



Varför outsourca sin fastighetsdrift?

- En intervjustudie om synpunkter och erfarenheter gällande outsourcad fastighetsdrift

Malin Johannesson

Examensarbete på Civilingenjörsnivå

Avdelningen för Energihushållning

Institutionen för Energivetenskaper

Lunds Tekniska Högskola | Lunds Universitet



Varför outsourca sin fastighetsdrift?

- En intervjustudie om synpunkter och erfarenheter gällande outsourcad fastighetsdrift

Malin Johannesson

Juni 2018, Lund

Föreliggande examensarbete på civilingenjörsnivå har genomförts vid Avd. för Energihushållning, Inst. för Energivetenskaper, Lunds Universitet - LTH samt vid Siemens AB.Handledare på Siemens AB: Louise Johansson och Krister Lohamn; handledare på LU-LTH: bitr. universitetslektor Kerstin Sernhed; examinator på LU-LTH: universitetslektor Per-Olof Johansson Kallioniemi.

Examensarbete på Civilingenjörsnivå

ISRN LUTMDN/TMHP-18/5409-SE

ISSN 0282-1990

© Malin Johannesson samt Energivetenskaper

Energihushållning

Institutionen för Energivetenskaper

Lunds Universitet – Lunds Tekniska Högskola

Box 118, 221 00 Lund

www.energy.lth.se

Abstract

In the building and property sector most of the energy is used during the operation- and management period, which result the right type of property management and energy-saving is very important. By reducing the energy in the sector, Sweden's total energy use will be reduced. Different types of energy service company with different services, for example Siemens AB, can be used to reduce the energy consumption. By understanding the customers thoughts about outsourcing the energy service companies can adapt their services.

Since the energy consumption is biggest during the management period it is important to understand different types of management, this study will focus on outsourced management. The purpose of this study is to collect experience and aspect from people with knowledge and insight in facility management, property managers and operations managers of property operation. The study should provide a larger and deeper knowledge about the topic and compare results from previous studies. In this study effects and driving forces are investigated, and how outsourcing can change the maintenance and if there are a difference between short-term and long-term maintenance. The study will also contain questions about contract, type of cost, difference between public and private sector as well as outsourcing in the future.

A qualitative method has been used by interviews with people with knowledge and insight in facility management, property managers and operation managers whose property operation is outsourced and property managers whose operation is in-house. The results from the interviews have been compiled and the respondents' answers have been analyzed. Following themes have been identified: economy, competence, core business, control, guidance, involvement, separations of powers, change of maintenance and contract.

The study shows that there are many different opinions about outsourcing. Some of the respondents think the operation costs are reduce by outsourcing and some think that the cost will get higher. A lot of the respondents share the same opinion: that the two biggest driving forces to outsourcing are about economy conditions and questions about competence. However, economy is also a big driving force for insourcing the operation, as well as the ability to control it. An outsourcing company has in many cases a higher property operations competence than the actual company. Positive and negative effects of an outsourcing are many och varying according the respondents. Positive effects can be lower cost, more competence, flexibility, increased quality and simplicity. The study shows that negative effects from an outsourcing can be expensive, difficult writing contract, lost knowledge, lost long-sightedness and lost control. Several respondents remarked on the importance of having competence in-house and a competent ordering organization to order right type of service and right type of control of the provider.

Previous studies have showed for example that focus can be layed on the company's core business, competence from experts, the organization loses knowledge, the customer and the provider have different values, the flexibility is increasing and the results of this study points in the same direction. However, the study also proves clearly a more mature market where there is a bigger control of the entrepreneurs than in the nineties when outsourcing started in Sweden. Many of the respondents have regular operation and customer satisfaction controls. But there are still some areas to work with to achieve a successful outsourcing.

The study contributes with experience feedback from actors in the property business, who emphasized the importance of distinct contracts. It is also important that the customer is the owner of the property data because transparency must exist so the customer will not lose control and long-sightedness. There must exist trust and maturity between the provider and the organization for an outsourcing to succeed.

Sammanfattning

I bygg- och fastighetssektorn används mest energi under drift- och förvaltningstiden vilket medför att rätt fastighetsskötsel och en energisnål drift är ytterst viktigt. Genom att minska energin i sektorn kommer Sveriges totala energianvändning att minska. För att kunna reducera sin energiförbrukning finns det olika energitjänsteföretag med olika tjänster som kan vara till hjälp, Siemens AB är ett exempel på ett sådant. Genom att förstå kunders tankar kring outsourcing kan energitjänsteföretag anpassa sina tjänster.

Eftersom energianvändningen är störst under förvaltningsfasen är det viktigt att förstå hur olika förvaltningsmodeller fungerar, denna studie fokuserar på outsourcad förvaltning. Syftet med studien är att samla bransch-kunnigas, fastighetschefers, och driftansvarigas erfarenheter och synpunkter om outsourcing av fastighetsdrift. Studien ska ge en bredare och djupare kunskap om outsourcing samt jämföra tidigare studiers resultat. I studien utreds konsekvenser och drivkrafter kring outsourcing. Hur outsourcing kan förändra underhållet och om det finns skillnad i kort- och långsiktigt underhåll. Studien innehåller även frågor om avtal, kostnadstyp, skillnad mellan offentlig och privat verksamhet samt outsourcing i framtiden.

En kvalitativ metodik har använts i form av intervjuer med bransch-kunniga, fastighetschefer och driftansvariga vars fastighetsdrift är outsourcad i dagsläget samt fastighetschefer vars drift är in-house. Resultatet från intervjuerna har sammanställts och respondenternas svar har analyserats. Följande teman har hittats i en del svar: ekonomi, kompetens, personal, organisation, kärnverksamhet, kontroll, styrning, engagemang, maktfördelning, förändring av underhåll samt avtal.

Studien visar att uppfattningen om outsourcing av fastighetsdrift går vitt isär. Vissa av intervjupersonerna tycker att driftkostnaden blir lägre medan andra tycker att den blir högre. Många av de intervjuade är samstämmiga att de två största drivkrafterna för att outsourca rör ekonomiska förhållanden och frågor om kompetens. Ekonomi är även en stor drivkraft för att insourca driften likaså är kontroll en stor drivkraft. Ett outsourcingföretag har i många fall en högre kompetens om fastighetsdrift än den egna organisationen. Positiva och negativa konsekvenser av en outsourcing är många och olika enligt intervjupersonerna. Positiva konsekvenser kan vara till exempel billigt, större kompetens, flexibilitet, ökad kvalitet och tydlighet. Negativa konsekvenser med en outsourcing som studien har fastställt är till exempel dyrt, svårt att skriva avtal, tappar kunskap, tappar långsiktighet och tappar kontroll. Flera av intervjupersonerna framhöll vikten av att ha kompetens in-house och en kompetent beställarorganisation för att rätt typ av tjänster ska beställas och att rätt kontroller av leverantör kan genomföras.

Tidigare studier kring outsourcing har visat till exempel att fokus kan läggas på organisationens kärnverksamhet, kompetens från experter, organisationen tappar kunskap, beställarsidan och leverantör har olika värderingar, flexibiliteten ökar med outsourcing vilket även denna studie visar. Studien visar att marknaden är mognare och att fler kontroller av entreprenörer utförs idag jämfört med när outsourcing började under nittio-talet i Sverige. De flesta intervjupersoner i denna studie berättar om regelbundna kontroller av drift, samt kundnöjdhetkontroller. Det finns dock fortfarande områden att arbeta med för att erhålla en lyckad outsourcing.

Studien bidrar med erfarenhetsåterföring från aktörer i fastighetsbranschen, vilka betonar vikten av tydliga avtal. Det är också viktigt att kunden ska äga fastighetens data för att transparens ska finnas för att kunden inte ska tappa kontroll och långsiktighet. Det behövs ett förtroende och en mognad mellan leverantör och organisation för att en outsourcing ska lyckas.

Förord

Detta examensarbete är utfört våren 2018 som avslutande del i min utbildning, civilingenjör i maskinteknik på Lunds Tekniska Högskola. Arbetet är utfört på avdelningen Energihushållning och i samarbete med Siemens AB.

Jag vill först och främst tacka mina handledare på Siemens AB, Louise Johansson och Krister Lohman för ert stöd och värdefulla kommentarer under arbetet. Tack till övriga kollegor på Siemens AB för er uppmuntran och välkomnande. Stort tack till Kerstin Sernhed som varit min handledare på Lunds Tekniska Högskola för all hjälp och vägledning. Jag vill även rikta ett stort tack till alla som ställde upp på en intervju med mig och delade med er av era intressanta åsikter kring outsourcing, utan er hade inte studien varit möjlig. Tack till vänner och familj som har stöttat mig under arbetets gång.

Lund, juni 2018

Malin Johannesson

Innehållsförteckning

Abstract	i
Sammanfattning.....	iii
Förord	v
Innehållsförteckning	vii
Definitioner	xi
1 Inledning.....	1
1.1 Syfte	2
1.2 Frågeformulering.....	2
1.3 Disposition av rapport	3
2 Teori	5
2.1 Kärnkompetens.....	5
2.2 Fastighetsföretagare.....	6
2.3 Olika förvaltningsentreprenader.....	6
2.3.1 Aktivitets-/ frekvens-/utförandeentreprenad.....	6
2.3.2 Funktionsentreprenad	7
2.3.3 Förtroendeentreprenad.....	7
2.3.4 Specialentreprenad	8
2.3.5 Incitamentskonstruktioner i entreprenaden	8
2.3.6 Fransk upphandling	8
2.4 Fastighetsägares intresse för entreprenad	8
2.5 Energitjänster.....	8
2.6 Outsourcing	9
2.6.1 Fördelar med outsourcing.....	10
2.6.2 Nackdelar med outsourcing	11
2.6.3 Vad krävs av företaget som ska outsource?.....	12
2.6.4 Skäl till att outsource	13
2.6.5 Offentlig eller privat upphandling	14
2.6.6 Val av offert.....	14
2.7 Kontroll och besiktning	15
2.8 Avtal	15
2.8.1 Ersättning.....	16
2.9 Facility management (FM).....	17

2.9.1	Framtid för FM.....	18
3	Metod.....	19
3.1	Litteraturstudie	19
3.2	Intervjustudie.....	19
3.3	Intervjupersoner.....	21
3.3.1	Branschkunniga (BK).....	21
3.3.2	Outsourcingsorganisationer	22
3.3.3	In-houseorganisationer	23
4	Resultat.....	25
4.1	Konsekvenser vid outsourcing av fastighetsdrift.....	25
4.1.1	Positiva konsekvenser	25
4.1.2	Negativa konsekvenser	27
4.1.3	Analys av konsekvenser vid outsourcing	29
4.2	Drivkrafter	31
4.2.1	Drivkrafter för att outsourca sin fastighetsdrift	31
4.2.2	Drivkrafter för att insourca sin fastighetsdrift	32
4.2.3	Analys om drivkrafter.....	34
4.3	Förändring av underhållet vid en outsourcing	35
4.3.1	Kort- och långsiktigt underhåll vid outsourcing.....	37
4.3.2	Analys om förändringen av outsourcing under avtalstiden	39
4.4	Avtal.....	40
4.4.1	Vad är viktigt att ha med i avtalet vid outsourcing av fastighetsdrift?.....	40
4.4.2	Analys av vad som är viktigt att få med i avtalet	41
4.4.3	Avtalstyper	42
4.4.4	Analys av avtalstyper	44
4.4.5	Hur följs avtalen upp?	45
4.4.6	Analys av avtalsuppföljning	48
4.5	Kostnader för outsourcing	48
4.5.1	Analys av kostnader	49
4.6	Offentlig och privat verksamhet.....	50
4.6.1	Analys av offentlig och privat verksamhet.....	51
4.7	Outsourcing i framtiden.....	51
4.7.1	Analys om framtiden	53

4.8	Övriga tankar kring outsourcing.....	53
4.8.1	Analys om övriga tankar	55
4.9	Specifika frågor till branschkunniga	55
4.9.1	Analys om specifika frågor till branschkunniga.....	56
4.10	Specifika frågor till outsourcingorganisationer.....	56
4.10.1	Analys om specifika frågor till outsourcingorganisationer	61
4.11	Specifika frågor till in-houseorganisationer	62
4.11.1	Analys om specifika frågor till in-houseorganisationer.....	63
5	Slutsats.....	65
6	Diskussion	69
6.1	Nyttan för Siemens och andra energitjänstebolag	70
6.2	Rekommendationer	70
6.3	Kritisk granskning	71
6.4	Förslag till fortsatt arbete.....	72
7	Referenser.....	75
7.1	Tryckt litteratur.....	75
7.2	Elektroniska källor	76
Bilaga	79
	Intervjufrågor, branschkunnig	79
	Intervjufrågor, outsourcingorganisationer	80
	Intervjufrågor, in-houseorganisationer	82

Definitioner

<i>Aff -</i>	Aff (Avtal för fastighetsförvaltning och verksamhetsanknutna tjänster) är ett hjälpmedel för att formulera avtal inom facility management och fastighetsförvaltning. Ett standardavtal och generella regler som beställare och entreprenörer tillsammans har kommit överens om (Andrén, 2011; Aff).
<i>Beställare -</i>	En beställare är en person/organisation som står som uppdragsgivare för uppdraget, förfrågningsunderlaget eller kontraktet för entreprenörer, konsulter, leverantörer eller uppdragstagaren (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).
<i>Driftkostnad -</i>	Driftkostnaden är den löpande driftens kostnad (Svenska Akademien, 2009).
<i>Entreprenad -</i>	En entreprenad innebär att verkställa det arbete på en viss plats som specificeras i avtalet (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).
<i>Entreprenör -</i>	Entreprenör är den som tagit på sig en entreprenad. En byggentreprenör utför arbeten i byggprocessen medan en förvaltningsentreprenör ansvarar för drift och underhåll inom förvaltningsprocessen (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).
<i>Fastighetsdrift -</i>	Fastighetsdrift innebär leverans av avlopp, elkraft, gas, het-, varm- och kallvatten, kyla och värme, tryckluft, ventilation och ånga samt funktions- och driftkontroller (Landstingens fastighetsförvaltning, 1983). Fastighetsdriften ingår i fastighetsförvaltningen, det kan vara skötsel och felavhjälpande underhåll av fastigheten, sophantering etcetera (Sundsvik, 2010). Observation av fastigheten och vid en eventuell avvikelse sker rapportering. Kan även innebära åtgärder av fastigheten, vård eller justering, påfyllning eller byte av förbrukningsmaterial (Hellström & Lind, 2006).
<i>Fastighetsförvaltning -</i>	Fastighetsförvaltning kan delas in i tre olika områden: administrativ-, ekonomisk- och tekniskförvaltning. Dock kan dessa områden gå in i varandra (Landstingens fastighetsförvaltning, 1983). Det är ett samlingsnamn för alla administrativa och tekniska arbeten som berör fastigheten. Arbeten som kan ingå i detta kan vara lokalplanering, kundvård, underhållsplanering och fastighetsdrift (Sundsvik, 2010).
<i>Fastighetsunderhåll -</i>	Fastighetsunderhåll kan delas in i närtidsunderhåll och långtidsplanerat underhåll. Ingrepp som reparerar eller ersätter en byggnads eller installations skadade delar för att byggnaden eller installationen fortfarande ska ha en fungerande fastighet och teknisk standard (Landstingens

fastighetsförvaltning, 1983).

- Förvalta* - Förvalta innebär att sköta om något som har ett ekonomiskt värde åt någon annan (Svenska Akademien, 2009).
- Förvaltare* - En förvaltare ser till att bevara en anläggning i förvaltningsprocessen, ägare till anläggningen eller en anlitad person kan sköta arbetsuppgifterna (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).
- In-house* - In-house, i detta fall, betyder att organisationen har tjänsten i egen regi (Statskontoret, 2015).
- Insourcing* - Insourcing innebär att organisationen beslutar att återta den outsourcade driften i egen regi (Andrén, 2011).
- Investering* - En investering är en ekonomisk satsning med grundad förhoppning om framtida avkastning (Svenska Akademien, 2009).
- Leverantör* - Leverantör är en person eller företag som (regelbundet) levererar en viss vara/tjänst till en viss kund (Svenska Akademien, 2009).
- Outsourcing* - Outsourcing innebär att organisationen lägger ut delar av eller hela sin verksamhet på entreprenad (Andrén, 2011).
- Slutkund* - Slutkund, i detta fall, är en person, företag eller organisation som hyr lokal i fastigheten och använder fastigheten för sin aktivitet (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).
- Underhåll* - Finns olika typer av underhåll. Planerat underhåll, vilket innebär underhåll som är planerat i tid, omfattning och sort. Felavhjälpande underhåll är underhåll som ska återställa en funktion som på oväntat sätt inträffat. Akut underhåll är felavhjälpande underhåll som måste ske omgående (Hellström & Lind, 2006).

1 Inledning

Enligt Boverket har bygg- och fastighetssektorn en betydande miljöpåverkan. I en förstudie om klimat- och miljöanpassade byggnader kommer Boverket fram till att sektorn står för cirka 30 % av Sveriges totala energianvändning (Boverket). Boverket har fastställt att det är under förvaltningsperioden som den mesta av sektorns totala energi används. Under 2015 stod uppvärmingen i fastigheter för cirka 75 % av den totala energianvändningen i sektorn. Byggverksamheten stod för cirka 13 % under samma år (Boverket).

Genom att minska energikonsumtionen i bygg- och fastighetssektorn kan Sveriges totala energianvändning minska, vilket både är bra för miljön och ekonomin. Siffrorna från Boverkets studie visar vikten av en välskött fastighetsdrift med fokus på energihushållning under förvaltningstiden. För att kunna minska energikostnaden för en byggnad under dess livstid kan fastighetsägaren köpa till exempel energitjänster från en leverantör. Enligt Jonson och Widerström (2014) finns det allt ifrån enklare energirådgivning till komplexa och långsiktiga avtal där leverantören kan garantera beställaren en viss energibesparing. Det kan även vara tjänster som understödjer en energieffektivisering.

För att kunna spara energi behövs kunskap om olika förvaltningsmodeller, en av dessa är outsourcad fastighetsdrift. För att veta vilken förvaltningsmodell som passar den egna organisationen bäst behövs kunskap om vad som är bra och mindre bra med modellen. Företag som inte har fastighetsdrift som kärnverksamhet kan välja att outsourca den, det vill säga köpa tjänster av en extern leverantör. Ett annat motiv för många företag är att spara pengar. Då kan det vara bra att förstå hur fastighetsdriften kan förändras om denna förvaltningstyp väljs för att kunna veta om en förvaltningsmodell är bättre än någon annan. Det kan bland annat vara en fördel att ha kunskap om avtal och kostnad för att veta vilken förvaltningstyp som bör användas. Genom outsourcing kan företaget ställa krav på entreprenören som sköter fastighetsdriften till exempel att energianvändningen ska minska varje år för att på så sätt kunna spara pengar och värna om miljön.

I Sverige började en marknad för fristående fastighetsförvaltare ta fart vid finanskrisen 1990-1994 efter att flera banker blev ägare till fastigheter. Bankerna saknade kunskap om fastighetsförvaltning vilket blev en drivkraft till att marknaden för outsourcing började växa. Tjänsterna har förändrats genom åren från separata tjänster som outsourcades till dagens facility management (Grossman, 2012). Innan nittiotalet hade både den offentliga och privata sektorn fastighetsdriften i egen regi. Även inflytande från utlandet har haft en betydande effekt till att fastighetsägare fick upp ögonen för att lägga ut driften på en extern entreprenör. Andra drivkrafter till att outsourcing av fastighetsdrift tog fart under 1990-talet var att Avtal för fastighetsförvaltning och verksamhetsanknutna tjänster (Aff-reglerna), den juridiska och tekniska branschstandarden, skapades under mitten av nittiotalet (Andrén, 2011).

Vid outsourcingens start grundades nya företag, byggentreprenörer startade företag som ägnade sig åt fastighetsdrift, driftorganisationer blev självständiga och utländska företag etablerade sig på marknaden. Efter den goda starten för företagen blev konkurrensen större och strukturen bland företagen ändras, en del lades ned och andra slogs ihop (Andrén, 2011).

Siemens AB är ett företag som bland annat erbjuder energioptimeringstjänster. Företaget erbjuder bland annat energiövervakning vilket innebär att kunden får insyn i sin energianvändning och prestanda. Det erbjuds även energianalys vilket innebär en identifiering av eventuella energieffektiviserings- och besparingsåtgärder. Energoptimeringsplanen görs tillsammans med kund

för att kunna matcha varje kunds specifika krav och behov. Siemens hjälper kunden att implementera åtgärderna som krävs för att minska energikostnaden och miljöpåverkan. Enligt Siemens är det vanligt att kunderna kan minska sin energianvändning mellan 10-15 % med små eller inga fasta investeringar (Siemens AB).

Siemens arbetar även med energitjänsten Energy Performance Contracting (EPC) och har gjort en enkätstudie där kommuner svarar på deras upplevelse av EPC. EPC innebär att garanterade besparingar lovas, vilka kan finansiera energieffektiviseringen. Studien visade att för en medelkommun (33 000 invånare) kan en energibesparing på 100 GWh, kostnader kan minska med 60 miljoner kronor och koldioxidutsläppen kan minska med 20 000 ton under en tioårsperiod med hjälp av EPC jämfört med konventionell energieffektivisering. Siemens ser en stor potential i att fler organisationer använder sig av energitjänster för att energieffektivisera sina fastigheter och då kunna spara pengar och värna om miljön (Profu, 2015).

För att Siemens AB ska kunna erbjuda rätt tjänster till kunder är det viktigt att förstå kundens behov och hur deras fastighetsskötsel ser ut. Siemens behöver veta hur företag tänker kring förvaltningstypen outsourcing av sin fastighetsdrift med fokus på de hårda tjänsterna det vill säga bland annat värme, kyla, ventilation och larm då Siemens erbjuder tjänster inom dessa områden.

1.1 Syfte

Syftet med studien är att undersöka vad bransch-kunniga, fastighetschefer och driftansvariga anser om outsourcing av fastighetsdrift. Studien kommer att samla olika åsikter om outsourcing då meningarna går isär gällande om det är bra eller mindre bra med outsourcing av fastighetsförvaltning. För att få en bred bild i hur val görs kommer de intervjuande att vara bransch-kunniga personer, organisationer som har outsourcat sin fastighetsdrift och några som inte har outsourcat sin drift. Arbetet kommer att ge en bredare kunskap angående vilka faktorer som gör att olika vägar väljs. Tidigare har det genomförts studier som också har undersökt organisationers åsikter. Denna studie kommer att jämföra om de tidigare åsikterna fortfarande är aktuella och om åsikterna gäller för denna studies intervjupersoner.

Examensarbetet genomförs i samarbete med Siemens AB. Syftet från Siemens sida är att få en bredare och djupare kunskap om outsourcing. Kunskapen kan hjälpa Siemens att förstå sina kunders drivkrafter av att outsourca eller inte outsourca fastighetsdriften för att kunna erbjuda bättre lösningar för sina kunder.

1.2 Frågeformulering

Frågor som studien utreder är vilka positiva och negativa konsekvenser som finns vid outsourcing av organisationens fastighetsdrift? Vilka drivkrafter finns när företag väljer att outsourca eller insourca sin fastighetsdrift? Hur påverkas driften över tiden när den är outsourcad, är det skillnad på kort- och långsiktigt planerat underhåll? Vad är viktigt att få med i sitt avtal vid outsourcing, hur är avtalen definierade hos företag med outsourcad drift och följs dessa upp? Betalar företaget fast eller rörligt pris för tjänsten? Finns det skillnader mellan offentlig och privat verksamhet? Vad tror intervjupersonerna om outsourcing i framtiden? Intervjuerna utgår från en intervjuguide med övergripande frågor och även mer specifika frågor som kan användas då detta behövs. För att besvara frågeställningarna har intervjuer genomförts med några utvalda personer som har insikt i fastighetsbranschen.

1.3 Disposition av rapport

Kapitel 2	Teori	I teorin beskrivs viktiga teorier för att förstå författarens intervjufrågor och respondenternas svar. Författaren beskriver vad kärnkompetens är och varför denna inte bör outsourcas och vad en fastighetsföretagare är. Kapitlet berättar vad en entreprenad är och vanliga förvaltningsentreprenader i Sverige samt dess innebörd. Läsaren får även läsa om olika energitjänster som finns. Ett delkapitel handlar om outsourcing, vad tidigare studier har kommit fram till för slutsatser gällande positiva och negativa konsekvenser, vad det krävs av ett företag som funderar på att outsource och skäl till detta. Det beskrivs vilka skillnader som kan finnas mellan en offentlig och privat verksamhet gällande outsourcing och hur en upphandling går till. Teorin tar upp vad för tidigare kontroller som har funnits och hjälpmedel för avtalsskrivande. I slutet av teorin beskrivs vad facility management är.
Kapitel 3	Metod	I detta kapitel återspeglas metodval och en beskrivning görs av urvalet av intervjupersoner.
Kapitel 4	Resultat	Läsaren får ta del av resultatet som intervjuerna har gett. Frågeställningarna används som rubriker och under varje rubrik redovisas intervjupersonernas svar. I detta kapitel görs även en analys kring svaren och för vissa frågor som positiva och negativa konsekvenser, drivkrafter för out- och insourcing samt förändring av driften har olika teman kunnat analyseras.
Kapitel 5	Slutsats	I detta kapitel berättas studiens slutsats som besvarar studiens syfte. Det presenteras även listor med positiva och negativa konsekvenser samt vilka de främsta drivkrafterna är för out- och insourcing.
Kapitel 6	Diskussion	I det sista kapitlet diskuteras slutsatsen och nyttan studien kan ge för ett energitjänsteföretag tillsammans med rekommendationer. Kapitlet innehåller en kritisk granskning av studien och förslag på framtida studier.
Bilaga		Bilagorna innefattar intervjuguider för de tre olika intervjugrupperna: branschkunig, outsourcingorganisation och in-houseorganisation.

2 Teori

I detta kapitel presenteras en grund för att läsaren ska förstå varför intervjufrågorna har ställts och för att läsarna ska ha tillräcklig bakgrundskunskap om outsourcing och ämnen runt omkring. Det beskrivs vad kärnkompetens är för att förstå vad ett företag bör ha kvar i egen regi, vad en fastighetsföretagare är för att förstå vad dess uppgifter innefattar. Vad entreprenad och olika entreprenadformer innebär för att känna till olika typer som finns, innebörden av att använda en entreprenadstyp och företags val kring olika entreprenader. Det presenteras vad outsourcing betyder, eftersom det är studiens kärna. Läsaren ska bland annat förstå vad tidigare studier har resulterat i gällande outsourcing. För att veta om outsourcing ger den effekt som efterfrågas krävs kontroller vilket tas upp i ett delkapitel. Vid outsourcing behövs ett avtal skrivas, det tas upp vad som bör finnas i åtanke då avtalet skrivs. Det presenteras vad facility management är då detta är något som används inom outsourcing och blir allt vanligare. Till sist beskrivs kort om framtiden gällande facility management.

2.1 Kärnkompetens

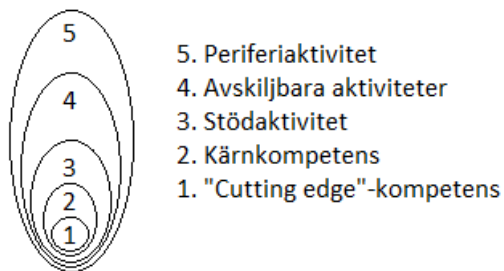
Det finns olika definitioner på vad kärnkompetens är för något. Följande beskrivning av kärnkompetens använder Lars Bengtsson sig av i sitt kapitel i Bengtsson, Berggren och Lind (2005, sid 54): ”*de är unika och särskiljer företaget från dess konkurrenter, de är varaktiga och svåra att kopiera och förmågorna kan utnyttjas för olika typer av produkter och marknader*”. Då boken skrevs var Bengtsson professor i innovation vid Högskolan i Gävle som ledde forskningsprogrammet Verksamhetsutveckling i industrin. Kärnkompetens är något som vanligen inte bör outsourcingas. Det kan dock vara svårt för företaget att definiera vad som är unikt och särskiljande. Det kan även vara ett problem för företagen att definiera sin kärnkompetens då ny teknik och utveckling av marknad kan leda till att kärnverksamheten omformas från dag till dag. I stället kan det vara kostnads- eller lönsamhetskriterier som avgör vad företaget definierar som kärnverksamhet. Det kan även finnas en risk att outsourcing delar som understödjer kärnkompetensen, detta kan hindra utvecklingen av kärnkompetensen eftersom det finns ett beroende mellan kärnverksamheten och dess stödaktiviteter (Bengtsson, Berggren, & Lind, 2005).

Kärnverksamheten kan beskrivas som företagets syfte, det vill säga företagets affärsidé och mål. Kärnan är hjärtat och själen för företaget. Runt omkring kärnverksamheten finns ett antal stöd- och servicefunktioner. De flesta fastighetsägare anser att det är en öppen fråga om stöd- och servicefunktioner ska köpas in eller skötas i egen regi. Däremot anser många att kärnverksamheten ska skötas in-house (Anbäcken & Sandgren, 1994).

Det finns ofta två olika sätt att analysera vad som eventuellt ska outsourcingas. Företaget analyserar kostnaden för tjänsten/produkten när den finns i företaget och jämför denna med vad det skulle kosta att köpa in denna. Det andra sättet är att analysera företagets kompetenser och vad som ger stöd åt kärnkompetensen (Bengtsson, Berggren, & Lind, 2005).

Axelsson (1998) väljer att dela in företaget i fem delar vilka kan ses i figur 2.1. I första delen, ”cutting edge”-kompetens, återfinns det som gör företaget konkurrenskraftigt i framtiden. Kunskapen som skapas här är det som är viktigt för morgondagen, en daglig utveckling av denna kompetens gör att företaget kan ligga i framkant. I modellens andra delen, kärnkompetens, finns företagets grundpelare.

Från dessa pelare skapas företagets funktioner och kan genom detta vara konkurrenskraftig. För att kärnkompetensen ska finnas behövs det vissa funktioner som stödjer kärnan, dessa finns i företagets tredje del. I fjärde delen finns funktioner som skulle kunna avskiljas från företaget. Det är aktiviteter som ingår i huvudprocessen men är inte knutna till kärnkompetensen. I den yttersta delen återfinns funktioner som inte tillhör kärnkompetensen eller huvudprocesserna. Genom en sådan indelning av företaget kan det fås en överblick över vilka delar som skulle kunna outsourcas. Den innersta delen är aktiviteter som företaget bör ha kvar i sin verksamhet medan periferiaktiviteter är delar där entreprenör skulle kunna användas.



Figur 2.1 Modell över företagets delar (Axelsson, 1998, sid 204).

2.2 Fastighetsföretagare

En fastighetsföretagares uppgifter är att bygga, förvalta och hyra ut fastigheter. Tidigare har det varit vanligt inom den offentliga sektorn att byggandet har utförts av byggföretag medan förvaltningen sedan har skötts av egen personal. I förvaltningen kan de administrativa uppgifterna och fastighetsdriften ingå. Det finns lång erfarenhet av att välja byggentreprenör eftersom detta har gjorts under flera år och är vanligt förekommande. Inom fastighetsförvaltningen finns olika typer av entreprenader, arbetsuppgifterna kan bestå av att endast sköta driften eller trädgården. Intresset har ökat när det gäller att en entreprenör sköter flera uppgifter, som till exempel både fastighetsdriften och trädgårdsarbetet. Intresset har också ökat när det gäller att en organisation samordnar flera av arbetsuppgifterna som stödjer kärnverksamheten, det vill säga facility management. Inom byggbranschen kan facility management-tjänsten liknas med bygglidarens roll (Sundsvik, 2010).

2.3 Olika förvaltningsentreprenader

Aff-dokumentens definition på en förvaltningsentreprenad är följande: ”entreprenad som inom ett förvaltningsobjekt innefattar antingen administrativa eller tekniska arbetsuppgifter, eller bådadera” (Svensk byggtjänst, 2010, sid 9). Det finns framför allt tre olika stora entreprenadsvarianter, aktivitets-, funktions- och förtroendeentreprenad. Dock är det sällan att dessa modeller är helt renodlade i praktiken. Om det finns tillit mellan parterna uppkommer ett samarbete där båda parter arbetar mot samma mål. Om inte detta förtroende finns väljs en hårdare väg där modellen är korrekt och juridiskt reglerad (Anbäcken & Sandgren, 1994). Andra typer av entreprenader är specialentreprenad, incitamentskonstruktioner i entreprenaden och fransk upphandling (Sundsvik, 2010).

2.3.1 Aktivitets-/ frekvens-/utförandeentreprenad

En aktivitetsupphandling innebär en exakt beskrivning av vad som ingår i upphandlingen och hur aktiviteter ska utföras. Tillvägagångssättet vid en sådan beskrivning är att bryta ner förvaltningen i delområden för att sedan bryta ner dessa områden till delmoment och till slut i enskilda aktiviteter. De

främsta fördelarna med denna typ av avtal är att den är korrekt och rättvis och att alla aktiviteter är fördefinierade, vilket gör det lättare att välja rätt entreprenör samt att det är möjligt med kontroller om leverantören lever upp till avtalet. Dock är en nackdel att det är svårt och dyrt för fastighetsägaren att fördefiniera vilka aktiviteter som ska ingå i avtalet. Det är ännu svårare om det i avtalet ska beskrivas och kvantifieras kundrelationer, service- och kvalitetsnivåer. Denna modell i renodlad form leder därför till många avtalstolkningar och tvister mellan parterna (Anbäcken & Sandgren, 1994). Upphandlingen kan även kallas frekvensentreprenad, beställaren definierar hur ofta åtgärder ska genomföras (Nilsson, 1999). Sundsvik (2010) använder termen utförandeentreprenad i sin bok (Sundsvik, 2010). Om beställaren själv vill ha kontroll över vad som ska göras och hur uppgifterna ska utföras är detta en lämplig entreprenadmodell. I denna modell är det beställaren som har ansvar för att funktioner upprätthålls och att rätt resultat erhålls. Entreprenörerna konkurrerar med pris och för att veta detta krävs kompetens för att veta vilken tid arbetet tar (Nilsson, 1999). Ett exempel på frekvensentreprenad kan vara att byte av luftfilter i fastigheten ska ske en gång i månaden och att en viss typ av filter ska användas.

2.3.2 Funktionsentreprenad

Till skillnad från aktivitetsupphandlingen, vilken beskriver input-sidan, beskriver en funktionsupphandling output-sidan, vad som fås ut ur avtalet. I denna upphandling beskriver fastighetsägaren i funktionstermer vad ägaren vill ha och hur vissa kriterier för hur funktionalitet ska kunna kontrolleras och mätas, det kan till exempel vara olika nyckeltal såsom förbrukning, koldioxidhalt och inomhusklimat. Det kan även vara lämpligt att skicka ut kundenkäter för att mäta servicegrad och kvalitet. Denna modell kräver inte att alla enskilda detaljer är definierade i avtalet, vilket gör att den lämpar sig för upphandling av tjänster. En fördel med denna modell är att förarbetet är mindre och enklare än vid aktivitetsupphandlingen vilket gör den är billigare. Avtalet gör att entreprenören själv får undersöka och utvärdera olika lösningar för funktionen som ska utföras (Anbäcken & Sandgren, 1994).

Dock är det svårare för fastighetsägaren att välja entreprenör eftersom det endast inte tas hänsyn till lägsta kostnad utan att det även behövs göras en bedömning av tjänsteleverantörens erbjudande. Detta innebär att vid upphandlingen måste fastighetsägaren ha stor kunskap om olika entreprenörer. Det krävs ett större förtroende mellan ägare och entreprenör eftersom denna typ av avtal inte är lika juridisk vattentät som aktivitetsupphandlingen (Anbäcken & Sandgren, 1994). I denna modell är det entreprenören som har ansvar för funktioner och resultat. Konkurrensen består i entreprenörernas kunskaper om hur funktionerna ska utföras och hur lång tid arbetet kommer att ta för att veta vilken arbetskraft som ska sättas in, vilket resulterar i vad priset kommer att bli (Nilsson, 1999).

I denna typ av avtal är det svårare för beställaren att mäta och avgöra om entreprenören har uppfyllt vad som ska göras, det finns oftast inte något mätinstrument som kan användas. För att kunna mäta i någon form behövs oftast någon typ av besiktning. Dessa svårigheter kan göra att färre beställare väljer just funktionsavtal. Det är kostsamt att utföra dessa mätningar vilket gör att beställaren bör överväga hur viktigt det är med uppföljningar (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007). Ett exempel på funktionsentreprenad kan vara att luftkvaliteten i fastigheterna inte får vara understiga en viss nivå.

2.3.3 Förtroendeentreprenad

Förtroendeentreprenad är en modell som ligger på gränsen mellan entreprenadform och ett rent samarbete mellan två företag. Detta avtal kräver förtroende mellan parterna. Företagen känner

varandra och kommer att verka för ett absolut förtroende för varandra. Nyckelordet för denna modell är förtroende vilket gör att det blir mer av ett samarbete mellan företagen. Vid denna typ av upphandling är priset och konkurrensen inte det viktigaste utan företaget letar efter ett partnerskap som förhoppningsvis utmynnar i ett bra resultat över tiden. För denna upphandling bör företagens affärsidéer och strategier vara förenliga och att båda parter från början känner ett förtroende för varandra (Anbäcken & Sandgren, 1994).

2.3.4 Specialentreprenad

I denna typ av entreprenad köper endast fastighetsägaren en specialtjänst eller leverans från en entreprenör. Resterande av förvaltningen sköts i egen regi. Anledningen till varför denna entreprenad väljs kan vara att kompetens saknas hos de egna anställda angående denna specialtjänst, det kan till exempel röra sig om installationer eller utrustning såsom skötsel av hissar eller tryckkärl (Sundsvik, 2010).

2.3.5 Incitamentskonstruktioner i entreprenaden

Om företaget vill att entreprenören till exempel ska ge förslag på vad som bör göras för att minska energiförbrukningen används incitamentkonstruktionen. I avtalet kan det skrivas in vilka mål beställaren har och att entreprenören har i uppgift att komma med förslag. Beställaren ger entreprenören incitament till att göra extra insatser i form av en ersättning, det vill säga incitamentsersättning. Om entreprenören inte uppfyller avtalet kan denne straffas (Sundsvik, 2010).

2.3.6 Fransk upphandling

I denna upphandlingsform säger beställaren vilket belopp som ett visst arbete är värt. Det är sedan upp till entreprenörerna att komma med förslag på en lösning av detta arbete som är inom beloppet. Vilken typ av entreprenad det blir beror på vilken typ av arbete och lösning som väljs (Sundsvik, 2010).

2.4 Fastighetsägares intresse för entreprenad

För att en entreprenör ska lyckas inom tjänstesektorn krävs framförallt att ett förtroende för entreprenören finns. Entreprenören måste vara pålitlig, tjänsten ska göras på det sätt som avtalet säger och det ska finnas dokumentation. För att kunna utföra tjänsten krävs det att entreprenören är sakkunnig. Det krävs även att företaget är lättillgängligt vid till exempel frågor och felanmälningar. För att kunden ska få ett bra intryck från företaget krävs det ett professionellt bemötande vid kundkontakt. Även kommunikation på andra hållet, från entreprenör till kund är viktigt, till exempel händelseutveckling. Tillförlitligheten är en annan faktor som har betydelse för entreprenören, till exempel entreprenörens namn och rykte. Ett bra intryck kan också bero på medarbetarnas kompetens. Det är viktigt att facility management företaget har beredskap då akuta problem skulle uppstå, det ska finnas en vilja hos entreprenören att ta sig an uppgifterna. Fastighetsägaren måste känna att säkerhet finns hos entreprenören, att det inte finns någon risk att konfidentiell information läcks ut. För att kunden ska vara nöjd med företaget krävs det att entreprenören har förståelse för kundens behov, det måste finnas en påtaglighet, till exempel måste det finnas ordning och reda hos entreprenören samt att fakturor måste vara rätt (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998).

2.5 Energitjänster

Enligt Energimyndigheten är alla energitjänster uppdelade i fyra kategorier: *information*, *analys*, *åtgärder* och *avtal*. I kategorin *information* återfinns all informationsleverans det vill säga data eller fakta om energianvändningen. Exempel på data som finns i denna kategori är mätdata, statistik eller ofullständiga energikartläggningar, det vill säga kartläggningar som saknar förslag på åtgärder.

Energikartläggningar som är fullständiga finns i kategorin *analys*. I kartläggningen beskrivs energianvändningens utseende och förslag på åtgärder. I analyskategorin finns alltid resonemang och slutsatser som baseras på beställarens energianvändning men det förekommer ingen energieffektivisering. Energieffektiviseringarna återfinns däremot i kategorin *åtgärder*. För att energieffektiviseringen ska finnas i kategorin åtgärd och räknas som en energitjänst ska leverantören vara inblandad och erhålla en betalning. Den sista kategorin är *avtal*. Det innebär att energitjänsten har kontraktsmässiga kopplingar. Det karakteriseras ofta av att leverantören levererar information, analyser och åtgärder. Dessutom är det vanligt att leverantören garanterar en besparing (Andersson & Adilipour, 2013).

För att ge en lättare överblick av vilken tjänst som ingår i vilken kategori presenteras listan nedan som kommer från Andersson och Adilipour (2013, s.19-22) och Energimyndigheten (2014):

- Information
 - Energistatistik
 - Enkla ”energikartläggningar”
 - Visualisering av energianvändning
 - Utbildning för att öka kunskap om energianvändning
 - Energirådgivning
- Analys
 - Energideklarationer och energikartläggningar med förslag på åtgärder
- Åtgärder
 - Utbyte av utrustning och aggregat
 - Organisatoriska åtgärder till exempel nya rutiner
- Avtal
 - Olika avtal såsom EPC och funktionsavtal
 - Kontraktsmässiga kopplingar till energianvändningen
 - Leverans av både information, analyser och åtgärder
 - Kan lämna bindande besparingsgaranti

Modellen som Andersson och Adilipour (2013, s.18) presenterar har två grundförutsättningar: *tjänsten levereras med det indirekta eller direkta syftet att åstadkomma effektivare energianvändning och tjänsten är kommersiell och har som syfte att generera ekonomisk vinning för leverantören*. Modellen har delat in information, analys och delar av avtal som indirekta energitjänster medan åtgärder och delar av avtal är direkta energiåtgärder (Andersson & Adilipour, 2013).

Enligt Andersson och Adilipour (2013) finns vissa hinder för köp av energitjänster och det krävs starkare incitament för marknaden. Energikostnaden har en stor påverkan, energipriset är lågt vilket gör att återbetalningen på en investering är lång. Det finns en osäkerhet kring hur lönsamheten vid ett energitjänsteprojekt ska redovisas och brist på lämpliga finansieringsformer. Det är även brist på information och medvetande, kompetens, förtroende, övervakning och kontrollprotokoll. För industriföretag återfinns hinder såsom andra prioriteringar och att energimål inte finns med i underhållsrutiner. I den offentliga sektorn kan beslut ändras snabbt vid ett politiskt byte och då vill inte beställare ha tecknat långa avtal.

2.6 Outsourcing

Det finns ingen strikt definition av outsourcing, definitionen som Bengtsson, Berggren och Lind (2005, sid 11) använder sig av lyder: ”*outsourcing föreligger när ett företag anlitar en leverantör för*

att utföra en aktivitet som tidigare utförts i egen regi". Svenska Akademiens ordlista, SAOL, (2015) definierar outsourcing på följande sätt: "utläggning av verksamhet på entreprenad", i Svensk ordbok, SO, (2009) beskrivs outsourcing på detta sätt: "det att ett företag lägger ut delar av sin tidigare verksamhet på entreprenad". Outsourcing är en förändringsprocess vilken påverkar omfattning och inriktning av företagen som outsourcar. För ekonomin innebär outsourcing att de rörliga kostnaderna ökar medan den egna värdeförädlingen minskar. Enligt Bengtsson, Berggren och Lind (2005) finns det fyra huvudtyper av outsourcing, de skiljer mellan outsourcing utomlands och inom landet samt mellan outsourcing utom eller inom företaget. Den vanligaste typen är outsourcing till en extern leverantör som finns i Sverige (Bengtsson, Berggren, & Lind, 2005). Det är vanligast att köpa tjänster som berör fastighetsdriften, med andra ord att köpa tjänster som avser den löpande tillsynen och skötseln av fastigheten samt det löpande underhållet. Ett vanligt avtal är att entreprenören får en fast betalning för löpande underhåll. Det är vanligt att i avtalet ska entreprenören erbjuda personalen som arbetar med förvaltningen i dagsläget en anställning vid outsourcing av fastighetsförvaltningen (Nilsson, 1999).

Vad som styr frågan om outsourcing kan vara att kostnader för avdelningen har ökat, bevara kompetensen i företaget eller beroendet av en leverantör. Faktorer som lyfter frågan kan vara ny teknik, nya produkter, annorlunda kundbeteende eller ägarförhållanden. Om kunderna kräver en viss kompetens från företaget, vilken företaget inte besitter, kan outsourcing vara ett alternativ för att möta kundens behov (Axelsson, 1998).

Beslut om vilka byggnader som ska ägas, nybyggande, ombyggande eller utbyggnad av lokaler, vilka fastigheter som ska utvecklas och vilka som ska avvecklas bör fastighetsägaren bestämma över. Ägaren bör också bestämma över underhållsordning och underhållspolicy, beslutsunderlag och handläggning, det vill säga strategisk fastighetskompetens (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998).

Förväntningar som beställare har gentemot entreprenören inom fastighetsförvaltning är att arbetet ska utföras effektivare och till lägre kostnader än vad arbetet görs i dag. Beställare kan önska att arbetet som entreprenören gör ska ge högre kvalitet och större flexibilitet. För att veta om de egna kostnaderna är höga eller låga för förvaltningen kan företaget jämföra med befintlig statistik. Om företagets kostnader är högre än de genomsnittliga kostnaderna kan detta leda till att outsourcing övervägs. Statistik kan hämtas från till exempel FM-konsulternas FM-nyckeltal, Förvaltningsnyckeln från SKL, SABO:s ekonomiska statistik etcetera (Sundsvik, 2010).

2.6.1 Fördelar med outsourcing

Vid outsourcing kan företaget fokusera och lägga all kompetens på sin kärnverksamhet medan man låter ett annat företag förvalta fastigheten, då man anser att detta företag har större kompetens om fastighetsförvaltning. Det är även en chans för nya fastighetsförvaltningsföretag att växa fram. Företaget behöver till exempel inte betala för en anställd som sköter säsongsarbeten. Vid tillfälliga projekt kan det vara en fördel att köpa in tjänsten medan företaget behåller den kontinuerliga fastighetsförvaltningen i egen regi. De tillfälliga projekten kan vara både projekt som är planerade och eventuellt akuta åtgärder, ny- eller tilläggsinvesteringar. Arbetsuppgifterna är begränsade i tid och i omfattning (Anbäcken & Sandgren, 1994).

Entreprenören kan ha bättre kompetens än vad de egna anställda har, det kan till exempel gälla byggnader med speciella behov. Beställaren kan kräva en viss kunskap av entreprenören för att klara uppgifterna. Om fastighetsägaren har byggnader som ligger avsidat kan entreprenören ha bättre uppsikt över byggnaderna och skötseln blir mer frekvent om entreprenören har fler kunder i området. En del beställare anser att entreprenörens driv är en fördel. Man får även en klar bild av vilka

arbetsuppgifter som ingår och vilka priser de olika uppgifterna har. Fastighetsägaren blir tvungen att ange i detalj vad som ska göras, vilket kan resultera i bättre insikt av vilka behov som fastigheterna och hyresgästerna har. I flera fall är det bättre dokumentation om fastigheterna då en entreprenör används. Det är vanligt med serviceavtal för installationer som kräver specialkompetens som den egna organisationen inte besitter (Nilsson, 1999).

Ett starkt motiv för att konkurrensupphandla fastighetsförvaltningen är framförallt lägre kostnader och högre kvalitet. Enligt beställare kan kvaliteten och funktionen fortfarande hålla måttet samtidigt som fastighetsägaren kan spara pengar. Det kan även vara ett strategiskt val för verksamhetsutveckling. En del beställare anser att genom konkurrens drivs deras egen verksamhet till utveckling och bättre kvalitet (Nilsson, 1999). Om det är en del av fastighetsförvaltningen som outsourcas till en entreprenör kan detta ge en positiv effekt för resterande del. Personalen kan granska sitt arbetssätt för att effektivisera detta för att inte denna avdelning också ska outsourcas (Sundsvik, 2010).

Om den egna organisationen är underbemannad kan det vara en fördel att använda sig av entreprenörer för att avlasta företagets egna medarbetare eller om den egna organisationen inte själv kan bistå med kvalificerad personal. Om det är en statligt ägd eller kommunägd fastighet kan det finnas politiska motiv till outsourcing. Om beställaren inte är nöjd med arbetet som entreprenören gör kan den bytas ut. För att fastighetsägaren ska kunna leda entreprenören och vara kunnig med att hantera entreprenörer måste denna ha kunskap inom fackområden (Nilsson, 1999).

Fördelar med outsourcing kan vara att alla investeringar kan läggas på företagets kärnverksamhet, kompetens inhämtas från en tredjepart, vilken kan användas maximalt. Det ger bättre flexibilitet, enklare och mer bestämda processer i organisationen, ger ett bredare och oberoende synfält med nya ögon som kan utveckla företaget och riskspridning (Axelsson, 1998).

2.6.2 Nackdelar med outsourcing

När det gäller oförutsedda och akuta arbeten eller långtidsplanerat underhåll, vilket inte går att kalkylera, är det svårt att kräva ett fast pris utan då blir priset oftast rörligt. Det är då inte önskvärt att låta en entreprenör få monopol på de akuta underhållsinsatserna. Det finns framförallt två sätt att undvika detta problem. Det första alternativet är att det beställande företaget själva har ansvaret för det akuta underhållsarbetet och upphandlar dessa tjänster bland flera konkurrerande entreprenörer genom årsupphandling av prislistor. Ett annat sätt att undvika monopol är att entreprenören själv har ansvaret att en upphandling av dessa tjänster ska ske. Dock bör inte den entreprenör som har ansvaret medverka och lämna ett eget anbud. Vissa förvaltare anser dock att man själv ska ansvara för de mindre akuta händelserna för att det ska gå snabbt att lösa problemen som uppstår (Anbäcken & Sandgren, 1994).

Vid outsourcing av till exempel drift kan företaget förlora sin kunskap och kompetens inom området eftersom det inte är någon som arbetar med dessa uppgifter (Anbäcken & Sandgren, 1994). Beställaren kan även bli beroende av just en entreprenör som har kunskap om byggnaden, speciellt om det finns få entreprenörer och konkurrensen är liten. All kunskap kan försvinna snabbt om entreprenören missköter sig och beställaren väljer att byta ut entreprenören. Det är dock en fördel för entreprenören att besitta stor mängd kunskap då det är dags att skriva ett nytt kontrakt. Det bör definieras i avtalet att kunskapen om fastigheten ägs av beställaren (Nilsson, 1999).

Med outsourcing blir företaget mer beroende av en entreprenör, kostsamma uppföljningar av entreprenörens arbete, risk för problem med informationsöverföring och att konfidentiell information kan läcka ut. När tjänster från en entreprenör köps in kan det finnas risk för sociala och legala problem (Axelsson, 1998).

Då entreprenören inte tillhör företaget, och har samma värderingar som företaget, finns det ingen garanti på att entreprenören sköter driften på ett sätt som beställaren är tillfreds med. I avtalet måste uppgifterna vara rätt beskrivna och det måste ske kontinuerliga kontroller för att entreprenören inte ska föreslå onödiga åtgärder som kan leda till extra kostnader. En risk med uteblivna kontroller kan vara att entreprenören inte har tillräcklig kunskap inom vissa områden, till exempel komplicerade installationer, vilket kan göra att standarden på fastigheten sänks utan att ägaren märker det (Nilsson, 1999).

Om det finns flera entreprenörer involverade kan det uppstå förvirring om vilka ansvarsområden som tillhör vilken entreprenör. Detta kan leda till att hyresgästerna har svårt att veta vart de ska vända sig till då frågor eller problem uppkommer. En annan nackdel med entreprenörer kan vara att deras servicekultur brister. Eftersom det sker många möten mellan driftpersonal och hyresgästerna är bemötandet från driftpersonalen av stor betydelse för hur hyresgästerna uppfattar verksamheten. Den nästintill dagliga kontakten med hyresgäster eller lokalutnyttjare har risk att försvinna vid outsourcing av fastighetsdriften. För att motverka denna förlust kan fastighetsägaren behålla kundtjänsten i egen regi. De anställda i kundtjänsten bör ha kännedom om byggnaderna och samtidigt vara serviceinriktade. Kundtjänsten bör förmedla vidare dessa önske- eller klagomål till entreprenören och återrapportera till hyresgästen när detta är åtgärdat och ha kontakt i efterhand med hyresgästen för att kontrollera åtgärden (Andrén, 2011). Det är viktigt att driftpersonalen informerar hyresgästerna om vad som sker i byggnaden för att upprätthålla en god stämning (Nilsson, 1999).

Om entreprenören har ingått i ett avtal med för lågt pris och är underbemannade kan detta resultera i att arbeten inte blir utförda inom den avtalade tiden. Detta kan medföra att entreprenören gör dyra köp som beställaren får stå för (Nilsson, 1999). För att klara konkurrensen har många entreprenörer lagt ett för lågt anbud för att hoppas att under tiden få extrabeställningar som kan kompensera för det låga anbudet (Andrén, 2011).

2.6.3 Vad krävs av företaget som ska outsourcea?

Vid outsourcing av tjänster krävs det av företaget att kunskap finns om fackområdet inom vilket uppköp ska inträffa. Detta eftersom företaget måste veta vilket anbud man ska välja, om man får den tjänsten/produkten som man har beställt och för att vara en likvärdig partner vid förhandlingen. Kunskapen krävs också för att veta vad som är lönsamt att behålla i egen regi och vad som är lönsamt att outsourcea. Företaget behöver ha kännedom om den aktuella marknaden, vilka aktörer som finns och hur utvecklingen inom området ser ut för att kunna formulera förfrågan om tjänsten/produkten (Anbäcken & Sandgren, 1994).

Det är även viktigt att ha kunskap om lagstiftning och entreprenadjuridik för att upphandlingarna ska vara lagliga och avtalen ska vara juridiskt korrekta. Företaget kan även ha nytta av att kunna en del om förhandlingsteknik då upphandlingen innefattar förhandlingsmoment och under tidens lopp behövs kontinuerliga förhandlingar vid till exempel akuta händelser. Det krävs även att företaget ska formulera kvalificerade förfrågningsunderlag. Det är inte bara priset som är avgörande för om företaget ska beställa tjänsten eller inte, även kompetens, förtroende och referenser vägs in. Företaget måste ha kunskap för att kunna matcha sin förfråga till marknads utbud (Anbäcken & Sandgren, 1994).

Det är en fördel om upphandlaren är en tekniker med kunskap om fastighetsförvaltning och upphandling. För att beställaren ska kunna formulera kraven på de tekniska uppgifterna som gäller för entreprenören är det av stor betydelse om beställaren har kontakt med drift- eller installationstekniker

(Nilsson, 1999). Beställaren måste även formulera innehållet i tjänsten/produkten på ett sådant sätt att intresse från flera aktörer finns för att skapa konkurrens. En viktig del vid upphandling är att kunna formulera villkor och avtalstider vilka leverantören kan möta för att minska risken för att dessa inte hålls. Lika viktigt som att kontrollera vid upphandlingstillfället är det att följa upp och kontrollera att tjänsten/produkten är korrekt vid ett senare skede (Anbäcken & Sandgren, 1994).

Vid ett avtal mellan beställare och entreprenör har beställaren ett ansvar gentemot entreprenören. Beställaren får inte göra entreprenörens arbetsuppgifter och särskilt inte utan att informera entreprenören om det. I avtalet ska det vara väldefinierat vad som gäller mellan fastighetsägare och entreprenör, det är viktigt att detta överensstämmer med vad som gäller mellan fastighetsägare och hyresgäst. Det är även viktigt med tydliga gränser om hyresgästen eventuellt använder sig av entreprenad gällande till exempel städning i lokalen (Nilsson, 1999).

Det är av stor betydelse att det finns tydliga gränser gällande entreprenörens ansvarsområden i avtalet, vad uppdraget innebär och vad priset är för det kontinuerliga underhållet. Det var vanligt bland fastighetsägare att outsourca fastighetsdriften, det vill säga den kontinuerliga tillsynen och skötseln av fastigheterna, men att ha kvar resterande förvaltning in-house (Nilsson, 1999).

Vid valet av entreprenör, för att få bra konkurrens, bör fastighetsägaren utgå från vad marknaden erbjuder och göra avtal utifrån detta. Avtalen ska överensstämma med de lokala entreprenörernas kompetens och kapacitet. Uppgifterna kan delas upp för att kunna anpassas till entreprenörernas affärsidéer och deras storlek för att inte upphandla för stora arbeten om det inte finns resurser. Genom att konkurrensutsätta det egna företaget kan incitament för utveckling skapas (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998). Om företaget vill outsourca sin fastighetsförvaltning krävs det att det finns en marknad där fastigheterna är belägna. På orten behöver även entreprenörerna besitta den kunskap som krävs för att sköta fastighetsförvaltningen. Idag finns det flera entreprenörer som är rikstäckande, både svenska och utländska. Det finns även många lokala entreprenörer jämfört med för tjugo år sen. För att upphandlingen ska gå smidigt till finns många olika hjälpmedel som till exempel branschen och några beställarorganisationer har formulerat (Sundsvik, 2010).

Om förtroende för den egna organisationen finns men företaget vill generera drivkrafter för utveckling av avdelningen kan den egna organisationen och en entreprenör arbeta parallellt. Vid ett sådant parallellarbete behövs tydliga gränser, det kan gälla gränser i till exempel geografisk mening. Vid en upphandling bör företaget undvika att skapa monopol, det vill säga att outsourca alla externa tjänster till samma aktör. Vid en senare upphandling kan det frambringa problem att välja en annan entreprenör. När det gäller tiden för ett avtal vägs konkurrens mot lägre riskexponering. Konkurrens erhålls vid upphandlingstillfället, vilket innebär täta upphandlingar och korta avtalstider, dock ökar riskexponeringen vilket kan göra att priset blir högre. För att företaget ska inneha en bra förhandlingsposition, handlingsfrihet och kunna utnyttja maximal konkurrens kan det vara en fördel att ha kvar en del av till exempel fastighetsdriften i egen regi. Detta är dock inget som alla företag kan göra ur en ekonomisk synvinkel utan lämpar sig bäst för större företag. Om företaget outsourcar alla arbetsuppgifter kan kunskap från företaget försvinna vilket kan ge ett sämre utgångsläge vid efterföljande upphandlingar (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998).

2.6.4 Skäl till att outsourca

Företaget kan ha svårt att med egen personal och kompetens hänga med i den teknikutveckling som sker och behöver därför köpa in dessa tjänster för att kunna fokusera på sin kärnkompetens. I en och samma produkt kombineras flera teknologier vilket gör att produkten blir komplex vilket kräver stora

resurser för att kunna besitta all kunskap som krävs. Kunskapen behöver ständigt förnyas vilket kan göra att lönsamheten minskar. Företag som kräver flexibilitet kan behöva outsourca vissa tjänster, det kan gälla kundorderstyrd efterfrågan eller minskad kontinuitet. Med en global konkurrens kan företag ha det svårt att vara lönsamt vid eventuella kriser. Vid avtal med externa resurser behöver inte företagen binda upp sig lika hårt som vid intern styrning. Tjänsteföretag finns i en större omfattning än tidigare vilket gör att fler företag har möjlighet att outsourca vissa delar. Entreprenörerna har specialiserat sig på vissa arbetsuppgifter vilket kan göra att en outsourcing kan vara lönsam (Axelsson, 1998).

Inom processindustrier är det vanligt att outsourca en del arbeten vid kortare eller längre produktionsstopp eftersom många industrier då är i behov av fler resurser än vad företaget innehar. Det kan vara en fördel att ingå i ett långsiktigt kontrakt med en leverantör för att minska arbetsbelastningen gällande offertförfrågning vid varje nytt stopp (Idhammar).

2.6.5 Offentlig eller privat upphandling

Vid de offentliga upphandlingarna styrs fastighetsägare av de regler som Lagen om offentlig upphandling (LOU) har utfärdat. Vid en offentlig upphandling får alla leverantörer med intresse av arbetet lämna ett anbud, det ska ske ett objektivt val av entreprenör. När valet av entreprenör är gjort och överklagningstiden är förbi gör den valda entreprenören arbetsuppgifterna. När en ny upphandling ska ske bjuds än en gång alla som vill vara med och lägga ett anbud in. Den föregående entreprenören har ingen fördel vid det nya valet, vilket gör att entreprenören kan förlora motivationen till att utföra uppgifterna på ett extra bra sätt (Andrén, 2011).

I korta drag innebär LOU att de företag som lämnar anbud till den offentliga sektorn har fri konkurrens. Både existerande svensk och utländsk konkurrens ska användas, företagen ska agera på ett affärsmässigt och objektivt sätt (Axelsson, 1998). Förutom LOU finns andra regler att förhålla sig till, det finns bland annat EU direktiv och branschöverenskommelser som påverkar valet av entreprenör (Sundsvik, 2010).

Vid en privat upphandling väljer företaget en liten grupp av entreprenörer som blir inbjudna till att lämna ett anbud. Valet av entreprenör beror på vilken entreprenör som inger störst förtroende gällande teknik, ekonomi och service. Om entreprenören gör ett bra jobb och det beställande företaget är nöjd med arbetet förlängs kontraktet, vilket gör att entreprenören motiveras till att göra ett extra bra arbete (Andrén, 2011).

Privatägda företags mål är att tjäna pengar och detta gör företagen genom sitt företags funktion. För offentligt ägda företag är däremot verksamheten deras mål, för att nå detta mål används pengar. Detta gör att tankarna kring outsourcing av fastighetsdrift kan variera, privata företag drivs av att effektivisera sin verksamhet för att vara vinstdrivande (Statskontoret, 2015).

2.6.6 Val av offert

Det är en fördel om företaget har en offertförfrågan som är väldefinierad för att lättare kunna välja rätt anbud bland de inkomna. Företaget kan prioritera vad som är mest värdefullt. Det kan till exempel vara hur entreprenörens företag är uppbyggt med ägandeförhållanden eller storlek, kompetens till exempel erfarenhet av likande arbetsuppgifter eller kundservice. Vad som är viktigt kan även vara personalpolitik till exempel gällande anställningsvillkor eller personalutveckling, kostnad exempelvis akuta kostnader eller den värderade kostnaden under tiden som avtalet gäller. Referenser från andra kunder, vilka tidsplaner som det finns till exempel om planerna är realistiska kan också påverka valet

av offert. Bland det viktigaste vid valet av entreprenör är förtroendet mellan parterna. Vid värdering av anbud ska företaget också värdera alternativet att behålla driften i egen regi (Dahlgren, Gillström, & Hasting, 1992).

Vid en upphandlingsprocess finns det några olika faser. Det börjas med en fas som kallas den strategiska fasen. I denna fas går beställaren själv igenom vad som ska upphandlas och om det ska ske internt eller externt. Företaget måste definiera sin kärnverksamhet, därefter identifiera sina behov och utforma sina krav för att sedan värdera intern och extern leverans. Om beställaren väljer att det ska ske med en extern leverantör påbörjas nästa fas som kallas den taktiska fasen. Under denna fas tas ett förfrågningsunderlag fram och en upphandling genomförs. Beställaren väljer vilken extern leverantör som ska få uppdraget och efter det följer en fas när båda parter förbereder sig inför uppdraget vilken kallas etableringsfasen. När etableringsfasen är över och tjänsten ska levereras påbörjas den operativa fasen vilken är den sista fasen i upphandlingsprocessen (Sundsvik, 2010).

Vid val av beställare anlitar många företag en konsult som har bättre kunskap angående upphandlingsprocessen. Det är särskilt vanligt när det är ett företags första upphandling. I företag där upphandlingar sker kontinuerligt är det viktigt att beställarkompetens finns i egen regi. Inom beställningsorganisationen måste kunskap finnas inom ekonomi, juridik och teknik. Teknikkompetensen måste beställaren ha för att utvärdera entreprenörernas offerter och följa upp leveransen (Sundsvik, 2010).

2.7 Kontroll och besiktning

För att företaget ska veta om leveransen stämmer överens med det som de har betalat för krävs uppföljning av entreprenörens arbete. Enligt Nilsson (1999) har det varit sällsynt att företagen följer upp och kontrollerar den outsourcade tjänsten. Det var vanligare att entreprenören besiktade sig själv och att beställaren tog del av dokumentationen i efterhand. Kontroller inträffade oregelbundet i form av att beställaren var på besök i fastigheterna. Det kunde även inträffa genom månadsmöten med entreprenören.

För fastighetsdrift finns det obligatoriska kontroller till exempel ventilation och elrevision, vilka beställaren tar del av. Det finns även beställare som har en driftingenjör anställd som arbetar i fastigheterna och kan då följa upp entreprenörens arbeten vid besök i lokalerna. En del beställare använder sig av en driftdator och kan genom denna kontrollera entreprenörens arbete. Det finns även företag som gör kontroller i form av stickprov. Om fastighetsägaren hyr ut lokaler till hyresgäster kan dessa hjälpa till att kontrollera entreprenörens regelbundna arbeten. För fastighetsägaren är det lättast att kontrollera de frekventa arbetsuppgifterna då dessa oftast är dokumenterade. Det är svårare att kontrollera de arbeten som är förebyggande eftersom det inte finns samma tillgång till dokumentation som vid de löpande arbetena. Det kan vara en fördel att skicka ut regelbundna enkäter till hyresgästerna för att mäta kundnöjdhet av entreprenören och dess arbete (Nilsson, 1999).

2.8 Avtal

När ett avtal mellan en entreprenör och en fastighetsägare ska skrivas behövs det någon som går igenom vilken information som är viktig för avtalet, att avtalet skrivs på ett sådant sätt att båda parter förstår innehållet och att det är definierat i avtalet vad som händer om något skulle gå fel. För att detta ska genomföras på ett smidigt sätt vid fastighetsförvaltning och verksamhetsanknutna tjänster finns hjälpmedel, till exempel Aff. För att parterna ska förstå all information som överförs krävs att aktörerna pratar samma språk. För att underlätta kommunikationsproblemet används gemensamt överenskomna regler. Aff-dokumentet innehåller tjänster angående hur byggnaden ska underhållas

och drivas. Det finns beskrivet på ett standardiserat sätt hur företaget ska sortera och uttrycka informationen som ska finnas i avtalet för att undvika missförstånd. I dokumenten finns det även beskrivet hur företaget ska gå tillväga om något bryts i avtalet (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).

Aff-dokumenterna har skrivits av aktörer och parter i fastighetsbranschen, med andra ord beställare, entreprenörer och konsulter. Om några förändringar eller tillägg ska ske i dokumenterna är det representanter från AB Svensk Byggtjänst och Aff-Kommittén som bestämmer om detta (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).

Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst (2007, sid 17) beskriver att dokumenterna har fyra olika huvudmål, dessa är: ”en upphandlingsjuridisk grund för förfrågningsunderlag och avtal, en gemensam terminologi, en struktur för beskrivning av tjänster och krav på tjänster, exempel på branschförankrade texter för beskrivning av tjänster och krav på tjänster”. Dokumenterna är uppdelade i två delar, den ena behandlar tjänster som rör fastighetens verksamhet och den andra behandlar administrativa och tekniska tjänster som rör förvaltning av fastigheten. Till den tekniska fastighetsförvaltningen hör bland annat tomt, VVS-system, styr- och övervakningssystem. Den administrativa fastighetsförvaltningen innefattar budgetering, uppföljning och rapportering, lån och samhällsstöd, register, arkiv och nycklar. I verksamhetsanknutna tjänster finns bland annat arbetsplatservice, utrymmesanknutna tjänster och ekonomi (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).

Enligt Aff bör ett förfrågningsunderlag innehålla kravspecifikation, kommersiella villkor, administrativa bestämmelser, anbudsvärderingens genomförande och uppgifter om offerternas innehåll för att undvika att problem mellan aktörerna ska uppstå. Inom avtal för tjänster kommer aktörerna själva överens om vilka regler som ska gälla, det saknas några generella lagar som gäller. För att få rutin och erfarenhet av att skriva avtal kan det vara en fördel att i början tillämpa standardavtalet. Skillnaden mellan ett standardavtal och ett enskilt avtal är att det är lättare att tillämpa ett standardavtal, det ger även erfarenhet att använda sig av detta avtal. En annan fördel med att följa ett standardavtal är att få en förutsägbar upphandling, vilket ger konkurrens. Till det allmänna avtalet fyller företaget på med deras avtalsspecifika villkor (Aff- Avtal för fastighetsförvaltning & svensk byggtjänst, 2007).

Det finns andra branschregelverk än Aff. Aff bör användas när det gäller återkommande tjänster eller tjänster som varar under en längre tid till exempel fastighetsdrift. Fördelar med att använda Aff är att reglerna ur ett juridiskt synsätt är anpassade för tjänster. Det är både beställare och leverantörer som har kommit fram till reglerna, enhetlighet finns i beskrivningen av tjänster och entreprenader, lättare instruktioner i avtalet och vid upphandling eftersom gemensamma regler har använts. Båda parter, beställare och entreprenörer känner till Aff-dokumenterna vilket gör att båda parter gynnas vid användningen av dem (Aff).

2.8.1 Ersättning

Det finns olika typer av ersättning, fast ersättning, rörlig ersättning och incitamentsersättning. Vid en fast ersättning vet både företag och entreprenör vad betalningen kommer att bli. Det krävs dock att entreprenören vet vilka uppgifter som ska utföras, vad dessa kostar och vilka intäkter som finns. För att entreprenören ska kunna göra detta måste beställarens förfrågningsunderlag vara kalkylerbart. Om det är svårt att kalkylera vad kostnaden blir för arbetsuppgifterna kan ett rörligt pris användas. Entreprenören fakturerar då beställaren när arbetet är utfört. Vid denna typ av ersättning krävs

kontroller av utförda arbeten för att veta att fakturan är rätt. Felavhjälpande underhållsersättning är något som beställare och entreprenörer har olika åsikter om. Beställare kan vilja att entreprenören i offerten ska räkna in kostnader för detta underhåll i det fasta priset. Om entreprenören vill ha detta som en rörlig kostnad kan diskussion uppstå kring storleken på ersättningen. Det kan även uppstå diskussion kring om entreprenören hade kunnat förhindra att haveriet hade inträffat. Vid incitamentsersättning kan det finnas olika engagemang bland entreprenörerna, en del entreprenörer är inte intresserade av att komma med förbättringsförslag om inte ersättningen är tillräckligt hög. Andra menar att det tar tid från de ordinarie uppgifterna med incitament (Sundsvik, 2010).

2.9 Facility management (FM)

Det finns många definitioner på vad facility management är. En definition som Anbäcken och Sandgren (1994, sid 40) använder är: *”ansvaret och förmågan att koordinera den fysiska arbetsplatsen med människan och organisationens arbete”*. Grandin, Lindqvist och Sandgren (1998, sid 4) använder en annan definition: *”att på ett optimalt sätt hantera samtliga stödfunktioner (däribland fastighetsförvaltning och lokalförsörjning) till kärnverksamheten”*. I rapporten tar Grandin, Lindqvist och Sandgren (1998, sid 4-5) upp andra definitioner på facility management som används i världen vilka är: *”konsten att koordinera den fysiska arbetsplatsen med människor och deras arbetsuppgifter i en organisation med hjälp av disciplinerna affärsmannaskap, arkitektur, ingenjör- och beteendevetenskap”*, *”att utveckla konsten att få fastigheter, lokaler, deras miljö och utrustning att maximalt stödja lokalanvändarnas kärnverksamhet”*, *”styrning, ledning och produktion av supporttjänster”*, *”att på ett optimalt sätt styra, leda och producera samtliga stödfunktioner till en kärnverksamhet”* och *”management av allt som inte tillhör kärnverksamheten”* (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998).

En annan beskrivning av FM är att använda vetenskapsgrenarna ekonomi, beteendevetenskap, arkitektur och ingenjörsvetenskap för att stödja företagets kärnverksamhet genom lokaler, fastigheter, byggnader, utrustning och tjänster. För att erhålla maximalt stöd ska funktioner samordnas. FM innebär också att samordna, leda, reglera och producera supporttjänster. Koordinera företagets produktiva processer och människans uppgifter tillsammans med arbetsplatsen (IFMA).

Under 1800-talet myntades konceptet facility management när amerikanska järnvägsföretag insåg vikten av att erbjuda hjälpmedel och inte bara utföra byggandet. Det skulle dock dröja ända till 1950-talet innan begreppet började förknippas med att förbättra ett företags prestanda på ett effektivt sätt med hjälp av samordnade tjänster. I starten var det tjänster i form av service och städning. FM-tjänster idag innehåller både mjuka och hårda tjänster, de mjuka innebär bland annat hantering av personal och de hårda innebär bland annat byggnadsservice och tekniskt underhåll (Atkin & Brooks, 2015). I slutet av 1990-talet var USA och Japan i spetsen när det gällde utvecklingen av facility management. Storbritannien och Holland var de länder i Europa som var i framkant. Utvecklingen i Sverige gick framåt i slutet av nittiotalet för både den offentliga sektorn och industrin (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998). Det finns både facility management som är outsourcad och i egen regi. 150 miljarder kronor är det uppskattade värdet för FM-företagen i Sverige. I Norden ligger värdet runt 400 miljarder kronor och branschen fortsätter att växa (IFMA). Drivkrafter för utvecklingen av facility management är bland annat ett skarpt ekonomiskt läge, kostnader för lokaler ökar, högre krav från hyresgäster, förändring från produktion till förvaltning och att den offentliga sektorn ska göra fler ärenden för mindre ersättning. För FM-företag kan arbetsplatsen vara skiftande, det kan vara allt ifrån ett klassrum till en industrilokal. Facility management ska även stegvis utveckla tillvägagångssätten för produktion

av effektiva arbetsplatser, en effektiv fastighetsförvaltning och en ökad lokaleffektivitet (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998).

Facility management innebär också att alla funktioner som stödjer företagets kärnverksamhet ska skötas var och en för sig själv med kärnverksamhetens produkter och kunder i fokusområdet. Men det innebär också att dessa stödfunktioner ska samordnas och koordineras för att ge kärnverksamheten största möjliga support. Med andra ord innebär facility management inte bara fastighetsförvaltning med en traditionell ekonomisk och teknisk skötsel. Facility management är ett samlingsnamn för flera olika arbetsuppgifter som till exempel vaktmästeri, möblering, tele- och datanät, städning och lokalresursplanering. Varje FM-företag väljer själva hur de vill kombinera och strukturera arbetsuppgifterna för att få ut maximal nytta med hänsyn till sitt företags kompetens (Anbäcken & Sandgren, 1994). En lokal ska använda minimalt med energi, skötsel, underhåll och drift för att kostnaden ska hållas låg. Den måste ha rätt inomhusklimat, miljö, inredning, utrustning och utformning. Med dessa krav blir FM-företaget olika utformade, bland annat att organisationslösningar utvecklas olika beroende på vilket företag tjänsten ska anpassas till, de anställda behöver besitta hög kunskap inom både ekonomisk och teknisk förvaltning (Grandin, Lindqvist, & Sandberg, 1998).

Under 2014 var ISS Facility Services, Coor Service Management och Sodexo Sverige de tre största facility management företagen med hänsyn till nettoomsättningen enligt Ovesen (2014). Inom de hårda FM-tjänsterna, fastighetstekniska stödtjänster, är företagen Bravida, Caverion och Veolia stora (Ahrsjö, Cardell, Erikson, & Kouvonen, 2016).

2.9.1 Framtid för FM

300 000 personer uppskattades arbeta inom FM-branschen under 2017 och detta är en bransch som troligtvis kommer att växa. Trenden pekar på att fram till 2025 behöver 30 000 personer anställas inom FM-företagen. En annan trend visar att de anställda i FM-företagen är mer eftertraktade när kunskap inom flera områden finns (Pyykölä, 2017). Enligt Ahrsjö, Cardell, Erikson och Kouvonen (2016) är den årliga omsättningen för svenska facility management-företag 210 miljarder kronor och utgör cirka 5 % av Sveriges BNP. De vanligaste yrkena inom FM-företagen är städare med cirka 24 %, fastighetsskötare med cirka 13 % och receptionister med cirka 8 % av de anställda.

3 Metod

I detta kapitel får läsaren ta del av hur författaren har valt att genomföra studien. Det presenteras vilka val som har gjorts gällande intervjupersoner och en kort beskrivning av dessa.

Det finns två olika metodiker för insamling av data, den kvantitativa och den kvalitativa. Kvantitativa metoder tar hjälp av matematik och statistik. I denna grupp finns metoder där man får resultat i form av numeriska observationer, till exempel experiment, prov etcetera. I den andra metoden, kvalitativ metodik, används inte siffror utan resultatet blir i form av verbala formuleringar (Backman, 2008). I denna studie kommer en kvalitativ metodik att användas för att skriftligt formulera vad några utvalda bransch-kunniga, fastighetschefer och driftansvariga anser om outsourcad fastighetsdrift. Det kommer att användas sekundärdata då teorikapitlet skrivs för att författaren och läsaren ska få en bred kunskap om ämnet. För att besvara frågeställningarna i studien har primärdata använts i form av intervjuer.

3.1 Litteraturstudie

Sekundärdata är data som redan är insamlad, till exempel från tidigare gjorda studier. Ur ett vetenskapligt synsätt är denna typ av professionell data viktig för att få reliabla och valida data. Dock bör försiktighet tas i beaktning eftersom dessa data är insamlade för att tillgodose andra frågeställningar än de egna formuleringarna (Befring, 1994). I denna studie har ett flertal olika källor använts när teorikapitlet har skrivits för att ge en bred teoretisk bakgrund till studien. Från den tidigare forskningen lades en teoretisk grund till viktiga frågeställningar att ha med i intervjustudien. Som källor har det använts tryckt litteratur i form av böcker och rapporter. Det har även använts elektroniska källor. Trots att en del av källorna är äldre har det ansetts att de är relevanta för studien eftersom en del av teorin är sådan som inte ändras genom åren vilket har haft betydelse när författaren valt litteratur. Användningen av äldre intervjustudier kan visa på en utveckling av tjänster och de åsikter som fanns angående outsourcing. Trovärdigheten för litteraturen stärks när flera källor har visat en överensstämmande bild av åsikter kring outsourcing. Författaren har tagit i beaktning när litteraturstudien genomfördes att tidigare studier inte har tagit upp samma frågeställningar som denna studie.

3.2 Intervjustudie

Primärdata har använts för att bilda analysunderlag för studien. Enligt Lantz (2007) finns det generellt fyra olika intervjuformer som förekommer, den öppna, den riktade öppna, den halvstrukturerade och den strukturerade. Den öppna och den riktade öppna intervjun karaktäriseras av att intervjupersonen beskriver sin uppfattning av ett fenomen på ett fritt sätt. Personen beskriver vilka sammanhang som den anser är viktiga och resonerar med sig själv. Respondenten beskriver sin bild av verkligheten. Intervjun gör att förståelsen ökar för människors subjektiva erfarenheter. Skillnaden mellan den öppna och den riktade öppnade intervjun är att i den riktade kan intervjuaren styra respondenten och en fördjupning kan ske i de områden som intervjuaren anser är viktiga. I de strukturerade intervjuerna ska frågorna fånga respondentens upplevelse och uppskattning av ett förbestämt begrepp eller fenomen. Skillnaden mellan den halvstrukturerade och den strukturerade är att i den strukturerade används fasta svarsalternativ. Frågorna kommer i en viss bestämd ordning. I den halvstrukturerade intervjun finns en bestämd ordning på frågeområdena och inom områdena finns det följdfrågor. Det används både öppna och fasta svar inom denna intervjuform (Lantz, 2007). I denna studie har den riktade öppna intervjun

använts för att intervjuaren ville att respondenterna skulle prata fritt om de ställda öppna frågorna för att intervjuaren inte skulle tvinga respondenten till ett visst svar. Genom att intervjupersonen får prata fritt om frågan kan personen beskriva med egna ord och kan då formulera svaret på ett sätt som denne anser är bäst. Författaren har velat att studien ska belysa att beroende på intervjupersonernas olika roller och företag kan svaren skilja sig åt. Både Jacobsen (2002) och Backman (2008) stärker författarens beslut att använda den kvalitativa metoden när det finns ett intresse i hur några utvalda individer uppfattar och tolkar situationer.

Intervjuer är både krävande, flexibla och valida som metodik för att samla information. En utmaning är att informationen ska ge både maximal reliabilitet och validitet. Användandet av telefonintervjuer har ökat eftersom detta är ett enkelt sätt att komma i kontakt med försökspersoner. Med hjälp av metodologiska studier har det visats att ur reliabilitets- och validitetsperspektivet kan telefonintervjuer mäta sig med personliga intervjuer (Befring, 1994). I studien har intervjuerna genomförts över telefon för att författaren skulle ha möjlighet att intervjua personer över hela Sverige inom den satta tidsramen. Intervjuerna har spelats in och författaren har tagit stödanteckningar under intervjuerna för att inte något skulle glömmas bort. Stödanteckningarna har även underlättat möjligheten att formulera följdfrågor under intervjuerna.

Befring (1994) säger att hög validitet kan ges genom att intervjusituationen är på den intervjuandes premisser. För att göra intervjun mer på intervjupersonens premisser har författaren till denna studie valt att lämna ut frågeformuläret innan intervjun till de personer som har frågat om detta för att kunna förbereda sig och ta fram fakta. Ur trovärdighets- och jämförelseaspekten ansåg författaren att utdelning av intervjuguiden till vissa personer inte hade någon inverkan på resultatet. Till alla intervjuer har ett frågeformulär använts för att författaren skulle kunna ställa samma övergripande frågor för att kunna jämföra intervjupersonernas svar. Befring (1994) tar upp att en högre reliabilitet fås genom strukturerade frågor, vilket har varit en anledning till att övergripande frågor har använts. Patel och Davidsson (2011) säger att ur ett kvalitativt synsätt är det viktigare att erhålla variation i svaren som speglar varje unik situation än att erhålla samma svar varje gång. För att erhålla eventuell variation i svaren har författaren till denna studie valt personer med olika bakgrund och syn på outsourcing och omkring ämnet. Patel och Davidsson (2011) säger även att datainsamlingen speglar validiteten hur väl forskaren lyckas att samla in ett trovärdigt underlag som kan ge en pålitlig tolkning. Detta är också en anledning till att författaren har valt att intervjua personer från tre olika grupper, branschkuniga, outsourcings- och in-houseorganisationer, för att kunna visa om grupper tycker lika eller olika om vissa frågor.

Till varje grupp har en intervjuguide tagits fram för att belysa intervjugrupprens specifika förhållanden. Eftersom intervjuerna har varit delvis öppna har intervjupersonen haft möjlighet att ändra riktning till viss del på intervjufrågorna och intervjuaren har anpassat frågorna under intervjugång. Intervjuguiden återfinns på sida 79-82 i bilagan. Under de första intervjuerna ändrades frågeformuläret något för då märkte författaren vilka frågor som inte tillförde studien någon relevant information. Det lades även till nya frågor efter de första intervjuerna då intervjuaren upptäckte nya intressanta frågor som uppkom i respondenternas svar. Alla personer hade med andra ord inte möjlighet att svara på alla frågor som finns i den slutgiltiga intervjuguiden. På en del frågor visste inte respondenterna svaret vilket också syns i resultatet då inte alla intervjupersoner har ett svar på alla frågor. Till en del frågor användes underfrågor när intervjuaren behövde leda intervjun till en önskvärd riktning.

Valet av intervjupersoner gjordes dels från förslag från avdelningen Building Technologies på Siemens AB och dels från en av de första intervjuerna som var med en branschkund där personen kom med förslag på personer som skulle kunna vara intressanta för denna studie. I vissa fall hade författaren kontaktuppgifterna till rätt person i organisationen och i vissa fall fick författaren maila/ringa runt för att få rätt uppgifter. Några personer som kontaktades tackade nej angående en intervju på grund av tidsbrist, medan andra personer inte har svarat vilket har gjort att under studiens gång har författaren valt ut någon annan att intervjua. Intervjuerna genomfördes mellan den 8 mars till den 16 april 2018. För att studien ska ge en bred och djup kunskap om outsourcing har intervjupersonerna haft olika erfarenhet och olika kunskapsnivå i ämnet. Några organisationer har använt sig av outsourcing länge medan andra har haft det en kortare tid. För att erhålla bred kunskap har personer som är branschkunniga och personer som har driften in-house också intervjuats.

Intervjupersonerna som har deltagit i studien har försäkrats anonymitet. Detta har varit en förutsättning för att en del av intervjupersonerna överhuvudtaget skulle ställa upp på en intervju. I gruppen med branschkunniga har två personer intervjuats, vilka beskrivs i ett senare kapitel. Dessa två personer arbetar och har kunskap om fastighetsbranschen och outsourcing. Beskrivning av intervjupersonerna som har outsourcat sin drift och har erfarenhet av att beställa outsourcingtjänster återfinns i tabell 3.1. Personer som tillhör en in-houseorganisation återfinns i tabell 3.2, vilka har erfarenhet om fastighetsdrift och driftorganisationer. Eftersom arbetet handlar om outsourcing har fler företag från denna grupp valts. I intervjustudien undersöktes likheter och skillnader mellan intervjupersonernas åsikter. Enligt Backman (2008) är det just likheter/skillnader mellan studiens individers åsikter som undersöks i det kvalitativa synsättet.

Svaren från intervjuerna har sammanställts till ett resultat utifrån övergripande frågeställningar som besvarar studiens syfte. Författaren har tolkat och sammanställt studiens resultat i analyser. Av vissa övergripande frågor har författaren sett teman som har upprepats och en analys kring dessa har gjorts.

3.3 Intervjupersoner

De tre olika grupperna som har intervjuats är branschkundig (BK), outsourcingorganisation (Out) och in-houseorganisation (In). I tabell 3.1 ges en bild av personernas roller och företagstillhörighet som har intervjuats från gruppen outsourcad fastighetsdrift. I tabell 3.2 ges en bild av individerna vars organisation har driften in-house. Intervjupersonen har själv fått avgöra huruvida de klassar sin organisations fastighetsdrift som outsourcad eller ej. Personen har fått beskriva sig själv och efteråt har tabellens rubriker formats vilket har gjort att en del av personerna inte har svarat på alla rubriker. I de rutor där ingenting är ifyllt har personen inte berättat eller svarat nej.

3.3.1 Branschkunniga (BK)

BK-1 arbetar på ett stort företag som finns i hela världen. Personen jobbar på en avdelning som är en ledande leverantör av energieffektiva lösningar för fastigheter.

BK-2 sitter med i en styrelse för en organisation i branschen. Organisationen som intervjupersonen sitter med i driver främst facility management frågor. Personen sitter även med i en styrelse vars organisation driver tekniska frågor i fastighetsbranschen.

3.3.2 Outsourcingsorganisationer

I tabell 3.1 presenteras de personer som tillhör gruppen outsourcingsorganisationer. Intervjupersonen och deras organisation har klassats in under kategorierna roll, bransch, om det finns in-house personal som sköter fastighetsdrift, hur många år som driften har varit outsourcad, organisationens geografiska spridning samt omsättning eller invånarantal. För företag anges omsättning och för kommuner invånarantal.

Tabell 3.1 Beskrivning av intervjupersonerna från outsourcingsorganisationer.

Person	Roll	Bransch	In-housepersonal?	År som driften varit outsourcad	Geografisk spridning av organisationen	Omsättning/ invånarantal
Out-1	Facility och contracting manager i Sverige-industri	Processkemisk industri	Ja, för att hålla koll på den dagliga driften, vara kontaktperson, arbeta med långsiktiga underhållsplaner, projekt, arbeta med standarder och procedurer	>15 år	Internationell	1-5 miljarder
Out-2	Facility management ansvarig	Tillverknings-industri	Lite in-house personal i en av Sveriges fabriker	>15 år	Internationell	>100 miljarder
Out-3	Fastighetschef för västra delen av verksamheten	Tillverknings-industri	-	>15 år	Internationell	20-40 miljarder
Out-4	Driftansvarig i region syd	Fastighets-företag	-	<5 år	Norra Europa	1-4 miljarder
Out-5	Underhålls-chef	Processkemisk industri	Ja, för att täcka det löpande underhållet	Har alltid varit outsourcad	Internationell	0,5-1 miljard
Out-6	Fastighetschef/ underhålls-chef	Tillverknings-industri	Ja, som beställar-organisation, hälften är förvaltare och hälften är mer specialister	<10 år	Internationell	50-80 miljarder
Out-7	Fastighetschef	Verkstads-industri	Ja, förvaltare som är beställare	<5 år	Sverige	2-7 miljarder
Out-8	Fastighetschef	Kommun	-	>15 år	Sverige	>90 000 invånare
Out-9	2 personer har intervjuats, en teknisk förvaltare & fastighetschefen	Kommun	-	<10 år	Sverige	20 000-40 000 invånare

3.3.3 In-houseorganisationer

I tabell 3.2 beskrivs de personer som representerar in-houseorganisationer. Rubrikerna har nästintill varit desamma som för tabell 3.1 för att en jämförelse mellan personerna och organisationerna ska kunna göras.

Tabell 3.2 Beskrivning av intervjupersonerna från in-houseorganisationer.

Person	Roll	Bransch	Inhyrd personal?	Geografisk spridning av organisationen	Omsättning/ invånarantal
In-1	Fastighetschef	Tillverkningsindustri	Egen och inhyrd personal, hybridmodell	Internationell	10 -15 miljarder
In-2	Fastighetschef	Livsmedelsindustri	Köper in en del tjänster	Sverige	5-10 miljarder
In-3	Fastighetschef	Kommun	En del tjänster köps in genom ramavtal	Sverige	35 000-70 000 invånare
In-4	Enhetschef på underhåll	Kommun	-	Sverige	10 000-30 000 invånare

4 Resultat

I detta kapitel presenteras intervjupersonernas svar på frågorna. Kapitlet är indelat i ett antal underkapitel där varje intervjupersons svar presenteras. Först beskrivs vilka positiva och negativa konsekvenser en outsourcing kan ge och en analys som samlar upp personernas tankar kring för- och nackdelar. Därefter följer två kapitel om drivkrafter, både för att outsourca och insourca sin drift, och en analys kring vilka drivkrafter som kan finnas hos outsourcingorganisationer. Sedan redogörs för vad som kan hända över tiden med outsourcing av fastighetsdriften och om det finns någon skillnad på kort- och långsiktigt underhåll med en tillhörande analys. I resultaten av konsekvenser, drivkrafter och förändring av underhåll har några teman från svaren kunnat urskiljas vilka har analyserats. Efter det kommer några kapitel om avtal: vad som är viktigt att avtal innehåller, vilka avtal som används och hur avtalen följs upp med tillhörande analyser. I nästkommande kapitel presenteras resultatet om rörliga och fasta kostnader som organisationer betalar för tjänsten och en analys. Vidare presenteras ett kapitel med tankar kring statlig och privat verksamhet, ett med outsourcing i framtiden och ett med övriga tankar kring outsourcing. Till dessa kapitel finns en varsin analys. Till sist avslutas resultatkapitlet med specifika frågor till varje tillfrågad grupp och analys av svaren.

4.1 Konsekvenser vid outsourcing av fastighetsdrift

I detta kapitel presenteras resultatet av intervjuerna angående positiva och negativa konsekvenser som intervjupersonerna anser. Olika teman från intervjupersonernas svar har kunnat identifierats och analyserats. Temana som har kunnat urskiljas är ekonomi, kompetens, personal, organisation och planering.

4.1.1 Positiva konsekvenser

Branschkunniga

BK-1 anser att för företag, speciellt mindre företag, kan det vara svårt att underhålla kompetensen in-house om inte fastighetsdrift är deras kärnverksamhet. Då kan det vara positivt att vända sig till en expert på området. Intervjupersonen säger att det kan vara positivt att outsourca vissa delar till en entreprenör. Till exempel kan en ventilationsentreprenör hyras in för att serva ventilationen då detta inte det egna företagets kärnverksamhet.

BK-2 vill dela in användandet av outsourcing i tre tidsperioder, i den första perioden outsourcade man för att man saknade kompetens in-house, outsourcingen gav besvärsfrihet. I andra perioden outsourcade man för att spara pengar. Tredje perioden är nu, med moderniseringar. Affären ska utvecklas digitalt. Intervjupersonen menar att om företaget ska kunna fokusera på sin egen kärnverksamhet samtidigt som man vill ta hand om fastigheten borde det vara bäst med outsourcead fastighetsdrift. Det är positivt att köpa tjänster från ett företag som har fler kompetenser än det egna företaget. Det positiva med besvärsfrihet är till exempel att man inte behöver anställa egen personal eller vara innovativa. Om avtalet är rätt upphandlat bör det ekonomiska incitamentet vara högre med outsourcing än att ha driften i egen regi. BK-2 säger att företag i någon form kan framtidssäkra sin fastighetsdrift och om företaget ställer rätt krav på FM-bolaget kan driften säkerställas.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 anser att en positiv konsekvens av outsourcing är att man får svart på vitt vad fastighetsdriften kostar, kostnadsbilderna blir tydligare. Sköter företaget underhållet internt är det lätt att underhållskostnaderna blir sekundära, vid en outsourcing blir dessa primära. En annan positiv konsekvens är att företaget får tillgång till ett större nätverk. Out-1 säger att det inte är meningen att företaget ska vara experter på allting när det gäller fastighetsunderhåll. I stället kan vi vara specialister på att ställa krav, styra projekt, definiera en servicenivå och följa upp. En outsourcing kan ge en visualisering och en tydlighet, vilket anses som positivt.

Out-2 anser att företag får flexibilitet i volymer och särskilt i bemanningen. Kostnad och effektivitet blir fokusområden. Företaget ska inte vara experter på fastigheter. Entreprenören bör vara bättre på att effektivisera än det egna företaget. En del kostnadsposter försvinner till exempel kollektivavtal.

Out-3 tycker att en fördel med outsourcing är att ett annat företag sköter fastigheten och det egna företaget är beställare. Frågor kring personal och rekryteringar ligger hos leverantören. Med ett outsourcingföretag har man förhoppning om att kompetensen ska öka.

Out-4 har inte märkt någon positiv konsekvens i deras nuvarande avtal. En fördel som intervjupersonen kan tänka sig är att man får tillgång till ett outsourcingföretag som besitter en hög kompetens som i vissa fall kan lösa problem.

Out-5 säger att beroende på hur man skriver avtalet kan entreprenörens personal arbeta effektivare än egen personal. Med outsourcing skulle det kunna bli billigare.

Out-6s företag har fått en tydligare arbetsuppdelning på vem som har vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden vid deras outsourcing. Entreprenören måste veta vem de ska vända sig till vid till exempel frågor. Företaget är en beställarorganisation och kan fokusera på den mer strategiska förvaltningen, underhållsstrategier, kunderna och deras behov. Medan leverantören kan koncentrera sig på rätt personal och rätt tekniskt kunnande. En positiv konsekvens är att det finns möjlighet för företaget att fokusera på flera områden i förvaltningen, den operativa, taktiska och strategiska. Out-6 tycker att en annan positiv konsekvens är att företagets kundfokus blir bättre med outsourcing. Företaget har också lagt mycket fokus på att standardisera processer, göra värdeflödeskartläggningar etcetera för att underlätta om en ny leverantör ska sköta fastighetsdriften.

Out-7 säger att det är bra att outsourca om det egna företaget inte har intresse i att ha kompetens in-house. Det är också en fördel att outsourca om företaget inte har ett långsiktigt intresse i att äga fastigheten.

Out-8 ser en positiv konsekvens då inte personalansvar finns i den egna organisationen och att det är lättare kan byta ut personal som organisationen inte är nöjd med.

Out-9 anser att organisationen får bättre kontroll på ekonomin och kan i detalj styra effektiviteten. En outsourcing ger en ökad förståelse, bättre ekonomisk koll och kvalitet.

In-houseorganisationer

In-1 säger att om företaget är av mindre storlek och driften är in-house kan detta ge massa singelkompetenser vilket kan göra att företaget är känsligt om något skulle hända. Om organisationen outsourcar får man tillgång till en annan kompetens. Man får redundans i organisationen. Det kan vara dyrt att driva jour dygnet runt men med outsourcing kan juren samordnas med andra företag, vilket

företagen skulle spara både kostnads- och kompetensmässigt på. In-1 berättar att outsourcing skulle kunna vara kostnadseffektivt, dock tar det lång tid innan detta visar sig. Kvar i organisationen anser In-1 att man måste ha beställarkompetens. Om det går bra för ett företag som har en blandning av produktion och fastighetsägande, överinvesteras det i fastigheterna medan om det går dåligt för verksamheten blir fastighetsunderhållet eftersatt. Intervjupersonen tror att det är en fördel att ha avdelningarna åtskilda. Outsourcing med tydliga roller kan också vara positivt.

In-2 tycker att med outsourcing skulle företaget kunna vara lite mer flexibelt. Förändringar skulle kunna genomföras på ett lite lättare sätt. Företag skulle också kunna minska kostnaden. Man kan också få konkurrens på ett effektivare sätt. Saker kan lösas flexibelt på ett kortsiktigt sätt.

In-3 säger att en positiv konsekvens är att outsourcing skulle generera lägre kostnader på driften och fastighetsförvaltningen. Eftersom personalen har en bättre kompetens borde kvaliteten bli bättre. En annan sak som kan ses som positiv är att det kan stimulera näringslivet i den lokala omgivningen.

In-4 anser att outsourcingföretag har en effektivare struktur. Om organisationens beslutsvägar är långsamma kan det vara en fördel att outsourca för att det företaget kan ha snabbare beslutsvägar gällande fastighetsdriften.

4.1.2 Negativa konsekvenser

Branschkunniga

BK-1 säger att FM-bolagen går in med ett lågt baspris för att vinna anbudet. När anbudet är vunnet tar bolagen betalt för allt annat som ska göras, vilket då ger FM-bolagen incitament att komma med lösningar som inte alltid är optimala för kunden. När kunden outsourcar fastighetsdriften outsourcar de också sin kompetens, det i sin tur gör det svårt för kunden att ifrågasätta FM-bolagens beslut och skapa transparens. Vad som kan göra det ännu svårare att skapa transparens är om FM-bolagen äger fastigheternas data, vilket är fallet många gånger. Kunden tappar kunskap om sina fastigheter och vad som sitter i fastigheten, vilket gör det svårt för företaget att byta FM-bolag. Det är svårt för kunden att ha kontroll över det oplanerade underhållet, vad kostnaden för underhållet är. Den faktiska kostnaden ökar i stället för att minska, de planerade underhållskostnaden minskar men de oplanerade ökar. En annan negativ konsekvens som BK-1 anser är att företaget tappar långsiktighet och investeringsperspektivet. Kunden vet inte vart pengarna ska läggas eftersom kunskapen om status på driftutrustningen inte finns. Om företagets produktion är känslig och kräver en noggrann driftskötsel kan det vara en nackdel att outsourca. BK-1 anser att det är negativt att outsourca hela sin fastighetsdrift.

BK-2 säger att det är svårt för FM-bolagen att vara specialister på allting och risken finns att deras leverans blir generell. FM-bolagen är bättre på att utföra uppgifterna än kunden men inte lika bra som en expert. Fastighetsdrift innebär att man levererar osynliga tjänster vilket gör att det är en hög grad av anonymitet i branschen. Det kan bli mycket personal om outsourcingföretaget tar in underleverantörer vilket kan ses som en negativ konsekvens eftersom underleverantören har också en vinst vilket gör att kostnadsbesparingen inte blir som kunden önskat. En outsourcing kräver att båda parter är mogna annars blir outsourcingen dyrare än vad som tänkts, det blir mindre besvärsfrihet och framtidsleveransen är inte säkrad. Företaget kommer att få ungefär samma resultat som om man hade haft driften i egen regi om organisationen inte är mogen utan endast vill ha snabba enkla pengar.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 hävdar att det blir problematiskt när kunden vill ha bästa möjliga underhåll och entreprenören vill tjäna pengar. En negativ konsekvens blir att företaget tappar en del kontroll. Företaget tappar insikt, man har inte samma dagliga inblick och är inte lika insatt som vid in-housepersonal. Detta gör att företaget måste ha system och verktyg för att säkerhetsställa leveransen för att det inte blir på det sätt som entreprenören tjänar mest pengar på. Vid en outsourcing måste företaget säkra upp långsiktigt säger Out-1. Man får inte outsourca för mycket, det kan medföra stora problem gällande återuppbyggnad in-house och gränsdragningar mellan kund och leverantör.

Out-2 säger att för egen personal som till exempel inte klarar av tempot i industrin eller om personen har någon lättare skada, hade en avsättningsmöjlighet för dessa personer varit fastighetskötseln om den hade varit intern.

Out-3 berättar att det inte brukar bli lika billigt som företaget har tänkt sig från början. Det är samma arbete som om fastighetsdriften hade varit in-house. För att affären ska bli lönsam måste entreprenören vara extremt kompetent. Leverantören ska tjäna pengar. Det är lika dyrt för företaget som för FM-bolaget att anställa en underleverantör.

Out-4 säger att det blir mycket dyrare med outsourcad fastighetsdrift. Det kan finnas kompetensbrist hos outsourcingföretaget eftersom de endast vill tjäna pengar. Det kan vara problem att skriva avtal.

Out-5 anser att grundkompetensen måste finnas i det egna företaget. En negativ konsekvens kan vara att entreprenörens personal har varierande kunskap. För att upprätthålla kunskapen och säkra leveransen krävs det att företaget har en grundkompetens.

Out-6 säger att en negativ konsekvens är ökad personalomsättning, en omsättning som inte Out-6s företag är van vid. Dock fortsätter Out-6 med att säga att det är svårt att avgöra om det beror på outsourcing eller en trend i marknaden. Leverantörens personal har dubbel lojalitet, dels att outsourcingföretaget ska få rätt lönsamhet och dels uppfylla kundens krav, till exempel gällande kvalitet. Det uppstår en konflikt mellan lönsamhet och kundens förväntningar. Att tappa kontroll kan vara en negativ konsekvens om företaget har kontrollbehov. Företaget kanske tappar kontrollen och förståelsen över den operativa förvaltningen. Under outsourcingtiden tappar företaget den egna kompetensen kring fastighetsdrift.

Out-7 säger att ett outsourcingföretag endast gör det som står i avtalet och tänker inte längre än vad som är angivet. Det egna företaget tappar den långsiktiga strategiska betydelsen för organisationen. I företaget måste det finnas en egen kvalificerad beställare för att undvika att det blir för många som ska handlas upp innan de som utför det operativa arbetet. Det gemensamma och säkerhetstänket kan försvinna när företaget outsourcar. En annan negativ konsekvens är att företaget tappar kontroll.

Out-8 tycker att en negativ konsekvens är att en upphandlad entreprenad är svårare att styra, speciellt när inte personalen sitter i organisationens hus. Kvaliteten kan variera när fastighetsdriften är outsourcad, företaget kan även tappa kontroll. Det är inte säkert att en outsourcing blir billig i längden även om det verkar billigt på pappret.

Out-9 säger att det tar väldigt lång tid att komma igång med en outsourcing. Organisationen måste förstå sina fastigheter för att kunna outsourca. Det är svårt att i avtalet få med vad organisationen vill och att entreprenörens personal ska förstå vad organisationen vill. Alla ska tänka likadant. Det är negativt med personalbyten vid outsourcing både på beställar- och utförandesidan. Fokus kan tappas

speciellt om båda parter saknar någon som bestämmer, engagemanget från båda sidor kan tappas. En drift som är outsourcad är dessutom väldigt sårbar och många gånger brister förståelsen för fastigheterna och systemen.

In-houseorganisationer

In-1 säger att man tänker annorlunda när driften är i egen regi. Entreprenören tänker inte långsiktigt utan kanske endast tittar på tiden som garantin finns, de lägger inte extra pengar på en lösning som ska hålla långsiktigt. När företag outsourcar allt och bara har en inköpare och ekonom på beställarsidan tappas kompetens. Säkerheten kan brista under tiden outsourcingfrågan drivs och i starten av outsourcingen. In-1 hävdar att företaget blir beroende av en leverantör långsiktigt både ekonomiskt och kompetensmässigt. Med en leverantör som inte har ägarskap i fokus finns en stor risk. En entreprenör är inte lika nära det egna företaget vilket kan göra att man agerar annorlunda i situationer när inte ägandeskapet är i fokus. Driften i egen regi gör att den egna personalen blir ambassadörer och värdemätare ute i fastigheterna.

In-2 säger att vid outsourcing tappar man översikten. Företaget riskerar att förlora kontrollen och att leveransen inte blir vad kunden har tänkt. Det är stora personalbyten och varje ny person ska läras upp, kvaliteten tappas lätt. En annan nackdel kan vara ekonomi, besparingen blir inte lika stor som det var tänkt.

In-3 anser att man tappar kunskap både in-house och i fastigheterna. Omställningstiden för en ny leverantör är en annan negativ konsekvens. Lojalitet och incitament för en leverantör är annorlunda jämfört med in-housepersonal. Leverantörens personal kanske inte tittar på saker som inte finns med i avtalet. Det är ett komplext förfrågningsunderlag som ska tas fram. För företagets kunder kan det finnas problem när det gäller ansvarsfördelningen. Det kan bli rörigt vid personalbyte. Det är en trygghet att se bekanta ansikten i fastigheterna. Andra negativa konsekvenser kan vara att servicen brister, inställetiden kan vara problematisk, i varje upphandling måste krav ställas. Den långsiktiga förvaltningen kopplat till energi och miljö kan vara annorlunda med outsourcing.

In-4 säger att företaget tappar incitament till bättre lösningar och närheten till organisationens kund. Kommunen tappar serviceansvaret mot sina kunder. Om outsourcingföretaget sparar pengar ökar deras vinst men är driften i egen regi sparar organisationen pengar. Organisationen tappar kontrollen vid en outsourcing. Outsourcingföretaget kanske kan gå in med låga kostnader för att vinna anbudet och sakta men säkert försvinner den tidigare avdelningen och kunskap i organisationen, vilket gör att konkurrensen försvinner.

4.1.3 Analys av konsekvenser vid outsourcing

Ekonomi

En positiv konsekvens som kan urskiljas från intervjupersonernas svar är tydligare kostnadsbild, vilket också Nilsson (1999) har konstaterat. Det kan bli billigare med outsourcing om avtalet är definierat på rätt sätt. Dock kan kostnaden även bli högre än vad organisationen hade planerat.

Outsourcingföretaget kan gå in med ett lågt baspris vilket kan ge ett incitament till att inte erbjuda kunden optimala lösningar, vilket är något som har uppmärksammats även i tidigare studier (Nilsson, 1999; André, 2011). Intervjupersonerna säger att det kan bero på att outsourcingföretaget framför allt vill tjäna pengar. Om företaget outsourcar kan det bli billigare att ha jour dygnet runt, då outsourcingföretaget kan samordna juren med fler olika organisationer. Från intervjupersonernas svar framgår det att meningarna skiljer sig gällande om outsourcing blir billigare eller dyrare.

Kompetens

Det är många av de intervjuande som anser att företaget outsourcar sin kompetens och tappar kunskap om sina fastigheter. När det gäller små företag kan det vara svårt att underhålla kompetensen. En fördel med att outsourca är att ta del av experters kompetens till exempel kunskap om energieffektivisering. Organisationer får tillgång till ett större nätverk och behöver inte själva vara innovativa. Fastighetsdrift tillhör många gånger inte kärnkompetensen i ett företag och därav är inte företaget underhållsexperter. Om fastighetsdrift inte är företagets kärnverksamhet kan mer resurser, såsom personal, läggas på kärnverksamheten i stället för på fastighetsdriften. Organisationen kan vara specialister på att ställa krav på sina leverantörer. Eftersom outsourcingföretaget har högre kompetens borde både kvaliteten och effektivitet öka. Det kan vara lättare att i detalj styra effektiviteten vid outsourcing. Liksom Sundsvik (2010) påpekar visar intervjuerna att med outsourcing av en avdelning kan effektiviteten öka på andra avdelningar för att man är rädd för att dessa avdelningar också kan bli outsourcade. Det kan vara svårt för FM-bolagen att vara specialister på allt vilket kan leda till kompetensbrist och varierande kunskap. För att en FM-affär ska vara lönsam behöver leverantören vara ytterst kompetent. En anledning till att företag tappar kontrollen över sina fastigheter som kom på tal i intervjuerna var att det saknas transparens. Dock påpekas det att företagen inte får outsourca för mycket, det måste finnas grundkompetens för att kunna ställa rätt krav på entreprenören. Både Anbäcken och Sandgren (1994) och Nilsson (1999) påpekar vikten av att företaget kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet och att en leverantör med högre kompetens ska sköta fastighetsdriften, men att organisationen kan tappa sin kunskap. Axelsson (1998) tar upp att alla investeringar kan läggas på organisationens kärnverksamhet. Studiens intervjupersoner har liknande uppfattning om kompetens och kontroll som tidigare studier konstaterade trots att det är runt tjugo år sen de tidigare studierna gjordes.

Personal

Genom att outsourca sin fastighetsdrift försvinner även personalansvaret och kostnadsposter som hör till personalen. Det kan vara lättare att byta ut personal som organisationen inte är nöjd med. Outsourcing ger en flexibilitet i bemanningen, under vissa tidsperioder behövs inte lika mycket personal som under andra, vilket stöds av Anbäcken och Sandgren (1994) samt Nilsson (1999). Intervjupersonerna påpekar att personerna som finns kvar i företaget får tydliga roller för att outsourcingföretaget ska veta till vem de ska vända sig vid eventuella frågor. Det kan vara negativt med en för hög personalomsättning och varje gång ny personal eller leverantör ska lära sig fastigheterna och arbetsuppgifterna tar det tid, vilket kan göra att kvaliteten varierar. Den egna personalen är ambassadörer ute i fastigheterna och har oftast samma affärstänk som organisationen. En leverantörs affärstänk kan skilja sig från beställarens, den kan endast vilja öka lönsamheten för det egna outsourcingföretaget, vilket kan resultera i att servicen brister och att det är svårt att styra personalen. Det kan vara negativt att inte ha en egen fastighetsavdelning då det försvinner arbetsplatser för egen personal som behöver andra arbetsuppgifter än vad de arbetar med just nu. Nilsson (1999) har också konstaterat att samma värderingar inte finns hos leverantörens personal som den egna, servicenivån kan brista. Därför är det viktigt att specificera i sina avtal vad som ingår. Nilsson påpekar vidare att om det är för många leverantörer kan det vara svårt för hyresgästen att veta vem som tillhör vilket ansvarsområde och det kan skapa förvirring. Andrén (2011) påpekar också vikten av att ha daglig kontakt med sina hyresgäster. Beroende på om det är viktigast att ha daglig kontakt med sina hyresgäster/personal eller att använda sig av spetskompetens, som det egna företaget inte besitter, kan det vara en för- eller nackdel att outsourca fastighetsdriften.

Organisation

Det framgår från intervjuerna att det är positivt att organisationen kan vara beställare. Det är dock viktigt att det finns kvar en beställarorganisation in-house. En outsourcing ger tydligare roller i organisationen, vem som gör vilka arbetsuppgifter. Samma resultat har också Nilsson (1999) fastslagit. Organisationen kan koncentrera sig på den strategiska förvaltningen om driften outsourcas. En annan positiv konsekvens kan vara att näringslivet i omgivningen stimuleras, detta är något som Anbäcken och Sandgren (1994) också har konstaterat. Från intervjuerna kom det fram att det kan finnas en risk med outsourcing om fastighetsskötseln är känslig och kan påverka företagets produktion vilket kan göra att organisationen hellre vill ha driften in-house för att kunna ha bättre kontroll. Genom att outsourca kan företaget bli beroende av en leverantör och det kan vara svårt att byta om det skulle vara önskvärt. En annan negativ konsekvens som togs upp är att det kan vara svårt att skriva avtal och få med allt som ingår i arbetsuppgifterna. Det framgår att företag behöver bli bättre på att skriva avtal för att outsourcing ska vara lönsamt. Nilsson (1999) har också konstaterat att det finns en risk att företaget blir beroende av just en entreprenör, speciellt om fastigheten är komplex. När leverantören slutar tar denne med sig kunskapen. Även Axlesson (1998) har konstaterat risken med att bli beroende av en leverantör.

Planering

Om inget långsiktigt intresse finns för organisationens fastigheter är det en fördel att outsourca driften till ett företag som kan förädla fastigheterna enligt intervjupersonerna. Organisationer som vill lösa saker flexibelt på ett kortsiktigt sätt kan se en positiv konsekvens av att outsourca enligt en del av de intervjuade. I ett outsourcingföretag kan det finnas snabbare beslutsvägar, speciellt om den egna organisationen har långa beslutsvägar. Dock finns det nackdelar med att outsourca, det kan vara svårt att ha kontroll över det oplanerade underhållet, långsiktighet och investeringsperspektiv försvinner vid en outsourcing. Den dagliga insynen i fastigheterna försvinner vilket gör att det är svårt att göra långsiktiga strategiska planer. Första gången en outsourcing sker kan det ta lång tid innan leverantören hittar i fastigheterna och förstår systemen, vilket kan göra att både kvalitet och service kan brista. Anbäcken och Sandgren (1994) säger att det långtidsplanerade underhållet kan vara svårt att kalkylera, vilket stämmer överens med intervjupersonernas åsikter.

4.2 Drivkrafter

Detta kapitel presenterar de renodlade drivkrafterna och vad organisationer förväntar sig vid en outsourcing respektive en insourcing. Många av drivkrafterna för att outsourca/insourca sin fastighetsdrift är desamma som ansågs vara de positiva/negativa konsekvenserna. I analysen har temana ekonomi, kärnverksamhet, kompetens, kontroll, organisation och styrning kunnat urskiljas.

4.2.1 Drivkrafter för att outsourca sin fastighetsdrift

Branschkunniga

BK-1 anser att drivkrafterna för att vilja outsourca fastighetsdriften är att företaget kan fokusera på sin kärnverksamhet och låta specialisterna sköta fastighetens underhåll. Företag kan tro att det ska bli billigare med outsourcad drift och att det är lättare att sätta press på en entreprenör än egen personal.

BK-2 säger att drivkrafterna för outsourcing kan delas upp beroende på vilken tidsperiod som studeras. I första tidsperioden var drivkraften kunskap, i andra perioden pengar och i tredje perioden som är nu är drivkraften innovation.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 menar att frigöra tid och resurser som kan tilldelas kärnverksamheten är drivkrafter. Organisationen kan koncentrera sig på att styra och ställa krav på en entreprenör. Företag vill ha en högre kunskapsnivå som inte finns in-house. I företaget behövs inte lika många anställda med spetskompetens. Möjligheten ökar till att få en högre prestanda vid en kontraktsrelation. Kostnadsbilden blir tydligare.

Out-2 säger att drivkrafterna är kostnad och flexibilitet.

Out-3 anser att drivkrafterna är ekonomi och tron om att kompetensen blir högre.

Out-4 säger att drivkraften är att minska kostnaden.

Out-5 tycker att tillgången till spetskompetens och mer kostnadseffektiva lösningar är drivkrafter. Intervjupersonens företag har outsourcat för att det egna företaget ska slippa tänka på drift och personalansvar.

Out-6 säger att företag kan anse att fastighetsdriften inte är företagets kärnverksamhet. Att ansvara för mindre antal anställda eftersom det är en personalintensiv avdelning. Drivkraften kan vara tron om att en entreprenör som har drift som kärnverksamhet ska göra det bättre än det egna företaget. En annan drivkraft kan vara att det är lättare för FM-bolag att attrahera rätt personal till driftarbetsuppgifterna än vad det egna företaget skulle göra som inte har fastighetsdrift som kärnverksamhet. Även Out-6 tror att en drivkraft är tron om att kostnaden ska minskas.

Out-8 tror att i den offentliga verksamheten är det politik som bestämmer om driften ska vara i egen regi eller outsourcas. Andra drivkrafter kan vara att spara pengar, högre kvalitet och ta del av spetskompetens.

Out-9 säger att deras drivkraft för att outsourca var att kontrollen av fastighetsdriften var dålig. Driften kunde inte handlas av kommunens eget bolag utan den skulle handlas upp konkurrensmässigt. Andra drivkrafter kan vara kostnadsminskning och få en bättre kontroll.

In-houseorganisationer

In-1 menar att i de flesta fall är drivkraften ekonomi. Kompetensen finns inte i den egna organisationen om den är liten. I en industri är inte fastighetsskötsel kärnverksamhet, vilket kan göra att om det finns begränsning i medel prioriteras industriverksamheten och inte fastigheterna.

In-2 säger att drivkraften är ekonomi, att företag vill spara pengar kortsiktigt.

In-3 hävdar också att drivkraften är att försöka sänka sina kostnader. Om det är fastighetsskötseln i en kommun kan det bero på politiskt styre.

In-4 säger att drivkraften är ideologi och att organisationer kan tänka kortsiktigt.

4.2.2 Drivkrafter för att insourca sin fastighetsdrift

Branschkunniga

BK-1 säger att drivkraften för organisationer som tar driften i egen regi efter outsourcing kan vara att ta tillbaka kontrollen över kostnaden och investeringsperspektivet. Det är dock svårt att ta tillbaka driften och få kontroll över den när den har varit outsourcad.

BK-2 hävdar att när outsourcingen är genomförd och när driften är optimerad med kostnadsbesparingar tar man tillbaka den för att slippa ta risken med nedskärning och kostnader som finns vid en optimering. Detta är dock inte långsiktigt, risken finns att kunskap försvinner från företaget när FM-bolaget försvinner eftersom kunskapen som bolaget har också försvinner. Även om företaget äger data finns det oftast ingen som kan analysera den.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 säger att en insourcing handlar om att kunna styra omfattningen av arbetet, att få kontroll över det och eventuella eskalerade kostnader. Att få tillbaka huvudsyftet med underhållet kan vara en drivkraft. Intervjupersonen berättar att från erfarenhet insourcar företag så pass mycket att kontrollen över beställarkompetensen tas tillbaka, att insourca hela vägen ner till detalj kan vara svårt. Genom en tydligare beställarkompetens kan företaget ställa rätt krav på entreprenören. Andra drivkrafter kan vara att företaget har en vision av att få en tydligare kontroll och en bättre kostnad.

Out-3 tycker att en drivkraft är kvalitetsaspekten. Leverantören kanske inte alltid utför tjänsten på det sätt som företaget vill. Det finns skillnader i tankesättet hos FM-bolaget och företaget. FM-bolaget vill tjäna pengar och beställaren vill betala så lite som möjligt.

Out-4 säger att drivkraften är ekonomi, det är billigare att ha fastighetsdriften in-house. Företaget vill ha kompetensen om fastigheterna i egen regi. Man vill ha rätt och bra service gentemot sin hyresgäst.

Out-5 menar att om kontraktet inte blir som företaget hoppats på är det en drivkraft för att insourca driften. Det kan dock vara problem att insourca om kompetensen har försvunnit.

Out-6 säger att drivkraften är att företaget tror att egen personal sköter driften bättre än leverantören. Om fastigheterna är komplexa får inte personalomsättningen vara för hög eftersom varje ny person måste lära sig de tekniska systemen och deras placering. Anläggningen måste vara driftsäker vilket är svårt att uppnå med många personalbyten. Drivkrafter kan vara att återfå kontrollen och en driftsäkerhet.

Out-7 anser att en drivkraft vid insourcing är att företaget har tappat kontrollen. Vid en outsourcing krävs det att företaget måste vara tydlig vad leveransen ska innebära, tider och villkor. Till slut har beskrivningen blivit så lång och komplex att företaget hade kunnat behålla driften in-house.

Out-8 hävdar att organisationer vill ha mer kontroll, högre kvalitet och att spetskompetensen ska finnas hos egen personal som har företagets vision och som företaget kan kontrollera.

Out-9 säger att drivkrafter för insourcing kan vara att entreprenören kan brista, kostnaden blir högre än vad som är tänkt, få bättre kontroll och att företaget anser att arbetsuppgifterna hade deras egen personal klarat av. Det kan vara problematiskt att hålla i avtalet och kontrollera att det följs.

In-houseorganisationer

In-1 berättar att det har varit en trend att insourca efter att ha outsourcat, i många fall har man outsourcat för långt. Företaget har outsourcat sin kompetens. Drivkrafter för insourcing kan vara ekonomi och kompetens utifrån ett riskperspektiv. Företag väljer kanske inte att insourca utförandet av arbetsuppgifterna men planering och projektledning.

In-2 hävdar att företag vill återfå kontrollen på situationen. Det är lättare att driva saker själv om man har kontroll och egen personal som man kan lita på.

In-3 säger att drivkraften är att få tillbaka kunskapen om fastigheterna för att kunna göra en mer långsiktig planering. Organisationen vill ha ett långsiktigt tänkande gällande investeringar byggnads-, energi- och miljömässigt.

4.2.3 Analys om drivkrafter

Ekonomi

En drivkraft för outsourcing som flera av intervjupersonerna påpekar är pengar, organisationer hoppas på att kostnaden för fastighetsdriften ska minska. Att leverantören kan komma med kostnadseffektiva lösningar. Men kostnaden kan även vara en drivkraft att insourca driften, företag har ingen kontroll över kostnader och kostnadsökningar. På samma sätt som för de positiva och negativa konsekvenserna är ekonomin en påverkande faktor både för out- och insourcing. Axelsson (1998) tar upp, precis som intervjupersonerna, att ekonomin är något som styr frågan om outsourcing. Anbäcken och Sandgren (1994) tar upp det negativa med att kalkylera akuta och långplanerade underhållsarbeten och risken med eskalerande kostnader.

Kärnverksamhet

Flera av personerna påpekade vikten av att kunna fokusera på sin kärnverksamhet och inte behöva fokusera på sina fastigheter. Fastigheterna är något som bara ska finnas och fungera. Enligt Bengtsson, Berggren och Lind (2005) är kärnkompetens något som inte ska outsourcas dock kan det vara svårt att definiera vad som är kärnverksamhet. Anbäcken och Sandgren (1994) instämmer med intervjupersonerna att fokus kan läggas på organisationens kärnverksamhet.

Kompetens

En drivkraft som konstaterades för outsourcing var att få mer kompetens och framförallt högre kompetens i företaget. Personer med specialistkunskap ska sköta om fastighetsdriften. Med bättre kompetens finns en tro om att outsourcingföretaget kan ta hand om fastighetsdriften på ett bättre sätt än den egna personalen. Organisationen besitter inte kompetensen om organisationen är liten vilket kan vara en drivkraft för outsourcing. Nilssons studie (1999) stödjer intervjupersonernas åsikter att en outsourcing är lämplig om entreprenören har en högre kompetens än det egna företaget och detta stödjer även Axelsson (1998). Precis som kompetens är en drivkraft för outsourcing kan detta vara en drivkraft för att insourca sin fastighetsdrift enligt intervjupersonerna. Detta är något som även Anbäcken och Sandgren (1994) har konstaterat. Intervjupersonerna säger att företaget vill ha tillbaka kompetens in-house. Om outsourcingen har gått för långt kan detta vara en drivkraft att ta tillbaka kunskapen som företaget har tappat. Man kanske inte insourcar på detaljnivå då detta kan vara väldigt svårt enligt flera intervjupersoner, men att få tillbaka kunskap om sina fastigheter är önskvärt för att kunna planera långsiktigt och få beställarkompetens. En annan drivkraft är att kunskapen ska finnas kvar i företagen och inte att leverantören tar med sig kunskapen när ett byte av leverantör sker. Om företaget anser att kvaliteten har brister kan det vara en drivkraft för en insourcing, företaget tror att den egna personalen kan göra det bättre. Man kan låta något annat bolag ta den ekonomiska risken med att till exempel energioptimera och när optimeringen är klar plockar företaget hem driften igen för att själva slippa ta eventuella konsekvenser som kan uppstå vid en optimering.

Kontroll

Kontroll är något som både har setts som en drivkraft för att outsourca och att insourca. Organisationerna vill ta tillbaka kontrollen över till exempel kostnad och investeringar. Dock påpekar

flera personer att det kan vara svårt att ta tillbaka kontrollen över driften när den väl har varit outsourcad. Företag kan insourca för att ta kontroll över sin beställarkompetens och att ställa krav. Andrén (2011) säger att med kundtjänsten in-house kan personerna kontrollera om åtgärder är rätt. Nilsson (1999) stödjer problematiken kring att ha rätt kontroll över entreprenören. Vad som kan konstaterats från detta är att det är fortfarande, nästan tjugo år senare, verkar det finnas samma problem att ha kontroll över leverantörerna. Eftersom kontrollen har varit ett problem under en relativt lång tid, i förhållande till hur länge outsourcing har funnits i Sverige, kan det tyckas att något borde ha gjorts för att ändra på detta.

Organisation

Drivkrafter för att outsourca är bland annat flexibilitet och att inte behöva ta ansvar för personalfrågor, vilka är samma positiva konsekvenser som intervjupersonerna tog upp tidigare. Någon respondent anser att det är lättare för bolag som har fastighetsdrift som sin kärnverksamhet att attrahera rätt personal än vad det egna företaget har där fastighetsdrift är en sekundär uppgift. Drivkraft för outsourcing i en kommun kan vara att driften måste handlas upp konkurrensmässigt och inte direkt med till exempel ett kommunägt bolag. Kortsiktigt tänkande kan vara en annan drivkraft som finns då organisationer vill outsourca. Drivkrafter för att ta driften in-house igen kan vara att organisationen vill säkra upp servicen mot sina hyresgäster, detta skriver även Andrén (2011) om. Respondenterna berättade att om fastigheterna är komplexa och det är stora personalbyten i outsourcingföretaget kan detta vara en påverkande faktor att insourca. Företag vill ha en driftsäkerhet. Det kan vara lättare att ha egen personal som är pålitlig och där det inte behövs kontrolleras att personalen följer vad som står i avtalet. Likväl som det har kommit upp i intervjuerna att det är befriande att inte ha personalansvar har det också kommit upp att egen personal som organisationen litar på kan vara en faktor att insourca. Det kan även vara svårt att hålla koll på avtalet så att det verkligen följs vilket också är en drivkraft till att insourca. Om ett komplex förfrågningsunderlag ska tas fram vid varje nytt avtal kan detta ta mycket resurser i anspråk, vilket tillslut gör det lättare att ha driften in-house. Om driften tas in-house kan det vara problem att förstå och analysera data om fastigheterna när kunskap saknas i företaget.

Styrning

Drivkrafter inom det offentliga kan vara politiskt styre. Organisationsledningen kan ha vissa ideologier som gör att driften out- eller insourcas.

4.3 Förändring av underhållet vid en outsourcing

I detta kapitel presenteras intervjupersonernas svar angående hur outsourcing kan förändra underhållet. Av intervjusvaren har engagemang, maktfördelning, förändring av underhåll och avtal kunnat urskiljas och analyserats.

Branschkunliga

BK-2 säger att beroende på kundens engagemang kommer outsourcingen påverka fastighetsdriften på olika sätt. Om inte organisationen har en plan med servicen kommer inte outsourcingen att bli bra. Däremot om företaget har en agenda och berättar för servicepersonalen vad företaget förväntar sig kommer antagligen leveransen att bli det som efterfrågas. En plan måste finnas angående driften, oavsett om driften är outsourcad eller in-house. Om företaget inte tycker att fastigheterna är viktiga kommer det inte vara någon skillnad på vem som sköter driften. Det måste finnas en vilja att förändra för att outsourcingen ska bli bra. Företaget måste också ha kunskap och beställarkompetens för att leverantören inte ska få all makt. Fastighetens data måste tillhöra företaget och det är företaget som

ska bestämma över den, vilket inte alltid är fallet idag. Data är makt om man vet hur den ska användas. Det finns en rädsla hos företagen att vara öppna och transparenta för att förlora makten.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 säger att över tiden ökar underhållet, företaget tappar kontrollen. Det gör att man måste bygga upp ett mer sofistikerat kontrollsystem för att kunna styra leverantören. För varje ny generation som fastighetsdriften fortfarande är outsourcad är det svårare att säkerhetsställa rätt kravbild. Att arbetet ska vara rätt utfört, ha rätt pris och rätt kvalitet. Det finns trender som har visat hur ett kontrakt bör se ut och vilka mekanismer som bygger upp kontraktet. Balansgången mellan att ha möjlighet att kunna fokusera på företagets nyckelfrågor och samtidigt se till att din leverantör ger dig rätt insikt och möjlighet att styra arbetet kan vara svårt.

Out-2 berättar att om kontrakten är för långa kan både beställaren och entreprenören bli för bekväma. Utvecklings- och förbättringstakten stannar av.

Out-3 anser att företaget tappar kompetens för att arrangera sin egen verksamhet, det i sin tur gör det svårt att insourca driften igen om intresse finns.

Out-4 berättar att deras felanmälan har ökat enormt efter deras outsourcing. Fastigheterna missköts, vilket är tungt att administrera. Det hamnar mycket mellan stolarna. Out-4 säger att deras leverantör inte hittar i fastigheterna utan hela tiden måste fråga företaget.

Out-5 säger att outsourcingen inte har ändrat deras fastighetsdrift. Det är fortfarande företaget som styr driften. Intervjupersonen har koll på vad som ska göras och att leveransen blir korrekt.

Out-6 menar att det är ett förändringsarbete i starten av en outsourcing när nya aktörer ska lära sig fastigheterna. Det kan vara förändringsarbete när det gäller personalövergång från företaget till leverantören, dock har inte detta påverkat intervjupersonens företags drift eller deras kunders förtroende. Intervjupersonen tror inte att driften påverkas av outsourcing eller egen regi utan det viktiga är att företaget har en strategi med förvaltningen av fastigheterna. Företaget måste veta vad kunderna och verksamheten behöver. Det är också avgörande vilka personer som sköter arbetsuppgifterna.

Out-8 säger att om entreprenören inte sköter sig kan fastigheterna ta skada, hyresgästerna kan bli drabbade av till exempel dåligt inomhusklimat eller driftstörningar. Beroende på vilket företag det är som outsourcar kan resultatet över tiden bli olika och speciellt vilka människor som driver verksamheten, deras ambitioner och kunskap. Om leverantören är ny kan det ta lång tid innan driftpersonalen lärt sig fastigheterna och deras problem.

Out-9 säger att driften hos dem har blivit bättre efter outsourcingen. Organisationen har fått mer kunskap och fått mer för pengarna.

In-houseorganisationer

In-1 menar att en fastighetsaffär är långsiktig. Det måste finnas beställarkompetens i företaget och kunskap om fastigheterna. Under tiden kan företaget få kompetensbrist. Om fastigheterna är komplexa har leverantören mer kompetens hos sig och det blir svårare att byta leverantör. Företaget hamnar i en beroendeställning. Det är konkurrens vid första outsourcingen, men när det ska ske en andra upphandling får den nuvarande leverantören fördel för att de har kunskap om anläggningen. Ju längre

tid som går desto svårare är det att byta leverantör och det är svårt att ta tillbaka driften i en komplex anläggning. Över tid tror inte intervjupersonen att det är ekonomiskt lönsamt.

In-2 säger att företag tappar i effektivitet under tiden driften är outsourcad. Risken finns att kostnaderna ökar eftersom fastigheterna förfaller. Intervjupersonen säger att det slarvas en del i fastigheterna.

In-3 berättar att företag tappar kunskap om den långsiktiga fastighetsförvaltningen. Kompetens kan försvinna och företaget kanske inte blir lika aktiv som arbetsgivare utan till exempel bara godkänner fakturor. Intervjupersonen tror att det kan vara en fördel i den aspekten att kunna vara attraktiv. För organisationen är det en utmaning att erbjuda tjänster som har högre krav och kompetens om driften är outsourcad.

In-4 säger att det beror på vad som kan hända över tiden om driften är outsourcad. Företaget vill ha mindre antal anställda vilket gör att leverantören har all kunskap, men det är jätteviktigt att ha beställarkompetens inom företaget.

4.3.1 Kort- och långsiktigt underhåll vid outsourcing

Branschkunliga

BK-1 anser att organisationen måste ha en bra styrning annars kan FM-bolaget ge förslag som varken är bra kort- eller långsiktigt. Vid rätt styrmedel och transparens kan företaget ifrågasätta förslagen. Om inte rätt styrmedel och transparens finns kan långsiktiga konsekvenser bli stora kostnadsökningar och ett felaktigt investeringsperspektiv. En kortsiktig konsekvens blir att pengar läggs på felaktiga åtgärder.

BK-2 menar att själva outsourcingen inte påverkar underhållet alls utan att det är företagets engagemang som påverkar driften kort- och långsiktigt. Företaget måste förstå att det krävs återinvestering i fastigheterna. Entreprenörer vars kärnverksamhet innehåller fastighetstekniska skötselåtgärder gör förmodligen uppgifterna på ett smartare sätt. De ser synergier på ett annat sätt. Företag är generellt väldigt kortsiktiga och tittar på kostnader utan att förstå vikten av att återinvestera, vilket är en utmaning för branschen att få kunden att förstå.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 säger att beroende på kontraktstruktur är intresset av transparens olika hos företag för att kunna generera outsourcingen. Outsourcingsföretaget vill ha transparens för att kunna säkra upp och visa företaget vilka åtgärder som ska göras för att kunna ta fram långsiktiga planer. Det ger företaget en bra insikt vilka behov som finns utan att själv driva igenom det. Det kan vara svårt att få en översikt om det är flera olika avdelningar i företaget som sköter olika driftåtgärder. Det kan bli en ökning i visualiseringen och behovsanalysen, beroende på vilken kontraktmodell företaget har kan detta vara positivt eller negativt. Det som är viktigt att veta är fastigheternas status idag för att inte kostnaden ska öka. Det långsiktiga underhållet beror helt på kontraktmodell. Det kan finnas modeller där det finns en risk att tekniska system används tills de går helt sönder. Företaget tappar vilka behov som finns långsiktigt. För att motverka sidoeffekter som kan uppstå gäller det för företaget att hitta rätt kontraktmodell.

Out-2 säger att korta kontrakt kan göra att leverantören försöker maximera sin tid. Leverantören kan välja att använda billiga reservdelar för att de slipper stå för konsekvenserna, dock beror detta på

prismodell. Vid ett långsiktigt kontrakt står entreprenören för konsekvenserna, företaget kan styra genom rätt prismodell. Det bästa är nog ett halvlångt kontrakt, fem till sju år anser intervjupersonen.

Out-3 berättar att företagets FM-bolag planerar det långsiktiga underhållet och att det är den fastighetsansvariges skyldighet att gå igenom planen för att säkerhetsställa att inget onödigt underhåll har planerats. I det kortsiktiga och löpande underhållet försöker företaget att kvalitetssäkra i avtalet.

Out-4 anser att med rätt incitament kan outsourcing vara jättebra. Det är företagets ansvar att skapa rätt entreprenadform och avtal. I den intervjuades företag har felanmälningar ökat på grund av avtalets utformning. Även det akuta och planerade underhållet har ökat.

Out-5 berättar att outsourcingen inte har påverkat företaget alls. Anledningen till deras outsourcing har varit att avlasta personalen. De uppgifter som lagts ut på entreprenad är enklare uppgifter och företaget själv kan göra dem om resurserna finns tillgängliga. De kritiska uppgifterna finns kvar i egen regi.

Out-6 säger att beroende på fastighetsägarens strategi kommer det kort- och långsiktiga underhållet att vara annorlunda. Det långsiktiga planerade underhållet borde bli bättre när det är en professionell aktör som utför arbetet, deras lösningar borde vara smartare.

Out-7 hävdar att in-housepersonal har ett visst intresse av att saker ska fungera. Det finns en sammanhållning och man kan prioritera tillsammans vad som är långsiktigt effektivt och vilka åtgärder som behövs. Företaget måste ha någon in-house som kan beställa. I det kortsiktiga underhållet kan det lätt bli fler timmar för en åtgärd än vad som behövs om det inte finns kontroll över detta. Om företaget har egna anställda förväntas det att dessa ska tänka ett steg längre än vad ett kontrakt säger.

Out-8 säger att om driften missköts kan det kräva stora summor pengar, det som inte behöver bli ett underhåll blir ett.

In-houseorganisationer

In-1 säger att beroende på vilken kompetens från företaget som överförs till outsourcingföretaget kan det ta olika lång tid innan leverantören lär sig fastigheterna. Vid övergången kan mer tid gå åt att lära sig anläggningen och åtgärda det akuta underhållet i stället för att göra det systematiska arbetet. I det långsiktiga perspektivet kan det vara en fördel att både beställar- och utförandesidan tillsammans utformar underhållsplaner och har en dialog om vilka åtgärder som behövs göras. Är driften in-house kan dock personalens intresse för vissa frågor påverka vilka åtgärder som prioriteras, till exempel om den driftansvariga är en elektriker prioriteras frågor anknutna till el först.

In-2 tror att det kan vara en uppförsbacke i början vid upplärningsfasen av en ny entreprenör. Långsiktigt kanske företag som är beställare blir frånvarande, vilket kan innebära att kontroll och kvalitet kan tappas.

In-3 tror att kortsiktigt får företaget högre underhållskostnader. Långsiktigt finns det en risk att företaget tappar kunskap. Företaget behöver kunskap om fastigheterna för att kunna göra långsiktiga planeringar.

In-4 antar att kortsiktigt kan man nog spara kostnader på fastighetsunderhållet.

4.3.2 Analys om förändringen av outsourcing under avtalstiden

Engagemang

Flera intervjupersoner påpekar vikten av att organisationens engagemang är avgörande i hur outsourcingen kan förändra underhållet. Om engagemanget är lågt och det inte finns någon beställarkompetens i organisationen kommer det vara svårt att säkerhetsställa leveransen i outsourcingen och ifrågasätta mindre bra lösningar som leverantören kommer med. I varje ny generation som driften är outsourcad blir det svårare att ha kontroll och kompetens in-house. Det behövs en plan om vad som ska göras i fastigheterna. Någon intervjuperson tror inte att det är av betydelse om driften är outsourcad eller in-house utan att det som är viktigt är att företaget har en strategi med fastighetsförvaltningen. Det är organisationens fastighetsansvarig som är ansvarig för att kontrollera planerna som leverantören kommer med för att inte något onödigt finns föreslaget. Leverantörens kunskap och ambition kommer att ha betydelse för hur driften kommer att förändras. Eftersom en fastighet är en långsiktig affär behöver organisationen ha kunskap om den långsiktiga fastighetsförvaltningen. Om inte organisationen har kunskap kan felaktiga investeringar göras. Det är viktigt att organisationen förstår vikten av att återinvestera i sina fastigheter. Långsiktigt kan organisationens beställare bli frånvarande, vilket kan göra att kontroll, kunskap och kvalitet kan förloras. Men från intervjuerna kom det fram att med rätt incitament kan outsourcingen bli bra.

Maktfördelning

Det krävs kunskap och engagemang från företaget för att inte leverantören ska få all makt. Det är lätt att hamna i en beroendeställning. För att organisationen inte ska hamna i ett underläge konstaterade intervjupersonerna att det är viktigt med transparens och att företaget äger den data som leverantören har samlat om fastigheterna. Företaget kan bli ännu mer beroende av leverantören om fastigheterna är komplexa och kräver hög kompetens. För att det långsiktiga underhållet ska matcha vad organisationen förväntar sig behövs det en dialog mellan organisationen och entreprenören. En intervjuperson kommer med förslaget att kritiska åtgärder kan vara kvar i egen regi för att inte bli beroende av leverantören. Nilsson (1999) skriver också om att det finns en risk att företaget kan hamna i en beroendeställning av sin leverantör.

Förändring av underhåll

För att undvika att underhållet och underhållskostnaderna ökar kom det fram från intervjuerna att organisationen bör ha kontroll över vad leverantören gör. Något som flera instämde i var att det tar tid innan leverantören har kommit in i arbetet, vet vad som ska göras och har fått koll på fastigheterna. Om inte kontrollen över leverantören finns kan fastigheterna misskötas och förfalla, till exempel kan energianvändningen öka i stället för att minska som företaget har som mål. Intervjupersonerna säger att om inte fastigheten sköts på rätt sätt kan hyresgäster och anställda som vistas i fastigheterna bli missnöjda, detta kan skada organisationen mer än vad man kan tro. Eftersom leverantören troligtvis har fastighetsskötsel som sin kärnverksamhet kan smarta lösningar föreslås. Axelsson (1998) säger att med outsourcing kan en utveckling av företaget ske eftersom problemen ses med nya ögon och ett oberoende synfält.

Avtal

Om avtalen är för långa kan utvecklingen stanna av. Grandin, Lindqvist och Sandberg (1998) konstaterade att konkurrens sker vid upphandlingstillfället, dock kan ett kort avtal göra att risker ökar. Från intervjuerna konstaterades det att vid korta avtal kan leverantören ge billiga lösningar och inte

behöva tänka på konsekvenserna. Med andra ord är ett halvlångt kontrakt, mellan fem till sju år anser en intervjuperson, det bästa för organisationen. Vidare påpekas det att beroende på vilken avtalsmodell som företaget använder förändras underhållet olika. Om organisationen ska få ut maximalt från sitt kontrakt krävs det att utformningen är rätt och att det kortsiktiga löpande underhållet säkerställs. Flera intervjupersoner berättar att kostnaderna kan öka på lång sikt. Pengar kan läggas på fel saker kortsiktigt, dock påstod några att kortsiktigt kan även pengar sparas. Återigen beror detta troligtvis på hur avtalet är definierat.

4.4 Avtal

I detta kapitel presenteras resultatet angående de intervjuades åsikter kring avtal. Intervjupersonerna har svarat på vad de anser är viktigt att avtalet innehåller, vilka avtalstyper som används och om avtalen följs upp. Varje avtalsfråga har analyserats och vissa svar har stämt överens av vad tidigare studier har kommit fram till.

4.4.1 Vad är viktigt att ha med i avtalet vid outsourcing av fastighetsdrift?

Branschkunniga

BK-1 säger att det är viktigt att definiera mätbarhet, hur företaget ska mäta de KPI:er som finns i avtalet. Data måste beskrivas, hur den samlas in, vem som är ansvarig att underhålla den, vilken kvalitet den ska ha, hur tillgänglig den ska vara för företaget och deras kunder. Data ska innehålla hur anläggningen ser ut och vilka åtgärder som görs under avtalsåren. Det är extra viktigt att dokumentera de oplanerade åtgärderna, vad som har gjorts, sagts, åtgärdens tid och den faktiska kostnaden för åtgärden. Företag behöver ta bort fokus från kostnadsreduktion och fokusera mer på innovation och förbättringar. Det måste framgå i avtalet att det är krav på förbättringar, inte bara kostnadsreduktion. Kostnad måste ställas i relation till risken med att inga förbättringar görs.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 säger att det är viktigt att ha en tydlig definition på vad som ingår och inte ingår i avtalet, en bra teknisk definition. Uppdragsbeskrivningen är viktigare att definiera än de juridiska termerna för att entreprenören ska veta vilka arbetsuppgifter som ingår.

Out-4 anser att det är viktigt att beskriva personerna som ska vara ute i fastigheterna, till exempel vilken utbildning och hur de ska gå tillväga i diverse problem. Om personalen har rätt kompetens löser tekniken sig. I ett funktions- eller entreprenadavtal kan företaget beskriva väldigt mycket men det är ändå entreprenören som bestämmer hur åtgärden ska utföras. Om entreprenören går in med en lågt pris i ett avtal måste de tjäna pengar på andra sätt.

Out-5 tycker att det är viktigt att specificera vad som ska levereras i avtalet.

Out-6 tror att ett samarbetsavtal är bäst. Leverantör och företag har gemensamma mål, principer och strategier. I avtalet ska en bra styrningsdel finnas där parterna är överens om vad som ska uppnås, det ska finnas en tydlig ersättningsmodell för dessa delar. En tydlig beskrivning över fastighetsägarens objekt som ska ingå i leverantörens uppgifter minskar risken kring osäkerhet för leverantören. Mindre risker innebär mer kostnadseffektivt, leverantören behöver inte ta med riskerna i sitt pris.

Out-7 säger att det är viktigt med en väldigt tydlig beskrivning av vad som ingår i avtalet. Som grund till avtalen borde företag använda sig av Aff-dokumentet och svara ja eller nej på alla bokens frågor. Avtalsskrivaren måste vara väldigt kompetent. Har inte företaget en kompetent avtalsskrivare får man ta in en konsult som skriver avtalet.

Out-8 säger att i ett avtal är det mycket som ska vara med. Det är bland annat viktigt att definiera grunduppdraget, vad som ingår i arbetsuppgifterna. Det är centralt att beskriva ambitionsnivåer och gränsdragningar mellan leverantör och beställare.

Out-9 tycker att det är viktigt att beskriva hela spektret. Vill företaget ha bättre insyn på ekonomin måste detta också beskrivas i detalj, hur ekonomin ska redovisas exempelvis månadsvis. I avtalet bör status på fastigheten finnas. Om man använder sig av en standard ska detta definieras till exempel en energistandard, hur det ska effektiviseras.

In-houseorganisationer

In-1 tycker att det är viktigt att avtalet innehåller alla delar som berör fastighetsdriften. Beskrivningen ska dock inte vara för detaljerad, men alla objekt ska vara med. Det viktigaste är att företag och leverantör ska ha en gemensam bild av hur driften ska skötas. Företag och leverantör måste låta det ta tid att gemensamt gå igenom förfrågningsunderlag och kontrakt för att ha samma tolkning. Tillgängligheten på entreprenören varierar i betydelse beroende på företag. Avtalet ska beskriva vilken prioriteringsordning objekten har. In-1 säger att ju mer detaljerat ett avtal är, ju fler möjligheter finns det för leverantören att ta extra betalt om företaget glömt att beskriva något. Det kan vara uppgifter som är självklara i företagets ögon men som glöms bort att skrivas i avtalet.

In-2 säger att företaget måste vara noga med hur och vad som skrivs. Avtalet ska beskriva vad som ingår i arbetsuppgifterna. En risk finns att om företaget accepterar ett billigt pris kan det tillkomma många arbeten som är dyra i efterhand. Förfrågningsunderlaget ändras i många fall vilket också innebär kostnader. I avtalet är det viktigt att definiera vilka spelregler som gäller och att företaget lutar på leverantören.

In-3 anser att i avtalet måste det finnas en tydlig gränsdragningslista och ansvarsfördelning. Det ska beskrivas inställelsetid och hur lång tid som ett arbete ska ta. Det måste ske en dokumentation och en hantering kring dokumentationen. Dokumentationen ska innehålla vilken typ av fel som åtgärdas för att kunna göra rätt insatser långsiktigt i fastigheten. Avtalet ska beskriva att regelbundna möten med uppföljningar till exempel ekonomiavstämningar för att kontrollera att budgeten hålls ska ske. Rutiner kring uppföljning bör finnas med, även redovisning kring det ekonomiska bör finnas med.

In-4 säger att avtal går att skriva på många olika sätt. I avtalen är det viktigt att beskriva sina långsiktiga mål och skriva in incitament för att leverantören ska göra ett bra arbete. Att det ska finnas möjlighet att ändra avtalet över tiden för att inte missa något.

4.4.2 Analys av vad som är viktigt att få med i avtalet

Enligt intervjupersonerna är det flera saker som är viktiga att få med i sitt avtal. De intervjuade har olika erfarenheter vilket gör att vad som är viktigt i avtalet definieras olika. Det är bland annat viktigt ha med att fastigheternas data ska beskrivas och hur dokumentation ska ske för att få transparens. Det kan vara viktigt att beskriva vilka objekt som ingår i affären med en tydlig definition och vilken prioriteringsordning som gäller. Det kan vara viktigare med de tekniska än de juridiska definitionerna. Det kan vara viktigt att beskriva vilka personer som ska arbeta i fastigheterna, vilken kunskap och serviceinriktning personalen ska ha. Någon annan instämmer i att det är viktigt att få med ambitionsnivå på leverantören och dessutom vilka gränsdragningar som finns. Gränsdragningen tas upp av Nilsson (1999), det är viktigt att avtalet definierar vilka gränser som finns för att inte tvister ska uppstå. Flera intervjupersoner är överens om att det är viktigt att få med allt som rör fastighetsdriften i avtalet. Någon tycker att det inte behöver vara detaljbeskrivet men att översiktligt ska allt vara med.

För att inte missa något kan Aff-dokumenterna användas eller andra standarder som till exempel energistandarden. Aff-Avtal för fastighetsförvaltning och svensk byggtjänst (2007) instämmer med intervjupersonerna att fördelen med Aff-dokumenterna är att de är en vedertagen standard som många känner till. Flera av de intervjuade anser att det är viktigt att skriva med förbättringskrav i avtalet och att det finns en bra styrningsdel.

Det kan vara önskvärt att ha möjlighet till att ändra i sitt avtal om något inte skulle komma med vid avtalsskrivningen. För att avtalet ska bli rätt poängteras det att avtalsskrivaren måste vara kompetent. Nilsson (1999) stödjer detta, det kan vara en fördel om beställaren har kunskap inom fastighetsförvaltning. Några av studiens intervjupersoner, precis som Anbäcken och Sandgren konstaterade 1994, säger att det är viktigt att beskriva vilka tider som gäller. Anbäcken och Sandgren säger också att det är viktigt att kontrollera och följa upp under avtalstiden vilket även intervjupersonerna håller med om, det ska beskrivas i avtalen att regelbundna möten ska ske. För att kunna kontrollera om förvaltningen har blivit bättre eller sämre krävs det att fastigheternas nuvarande status är definierade i avtalen och vilka långsiktiga mål som finns. Det krävs att leverantör och organisation pratar samma språk enligt Aff (2007), detta är något som även intervjupersonerna tar upp. Det måste finnas en gemensam tolkning och att båda parter är överens om vad avtalet innebär.

4.4.3 Avtalstyper

Bransch-kunniga

BK-1 anser att frekvensavtalen är vanligast, men tycker att förtroendeavtal borde bli vanligare. Anledningen till varför frekvensavtal är vanligast tror BK-1 är att företag tror att det är lättast att mäta. Funktionsavtal är bra dock försvinner fokus på innehållet i avtalet. Samarbetsavtal, förtroendeavtal, kräver kompetens från båda parter. I detta avtal krävs det mycket från beställarsidan, där det oftast brister. Intervjupersonen säger att beroende på hur avtalet är definierat inträffar olika saker vid akuta åtgärder. Vissa organisationer har gett FM-bolagen fria händer vid akuta åtgärder. Andra organisationer har ett maxbelopp och under beloppet har FM-bolaget fria händer men över beloppet ska ett godkännande från organisationen inhämtas.

BK-2 säger att det är vanligast med frekvensavtal bland stora organisationer eftersom de är kunnigare. Avtalet hindrar dock entreprenören att bli duktigare än vad avtalet anger då allting vad som ska göras redan är definierat. Om branschen får svara skulle det nog vara vanligare med funktionsavtal eftersom då outsourcas kunskap, kompetens och know-how när man själv inte kan. Branschen vill att ansvaret ska vara tyngre på entreprenören, att ha ett spelrum där det händer. BK-2 tror även att FM-bolagen vill ha mer ansvar men får inte förtroende från stora kunder. Om kunden är mindre är det vanligare med funktionsavtal. I starten av outsourcing fanns det ingen standard på avtalen. Avtalen såg olika ut beroende på FM-bolag, vilket gjorde det svårt för kunden i en upphandling att avgöra vilken leverantörs avtal som var mest lämplig. Det kom senare ett antal olika standarder, till exempel Aff-dokumenterna. Idag finns det några vedertagna modeller och standarder för kontrakt. Det underlättar om kunden har dokument från vad som har gjorts tidigare i fastigheten, till exempel vad som är bytt, dock är det sällan ett sådant underlag finns.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 berättar att företaget har en kombination av avtal, beroende på vilket område det gäller används frekvens, funktion eller avrop. Företaget har ungefär 25-30 % på funktionsavtal, 20-30 % på frekvensavtal och resten är på avrop. Erfarenhet och historisk data avgör vilken avtalstyp som används. Om företaget har möjlighet att ha kontroll och insikt i området är det också avgörande för

vilken avtalstyp som väljs. På enklare uppgifter är det frekvensavtal. Om företaget önskar någon specifik output används funktionsavtal, till exempel byte av ett ventilationsfilter. Beroende på kostnaden för objektet är det avgörande om företaget vill ha full kontroll över skötseln, vilket kan vara lättare med avropsmodell där det går att gasa och bromsa. Företaget har en fast budget, vilket gör att effektiviseringar måste göras. En stor volym måste vara avropsavtal för att kunna styra kostnaden om något oväntat skulle inträffa. Flexibiliteten är ett måste för företaget som är stort och har tröga beslutsvägar. För oss är det nödvändigt att kunna omprioritera och därav används det en kombination av avtal säger Out-1. Det finns specificerat i avtalen vad som gäller vid akuta åtgärder. Avtalen innehåller tre olika ärenden, flödesbeskrivning, service- och avropsärenden. Felanmälningar ingår i serviceärendena. Det står i avtalet hur länge en felanmälan får pågå och under vilken kostnad som leverantören har fria händer innan ett godkännande från företaget ska inhämtas. Beroende på vilket typ av arbete som ska göras finns det olika entreprenörer som är godkända för dessa.

Out-2 säger att företaget använder både frekvens- och funktionsavtal, men mestadels funktionsavtal. I företagets nya avtal kommer frekvensavtal användas på högriskobjekt, till exempel mediaförsörjning. Leverantören har ansvaret helt på den traditionella fastighetsskötseln.

Out-3 har en kombination mellan frekvens- och funktionsavtal. Den person som är representant från fastighetsavdelningen bestämmer vad som ska vara frekvensstyrt och vad som ska vara funktionsstyrt. Av erfarenhet vet representanten vilka delar som är svaga och som måste frekvensstyras för att säkerhetsställa vissa saker. I funktionsavtalet behöver entreprenörens personal ha kompetens för att veta om något är fel och sedan kunna åtgärda felet. Vid akuta åtgärder står det i avtalen vad som ska utföras. Det ska dessutom rapporteras på månadsmötena vad som har hänt. Även Out-3 säger att om det akuta underhållet överstiger en viss kostnad ska företaget godkänna åtgärden.

Out-4 har ett funktionsavtal. Tidigare har företaget haft entreprenadavtal. Bytet av avtal var ett styrt beslut som innebar att alla enheter i Sverige skulle handla upp. Vid akuta åtgärder kategoriserar en person felanmälningar i tre olika kategorier där varje kategori säger hur lång tid som en felanmälan får ta. Leverantören ska inhämta ett godkännande om åtgärden överstiger en viss kostnad. Om det är akuta åtgärder såsom vattenläckor och brand är dock inte kostnaden i fokus.

Out-5 säger att företaget inte skriver några avtal på grund av att det tar lång tid att få igenom ett avtal och för att det är dyrt att skriva. Företaget har något som de kallar en serviceöverenskommelse med leverantören. Innan överenskommelsen går ut vid varje nytt år ber intervjupersonen leverantören att skriva en ny offert för nästkommande år och intervjupersonen lägger en beställning. Det finns till exempel ventilationsöverenskommelse, där finns det objektlistor med vilka objekt som ingår, vad som ska göras och inom vilket intervall. Leverantören bestämmer själv hur arbetet ska utföras. Skulle något oförutsebart inträffa tas en diskussion om hur det ska lösas. Företaget har löpande kontakt med sin leverantör.

Out-6 berättar att deras nya avtal är relationsbaserat, företaget och entreprenören ska skapa en stark relation. Den relationsbaserade delen innebär att företag och leverantör gemensamt kommer överens om en vision, vilka strategiska mål som finns, vad som ska göras etcetera. När båda parter är överens om avtalet fås en väldigt bra plattform. I modellen används ganska öppna böcker, leverantören berättar vilka krav och lönsamhet som den har för att vara intresserad av att teckna avtal. Även företaget går tidigt in i processen och berättar vilka regler som gäller. I starten av processen sker en handskakning. Därefter bestäms ett antal vägledande principer på hur parterna ska agera i olika situationer. Avtalet innebär att makt inte ska utföras från någon av parterna, till exempel att beställaren inte driver

leverantören till att dåliga marginaler erhålls. I avtalet finns även en resultatbaserad ekonomisk modell. Modellen innebär att om entreprenören lyckas föra företaget mot deras vision får även leverantören ökad lönsamhet. Avtalet är mycket kring relationen, förvaltningsobjekten och vad som ska uppnås. Företaget har också presenterat en driftsplan för leverantören hur de tycker/tror att tillsyn och skötsel ska utföras. Dock är ansvaret hos leverantören att anläggningen har rätt output och utvärdera företagets driftsplan om den är rätt avvägd och föreslå förbättringar. Om något akut skulle inträffa rycker leverantören ut, det finns beredskap på anläggningen dygnet runt. Det är beskrivet vilka inställelsetider som gäller i avtalet. Om de akuta ärendena är skadliga för personer eller egendom har leverantören behörighet att vidta direkta åtgärder för att minimera skadan. Annars finns det en beloppsgräns, där åtgärder över denna kräver att en avstämning sker.

Out-7s företag använder ett frekvensavtal. Organisationen har inte kommit så långt att de har hunnit beskriva kraven till ett funktionsavtal. Definitionen av funktionskraven är svårt, till exempel ska felanmälningar hanteras inom en viss tid och vara avhjälpta inom en viss tid. Out-7 berättar att vid en ny upphandling definierar företaget vad som ska göras och gör ett anbud. Beroende på vilket avtal som används finns det specificerat vad som gäller vid akuta åtgärder, en del avtal har jourtider medan andra inte har det.

Out-8 säger att företaget använder funktionsavtal med en viss styrning. Det finns en del checklistor på exakt vad som ska utföras till exempel gällande allmän teknik, nödbelysning, vilka ronder som ska göras etcetera när det gäller styrningsdelen. Till viss del används samarbetsavtal också, speciellt när det gäller energi. Det krävs att man samarbetar för att uppnå vissa effektiviseringar. Intervjupersonen påpekar dock att det är funktionsavtal som används mest. Gällande akuta åtgärder finns en inställelsetid, det finns en typ av självrisk på det akuta underhållet. Driftbolagen har ett totalantagande med vissa undantag. En del funktioner, till exempel hissar, ligger på ramavtal. Akut och inte akut avhjälpande underhåll som tar kortare tid än sex timmar ansvarar leverantören för, om åtgärden tar mer än sex timmar ska ett godkännande inhämtas från organisationen.

Out-9s kommun använder ett frekvensavtal där det är beskrivet vad som ska göras och hur ofta. Förbättringar om någon frekvens inte stämmer står leverantören för. Organisationen vill dock hellre ha ett samarbete. När det gäller akuta åtgärder beskriver avtalet hur beredskapen ska agera, vad som ska utföras, vilken uttryckningskostnad, vad som klassas som ett akut fel och om det är fara för människor och byggnader.

In-houseorganisationer

In-1 tror att det i avtalen definieras vad som händer vid akuta åtgärder men inte tillräckligt.

In-2 tror inte att det är specificerat i avtalen vad som gäller vid akuta åtgärder. Det är svårt att kunna täcka alla tänkbara händelser som kan uppstå.

4.4.4 Analys av avtalstyper

De bransch-kunniga tror att det är vanligt med frekvensavtal och då speciellt bland större företag som har stor kunskap. Dock påpekas det att detta kan hindra leverantören att utveckla smarta lösningar och att det borde bli vanligare med samarbetsavtal för att detta skulle gynna båda parter. Beroende på avtalsmodell är akuta åtgärder olika beskrivna. Tidigare fanns inga standarder för organisationer att följa vilket gjorde det svårt att skriva avtal.

Personerna som har blivit intervjuade har olika typer av avtal. Några har en blandning av frekvens- och funktionsavtal. Andra har bara frekvens och några bara funktion. Någon enstaka använder ett relationsbaserat avtal, det finns transparens och företagen vinner och förlorar tillsammans. Det finns en mängd olika varianter på hur avtal kan kombineras och vad som ska vara på frekvens och funktion, det kan vara avropsavtal för att få flexibilitet. Intervjupersonerna som har en blandning av frekvens- och funktionsavtal berättar att det är erfarenhet som avgör vilka delar som ska frekvensstyras. Det som kan förvåna är att ett företag har frekvens på enklare uppgifter och funktion om någon speciell output önskas medan ett annat företag har frekvens på de mer riskabla objekten. Från en intervju kommer det fram att det är svårt att definiera ett funktionsavtal och en annan intervjupersons företag har funktionsavtal med en viss styrning.

Precis som Anbäcken och Sandgren konstaterade 1994 är det sällan som de olika avtalen är renodlade. Nilsson (1999) skriver att om organisationen vill ha kontroll över vad som sker är frekvensavtalet en lämplig modell. Precis som en intervjuperson berättade att funktionsavtal används då en viss output önskas konstaterar Anbäcken och Sandgren (1994) att det är då denna modell bör användas. Anbäcken och Sandgren konstaterar även att det krävs att det finns ett förtroende mellan parterna om ett samarbete ska kunna fungera.

Akuta åtgärder

De flesta avtal definierar vad som gäller vid akuta åtgärder, vilken inställetid leverantören har och hur lång tid en felanmälan får ta. Beroende på avtal ser det olika ut. Flera av de intervjuades leverantörer har en beloppsgräns och under det har leverantören fria händer att åtgärda akuta fel men över beloppet ska ett godkännande från organisationen inhämtas. För någon intervjuperson finns det en maxtid i stället för ett belopp och om det är väldigt akut har leverantören fria händer. En del organisationer har beredskap dygnet runt och någon har en lista på vilka leverantörer som är godkända för vilka åtgärder. Anbäcken och Sandgren (1994) säger att det inte är önskvärt att inte låta en entreprenör få monopol på de akuta underhållsåtgärderna. Ett in-houseorganisation tror att det definieras vad som gäller vid akuta åtgärder men inte tillräckligt och en annan tror att det inte definieras för att det är svårt att få med allt i avtalet.

4.4.5 Hur följs avtalen upp?

Branschkunniga

BK-1 anser att kvaliteten på avtalsuppföljningen kan vara bristande. Uppföljningen kan ske genom en användarnöjdhetssenkät. Uppföljningen kan även innehålla output till exempel kostnadsbild och driftstörningar. Bristen i uppföljningen kan vara att förstå om betalningen stämmer och förstå kopplingen mellan faktorerna. Fokus läggs endast på KPI:erna och inte kopplingen mellan dem. Dock tror intervjupersonen att detta håller på att förändras.

BK-2 säger att beroende på kundens engagemang följs avtalen upp olika. En del vanliga KPI:er används, till exempel om personalen kom och gick i rätt tid, om de ekonomiska hållpunkterna följs. Beroende på vad det är för organisation används KPI:er som är viktiga för den organisationen. Det är vanligt att mäta kundnöjdhet, det kan vara FM-bolagets kund eller slutkunden. Kundnöjdhet kan mätas på ett flertal olika sätt till exempel digitala smileygubbar, enkäter eller att något opartiskt företag som intervjuar kunderna. Beroende på hur viktig kundnöjdhet är för företaget behandlas frågan annorlunda.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 berättar att företaget har löpande uppföljning. Om leverantören har en viktig betydelse eller tjänar en viss summa pengar sker möten under åren på koncernnivå. Företaget har kontraktsmöten en gång i halvåret eller kvartalet. Beroende på leverantörens storlek sker vecko- eller månadsmöten med avstämning. Med FM-bolaget har företaget koncernnivåmöten, strategiska månads- eller kvartalsmöten gällande kontraktet. Företaget har även ett kommersiellt och operationellt möte en gång i veckan med avstämning. Avtalet följs upp och KPI:er mäts beroende på verksamhet. Företaget och leverantören försöker tillsammans ta fram gemensamma handlingsplaner för att till exempel ha samma kort- och långsiktiga planer. Intervjupersonen berättar att företaget delvis mäter kundnöjdhet. En gång i månaden sker avstämning med representanter från byggnaderna för att informera och informeras om vad som sker i byggnaderna. Leverantören skickar ut en kundindexenkät en gång om året och företaget har systematiskt arbetsmiljöarbete en gång om året där företaget besiktat fastigheterna och skickar ut en enkät.

Out-2s företag mäter stillestånd för att i deras fall får inte industrin stå stilla. Andra saker som företaget mäter är om leverantören håller tider och uppfyller avtalet. Kundnöjdhet mäts, till exempel om leverantören bemöter de anställda på rätt sätt, vilket är jättesvårt att mäta. Enkäter skickas ut en eller två gånger per år med utvalda frågor till exempel nöjdhet med bemötande, kvittens på felanmälningar etcetera. Företaget mäter besparingar, antal felanmälningar, statistik och kostnad per kvadratmeter. Just nu undersöker företaget om det finns möjlighet att mäta preventivt i förhållande till felavhjälpande underhåll.

Out-3 säger att i alla enheter där en fastighetsansvarig finns sker månadsmöten. Kvalitetsgenomgångar och handlingsplanshantering sker två gånger om året. Avtalen följs upp av inköpsavdelningen. Två gånger om året mäter företaget kundnöjdhet. Även FM-bolaget mäter kundnöjdhet utifrån deras perspektiv.

Out-4 säger att avtalen följs upp genom drift- och energimöten. På dessa möten undersöks nöjd kundindex, en del nyckeltal, energi och helhetsintryck som företaget har. Kundindex mäts genom företagets felhanteringssystem där hyresgästen som felanmäler får möjlighet att bedöma nöjdheten med en smileygubbe. Organisationen mäter även nöjd kundindex med alla hyresgäster för att veta att alla är med på samma bana.

Out-5s företags avtalsuppföljning sker genom intervjupersonen själv, inget strukturerat arbetssätt med blanketter. En gång om året sker en utvärdering med fokus på säkerhet. Intervjupersonen fyller då i en blankett med poäng, hamnar leverantören över en viss poängsumma är man godkänd. Det sker rak kommunikation mellan företaget och leverantören. Intervjupersonen är ute på anläggningen och diskuterar både med egen personal och med entreprenören för att säkerhetsställa att säkerhetsföreskrifter följs. Uppföljningen på kvaliteten följs sällan upp. Ännu ett kontrollsystem finns som är specifikt riktat mot entreprenörer, det är en fältkontroll där företaget kontrollerar entreprenörens arbete ute i fastigheterna som görs av både intervjupersonen och företagets anställda.

Out-6 berättar att företaget följer upp på olika sätt. Det är dels Kaplans balanserade styrkort, där det följs upp hur det går med de strategiska målen. Företaget undersöker organisationens lärande och utveckling, om kunderna är nöjda, ekonomi och interna processer. Organisationen har ett balanserat styrkort som är balanserat med ett antal KPI:er. Processer och nyckeltal på prestanda mäts. Företaget har revisioner, dels egna och dels genom andra externa leverantörer. En gång i veckan sker möten där avvikelser, vad som har skett etcetera går igenom. Medverkande på mötena är beställarorganisationen

och leverantörens förvaltning det vill säga serviceledare, platschef och teknisk förvaltning. Intervjupersonen säger att kundnöjdhet mäts genom att när kunden skickar en felanmälan till affärssystemet kommer serviceförfrågan till leverantören. När arbetet är löst markerar leverantören i affärssystemet tillsammans med en beskrivning av lösningen. När ärendet är markerat får kunden en bekräftelse där kunden har möjlighet att bedöma nöjdheten med lösningen. Tre olika smileygubbar finns, om kunden väljer den arga gubben skickas ärendet till reklamationshandlingen där möjlighet finns att berätta vad man inte är nöjd med. Reklamationshandlingen följer upp ärendet och tar kontakt med kunden.

Out-7 medger att företaget ligger efter i sina avtalskontroller. Fastighetsavdelningen är ny och har inte koll på alla avtal som företaget har. Avtalen är tecknade med många olika entreprenörer och finns utspridda. Intervjupersonen fortsätter med att säga att det är jätteviktigt att ha koll på avtalen för att veta när de går ut och om det är läge att byta avtal eller inte. Förvaltarna som finns på företaget kontrollerar att entreprenören sköter driften på rätt sätt. Deras uppgift är att undersöka fastigheterna och kontrollera att fakturan stämmer. Någon mätning om kundnöjdhet från personalen i fastigheterna förekommer inte. Nöjdhet och frågor som uppstår kan diskuteras på möten som sker mellan regionchef, förvaltare och servicechef. Om klagomål skulle uppstå får förvaltaren höra detta. Eftersom fastighetsavdelningen är relativt ny har inte möjlighet funnits att hämta hem allt eftersatt underhåll. Out-7 berättar att det är önskvärt att ha rutiner där kundnöjdhet mäts.

Out-8 berättar att driftmöten sker månadsvis och kontraktsmöten förekommer två gånger varje år. Medverkande på mötena är till exempel leverantörens platschef, tekniska förvaltare och fastighetsingenjörer. En tekniker är objektsansvarig och ansvarar för att mötena rullar på. På driftmöten tas till exempel allmänna problem och frågor upp, energianvändning, projekt och hinder medan på kontraktsmötena går det igenom utvalda villkor och energiförbrukning. En gång om året skickas en enkät ut till de personer som har lite insyn i fastigheterna för att mäta kundnöjdhet.

Out-9 säger att leverantören ska lämna in redovisningsstaplar som visar hur det går. Om något ska förändras sker avstämningsmöten. Beroende på vilket område följer organisationen olika standarder för att följa upp. Organisationen följer bland annat upp ute i verksamheten, felanmälningar, övergripande kontraktsuppföljning och volymförändringar. Det finns rutiner med bland annat egen- och avtalskontroller. Organisationen har även en ekonomisk uppföljning. Det önskvärt från organisationens sida att planer ska finnas för att följa upp alla tjänster som köps. Organisationen följer upp med en entreprenad- och drifrapport. Hittills har kundnöjdhet mätts genom enkäter från leverantören till alla chefer i fastigheterna. I framtiden ska organisationen skicka ut egna enkäter också, en del frågor har redan skickats ut.

In-houseorganisationer

In-1 tror att avtalsuppföljningen brister under avtalstiden, det kan bero på vilka personer som finns i den egna organisationen. Både företaget och leverantören borde vara intresserade av att ha en pågående dialog. Kundnöjdhet kan mätas genom intervjuer eller enkäter.

In-2 antar att uppföljningen av avtalen slarvas en hel del. Uppföljningen kan ske genom att företagets egna beställare har en dialog med leverantören. Intervjupersonen är osäker på om det är vanligt med mätning av kundnöjdhet. För mätningen kan uppföljningsmöten användas med avstämning och kontroll om betalningen stämmer överens med leveransen.

In-3 säger att uppföljning beror på vilka krav och avtalstyp som organisationen har. En del saker kan ses som en självklarhet. Daglig kommunikation är viktigt. Intervjupersonen tror att generellt behöver uppföljningen bli bättre. Organisationer kan ha vissa rutiner kring kontroller, var, när och hur. Mätning av kundnöjdhet är centralt att göra, organisationen bör fråga om kundens upplevelse till exempel om driftskötseln, tillgänglighet och återkoppling när felen är avhjälpade.

In-4 tror att några organisationer är duktiga på uppföljning medan andra inte är duktiga. Beroende på hur avtalet är skrivet följs det upp olika. En del stora organisationer kanske följer upp mer. Metoder som används vid uppföljning är nog skiftande. Om avtalet är mer av ett samarbete kanske leverantören gör uppföljningen.

4.4.6 Analys av avtalsuppföljning

När Nilssons studie gjordes (1999) var det inte vanligt med regelbundna kontroller, det kunde till exempel förekomma att leverantören själv besiktade och lät beställaren ta del av det. Det fanns dock vissa obligatoriska besiktningar som skulle göras. I dag nästan tjugo år senare svarar de flesta intervjuande att kontroller förekommer. Någon person från ett outsourcingföretag och branschkundig påstår att det dock finns brister med uppföljningen. Bland in-houseorganisationerna finns tron om att uppföljningen brister, generellt behöver detta bli bättre, och att det krävs ett engagemang från organisationens sida om uppföljning ska ske. Flera av de tillfrågade har regelbundna möten med leverantörerna. Under mötena tas det bland annat upp olika KPI:er och nyckeltal. De tillfrågade har många olika saker som mäts och olika typer av möten. Detta beror troligtvis på vilken typ av verksamhet som organisationen har. En branschkundig påpekar vikten av att förstå kopplingen mellan olika faktorer för att kunna förstå uppföljningen. Det är även avgörande hur viktigt det är för organisationen att följa upp. Någon intervjuperson berättade att leverantören måste komma över en viss poängsumma vid kontrollen för att vara godkänd. Även nu tjugo år efter Nilssons (1999) konstaterade finns olika standarder som används vid kontroller, till exempel energistandard. En intervjupersons företag tittar på möjligheten att mäta preventivt underhåll i förhållande till felavhjälpande.

In-houseorganisationerna anser att det borde vara önskvärt med en daglig dialog mellan parterna. Det råder lite osäkerhet kring om kundnöjdhet mäts men att det borde vara viktigt att mäta, det finns många olika sätt att mäta detta, till exempel genom enkäter. En annan sak som kan vara avgörande om uppföljning sker beror på avtalsmodell, det är viktigt att få med uppföljning och kontroller i avtalet. Om det är ett mer samarbete mellan parterna kan det vara vanligare med att leverantören följer upp.

4.5 Kostnader för outsourcing

Detta kapitel innehåller vilken kostnad som de branschkundiga tror är den vanligaste för outsourcad fastighetsdrift, vilken typ kostnad som de intervjuade outsourcingorganisationerna har samt en analys kring detta.

Branschkundiga

BK-1 tror att fast prissättning är vanligast vid statiskt underhåll men vid akuta åtgärder är det rörliga kostnader. Den största delen av den totala kostnaden är fasta kostnader men detta håller på att ändras.

BK-2 menar att i de fasta kostnaderna ingår oftast tillsyn och skötsel av fastigheterna. FM-bolagen kan sätta en lågt pris på det fasta underhållet för att vinna anbudet men när det akuta eller felavhjälpande underhållet ökar kraftigt kommer det som en chock för kunden. Då kan kunden skriva i kontraktet att i den fasta kostnaden ska felavhjälpande underhåll ingå upp till ett visst belopp och allting utöver det

debiteras. Dock krävs det att kunden har en stor kunskap om sina egna fastigheter. Intervjupersonen säger att det är vanligast med en kombination av rörligt och fast pris. I funktionsavtal är det vanligt med fasta kostnader för att det gör det lättare för kunden att kalkylera. Ett frekvensavtal bygger på extrafakturerings.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 säger att deras kostnader är fasta för underhållet. Rörliga kostnader används för råmaterial och energi men det går inte på underhållsbudgeten.

Out-2 berättar att företaget betalar både rörliga och fasta kostnader. I fasta kostnader ingår tillsyn och skötsel, allt som går att planera. I det nya avtalet finns ett belopp och allt som understiger den kostnaden ska ingå i den fasta kostnaden. Allt utöver det beloppet betalar företaget. Om företagets egen personal har orsakat felet under beloppet står företaget för det också.

Out-3s företag betalar både fasta och rörliga kostnader. Den rörliga kostnaden är oftast kopplat till antal personer och kvadratmeter, den brukar ligga runt 20-25 % av den totala kostnaden. Leverantören är ansvarig för det akuta underhållet upp till ett visst belopp.

Out-4 säger att hälften av kostnaden är rörlig och hälften är fast. I den fasta delen ingår till exempel drift och administration. I den rörliga delen ingår felanmälningar.

Out-5s företag betalar rörliga kostnader.

Out-6 berättar att företaget betalar både fast och rörligt pris. Tillsyn, skötsel, styrning, ledning och vissa fastighetstekniska installationer ingår i den fasta kostnaden. Felavhjälpande underhåll finns i den rörliga delen. Ungefär hälften är fast kostnad och hälften är rörlig kostnad. Tidigare var det felavhjälpande underhållet fast pris men företaget ville ta bort risken för leverantören. Leverantören skulle inte behöva ta med i sin kalkyl att fundera på hur mycket som går sönder.

Out-7 berättar att organisationen handlar upp det mesta till fast pris och tar in anbud. Men det kan bli en rörlig kostnad om något är trasigt i byggnaden och det visar sig vara ett större arbete än vad som troddes i starten.

Out-8 säger att kostnaden är både rörlig och fast, allt underhåll som går över sex timmar är rörligt och resterande kostnad är fast.

Out-9s organisation betalar både fast och rörligt pris för tjänsten, den fasta delen är ungefär 60-70 %. I de fasta kostnaderna ingår bland annat lokalvård, fastighetstjänster, uteskötsel, parkskötsel, utemiljö och tekniska tjänster. I den rörliga delen ingår till exempel besiktning, reparationer, snöröjning och felavhjälpande underhåll.

4.5.1 Analys av kostnader

De bransch-kunniga tror att det är vanligast med fasta kostnader när det gäller tillsyn och skötsel medan en rörlig kostnad gäller för det akuta underhållet. Leverantören kan gå in med en lågt pris på den fasta delen för att vinna anbudet men att de akuta kostnaderna är höga för att kompensera det låga anbudet. Vidare finns tron om att den största delen är fasta kostnader men att detta är under förändring. En av de tillfrågade påstår att vid ett funktionsavtal är det vanligast med fasta kostnader för att det är lättare att kalkylera. Precis som de bransch-kunniga tror har de flesta intervjuade outsourcingföretagen både fasta och rörliga kostnader, där i den fasta delen ingår tillsyn och skötsel. I den rörliga kostnaden kan felavhjälpande underhåll ingå. Någon av intervjupersonerna säger att kostnaden endast är fast och

någon annan att det endast är rörligt. Anbäcken och Sandgren (1994) instämmer också i att kostnaden för de akuta åtgärderna ofta blir rörlig för att detta är svårt att kalkylera. Sundsvik (2010) säger att för att organisationen ska kunna ha en fast kostnad krävs det att entreprenören vet vad den ska göra och kostnaden för detta annars blir det ett rörligt pris. Vidare påstår Sundsvik att det krävs kontroller vid en rörlig kostnad för att veta att fakturan är rätt.

4.6 Offentlig och privat verksamhet

Detta kapitel presenterar vad de intervjuade tror outsourcing är vanligast, i den offentliga och privata sektorn. Till svaren finns en tillhörande analys.

Branschkunliga

BK-1 tror att det är vanligare med outsourcing i den privata sektorn än i den offentliga. I den offentliga styrs beslutet av politiker. Kommunerna kan vilja vara arbetsgivare och därför ha driften in-house. Vid mer teknisk komplexa fastigheter är det nog vanligare med in-house personal, speciellt om det är processrelaterat underhåll.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 tror att den statliga verksamheten ligger efter den privata gällande att ställa krav på leverantören och veta vart gränsen ska gå om vem som ska göra vad.

Out-2 säger att det inte borde vara skillnad eftersom det är samma tjänst som köps. Dock vill politikerna bli omtyckta för att väljas igen och kan anpassa valet om outsourcing efter det. I den privata sektorn finns ett mer affärsmässigt tänkande.

Out-3 tror att en viss skillnad finns, men att flera statliga verksamheter tänker liknade den privata sektorn gällande att rensa i sin redovisning. Tidigare fanns troligtvis en större skillnad mellan statlig och privat verksamhet.

Out-4 tror inte att det är någon skillnad mellan privat och statlig verksamhet.

Out-6 säger att det finns en skillnad. En kommun vill nog hellre ha driften in-house på grund av strikta ramar. Intervjupersonen säger att LOU har för stor påverkan i upphandlingsprocessen och att en kommun med många komplexa fastigheter inte ska behöva tvingas byta leverantör efter ett visst antal år där kommunen själv inte har möjlighet att styra valet. En kommun äger sina fastigheter på ett annat sätt än vad ett företag gör.

Out-7 menar att arbetet är detsamma inom både det statliga och privata. Är det rätt person som är anställd borde inte det vara någon skillnad på in-house eller outsourcing. Det som avgör är hur långsiktigt tänkande organisationen har. Om organisationen har en bra fastighetschef som driver på och sparar pengar både kort- och långsiktigt borde det inte vara någon skillnad.

Out-8 tror inte att det är någon skillnad på den statliga och privata sektorn. Dock kan det vara mindre outsourcat i den offentliga sektorn.

Out-9 säger att skillnaden kan vara att inom det kommunala är det politikerstyrt och kan vara väldigt tungjobbat jämfört med den privata sektorn. Många gånger styrs det av ideologier. Inom det privata är det ett annat fokus, kanske är effektivitet mer i fokus och inte kostnaden.

In-houseorganisationer

In-1 vill inte påstå att det är någon skillnad mellan statlig och privat verksamhet.

In-2 tror att det finns skillnad, ekonomin styr i den privata sektorn och organisationerna är bättre på att hålla koll. Privata organisationer är bättre på att stämma av läget och byta ut leverantörer.

In-4 säger att det absolut finns skillnad mellan privat och statlig verksamhet. I industrin är produktionen prioritet nummer ett, eftersom det är deras kärnverksamhet. Där räknas mer producerad enhet än till exempel hur mycket energi som sparas. Kommuner kan nog vara mer villiga att energieffektivisera och det är mindre fokus på pengar.

4.6.1 *Analys av offentlig och privat verksamhet*

Även i denna fråga går svaren isär. Några tror att det finns en skillnad mellan den privata och offentliga sektorn medan andra inte tror att det är någon skillnad. Någon intervjuperson säger att arbetet är detsamma och det är mer ett långsiktigt tänkande som är avgörande. Flera är samstämmiga när det gäller att det är vanligare med outsourcing i den privata sektorn. Någon säger att kommuner har andra lagar och direktiv än vad den privata sektorn har, till exempel LOU och att det ska ske en fri konkurrens vid en upphandling. Kommuner vill inte tvingas till att byta leverantör och speciellt inte om fastigheterna är komplexa. Inom den offentliga sektorn är det politiska beslut som styr och det affärsmässiga tänkandet är annorlunda jämfört med den privata. Kommuner äger fastigheter på ett annat sätt än i den privata sektorn och någon intervjuperson påstår att det är mer tungarbetat i den kommunala verksamheten. Den privata sektorn ligger längre fram när det gäller kravställande och gränsdragning. Det kan vara effektiviteten som styr i stället för ekonomin, medan en annan intervjuperson påstår att det är just ekonomin som styr i den privata och att kontrollen är bättre. En av intervjupersonerna påstår att i industrin är produktion nummer ett, energin kan komma i andra hand medan kommuner är mer intresserade av att energieffektivisera och det finns mindre fokus på pengar.

Andrén (2011) stödjer intervjupersonerna som anser att det finns en skillnad mellan offentlig och privat verksamhet och säger att det finns vissa regler som den offentliga sektorn måste rätta sig efter. Både Andrén (2011) och Axelsson (1998) säger att upphandlingen ser annorlunda ut för privat och offentlig verksamhet, det råder en friare konkurrens i den offentliga sektorn. Intervjupersonernas tro om att det är olika affärstänk i privat och offentlig sektor stämmer överens med Andrén (2011) konstaterande att den privata sektorn vill tjäna pengar genom sin produktion medan i den offentliga sektorn drivs verksamheten med hjälp av pengar.

4.7 *Outsourcing i framtiden*

Kapitlet presenterar tankar hos intervjupersonerna angående outsourcing i framtiden. Om outsourcing kommer öka, minska eller vara oförändrat. I analysdelen jämförs svaren med vad teorikapitlet tog upp om outsourcing i framtiden.

Branschkunniga

BK-1 tror att outsourcing kommer att finnas kvar i framtiden dock kommer organisationerna att ifrågasätta hur det ska gå till. FM-bolagen växer och någon stor insourcing kommer troligtvis inte att ske. Intervjupersonen tycker att kunden ska ha makten över transparensen och data för att ha makten över leverantören. En del tjänster kanske tas in-house till exempel beslutsdelen och på det sättet arbeta direkt med leverantörer och skapa konkurrens.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 säger att outsourcing går i vågor men att outsourcing kommer att finnas kvar. Marknaden och köpare kommer att mogna vilket kommer ge en mer balanserad maktfördelning. Det kommer vara svårare att tjäna stora pengar på outsourcing. Företag kommer fokusera mer på att kostnaderna måste generera ett mervärde. Organisationer med outsourcing kommer nog att uppleva ett högre tryck på att faktiskt redovisa vad som genereras. Medvetenheten kring hur outsourcing ska gå till kommer att öka. En stor insourcing kommer nog inte att ske eftersom detta kräver både mycket personal och detaljstyrning.

Out-2s företag kommer troligtvis inte att insourca allt. Möjligtvis vissa delar som är mer riktade mot kärnverksamheten och enklare uppgifter. Företag generellt kommer troligtvis fortsätta outsourca bland annat för att fastigheter innehåller flera tekniska installationer som kräver rätt kompetens.

Out-3 berättar att just nu övervägs inget annat hos företaget än att fortsätta med outsourcad drift. Globalt insourcas bland annat IT-verksamheter. Nordamerika brukar starta trender och när trenden kommer till Sverige är skepnaden något annorlunda. Möjligtvis kommer FM-sidan att minska något.

Out-4 säger att troligtvis kommer outsourcingen att fortsätta, nya driftbolag startas och det finns en trend i fastighetsbranschen kring outsourcing.

Out-6s företag kommer att fortsätta med outsourcing och förbättra avtalsmodellen samt att stärka samarbetet med leverantören. Bland företag generellt kommer nog outsourcing att öka.

Out-7 säger att ökningen av outsourcing kommer bero på om fler fondbolag kommer att investera i fastigheter, med flera fondbolag kommer troligtvis outsourcingen att öka. Med mer utländsk ägande där avkastning eller investering i fastigheterna är viktigt kommer troligtvis outsourcingföretagen att öka. Dock påpekar intervjupersonen att någon måste vara kvar in-house som ansvarar för fastigheterna.

Out-8 menar att frågan kring outsourcing är ett politiskt beslut. Generellt bland organisationer tror intervjupersonen att de väsentliga funktionerna kommer att insourcas.

Out-9 säger att om organisationen utvecklar och lägger ner tid på outsourcing kan det blir riktigt bra. Som beställare fås en bättre kontroll. Dock krävs det mycket arbete och tid vilket många inte orkar och väljer då att ta det in-house igen. Generellt kommer outsourcing att öka men för intervjupersonens organisation kommer det troligtvis att minska, dels på grund av många personalbyten och dels för att den mest drivande personen inte finns kvar i organisationen. I en organisation måste det finnas en drivkraft och förståelse vad outsourcingen ska ge. Det kan vara enklare att ha egen personal i stället för att nya personer som inte är pålästa kommer in i organisationen. Out-9s kommun funderar på att ta tillbaka felanmälningar.

In-houseorganisationer

In-1 tror att i framtiden kommer outsourcing att öka. Dock inte lika extremt som det tidigare har varit, organisationerna behåller nog beställarkompetensen in-house.

In-2 antar att outsourcingen kommer att leva kvar väldigt länge eftersom vissa positiva konsekvenser finns. Om företaget är mindre kan outsourcing vara ett sätt att lösa saker på.

In-3 säger att i kommunerna beror outsourcing på politikernas tycke.

In-4 säger att det är svårt att bygga upp en driftavdelning in-house om denna har varit outsourcad tidigare. Troligtvis kommer inte företag att ta tillbaka driften.

4.7.1 Analys om framtiden

De flesta av de intervjuade tror att outsourcingen kommer att finnas kvar länge, någon tror att de positiva konsekvenserna har betydande effekt. Några tror att det kommer att öka vilket stöds av Pyykölä (2017). Från en intervju tror den intervjuade att det finns en trend i fastighetsbranschen gällande outsourcing. Dock säger någon intervjuperson att FM-branschen kommer att minska något, en annan säger att det kan vara enklare att styra egen personal. Det kommer troligtvis inte vara en lika extrem outsourcing som det tidigare har varit. Några funktioner kan insourcas, till exempel beslutdelen och delar som är kopplade till kärnverksamheten, men det kan vara svårt att insourca för mycket på grund av mängden personal och detaljstyrning som krävs. Vissa av intervjupersonerna tror att det kommer bli en mognare marknad och mer ifrågasättande från organisationerna. Fokus kommer troligtvis lyftas från kostnad och läggas på att outsourcingen skapar ett mervärde. Outsourcing kommer att leva kvar för att företag inte besitter all kompetens in-house. Några tror att beroende på vilket politiskt styre som finns i kommunen kommer outsourcing att öka eller minska. En annan intervjuperson tror att det beror på vem som investerar i fastigheterna och vad deras mål med ägandet är.

4.8 Övriga tankar kring outsourcing

I detta kapitel finns intervjupersonernas övriga tankar om outsourcing som inte redan hade tagits upp i intervjun samt en tillhörande analys.

Branschkunliga

BK-1 säger att ett långsiktigt perspektiv är viktigt vid verksamhet i en fastighet. Att företaget tittar på den långsiktiga vinsten och inte bara den kortsiktiga. Intervjupersonen förstår nyttan att outsourca enkla arbetsuppgifter men inte arbetsuppgifterna som gäller mer komplexa delar som är kostnadsmissigt tyngre. Ser en trend bland stora fastighetsbolag har mer insourcad drift än outsourcad.

Outsourcingsorganisationer

Out-1 berättar att det måste finnas beställarkompetens inom företag och att outsourcing inte får ske för tätt inpå kärnverksamheten. Organisationer måste ha en möjlighet att styra sin leverantör. Populära modeller finns bland FM-bolagen där de erbjuder kunden att sköta allt till ett fast pris för att kunden ska ”slippa bry” sig. Dock förlorar företaget möjlighet till att styra, kostnaden kan bli väldigt stor vilket inte alltid kommer fram i början. Företag som outsourcar nu har mer fakta kring outsourcing vad som fungerar och inte fungerar, vilka gränsdragningar som bör göras etcetera. Outsourcingen kommer att bli annorlunda när båda parterna får mer balanserade insikter.

Out-2 säger att vid en outsourcing krävs det att företaget har koll på lagar och avtal. Om en out- eller insourcing sker bör företaget använda sig av jurister för att det ska gå rätt till. Det krävs att en förstudie görs för att se alla kostnader och om företaget besitter kompetensen som krävs vid en out- eller insourcing. Intervjupersonen tror inte att kvaliteten skiljer sig åt när det gäller outsourcing och in-house utan att det som skiljer sig åt är kostnadsflexibilitetsfrågan och enkelhet vid en outsourcing.

Out-3 säger att en outsourcing innehåller både bra och dåliga delar, det är mycket svårare än vad det låter som.

Out-4 berättar att om en outsourcing hade blivit billigare men att kvaliteten hade blivit sämre hade en förståelse funnits. Men när kvaliteten blir sämre och det blir dyrare finns ingen förståelse. Det är lättare att utforma en budget och att ha kontroll över allting med drift i egen regi. Outsourcing är bra när företaget inte själv har all specialkompetens, men det bästa är att ha en allroundkompetens som löser det mesta och sen köpa in tjänster där behov finns. Det bästa är att ha en mix av driften outsourcad och in-house.

Out-5 säger att det finns en risk med upplärning av ny personal och att verksamheten försöker hålla nere antalet entreprenörerna och anlitar endast entreprenörer med ett bra säkerhetsarbete eftersom verksamheten är riskfylld. Hos intervjupersonens företag finns många risker och en rädsla finns kring kompetensbrist vilket är grunden till arbetssättet. Fastighetsägare tänker troligtvis annorlunda än vad en industriverksamhet gör.

Out-6 säger att när människor tänker på outsourcing handlar det om att outsourca allt eller ingenting, men att det finns en stort spann mellan outsourcing och in-house. Intervjupersonen menar att dess organisation har gjort en bra uppdelning med en stark beställarorganisation som har en djup förståelse för verksamhetskraven, vet kundbehoven, koll på ekonomin, kan ställa krav och har kompetens inom sina områden. Beställarna märker när inte leveransen är rätt och tar reda på grundorsaken till det. Intervjupersonen tror att organisationerna behöver en aktiv beställare, en som tar snabba beslut, ställer krav, svarar på frågor etcetera. Många gånger tas beslut högt upp i en organisation av inköps- eller finansavdelningen och fastighetsavdelningen har inte jättemycket att säga till om. För intervjupersonen spelar det inte någon roll om fastighetsdriften är outsourcad eller in-house, verksamheten får bara arbeta lite olika.

Out-7 menar att minimipersonal måste finnas kvar in-house.

Out-8 säger att de delar som inte är strategisk viktiga för verksamheten, såsom enklare skötsel- och driftåtgärder kan man outsourca.

Out-9 berättar att det var en jätteomställning vid outsourcingen. Det tog ungefär tre år innan driften blev riktigt bra. Processen är extrem innan allting är på plats och båda parter har anpassat sig efter avtalet.

In-houseorganisationer

In-1 berättar att det finns stora fördelar med kompetens in-house och en helhetsbild över fastigheterna. Det finns en risk att det blir en suboptimering där fastighetsdriften är för sig med sina egna affärer och att förvaltningen är för sig. Intervjupersonen är osäker på om en outsourcing är ekonomiskt långsiktigt. Om organisationen är tillräckligt stor föredrar intervjupersonen att ha fastighetsdriften i egen regi. Om driften har varit outsourcad finns det svårigheter att ta den i egen regi. Det är bra med förändring i organisationer men det går att åstadkomma på andra sätt än outsourcing.

In-2 tycker att outsourcing har sin plats på sätt och vis.

In-4 anser att det är viktigt att kommunen har kvar ansvaret och inte lägger över det på leverantören. I en outsourcing är det mycket pengar och det är du som beställare som ska bestämma. Leverantören ska ge organisationen data som har fått genom projektet för att kunna styra själv. Det går inte att släppa ansvaret i tio år för sin fastighetsdrift för de åren kommer aldrig tillbaka.

4.8.1 Analys om övriga tankar

Flera av de intervjuande påpekar vikten av att ha grundkompetens inom företaget och att det ska finnas beställarkompetens. Organisationen bör inte outsourca för mycket utan att det är den beställande parten som bestämmer. Lättare arbetsuppgifter som är mindre strategiskt viktiga och inte för tätt inpå kärnverksamheten är att föredra om en outsourcing ska ske. Dock påpekas det att innan en out- eller insourcing ska ske krävs det att en förstudie görs och att organisationen har koll på lagar och avtal. Även Anbäcken och Sandgren (1994) skriver om att det är viktigt att ha kunskap om lagstiftning för att upphandlingen ska bli laglig. Intervjupersonerna påpekar att det tar lång tid innan processen är genomförd, upplärning av ny personal kan vara en risk och en outsourcingprocess är svårare än vad människor kan tro. Dock finns det mer kunskap kring outsourcing idag än vad det gjorde tidigare. Det är viktigt att ha med det långsiktiga perspektivet vid en outsourcing. Någon säger att kvaliteten inte skiljer sig mellan att ha driften i egen regi eller outsourcad utan det som skiljer sig åt är kostnadsflexibiliteten och enkelheten. En annan påpekar att det skulle vara förståeligt om kvaliteten blir lägre då kostnaden minskar men inte att både kvaliteten minskar och att kostnaden ökar. Hur tankegången går kring outsourcing skiljer sig mellan industri och fastighetsägare. Några påpekar att det är en fördel att ha en helhetsblick in-house, att det är lättare att budgetera med egen personal och om organisationen är tillräckligt stor kan det finnas fördelar med att ha driften in-house. Flera av intervjupersonerna säger att det bästa är en blandning av outsourcing och in-house.

4.9 Specifika frågor till bransch-kunniga

Detta kapitel tar upp två specifika frågor som endast de bransch-kunniga svarade på, om de intervjuande ser någon trend i fastighetsbranschen gällande outsourcing samt vilken drivkraft som deras organisation har. Det finns även en kort analys av svaren.

Trend i fastighetsbranschen gällande outsourcing?

BK-1 säger att kunden ifrågasätter mer nu och efterfrågar transparens. Även i FM-branschen kommer mer digitalisering. Det är bättre strukturering och informationsinsamling för att ge transparens och effektivare leveranser. Branschen använder sig av Building Information Modeling (BIM) för att dokumentera fastighetens system vid övergången till driftfasen för att veta hur underhållsplaneringen ska vara uppbyggd.

BK-2 berättar att branschen har gått till att effektivisera digitalt istället för mantimmar. Om kontraktet säger att en person ska gå en rond görs detta men då för att det står i avtalet. Det finns många företag som har kommit en bit på vägen med digitalisering, dock med blandad kvalitet.

Drivkraft i din organisation

BK-1s organisation vill att kunden jobbar direkt med leverantör i stället för att kunden arbetar med ett FM-bolag som i sin tur arbetar med leverantören. Priserna pressas, volym och marginal minskar som en effekt av att FM-bolagen tar över servicekontrakten. Kunden ska ta tillbaka data och det ska finnas en transparens. Organisationen vill hjälpa kunden att bättre kunna styra underhålls- och driftåtgärder. Vill att kunden ska gå ifrån frekvensavtalen och fokusera mer på outputen vilket kan spara pengar.

BK-2 säger att organisationen ser positivt på outsourcing men det kanske inte alltid är bäst med fastighetsoutsourcing. Det finns det många olika förutsättningar för att outsourcing ska ge effekt. Om företaget sköter driften i egen regi försvinner outsourcingföretagets vinst vilket borde vara det enklaste, billigaste och bästa för företaget. Men om inte organisationen har de rätta personerna för arbetet är det bättre att outsourca. Outsourcingen blir inte heller bra om det är för många leverantörer

på samma företag och all drift outsourcas. Intervjupersonens organisation försöker utbilda människor i branschen för att väcka en förståelse. Organisationen försöker förklara att företag inte får outsourca sitt ansvar och vad som kan hända om för mycket outsourcas. Det är en lågmarginalbransch, många uppgifter är av enklare slag vilket inte kräver en lång utbildning vilket gör att priserna blir låga. I början av en outsourcing fås stora kostnadsbesparingar men långsiktigt förlorar organisationen kunskap.

4.9.1 Analys om specifika frågor till bransch-kunniga

Trend i fastighetsbranschen gällande outsourcing?

De bransch-kunniga tycker att i fastighetsbranschen finns en trend gällande digitalisering. Det finns bland annat BIM som hjälpmedel för att göra underhållsplaneringen. Nu ifrågasätter organisationer outsourcingföretagens beslut mer än vad som gjordes tidigare.

Drivkrafter i din organisation

Drivkrafterna som finns i de bransch-kunnigas organisationer skiljer sig åt. Den ena strävar efter att kunden ska arbeta med leverantören direkt och inte genom ett FM-bolag och att det ska finnas mer transparens. Organisationen vill att kunden ska gå från frekvensavtal till funktionsavtal för att kunna spara pengar. Den andra bransch-kunniga påpekar att drivkrafterna för dess organisation är att utbilda människor i vilka positiva och negativa konsekvenser som finns med outsourcing och vad man bör tänka på.

4.10 Specifika frågor till outsourcingorganisationer

Detta kapitel presenterar specifika frågor som endast outsourcingorganisationerna har svarat på. Vad in-houseorganisationer kan tänka gällande outsourcing, om deras organisation har samma leverantör till alla arbetsuppgifter samt om de har haft samma leverantör och avtal under alla outsourcingår, avtalets utformning och om det har funnits någon förändring i det akuta och planerade underhållet vid användning av outsourcingföretag. Till frågorna finns även en analys som knyter ihop intervjupersonernas svar.

Vad kan in-houseorganisationer tänka kring att outsourca?

Out-1 säger att organisationerna kan vara rädda för att bra underlag saknas för att outsourcingen ska bli korrekt. Dokumentation om fastigheterna behövs ta fram vilket kräver både mycket tid och resurser, dock krävs detta vid in-housedrift också. Man kan vara rädd för att tappa kontrollen och att kostnadsbildningen kommer bli tydligare, vilket kan vara ett litet uppvaknande som man kan vara rädd för. In-houseorganisationer kan vara rädda för personalpolitiska frågor och vill inte ta strid med facket om relationen är dålig.

Out-2 tror att företag är rädda för att tappa kontrollen och tror att leverantören ska lura dem.

Out-3 säger att organisationerna är rädda att tappa kontrollen. In-houseorganisationer som intervjupersonen har pratat med säger att kostnaden är hög och att leveransen inte överensstämmer med den kostnaden.

Out-4 berättar att organisationer kan vara rädda för att personalen tar med sig kompetensen kring fastighetsdrift och fastigheterna. Företaget själv väljer inte ut personalen och kan vara rädd för att de inte ska passa in i fastigheterna eller i gruppen. Det är särskilt viktigt att det är rätt personal ute i fastigheterna eftersom det är dem som har mest kommunikation med hyresgästerna.

Out-5 antar att företag ser en risk med att tappa kompetens och att man inte har kontroll över vad som händer på outsourcingföretaget.

Out-6 säger att det finns en rädsla för att tappa kontrollen.

Out-8 menar att in-houseorganisationer är rädda för att tappa kontroll och rådighet över fastigheterna. Det kan ta lång tid att upptäcka problem i fastigheterna om leverantören missköter sig.

Out-9 säger att den har hört talas om kommuner som menar att outsourcing gör man en gång och sen plockar hem driften i egen regi igen för att man tycker att driften har blivit sämre. Intervjupersonen tror att grunden till det ligger i att organisationen inte är beredd på att ta sig an uppgiften med att styra leverantören på rätt sätt.

Samma leverantör och avtal?

Out-1 berättar att företaget har en FM-leverantör som sköter allt. FM-bolaget har både egen personal och underleverantörer. När en underleverantör ska in på företaget godkänner företaget FM-bolagets förslag på underleverantör. När en ny leverantör ska godkännas är det många saker som företaget går igenom, bland annat att outsourcingföretaget är sunt och solitt, godkännande från skatteverket, vilka styrelsemedlemmarna är, att inte penningtvätt förekommer etcetera. Säkerhet är en viktig punkt för organisationen vilket gör att hälsa, miljö och säkerhet utvärderas. Det studeras hur leverantören hanterar olika risker och deras dokumentation. Först ska de godkännas ur hälsa, miljö och säkerhet sen ska de vara teknisk kvalificerade därefter diskuteras pengar. Leverantören måste ha samma tankesätt som företaget. Något aktivt byte av FM-leverantör har inte inträffat, dock har underleverantörer bytts. Men om företaget är nöjd med kvalitet och prissättning inträffar inget byte.

Out-2 säger att FM-leverantören sköter fastighetsskötsel och drift. Dock har företaget direktkontakt med en entreprenör som sköter brandsystemet. Under alla outsourcingår har leverantören varit samma och skött alla uppgifter. Om det behövs spetskompetens som inte leverantören besitter tas beslut tillsammans om vem som komma in på företaget för att lösa problemet. När en ny upphandling sker kategoriseras installationer baserat på risknivå. Företaget vill ha mer som en partnerstruktur med leverantören. Under implementeringsperioden sker workshops mellan parterna och KPI:erna sätts gemensamt. Företaget eftersträvar att höja sin kvalitet.

Out-3 berättar att under outsourcingåren har det varit samma leverantör men att avtalsmodellen har bytts för att kunna följa Aff-standarden. Det har hjälpt företaget genom att gränsdragningsproblemen minskades. Det har även skett några mindre justeringar av avtalet. Intervjupersonen säger att det som är positivt med samma leverantör under alla år är att parterna har god kännedom om varandra men att ur ett utvecklingsperspektiv är det negativt.

Out-4s företag har haft samma leverantör under de få åren som driften har varit outsourcad.

Out-5s företag har bytt leverantör på vissa saker. Om kostnaden inte har skiljt sig märkvärt och arbetet är bra har företaget behållit leverantören. Företaget är ute efter helheten och det är sällan som priset styr. Intervjupersonen har en tilldelad budget och med rätt motivering till varför en dyrare lösning väljs och budgeten hålls är det inga problem. Företaget har höga krav när det gäller säkerhet och innan en ny leverantör väljs ska denne godkännas av företaget. Det sker ett inledande möte där företaget berättar vilka förväntningar som finns och om leverantören fortfarande vill göra affären skickas en sammanställning med förfrågningsunderlag och uppgifter om leverantörens säkerhet. Företaget poängsätter leverantören i olika kategorier och om leverantören kommer över en specificerad nivå

finns det chans för ett godkännande, om inte poängsumman kommer över nivån finns det möjlighet till förbättring. Efter det sker inköpet av tjänster och personalen får en utbildning som gäller en viss tid för att få arbeta på siten.

Out-6 berättar att tidigare användes ett mer traditionellt avtal. Företaget försökte använda Aff-standarden och det var många detaljbeskrivningar. På enklare uppgifter användes funktionsbaserat avtal och på de mer komplexa byggnaderna var det frekvensbaserat. Det har varit samma leverantör under både det traditionella avtalet och nu under samarbetsavtalet som nyligen trädde i kraft. Leverantören sköter alla uppgifter men om det krävs specialistkompetens från någon annan kan beslutet tas både från leverantören och från beställarorganisationen. Det brukar diskuteras innan något bestäms och det är den som är mest lämplig som borde utföra arbetet.

Out-7 säger att organisationen använder sig av ramavtal och att inköpsavdelningen stöttar vid upphandling. Tidigare har det funnits gamla avtal som bara löpt på och arbetet kring upphandlingen har inte varit strukturerat utan beställning har gjorts och priset har blivit högt. Numera är organisationen som gör om och säger upp avtal vassare. Ett avtal bör ses över vart femte år. Företaget vill försöka samordna tjänster men en duktig firma som finns på en av våra siter ska inte behöva åka genom hela landet till en annan site. Det är olika entreprenörer beroende på område. Om en ny leverantör övervägs tecknas ett avtal först på ett år och i vissa fall längre om det gäller en investering. Dock är det inte effektivt att byta entreprenör varje år.

Out-8 berättar att under åren har olika avtalstyper använts, för något år sen tillkom energiincitamentet. Outsourcingsföretaget har tidigare skött allt inom drift och fastighetsförvaltning, till exempel underhållsplanering, hyresaviseringar och kontrakt. Nu har kommunen tagit tillbaka förvaltningsavdelningen. Kommunen har under åren bytt leverantör. Upphandlingen har baserats på bland annat lägsta pris och då kan man få vad som helst. Den har också baserats på lägsta pris fast med en minimiprisnivå genom åren. De senaste upphandlingarna har baserat på pris, arbetsprov och intervjuer. Modellen är rätt komplicerad, kommunen har även angett en minimibemanning och sätter poäng på varje leverantör.

Out-9 säger att det är samma leverantör till allting men att det finns en utegrupp i kommunen som bland annat tar hand om kommunens skog. Ibland går utegruppen in och gör vissa saker i fastighetsdriften men annars är den outsourcat. Tidigare hade kommunen ett avtal med ett kommunägt fastighetsbolag vars avtal hade rullat på under en längre tid. Men för att kommunen skulle verka på ett affärsmässigt sätt handlades driften upp. Även kostnadsbesparing och effektivitet bidrog till att det blev en upphandling.

Avtalens utformning

Out-1s företag använder ett antal KPI:er och nyckeltal för att öka effektiviteten i underhållet. Företaget vill att entreprenören ska ge förslag på energieffektiviseringar. Då företaget är en väldigt energiintensiv industri har det varit svårt att få in förslag på energieffektiviseringar i fastigheten. Företaget arbetar nu med att hellre spara energi än att göra billiga inköp, till exempel köpa en lite dyrare fläkt om denna är energisnål. Eftersom leverantörens lönsamhet sänks med effektiviseringen har företaget infört en ersättning till leverantören. Ersättningen varierar i storlek beroende på effektivisering. Intervjupersonen berättar vidare att företaget har rätt till uppsägning av leverantören om den inte följer avtalet. Beroende på vad som inte följs i avtalen finns det olika nivåer på åtgärder som ska vidtagas, till exempel kan företaget inestå med betalning. För företaget är det viktigt att

säkerheten följs, om personal hos leverantören inte följer säkerhetsföreskrifterna ska personen lämna företaget. Om det är upprepande medvetna brott åker leverantören ut.

Out-2 säger att deras leverantörer ska föreslå förbättringar. Det är dock svårt att få leverantören motiverad att lämna förslag när ingen belöning finns. I det nya kontraktet ska företaget testa att dela på besparingen som förbättringen ger med leverantören. Leverantören blir skadeskyldig om inte avtalet följs och om felet är deras. I det nya avtalet kommer leverantören att böta om inte vissa KPI:er uppnås. Det finns även en bestraffning om kundnöjdheten inte är tillräckligt hög.

Out-3 säger att i deras avtal ska leverantören ge förslag och förbättra fastigheterna. En del förbättringar står i lagen, till exempel gällande kemikalier och energi vilket då avtalet hänvisar till. Om entreprenören inte kommer med förbättringsförslag eskaleras ärendet i olika nivåer tills det är löst. Om det sker andra avtalsbrott kan olika åtgärder göras, till exempel utebliven betalning eller att leverantören blir uppsagd.

Out-4 berättar att deras leverantör är skyldig att föreslå förbättringar för att klara företagets målsättning med en viss energiminskning till 2020. Om inte förslag ges händer det inget med leverantören, dock kommer inte företaget att nå sitt mål. Motivationen som entreprenören har för att komma med förslag är vinsten som utförandet av förbättringen ger. Företaget har rätt till uppsägning av entreprenören om avtalsbrott sker.

Out-5 berättar att i deras avtal är det endast driften som ingår. Om leverantören inte följer avtalen åker den ut. Innan uppsägning sker berättar företaget vilka brister som finns och leverantören får en möjlighet att bättra sig. Om inte förbättring sker informeras personens arbetsledning och sen ska personen lämna industrin. Ser någon i företaget en brist på anläggningen ska detta rapporteras in i en underhållsmodul i företagets affärssystem. Det är en person som bedömer och bestämmer prioriteringsordning på de inkomna anmälningarna. Anmälningarna går vidare till underhållsplaneraren i verkstaden på företaget.

Out-6s företags avtal är uppbyggt så att både leverantören och företaget vinner och förlorar tillsammans. Leverantören kommer inte att nå sin lönsamhet om inte KPI:erna uppfylls. De kommer tjäna mindre pengar än vad kravet från leverantörsledningen är vilket kommer göra att de inte vill vara kvar på företaget. Det innebär också att företaget inte kommer vara på väg mot sin vision. Om inte ständig förbättring sker kommer inte företaget vilja fortsätta med samarbetet. Med andra ord kommer båda parter att förlora om inte det sker ständiga förbättringar. Båda parter vinner om målen överträffas, till exempel om det är mindre fel, lägre energianvändning och nöjdare kunder. Leverantören kommer att öka sin lönsamhet och företaget kommer vilja förnya avtalen med leverantören. I avtalen finns inga viten. Skulle inte grundkraven i avtalet följas kommer detta upp på mötena där krav och policies pratats igenom. De gemensamma vägledande principerna ska användas för att lösa problemet. Det eskaleras ganska snabbt uppåt i organisationen om problemet inte löses, slutligen kommer ärendet hamna hos företagets affärsansvarig och entreprenörens VD.

Out-7 säger att leverantören sköter vardagsdriften i fastigheterna. I varje verkstad ansvarar företagets anställda för att till exempel byta en glödlampa. Om det däremot gäller fastigheten, till exempel klimatet ansvarar företagets förvaltare att beställa en entreprenör som löser åtgärden. Avtalet specificerar inte vad som händer vid avtalsbrott förutom att om leveransen inte stämmer överens med beställningen uteblir betalningen.

Out-8 berättar att avtalet säger att det ska vara snyggt och välvårdat i fastigheterna. Avtalen innehåller också energiincitament; om entreprenören sparar energi finns en belöning men om energin ökar får denne betala. Leverantören får ta del av besparingen utifrån ett indexår, belöningen är fallande under åren som avtalet varar. Energianvändningen får inte öka mer än vad den var två år innan avtalet tecknades för då ska leverantören betala. Något som intervjupersonen tar upp är deras stora energibesparing vilken kan bero på avtalets utformning kring energibesparing. Avtalet innehåller också viten som faller ut om till exempel inte leverantören lämnar rapporter i tid eller om arbetet är utfört i tid. Om inte personalen sköter sig måste de bytas ut.

Out-9s avtal säger att leverantören ska energieffektivisera fastigheterna och hitta förbättringar kring driften. Avtalen säger att energianvändningen inte ska öka. Leverantören är företagets ögon ute i fastigheterna och dess personal måste ha ett stort energifokus. Hittills har organisationen haft svårt att få in förslag på energioptimeringar. Leverantören startade upp ett kontor på företagets ort när kontraktet skrevs och startsträckan har varit lång vilket kan förklara bristen på förbättringsåtgärder. Intervjupersonen berättar att företaget inte har ställt de krav som behövs för att få in energiförbättringar eftersom företaget har varit medveten om att leverantörens långa startsträcka har funnits. Fokus har legat på fastighetsdriften, övervakning, styr- och reglerutrustning i starten. I avtalen finns det viten, men företaget tror hellre på ett samarbete i största möjliga mån innan vitena används. Om organisationen inte anser att leverantören har uppnått till exempel kvaliteten får leverantören göra förbättringar i stället för att behöva betala.

Förändring i det akuta/planerade underhållet

Out-1 säger att beroende på vilken avtalsmodell organisationer har kan underhållet förändras. Om avtal är funktionsbaserat kan det finnas ett incitament att använda billiga lösningar. Om organisationen väljer att betala leverantören per besök kan det finnas ett driv från leverantören att utföra uppgifterna maximalt. Om leverantören har ett fast pris både på frekvens- och funktionsbaserat avtal kan det förekomma att vissa akuta åtgärder undviks som kostar mer.

Out-2 vet inte om det akuta underhållet har förändrats då outsourcingen har pågått väldigt länge. Det som skulle avgöra är företagsbeteendet, det måste finnas en bra balans, företaget vill ha mer preventivt underhåll än felavhjälpan. I Out-2s företag fokuseras det mer på det preventiva än det reaktiva underhållet.

Out-3 har ingen uppfattning om det akuta eller planerade underhållet har ändrats sen outsourcingen startade. Det som avgör är hur organisationens modell ser ut. Om modellens uppbyggnad innebär att leverantören är skyldig att utföra åtgärder upp till ett visst belopp kan detta ge ett incitament till att göra vissa åtgärder för att få en högre vinst.

Out-4 säger att både det akuta och det planerade underhållet har ökat sen outsourcingen.

Out-6 tror att företagets akuta underhåll är på samma nivå som tidigare, kostnaden är densamma. Möjligtvis att larmen har minskat sen outsourcingen. Dock tror intervjupersonen att det planerade underhållet har ökat, fast att det kan bero på fastighetsbeståndet. Många byggnader börjar bli äldre och de fastighetstekniska funktionerna behöver bytas.

Out-7 tror inte att det akuta underhållet har förändrats men över tiden skulle underhållet kunna öka. Beroende på avtalslängden finns olika intressen för leverantören att planera långsiktigt.

Out-8 säger att om organisationen har en bra och kompetent beställare borde inte det akuta underhållet förändras. Men om inte beställaren är kompetent kan kontrollen förloras. I den intervjuade personens organisation har tidigare händelser inträffat som har ökat det planerade underhållet, till exempel skador som inte åtgärdats i tid eller inte alls.

Out-9 berättar att det statiska underhållet och underhållsplaneringen har blivit bättre långsiktigt i kommunen. När det gäller det kortsiktiga sker en annan sorts markering av åtgärder som behövs göras, informationen ges snabbare och en åtgärd kan sättas in tidigt. Intervjupersonen säger att det har blivit bättre både kort- och långsiktigt. Det akuta underhållet är på samma nivå som tidigare, möjligtvis att det har ökat något men att det kan bero på att vetskapen av vad som händer i fastigheterna har ökat. Det planerade underhållet har ökat enligt intervjupersonen som tror att detta också beror på att insynen är bättre nu. Kommunen kan tillföra mer pengar till åtgärderna, dock behövs en prioritering göras för att pengarna inte räcker till allt. Out-9 tycker att det är positivt att underhållet har ökat för att fastigheterna ska kunna behålla värdet och organisationen är medveten om att det finns ett stort eftersatt underhåll men att nu finns det underhållsplaner för att åtgärda det.

4.10.1 Analys om specifika frågor till outsourcingorganisationer

Tankar hos in-houseorganisationer

Många av de tillfrågade tror att in-houseorganisationer är rädda för att tappa kontrollen vid en outsourcing. Organisationen tappar personal och när leverantören byts ut försvinner kunskap. En del kan vara rädda för att få in olämpliga personer som ska sköta driften och det kan uppstå personalpolitiska frågor. Det krävs ett underlag och koll på sina papper för att kunna outsourca vilket vissa organisationer inte har. En outsourcing kan ge företag en tydligare kostnadsbild vilket kan vara jobbigt att få en tydlig uppfattning om. Andra saker som in-houseorganisationer kan tänka är att kostnaden blir högre än den nuvarande och att leveransen inte stämmer utan att leverantören försöker lura organisationen. Det kan ta lång tid att upptäcka eventuella brister som uppstår av en felaktig drift. Någon kan tänka att driften försämras av en outsourcing eller är organisationen inte är redo för att ta sig an outsourcinguppgiften.

Samma leverantör och avtal?

Flera av de intervjuade har en egen process då en ny leverantör ska väljas där olika saker kontrolleras. De flesta använder samma leverantör till alla arbetsuppgifter som är outsourcade. En del av de tillfrågade har ändrat avtal under outsourcingtiden medan en del har haft samma. Flera påpekar att om organisationen är nöjd med leverantörens resultat byts den inte ut. Om en ny underleverantör ska användas där ett FM-bolag styr sker oftast en diskussion mellan FM-bolaget och organisationen innan något beslut tas. Det berättas också att det är positivt om samma leverantör har använts i många år eftersom företagen känner varandra väl, dock stannar utvecklingen. Det är inte effektivt att byta leverantör för ofta men avtalen bör ses över med jämna mellanrum.

Avtalens utformning

Organisationerna har olika avtal och därför är innehållet även olika i avtalen. Dock vill flera organisationer ha förslag på förbättringar och framförallt energieffektivitetsförbättringar. En del företag har inskrivet i sina avtal att leverantören ska komma med förslag men säger i intervjun att det är svårt att motivera leverantören till detta. Från intervjuerna har det framkommit att det går att spara energi om avtalet är rätt utformat. En del har inskrivet att entreprenören får en belöning, besparingen delas mellan parterna. En del hänvisar till att vissa förbättringar ska genomföras enligt lag. En del av

intervjupersonerna säger att om inga förbättringar kommer kan ärendet eskaleras och om energin ökar ska leverantören betala. För ett annat företag händer det ingenting med leverantören om inga förslag kommer. Sundsvik (2010) skriver om incitamentkonstruktioner, att om företag vill att leverantören ska energieffektivisera kan belöning falla ut om detta sker. För vissa intervjuorganisationer ska leverantören bara sköta vardagsdriften. För att öka effektiviteten kan vissa KPI:er finnas. För företaget som har ett samarbete med sin leverantör är avtalet uppbyggt på ett sätt att båda parter förlorar och vinner tillsammans. Om inte leverantören når de rätta KPI:erna kommer inte deras lönsamhet att uppfyllas. Det finns gemensamma vägledningar för att lösa eventuella tvister och skulle inte en lösning finnas eskaleras ärendet. Flera av intervjupersonerna säger att organisationerna har rätt att säga upp leverantören om avtalet inte följs. Innan uppsägning får en del leverantörer möjlighet att åtgärda bristerna och berörda personer har fått vetskap om att något är fel. En del blir skade- och betalningsskyldiga och vissa organisationer har rätt att hålla inne betalningen. Det framkom i någon intervju att det finns ett intresse i att försöka lösa tvisterna i stället för att viten ska utlösas.

Förändring i det akuta/planerade underhållet

De intervjuade har olika åsikter om underhållet har ökat, minskats eller bibehållits. Flera av outsourcingorganisationerna är överens om att beroende på avtalsmodell kan det uppstå förändringar i det akuta och planerade underhållet. Det framkommer också att avtalets längd har betydelse. Om beställaren är kompetent borde inte det akuta underhållet ändras säger någon intervjuperson. Det varierar bland svaren om det har uppstått förändring av underhållet. Av de tillfrågade var det några som inte visste om underhållet hade förändrats. Någon vars akuta underhåll är detsamma som innan outsourcingen men att det planerade underhållet hade ökat, men att det kan bero på fastighetsbeståndet. En annan berättar också att det akuta troligtvis inte har ökat. Hos en organisation har det inträffat händelser tidigare som har gjort att det planerade har ökat. En av kommunerna berättar att både det akuta och planerade underhållet har ökat men att det är positivt för att det görs en annan sorts flaggning av problemen nu och att underhållsplaneringen har förbättrats.

4.11 Specifika frågor till in-houseorganisationer

Detta kapitel presenterar tankar hos in-houseorganisationer gällande att driften är in-house samt en analys kring detta.

Tankar kring att ha driften in-house

In-1 säger att outsourcingfrågan är rätt besvärlig. Beroende på vilket system som utsätts agerar organisationen olika. Hos intervjupersonen är det den egna personalen som tar beslut kring åtgärder som baseras på deras kompetens utanför ordinarie arbetstid. Det kan vara svårt för en leverantör att förstå påverkan av en del åtgärder och det krävs antagligen en tillgänglighet från beställarsidan för att kunna fatta beslut. När vår drift är i egen regi fattas alla beslut utifrån ett företagsperspektiv och inte ett fastighetsperspektiv, det kan vara svårt att ha företagsperspektivet vid en outsourcing.

In-2 säger att företaget är ett välmående företag som genererar mycket pengar och därför är det inte lockande att ändra på upplägget. Det kan skapa en trygghet genom att ändra upplägg. Företaget köper många tjänster från olika leverantörer men är alltid kvar på sidan för att kontrollera.

In-3 berättar att organisationen vill ha kvar långsiktig fastighetsförvaltning, kunskap om fastigheterna och kunskap hos personalen. Genom att kunna redovisa för de styrande i kommunen att det finns ett långsiktigt kunnande om fastigheterna skapas ett förtroende.

In-4s organisation har korta beslutsvägar och fastighetsavdelningen har väldigt mycket att säga till om. Det ska inte vara ett avtal som bestämmer, vilket kan skrivas på ett flertal sätt, utan det ska vara kommunen som bestämmer. Det går att köpa in specialisttjänster genom ramavtal om ett sådant behov finns. Det är lätt att företaget tappar incitament till att göra lite mer än vad man får betalt för om driften är outsourcad.

4.11.1 Analys om specifika frågor till in-houseorganisationer

Tankar kring att ha driften in-house

Från intervjuerna kom olika svar upp gällande varför driften är in-house. Det kom fram att beslut fattas ur ett företagsperspektiv och inte ur ett fastighetsbeslut om driften är in-house, det kan vara svårt för leverantören att förstå företagets påverkan av ett beslut. Några personers organisationer köper in tjänster om ett behov av spetskompetens finns. En person påpekade att företaget är välmående och genererar pengar och då är det inte önskvärt att ändra på det upplägget. Det kan finnas en otrygghet om upplägget skulle förändras. Det berättas att outsourcingfrågan är besvärlig. Företaget kan tappa incitamentet att göra mer än vad ett avtal säger och avtal kan skrivas på många olika sätt. En person säger att det är viktigt att kommunen bestämmer och inte ett avtal. Intervjupersonens kommun har korta beslutsvägar och fastighetsavdelningen har mycket att säga till om, vilket gör att en outsourcing inte är önskvärt. En annan person säger att det är viktigt att kunna visa kommunen att det finns ett långsiktigt kunnande om fastigheterna och dess förvaltning i egen regi.

5 Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsats och syftet besvaras. Det presenteras även en kort lista med för- och nackdelar som intervjupersonerna har sagt samt de främsta drivkrafterna för out- och insourcing.

Studiens syfte har varit att samla erfarenheter kring outsourcing eftersom det finns många olika åsikter om ämnet. Studien har sammanställt påverkande faktorer som kan göra att organisationer väljer den ena eller andra vägen. Syftet har dessutom varit att jämföra tidigare studiers resultat för att undersöka om de resultaten fortfarande stämmer eller om åsikterna har ändrats.

Något som flera av de intervjuade påpekade var att organisationer inte får outsourca för stor del av verksamheten. Det måste fortfarande finnas personal in-house som har kunskap om fastigheterna och beställarkompetens. Finns inte beställarkompetens kan det lätt bli fel typer av tjänster som beställs och det är svårt att kontrollera om leverantören uppfyller avtalet. Det krävs ett engagemang från beställarorganisationens sida för att outsourcingen ska bli lyckad. Många upplever att det är svårt att skriva avtal, beställarna behöver bli bättre på att handla upp för att outsourcingen ska ge önskad effekt. Eftersom alla företag och organisationer vill uppnå olika saker med en outsourcing är det olika saker som är relevanta att ha med i avtalet, vilket också framgår tydligt från intervjuerna.

Om det är svårt att få förslag på energieffektivisering från entreprenören kan avtalen innehålla incitament såsom att organisationen och leverantören kan till exempel dela på besparingen för att ge motivation. Företag kan också beställa energitjänster från ett rent energitjänsteföretag för att erhålla en effektivisering. Om en organisation använder sig av ett FM-bolag kanske inte bolagets kunskap kring just energieffektivisering är tillräckligt hög. Det är tydligt från intervjuerna att det är önskvärt att kunna energieffektivisera sina fastigheter för att kunna spara pengar. Utvecklingen går även mot att energiintensiva industrier förstår vikten av att kunna spara energi i fastigheterna.

För att utveckling kring fastighetsdriften ska fortgå bör inte kontrakten vara för långa eftersom parterna kan bli bekväma. Dock om avtalen är för korta finns en risk med att kvaliteten blir lidande och felaktiga beslut tas då leverantören inte behöver stå för konsekvensen. Avtalen bör med andra ord varken vara för långa och inte för korta, längden på avtalet speglar vilken typ av organisation som det gäller och vad den anser som "lagom". Om fastigheterna är komplexa eller om företaget har en känslig produktion kan det vara en fördel att ha längre avtal för att kvaliteten ska hålla måttet och inte variera. En annan möjlighet till att inte parterna ska bli bekväma kan vara att avtalet definierar att utveckling av fastighetsdriften ska ske.

Vid korta avtal och byte av leverantör försvinner kunskap med leverantören därav krävs det transparens mellan leverantör och organisation. Det verkar som fler organisationer vill ha ett mer samarbete med sin entreprenör men för att detta ska kunna ske måste det finnas mer transparens än vad många har idag. Parterna måste kunna lita på varandra och det får inte ske något maktmissbruk. Idag verkar det vara vanligast med en blandning av frekvens- och funktionsavtal. För att ett samarbetsavtal ska kunna användas behöver förtroende finnas mellan parterna.

Flera företag har gett en viss frihet till leverantören när det gäller de akuta åtgärderna, många har fria händer upp till ett visst belopp. För att kunna göra detta krävs också ett förtroende från organisationens

sida att leverantören inte missköter sig. På de akuta åtgärderna är det vanligt med rörlig kostnad då det är svårt att kalkylera hur många akuta åtgärder som kommer att inträffa. På tillsyn och skötsel som många gånger kan kalkyleras är det vanligt med fasta kostnader, för att organisationen ska kunna budgetera.

Idag verkar det vara mer vanligt med uppföljning och kontroller om leverantören sköter sig jämfört med tidigare studiers resultat. Från intervjuerna konstateras att det är vanligt med mätning av kundnöjdhet vilket inte heller verkade vara vanligt tidigare. Då kundnäret försvinner när fastighetsdriften är outsourcad behövs det kontroller som visar hur kunderna upplever driften. Det behövs även kontroller om leverantören sköter sina arbetsuppgifter om inte ett förtroende finns.

Det råder skilda meningar från organisationerna om det är billigare eller dyrare med outsourcing. Detta beror troligtvis på avtal och hur fastighetsbeståndet ser ut. Med andra ord krävs det ett välarbetat avtal för att outsourcingen ska lyckas. Organisationen behöver ett långsiktigt tänkande för att kunna göra rätt investeringar och behålla fastighetsbeståndet.

Kompetens kan tillföras fastighetsdriften vid en outsourcing då personal med annan kunskap används och fokus kan läggas på kärnverksamheten dock kan kontroll försvinna. Flera påpekar att en mix av outsourcing- och in-housepersonal borde vara den bästa kombinationen. Flertalet av de intervjuade är överens om att det finns mer outsourcing i den privata sektorn än i den offentliga. Vilket politiskt styre som sitter påverkar om det ska vara outsourcat eller inte. Outsourcingen kommer troligtvis att leva kvar och kanske till och med öka i framtiden enligt intervjupersonerna. Det kommer vara svårt att göra en stor insourcing för de organisationer som har haft outsourcad drift länge och om det är mycket som är outsourcat.

Fördelarna med en outsourcing som intervjupersonerna har angett är bland annat:

- Kompetens från en expert på området och ett större nätverk
- Kostnaden minskar
- Tydligare kostnadsbild och arbetsuppdelning
- Organisationen kan vara specialister på att ställa krav och att vara beställare
- Fokus lyfts från fastighetsdriften till kärnverksamhet
- Mer flexibelt och effektivt
- Inget eller litet personalansvar
- Bättre kundfokus
- Om det inte finns något långsiktigt intresse i att äga fastigheter
- Ökad kvalitet och förståelse
- Snabbare beslutsvägar i ett outsourcingföretag
- Stimulera näringslivet

De två främsta drivkrafterna för att outsourca som intervjupersonerna har sagt är:

- Ekonomi
- Kompetens

Nackdelarna med en outsourcing som intervjupersonerna har angett är bland annat:

- Leverantören erbjuder inte optimala lösningar för kunden
- Tappar kontroll och kunskap om fastigheterna

- Tappar långsiktighet och investeringsperspektiv
- Kostnaden ökar
- Generell leverans av tjänst
- Tappar insikt och översikt över fastigheterna
- För många underleverantörer
- Ökad personalomsättning
- Förlorar arbetsuppgifter till egen personal
- Kompetensbrist och varierande kunskap hos leverantör
- Varierande kvalitet
- Svårt att skriva avtal
- Leverantören gör endast uppgifter som står i avtalet
- Svårt att styra leverantören
- Leverantören har dubbel lojalitet
- Gemensamma tänket och säkerhetstänket försvinner
- Sårbar drift och förståelse tappas
- Beroende av en leverantör
- Tappar kundnärheten
- Bristande kundservice

De två främsta drivkrafterna för att insourca som intervjupersonerna har sagt är:

- Kontroll
- Ekonomi

En avslutande slutsats är att det krävs kompetens inom organisationen för att en outsourcing ska fungera. Det behövs någon som kan kontrollera leverantören och kundnöjdheten som samtidigt har kunskap om fastigheterna. Det behövs kunskap om hur avtal skrivs för att få med allt som ska ingå. Det krävs mognad och engagemang från båda parter. Beroende på organisation och avtal uppfattas det positivt eller negativt med outsourcing. Som avslutande ord på denna studie används ett citat från intervjun med Out-1:

”Det är inget fel med outsourcing bara man gör det på rätt sätt.”

6 Diskussion

I detta kapitel får läsaren ta del av författarens tankar kring slutsatsen. Vad Siemens AB och andra energitjänsteföretag har för användning av studien och vilka rekommendationer som författaren ger organisationer. Det görs även en kritisk granskning av arbetet och förslag på fortsatta studier.

Eftersom intervjupersonerna har representerat tre olika grupper bransch-kunniga, outsourcing- och in-houseorganisationer har en bred grund och förståelse skapats vilket var studiens syfte. Då meningarna går isär från organisation till organisation kan ingen slutsats ges om det är en fördel med det ena eller andra sättet utan det beror på vad för typ av organisation och fastigheter. Det gavs inte heller någon tydlig bild om åsikterna skiljer sig beroende på grupp.

Många av åsikterna som tidigare studier har kommit fram till stämmer fortfarande överens med nutidens tankar. Det kan anses något märkligt att åsikterna fortfarande är desamma som under nittio-talet och speciellt de negativa konsekvenserna. Det kan tyckas att dessa borde ha ändrats, att outsourcingen skulle ha utvecklats och att andra konsekvenser skulle komma på tal. Då de negativa konsekvenserna har funnits länge borde ännu kraftigare insatser göras för att minska de problemen. En anledning till att de negativa konsekvenserna fortfarande är samma kan vara att en del problem inte går att förebygga. Problemet med att inte ha kontroll kan vara svårt att förebygga, det kan vara svårt för organisationen att ha kontroll exakt på alla delar. Trots att outsourcingföretaget dokumenterar vad som görs i fastigheterna och att all data samlas in kan det vara problematiskt att dokumentera allt. En del saker finns endast i personalens huvud och är svårt att skriva ner.

Fler besiktningar av leverantören verkar förekomma nu jämfört med för tjugo år sedan. Men samtidigt säger intervjupersonerna att en negativ konsekvens som finns är att kontrollen tappas vid en outsourcing. Anledningar till varför det inte sker tillräckligt med uppföljningar så att företaget känner att de har kontroll kan vara att det tar lång tid och kostar pengar att genomföra kontroller. Företaget kan känna att när väl fastighetsdriften är outsourcad ska inte företaget behöva lägga många resurser kring driften då skälet till att varför driften outsourcades var att frigöra resurser. Beroende på vilken avtalsmodell som används speglas det troligtvis i hur stor kontroll som företaget känner att de har.

Det som också är anmärkningsvärt är att samma drivkraft för outsourcing även finns för insourcing, det vill säga att spara pengar. Åsikterna som intervjupersonerna hade speglar troligtvis hur deras avtalsmodell ser ut och deras erfarenhet. Beroende på hur väl utformad avtalsmodellen är reflekteras det i intervjupersonernas svar. Det är många av de nämnda positiva och negativa konsekvenserna och drivkrafterna som är samma trots att respondenternas avtal ser olika ut.

Det är intressant att en av de stora fördelarna som togs upp är att kompetensen kan bli bredare och företaget får tillgång till expertkunskap vid en outsourcing. Dock kom det också fram i intervjuerna att företag outsourcar enklare arbetsuppgifter såsom enklare skötsel- och driftåtgärder för att bland annat avlasta personalen och kunna ta hem driften vid behov. Om det är enklare arbetsuppgifter som outsourcas har inte organisationen någon nytta av att vända sig till en expert på området och då försvinner en av de stora positiva konsekvenserna. Om organisationen vänder sig till ett outsourcingföretag med stor kompetens för att göra enklare uppgifter kan det vara en anledning till att affären blir dyr.

En annan anledning till att intervjupersonerna kan tycka att det är dyrt eller billigt med outsourcing kan vara att intervjupersonerna kan definiera kostnaden olika. En del kanske endast anser kostnaden är det pris som tjänsten har medan en annan organisation kanske anser kostnaden som priset på tjänsten plus kostnaden för kontroller, avtalsskrivning etcetera. Detta kan också vara avgörande för om outsourcing uppfattas som positivt eller negativt.

Friheten som vissa outsourcingföretag har vid akuta åtgärder kan vara ännu en anledning till att organisationer tycker att en outsourcing är dyrt. Friheten kan ge incitament till outsourcingföretaget att inte utföra förebyggande arbeten utan vänta tills en åtgärd är tvungen att göras. Ett förebyggande arbete skulle eventuellt både vara billigare och gå fortare att utföra. Vid en akut åtgärd skulle det kunna krävas extra mycket personal för att det inte ska påverka kärnverksamheten, vilket kan bli dyrt.

Något som borde uppmärksammas, som flera av intervjupersonerna påstod, är att en outsourcingaffär tar lång tid att genomföra och att det är svårare att genomföra en outsourcing än vad det kan verka som. Om ett företag funderar över att outsource borde det finnas i åtanke att det tar tid och kan vara svårt. En underskattning av att en outsourcing tar tid i början kan leda till att resultatet blir dåligt, vilket gör att outsourcing uppfattas som negativt.

Det är intressant att läsa branschknuggas och in-houseorganisationers åsikter om outsourcing. En del av intervjupersonerna har aldrig arbetat med outsourcing utan bara hört talas om vad som kan inträffa. För att minska fördomarna om outsourcing behövs det mer information, branschen behöver informera om vad som stämmer och inte stämmer. En del åsikter kanske baseras på hur outsourcing såg ut under nittioalet och inte hur det har utvecklats och ser ut idag.

6.1 Nyttan för Siemens och andra energitjänstebolag

Genom denna studie har Siemens AB fått en djupare och bredare kunskap om hur olika organisationer tänker kring outsourcing. I framtiden kan intervjupersonernas åsikter ligga till grund för hur Siemens ska bemöta till exempel ett företag som har driften outsourcead och förstå hur företaget tänker kring outsourcing. Det är viktigt att data som samlas upp i fastigheterna tillhör kunden och kunden ska inte sättas i en sits där det finns risk att tappa kontroll och kompetens.

Eftersom denna studie inte enbart har intervjuat Siemens kunder utan andra företag är inte respondenternas svar anknutet till hur Siemens arbetar och deras avtal. Intervjupersonerna har haft olika typer av avtal och leverantörer vilket har gett en mer allmän bild över hur outsourcing kan påverka fastighetsdriften. Energitjänsteföretag och andra tjänstleverantörer kan använda studiens resultat för att bemöta kunder och förstå deras tankar om outsourcing.

Energitjänsteföretag kan ta till sig rapportens resultat angående att fler organisationer vill spara energi. De organisationer som köper tjänster från ett FM-bolag är kanske inte intresserade av att teckna ett avtal med ett energitjänsteföretag utan då kan energitjänsteföretaget ta kontakt med FM-bolaget och sälja tjänster till dem. I andra fall kanske organisationen är intresserad av att köpa energitjänster från en extern leverantör och inte genom FM-bolaget. Anbäcken och Sandgren (1994) skrev i sin studie att det inte är önskvärt att låta en leverantör få monopol på arbeten som inte går att kalkylera. Det skulle även kunna gälla arbeten gällande energioptimering för att erhålla konkurrens och lägre pris för tjänsten.

6.2 Rekommendationer

Studien har visat att det fortfarande finns en oro bland företag att tappa kontrollen. För att tjänstebolagen ska minska denna oro krävs god kommunikation och att beställarorganisationen äger

och förstår fastighetens data. Entreprenören eller organisationen får inte utföra maktmissbruk. Det behövs någon i organisationen som har kompetens kring fastigheterna för att ett samarbete ska kunna uppstå vilket verkar som fler organisationer vill ha.

För att organisationerna ska förstå och äga fastighetens data kan det vara en rekommendation till energitjänsteföretagen att informera organisationerna om fastigheternas data. Det är svårt för organisationerna att förstå all data utan att vara insatt i vilken data som beskriver vad och kopplingen emellan. Men om leverantören informerar kan kontrollen öka.

Leverantör och organisation bör vara noga med att båda parter förstår avtalets innebörd för att inte råka göra något avtalsbrott. För att organisationen ska kunna styra leverantören är det viktigt att skriva noggranna avtal och om man inte har kunskap om hur det ska skrivas fås hjälpmedel användas, såsom en konsult eller Aff-reglerna. Om det är hög personalomsättning skulle organisationen kunna skriva i avtalet hur hög denna får vara för att undvika att till exempel ny personal ska läras upp.

Om organisationen har kunskap om fastighetsdrift kan en utvärdering av föreslagna lösningar göras för att veta om de är optimala för beställaren. I beställarorganisationen behövs det finnas någon person som är ansvarig för investeringar och har långsiktigt tänkande för att pengar ska läggas på investeringar som gynnar företaget. För att inte kunden ska erhålla en generell leverans av tjänsten kan det vara en fördel att gå till en leverantör som är experter på det område som man efterfrågar. Vissa områden kan det kanske vara bättre att gå direkt till en leverantör än till ett FM-bolag. Dock kan detta också bidra till att många leverantörer finns på företaget. Om flera leverantörer används kan också den negativa konsekvensen gällande beroendet av en leverantör försvinna.

För att inte kundservicen ska försämrats är det en fördel om leverantören förstår organisationens hyresgäster/personal. För att fortfarande ha kundnärlighet kan organisationen ha kundtjänsten in-house eller ha möten med hyresgäster/personal.

6.3 Kritisk granskning

Det har bland annat varit svårt att jämföra en del av resultatet på vissa frågor när intervjupersonerna inte har svarat på frågan på samma sätt. Med en riktad öppen intervju där respondenten kan till viss grad bestämma intervjuens riktning kan det vara svårt att få svar som går att jämföra. Intervjuguiden hade kunnat vara mer utarbetad med tydligare frågor för att få respondenterna att svara på liknande sätt. Frågan med statlig och privat verksamhet kunde till exempel varit ställd om det finns någon skillnad mellan offentlig och privat verksamhet. Några av intervjupersonerna tänkte på offentlig och privat verksamhet, medan andra kanske endast tänkte på statlig verksamhet och till exempel inte kommunal.

Det hade varit en fördel, som jag insett i efterhand, att maila ut frågornas övergripande teman så att intervjupersonen haft möjlighet att förbereda sina svar något. Det var inte alla gånger som respondenten hade tillräckligt bra insyn i alla frågor till exempel avtal och kostnad. Det hade också varit en fördel om frågeformuläret inte hade ändrats efter de första intervjuerna eftersom de första personernas åsikter missades i de tillagda frågorna. Analysen kring dessa frågor är inte lika grundlig som för de frågorna när alla intervjupersoner har svarat. Anledningen till att fler frågor lades till var för att efter de första intervjuerna kom författaren fram till ett par till relevanta frågor för att få en bredare bild av outsourcing.

I litteraturstudien hade en djupdykning i avtal varit på sin plats för att kunna jämföra vad tidigare studier hade kommit fram till gällande avtal. Det hade varit intressant att jämföra om åsikterna hade

ändrats om vad som är viktigt att ha med i ett avtal, om och hur avtalen har förändrats genom tiden när mer kunskap om outsourcing har införskaffats bland organisationer.

Det har varit svårt att få intervjupersonen att enbart utgå från fastighetsdriften då många har utgått från allt som är outsourcat. Eftersom syftet var att få djupare förståelse i hur organisationer tänker kring outsourcing av just fastighetsdrift med inriktning på de hårda fastighetstjänsterna hade det varit optimalt om intervjupersonerna hade utgått från detta.

En annan upplevd svårighet under arbetets gång är att personer tolkar outsourcing olika. En del tänker outsourcing när organisationen använder ett FM-bolag medan andra tänker outsourcing när någon enstaka tjänst köps in. Det är ett brett spann när det gäller outsourcing och varje organisation och person har sin tolkning.

Författaren är medveten om att resultat- och analyskapitlet är långt men det är ett medvetet val att låta kapitlet vara långt för att lyfta fram vad alla intervju personer har sagt under intervjuerna. Författaren anser att det är lätt att få en överblick över vad varje person har sagt och jämföra svaren från intervju personerna på ett överskådligt sätt. Om författaren hade kortat ner kapitlet och valt ut vissa delar som ansetts varit mer intressanta än andra hade författarens åsikter speglat resultatet vilket hade inneburit att svaren inte kommer från en öppen riktad intervju.

6.4 Förslag till fortsatt arbete

För att få ytterligare ökad förståelse för hur organisationer tänker kring outsourcing av fastighetsdrift är ett förslag till fortsatt arbete en jämförelse mellan stora och små organisationer. Kan det skilja sig hur fastighetsägare och chefer tänker kring att outsourca driften beroende på storlek? Med en förståelse kring stora och små organisationer kan energitjänsteföretag såsom Siemens anpassa sina tjänster efter organisation. Små företag kanske inte har möjlighet till att ha kunskap in-house om energieffektivisering och vill därför hellre teckna långa avtal med en leverantör. Eller kanske stora företag inte vill lägga resurser på fastigheter utan väljer att outsourca. Framtida studier kan även undersöka om det finns skillnad mellan små och stora företag när det gäller att outsourca till ett FM-bolag eller till flera olika leverantörer. Leverantörer som Siemens kanske har lättare eller svårare att sälja tjänster till FM-bolaget än direkt till företaget.

En studie som fokuserar på hur det geografiska läget och konkurrenssituationen speglar valet att outsourca sin drift eller inte kan också vara intressant att genomföra. Det kanske finns fler energitjänstleverantörer i södra eller norra Sverige vilket kan påverka valet av att outsourca sin fastighetsdrift.

Det skulle även kunna genomföras en studie som undersöker bemötandet mellan leverantör och kund. Bemöter leverantören kunden olika om avtalet är direkt med kund eller om leverantören är inhyrd av FM-bolaget? Kan det finnas skillnad i bemötandet om kunden är en liten eller stor organisation och om organisationen är privat, statlig eller kommunal?

I framtida studier hade det varit intressant att undersöka möjligheten att använda något generellt kontrollsystem som gör att företag känner att de fortfarande har kontrollen trots fastighetsdriften är outsourcad. Om företagen känner att det finns mer kontroll vid en outsourcing kanske det kan användas fler förtroendeavtal, vilket verkar vara önskvärd framtidsbild av flera respondenter.

Ett ytterligare intressant område att utreda vidare är ekonomiska faktorer som påverkar valet om en outsourcing ska göras. Ekonomin är intressant att undersöka vidare eftersom det både är en drivkraft

att out- och insourca sin fastighetsdrift. Skiljer sig företags ekonomi gällande företag som har outsourcat sin fastighetsdrift i förhållande till företag som har driften in-house? Hur påverkar rörliga och fasta kostnader företags balans- och resultaträkning?

7 Referenser

7.1 Tryckt litteratur

- Aff- Avtal för fastighetsförvaltning, & svensk byggtjänst. (2007). *Boken om Aff - Din manual för tjänsteupphandlingar*. Stockholm: AB Svensk Byggtjänst.
- Ahrsjö, E., Cardell, M., Erikson, T., & Kouvonen, A. (2016). *FM-Rapport - Facility Management i Sverige 2016*. Stockholm: Amega FM-företagen och IFMA Sverige. Nedladdning från IFMA: http://ifma.se/wp-content/uploads/2016/12/Almega_IFMA_FM_rapport_2016.pdf
- Anbäcken, B., & Sandgren, U. (1994). *Det medvetna valet- Fastighetsförvaltning i egen regi och på entreprenad*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Andersson, F., & Adilipour, N. (2013). *Energitjänster i Sverige - Statusrapport för tjänster för energieffektivisering*. Eskilstuna: Statens energimyndighet. Nedladdning från Energimyndigheten: <https://energimyndigheten.a-w2m.se/Home.mvc?ResourceId=2779>
- Andrén, Y. (2011). *Strategier för fastighetsdrift*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Atkin, B., & Brooks, A. (2015). *Total Facility Management*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS Förlag.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, L., Berggren, C., & Lind, J. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber.
- Dahlgren, L. E., Gillström, K., & Hasting, P. (1992). *Outsourcing - att hitta rätt partner*. Lund: Studentlitteratur.
- Grandin, A., Lindqvist, T., & Sandberg, U. (1998). *Facility management - i sammandrag - Offentligt fastighetsföretagande i ett nytt perspektiv*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet. Nedladdning från Webbutik Sveriges Kommuner och Landsting: <https://webbutik.skf.se/bilder/artiklar/pdf/7099-696-2.pdf>
- Hellström, A., & Lind, H. (2006). *Underhållsstrategier - Nya synsätt och metoder för underhåll av offentliga byggnader*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Landstingens fastighetsförvaltning. (1983). *Fastighetsdrift och närunderhåll*. Stockholm: Spri.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, G. (1999). *Förvaltningsentreprenader ur tre perspektiv*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

- Profu. (2015). *EPC i kommunernas energiarbete - Mycket kvar att spara*. Stockholm : Siemens AB. Nedladdning från Siemens: https://w3.siemens.se/buildingtechnologies/se/sv/total-building-solutions/building-performance-sustainability/Documents/2016-EPC_Rapport_web2.pdf
- Statskontoret. (2015). *Att göra eller köpa? Om outsourcing av statlig kärnverksamhet*. Stockholm : Statskontoret.
- Sundsvik, L. (2010). *Från driftentreprenad till förvaltningsentreprenad*. Stockholm: UFOS och Sveriges Kommuner och Landsting.
- Svensk byggtjänst. (2010). *Aff-definitioner 10, Termer och definitioner för entreprenader inom fastighetsförvaltning och verksamhetsknutna tjänster*. Stockholm : AB Svensk Byggtjänst och AFF Forum för förvaltning och service.

7.2 Elektroniska källor

- Aff. (u.d.). *Aff - Avtal för fastighetsförvaltning och service*. Hämtat från Aff: <http://www.aff-forum.se/aff-konceptet/> den 20 02 2018
- Aff. (u.d.). *Aff-konceptet - så fungerar det*. Hämtat från Aff: <http://www.aff-forum.se/aff-konceptet/aff-sa-fungerar-det/> den 20 02 2018
- Boverket. (u.d.). *Bygg- och fastighetssektorns energianvändning uppdelat på förnybar energi, fossil energi och kärnkraft*. Hämtat från Boverket : <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/energianvandning/> den 06 04 2018
- Boverket. (u.d.). *Vägledning om livscykelanalyser (LCA) och branschdialoger*. Hämtat från Boverket: <https://www.boverket.se/sv/byggande/uppdrag/vagledning-om-lca/> den 06 04 2018
- Grossman, D. (den 27 Februari 2012). *Snurrigt att välja förvaltare*. Hämtat från Fastighetstidningen: <http://fastighetstidningen.se/snurrigt-varre-att-valja-forvaltare/> den 13 02 2018
- Idhammar, C. (u.d.). *"Outsourcing" av underhåll. Rätt eller fel? (del 1)*. Hämtat från IDCON INC: <https://www.idcon.com/resource-library/articles/swedish-articles/688-outsourcing-underhall-1.html> den 12 03 2018
- IFMA. (u.d.). *FM marknaden*. Hämtat från IFMA - International Facility Management Association: <http://ifma.se/om-ifma/marknaden/> den 15 02 2018
- IFMA. (u.d.). *Vad är FM?* Hämtat från IFMA- International Facility Management Association: <http://ifma.se/om-ifma/vad-ar-fm/> den 15 02 2018
- Jonson, K., & Widerström, G. (den 24 11 2014). *Energitjänster*. Hämtat från Energimyndigheten: <http://www.energimyndigheten.se/energieffektivisering/foretag-och-organisationer/energitjanster/> den 02 05 2018
- Ovesen, M. (den 22 12 2014). *Rent listar de 60 största städ- och FM-bolagen*. Hämtat från Rent: https://www.cleannet.se/article/view/454926/rent_listar_de_60_storsta_stad_och_fmbolagen# den 19 02 2018
- Pykölä, M. (den 16 03 2017). *FM-bolag ska anställa 30 000*. Hämtat från Fastighetsfolket : <https://fastighetsfolket.se/2017/03/16/fm-bolag-ska-anstalla-30-000/> den 19 02 2018

Siemens AB. (u.d.). *Servicetjänster för fastighetsautomation*. Hämtat från Siemens:
<https://w3.siemens.se/buildingtechnologies/se/sv/service/fastighetsautomation/pages/default.aspx>
den 06 04 2018

Svenska Akademien . (2015). *Svenska Akademiens ordlista*. Hämtat från Svenska Akademiens
ordböcker: <https://svenska.se/> den 13 02 2018

Svenska Akademien. (2009). *Svensk ordbok*. Hämtat från Svenska Akademiens ordböcker:
<https://svenska.se/> den 13 02 2018

Bilaga

I bilagan presenteras intervjuguider som legat till grund för intervjuerna. Först presenteras formuläret som används till branschkunliga, därefter outsourcingorganisationer och slutligen in-houseorganisationer.

Intervjufrågor, branschkunlig

Inledning

Berätta om dig själv, vad du arbetar med och din kunskap om fastighetsvärlden. Vilken relation har du till outsourcing?

Outsourcing

- Vad har outsourcad fastighetsdrift för positiva/negativa konsekvenser som du har märkt?
- Vilka drivkrafter kan finns för att välja att outsourca fastighetsdriften?
- Om driften har varit outsourcad för att sedan tas in-house igen, vilka drivkrafter kan finnas där?
- Vad kan hända över tiden när driften är outsourcad?
- Om ett företag inte har outsourcad drift vad tror du att företag tänker skulle hända vid en outsourcing, risker/vinster?
- Hur kan outsourcing påverka kortsiktigt/långsiktigt planerat underhåll?
- Hur kan outsourcing påverka akut underhåll?
- Finns det någon trend som har visat sig i fastighetsbranschen gällande outsourcing som du har märkt?
- Hur ser din organisation på outsourcing av fastighetsdrift?
 - Vilka drivkrafter har ni i ämnet?

Avtal

- Vad är viktigt att få med i ett avtal?
- Vilken typ av avtal tror du är vanligast och varför (aktivitets/frekvensavtal dvs. vad som ska skötas och även hur detta ska göras, funktionsavtal dvs. vad som ska skötas/fås ut från avtalet men inte hur detta ska göras, förtroendeavtal dvs. mer ett samarbete mellan företagen)?
- Tror du att avtalen följs upp under avtalstiden? Kundnöjdhet?
 - Hur kan det kontrolleras att entreprenören sköter sitt arbete?
- Är rörliga eller fasta kostnader vanligast? Vilka anledningar tror du detta beror på?

Avslutning

- Vad tror du om outsourcing i framtiden?
- Skillnad mellan statlig och privat verksamhet?
- Något annat som personen har tänkt på?
- Nämn tre saker som är negativa och tre saker som är positiva med outsourcing.

Intervjufrågor, outsourcingorganisationer

Inledning

Berätta om dig själv, vilken roll du har, arbetsuppgifter, hur länge du har varit anställd etcetera. Är fastighetsdriften outsourcad i dagsläget? Hur länge har driften varit outsourcad?

Outsourcing

- Vad har outsourcad fastighetsdrift för positiva/negativa konsekvenser som du har märkt?
- Vilka drivkrafter kan finns för att välja att outsourca fastighetsdriften?
 - Vilka drivkrafter fanns för den intervjuades företag/organisation?
- Om driften har varit outsourcad för att sedan tas in-house igen, vilka drivkrafter kan finnas där?
- Om ett företag inte har outsourcad drift vad tror du att företag tänker skulle hända vid en outsourcing, risker/vinster?
- Vad händer över tiden när driften är outsourcad?
 - Har företaget märkt något särskilt eller fortsätter driften som förut?
- Hur påverkar outsourcing kortsiktigt/långsiktigt planerat underhåll?
- Har det akuta underhållet ökat/minskat/bibehållits?
- Har det planerade underhållet ökat/minskat/bibehållits?

Avtal

- Vad är viktigt att få med i ett avtal?
- Vad ingår i ert avtalen?
 - Står det något i avtalet om att entreprenören ska utträta något mer än att sköta ”vardags”-driften (t.ex. lägre kostnad för driften, spara energi etcetera)?
- Hur är avtalen definierade (aktivitets/frekvensavtal dvs. vad som ska skötas och även hur detta ska göras, funktionsavtal dvs. vad som ska skötas/fås ut från avtalet men inte hur detta ska göras, förtroendeavtal dvs. mer ett samarbete mellan företagen)?
- Har företaget haft olika avtal?
 - Har företaget/organisationen bytt entreprenör under tiden de har haft outsourcad fastighetsdrift, varför?
 - Nya kriterier vid val av ny leverantör?
- Följs avtalet upp under avtalstiden?
 - Kontrolleras det om driften sköts som det är avtalat om, vilka metoder finns i så fall för att mäta detta?
 - Mäts kundnöjdhet eller är det endast tekniska nyckeltal? Frågas personalen/hyresgästen i fastigheten om deras upplevelse?
- Finns det något i avtalet som beskriver vad som kommer att hända i fall avtalen inte följs?
- Finns det specificerat i avtalet vad som gäller vid akuta åtgärder?
- Betalar fastighetsägaren rörliga eller fasta kostnader för tjänsten?
 - Hur stor del är den rörliga och hur stor del är den fasta i fall båda kostnader används?

Avslutning

- Vad tror du om outsourcing i framtiden hos er? Generellt?
- Skillnad mellan statlig och privat verksamhet?

- Något annat som personen har tänkt på?
- Nämn tre saker som är negativa och tre saker som är positiva med outsourcing.

Intervjufrågor, in-houseorganisationer

Inledning

Berätta om dig själv, vilken roll du har, arbetsuppgifter, hur länge du har varit anställd etcetera. Har fastighetsdriften alltid varit in-house?

Outsourcing

- Vad har outsourcad fastighetsdrift för positiva/negativa konsekvenser som du har märkt/hört?
- Vilka drivkrafter kan finns för att välja att outsourca fastighetsdriften?
- Om driften har varit outsourcad för att sedan tas in-house igen, vilka drivkrafter kan finnas där?
- Vad kan hända över tiden när driften är outsourcad?
 - Risker/vinster?
- Hur kan outsourcing påverka kortsiktigt/långsiktigt planerat underhåll?
- Era tankar i organisationen gällande att ha fastighetsdriften in-house?

Avtal

- Vad är viktigt att ha med i avtalet om fastighetsdriften ska outsourcas?
- Tror du att avtalen följs upp under avtalstiden? Kundnöjdhet?
 - Hur kan det kontrolleras att entreprenören sköter sitt arbete?
- Hur vanligt tror du att det är med att i avtalet är det specificerat vad som gäller vid akuta åtgärder?

Avslutning

- Vad tror du om outsourcing i framtiden hos er? Generellt?
- Skillnad mellan statlig och privat verksamhet?
- Något annat som du har tänkt på?
- Nämn tre saker som är negativa och tre saker som är positiva med outsourcing.