

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

Henrik Gustavsson

© copyright
Henrik Gustavsson
Institutionen för byggvetenskaper,
Byggproduktion, Lunds tekniska högskola, Lund

ISRN LUTVDG/TVBP-10/5422--SE

Lunds tekniska högskola
Institutionen för byggvetenskaper
Byggproduktion
Box 118
221 00 LUND
Tryckt av Media-Tryck 2011

Telefon: 046-222 74 21
Telefax: 046-222 44 20

Hemsida: www.bekon.lth.se

Sammanfattning

- Titel:** Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning
- Författare:** Henrik Gustavsson
- Handledare:** Stefan Olander, Byggproduktion LTH
- Problemställning:** Ska kvalitetsledningssystem användas av ett mellanstort fastighetsförvaltande företag vilket i huvudsak förvaltar bostäder och hur ska de i sådana fall gå tillväga initialt för att implementera ett sådant?
- Syfte:** Syftet med studien är undersöka hur certifiering avseende kvalitet ser ut, tas emot och arbetas med i Stockholms fastighetsbransch. Studien ska ge en bild av det aktuella läget gällande certifiering. Ambitionen är att rapporten ska fungera som en grund i ett beslutsunderlag för fastighetsförvaltande företag som står inför frågan om de ska försöka att kvalitetssäkra sin organisation med ambitionen att nå en certifiering.
- Metod:** Studien som helhet använder sig av en metod i likhet med triangulering. För att erhålla de svar som önskas kunde inte endast en metod användas, det vill säga att det fanns ett behov i en del av rapporten att använda sig av kvalitativa metoder samt kvantitativa metoder i en annan del.
- Studien innefattar analys av tidigare teori avseende tidigare forskning inom området. Ytterligare analys av dagsläget har genomförts med hjälp av kvantitativa respektive kvalitativa intervjuer.
- Slutsatser:** Idag ställer kunderna till fastighetsförvaltande företag inte krav på certifiering i avseende på kvalitet men majoriteten tror sig göra detta inom två år, detta ger en tydlig signal åt vilket håll utvecklingen i frågan sker. Resultatet ger ett klart besked om trenden, kraven och efterfrågan på certifiering av kvalitetsledningssystem kommer att öka.
- Idag ställs inte speciellt höga krav på att företag inom den här branschen är certifierade enligt något kvalitetsledningssystem. Detta betyder att det inte är orimligt att anta att kostnaden att implementera ett kvalitetsledningssystem och upprätthålla en

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

certifiering är högre än den nytta som erhålls. Dock bör det påpekas att detta påstående endast gäller i skrivandes stund. Trenden visar en tydlig riktning på branschens utveckling mot högre krav. Det betyder att risken är stor att företag som bedriver den här typen av verksamhet hamnar på efterkälken gentemot sina konkurrenter om det inte inom snar framtid påbörjar arbetet med kvalitetssäkra sina processer samt att erhålla en certifiering inom kvaliteten.

Frågan gällande vilket system som ger bäst resultat att vara certifierad enligt visar att av de undersökta systemen är ISO9001 det mest fördelaktiga. Detta främst tack vare det starka varumärke som det har i förhållande till FR2000. Resultatet visar förödande låga värden för hur väl etablerat varumärket FR2000 är i branschen i dagsläget.

I arbetet med att uppnå en certifiering krävs det att den aktuella organisationen som arbetar för detta lägger ner stora resurser initialt samt löpande för att hålla systemet levande. Det krävs ett engagemang bland det som deltar och arbetar i organisationen och de behöver resurser att kunna utföra detta arbete. Samtliga medarbetare behöver utbildning, inte bara initialt utan kontinuerligt för att veta vad de ska göra och framförallt varför. Systemet som byggs upp måste vara lättillgängligt och det är viktigt att de som ska arbeta med det dagligen också är med till stor del att bygga upp det vilket även kan ses som en del av utbildningen.

Nyckelord: Kvalitetsledningssystem, certifiering, fastighetsförvaltning.

Förord

Stort tack till alla er som har deltagit i de många intervjuer som ligger till grund för denna studie. Tack även till er som handlett mitt arbete och kommit med intressanta idéer, uppslag och tips.

Vintern 2010
Henrik Gustavsson

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Förord	5
Innehållsförteckning	7
1 Inledning	9
1.1 Bakgrund	9
1.3 Frågeställning.....	10
1.4 Syfte.....	10
1.5 Mål.....	10
1.6 Avgränsningar.....	10
2 Metod	13
2.1 Tillämpbara metoder	13
2.2 Urval	15
2.3 Intervjuer	15
2.4 Bearbetning av materialet	16
2.5 Val av metod	16
2.6 Beskrivning av företagstyp.....	16
3 Teori	19
3.1 Fastighetsförvaltning	19
3.1.1 Definition av fastighetsförvaltning.....	19
3.1.2 Typer av hyresfastigheter	19
3.1.3 Avgränsande typ av förvaltning.....	20
3.2 Kvalitetsledningssystem	20
3.2.1 Definition av kvalitetsledningssystem.....	20
3.2.2 Befintliga system.....	21
3.2.3 Implementering av kvalitetsledningssystem.....	26
4 Resultat	31
4.1 Kvalitetsledningssystem	31
4.1.1 Implementering & Utveckling	31
4.1.2 Problem, risker & kostnader	33
4.1.3 Effekter och nytta.....	36
4.2 Hur kunderna till fastighetsförvaltande bolag ser på kvalitetsledningssystem	39
4.2.1 Etablering av varumärke	39
4.2.2 Vikten av kvalitetsledningssystem	40
4.2.1 Kvalitetsledningssystem i framtiden.....	42
4.3 Hur marknaden ser ut i avseende på kvalitetsledningssystem för fastighetsförvaltande bolag?.....	44
4.3.1 Etablering av varumärke	44
4.3.2 Certifiering hos fastighetsförvaltande företag	45
4.3.3 Framtida certifiering hos fastighetsförvaltande företag.....	46
4.4 Att kvalitetssäkra eller att inte kvalitetssäkra?.....	48

4.5 FR2000 eller ISO9001?.....	48
5. Analys	51
5.1 Framtida utveckling inom branschen	51
5.1.1 Undersökning av fastighetsägare.....	51
5.1.2 Undersökning av fastighetsförvaltande företag	52
5.1.3 Konklusion	52
5.2 Implementeringsprocessen	53
6. Slutsats	55
7. Källor	57
7.1 Tryckta källor	57
7.2 Internet.....	57
7.3 Intervjuer.....	58
8. Bilagor	59
8.1 Bilageförteckning.....	59
8.1 Bilaga 1: Intervju med fastighetsförvaltningsföretaget ALFA	60
8.2 Bilaga 2: Intervju 1 med fastighetsförvaltningsföretaget BETA.....	65
8.3 Bilaga 3: Intervju 2 med fastighetsförvaltningsföretaget BETA.....	69
8.4 Bilaga 4: Intervjufrågor till fastighetsägare.....	72
8.5 Bilaga 5: Intervjufrågor till fastighetsförvaltande företag	73
8.6 Bilaga 6: Sammanställning av svar från intervjufrågor till fastighetsförvaltande företag	74
8.7 Bilaga 7: Sammanställning av svar från intervjufrågor till fastighetsägare	75

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Företagare erbjuder sina kunder produkter, tjänster eller en kombination av dessa. Oavsett vad det är de erbjuder ligger det sannolikt i deras intresse att det som erbjuds kunderna uppnår en viss kvalitet. För att säkra att den önskvärda kvaliteten uppnås bör det finnas någon form av förutbestämt system där vägen till vad som anses vara god kvalitet är specificerad (Cassel & Hjelmfeldt, 2001). Systemet som kan tänkas behövas är ett kvalitetsledningssystem.

Fastigheter och dess byggnader innefattar olika perioder under dess livscykel och som var och en ställer olika krav. I början av cykeln när byggnader uppförs på fastigheten kan det ses som en produkt vilken det krävs ställs emot tillskillnad från den resterande perioden då fastigheten förvaltas vilket är en tjänst (Cassel & Hjelmfeldt, 2001).

Producerandet av en något såsom en byggnad är en process som leder fram till något som kan anses vara mer påtagligt än en tjänst. Det kan därför anses vara enklare att säkra kvaliteten i den kedja där slutmålet är tydligt specificerat med vad det är som ska uppnås samt under vilka tidsramar (Cassel & Hjelmfeldt, 2001).

Att definiera om en tjänst uppnår god kvalitet kan ses som godtyckligt då det inte är mätbart på samma vis som för en fysisk produkt. Det ligger i betraktarens ögon att bestämma tjänstens kvalitet. Däremot är det enklare att definiera dess motsats, det vill säga att en tjänst som inte uppnår tidigare satta mål på kvalitet kan orimligt anses uppnå god kvalitet. Det som däremot kan definieras är tillvägagångssätt på hur uppsatta mål ska nås. Det är inte förens de första rutinerna är definierade som de kan utvecklas och förbättras. Detta är en grundsten i processen att kvalitetssäkra en produkt eller en tjänst (Cassel & Hjelmfeldt, 2001).

Behovet eller viljan för ett företag att implementera ett kvalitetsledningssystem kan variera. Pressen att införskaffa system för att bli konkurrenskraftig kan komma utifrån, det vill säga att ett företags kunder ställer krav på att de företag som de arbetar med också i sin tur arbetar på ett sådant vis som är i enlighet med dem själva (Cassel & Hjelmfeldt, 2001). Ett annat tänkbart scenario är att det finns en vilja att effektivisera rutiner och arbetssätt för att generera ett bättre resultat. Det kan även tänkas en kombination av dessa då det är rimligt anta att det ena bör komma med det andra.

1.3 Frågeställning

Ska kvalitetsledningssystem användas av ett mellanstort fastighetsförvaltningsbolag som i huvudsak förvaltar bostäder och hur går man i sådana fall tillväga initialt för att implementera ett sådant?

Det jag avser att undersöka är hur mellanstora fastighetsförvaltande organisationer i dagsläget bör tillämpa system för kvalitet, eller snarare om de bör implementera ett system för kvalitet med en ambition av att bli certifierade. Anser potentiella kunder till fastighetsförvaltande företag att certifiering i ett system för kvalitet är avgörande vid upphandling av fastighetsförvaltande tjänster? Hur ser marknaden ut för den här typen av företag i Stockholm idag i avseende på certifiering i system för kvalitet?

Om den undersökta typen av företag anser att de bör implementera ett system för kvalitet med ambitionen att bli certifierade, hur bör gå tillväga initialt och vad bör de tänka på för att uppnå ett lyckat resultat? Vilket system bör de tillämpa och varför?

Besvarandet av frågeställningen ovan ger svar på hur en företagstyp som beskrivits ovan bör förhålla sig i frågan i ett läge där de ännu inte satt igång arbetet med implementerandet av system för kvalitet.

1.4 Syfte

Syftet med studien är undersöka certifiering avseende kvalitet ser ut, tas emot och arbetas med i Stockholms fastighetsbransch. Studien ska ge en bild av det aktuella läget gällande certifiering. Ambitionen är att rapporten ska fungera som en grund i ett beslutsunderlag för fastighetsförvaltande företag som står inför frågan om de ska försöka att kvalitetssäkra sin organisation med ambitionen att nå en certifiering.

1.5 Mål

Målet med studien är att skapa ett underlag som kan användas för att mäta nyttan av att certifiera sin organisation som arbetar med fastighetsförvaltning av bostäder i Stockholm. Studien ska således erhålla:

- En mätbar bild av hur den aktuella branschen förhåller sig till certifiering av kvalitet.
- Ett underlag för organisationer, likt den undersökta typen, att fatta lämpliga beslut hur just deras organisation ska förhålla sig till certifiering och kvalitetsledningssystem som helhet.

1.6 Avgränsningar

Studien ser till ett mellanstort fastighetsförvaltningsbolag i stockholmsregionen. Typen av fastighetsförvaltning begränsas till förvaltning av i huvudsak bostäder. Hur kvalitetsledningssystem bör se ut eller finnas undersöks endast ur bolagets perspektiv riktat mot kunden samt organisationen, det vill säga inte vice versa. Av

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

befintliga kvalitetsledningssystem begränsas jämförelsen till ISO9001 samt FR2000.

2 Metod

2.1 Tillämpbara metoder

2.1.1 Kvantitativ

En kvantitativ metod används vid undersökningar av en mängd data. Metoden ger ett resultat som är av mätbar karaktär. Frågorna i undersökningen bör vara utformade på sådant vis att de ger ett svar som är tydligt, det vill säga ja eller nej (Trost, 2005). Om vi önskar att få fram ett svar på hur ofta något sker, hur många av något eller hur vanligt något är lämpar det sig att använda en kvantitativ metod menar Trost (2005). Eliasson (2006) beskriver den kvantitativa metoden som en metod som lämpar sig väl när det önskas att beskriva något med siffror, exempelvis vid undersökningar av mindre grupper varifrån man önskar dra slutsatser.

Kvantitativa metoder kan med fördel utföras med ett frågeformulär i något utförande, det väsentliga är att erhålla en stor svarsfrekvens i den gruppering där metoden tillämpas (Eliasson, 2006). Frågeformulären kan arbetas igenom vid intervjuundersökningar eller enkätundersökningar. Intervjuundersökningar är mer resurskrävande då det kräver en intervjuare men de fördelar som finns att hämta är att de svar som erhålls kan anses vara mer sanningsenliga då intervjuaren har möjlighet att förklara frågeställningarna vid behov samt att denne troligen är väl medveten om hur frågeformuläret ska fyllas i (Eliasson, 2006). Enkätundersökningar kräver små resurser och kan distribueras på olika vis, allt ifrån tryckt form till webbaserade lösningar. Nackdelen med enkätundersökningar är att de generellt sätt ger en lägre svarsfrekvens, dock kan påminnelser skickas ut men kräver då givetvis ytterligare resurser (Eliasson, 2006). Det finns även en risk att det uppstår missförstånd då en svarsperson fyller i enkäten självständigt.

De svar som erhålls samlas ihop för att sedan användas för att kunna analyseras och dra slutsatser från. Analyser kan med fördel göras flera gånger eller på olika vis då detta inte påverkar den insamlade data (Eliasson, 2006).

2.1.2 Kvalitativ

Den kvalitativa metoden lämpar vid metoder där frågor formuleras som inte är av ja eller nej karaktär. De ger inte ett enkelt svar i den aspekten som en kvantitativ metod gör utan snarare ett svar där det finns utrymme för tolkningar. Trost (2005) beskriver skillnaden mellan den kvalitativa och kvantitativa metoden på det viset att den kvalitativa metoden ger möjlighet att undersöka hur något fungerar i det avseende att vi försöker förstå det eller att finna ett mönster. Eliasson (2006) menar att kvalitativa metoder fungerar väl då ambitionen är att erhålla en djupare blick i en specifik fråga, när det viktiga inte är att dra generaliserbara slutsatser.

Kvalitativa metoder kan i sin tur undergrupperas i mer precisa metoder att arbeta. Observationer samt intervjuer är två metoder som Eliasson (2006) menar är de två vanligaste kvalitativa metoderna. Metoden med observationer innebär i korthet att den undersökande observerar och dokumenterar den miljö som studien avser att undersöka. Hur deltagande observatören själv är kan variera beroende på studiens syfte.

Att utföra intervjuer skiljer sig givetvis från observationer i det avseende på intervjuarens delaktighet. Intervjuaren ställer frågor, antingen enligt ett förutbestämt vis eller inte. Enligt Eliasson (2006) kan intervjuer utföras på många olika vis och det finns inget som är direkt bättre eller sämre dock är det tydligt att det tillvägagångssättet som väljs ställer olika krav på intervjuaren. En ostrukturerad intervju är en intervju vars utförande är nästintill en vanlig konversation (Eliasson, 2006). Intervjuaren och intervjuobjektet diskuterar kring en fråga utan i förväg fastställda frågor. Den här metoden kan ge intervjuaren mycket information från intervjuobjektet då det går in på en djup nivå enligt Eliasson (2006). En annan benämning på den ostrukturerade intervjun är djupintervju vilket speglar dess beskrivning.

Semistrukturerad/halvstrukturerad intervju är en intervjuform vilken är mer styrd än den ostrukturerade. Istället för att intervjuaren är fri att ställa helt valfria frågor i intervjuögonblicket kräver den här istället en viss förberedd intervjuguide. Dock är den inte helt fast i sin struktur utan den ger även intervjuaren möjlighet att fördjupa sig i vissa frågor dock kräver den att intervjuguiden omfattar ett större område än den ostrukturerade intervjun (Eliasson, 2006).

Tillskillnad från de ovan beskriva intervjusätten är den strukturerade intervjun den som ställer högst krav på förutbestämd genomarbetad intervjuguide som inte ger intervjuaren möjlighet att fördjupa sig i vissa frågor. Den här intervjutypen kan ge mindre frihet för intervjuaren men den är också den som ställer lägst krav på densamme (Eliasson, 2006).

Vilken intervjumetod som anses bäst bör skilja sig från fall till fall. Det kan dock sägas, enligt Eliasson (2006), att den ostrukturerade intervjun ställer större krav på intervjuarens utförande än den strukturerade men den ger också utförligare och djupare svar i frågan. Det kan i sin tur påverka intervjuns validitet och reliabilitet då ett intervjuobjekt i en ostrukturerad intervju kan bli påverkad av intervjuaren. Den här graden av påverkan minskar i relation med ökningen av intervjuns struktur.

2.1.3 Triangulering

Att uteslutande använda sig av en metod kan anses svårt då det exempelvis kan behövas använda en kvantitativ metod för att lista, räkna och mäta de intervjuobjekt som ska bearbetas med en kvalitativ metod. Behovet att kunna kombinera en kvantitativ och en kvalitativ metod kan tänkas uppstå på ett flertal olika sätt i en ambition att uppnå ett svar på en frågeställning. Triangulering är en metod vilken innebär att användaren använder två eller flera mätmetoder i sin ambition att uppnå det efterfrågade resultatet (Trost, 2005). Trost (2005) menar även att triangulering kan användas på sådant vis att användaren använder flera metoder av samma typ, det vill säga exempelvis kvantitativa eller kvalitativa, med en ambition av att få fram mer precis eller korrekt information på en fråga eller frågeställning. Eliasson (2006) hävdar att det till och med kan vara en fördel många gånger att använda sig av olika metoder i en undersökning. Undersökningen kan inledas med utförandet av kvantitativa metoder för att senare övergå till kvalitativa metoder för att få en djupare inblick i en specifik fråga. Givetvis kan det även tänka göras vice versa.

2.2 Urval

De organisationer som på något vis är inblandade i den här studien har en koppling till kvalitetsledningssystem, fastigheter samt fastighetsförvaltning i någon utsträckning. De organisationer som har intervjuats med en kvalitativ metod är sådana fastighetsförvaltande organisationer som idag redan har tillämpat ett system för kvalitet. Att de i dagsläget redan är certifierade i ett system för kvalitet var avgörande för valet av dem. Det primära var att de var certifierade och inte att de nödvändigtvis var organisationer som var av exakt samma storlek som Företaget, däremot ska de vara jämförbara. Utbudet av organisationer som uppfyller de krav som ställts ovan är mycket begränsat vilket har medfört att urvalet således blev relativt enkelt.

De organisationerna som tar sig an fastighetsförvaltande uppdrag har valts ut enligt vissa kriterier. Dessa organisationer måste vara verksamma i Stockholm samt vara av den storleken eller snarare ha de resurser som krävs för att kunna ta sig an samma typ av uppdrag som Företaget. Dessa resurser handlar främst om en viss storlek på dess organisation vilken har möjligheter att arbeta med ett fastighetsbestånd av en vis storlek.

De undersökta organisationer som är intresserade eller potentiellt intresserade av att lägga ut sitt fastighetsbestånd på en extern fastighetsförvaltande organisation har valts ut efter kriterier såsom att de är fastighetsägare till ett bestånd av fastigheter i Stockholm av den storleken att Företaget kan och vill ta sig an ett uppdrag som detta. De ska också redan idag lagt ut förvaltningen av detta bestånd på en extern fastighetsförvaltande organisation alternativt potentiellt kunna tänka sig att göra det.

2.3 Intervjuer

Intervjuer har skett med två olika metoder med anledning att det resultat som önskats är av två olika arter. Den ena gruppen intervjuer har genomförts med kvalitativa metoder. Här önskades svar på frågan hur de intervjuade organisationerna har gått tillväga när de implementerade det kvalitetsledningssystem som de använder idag. Det var också intressant att få djupare svar på om de problem som de stött på under vägen samt hur de anser att dessa respektive system fungerar i en organisation som förvaltar fastigheter. Dessa intervjuer genomfördes som semistrukturerade sådana då ambitionen var att få svar på frågor inom ett visst område men ändå ge intervjun möjlighet att fördjupas i eventuella frågor som kunde anses vara av intresse.

Den andra gruppen vilken också har en större mängd deltagande organisationer har intervjuats med kvantitativa metoder. Här har ett mindre antal frågor ställts till en större grupp. Ambitionen var här att få svar på hur den aktuella marknaden som uppnår de satta kriterierna ser ut. Det kan tänkas att det även skulle gå att använda sig av kvalitativa metoder, eller en kombination av kvalitativa samt kvantitativa metoder, även före den här gruppen för att få svar på frågan. Dock bör det anses som överflödigt då målet var att mäta hur den aktuella gruppen såg ut i dagsläget.

2.4 Bearbetning av materialet

Materialet som samlats har sammanställts och behandlats i rapportens analysavsnitt. De kvalitativa intervjuerna har ställts mot varandra för att kunna se likheter respektive olikheter i ställningstagande i de påståenden som ställts. Med resultatet av dessa uppkomna likheter eller olikheter har det gjorts möjligt att dra slutsatser.

Det material som uppkommit som ett resultat av de kvantitativa intervjuer som genomförts har sammanställts i diagram med beräknande andelar av respektive ställningstagande. Dessa sammanställningar har sedan legat till grund för att kunna genomföra analyser och dra slutsatser.

Teorin som undersökts har bearbetats på sådant vis att det först har gått igenom för att sedan använda valda delar som var tillämpliga i just den här frågeställningen. Nyttan av detta är att se vilken tidigare forskning som gjorts i området och vilka slutsatser som dragits tidigare samt hur denna information ställer sig i relation till den här undersökningen.

2.5 Val av metod

Rapporten som helhet använder sig av en metod i likhet med triangulering. För att erhålla de svar som önskas kunde inte endast en metod användas, det vill säga att det fanns ett behov i en del av rapporten att använda sig av kvalitativa metoder samt kvantitativa metoder i en annan del.

Som Trost (2005) menar är det exempelvis lämpligt att använda kvalitativ metoder då frågorna inte är av ja eller nej karaktär. Detta var fallet då det önskades att undersöka hur vissa företag upplevde hur det var att arbeta med vissa system, här skulle frågeställningar som endast gav ett ja eller nej inte ge det djup i frågan som var önskvärt. I ett annat skede av rapporten önskades en undersökning av ett bredare fält vilket således skapade ett behov av en annan typ av metod. Den kvantitativa metoden gör det möjligt att beskriva något med siffror menar Eliasson (2006) och det var precis det som var önskvärt för att kunna se hur den specifika marknad som undersökts förhöll sig till olika frågeställningar.

2.6 Beskrivning av företagstyp

Företaget är ett fastighetsförvaltande bolag i Stockholm. De ser sig själva som ett mellanstort bolag i sin bransch. Företaget förvaltar i huvudsak bostäder Stockholm. Majoriteten av dessa bostäder är hyresrätter men även bostadsrätter och lokaler ingår i förvaltningsuppdragen. De lokaler som förvaltas är sådana som ingår i fastigheter som framförallt består av bostäder. Beståndet består i grova tal av 80 fastigheter och inom dessa ungefär 10 000 stycken lägenheter. Kunderna, det vill säga fastighetsägarna, är bland annat privatpersoner, pensionsbolag, försäkringsbolag och bostadsrättsföreningar.

Företaget är idag i ett tidigt stadium, eller snarare ett förstadium, i arbetet med att bli certifierade enligt något kvalitetsledningssystem. Initialt ser de till att det primära är att säkra kvalitetsarbetet. Men det är fortfarande oklart om arbetet med att bli

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

certifierade ska ske överhuvudtaget. De system som har kommit upp för diskussion är ISO och FR2000 och vid eventuell framtida implementering så är det mest sannolikt att det är där valet står emellan.

3 Teori

3.1 Fastighetsförvaltning

Den elementära skillnaden mellan fastighetsförvaltande och andra producerande bolag är den typ av vara som de erbjuder sina kunder. Förvaltandet av fastigheter är ingen fysisk produkt utan snarare en tjänst. Bergstrand och Hermansson (1999) menar att definierandet av en tjänst kan basera sig på vissa kännetecken. Dessa kännetecken är att en tjänst kan ses som något abstrakt och immateriellt. De produceras, levereras och konsumeras, allt inom en kort period eller till och med samtidigt. Mottagaren av tjänsten kan även vara med i utvecklandet av den, det vill säga som medproducent. En tjänst är, till skillnad från en fysisk produkt, svår att skapa en standard för då den kan behöva anpassas från fall till fall beroende på de förutsättningar som finns.

Bergstrand och Hermansson (2009) citerar Westlund – Edvardsson (1998) från boken Tjänstutveckling och kvalitet i äldreomsorg för att beskriva en tjänst per definition:

”Att tjänster är mer eller mindre abstrakta och immateriella innebär bl a att de kan vara svåra att beskriva, förklara och bedöma på förhand. Varor existerar i tid och rum. Dem kan man äga och uppleva. Tjänster är handlingar och processer vilka enbart existerar vid en viss tidpunkt. Dessa kan man knappast äga, men väl uppleva. Tjänster kan heller inte lagras eller sparas...”

3.1.1 Definition av fastighetsförvaltning

Inom begreppet fastighetsförvaltning ingår bland annat administrativ, ekonomiskt samt teknisk förvaltning. Teknisk förvaltning behandlar sådana åtgärder som görs på en fastighet som är för att behålla en befintlig funktion eller att erhålla nya funktioner som det finns behov av. Den ekonomiska förvaltningen behandlar balansräkning, budget etc. samt den administrativa delen såsom hyresaviseringar och andra avtalsfrågor. I korthet handlar det om att förvalta fastigheter, det vill säga sköta och administrera dessa, för någon annans räkning (Nationalencyklopedin, 2011).

3.1.2 Typer av hyresfastigheter

Aktuella typer av hyresfastigheter, för den här rapporten, som upplåts i dagens Sverige är bostadsrätter och hyresrätter.

Bostadsrätt

Fastigheten ägs av en förening kallad en bostadsrättsförening. Föreningens medlemmar är de som har en andel i form av en bostad i fastigheten. Denna ekonomiska förening upplåter sedan en viss bostadsyta/lokalyta till dess medlemmar och brukare (Nationalencyklopedin, 2011). Boendeformen regleras i bostadsrättslagen.

Hyresrätt

Hyresrätten är en bostad eller lokal som ägs av en hyresvärd. Hyresgästen har enligt nationalencyklopedin (2011) "... på avtal grundad rättighet att mot betalning använda annans byggnad eller del av därav".

3.1.3 Avgränsande typ av förvaltning

Den förvaltning som i huvudsak omfattas är den för hyresfastigheter. Då det inte är ovanligt att flerbostadshus i Stockholm även innefattar ett fåtal kommersiella lokaler, ofta på markplan, omfattar förvaltningen även den här typen, dock är det endast en begränsad del.

3.2 Kvalitetsledningssystem

På många olika vis kan det idag tänkas att kvalitet säkras likt ett system även om det inte direkt sker genom ett auktoriserat sådant. Om det är önskvärt att nå ett visst resultat är det rimligt att processen, det vill säga vägen till målet, styrs enligt en förutbestämd rutin. Att hävda att detta med stor sannolikhet är fallet bör inte anses som något konstigt då motsatsen till detta bör ses som ett orimligt arbetssätt. Om dessa rutiner dokumenteras och arbetas igenom uppnår vi ett system för kvalitet, ett kvalitetsledningssystem i korthet.

En verksamhet som arbetat fram rutiner i enlighet med de stora kvalitetsledningssystemstandarderna, framförallt ISO, har mycket att tjäna. Det ställer visserligen stora krav på att ledning och personal förstår och arbetar i enlighet med rutinerna samt med ambitionen och viljan att förbättra de befintliga processerna. Uppnås detta ger det möjlighet att frigöra resurser. Behovet minskar och mindre resurser behöver användas till att åtgärda brister och andra fel som tidigare uppstått på grund av bristande rutiner (Cassel & Hjelmfeldt, 2001).

Ett fullgott kvalitetsledningssystem ger möjlighet att följa upp samtliga delar i organisationen. Finns möjligheten att se in på respektive del och jämföra med det verkliga utfallet finns det chanser till att förbättringar kan genomföras. Det gör helt enkelt delar i organisationen mätbara (Andersson, Danielsson & Svedje, 2009).

3.2.1 Definition av kvalitetsledningssystem

Nationalencyklopedin (2010) definierar begreppet kvalitetsledningssystem på följande vis:

"System för att säkerställa kvaliteten (kvalitetssäkring) på ett företags eller en organisations produkter och tjänster omfattande organisatorisk struktur, ansvar och aktiviteter."

För kvalitetsledningssystemet ska det finnas en kvalitetspolicy som inkluderar väl dokumenterade rutiner. Policyn beskriver organisationens verksamhet och hur den genomförs. Dokumentationen sammankopplas till en kvalitetsmanual vilken sedan kan revideras av externa parter (Nationalencyklopedin, 2010).

3.2.2 Befintliga system

Det finns idag olika typer av system beroende på vad det är som ska behandlas. I den här rapporten behandlas endast system för kvalitet och har in sin tur begränsats ner till två system om Företaget har haft diskussion om tidigare, dessa är FR2000 och ISO 9001.

3.2.2.1 FR2000

FR2000 är kvalitetsledningssystem som togs först fram av Företagarna 1997. Systemet har efter det utvecklats och har sedan 2003 tagits över av FR2000 i Sverige ekonomisk förening. Utveckling har skett mot att endast innehålla kvalitetsledning även inkludera miljö, arbetsmiljö, brandskydd och kompetensförsörjning (Andersson, Danielsson & Svedje, 2009).

Systemet, FR2000, är en utveckling alternativt en omarbetning av andra system och rutiner. Många av de delar som kvalitetsledningssystemet ISO 9001 innefattar ingår även i FR2000. Kombinationen av ytterligare delar såsom miljö, kompetensförsörjning och hälsa/säkerhet gör det fördelaktigt för organisationer som ännu inte implementerat något system men står inför det. Merarbetet uppskattas att bli 40% än tillskillnad mot det scenario då en organisation endast väljer att implementera system för kvalitet initialt och vid ett senare skede implementera de andra nämnda delarna (Andersson, Danielsson & Svedje, 2009).

3.2.2.2 ISO

De kvalitetsledningssystemen från standardiseringsorganisationen (ISO) har sin bakgrund från den amerikanska försvarsmakten. De stod inför ett problem, hur vet vi att en produkt är bra/funktionsduglig utan att använda eller prova den? Med många fysiska produkter kan man undersöka dess funktionalitet genom att prova dem men när det kommer till produkter såsom ammunition och andra vapen är de förbrukade efter den här typen av funktionskontroll. Visserligen kan funktionalitet i en serie kontrolleras genom axplock men det medför ett utrymme för fel som inte får finnas. Lösningen låg i att kontrollera tillverkningsprocessen, om köparna inom försvaret visste med säkerhet att deras leverantörer tillverkade varorna på ett sätt som de visste var korrekt så skulle även funktionen bli därefter (Cassel & Hjelmfeldt, 2001).

Olika kravlistor växte fram och senare när mängden listor blev för stor och svårhanterlig genomfördes en genomgång av samtliga listor vilket mynnade ut i ett samarbete med ISO. Den svenska standarden (SS) av den mest omfattande kravlistan publicerades 1987, den fick beteckningen SS-EN ISO 9001. Dock var detta en svensk översättning till den engelska kravlistan vilket också ansågs som det som var den text som gällde i första hand, detta kom senare att ändras vilket betyder att det idag är respektive lands språk som gäller i förstahand (Cassel & Hjelmfeldt, 2001).

Den senaste ISO standarden för kvalitet i skrivandes stund är ISO 9001:2008 och är ett ledningssystem för kvalitet. Det är en utveckling av den föregående 9001:2000 som togs fram med ambitionen att det skulle vara en kvalitetsstandard som skulle kunna användas av samtliga typer av företag och organisationer. Det som skiljer version 2008 från 2000 är några justeringar och förtydliganden som gjorts för att

underlätta förståelsen. Det betyder att det är samma krav, både i 9001:2008 och 9001:2000.

ISO – standarden för kvalitet har sin grund på åtta ledningsprinciper. Dessa är:

- *Ledarskap*

Vikten av ett engagemang från organisationens ledning betonas i ISO 9001 (Persson, 2008). Ledningens uppgifter är att få organisationen att arbeta efter de riktlinjerna om finns för att systemet ska fungera och framförallt den ständiga förbättringen som ska ske. Det ligger också på ledningen att se till att de resurser, som krävs för att detta arbete ska fungera, finns tillgängliga.

Självfallet har ledningen det övergripande ansvaret i de flesta frågor, så även inom arbetet av system för kvalitet och dess utformning. Det åligger ledningen att anpassas systemet för den aktuella organisationen (Persson, 2008). Detta betyder att vid listandet av de krav som skall uppnås är det lämpligt att bortse från sådana som inte är av verksamhetens karaktär.

Ledningen ska enligt krav utföra genomgångar av systemen kontinuerligt (Persson, 2008). Detta för att få vetskap om eventuella brister och att följa upp utvecklingen av systemet.

- *Kundfokus*

Det är viktigt att organisationen är kundorienterad, detta är något som ledningen måste se till att uppnå (Persson, 2009). Detta inkluderar sådant som att behandla den information som rör kunder på ett eller annat vis korrekt. Vikten av att känna till vad kunden anser värderas högt, menar Persson (2009). Om ett företag känner till vad sina kunder anser om dem finns det möjligheter för dem att förbättras i enlighet med dessa kunders önskemål, på så vis ökar organisationen kundtillfredsställelsen.

- *Medarbetarnas engagemang*

Vikten av medarbetarnas engagemang är viktigt för en positiv utveckling av organisationen, men också att detta engagemang används på rätt sätt i avseende på organisationens behov (Persson, 2009). Denna punkt innefattar även att det är viktigt att säkerställa att det finns rätt kompetens på rätt plats. Säkerställandet av detta kan ske på olika vis, exempelvis genom utbildning, rekrytering eller inhyrning.

- *Processinriktning*

I systemet definieras en process på följande vis (Persson, 2009):

”En process innebär att en eller flera aktiviteter påverkar eller omvandlar det som tillförs och åstadkommer något med ökat värde.”

Om verksamheten i en organisation ser på sitt arbete som en process ger det möjlighet för att hitta förbättringar, dock i samband med styrning och övervakning.



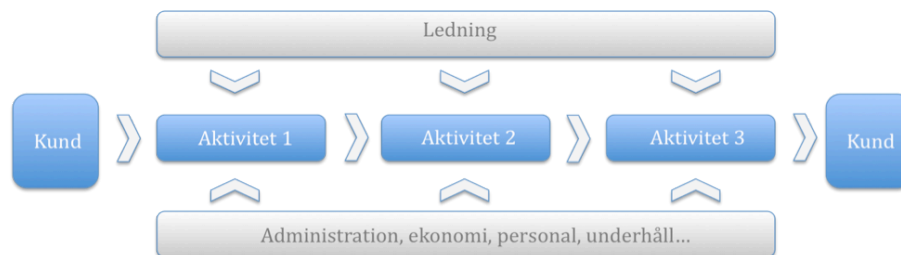
Figur 1: Schema över styrd process (Persson, 2009)

Standarden ställer krav på att processer i verksamheten styrs i likhet med figuren ovan. Användaren är fri att dela upp större processer samt att skilja dem ut i typer som exempelvis kärn- respektive stödprocesser och så vidare, men standarden kräver att användaren beskriver hur processerna hänger samman (Persson, 2009).

Flödesschemat i figuren ovan beskriver hur en process kan se ut och hänger samman. Insatsen leder till en aktivitet som kräver resurser. Aktiviteten leder till ett utfall. Detta utfall mäts för att se om önskat mål för utfallet är nått eller om styrning åt något håll bör ske i aktiviteten.

- *Systemangreppssätt för ledning*

Varje process är viktig att den utvecklas att bli så optimal som möjligt men det får inte ge negativ effekt på kedjan som helhet. Persson (2009) menar att ingen enskild process får ges de resurser så att någon annan process senare i kedjan blir lidande, det vill säga att det inte ska uppstå ett scenario där det finns risk att det uppstår flaskhalsar i kedjans gång.



Figur 2: Schema över flera processer (Persson, 2009)

Som figuren visar ska varje process/aktivitet styras på sådant vis att de optimeras i enhetlighet med de andra processerna i kedjan.

- *Ständiga förbättringar*
De ständiga förbättringarna som det ställs krav på är exempelvis korrigeringsåtgärder som görs vid uppdagade brister i processer. Krav ställs på att uppkomna brister dokumenteras och åtgärdas för att förhindra att de uppstår igen. De åtgärder som görs för att åtgärda eventuella brister, det vill säga förbättringarna, ska följas upp så att resultatet kan dokumenteras (Persson, 2009).
- *Faktabaserade beslut*
Oavsett hur organisationen verkar så finns det mycket underlag som kan användas för att utvärdera och revidera rutiner och processer. Systemet har som krav att organisationen analyserar information som kommer fram inom organisationen och använder det för att bedöma hur väl systemet fungerar och ifall beslut om åtgärd behöver tas, det vill säga faktabaserade beslut (Persson, 2009).
- *Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer*
Det enda kravet systemet ställer är att organisationen ska välja leverantörer i förhållande till de krav som ställs, det vill säga att leverantörerna som används ska kunna erbjuda det som organisationen önskar erhålla (Persson, 2009).

3.2.2.3 Jämförelse mellan FR2000 och ISO

Den givna skillnaden mellan systemen FR2000 och ISO 9001 är att den förstnämnda innefattar delar som miljö, arbetsmiljö, brandskydd och kompetensförsörjning. Dessa ingår inte i ISO 9001 utan behandlas på andra områden. Jämförelsen bortser således från dessa tillägg som inte går under kategorin kvalitet. Avsikten med jämförelsen är att beskriva vilka delar som de båda systemen behandlar, det vill säga deras likheter i stort.

ISO 9001:2008	Ingår i FR2000
1 Omfattning	
2 Normativa referenser	
3 Termer och definitioner	
4 Ledningssystem för kvalitet	
4.1 Allmänna krav	✓
4.2 Dokumentationskrav	
4.2.1 Allmänt	✓
4.2.2 Kvalitetsmanual	✓
4.2.3 Styrning av specificerade dokument	✓
4.2.4 Styrning av redovisade dokument	✓
5 Ledningens ansvar	
5.1 Lednings åtagande	✓
5.2 Kundfokus	✓
5.3 Kvalitetspolicy	✓
5.4 Planering	✓
5.4.1 Kvalitetsmål	✓

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

5.4.2 Planering av ledningssystem för kvalitet	✓
5.5 Ansvar, befogenhet och kommunikation	✓
5.5.1 Ansvar och befogenhet	✓
5.5.2 Ledningens representant	✓
5.5.3 Intern kommunikation	✓
5.6 Ledningens genomgång	✓
5.6.1 Allmänt	
5.6.2 Underlag för genomgång	
5.6.3 Resultat av genomgång	
6 Hantering av resurser	✓
6.1 Tillhandahållande av resurser	✓
6.2 Personalresurser	✓
6.2.1 Allmänt	
6.2.2 Kompetens, medvetenhet & praktisk utbildning	
6.3 Infrastruktur	✓
6.4 Verksamhetsmiljö	✓
7 Produktframtagning	
7.1 Planering av produktframtagning	✓
7.2 Kundanknutna processer	✓
7.2.1 Fastställande av produktanknutna krav	✓
7.2.2 Genomgång av produktanknutna krav	✓
7.2.3 Kommunikation med kund	✓
7.3 Konstruktion och utveckling	
7.3.1 Planering av konstruktion och utveckling	✓
7.3.2 Underlag för konstruktion och utveckling	✓
7.3.3 Resultat av konstruktion och utveckling	✓
7.3.4 Genomgång av konstruktion och utveckling	✓
7.3.5 Verifiering av konstruktions- och utvecklingsresultat	✓
7.3.6 Validering av konstruktions- och utvecklingsresultat	✓
7.3.7 Styrning av ändringar i konstruktions- och utvecklingsresultat	✓
7.4 Inköp	
7.4.1 Inköpsprocessen	✓
7.4.2 Inköpsinformation	✓
7.4.3 Verifiering av inköpt produkt	✓
7.5 Produktion av varor och utförande av tjänster	
7.5.1 Styrning av produktion av varor och utförande av tjänster	✓
7.5.2 Validering av processer för produktion av varor och utförande av tjänster	✓
7.5.3 Identifikation och spårbarhet	✓
7.5.4 Kundens egendom	✓
7.5.5 Skyddande av produkt	✓
7.6 Behandling av övervaknings- och mätutrustning	✓
8 Mätning, analys och förbättring	
8.1 Allmänt	✓
8.2 Övervakning och mätning	✓

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

8.2.1 Kundtillfredsställelse	✓
8.2.2 Intern revision	✓
8.2.3 Mätning och övervakning av processer	✓
8.2.4 Mätning och övervakning av produkter	✓
8.3 Behandling av avvikande produkter	✓
8.4 Analys av information	✓
8.5 Förbättring	
8.5.1 Ständiga förbättringar	✓
8.5.2 Korrigerade åtgärder	✓
8.5.3 Förebyggande åtgärder	✓

(Cassel & Hjelmfeldt, 2001)

Länsrätten i Göteborg (2007) behandlade 2007 ett fall där ett FR2000 certifierat ventilationsbolag sökte mot Härryda kommun då de ansåg att de blivit felaktigt hanterade enligt lagen om offentlig upphandling. Kommunen gav vid upphandling fem poäng till företag som var ISO certifierade, tre poäng till företag som hade system enligt ISO men ej certifierade samt ett poäng för de med enklare system. Den sökande ventilationsfirman ansåg att FR2000 var likvärdigt med ISO vilket således skulle ge dem fem poäng. Kommunen hävdar dock att FR2000 inte går att likställa med ISO-standarderna, det är en tolkning av ISO men har inte samma detaljeringsnivå. Detta bestrids dock av sökande. Länsrätten dömer slutligen att den enda klara skillnaden är att vid den aktuella tidpunkten går FR2000 inte att jämställa med ISO-certifiering då denne även görs av behörig tredje part. Sedan den 1 maj 2009 är FR2000 certifierat av likvärdig tredje part, detta görs av SFK Certifiering vilket är ett Swedac ackrediterat organ (Länsrätten i Göteborg, 2009).

3.2.3 Implementering av kvalitetsledningssystem

Implementering av kvalitetsledningssystem kan genomföras på många olika vis vilket troligen går hand i hand med nivån på den arbetsinsats som kvalitetsledningssystemet ges. För att uppnå ett gott kvalitetsarbete finns det tre element som bör uppnås (Cassel & Hjelmfeldt, 2001):

- *Massivt kvalitetsrelaterat utbildningsprogram*
Det är viktigt att samtliga i företaget är involverade i den kvalitetförbättringsprocessen. Arbetet för starta i högst i hierarkin och sedan arbeta sig nedåt tills alla berörda är en del av processen.
- *Årliga program för kvalitetsförbättringar*
Att ständigt sträva efter att effektivisera och förbättra processer. Detta går att genomföra då samtliga nivåer i personalstyrkan är en del av förbättringsprocessen vilket möjliggör kvalitetsförbättringar kan bli en rutin.
- *Företagsledningens ledarskap för kvalitet*
Ledningen måste besitta kunskap och förmåga att följa upp förbättringsarbetet. Det är viktigt att ledningen aktivt bevakar detta.

Vikten av kontinuerlig utveckling av systemet för att uppnå ett gott resultat bekräftas av Poksinska m.fl. (2009) i deras undersökning. De undersökta företagen hade dock olika syn på hur utvecklingsarbetet skulle se ut. Undersökningsobjekt ett ansåg att det utvecklingsarbetet innebar att fortlöpande uppdatera dokumentationen för rutiner vilka på så vis skulle reflektera den aktuella arbetsprocessen. Undersökningsobjekt två menade att det låg i att medarbetarna i organisationen kontinuerligt rapporterade och gav förslag på förbättringar som kunde göras, hur detta skulle gå till fanns det en formell mall för.

3.2.3.1 Nyttan av kvalitetsledningssystem

Behovet och nyttan av kvalitetsledningssystem varierar sannolikt mellan olika organisationer. Däremot kan ett implementerat väl fungerande system minimera kostnader och störningar som annars kunnat ske (Cassel & Hjelmfeldt, 2001).

Beroende av ambitionen med implementering av system ger det olika utslag. I en undersökning (Poksinska, Eklund & Dahlgaard, 2006) av tre företag som implementerade kvalitetsledningssystem av typen ISO 9001 gjorde samtliga det på grund av påtryckningar från kunden. Det som däremot skiljde dem åt var deras ambition med vad de skulle använda systemet till. Företag nummer ett genomförde implementeringen av systemet med ambitionen att förbättra deras verksamhet tillskillnad från företag nummer två vars enda ambition var att bli certifierade för att ses bättre i kundens ögon. Företag nummer tre implementerade systemet med avsikt att uppnå certifiering, något som de ansåg som ett krav på det viset att det inte gav några direkta fördelar i konkurrenssynpunkt däremot nackdelar om ett företag saknar certifiering.

3.2.3.2 Problem, risker & kostnader

Många små och mellanstora bolag ser implementeringen av kvalitetsledningssystem som ett problem. En vanlig orsak till detta är att de anser sig sakna resurser för att genomföra arbetet med att implementera och upprätthålla systemet. Med dessa resurser avses tid, arbetskraft och pengar (Aikman, 2009).

I en undersökning om små och medelstora företag och ISO 9001 implementering listar författaren Aikman (2009) de nio mest förekommande anledningar till att dessa företagstyper upplever problem med implementering av ett kvalitetsledningssystem av typen ISO 9000.

1. Informella och muntligt kommunicerade arbetsuppgifter.
2. Bristen av formell kvalitetspolicy, kvalitetsmanual, rutiner, arbetsinstruktioner och historik.
3. Ingen detaljerad kontroll över sina leverantörer och varor.
4. Svårighet med att tillhandahålla och förstå kvalitetsledningssystemstandarder.
5. Den tid som krävs för att ta fram kvalitetsledningssystem.
6. Onödigt byråkratiskt system som leder till brist på flexibilitet.
7. Tidskrävande period för att kvalificera sig för att kunna söka och få certifiering.

8. Den ordinarie verksamheten störs av processen att anpassa sig till standarderna.

En viktig faktor för att få ett bra utfall av implementeringen av system är att få med samtliga berörda medarbetare i en organisation på samma spår och delta i utvecklingsprocessen (Poksinska, Eklund & Dahlgaard, 2006). I undersökningen av Poksinska m.fl. (2006) har de undersökta företaget ett respektive två gått tillväga på olika vis vid implementering. Företag två använde sig av konsulter för att implementera systemet i den grad att de anställda endast hade en liten del i detta arbete. De saknar också en kvalitetssamordnare på företaget som kan driva utvecklingen av kvalitetsarbetet. Dessa ovan nämnda punkter har lett till ett missnöje bland organisationen till systemet, vilket betyder att det blir statiskt. Den enda kraften som läggs ner på systemet är att tillfredsställa de krav som finns för att behålla certifiering.

Förutom att få med samtliga medarbetare i utvecklingsarbetet av implementering, upprätthållandet samt utvecklandet är det viktigt att de involverade är medvetna om varför de gör olika förändringar och arbetar enligt ett visst sätt, det vill säga att dessa personer behöver bli utbildade i detta för att uppnå ett gott resultat (Poksinska, Eklund & Dahlgaard, 2006). Poksinska m.fl. (2006) påvisar vikten av detta i sin undersökning där ett undersökt företag som implementerat ISO-system för kvalitet inte gav den utbildning som behövdes till sina medarbetare vilket medförde ett missnöje bland personalen där fler upplevde att de inte ansågs göra ett bra jobb. Det enda de fick reda på var att de skulle ändra sitt sätt att arbeta, anledningen till detta var att de skulle utföra sina arbeten i enlighet med systemet, men detta lyckades inte att förmedlas fram. När medarbetarna i organisationen slutligen gavs utbildning och på så vis blev aktivt deltagande i utvecklingsarbetet förändrades situationen till det bättre. Risken med att inte tillhandahålla tillräcklig utbildning i frågan är också att systemet kan bli liggandes och de enda fördelarna är att det blir ett papper att visa upp för sina kunder, som Poksinska m.fl. (2006) uttrycker det.

Även om en organisation som står inför en implementering av ett system lyckas få med sig medarbetarna i organisationen och ger dem god utbildning i frågan så är arbetet med systemet ett kontinuerligt sådant. Vikten av att ledning ständigt visar att det är viktigt med att fortlöpande arbeta med utvecklandet av systemet är stor för att minska risken med att systemet blir liggandes (Poksinska, Eklund & Dahlgaard, 2006). Det visar sig i undersökningen av Poksinska m.fl. (2006) att en omotiverande faktor är det pappersarbete som implementering och upprätthållande av ett system innebär. Vid revisioner ställer systemet stora krav på användarna att ta fram dokumentation vilket leder till att resurser avleds från kärnverksamheten. Detta kan orsaka brister i motivationen med att arbeta med systemet.

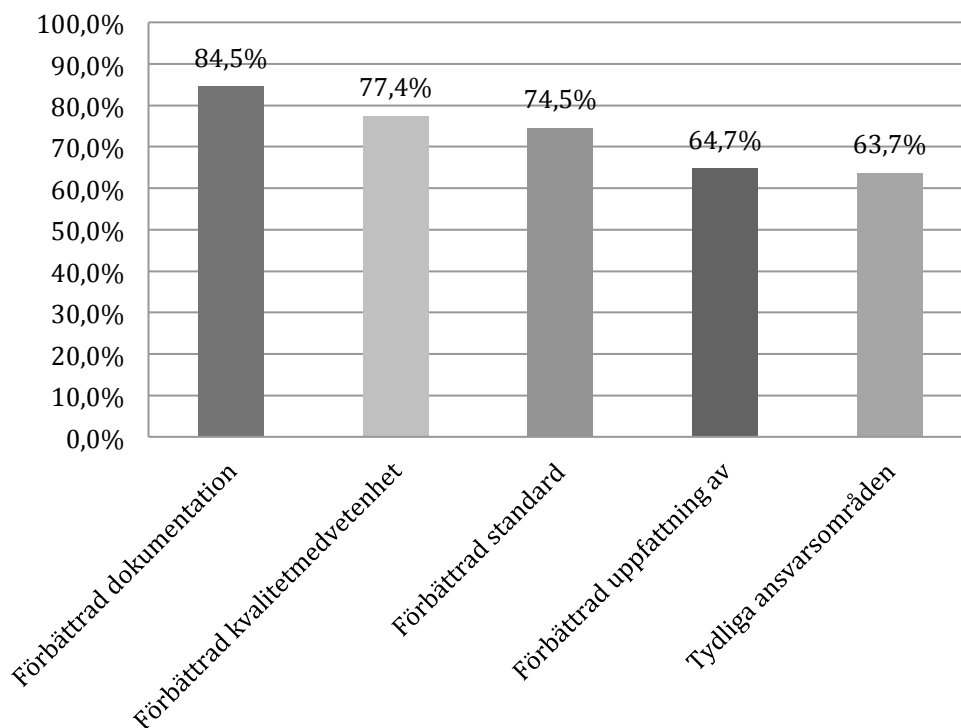
För att systemet ska få möjlighet att växa och finns det ett flertal kriterier som behöver uppnås, vilket har beskrivits ovan. Varje enskilt kriterium är en viktig beståndsdel för att uppnå en god helhet. För att samordna samtliga dessa kriterier är det lämpligt för en organisation att ha en kvalitetssamordnare, en person vars uppgift är att uppmuntra och styra utvecklingen av systemet (Poksinska, Eklund & Dahlgaard, 2006).

Vid skapandet av rutiner vid implementering och utveckling av systemet är det viktigt att de utformas på ett sådant vis att de faktiskt reflekterar verkligheten snarare än önskvärt scenario som inte uppnås. Pokinska m.fl. (2006) visar exempel på att detta kan uppstå som problem då rutiner utformas för att passa in i vad systemet kräver alternativt att organisationen saknar en rutin om systemet kräver och således skapar den men utan att tillägna resurser för att den ska kunna hanteras.

Rutiner som arbetas fram måste utformas på sådant vis att hanterliga. De får inte vara för generella då stödet för användaren tappas men heller inte vara för detaljerade då användarna behöver en viss frihet i att utföra sina arbetsuppgifter. Pokinska m.fl. (2006) både bekräftar och dementerar detta då det kan ses på olika vis. En alternativ vinkel är att om rutiner och instruktioner inte följs så betyder det att det är något fel med dem och att de således behöver göras om. Risken finns att medarbetare i organisationen slutar att följa framtagna rutiner vilket leder till att man tappar möjligheten att utveckla den processen.

3.2.3.3 Positiva effekter

Trots att många mindre och mellanstora företag ser svårigheter och problem i att implementera och bli certifierade enligt exempelvis ISO – standard finns det stora fördelar för dessa att finna. Diagrammet nedan visar utfallet av amerikansk undersökning av 2000 olika typer av ISO 9001 certifierade företag där 300 svarande på följande fem påståenden.



Figur 3: Andel företag som håller med påståenden (Aikman, 2009)

Utfallet av undersökningen visar att på samtliga påståenden anser majoriteten av de svarande att de påståenden som de tar ställning till är korrekta. Det som framförallt har förbättrats är dokumentationen i organisationen.

Det finns ytterligare fördelar att hämta vid certifiering utöver att endast implementera ett system för kvalitet. En primär anledning till dessa ytterligare positiva effekter är att certifikatet kräver att den certifierade organisationen eller företaget uppnår de krav som finns ställda och som måste uppfyllas helt och hållet, de måste dessutom ständigt förbättra systemet (Persson, 2008). Dessa krav på ständig förbättring ställs på både ISO – system samt FR2000.

En organisation med ett implementerat system för kvalitet är en strukturerad organisation. Systemet medför standardiseringar av rutiner och ansvar vilket i sin tur ger en tydlig bild av organisationen. Standardiserade processer och rutiner underlättar även arbetet för utövaren då denne kan använda dessa rutiner som stöd vid utförandet, speciellt för arbetsuppgifter som inte utförs dagligen vilken en instruktion på hur arbete ska gå tillväga kan fungera som en hjälpare. Den här typen av användandet av rutiner kan tänkas vara ännu mer användbart för nyanställda i en organisation (Poksinska, Eklund & Dahlgaard, 2006).

Förutom de organisatoriska fördelarna som finns med att implementera ett system av den här typen är de externa effekterna menar Poksinska m.fl. (2006). Med dessa externa effekter menas exempelvis den positiva syn som andra aktörer och kunder på den marknad som organisationen är verksam ser på den aktuella organisationen.

4 Resultat

4.1 Kvalitetsledningssystem

4.1.1 Implementering & Utveckling

Implementeringen av kvalitetsledningssystem är en viktig grundsten i arbetet med att bli certifierade i kvalitet. Cassel och Hjelmfeldt (2001) poängterar tre element kring detta som bör uppnås. Det första elementet är att vikten av att ledningen är delaktig och aktivt arbetar med kvalitetsledningssystemet. Företaget Alfa menar att det är viktigt för medarbetarna att ständigt bli påmind om att systemet är något som alla ska arbeta med och att det är den riktningen företaget strävar efter att gå.

”Ledning måste stå bakom det här och vara tydlig med att det är något vi vill ha och det här är vår riktning och vi ser det här som ett förbättringsarbete som alla ska jobba med. Det behöver man påminnas om hela tiden.” (Intervju Alfa)

Företaget Beta instämmer i vikten av ledningens engagemang, både initialt samt när systemet är implementerat. För att systemet ska växa åt rätt håll i företagets samtliga grenar är det viktigt att det är ledningen som ser till att det fungerar och utvecklas på det vis som företaget önskar att det ska och att det är just ledningen som visar vägen.

”Det är väldigt viktigt att ledningen är med och äger dessa frågor. Alltså att högsta ledningen äger frågan och ser till att det fungerar.” (Intervju1 Beta)

Det andra elementet som beskrivs av Cassel och Hjelmfeldt (2001) är att ständigt sträva efter att effektivisera och förbättra processer. I detta arbete är alla nivåer i personalen involverade vilket därför ger ett upphov tydliga rutiner som är tillgängliga för medarbetarna samt ett sätt för dem att presentera eller förslå förbättringsåtgärder. Hur detaljerade rutinerna är kan sannolikt variera så länge de uppnår sitt syfte. Alfa menar att det finns olika behov av nivåer av detaljering av rutiner beroende på vad det är rutinerna behandlar samt till viss del även vem det är som ska tillämpa dem. De menar att det exempelvis en fördel som nyanställd i organisationen att kunna ta del av väl detaljerade rutiner för att på så sätt kunna utföra sina uppgifter.

”Det är olika det beror på personligheter en del vill ha det väldigt detaljerat och andra tycker att det kan vara mer övergripande. Det som är lagkrav måste vi ha korrekt. Vi har ett behov av att dokumentera vårt hanterande av ekonomi, det är egentligen ganska få som gör det, men skulle man behöva sätta in någon extrapersonal eller liknande så blir det enkelt för dem att komma in i det. En fördel som man har när man kommer som nyanställd är att man får en pärm med rutiner.” (Intervju Alfa)

Beta arbetar efter rutiner som är mindre detaljerade. Rutinerna beskriver vad det är som ska uppnås, det vill säga vad det resultat som rutinens arbetsgång ska mynna ut till. Istället för rutiner som i detalj går in på hur något ska utföras används system som leder in utförarna i organisationen på rätt väg.

”Som de ser ut idag är de utformade att de talar om vad som ska komma ut av någonting men inte i detalj hur man gör dem. Vi har många system man

jobbar efter där man styrs med automatik in i att göra saker på ett visst sätt.”
(Intervju1 Beta)

Företaget Beta skapade i samband med implementering ett elektroniskt system som möjliggör för de anställda att presentera förbättringsförslag. Medarbetarna i organisationen kan även via lokala datasystem komma åt de rutiner om finns samt föreslå förbättring som de anser kan ske.

”Vi har ett datasystem som i kallar Förbättra. Varje gång vi har ett förbättringsförslag gör vi en anmälan i det här systemet, där specificerar vi vad det är för typ och vad det gäller.” (Intervju2 Beta)

Företaget Alfa respektive Beta har som i del av deras kvalitetsledningssystem upprättat heltidstjänster, kvalitetssamordnare, i organisationen som kontinuerligt arbetar med att följa upp utveckla systemet. Alfa anser att arbetet med systemet inte skulle fungera tillfredsställande utan den just den rollen i organisationen. Alternativet som skulle vara att fördela ut arbetet på ett antal medarbetare ses inte som ett realistiskt sådant om systemet ska kunna utvecklas positivt.

”En del försöker att fördela ut arbetsbelastningen på den befintliga personalen men det blir ofta inte någon bra styrning på det. Då får inte frågorna den genomslagskraft som de annars skulle fått och behöver. Det är nog en förutsättning för att det ska lyckas.” (Intervju Alfa)

Inte heller Beta anser att alternativet med en organisation som saknar en roll som kvalitetssamordnare är ett realistiskt alternativ om arbetet med kvalitetsledningssystemet ska lyckas, det behövs en roll som driver arbetet framåt.

”Nej jag tror inte det skulle fungera utan en kvalitetssamordnare. Vi har lagt ut visst arbete i organisationen men jag tror att man måste ha en motor i det här som jobbar med interna revisioner, utveckling osv.” (Intervju1 Beta)

Kvalitetssamordnare agerar även som en länk mellan personalen och systemet. På Företaget Alfa arbetar kvalitetssamordnaren i samråd med grupper bestående av medarbetare från olika delar av organisationen. Detta arbetssätt möjliggör att kvalitetssamordnaren kan få en bättre bild av hela organisationen och på så vis se vilka förändringar som behöver göras.

”Det möjliggör att vi kan se större förbättringspotential då alla ser olika saker.” (Intervju Alfa)

Företaget Beta hävdar också att stor utveckling kommer i samband med revisioner av systemet, i anknytning till dessa kommer förslag fram på saker som kan förbättras.

”Vid revisioner tar vi även upp saker som kan förbättras. Varje marknadsområde har aktivitetslister för att arbeta med dessa frågor och har det uppe på varje arbetsplatsträff som sker minst en gång i månaden.”
(Intervju2 Beta)

Det slutgiltiga och tredje elementet presenterat av Cassel och Hjelmfeldt (2001) är behovet av ett utbildningsprogram som ser till att alla nivåer i personalhierarkin är involverade i förändringsprocessen som systemet medför. Alfa menar att stor vikt bör läggas på just utbildning för att hålla systemet levande så det inte upplevs som pappersexercis.

"Med mycket utbildning. En del tycker att det är pappersarbete, framförallt de äldre på kontoret och fastighetsskötarna." (Intervju Alfa)

Beta anser att en viktig del i få personalen delaktig i utvecklingsarbetet är att kontinuerligt arbeta med det. Regelbundna möten sker åtminstone två gånger per månad utöver de revisioner som sker. Det är på dessa möten, arbetsplatsträffarna, medarbetare får möjlighet att diskutera frågor som rör systemet och således aktivt arbeta med det.

"Vi tar upp detta på arbetsplatsträffar som sker veckovis, åtminstone två möten per månad." (Intervju1 Beta)

4.1.2 Problem, risker & kostnader

Kvalitetssamordnare

För att en organisation ska kunna implementera, upprätthålla och utveckla ett kvalitetsledningssystem kan det krävas extra resurser i form av arbetskraft. Detta kan tyckas vara paradoxalt då ett system bland annat ska ha som effekt att organisationen ska bli mindre resurskrävande. Företaget Alfa har en heltidsanställd som enbart arbetar med att samordna kvalitetsarbetet. De hade visserligen även detta innan de gick vidare med att blir certifierade. Dock menar de inte att det har blivit mer arbete sedan certifieringen utan att det snarare har förändrats.

"Vi har även innan certifiering haft en kvalitetssamordnare så arbetet har snarare förändrats än blivit större" (Intervju Alfa)

Även företaget Beta hade en kvalitetssamordnare innan certifiering men menar att arbetsbördan i dagsläget har blivit större men detta linjärt med att kvalitetsfunktionerna har ökat.

"Idag har vi kvalitetsfunktioner, det hade vi från början egentligen men det har vuxit till idag. Idag har vi en kvalitetssamordnare som arbetar heltid med dessa frågor." (Intervju1 Beta)

Vikten av att få med samtliga berörda medarbetare i organisationen för att få ett bra utfall av implementeringen av systemet är stor beskrivs av Poksinska m.fl. (2006). Deras undersökning visar att de företag som saknar kvalitetssamordnare kan leda till att systemet blir statiskt på grund av missnöje bland medarbetarna. Detta då det saknas en roll som har till uppgift att uppmuntra och styra utvecklingen av systemet.

Det är tydligt att det finns ett behov att tillsätta en roll som kvalitetssamordnare i organisationen redan initialt vid implementering av ett kvalitetsledningssystem. Beta menar på att visst går det att fördela ut ansvaret med implementering och upprätthållande av systemet i organisationen men risken finns att systemet blir statiskt och inte utvecklas så som ett levande system bör.

"Funkat hade det kanske, men dem behövs, det är mycket arbete med det. Organisationen måste vidareutvecklas och även systemet." (Intervju2 Beta)

Således bör en organisation som står inför implementering av ett kvalitetsledningssystem tillsätta en kvalitetssamordnare redan i ett initialt skede.

Engagemang

Poksinska m.fl. (2006) påvisar i deras undersökning vikten av att ledningen är engagerad i kvalitetsledningssystemet. Medarbetarna i organisationen behöver en aktiv ledning som visar att det kontinuerliga arbetet med att ständigt förbättra systemet är viktigt. Görs inte detta finns det en risk att systemet blir liggandes. Beta uttrycker den avsaknaden av ledningens engagemang initialt:

”Vi hade inget större engagemang från ledningen i början, men det är viktigt att det är dem som pekar åt vilket håll vi ska, det är viktigt för att hålla ihop arbetet.” (Intervju1 Beta)

Beta beskriver att nivån på engagemang skiljer sig i organisatoriska hierarkin. Engagemanget att utveckla och arbeta med systemet är större högre i hierarkin inom organisationen än vad det är längre ner.

”Jag tror att från mellancheftsnivå och uppåt är det ett större engagemang än ute hos exempelvis fastighetsskötarna.” (Intervju2 Beta)

Organisationens engagemang har också ett samband med hur systemet fungerar att arbeta med. Det vill säga att rutiner är lättillgängliga och lätta att plocka fram, att hitta i systemet helt enkelt. Beta beskriver att deras uppbyggnad har uppfattats lite krångligt av medarbetarna vilket kan påverka hur kvalitetsledningssystemet tas emot inom organisationen. Beta sätter ord på hur systemet har tagits emot:

”Det har inte varit något direkt motstånd men jag tror att systemet, vårt sätta att bygga upp det, skulle kunna vara mycket tydligare och framförallt mer lättillgängligt än vad det är idag, exempelvis hur man hittar i det osv. Många tycker att de inte riktigt känner igen sig, men det är sällan någon kritiserar vad som väl står där. Får man väl reda på vad rutinerna säger då är det väldigt lite kritik på just innehållet.” (Intervju1 Beta)

Kvalitetsledningssystemen är beroende av att de är levande sådana, det vill säga att allt bör göras för att minimera riskerna att systemet blir statiskt. Som nämnts innan behöver medarbetarna i organisation en aktiv ledning som arbetar med att upprätthålla utvecklingen av systemet. Givetvis är ledningen alltid involverad i arbetet initialt då det sannolikt är ett ledningsbeslut om implementering av kvalitetsledningssystem ska ske eller inte. När detta beslut är taget är det viktigt för organisationen att ledningen även fortsättningsvis aktivt arbetar eller leder arbetet åt rätt håll. Detta behöver inte nödvändigtvis betyda att ledningen utför det faktiska utvecklingsarbetet utan snarare lägger fram och presenterar tydliga besked om vad organisationen vill uppnå, vad som är viktigt och hur detta ska ske.

Utöver ett tydligt ledningsengagemang är det viktigt att systemet utformas på sådant vis att det blir lätthanterligt för den specifika organisationen. Det räcker inte med väl utformade rutiner utan de måste även vara lättillgängliga för brukarna. Detta betyder således att de ska vara lättillgängliga för samtliga roller i den organisatoriska hierarkin. Är inte systemet lätthanterligt riskerar det att skapa ett missnöje bland brukarna vilket kan leda till ett statiskt system som inte uppfyller sin funktion.

Utbildning

Medarbetarna som ska arbeta med ett kvalitetsledningssystem behöver kontinuerlig utbildning kring detta menar Poksinska m.fl. (2006). Utbildningen ska ge användarna klarhet i varför förändringar görs och varför de ska arbeta enligt ett visst sätt. De visar i deras undersökning ett företag som inte givit sina medarbetare erforderlig utbildning kring systemet vilket har lett till ett missnöje bland dem då många upplevde att de inte gjorde ett bra jobb då det enda de fick reda på var att de skulle ändra sitt sätt att arbeta. När de väl fick utbildning i området och personalen blev aktivt deltagande i utvecklingsarbetet av systemet ändrades situationen till det bättre.

Alfa utbildar medarbetarna inom de områden det finns behov. Är medarbetarna i en organisation insatta i hur systemet fungerar ökar viljan att arbeta med det. Vad en organisation behöver utbilda sina medarbetare inom bör rimligtvis variera beroende på vilket skede i hanteringen av kvalitetsledningssystemet organisationen är. Utbildningen som ges bör rimligtvis vara i anknytning till de moment som brukarna står inför. Det vill säga att inför en implementering bör personalen i organisationen utbildas om vad ett kvalitetsledningssystem innebär, hur arbetet med detta ska fortskrida samt vilka ambitioner ledningen har att systemet ska utvecklas till. Ges inte tillräcklig utbildning och information är risken stor att brukarna får en negativ bild av systemet vilket sedan kommer att avspegla sig i dess utveckling eller bristen på den.

Extern konsulthjälp

I samband med implementering av ett kvalitetsledningssystem kan hjälpa köpas in av konsulter. Fördelen är givetvis att implementering sker korrekt och professionellt. Graden av i hur stor utsträckning konsulthjälp används kan påverka det framtida arbetet med systemet. Poksinska m.fl. (2006) visar på ett exempel där ett företag köpte in konsulthjälp i den grad att personalen i organisationen endast var delaktiga i en liten grad. Detta medförde, i ett senare skede, att ett missnöje till systemet växte bland organisationen.

Alfa använde konsulthjälp vid implementering som ett stöd för organisationen, men arbete gjordes i huvudsak internt.

”Vi gjorde mycket själva men vi hade en konsult som hjälpte till. Han tittade på strukturen, filade lite på den, kom med synpunkter men inte speciellt många timmar.” (Intervju Alfa)

Beta använde även dem endast konsulthjälp till en mindre del av implementeringen av kvalitetsledningssystemet. Däremot planerar de att göra om och förbättra det system de har och då ta in extern konsulter för detta.

”Första vändan så gjorde vi 95% av jobbet själva. Vi hade konsulter inne till viss del men det mesta gjorde vi själva. Nu när vi gör om systemet igen har vi konsulthjälp för planering och att ta fram de processbeskrivningar vi ska ha.” (Intervju Beta)

Användandet av externa konsulter ger ett gott stöd till en organisation som ska implementera ett kvalitetsledningssystem. Det visar sig dock att det är lämpligt att begränsa användandet av detta. Att internt inom organisationen arbeta fram och implementera systemet kan ses som den utbildning och kan få medarbetarna

involverade i systemet och den kunskap och förståelse de behöver för att kunna arbeta med det och utveckla det i framtiden.

Rutiner

Alfa (Intervju Alfa) beskriver nyttan med att ha detaljerade rutiner exempelvis på det sättet att nyanställda och extrapersonal lätt kan sätta sig in arbetet då det är tydligt uppstaplat vilket tillvägagångssätt arbetet ska genomföras. Beta (Intervju Beta) däremot menar att rutinerna ska tala om vad det är som ska fås ut av dem men inte i detalj hur det ska genomföras.

Med rutiner som är väl detaljerade tappar brukaren sin frihet att i utförandet av sina arbetsuppgifter, är rutinerna istället för generella tappar brukaren stödet som rutinen ska ge hävdar Poksinska m.fl. (2006).

Poksinska m.fl. (2006) poängterar vikten av att rutinerna reflekterar verkligheten än en ett önskvärt scenario. Skapas en rutin för något ska organisationen också tillse att det finns resurser för att hantera denna rutin.

Rutinerna som tas fram måste vara väl förankrade i det arbete som organisationen utför. De måste även vara tillämpbara och användbara för att inte risker att brukarna, det vill säga medarbetarna i organisationen, slutar att använda de rutiner som tagits fram. Detta skulle kunna leda till att organisationen förlorar möjligheten att utveckla vissa processer i systemet då rutinerna inte används fullt ut.

4.1.3 Effekter och nytta

En organisation kan bli mindre resurskrävande i sitt kontinuerliga arbete. Det FR2000 certifierade företaget Alfa upplever att deras organisation har blivit just detta efter det att de infört systemet i verksamheten. Idag är det tydligt vem det är som ska göra vad. Rutinerna finns även lättillgängliga för medarbetarna vilket gör att den enskilde själv i många fall kan söka svar på sin fråga.

”Organisationen är mindre resurskrävande exempelvis på så sätt att det blir mindre hänga i varandras dörrar och fråga vem det är som ska göra vad. Nu är det tydligt vem som har vilket ansvar. Det finns många fördelar med att på ett intranät kunna gå in och läsa en rutin, på så vi kan den enskilde gå in och söka reda på svaret på sin fråga.” (Intervju Alfa)

Aikman (2009) visade i sin undersökning är det en klar majoritet av de undersökta företagen som håller med om det företaget Alfa upplever. Vid användandet av ett kvalitetsledningssystem är rutiner är väl dokumenterade samt att klara gränsdragningar finns över vem som ska gör vad, det vill säga tydliga ansvarsområden.

Beta menar även dem att deras organisation har blivit mer effektiv och arbetet sker mer strukturerat än innan, tack vare implementering av kvalitetsledningssystem.

”Vi har fått en effektivare organisation, vi har bättre koll på saker och ting som vi kanske hade dålig koll på innan vi blev certifierade. En annan viktig

del är att vi jobbar strukturerat med utvecklingsfrågor och liknande.”
(Intervju1 Beta)

Detta strukturerade arbete hos Beta har medfört att brukarna av systemet upplever en mindre arbetsbelastning idag då det finns klara rutiner för hur processer går till.

”Jag upplever det mycket enklare idag. Det finns alla mallar och det finns rutiner, det är klart att arbetsbördan blir mindre” (Intervju2 Beta)

En effektivare organisation ger också möjligheter till att utföra med arbete på samma tid än vad de kunde innan de hade ett implementerat kvalitetsledningssystem. Beta anser sig kunna ta an fler uppdrag i dag än innan just tack vare att de har en mer effektiv organisation.

”Jag upplever att många saker tar mindre tid idag. Detta skulle kunna betyda att vi kan ta på oss fler uppdrag då vi har effektivare rutiner. De senaste åren har vi tagit in många nya uppdrag vilket jag tror är en del i att vi är certifierade.” (Intervju2 Beta)

Den effektivare organisationen som Beta beskriver ligger till grund av att de rutiner som finns i systemet binder ihop organisationen och gör så att alla arbetar åt samma håll, mot samma mål. Beta beskriver systemet som rutiner vilka gör företaget mer enhetligt och ger medarbetarna ett gemensamt synsätt.

”Vi har blivit ett mer enhetligt företag från att spreta åt alla möjliga håll har vi blivit mer som ett företag. Vi håller fortfarande på med det arbetet men det har bidragit till att vi har skaffat oss gemensamma synsätt. Vi har rutiner för saker och ting dokumenterat som vi inte hade innan vi gjorde det här och vi bättre ordning och reda, vi har rutiner för att jobba med utveckling, vi har satt att följa upp vår verksamhet på ett bättre sätt än vad vi hade innan.”
(Intervju1 Beta)

Om ett system är fullt tillämpat kan det ge positiva effekter på förvaltandet av fastigheter då systemet ställer krav på ständig förbättring. Företaget Alfa beskriver detta fenomen:

”Det kan jag tycka att ett verksamhetssystem som alltid jobbar med ständiga förbättringar då blir det också det att man blir motiverad att höja ribban lite till.” (Intervju Alfa)

Persson (2008) menar att det är kraven som ställs på brukarna av ledningssystemet, exempelvis att systemet ständigt måste utvecklas och förbättras som är en av de primära anledningarna som leder till en god verksamhet. Detta har till följd att dagliga arbeten som utförs görs på ett bättre vis. Alfa beskriver just den nyttan med att organisationen arbetar efter ett system för kvalitet även i arbetet med externa parter som entreprenörer etc.

”Alla vill ha bra kvalitet men det gäller att hitta metoder för att få det och det handlar om att kvalitetssäkra processer, få rätt saker i byggnaden, få de saker man har beställt i tid, att de är driftsäkra och driftsnåla. Det är en kunskap man måste ha och man måste även ha en kontrollfunktion för att se att det här verkligen blir av. Nuförtiden har man entreprenörer från alla håll och kanter,

det är klart att man kanske inte har samma kvalitetskänsla. Det är upp till beställaren att se till att man får den kvalitet som man betalar för. Med de rutiner som tas fram i samband med certifiering underlättar denna process för de tydligt preciserar den lägst nivå för det vi vill ha.” (Intervju Alfa)

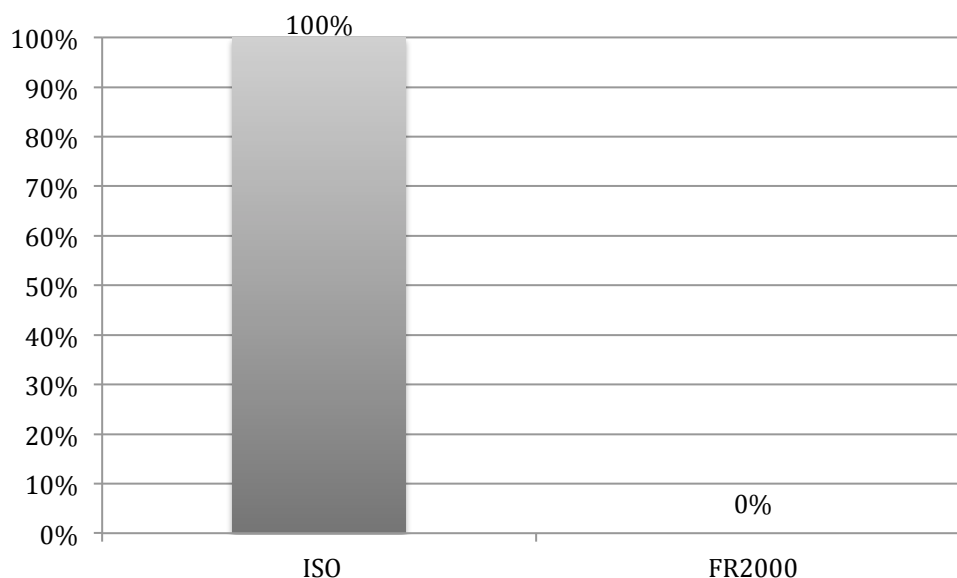
Effekter och nyttan med implementerandet av ett system hänger givetvis ihop men en effekt som kan uppstå är att en organisations kunder eller andra som på något vis är delaktiga i organisationens verksamhet kan uppfatta den på ett annat vis efter uppnådd certifiering. Ett önskvärt scenario i detta fall är sannolikt att en organisations kunder ser dem med nya ögon och förhoppningsvis på ett positivt sätt. Beta bekräftar detta då de anser att många nya uppdrag de fått säkerligen är tack vare att de är certifierade i kvalitet.

”Jag tror att vi får fler uppdrag tack vare att vi är certifierade, åtminstone delvis. Sen handlar det såklart också mycket om pris i slutändan men jag tror absolut inte att vi är dyrare för att vi är ISO certifierade.” (Intervju2 Beta)

Denna effekt kan tänkas variera i förhållande till vad det är för kund. Företaget Alfa som är beläget och har sin verksamhet i en förort till Stockholm menar på att förhållandet med deras kunder inte alls har förändrats lika mycket som de kunnat önska. De menar på att det finns en koppling mellan om kunden ser positivt på certifiering och intresset till fastigheterna. I det geografiska läge där Alfa bedriver sin verksamhet har kunderna låg utbildningsgrad, mindre intresserade av sin omgivning och ställer lägre och färre krav på de fastigheter Alfa förvaltar än exempelvis centrala delarna av Stockholm, hävdar Alfa (Intervju Alfa).

4.2 Hur kunderna till fastighetsförvaltande bolag ser på kvalitetsledningssystem

4.2.1 Etablering av varumärke



Figur 4: Andel av tillfrågade fastighetsägare som känner till kvalitetsledningssystemen ISO respektive FR2000.

Samtliga fastighetsägare som deltagit i undersökningen svarade på frågan:

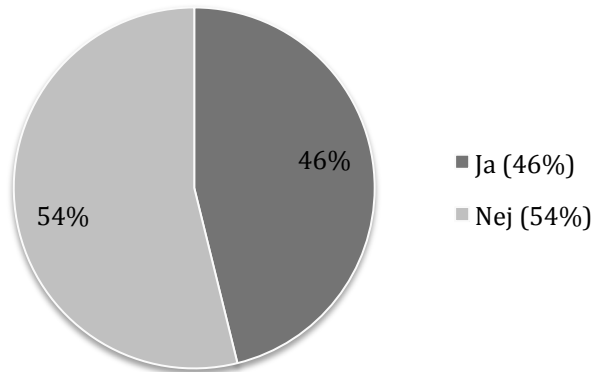
”Känner ni till kvalitetsledningssystemet ISO?”

samt frågan:

”Känner ni till kvalitetsledningssystemet FR2000?”

Utfallet, figur 4, visar ett förödande resultat för kvalitetsledningssystemet FR2000 sett ur hur väl etablerat varumärket är. Ingen av de tillfrågade visste vad FR2000 innebar och hade inte heller hört talas om det. Detta kan sättas i jämförelse med den motsvarande frågan för kvalitetsledningssystemet ISO. Alla deltagande fastighetsägare kände till systemet vilket är ett gott betyg och således visar på ett system som har ett väl etablerat varumärke. Det bör således anses korrekt att påstå att fastighetsförvaltande företag vars ambition, eller en del av den, är att visa för sina kunder eller potentiella sådana att de är certifierade i avseende på kvalitet kommer det att uppstå en del frågetecken hos dessa fastighetsägare om de väljer FR2000. Dessa frågetecken är mycket sannolikt färre vid en ISO-certifiering i avseende på kvalitet.

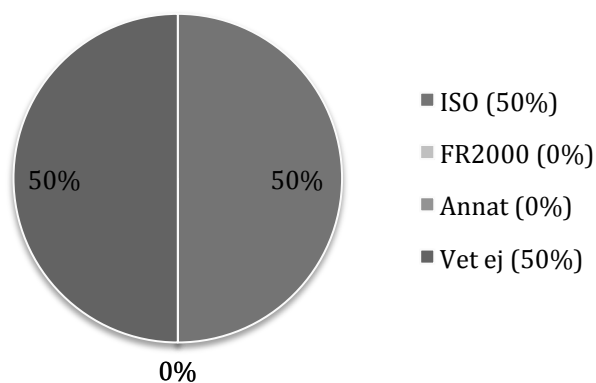
4.2.2 Vikten av kvalitetsledningssystem



Figur 5: Andel av tillfrågade fastighetsägare som anser att det är avgörande, vid upphandling, att det fastighetsförvaltande företaget är certifierat enligt något system för kvalitet.

Av de deltagande fastighetsägarna ställde sig nästan hälften av dem, 46%, positivt till påståendet att de anser att det är avgörande att det fastighetsförvaltande företaget vid upphandling är certifierat enligt något system för kvalitet. Frågan avser vikten av certifiering i dagsläget.

Resultatet ger visserligen en bild av att många fastighetsägare anser att det är av stor vikt att fastighetsförvaltande företag är certifierade för kvalitet men som resultatet visar är det i dagsläget inte en avgörande faktor för majoriteten i branschen. Fastighetsförvaltande företag bör således inte påverkas i speciellt stor utsträckning av detta om de inte idag är certifierade. Givetvis är det en fördel för dessa förvaltare om det skulle vara certifierade då de har möjlighet att förvalta en större del av marknaden som de annars antagligen inte får tillgång till.

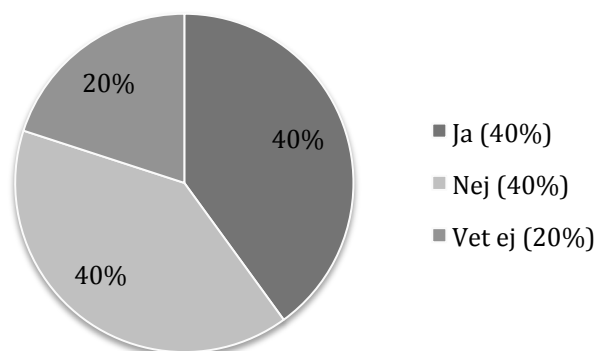


Figur 6: Fördelning av system som de fastighetsägare, vilka anser att kvalitetsledningssystem är avgörande, helst ser att fastighetsförvaltande företag har.

Det visar sig att det inte finns något entydigt svar på vilket kvalitetsledningssystem fastighetsförvaltande företag ska sikta på att försöka bli certifierade enligt i avseende på vad fastighetsägarna önskar. Av de tillfrågade fastighetsägare som anser att det är avgörande för fastighetsförvaltande företag att vara certifierade enligt något system för kvalitet anser hälften av dessa att ISO är det bästa valet medan den andra halvan inte kan ta ställning till vilket kvalitetsledningssystem som de anser är bäst.

Visserligen kan inte slutsatsen dras att kvalitetsledningssystemets ISO är det bättre alternativet då inte en majoritet av de tillfrågade ansåg detta. Däremot går det att vrida på påståendet och hävda det inte bör vara FR2000 speciellt med det tidigare redovisade resultatet av hur många fastighetsägare som känner till just detta kvalitetsledningssystem.

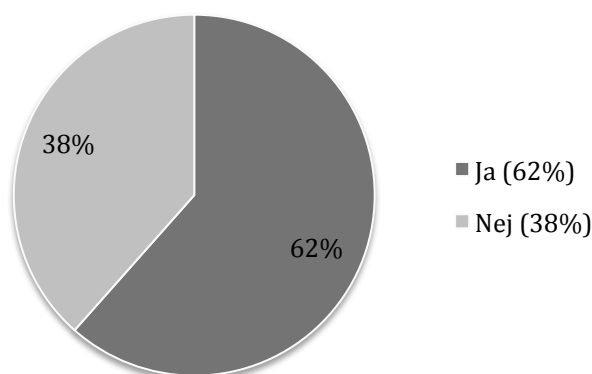
4.2.1 Kvalitetsledningssystem i framtiden



Figur 7: Andel av de fastighetsägarna om idag inte anser att det är, vid upphandling, avgörande för fastighetsförvaltande företag att vara certifierade enligt något system för kvalitet men anser att det kommer vara det inom 2 år.

Av dagens fastighetsägare anser, som redovisats tidigare, 57% att det i dagsläget inte är avgörande för fastighetsförvaltande företag att vara certifierade enligt något system för kvalitet. Av den här gruppen vilka inte anser att det är avgörande menar 40% att det kommer tycka det inom två år och 20% vet inte hur de kommer att ställa sig till frågan då. Endast 40% av de som idag inte anser det vara avgörande tror att det kommer tycka samma sak om, eller inom, två år.

Resultatet visar tydligt utstakad riktning i frågan om kravet på kvalitetssäkring inom fastighetsförvaltningsbranschen. Den riktningen pekar på större krav på de förvaltande företagen i avseende på kvalitetssäkring av processer.



Figur 8: Andel av tillfrågade fastighetsägare som idag samt inom två år anser att det är avgörande, vid upphandling, att det fastighetsförvaltande företaget är certifierat enligt något system för kvalitet.

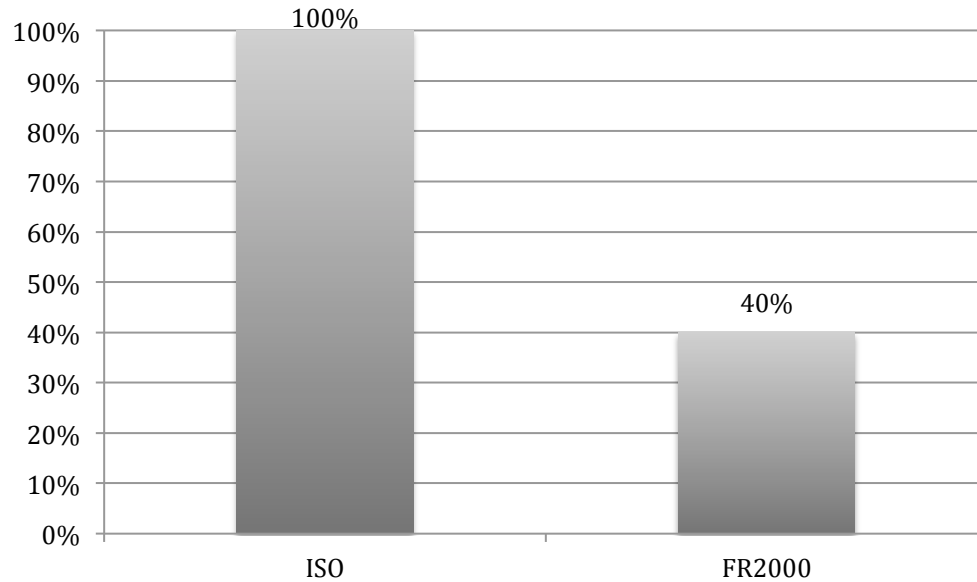
Andelen av de tillfrågade fastighetsägarna som idag anser det avgörande vid upphandling att det fastighetsförvaltande företaget är certifierat enligt något system för kvalitet samt andelen fastighetsägare som anser att detta kommer vara avgörande inom två år kan sammanfogas för att få en total bild av hur stor del av fastighetsägarna som tycker på detta vis inom två år.

Resultatet av den här sammanslagningen visar en klar majoritet som hävdar att det är av betydande vikt att fastighetsägare är certifierade i avseende på kvalitet. Endast 38% anser inte bestämt att detta är avgörande men i denna del innefattas även de fastighetsägare som ställer sig ovetandes i frågan, det vill säga att inte samtliga av de 38 procentenheterna kan sägas vara emot detta påstående.

Den betydande majoriteten av fastighetsägare vars ställning i frågan är enligt ovan visar tydligt på att det i framtiden kommer att ställas högre krav på fastighetsförvaltningen och dess utförande. Detta kan således ses som en indikation på ett ökat behov av att certifiera organisationer bland Stockholms fastighetsförvaltande företag.

4.3 Hur marknaden ser ut i avseende på kvalitetsledningssystem för fastighetsförvaltande bolag?

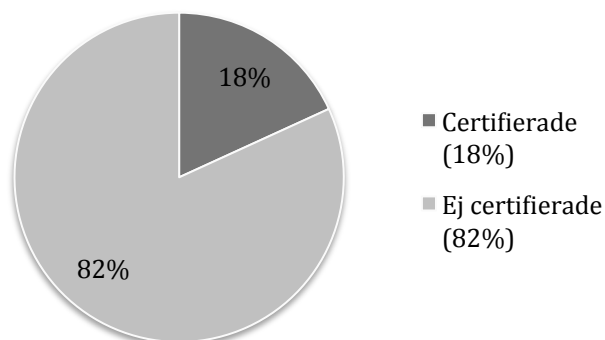
4.3.1 Etablering av varumärke



Figur 9: Andel av tillfrågade fastighetsförvaltande företag som känner till kvalitetsledningssystemen ISO respektive FR2000.

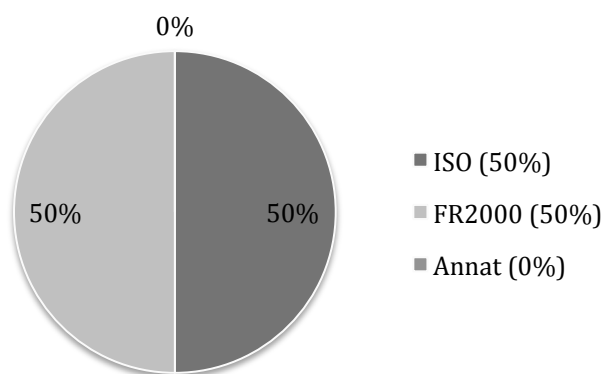
Bland de i undersökningen deltagande fastighetsförvaltande företag är varumärket ISO väl etablerat. Mindre etablerat varumärke hos denna grupp är FR2000, dock inte okänt. Samtliga tillfrågade fastighetsförvaltande företag svarade att de känner till ISO kvalitetsledningssystem men endast 40 % som svarade detsamma för FR2000.

4.3.2 Certifiering hos fastighetsförvaltande företag



Figur 10: Andel fastighetsförvaltande företag som idag är certifierade enligt något system för kvalitet.

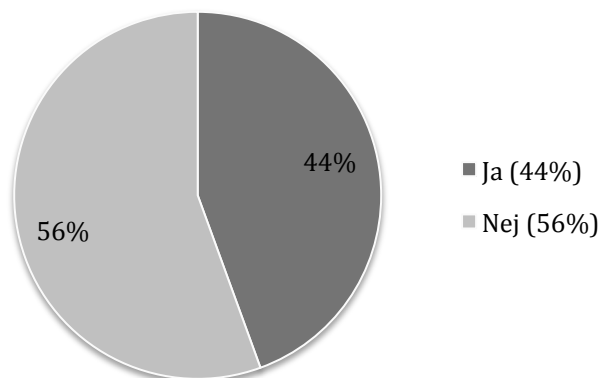
I dagsläget är endast en mindre del av de undersökta fastighetsförvaltande företagen certifierade i avseende på kvalitet enligt något system. Majoriteten, 82%, av de tillfrågade är inte certifierade. Detta utesluter dock inte att det finns företag i den här gruppen som arbetar i enlighet efter väl detaljerade rutiner inom organisationen. Dock kvarstår de faktum att de inte är certifierade.



Figur 11: Fördelning av system bland fastighetsförvaltare som idag är certifierade för kvalitet.

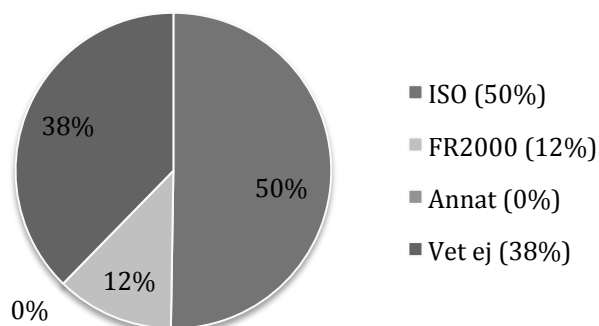
Av de fastighetsförvaltande företag som ovan kategoriserats som certifierade är hälften av dessa certifierade enligt ISO standard och den andra halvan enligt FR2000. Detta bör dock endast ses på tillsammans med det faktum att det bara är en liten del av de förvaltande företagen som har en certifiering.

4.3.3 Framtida certifiering hos fastighetsförvaltande företag



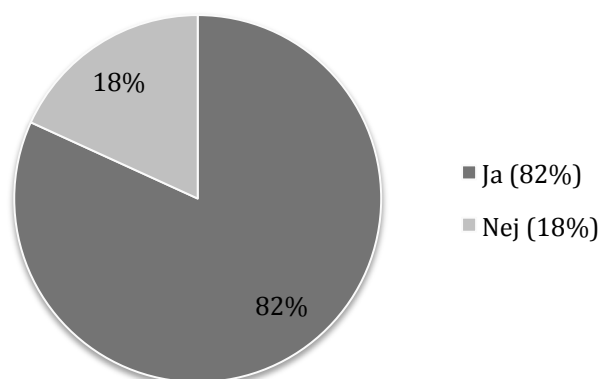
Figur 12: Andel fastighetsförvaltande företag som idag inte är certifierade i kvalitet men avser att vara det inom 2 år.

Det är endast en liten del av de fastighetsförvaltande företagen som idag är certifierade i kvalitet. Betydligt fler än dessa tror sig vara certifierade inom två år, men inte alls en majoritet. Majoriteten av de förvaltande företagen är inte idag certifierade och tror sig inte heller vara det inom två år.



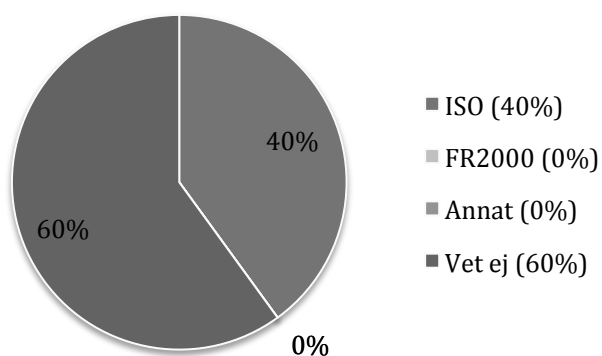
Figur 13: Fördelning av system som de fastighetsförvaltande företagen tror de kommer certifiera sig för kvalitet.

Av de fastighetsförvaltande företag som tror att de kommer vara certifierade inom två år menar hälften av dem att de kommer certifieras för kvalitet enligt ISO-standard, endast 12 % av den här gruppen har ambitioner att skaffa en FR2000 – certifiering. De resterande vet inte vilket system det kommer bli, endast att de kommer att vara certifierade.



Figur 14: Andel fastighetsförvaltande företag som tror att deras kunder eller potentiella kunder värdesätter en certifiering i kvalitet.

En klar majoritet av de deltagande fastighetsförvaltande företagen (82%) tror att deras kunder eller potentiella kunder värdesätter en certifiering avseende kvalitet. Detta avser dagsläget samt inom två år. Den mindre andelen vilka svarat att de inte tror att deras kunder eller potentiella kunder värdesätter detta tror inte heller att de kommer göra det inom två år.



Figur 15: Fördelning av kvalitetsledningssystem som anses ge bäst resultat

Fördelningen på frågan av vilket kvalitetsledningssystem som ger bäst resultat svarar 40% ISO medan de resterande tillfrågade har valt att svara att de inte vet.

4.4 Att kvalitetssäkra eller att inte kvalitetssäkra?

Ett fastighetsförvaltande företag som idag inte är certifierade för kvalitet enligt något system bör initialt komma fram till varför de önskar att bli certifierade och således om det är något de vill genomföra.

Den kvantitativa undersökningen som hittills presenterats visar tydligt att den specifika typen av fastighetsägare önskar att se en ökning gällande certifiering hos den här typen av företag. Idag är det dock inte avgörande för förvaltande företag om de är certifierade eller inte och det är sannolikt därför det är relativt få som är det.

Majoriteten av fastighetsägarna anser att de kommer att se till innehav av kvalitetscertifiering hos fastighetsförvaltande företag som en avgörande fråga inom en period på två år. Detta talar starkt för att fastighetsförvaltande företag som idag inte är certifierade bör försöka bli det.

Det kan tänkas ett scenario att de förvaltande företag som inom kort sätter igång arbetet med att bli certifierade hamnar i en exklusiv sats där kraven är ökar från kunderna men det är få som kan leva upp till dem. Undersökningen visar att det är sannolikt så det kommer att bli inom två år då endast en minoritet av de deltagande förvaltande företagen menar att de har ambitionen att bli certifierade samtidigt som en klar majoritet av fastighetsägarna, det vill säga kunderna anser att certifiering i kvalitet kommer att vara ett avgörande krav vid upphandling inom två år.

4.5 FR2000 eller ISO9001?

Systemet FR2000 är anpassat på sådant vis att det ska vara tillämpligt på samtliga organisationer och branschföreningar. FR2000 i Sverige ekonomisk förening, aktören bakom systemet, menar på att det är viktigt för en organisation att ha ett ledningssystem då bristen av detta kan orsaka kostnader och störningar som kunnat undvikas. Dock anser de att system som är alltför detaljerade i sina krav kan orsaka problem vid sin uppbyggnad då de är onödigt resurskrävande och vilka sedan kan ha oönskade konkurrenshinder som effekt.

Jämförelsen mellan ISO9001 och FR2000 visar att i avseende på kvalitetssäkring är det liten skillnad i vad de behandlar. Detta gör att i det avseendet att visa på att det ena är bättre än det andra med vinkeln att det ena täcker med än det andra går således inte att göra på grund av deras likheter.

FR2000 är ett system som kan uppfattas såkallat mer "hands on" än exempelvis det ISO som det till stor del baserar sig på, hävdar Alfa. Med det menas det att systemet kan upplevas mer lättillgängligt och enklare att arbeta med på det vis att det är mindre byråkratiskt och vilket därför lämpar sig bättre för små eller mellanstora bolag än vad ISO gör.

"Företaget tyckte att FR2000 kunde passa det här bolaget. Det är ju ett ISO baserat system fast jag kan känna att det mer hands on, lite mer branschriktat och mer verklighetsanpassat." (Intervju Alfa)

Företaget Alfa, vilka är certifierade enligt FR2000, menar att en stor fördel med att använda just det systemet är att det är baserat på ISO och behandlar samma delar inom kvalitet men är enklare att ta till sig vilket i sin tur minskar risken för att systemet inte används som det var tänkt från början utan istället hamnar som ”hyllvärmare” hos en kvalitetsansvarig inom organisationen.

”Det känns mer branschanpassat. Jag tror det är enklare, det är inte lika många skallkrav, det känns inte lika byråkratiskt.” (Intervju Alfa)

En nackdel som faller mot FR2000 i jämförelse med ISO är att det är inte ett lika etablerat varumärke. Kvalitets och Miljösamordnaren på företaget Alfa får ofta förklara vad FR2000 är för något och innebär. Att FR2000 är så pass okänt i förhållande till ISO kan slå negativt i positiv uppmärksamhet, från potentiella kunder, på de företag som certifierar sig med detta i jämförelse med det mer välkända alternativet ISO. Om certifiering med ISO-systemet uppfattas bättre menar Alfa i intervjun att:

”ISO känner man igen, det är ett välkänt varumärke och det är säkert det som det handlar om.”

Likheterna mellan de bägge systemens innehåll i avseende på kvalitet påvisas även i de domar som finns från Länsrätten i Göteborg (2007 & 2009). Den påtagliga skillnad var där konstaterad att vara den revision som görs eller inte görs av en extern part. Detta har dock förändrats sedan den 1 maj 2009 vilket också påvisas av Länsrätten i Göteborg (2009).

Svaret på frågan om vilket system som ett förvaltande företag bör försöka erhalla certifiering inom är inte självklar. Om ambitionen endast är att skapa en strukturerad organisation och inom denna ta del av alla de fördelar som en certifiering innebär internt kan det tänkas att FR2000 är ett alternativ då den behandlar i stort desamma som ISO9001 men är mindre kostsam och kanske enklare att implementera. Dock bör frågan ställas om det finns en liten del av den ambition att bli certifierad som vill använda just denna certifiering för att visa sina kunder och potentiella sådana ur konkurrenssynpunkt. Om fallet är så bör frågan ställas om FR2000 erbjuder denna möjlighet i verkligheten då ingen av de tillfrågade fastighetsägarna hade hört talas om systemet. Frågan blir således; är det värt att certifiera sig enligt ett system som har ett nästintill okänt varumärke?

Det som talar för certifiering enligt ISO-standard är givetvis det starka och väletablerade varumärket, samtliga deltagande i undersökningen svarade att de känner till det. Detta bekräftas förutom av den utförda kvantitativa undersökningen som tidigare presenterats även av det FR2000 certifierade företaget Alfa. De upplever att varumärket FR2000 inte alls är väl etablerat.

”Jag tror inte folk känner till FR2000, jag tycker att jag får förklara det ibland.” (Intervju Alfa)

5. Analys

Valet av kvalitetsledningssystem och även valet om att implementera ett sådant system överhuvudtaget bör besvaras av frågan vad ambitionen med systemet är. Vad är det som företaget önskar att få ut av en implementering och/eller en certifiering?

5.1 Framtida utveckling inom branschen

5.1.1 Undersökning av fastighetsägare

Undersökningen av den specifika fastighetsbransch som tidigare specificerats visar på en tydlig riktning på de krav som kan tänkas ställas på fastighetsförvaltande företag inom relativt snar framtid.

Det går inte att hävda att fastighetsägare idag ställer höga krav i frågan om certifiering för kvalitet, tvärt om, dock anser majoriteten att det är något som ses positivt. Analysen visar att kunskapen om kvalitetsledningssystem överhuvudtaget är låg hos den här gruppen i dagsläget och troligtvis är gård detta att sätta i relation till det bristande kravet på detsamma, eller vice versa.

Den framtida utvecklingen pekar på högre krav från fastighetsägarna i frågan, analysen visar inte ett hundra procentigt utfall för detta påstående men dock en betydande majoritet vilket således gör att slutsatsen kan dras att det är i den riktningen utvecklingen kommer att ske.

Vilket system som fastighetsägarna anser vara det som ger bäst resultat är ISO 9001. Detta kan bero på att ISO är ett starkt och väl etablerat varumärke. Oavsett varför utfallet visar ett resultat där ISO 9001 är det mest uppskattade så är det fortfarande ett faktum. Kvalitetsledningssystemet FR2000 är totalt okänt i den undersökta gruppen vilket gör det olämpligt att implementera detta system om det finns någon ambition att använda en certifiering som konkurrensfördel i ett upphandlingsskede.

Sett ur perspektivet att fastighetsägarnas krav kommer att öka i frågan om innehavandet av en certifiering för kvalitet gör att slutsatsen kan dras att fastighetsförvaltande företag bör omgående initiera processen med att implementera ett kvalitetsledningssystem. Om detta inte genomförs riskerar dessa förvaltande företag att komma på efterkälken i förhållande till de krav som deras kunder och potentiella sådana ställer inom snar framtid. Detta betyder i sin tur att om konkurrenter till förvaltande företag certifierar sig enligt ett kvalitetsledningssystem är sannolikheten stor att de företag som inte är certifierade förlorar i kommande framtida upphandlingar om förvaltningsuppdrag.

Sammanfattningsvis visar utfallet att det fastighetsförvaltande företag bör göra inom snar framtid är att implementera ett kvalitetsledningssystem för att bli certifierade i just detta. Det system som troligen ger bäst resultat är ISO 9001.

5.1.2 Undersökning av fastighetsförvaltande företag

I dagsläget är det få av den undersökta typen av fastighetsförvaltande företag som är certifierad enligt något system för kvalitet. En knapp femtedel av de tillfrågade var certifierade och hälften av dessa var det enligt ISO-standard.

Tillskillnad mot gruppen fastighetsägare så är FR2000 ett mer etablerat varumärke bland de fastighetsförvaltande företagen. Dock är det endast en liten del av dem, 30%, som känner till systemet. Detta kan ställas i relation till kännedomen om ISO där samtliga tillfrågade kände till systemet.

Även om det idag endast är ett fåtal förvaltande företag som är certifierade i kvalitet är det betydligt fler som avser att vara det inom två år. Nästan hälften av de tillfrågade som idag inte är certifierade menar att arbetet ska leda till att de kommer att vara det inom kort. Av den här gruppen planerar hälften att certifierade enligt ISO9001.

Intressant att konstatera är att nästan samtliga deltagande förvaltande företag tror att deras kunder eller potentiella sådana värdesätter en certifiering i kvalitet redan idag. Detta är intressant i det avseende att det endast är ett fåtal av dessa företag som idag faktiskt är certifierade.

Analysen påvisar också en viss okunskap kring kvalitetsledningssystem hos fastighetsförvaltande företag idag. Tre femtedelar av den tillfrågade gruppen av förvaltande företag anser att de inte har tillräcklig kunskap för att kunna svara på frågan vilket kvalitetsledningssystem som de tror ger bäst resultat. Den resterande delen anser att ISO system det kvalitetsledningssystem som ger bäst resultat.

Sammanfattningsvis visar utfallet att det idag finns certifierade fastighetsförvaltande företag av den aktuella typen i avseende på kvalitet. Dock planerar ett flertal att vara certifierade inom just detta inom en period om två år. Sannolikt kommer majoriteten av dessa som arbetar för att implementera ett kvalitetsledningssystem att göra detta med ISO9001.

5.1.3 Konklusion

En sammankopplad konklusion av de två ovan beskrivna utfallen, det vill säga det sett ur fastighetsägare- samt förvaltande företagsperspektiv visar att kravet på certifiering av kvalitetsledningssystem är lika lågt som utbudet av fastighetsförvaltande företag som är certifierade. Detta betyder således att de företag som idag inte är certifierade i kvalitet inte bör påverkas negativt i någon större grad, dock anses det som något positivt att idag vara certifierad.

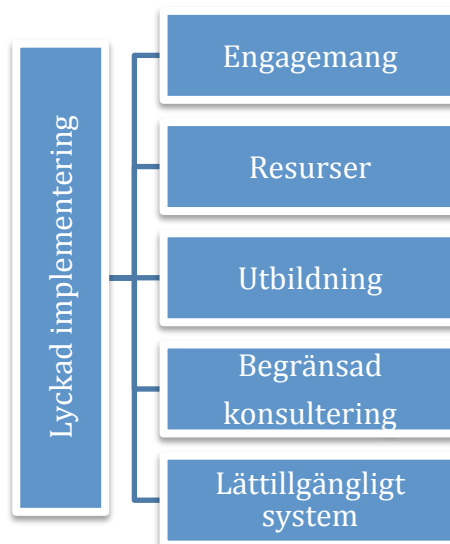
Den framtida utvecklingen pekar mot en tydlig riktning. Fastighetsägare kommer inom två år ställa betydligt högre krav i frågan om innehav av certifiering vid upphandlingsprocesser. Utöver detta menar stor del av de undersökta förvaltande företagen att de planerar att vara certifierade i kvalitet inom samma tidsram. Detta betyder att det förvaltande företag bör påbörja implementeringsprocessen snarast med ambitionen att vara certifierade inom en period på två år. De företag som väljer att inte göra detta riskerar att hamna på efterkälken i förhållande till sina konkurrenter

och därför riskera att tappa befintliga eller nya potentiella kunder. Det kvalitetsledningssystem som sannolikt ger best resultat är ISO9001. Eventuellt är det främsta skälet till detta att ISO är ett så pass starkt och väletablerat varumärke. Står valet att införskaffa en certifiering i kvalitet mellan ISO9001 och FR2000 är valet bör hamna på ISO9001 då det har visat sig att FR2000 är nästintill helt okänt i branschen.

5.2 Implementeringsprocessen

Ytterligare aspekter i den initiala frågeställningen hos ett företag som står inför en implementering av kvalitetsledningssystem är också kommer vi vilja, kunna och klara av att lägga ner de resurser som krävs för ett lyckat resultat samt att upprätthålla det över tid. Om svaret på den frågan är nej bör en implementering av kvalitetsledningssystem ifrågasättas.

Finns ambitionen att lägga ner de resurser som krävs, det ledningsengagemang som kan stimulera organisationen och viljan att upprätthålla och utveckla ett system över tid finns all chans att uppnå ett gott resultat.

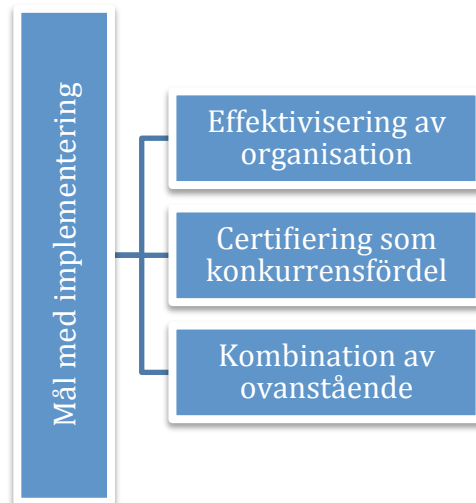


Figur 16: Strukturträd över viktiga komponenter i att uppnå en lyckad implementering

Det är viktigt i implementeringsprocessen att involvera de som ska arbeta med systemet dagligen, det vill säga medarbetarna på företaget. Detta betyder att extern konsultering endast bör användas i begränsad mängd då medarbetarnas deltagande under implementeringen fungerar som utbildning och skapar en förståelse för systemet.

Systemet måste utformas på ett sådant vis att det blir lättillgängligt för brukarna att använda det. Detta för att inte riskera att skapa ett missnöje bland gruppen vilket i sin tur kan leda till att systemet inte utvecklas som det är tänkt, det blir helt enkelt statiskt.

Att gå vidare med implementeringsprocessen är att besluta varför en implementering av ett kvalitetsledningssystem kan främja det aktuella företaget och vilka fördelar som är önskvärda att uppnå. Är ambitionen och önskan att uppnå en mer effektiv organisation med tydliga rutiner och tillvägagångssätt eller är det att uppnå en certifiering för att visa sina kunder. Det ena utesluter givetvis inte det andra och det är en kombination av de ovanstående som kan ge ett gott resultat. Att bli certifierad i ett kvalitetsledningssystem ger även fördelar i effektiviseringsarbetet såsom revisioner och ett tvång att kontinuerligt arbeta med systemet.



Figur 17: Strukturträd över olika mål med implementering

Analysen visar att de båda undersökta kvalitetsledningssystemen kan ge god effektivitet av arbetet inom organisationen. Båda ställer krav på revisioner för att behålla en utfärdad certifiering. Dock har den även visat att om det finns en ambition vid implementering av ett kvalitetsledningssystem att kunna visa sina kunder att de är ett bättre företag än sina konkurrenter då de är certifierade är valet av system viktigt. Som analysen visar (figur 4 & 9) är det stor skillnad mellan de båda systemen sett ut hur väl etablerade varumärken det är. Detta gör det således mindre lämpligt att som företag certifiera sig i kvalitet i systemet FR2000 om det finns någon ambition att använda certifiering som en konkurrensfördel i jakten på kunder.

6. Slutsats

Analysen av frågeställningen som genomförts ligger till grund av de kvalitativa samt kvalitativa intervjuer som genomförts och den teoretiska forskningen. Resultatet är tydligt, det finns ett sätt att implementera ett system vilket ger lyckade resultat men det finns också många sämre metoder vilket sannolikt ger betydligt sämre resultat.

Om det är lämpligt för den undersökta typen av fastighetsförvaltande företag att implementera ett kvalitetsledningssystem med målet att bli certifierade besvaras med ett relativt tydligt besked. Idag ställer kunderna inte detta krav men majoriteten tror sig göra detta inom två år, detta ger en tydlig signal åt vilket håll utvecklingen i frågan sker. Givetvis går det ifrågasätta hur sanningsenliga dessa svar är som kommit fram i de intervjuer som genomförts. Det kan tänkas att svaren blir anpassade för att vara politiskt korrekta, det vill säga att det kan tänkas att de svar som lämnas är de som anses vara mest passande utåt sett ur intervjuobjektets perspektiv. Trots denna osäkerhetsfaktor som alltid kommer att uppstå i intervjusituationer ger resultatet ett klart besked om trenden, kraven och efterfrågan på certifiering av kvalitetsledningssystem kommer att öka.

Resultatet visar en mätbar bild på det aktuella läget. Idag ställs inte speciellt höga krav på att företag inom den här branschen är certifierade enligt något kvalitetsledningssystem. Detta betyder att det inte är orimligt att anta att kostnaden att implementera ett kvalitetsledningssystem och upprätthålla en certifiering är högre än den nytta som erhålls. Dock bör det påpekas att detta påstående endast gäller i skrivandes stund. Trenden visar en tydlig riktning på branschens utveckling mot högre krav. Det betyder att risken är stor att företag som bedriver den här typen av verksamhet hamnar på efterkälken gentemot sina konkurrenter om det inte inom snar framtid påbörjar arbetet med kvalitetssäkra sina processer samt att erhålla en certifiering inom kvalitet.

Frågan gällande vilket system som ger bäst resultat att vara certifierad enligt visar att av de undersökta systemen är ISO9001 det mest fördelaktiga. Detta främst tack vare det starka varumärke som det har i förhållande till FR2000. Resultatet visar förödande låga värden för hur väl etablerat varumärket FR2000 är i branschen i dagsläget.

I arbetet med att uppnå en certifiering krävs det att den aktuella organisationen som arbetar för detta lägger ner stora resurser initialt samt löpande för att hålla systemet levande. Det krävs ett engagemang bland det som deltar och arbetar i organisationen och de behöver resurser att kunna utföra detta arbete. Samtliga medarbetare behöver utbildning, inte bara initialt utan kontinuerligt för att veta vad de ska göra och framförallt varför. Systemet som byggs upp måste vara lättillgängligt och det är viktigt att de som ska arbeta med det dagligen också är med till stor del att bygga upp det vilket även kan ses som en del av utbildningen.

Ett slutligen ifrågasättande kan tänkas vara om vad som är viktigast när det kommer till kritan. Vinner kvalitet över pengar? Ett inte omöjligt framtida scenario kan vara att det i en upphandling står mellan två fastighetsförvaltande företag som erbjuder

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

samma sak bortsett från att den ena är certifierad enligt något kvalitetsledningssystem och det andra är det inte men i sin tur kanske är billigare. Är det i detta scenario fortfarande avgörande att det förvaltande företaget är certifierat?

Oavsett möjliga framtida scenarios finns det inget som visar på att en certifiering enligt något system för kvalitetsledning kan förknippas med något negativt. Det enda som egentligen kan ses som negativt är den resurskostnad som det medför, både initialt och kontinuerligt. Dock är det troligt och rimligt att anta att vinsten av ett väl etablerat kvalitetsledningssystem är större än dess kostnad.

7. Källor

7.1 Tryckta källor

- Cassel Per & Hjelmfeldt Mats, Marknad och ledning, AB Svensk Byggtjänst 2001
- Andersson Hans, Danielsson J Roger & Svedje Lars, Nyckeln till framgång med FR2000, FR2000 i Sverige ekonomisk förening, 2009
- Russ Aikman, An Examination of ISO 9000 Knowledge Networks For Small Manufacturing Enterprises, Texas Manufacturing Assistance Center - The University of Texas at Arlington 2009
- DOM Mål nr 5344-09 E, Rotel 24, Länsrätten i Göteborg Avdelning 2, 2009-09-14
- DOM Mål nr 5168-07 E, Rotel 21, Länsrätten i Göteborg Avdelning 2, 2007-07-20
- Bergstrand Bengt Olof & Hermansson Jan Åke, Att bygga ett kvalitetssystem – handbok i praktiskt kvalitetsarbete, Bokförlaget Kommunlitteratur 1999
- Piper Lennart & Carty Maria, Ledningssystem för miljö, kvalitet och arbetsmiljö – för hållbara organisationer som vill följa ISO-standarder, SIS handbok 208:2004, SIS Förlag AB 2004
- Persson Gerhard, Lätt med 9001-en introduktion till ISO 9001, SIS Förlag AB 2008
- Poksinska Bozena, Eklund A.E Jörgen, Dahlgaard, Jens Jörn, ISO 9001:2000 in small organizations – Lost opportunities, benefits and influencing factors, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 23 No.5 ss 490-512
- Trost Jan, Kvalitativa intervjuer, tredje upplagan, Studentlitteratur 2005
- Eliasson Annika, Kvantitativ metod från början, Studentlitteratur 2006

7.2 Internet

- Kvalitetsledningssystem,
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/kvalitetsledningssystem>,
Nationalencyklopedin, hämtad 2010-11-20.
- Hyresrätt,
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/hyresratt>
Nationalencyklopedin, hämtad 2011-01-30
- Förvaltning
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/förvaltning/178909>
Nationalencyklopedin, hämtad 2011-01-30
- Bostadsrättsförening
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/sve/bostadsrättsförening>
Nationalencyklopedin, hämtad 2011-01-30

7.3 Intervjuer

- Intervju med Kvalitet och miljösamordnare på företaget Alfa (FR2000 certifierad)
- Intervju med Kvalitet och miljösamordnare på företaget Beta (ISO9001 certifierad)
- Intervju med fastighetsförvaltare på företaget Beta (ISO9001 certifierad)
- Kvantitativa intervjuer med 13 stycken fastighetsägare i Stockholm
- Kvantitativa intervjuer med 11 stycken fastighetsförvaltande företag i Stockholm

8. Bilagor

8.1 Bilageförteckning

Bilaga	Beskrivning
1	Intervju med kvalitet & miljösamordnare vid fastighetsförvaltande bolaget Alfa.
2	Intervju med kvalitet & miljösamordnare vid fastighetsförvaltande bolaget Beta.
3	Intervju med fastighetsförvaltare vid fastighetsförvaltande bolaget Beta.
4	Intervjufrågor till fastighetsägare.
5	Intervjufrågor till fastighetsförvaltande företag.
6	Sammanställning av svar från intervjuer med fastighetsförvaltande företag.
7	Sammanställning av svar från intervjuer med fastighetsägare.

8.1 Bilaga 1: Intervju med fastighetsförvaltningsföretaget ALFA

Alfa är fiktivt namn för ett fastighetsförvaltande bolag i en förort till Stockholm. De är certifierade med FR2000 sedan 2006. Deras bestånd består främst av kommunala byggnader såsom skolor osv. Intervjuobjektets titel på företaget är Kvalitet och Miljösamordnare.

A = Intervjuare, B = Intervjuobjekt

A: Varför valde ni att kvalitetssäkra er med FR2000?

B: Det är min företrädare som lyfte den frågan. Det har funnits en miljö och kvalitetssamordnare på företaget sedan 90-talet någon gång och syftet med det är att kvalitetssäkra och miljösäkra byggandet och förvaltandet. Frågan att använda ett verksamhetssystem lyftes 2003 för att man såg ett sätt att vidareutveckla och få in mera rutiner och få ner det på pränt, dokumentera, få en styrning. Man tittade på olika verksamhetssystem för att se vad man skulle välja. 2005 var man klar med att det var det här systemet man ville ha och ville ha ungefär den här uppbyggnaden och så vidare. Företaget tyckte att FR2000 kunde passa det här bolaget. Det är ju ett ISO baserat system fast jag kan känna att det mer ”hands on”, lite mer branschriktat och mer verklighetsanpassat. Många ISO system hamnar som hyllvärmare hos en kvalitetsansvarig och sedan implementeras det inte ute i verksamheterna mer än kanske som provtagningsrutiner. Jag tycker man har ett stort och bra system för väldigt få processer.

A: Vad är det som gör att det FR2000 känns mer ”hands on”?

B: Det känns mer branschpassat. Det är ganska mycket hantverksfolk som är FR2000 certifierade och det betyder också att man kan ha ett utbyte. Jag tror att det är enklare, det är inte lika många skullkrav, det känns inte lika byråkratiskt. Jag tror hantverkargrupperna drar sig om det är stora pärmar och mycket pappersarbete och om man behöver många revisorer, kontroller och revisioner. Vi har också internrevisioner och vi externa revisioner precis som ISO systemen men det känns ändå lite mer balanserat för ett mindre eller medelstort företag.

A: Vad hade ni för mål med att certifiera er, kom det påtryckningar utifrån?

B: Nej tyvärr inte påtryckningar utifrån. På min tidigare arbetsplats i Stockholm stad fanns det större efterfrågan på ledningssystem än här ute i kommunen. Beställarna här ute är inte alls lika kvalitetsmedvetna eller ens medvetna om att det ens finns certifieringsmöjligheter

A: Vad var det som fick er att gå vidare med att bli certifierade?

B: Det är flera aspekter men naturligtvis ett sätt att få en struktur, ordning på papperna, hitta rutinerna, forma rutinerna. Vi har fem stora avdelningar som vi behövde få gemensamma rutiner för. Det blir lätt att de lever som olika avdelningar, olika öar i ett bolag. Ett sätt att knyta ihop dem var att jobba med det här

verksamhetssystemet. FR2000 kör ju också inte bara miljö och kvalitet utan också arbetsmiljö, säkerhet och utbildning också. Till skillnad mot ISO som är baserad antingen mot miljö eller kvalitet.

A: Vad var anledningen till att ni valde att gå vidare med FR2000?

B: Det kan vara att det uppfattas enklare, inte för att det är enklare i det avseendet att det är sämre utan snarare att det är mer användarvänligt.

A: Såg ni över ISO certifiering som ett alternativ vid den här tidpunkten?

B: Ja det måste man ha gjort.

A: Hur har företaget förändrats till följd av att ni certifierats med FR2000?

B: Vad som framförallt är bra är en lagefterlevnad på ett annat sätt, det kan skötas mer rutinmässigt. Vi har en bra dokumentstyrning, kontroll på vilka lagkrav vi har, vilka processer som är lagstadgade osv på ett annat sätt än det varit tidigare. Man har haft lagkrav men varje enskild medarbetare har jobbat med det i sitt projekt. Nu är det mer samlat.

A: Hur detaljerade rutiner har ni?

B: Det är olika det beror på personligheter en del vill ha det väldigt detaljerat och andra tycker att det kan vara mer övergripande. Det som är lagkrav måste vi ha korrekt. Vi har ett behov av att dokumentera vårt hanterande av ekonomi, det är egentligen ganska få som gör det, men skulle man behöva sätta in någon extrapersonal eller liknande så blir det enkelt för dem att komma in i det. En fördel som man har när man kommer som nyanställd är att man får en pärm med rutiner.

A: Innan implementerandet av FR2000, hade ni några andra rutiner som ni arbetade efter?

B: Nej inte så väl dokumenterat, alla har sina arbetsbeskrivningar osv men inte alls så tydligt dokumenterat.

A: Har det inneburit några fördelar som tydligt kan sägas att de uppstått tack vare certifiering av FR2000?

B: Organisationen är mindre resurskrävande exempelvis på så sätt att det blir mindre "hänga i varandras dörrar" och fråga vem det är som ska göra vad. Nu är det tydligt vem som har vilket ansvar. Det finns många fördelar med att på ett intranät kunna gå in och läsa en rutin, på så vi kan den enskilde gå in och söka reda på svaret på sin fråga.

A: Upplever ni att ert förhållande med era kunder har förändrats till följd av certifieringen?

B: Tyvärr inte så mycket som jag skulle önska. I Stockholm, där jag arbetade tidigare, är kunden mer kvalitets och miljömedveten och tyvärr har det att göra med under vilka förutsättningar du bor, verkar och lever. Är du intresserad av din omgivning, högre utbildningsgrad så ställer du också krav på ett annat sätt på de byggnader som dina barn ska vara i. Vår kommun är kanske inte högst rankad på det området. Men jag tror däremot att det kommer. Det förväntas att våra lokaler ska hålla en minsta möjliga standard vad det gäller ventilation, material osv. och de håller dem ju men sen kan man ju alltid vässa önskemålen. Det kan jag tycka att ett verksamhetssystem som alltid jobbar med ständiga förbättringar då blir det också det att man blir motiverad att höja ribban lite till.

A: I samband med implementeringen av FR2000, stötte ni på några utmaningar som ni skulle lösa annorlunda idag?

B: Det är det som är det ständiga förbättringsarbetet. Är ett system lite levande så ser man förbättringsmöjligheter.

A: Använde ni er av en extern konsult vid implementering?

B: Vi gjorde mycket själva men vi hade en konsult som hjälpte till. Han tittade på strukturen, filade lite på den, kom med synpunkter men inte speciellt många timmar.

A: Använder ni er av en extern revisor?

B: Ja, en gång om året. Sen har vi också interna revisioner en gång om året på alla avdelningar.

A: Hur arbetar ni med personalen för att få dem att vilja utveckla kvalitetsarbetet?

B: Med mycket utbildning. En del tycker att det är pappersarbete, framförallt de äldre på kontoret och fastighetsskötarna.

A: Känner ni att ni har personalen med er i utvecklingsarbetet?

B: Ja men det beror på hur mycket ledningen satsar. Ledningen måste stå bakom det här och vara tydlig med att detta är något vi vill ha. Och det här är vår riktning och vi ser det här som ett förbättringsarbete som alla ska jobba med. Det behöver man påminnas om hela tiden.

A: Hur är er ledning i det här fallet?

B: Det beror på, vi har inte den typen av kund. Vi använder inte den benchmarking som man gör på ett annat affärsområde. Är det slagsmål om kunderna så är det klart att man vill vässa sig till hundraåttio procent. Vi har inte den konkurrensen, det är vi som förvaltar fastigheter i den här kommunen. Vi har i dagsläget inga direkta konkurrenter, men det kan ändras. Då kan detta vara ett sådant verktyg för att vässa oss.

A: Tror du att om fallet var så att ni skulle ha större konkurrens, skulle ni då satsa mer på att utveckla kvalitetsarbetet?

B: Alla vill ha bra kvalitet men det gäller att hitta metoder för att få det och det handlar om att kvalitetssäkra processer, få rätt saker i byggnaden, få de saker man har beställt i tid, att de är driftsäkra och driftsnåla. Det är en kunskap man måste ha och man måste även ha en kontrollfunktion för att se att det här verkligen blir av. Nuförtiden har man entreprenörer från alla håll och kanter, det är klart att man kanske inte har samma kvalitetskänsla. Det är upp till beställaren att se till att man får den kvalitet som man betalar för. Med de rutiner som tas fram i samband med certifiering underlättar denna process för de tydligt preciserar den lägsta nivån för det vi vill ha.

A: Är ni mer detaljerade nu än innan vid upphandling?

B: Ja det tycker jag men det är ändå inte så detaljerat som jag önskar. Jag önskar att man kunde kravspecificera mer.

A: Har det krävts mer resurser för organisationen för att kunna upprätta och underhålla ett kvalitetsledningssystem?

B: Vi har även innan certifiering haft en kvalitets och miljösamordnare så arbetsbelastningen har snarare förändrats än blivit större.

A: De som är med i er kvalitetsgrupp, har de dessa arbetsuppgifter utöver sina ordinarie tjänster?

B: Ja, de är med i de här grupperna utöver sin vanliga arbetsuppgift.

A: Tror du att ett företag som inte har en anställd kvalitetssamordnare sedan innan behöver rekrytera mer inför implementering och upprätthållandet av kvalitetsledningssystemet?

B: Ja, det tror jag. En del försöker att fördela ut arbetsbelastningen på den befintliga personalen men det blir ofta inte någon bra styrning på det. Då får inte frågorna den genomslagskraft de annars skulle fått och behöver. Det är nog en förutsättning för att det ska lyckas.

A: Tror du att FR2000 passar bättre för en viss typ av fastighetsförvaltande bolag än andra?

B: Nej det handlar nog snarare om vilken nivå man vill lägga sig på. Du kan utveckla det väldigt långt och du kan också hålla det väldigt kort.

A: Hur tror du att kunder till fastighetsförvaltande bolag som arbetar med uppdragsförvaltning uppfattar FR2000?

B: Jag tror inte folk känner till det så väl, jag tycker att jag får förklara det ibland.

A: Tror du att ISO hade uppfattas bättre?

B: ISO känner man igen, det är ett välkänt varumärke och det är säkert det som det handlar om.

A: Om du jämför ISO och FR2000, vad är de största skillnaderna?

B: Jag kan tycka att ISO är lite svårroddat, FR2000 känns verkligare och det är enklare för andra att sätta sig in i det och förstå vad det innebär, det är mindre tungt helt enkelt. Jag tror att ISO bli många pärmar i en hylla som folk värjer sig lite ifrån då det känns för byråkratiskt.

A: Hur var/är ledningens engagemang?

B: Det var större i början men har falnat efter det tyvärr. Men det är ju så att det följer samhällstrender och myndighetskrav. Är det tuffa myndighetskrav växer förbättringslusten.

A: Ni har ett kvalitet- och miljöråd?

B: Ja det möjliggör att vi kan se större förbättringspotential då alla ser olika saker.

A: Är utvecklingen och kvalitetsarbetet knutet till specifika personer på företaget eller är det säkrat för scenariot där nyckelpersoner lämnar företaget?

B: Det är bättre när man har en anställd kvalitetssamordnare som sitter som spindeln i nätet och sedan ett råd som kan ge input från verksamheterna. Men det finns ingen säkring i kvalitetsledningssystemet som reglerar kunskapsåterföringen.

A: Vad tror du om FR2000 i framtiden, kommer ni fortsätta med det eller övergå till exempelvis till ISO

B: Nej det tror jag inte med det beror på om vi skulle få något annat lagkrav på oss.

8.2 Bilaga 2: Intervju 1 med fastighetsförvaltningsföretaget BETA

Alfa är fiktivt namn för ett fastighetsförvaltande bolag i Stockholm. De är certifierade med ISO 9001 sedan 1996. Deras bestånd består främst av bostäder. Intervjuobjektets titel på företaget är Kvalitet och Miljösamordnare.

A = Intervjuare, B = Intervjuobjekt

A: Varför valde ni att kvalitetssäkra er verksamhet med ISO?

B: Det var mycket för att kunderna började ställa sådana krav på oss, plus att vi ville på något sätt skapa mer ordning och reda i vår verksamhet.

A: Vad var era mål med certifieringen?

B: Målen då var att få en tryggare kundfokus, en självbild av hur vi jobbar och att skaffa rutiner som beskriver hur vi gör. Mest ordning och reda i vår verksamhet egentligen.

A: Om ni inte fått påtryckningar utifrån, hade ni fortfarande gått vidare med att bli certifierade?

B: Ja det tror jag nog att vi hade gjort för det hade vuxit fram i alla fall. Men det som startade upp diskussionerna var att vi såg att våra kunder började kräva certifieringar och att det skulle kunna vara en fördel för oss att ha det i anbudsarbete och sådana saker.

A: Såg ni över möjligheten att certifiera er med andra system för kvalitet än ISO?

B: Nej det var ISO 9001 som vi tittade på. Det fanns inte så mycket att välja mellan då, men de som kommit idag är varianter allihopa på ISO 9001.

A: Funderade ni på FR2000?

B: Det fanns med i diskussionerna men vi ansåg inte att vi var det läget att använda det systemet. Vi ville ta steget fullt ut att köra med en ISO standard.

A: Hur har er organisation förändrats i följd med att ni blivit certifierade?

B: Vi har blivit ett mer enhetligt företag från att spreta åt alla möjliga håll har vi blivit mer som ett företag. Vi håller fortfarande på med det arbetet men det har bidragit till att vi har skaffat oss gemensamma synsätt. Vi har rutiner för saker och ting dokumenterat som vi inte hade innan vi gjorde det här och vi bättre ordning och reda, vi har rutiner för att jobba med utveckling, vi har sätt att följa upp vår verksamhet på ett bättre sätt än vad vi hade innan.

A: Hur detaljerade rutiner har ni?

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

B: Som de ser ut idag är de utformade att de talar om vad som ska komma ut av någonting men inte i detalj hur man gör dem. Vi har många system man jobbar efter där man styrs med automatik in i att göra saker på ett visst sätt.

A: Innan ni blev certifierade, arbetade ni enligt några rutiner då?

B: Det fanns en personalhandbok och det fanns en ekonomihandbok vilka idag är delar av det system vi har idag. Naturligtvis är de omarbetade men de var ganska så avgränsade på just ekonomi och personalfrågor

A: Kan ni se tydliga fördelar som uppkommit tack vare er certifiering av kvalitet?

B: Ja det har inneburit att vi har fått jobb som vi inte annars hade fått om vi inte varit certifierade. Vi har fått en effektivare organisation, vi har bättre koll på saker och ting som vi kanske hade dålig koll på innan vi blev certifierade. En annan viktig del är att vi jobbar strukturerat med utvecklingsfrågor och liknande.

A: Upplever ni att förhållandet med era kunder har förändrats efter ni blivit certifierade?

B: Vi har definierat roller som har väldigt när kundkontakt, t.ex. kundansvarigroll, vilket har skett efter att vi blev certifierade.

A: I samband med er implementering av kvalitetsledningssystemet, stötte ni då på några utmaningar som ni idag skulle löst annorlunda?

B: Ja, saker som har med ledningsfunktioner att göra. Det är väldigt viktigt att ledningen är med och äger dessa frågor. Alltså att högsta ledningen äger frågan och ser till att det fungerar. Det hade inte vi från början, men det är viktigt att det är dem som pekar åt vilket håll vi ska, det är viktigt för att hålla ihop det här arbetet.

A: Hur är ledningens och medarbetarnas engagemang idag?

B: Jag tror att man ser ledningssystemet som ett hjälpmedel, ett uppslagsverk kan man säga. Nu jobbar vi om verksamheten igen för att bli processorganisation på riktigt.

A: Använde ni er av en extern konsult vid implementering?

B: Första vändan så gjorde vi 95% av jobbet själva. Vi hade konsulter inne till viss del men det mesta gjorde vi själva. Nu när vi gör om systemet igen har vi konsulthjälp för planering och att ta fram de processbeskrivningar vi ska ha.

A: Hur arbetar ni med att få personalen att vilja utveckla kvalitetsarbetet?

B: Vi har system för att lämna in förbättringsförslag, vi tar upp detta på arbetsplatsträffar som sker veckovis, åtminstone två möten per månad.

A: Hur har implementering av systemet tagits emot av medarbetarna?

B: Det har inte varit något direkt motstånd men jag tror att systemet, vårt sätt att bygga upp det, skulle kunna vara mycket tydligare och framförallt mer lättillgängligt än vad det är idag, exempelvis hur man hittar i det osv. Många tycker att de inte riktigt känner igen sig, men det är sällan någon kritiserar vad som väl står där. Får man väl reda på vad rutinerna säger då är det väldigt lite kritik på just innehållet.

A: Har det krävts mer resurser för organisationen för att upprätta och underhålla systemet?

B: Ja, idag har vi kvalitet – och miljöfunktioner, det hade vi från början egentligen men det har vuxit till idag. Idag har vi kvalitetssamordnare om arbetar heltid med dessa frågor.

A: Skulle ni kunna upprätta och underhålla systemet utan att personer som arbetar heltid med detta?

B: Nej det tror jag inte. Vi har lagt ut visst arbete i organisationen men jag tror att man måste ha en motor i det här som jobbar med interna revisioner, utveckling osv.

A: Tror du att kvalitetsledning med ISO fungerar bättre för en viss typ av fastighetsförvaltande företag än andra?

B: Nej det tror jag inte att det gör. Man gör ungefär samma saker sen om det är ett stort eller litet företag, det kan göra skillnad. Är det en firma på 10 -15 anställda så är det kanske tveksamt att ha en certifiering men är du ett större företag har du en väldigt nytta av systemet.

A: Hur tror du andra fastighetsförvaltande företag ser på ISO certifiering i kvalitet?

B: En del har det och jag tror att många har det just för att de ha kunder som har ställt sådana krav. Sen tror jag fler och fler får insikten att det är något som man har nytta av i verksamheten för att utveckla och förbättra den.

A: Tror du att det är många fastighetsägare som idag ställer krav på fastighetsförvaltandeföretag att de ska vara certifierade i kvalitet?

B: Ja stora fastighetsägare gör det, men inte små fastighetsägare.

A: Tror du att de mindre fastighetsägarna kommer att ställa högre krav i framtiden?

B: Ja men också att kraven inom miljösidan kommer att öka.

A: Tror du att fler fastighetsförvaltande företag kommer att försöka bli certifierade inom snar framtid?

B: Ja det tror jag men även där också inom miljö. Jag tror att det enda kommer med det andra då de hänger ihop på ett sätt.

A: Känner du till kvalitetsledningssystemet FR2000?

B: Ja det gör jag.

A: Tror du att det är många fastighetsägare som känner till det systemet och vad det innebär?

B: Ja jag tror många mindre företag är certifierade i just detta, som inte orkar med hela processen med ISO certifieringen och heller kanske inte har råd med det.

A: Vad är den största kostnaden med ISO certifiering?

B: Det var en stor kostnad initialt att implementera med de resurser som krävdes. För att hålla det levande över tid kostar det en del resurser samt pengar för certifiering och revisioner. FR2000 kanske är något billigare men också kanske något mindre i omfattning än ISO.

A: Ett mellanstort fastighetsförvaltande företag som förvaltar ungefär 70-80 fastigheter, skulle du rekommendera dem att försöka bli certifierade enligt ISO för kvalitet, något annat eller inte alls?

B: Jag rekommenderar ISO för det är en känd standard, ett känt arbetssätt och många vet vad det är för något.

A: Anser du att det är en stor fördel med ISO just att många känner till det?

B: Ja det är absolut ett plus. Man vet ofta vad ISO 9001 är för något eller så har man i alla fall en uppfattning om vad det är för något.

A: Har ni upplevt någon gång att ISO certifiering har förknippats med något negativt?

B: I början var standarden väldigt byråkratisk, det var många dokument och liknande. Det insåg vi själva att det inte är det de handlar om egentligen. Du kan ju ha miljoner papper men vara dålig på det du gör i alla fall. Som standarden är nu är mer fokus på att man ska vara bra på det man gör och att papperna är mindre viktiga. Det gäller mer att visa att man gör saker på ett riktigt sätt.

A: Hur förhåller du dig till påståendet att ISO systemet är byråkratiskt och att det finns en risk att certifiering blir en hyllvärmare.

B: Det är en fråga om hur man bygger systemet och hur man använder det. Det kan bli en hyllvärmare, det är inte så per automatik att bara för att du är certifierad har du ett bra system och verksamhet. Det finns ingen sådan automatik, men använder du ISO 9001 på ett riktigt sätt och gör på det sätt som standarden är tänkt, då har du alla förutsättningar att lyckas i din verksamhet.

8.3 Bilaga 3: Intervju 2 med fastighetsförvaltningsföretaget BETA

Alfa är fiktivt namn för ett fastighetsförvaltande bolag i Stockholm. De är certifierade med ISO 9001 sedan 1996. Deras bestånd består främst av bostäder. Intervjuobjektets titel på företaget är fastighetsförvaltare.

A = Intervjuare, B = Intervjuobjekt

A: Hur gick er process till vid implementering av ISO 9001?

B: Vi anställda fick till en början se över våra roller och börja skriva ned vad gör vi och hur säkerställer vi saker och ting.

A: Gjordes detta enskilt av varje person?

B: Först fick varje person skriva ned sitt. Som förvaltare skrev du ned vad du gör med varje moment, sedan sammanställdes det med hjälp av kvalitetssamordnaren som gör arbetar med detta på heltid.

A: Hur togs arbetet med implementering emot i organisationen?

B: Nja, det stöttes på en hel del diskussioner om varför man skulle göra det och så vidare. Men i det stora hela och framförallt nu så tror jag att det upplevs jätkligt bra.

A: Hur blev arbetsbelastningen i samband med implementering?

B: Initialt var det så men jag tror ändå att det som helhet upplevdes positivt.

A: Har du större arbetsbörda idag till följd av arbetet med certifiering?

B: Tvärtom, det finns alla mallar, det finns rutiner. Jag upplever det mycket enklare

A: Anser du att ni kan på mer arbete utfört på samma tid och resurser än innan certifiering?

B: Jag upplever att många saker tar mindre tid idag. Detta skulle kunna betyda att vi kan ta på oss fler uppdrag då vi har effektivare rutiner. De senaste åren har vi tagit in många nya uppdrag vilket jag tror är en del i att vi är certifierade.

A: Tror du att ni får fler uppdrag tack vare att ni är certifierade?

B: Ja, åtminstone delvis. Sen handlar det mycket om pris i slutändan. Men jag tror absolut inte att vi är dyrare för att vi är ISO certifierade.

A: Kan ni se några konkreta fördelar som är till följd tack vare certifiering ISO 9001?

B: Ja framförallt att vi kontinuerligt blir granskade, både genom interna revisioner och externa revisioner. Då följer man en hel process, uppifrån ledning ända ned till

Kvalitetssäkringens utveckling inom fastighetsförvaltning

fastighetsskötare som arbetar längst ner görs det kontroller. Rutinerna säger en sak sen följer man kedjan om dessa efterföljs och om alla de längst ute känner till dessa rutiner. Arbetet med upphandling är mycket enklare idag än vad det var innan certifiering tack vare de rutiner vi har idag.

A: Hur fungerar utvecklingsarbetet med systemet?

B: Vi har en utvecklingsenhet som arbetar med de här frågorna. Vi har även en kvalitetschef samt en miljöchef.

A: Hur får du som fastighetsförvaltare fram de saker som du ser kan förbättras?

B: Vi har ett datasystem som i kallar ”Förbättra”. Varje gång vi har ett förbättringsförslag gör vi en anmälan i det här systemet, där specificerar vi vad det är för typ och vad det gäller. Sedan har vi en projektgrupp på huvudkontoret som arbetar med de här frågorna. Vid revisioner tar vi även upp saker som kan förbättras. Varje marknadsområde har aktivitetslister för att arbeta med dessa frågor och har det uppe på varje arbetsplatsträff som sker minst en gång i månaden.

A: Använder ni ytterligare resurser än kvalitetssamordnaren och arbetsgrupperna för att upprätthålla certifieringen.

B: Varje chef har ett ansvar i det här och en är del av deras arbetsuppgift att arbeta med detta. Men jag som förvaltare upplever ingen tyngre arbetsbörda kring detta.

A: Är utvecklingsarbetet knutet och beroende av vissa personer på företaget eller är det helt oberoende?

B: Ja det är det som rutinerna ska se till. Om någon försvinner eller slutar ska arbetet löpa vidare. Exempelvis sparar vi ner material i gemensamma mappar så att alla ska ha tillgång till det och kunna ersätta någon annan.

A: Hur kommer ni åt rutinerna?

B: Vi har ett internt ledningssystem som är datoriserat. Där finns alla mallar, checklistor osv.

A: Hur har företaget förändrats från att ni inte var certifierade till att ni är det?

B: Vi är ett mer professionellt företag nu än vad vi var tidigare. Vi försöker att arbeta på ett och samma vis utmed hela organisationen.

A: Hur tas en ISO certifiering emot av kunder, känner alla till vad det innebär?

B: De flesta i branschen känner till det men visst finns det lekmän som inte alltid har koll på vad det är och innebär.

A: Vilka fördelar ser ni med revisioner?

B: Man går in i detalj och fördjupar sig ned i de olika delarna och det tycker jag är positivt både för oss internt men även för våra kunder att vi verkligen ser till att leverera det avtalet säger.

A: Hur förhåller du dig till påstående att ISO 9001 är ett byråkratiskt system som ofta blir en hyllvärmare?

B: Ja det kan de säkert bli om man inte är så involverad men upplever det definitivt inte som det. Jag har jobbat i olika roller och vet ungefär vad det innebär och det gäller att det är ett levande system för att det ska fungera. Blir man bara certifierad och inte jobbar med det kan man tappa certifieringen.

A: Hur arbetar ni med systemet för att det inte ska bli liggande?

B: Det är bland annat de här revisionerna som görs årligen, både interna och externa. Sen har vi kvalitetssamordnare som arbetar med det här.

A: Tror du att certifiering skulle kunna upprätthållas utan heltidsarbetande kvalitetssamordnare?

B: Nja funkat hade det kanske men dem behövs, det är mycket arbete med det. Organisationen måste vidareutvecklas och även systemet.

A: Hur är engagemanget för utveckling i organisationen, är det lika stort i alla led?

B: Jag tror att från mellanchefsnivå och uppåt är det mer engagemang.

A: Hur är det inför revisioner, är det mycket arbete med det?

B: Nej, vi får inte reda på vad det är som ska revideras eller vad de kommer att fråga. Det enda är att man behöver knyta upp lite folk som är beredda på att det kan bli granskning. Därför är det viktigt att ha kontroll på allt. Det kan bli ett merjobb i just det läget när revision sker men inte innan. Får man en avvikelse är det ett sätt att lära sig att åtgärda det så det blir rätt framöver.

A: Rekommenderar du andra fastighetsförvaltande företag att försöka bli certifierade.

B: Det kostar visserligen mycket tid och pengar men jag har bara positiva saker att säga så därför kan jag definitivt rekommendera det.

A: Hur tror du antalet certifierade företag i branschen kommer att förändras framöver?

B: Jag tror att kunderna kommer ställa högre krav och därför kommer fler certifiera sig. Däremot vet jag inte om det kommer att ske med just ISO.

8.4 Bilaga 4: Intervjufrågor till fastighetsägare

Enkät fastighetsägare

START

Känner ni till kvalitetssystemet ISO?

Känner ni till kvalitetssystemet FR2000?

JA

Anser ni att det är ett system som är likvärdigt ISO i avseende på kvalitetsledning?

NEJ

Om/när ni anlitar extern fastighetsförvaltning, är det då avgörande för er att det förvaltande företaget är certifierad enligt något system för kvalitet?

JA

Vilket system ser ni helst att dessa företag är certifierade enligt: ISO, FR2000, ANNAT eller spelar det ingen roll?

JA

NEJ

Tror ni att ni kommer att det kommer vara avgörande för er i framtiden (+2år).

NEJ

Värderar ni fastighetsförvaltande företag som är certifierade enligt något system för kvalitet högre än de som inte är det?

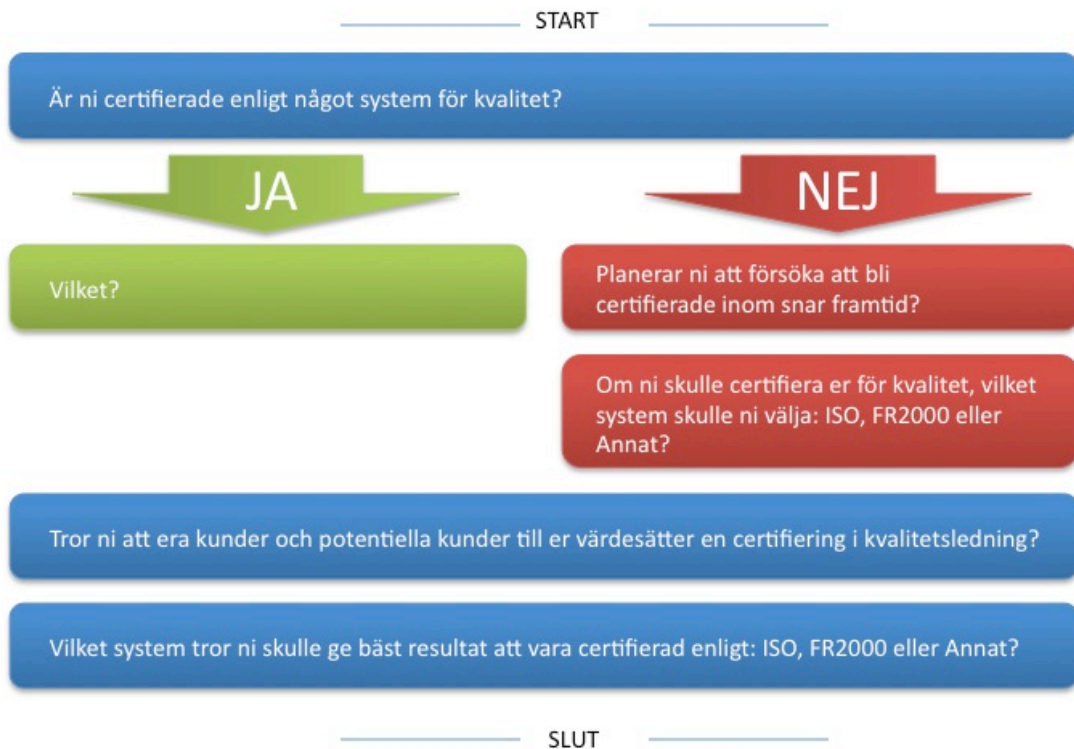
SLUT

Förklaring:

De bredaste rutorna (blå) med frågor ställs oavsett svar som erhållits på frågan innan. I övrigt ställs följdfrågor som pilarna visar beroende på erhållet svar.

8.5 Bilaga 5: Intervjufrågor till fastighetsförvaltande företag

Enkät förvaltningsbolag



Förklaring:

De bredaste rutorna (blå) med frågor ställs oavsett svar som erhållits på frågan innan. I övrigt ställs följdfrågor som pilarna visar beroende på erhållet svar.

8.6 Bilaga 6: Sammanställning av svar från intervjufrågor till fastighetsförvaltande företag

	Förvaltare 1	Förvaltare 2	Förvaltare 3	Förvaltare 4	Förvaltare 5	Förvaltare 6	Förvaltare 7	Förvaltare 8	Förvaltare 9	Förvaltare 10	Förvaltare 11
JA=1, NEJ=0, VE=Vet ej											
Känner ni till kvalitetsledningssystemet ISO?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Känner ni till kvalitetsledningssystemet FR2000?	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1
1. Är ni certifierade enligt något system för kvalitet?	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
1.(JA) Vilket?								ISO			FR2000
1:(NEJ) Planerar ni att försöka bli certifierade inom snar framtid (+2år)?	0	1	1	0	1	0	0		0	1	
1.(NEJ) Om ni skulle certifiera er för kvalitet, vilket system skulle ni välja: ISO, FR2000 eller Annat?	VE	ISO	FR2000		ISO	VE	VE		ISO	ISO	
2. Tror ni att era kunder och potentiella kunder värdesätter en certifiering i kvalitetsledning?	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
2.(NEJ) Tror ni att de kommer göra det inom 2år?						0			0		
3. Vilket system tror ni ger bäst resultat: ISO, FR2000 eller annat?	VE	ISO	VE	VE	VE	ISO		ISO	VE	ISO	VE

8.7 Bilaga 7: Sammanställning av svar från intervjufrågor till fastighetsägare

JA=1, NEJ=0, VE=Vet ej	Fastighetsägare 1	Fastighetsägare 2	Fastighetsägare 3	Fastighetsägare 4	Fastighetsägare 5	Fastighetsägare 6	Fastighetsägare 7	Fastighetsägare 8	Fastighetsägare 9	Fastighetsägare 10	Fastighetsägare 11	Fastighetsägare 12	Fastighetsägare 13
1. Känner ni till kvalitetsledningssystemet ISO?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2. Känner ni till kvalitetsledningssystemet FR2000?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Om/när ni anlitar extern fastighetsförvaltning, är det då avgörande för er att det förvaltande företaget är certifierad enligt något system för kvalitet?	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0
3.(JA) Vilket system ser nig helst att dessa företag är certifierade enligt: ISO, FR2000, ANNAT eller spelar det ingen roll?	ISO		VE		VE			ISO	VE		ISO		
3.(NEJ) Tror ni att det kommer vara avgörande för er i framtiden, (+2år)?		0		VE		1	1			1		1	0
4. Värderar ni fastighetsförvaltande företag som är certifierade enligt något system för kvalitet högre än de som inte är det?	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0