--> Pålagor på arbetskostnad
/inga pålagor
- Legalt/illegalt <--> Kontakter med illegala
hantverkare/inga kon-
takter
- Gör det själv/illegalt <--> Praktiskt händig
/opraktisk

* Orationell, ofta ej behovsanpassad, planering av
periodiskt underhåll

- Behovsanpassad planering <--> Stora förvaltningsenhe-
/generella åtgärder ter/små enheter
- Behovsanpassad planering <--> Kompetens/bristande
/generella åtgärder kompetens
- Behovsanpassad planering <--> Mod att ta ställning
/generella åtgärder /feghet
- Behovsanpassad planering <--> Begränsade resurser och
/generella åtgärder ekonomiskt ansvar/inget
ekonomiskt ansvar

* Bristande tidmässig samordning mellan beställarnas
utlägg av beställningar och i tiden tillgänglig entre-
prenörskapacitet

- Samordning/ingen sam- <--> Kontakter med kollegor
ordning om upphandlingsproblem
/inga kontakter
- Samordning/ingen sam- <--> Kontakter med den lokala

ordning		hantverksorganisationen /inga kontakter
Samordning/ingen sam- ordning	<-->	Förståelse för det egna beteendets inverkan på kostnadsutvecklingen /ingen förståelse

* Obefintligt förebyggande och systematiskt löpande underhåll

Tillämpning av förebygga- nde och systematiskt underhåll/ej tillämpning	<-->	Kunskap om ekonomiska effekter /ingen kunskap
Tillämpning av förebygga- nde och systematiskt underhåll/ej tillämpning	<-->	Tillgång till användbara lösningar/ej tillgång
Tillämpning av förebygga- nde och systematiskt underhåll/ej tillämpning	<-->	Egen regi utan utarbete- de lösningar/entreprenad med lösningar
Tillämpning av förebygga- nde och systematiskt underhåll/ej tillämpning	<-->	Förtroende för entrepre- nörens lösningsförslag /ej förtroende

* Snedvridande beslutsmodeller för utveckling av teknisk effektivitet

Hög teknisk effektivitet /låg teknisk effektivitet	<-->	Företaget bedöms efter prestation/bedöms ej efter prestation
Hög teknisk effektivitet /låg teknisk effektivitet	<-->	Hög teknisk effektivitet kostar mer per tidsenhet /låg teknisk effektivitet kostar mindre
Hög teknisk effektivitet /låg teknisk effektivitet	<-->	Förvaltaren värderar vad arbetet kostar/förval- taren värderar vad tiden kostar
Hög teknisk effektivitet /låg teknisk effektivitet	<-->	Prestationslön/fast lön

* Snedvridande beslutsmodeller för utveckling av organisatorisk effektivitet

Hög organisatorisk effek- tivitet/låg organisato- risk effektivitet	<-->	Monopolsituation utan insyn/fri konkurrens eller fullständig insyn
Hög organisatorisk effek- tivitet/låg organisato- risk effektivitet	<-->	Branschvis timkostnads- sättning/timkostnads- sättning i konkurrens

* Svaga motivationsmoment för utveckling hos bestäl-

larna

- Intresse att utveckla reparationssystemet/inget intresse <--> Förvaltaren inser sin betydelse för utvecklingen/inser ej sin betydelse
- Intresse att utveckla reparationssystemet/inget intresse <--> Ser rationaliseringsmöjligheter i reparationsverksamheten/ser ej några möjligheter
- Intresse att utveckla reparationssystemet/inget intresse <--> Ser möjligheter att själv få del av rationaliseringspotentialen/ser inga möjligheter

* Svaga incitament för entreprenören att bli effektivare

- Satsa på effektivitet /låta det gå som förut <--> Ökad effektivitet ger mer uppdrag/ökad effektivitet ger inga fler uppdrag men de som finns tar slut fortare
- Satsa på effektivitet /låta det gå som förut <--> Ökad effektivitet ger större inkomstökning än utgiftsökning per tid-enhet/ökad effektivitet ger endast ökade kostnader per tidenhet
- Satsa på effektivitet /låta det gå som förut <--> Förvaltaren ser vad som är effektivt respektive inte effektivt/förvaltaren kan inte göra den bedömningen

* Inga incitament för entreprenören att hålla nere underentreprenörskostnaderna

- Höga underentreprenörskostnader/låga underentreprenörskostnader <--> Procentuella påslag på underentreprenörsarvoden /arvode för effektivitet i underentreprenörers arbete

* Inga incitament för arbetsledare att planera och styra väl

- Effektiv planering och styrning/svag planering och styrning <--> Företaget kan ta betalt för god planering och styrning/kan ej ta betalt
- Effektiv planering och <--> Arbetsledaren blir ob-

styrning/svag planering
och styrning

serverad och premierad
för god planering och
styrning/blir ej ob-
serverad

* Svaga incitament för många hantverkare att producera
effektivt och utnyttja tiden väl

- Anstränga sig för att uppnå hög produktion under tillgänglig arbetstid/låta dagen gå så lugnt som arbetsledningen tillåter <--> Fast tidlön /prestationsberoende lön
- Anstränga sig för att uppnå hög produktion under tillgänglig arbetstid/låta dagen gå så lugnt som arbetsledningen tillåter <--> Redovisning i detalj av utfört arbete/ingen detaljerad redovisning
- Anstränga sig för att uppnå hög produktion under tillgänglig arbetstid/låta dagen gå så lugnt som arbetsledningen tillåter <--> Engagemang i verksamheten genom återkommande diskussion om produktionsutfall/ingen uppmärksamhet från företagsledningen
- Anstränga sig för att uppnå hög produktion under tillgänglig arbetstid/låta dagen gå så lugnt som arbetsledningen tillåter <--> Stimulerande arbetsorganisation som ger laganda och prestationsnormer /pendlar mellan nyproduktion och reparation

Gemensamma och enkla debiteringsregler bör utarbetas för reparationsområdet. Följande 8 punkter kan tjäna som riktlinje för hur dessa gemensamma regler skulle kunna se ut.

1. Arbetskostnad

En timdebitering bör tillämpas som omfattar

- löner och lönebikostnader
- försäkringar, avgifter och handverktyg
- speciell utrustning som ingår enligt t ex normtidsavtal
- entreprenörsarvode
 - = arbetsledning
 - = räntor
 - = administration och vinst

Använd tid skall dokumenteras med detaljerad arbetsredogörelse.

2. Resekostnader, arbetare

- skall verifieras
- debiteras netto

3. Material

- specificeras och verifieras
- debiteras netto med eventuellt överenskommet procentuellt påslag

4. Transporter, el- och vattenförbrukning inkl. avgifter för provisorisk anslutning

- specificeras och verifieras
- debiteras netto

5. Maskiner, ställningar, bodar mm

- specificeras och verifieras
- debiteras netto enligt maskinprislista med avdrag för överenskomna rabatter

6. Underentreprenörer

- väljes efter överenskommelse
- detaljerad arbetsredovisning
- debiteras netto enligt verifikat

7. Arvode för underentreprenör

- del av intjänad vinst om det är ett normtidföretag (del av beställarens vinstdel)
- överenskommen fast ersättning plus en mindre procentuell del av underentreprenörens kostnad (vid icke normtidföretag)

8. Mervärdeskatt

FÖRSLAG TILL SERVICESYSTEM - FÖR FÖRVALTARE MED AVTAL OM NORMTIDRÖR

1. Initial upprustning

1.1 Besiktningensrutin för initial upprustning med gradering av behov enligt en femgradig skala. Rutinen baseras på utnyttjande av handterminal. Besiktningensheter och åtgärder identiska med den strukturering som är aktuella för det administrativa systemet enligt avsnitt 6.2.1.3.

1.2 Kalkylmodell som, med hjälp av behovsgraderingen, ger förvaltaren möjlighet att välja lämplig omfattning med hänsyn till sin ekonomi.

1.3 Den initiala upprustningens omfattning bestäms av förvaltarens kalkyl utförs inom ramen för den redan lämnade offerten om arbete mot normtid.

2. Löpande underhåll

2.1 Mindre rutinreparationer - att direktbeställas

2.11 Utformning av lista med arbeten som skall hänföras till denna grupp

2.12 Information till hyresgästerna om att dessa arbeten skall beställas direkt av entreprenören.

2.13 Utformning av regler för entreprenören om vilka åtgärder han får göra och hur han skall bete sig i olika situationer.

2.14 Dessa mindre reparationer utförs på hyresgästens beställning och redovisas enligt normtidsystemet.

2.15 Dessa mindre reparationer faktureras månadsvis, enligt gällande normtidsöverenskommelse, på en samlingsfaktura med bifogade servicerapporter. Med månadsfakturan och servicerapporterna bifogas en tablå visande månadens respektive ackumulerad frekvens av olika arbeten.

2.2 Reparationer som faller utanför de angivna gränserna kräver förvaltarens besked före åtgärd. När sådant besked ges så utförs även dessa enligt det löpande normtidsavtalet.

3. Återkommande besiktning

Om förvaltaren så önskar kan ny besiktning liknande initialbesiktningen genomföras av entreprenören varje år. Men då rutinen skall stämma överens med förvaltarens generella besiktningensrutin kan åtgärden även integreras i förvaltarens normala besiktningensrutiner.

REFERENSER

Churchman C W ,1968, The systems approach (Dell Publishing co.,Inc.) New York.

Clark P A , 1972, Action research & organizational change(Harper&Row Ltd) London.

Ferguson C E , 1972, Microeconomic Theory(Richard D Irwin Inc.) Homewood.

Glaser B G, Strauss A L,1967,The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research(Aldine Publishing Co.) Chicago.

Hirschman A O,1958, The Strategy of Economic Development(Yale University Press) New Haven

Israel J,1980, Språkets dialektik och dialektikens språk(Berlings) Arlöv

Johansson B,Myrsten K,Strömberg Å U, 1970,RR:s Reparationssystem(Statens råd för byggnadsforskning) Rapport 43 Stockholm.

Kolm L,Myrsten K,Strand Å,1973,Systematiserat underhåll för VVS-installationer SUND(Statens råd för byggnadsforskning) Rapport 73 Stockholm.

Leavitt H J,1967, Applied organization research in industry:structural,technical and human approaches (Wiley) New York.

Myrsten K,1974,ByggRepSystemet(Statens råd för byggnadsforskning) Rapport 40 Stockholm.

Myrsten K, 1980 , Byggreparationer En analys vid fyra reparationsföretag(Statens råd för byggnadsforskning) Rapport 30 Stockholm.

Myrsten K, 1980 , Glasmästeribranschens utveckling En kartläggning av branschens utvecklingsposition och ett försök till påverkan(Statens råd för byggnadsforskning) Rapport 57 Stockholm.

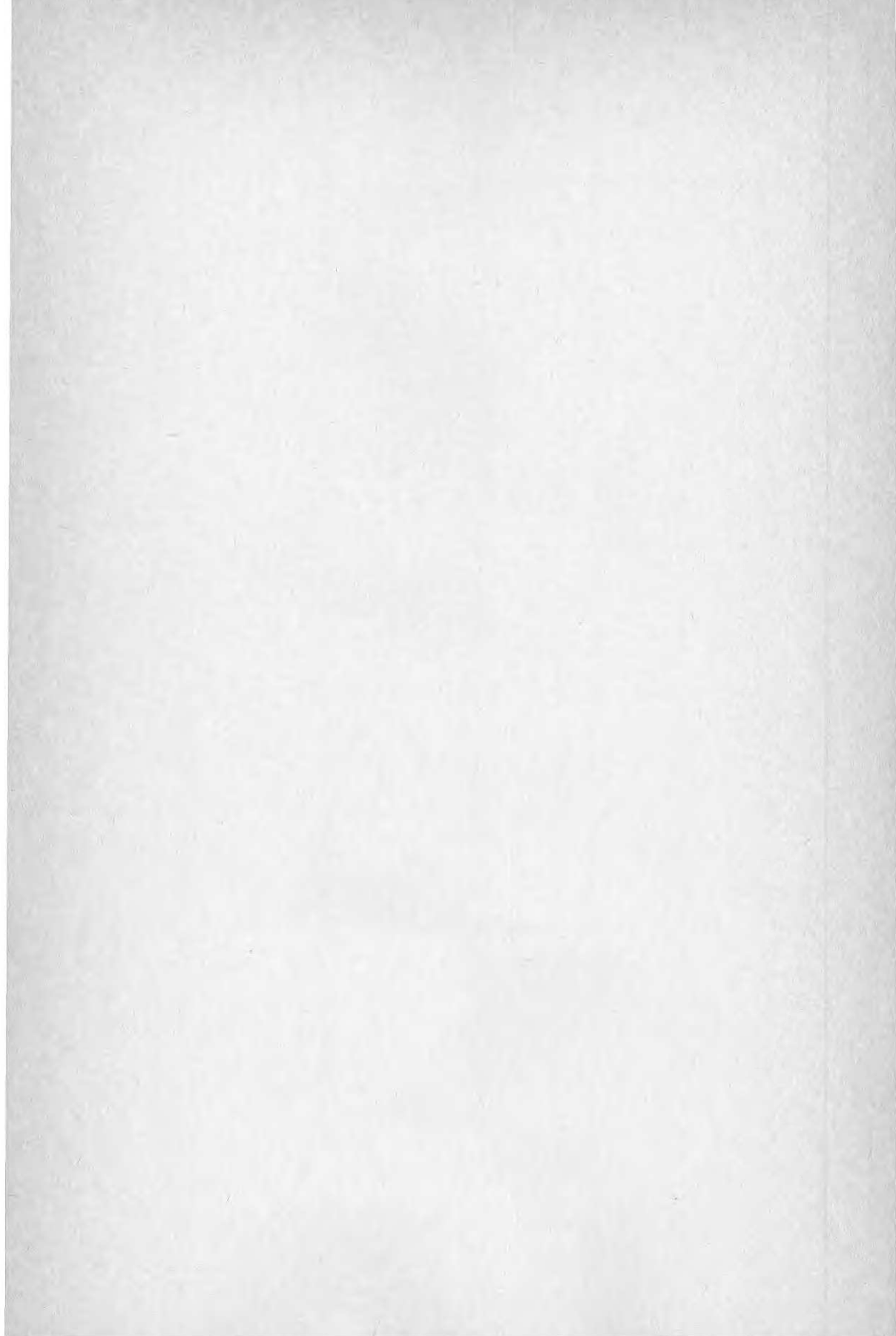
Myrsten K, 1981 , Måleribranschens småarbetssektor Observation av utvecklingsproblem och förslag till lösning(Statens råd för byggnadsforskning) Rapport 136 Stockholm.

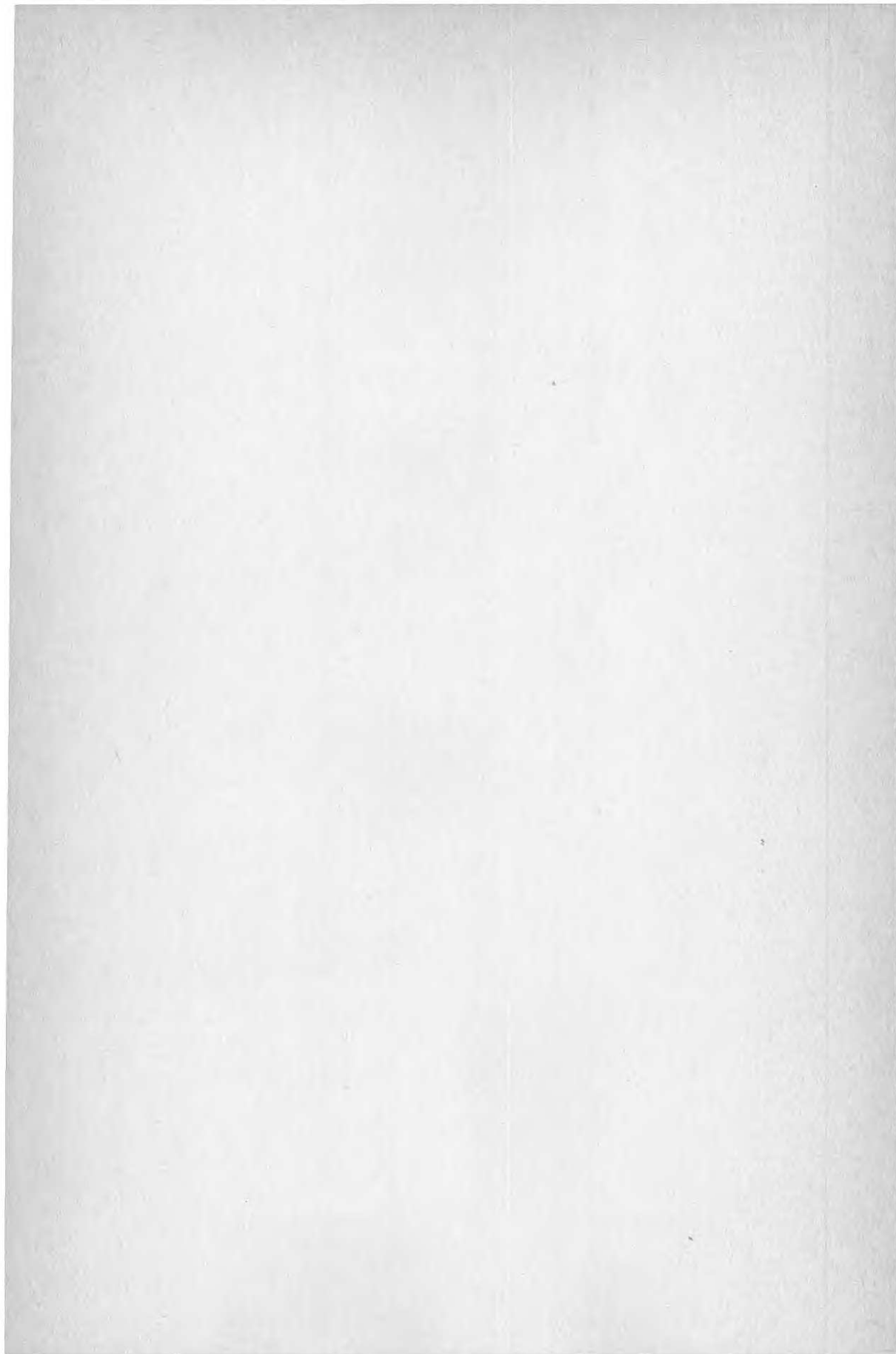
Rhenman E, 1969 ,Företaget och dess omvärld(Albert Bonniers Förlag AB) Stockholm.

Rhenman E, 1975 , Systemsamhället(Beyronds AB) Malmö.

Thompson J D,1967 , Organizations in action(McGraw-Hill,Inc.)New York.

Williamson O E ,1975, Markets and Hierarchies:Analysis and Antitrust Implications(The Free Press)New York.





**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag
791275-5 från Statens råd för byggnadsforskning
till Sveriges Fastighetsägareförbund, Stockholm.**

R106: 1982

ISBN 91-540-3790-5

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Art.nr: 6700606

**Abonnemangsgrupp:
T. Fastighetsförvaltning**

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

Cirkapris: 35 kr exkl moms