

ISO 9000 i fastighetsförvaltande bolag

- en introduktion till standarden och en
studie av tre certifierade fastighetsföretag

Anna Brage

Fastighetsvetenskap
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet

Real Estate Science
Lund University, Sweden

ISRN LUTVDG/TVLM 00/5045 SE, Lund 2000



Fastighetsvetenskap
Box 118
221 00 Lund

Lund University
Real Estate Science
School of Civil Engineering
P.O. Box 118
S - 221 00 Lund

ISO 9000 in real estate management companies an introduction to the ISO standard and a case study at three different companies

Thesis written in autumn 1999 by Anna Brage

Supervisor: John Sandblad

Report reference: ISRN LUTVDG/TVLM 00/5045 SE

Abstract: The purpose of this thesis is to describe the nature of the ISO 9000 standard and how it is used in real estate management companies in Sweden today. Through a more close study of three different real estate management companies that are certified according to ISO 9001 standard I wish to give the reader a picture of how the practical work with a quality system works. The three companies are: ABB Facilities Management AB in Västerås, Ericsson Real Estate and Services AB in Stockholm and Fastighets AB L E Lundberg in Norrköping. By presenting an investigation made among private real estate management companies in Sweden I will show their present interest in ISO 9000 as a quality system.

Keywords: ISO 9000, quality, quality system, real estate management, quality management.

Date of approval: 2000-02-28

Förord

Förord

Examensarbetet utgör den avslutande delen av lantmäteriutbildningen vid Lunds Tekniska Högskola. Arbetet med uppsatsen har utförts under hösten 1999 på Mandamus Fastigheter AB i Lund. Uppslaget till uppsatsen fick jag när jag våren 1999 läste en fem poängs kurs om kvalitetssystem på Malmö Högskola. Jag har även stött på frågeställningar kring ISO 9000 i fastighetsförvaltande bolag i kursen Fastighetsföretagande och -utveckling 7p på Lantmäteriprogrammet, kursen ingår som inriktningsobligatorisk för de elever som läser fastighetsekonomi. Tillsammans med min handledare John Sandblad, Avdelningen för fastighetsvetenskap, sattes ramarna för exjobbet upp. Uppsatsen består av tre delar: En teoretisk beskrivning av ISO 9000 systemets uppbyggnad, en studie av tre företag som alla är certifierade enligt ISO 9000 och en enkätundersökning om intresset av ISO 9000 hos privata fastighetsföretag.

De företagsstudier som gjorts har genomförts på ABB Facilities Management AB i Västerås, Ericsson Real Estate and Services AB i Stockholm och Fastighets AB L E Lundberg i Norrköping. Jag har på samtliga företag blivit mycket väl bemött och vill rikta ett särskilt tack till följande personer: Hans L Johansson (ABB), Lennart Palmquist (Ericsson), Jan Owe-Larsson (Lundbergs) och Sten Peterson (Lundbergs).

Jag vill också tacka min handledare John Sandblad, Avdelningen för fastighetsvetenskap, för värdefulla synpunkter och för att han alltid funnits till hands då det kört ihop sig.

Ett stort tack vill jag även rikta till personalen på Mandamus Fastigheter AB i Lund där jag under arbetets gång haft min arbetsplats, tack för alla trevliga samtal och roliga upptåg.

Lund i februari 2000



Anna Brage

Sammanfattning

ISO 9000 har sedan en tid tillbaka varit det kvalitetssystem som använts och accepterats inom den svenska tillverkningsindustrin. Många industriföretag har satsat på att en certifiering enligt ISO 9000 som ett led i att förbättra kvaliteten på sina produkter, men också för att den hårda konkurrensen mellan företag har krävt detta. Fastighetsföretagen har tills nu ställt sig avvaktande till att införa kvalitetssystem i produktionen. Endast ett fåtal av de stora privata fastighetsföretagen är idag certifierade enligt ISO 9000. Bland dessa kan nämnas Ericsson Real Estate and Services AB, ABB Facilities Management AB och Fastighets AB L E Lundberg.

Ständigt hårdnande konkurrens på fastighetsmarknaden kräver dock att fastighetsföretagen konstant förbättrar sina produkter samt skapar en effektiv organisation för att utföra och utveckla de tjänster som de erbjuder sina kunder. Att införa ett kvalitetssystem kan vara en väg för företagen att uppnå en bättre kvalitet och effektivitet i produktionen. En del fastighetsföretag ställer sig dock tveksamma till att införandet av ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 är den enda och rätta vägen till en bättre kvalitet på företagets produkter.

Denna uppsats ger en introduktion till hur standarden ISO 9000 är uppbyggd och avsedd att användas i praktiken samt hur den kan anpassas till ett fastighetsföretags speciella förutsättningar. Fastighetsföretaget är till stor del ett tjänsteproducerande företag vilket påverkar uppbyggnad och struktur hos kvalitetssystemet.

Till grund för uppsatsen ligger litteraturstudier inom ämnet, intervjuer hos tre utvalda företag som har kommit långt med arbetet med ISO 9000, och som är certifierade enligt standarden ISO 9001, samt en enkätundersökning till privata fastighetsföretag. De utvalda företagen där intervjuer och studier av deras kvalitetssystem gjorts är: Ericsson Real Estate and Services AB, ABB Facilities Management AB och Fastighets AB L E Lundberg.

1987 skapades den första internationella standarden för kvalitetssäkring, ISO 9000. Traditionen att skapa kvalitetssystem för produktion kommer ursprungligen från branscher med mycket högt ställda krav på kvalitet och precision tex. försvarsindustrin och rymdindustrin. Ansvaret för utveckling och förnyande av ISO 9000 har ISO, International Organisation for Standardization, med säte i Genève. ISO 9000 är inte för en enda standard för kvalitetssäkring utan en grupp av olika standarder. Alla ISO 9000 standarder har dock samma huvudinnehåll men olika omfattning. Den ISO standard som gäller idag i Sverige heter SS – EN ISO 9000:1994 och har sitt ursprung i tidigare ISO 9000 standarder. Idag pågår utvecklingsarbete för att ta fram en ny upplaga av ISO 9000, denna kommer förmodligen att komma ut på marknaden i slutet av år 2000.

En grundläggande förutsättning för att lyckas ta fram ett fungerande kvalitetssystem är att man sätter verksamheten i centrum. Man måste ha en klar bild över vilka processer som finns i verksamheten och vilka kunderna till dessa processer är.

Sammanfattning

Kvalitet hos en produkt är när den tillfredställer kundens behov, det är därför viktigt för fastighetsföretaget att mäta kundtillfredsställelsen hos interna och externa kunder. Kundtillfredsställelsen är dock inte det enda måttet på kvalitet i ett fastighetsföretag. Kvaliteten kan också mätas genom olika former av nyckeltal och antal fel och avvikelser som rapporteras i organisationen etc.

De tre kvalitetssystem som närmare granskats har stora likheter men det finns också en del betydande skillnader på systemen. Kvalitetssystemen har det gemensamt att de omfattar mycket dokumentation, uppskattningsvis mer än 500 sidor. Företagen är olika och har haft olika skäl för att införa kvalitetssystem enligt ISO 9001. De skäl som under studien framträtt som betydande har varit:

- Ordning och reda bland dokument och rutiner
- Ökad lönsamhet
- Koncernkrav
- Tydliggöra ansvar och befogenheter i organisationen

Vid uppbyggnaden av systemen har alla tre företagen använt sig av externa konsulter, dock endast i liten omfattning. Systemen är framtagna av den egna organisationen på samtliga företag och stora delar av personalen har deltagit i utvecklingsarbetet. Samtliga tre företag anser att de genom att införa ett kvalitetssystem enligt ISO 9001 erhållit en högre kvalitet i sin produktion. En faktor som utpekats av alla företag som en viktig faktor för den framtida utvecklingen av kvalitetssystemen är IT.

Enligt den enkätundersökning hos den privata fastighetsbranschen som jag gjort så framgår att hela 17% är certifierade enligt ISO 9000. Det finns idag ett stort intresse i branschen för att bygga upp ett kvalitetssystem i verksamheten. Av de företag som vid tidpunkten för undersökningen saknade kvalitetssystem uppgav hela 81% att de i framtiden kommer att bygga upp sådana för sin verksamhet, en majoritet av dessa företag kommer att välja ISO 9000 som bas för sina system. Det finns också en tro i branschen att det inom en femårsperiod kommer vara allmänt förekommande att man har ett certifierat kvalitetssystem enligt ISO 9000. Hela 75% av de tillfrågade företagen ansåg detta.

Jag anser att ISO 9000 rätt använt är bra kvalitetssystem för fastighetsföretag. ISO systemet är erkänt av de flesta företagen i Sverige och fler och fler tjänsteföretag tar idag beslutet att certifiera sig. För att kvalitetssystemet skall fylla sin funktion som ett verksamhetsstödande system i företaget måste man anpassa systemet till det enskilda företagets förutsättningar och kultur. Systemet bör byggas upp från grunden av den egna organisationen. Personalen som arbetar i organisationen är de enda som fullt ut kan anpassa systemet till företagets förutsättningar.

Att införa systemet bara för att företaget skall erhålla ett ISO 9000 certifikat är dömt att misslyckas, en stor investering och mycket arbete går om intet. Det bör påpekas att det inte är ISO systemet i sig som skapar en bättre kvalitet hos företagets produkter utan allt arbete som görs av personalen med stöd av systemet.

Summary

Since a while, the ISO 9000 system has been the quality system used and accepted by the Swedish manufacturing industry. Many industry companies have used the ISO 9000 system as a way to improve the quality of their products as well as a method to strengthen the competitiveness. Until now, the real estate management companies have adopted a wait-and-see policy for implementing a quality system in their production. Only a few is today certified according to the ISO 9000 standard, among them Ericsson Real Estate and Services AB, ABB Facilities Management AB and Fastighets L E Lundberg could be mentioned.

The sharpening competition in the branch of real estate demands however that the companies continuously improve their products and develops an effective organisation that will be able to give the customers the very best services. Implementing a quality system into the organisation could be a way for the companies to receive a better quality in their products and a more efficient producing organisation. A few real estate managing companies doubt however that implementing an ISO 9000 quality system is the only way to receive a high quality in the company's products.

This final thesis give an introduction in how the ISO 9000 standard is formed and how it's meant to be used in real life, but also how it's adapt to the unique features of the real estate management company. The main task for a real estate company is to produce services, which effect the structure of the quality system.

The background of this thesis is a extensive literature study of the subject, interviews with three selected companies which are certified according to ISO 9001 and an inquiry to real estate companies. The three certified companies are Ericsson Real Estate and Services AB, ABB Facilities Management AB and Fastighets L E Lundberg.

The first international standard for securing the level of quality, ISO 9000, was created in 1987. The tradition to create quality systems is originally from branches with very high quality demand, such as the defence industry and in the space administration. The responsibility of the development of the ISO 9000 system is carried out by the International Organisation of Standardization, (ISO) located in Geneva. The ISO 9000 is not only one stand but several different standards, however with the same main content but with different range. The standard valid in Sweden is SS – EN ISO 9000:1994 which has it's origin in earlier versions of ISO 9000. Today, the work to develop a new version of ISO 9000 is under progress and the new standard is probably released in the end of year 2000.

A basic condition to succeed in developing a functional quality system is to keep the focus on the main business. You must have a clear picture over which processes there are in the business. Which the customers to these processes are, both internal and external customers are important.

Summary

Quality in a product could be defined as: when the customer is satisfied. Hence is it very important to monitor just that. However, this is not the only way to monitor the quality. Other methods are: key factors and the number of errors and deviations that are reported in the organisation.

The three different quality system investigated in this thesis have a lot in common but also some significant deviations. The common part of these systems is that they contains a massive documentation, often more than 500 pages.

The companies have different reasons to implement a quality system according to ISO 9000. The most significant reasons are shown below:

- A better order of documents and routines.
- Increased profits.
- Demands from the concern.
- Define responsibilities and authorities.

In the development of the quality system, all three companies have used external consultants, however in a relative small scale. The systems have been developed by their own organisation and a major part of the employees have been active in the development. All three companies thinks that the implementation of the ISO 9000 system has increased the quality of their products. All three companies think that a key aspect in the future to increase the opportunities of the ISO 9000 system is the usage of computer technology.

According to the inquiry made among Swedish real estate companies, as many as 17% are certified according to ISO 9000 standard. There is a great interest in the branch of real estate to develop a quality system integrated in the organisation. Of the companies not using a quality system, as many as 81% said that they intend to implement such system according to ISO 9000. There is a believe (more than 75%) that in a five years period, it will be common to be certified according to ISO 9000 standard.

I think, if used correctly, that the ISO 9000 system is a good quality system for real estate companies. The ISO 9000 is widely accepted by most companies in Sweden and more and more companies working with services decides to get certified. To make the ISO 9000 system a system that supports the company in its business it must be well adapted to the specific company. Each company has different qualifications and a specific company culture, its therefore of great importance that the staff is involved in the development of the system.

The ISO 9000 system it self does not create a better quality in the company's products, the quality improvement is created by the staff with support from the system.

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning

Inledning	3
<i>Bakgrund.....</i>	<i>3</i>
<i>Syfte.....</i>	<i>4</i>
<i>Frågeställningar</i>	<i>4</i>
<i>Metod och källor.....</i>	<i>5</i>
<i>Avgränsningar</i>	<i>6</i>
<i>Definitioner.....</i>	<i>7</i>
<i>Medverkande företag.....</i>	<i>7</i>
Allmän beskrivning ISO 9000	8
<i>Kort historik.....</i>	<i>8</i>
<i>ISO 9000 systemets uppbyggnad</i>	<i>9</i>
<i>Dokumenthierarki</i>	<i>12</i>
<i>Revisioner</i>	<i>14</i>
<i>Certifieringsprocessen.....</i>	<i>15</i>
<i>Ny upplaga av ISO 9000 på väg.....</i>	<i>18</i>
ISO 9000 i fastighetsförvaltande bolag.....	20
<i>Karakteristika för fastighetsförvaltande bolag.....</i>	<i>20</i>
<i>Processyn i fastighetsföretag.....</i>	<i>21</i>
<i>Mätning av kvalitet i fastighetsföretag</i>	<i>24</i>
<i>Ständiga förbättringar</i>	<i>25</i>
<i>För och nackdelar med ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 för fastighetsförvaltande bolag.....</i>	<i>26</i>
<i>Applikationer i svenska fastighetsföretag.....</i>	<i>28</i>
Företagens kvalitetssystem	31
<i>Ericsson Real Estate and Services.....</i>	<i>31</i>
<i>Fastighets AB L E Lundberg.....</i>	<i>36</i>
<i>ABB Facilities Management.....</i>	<i>40</i>
Branschens syn på kvalitetssystem enligt ISO 9000.....	45

Innehållsförteckning

Frågor och svar	52
Slutsatser och egna kommentarer	59
<i>ISO 9000 ett verktyg för ett fastighetsförvaltande bolag?</i>	<i>59</i>
<i>De tre företagens kvalitetssystem.....</i>	<i>59</i>
<i>För- och nackdelar med ISO 9000 i ett fastighetsförvaltande bolag.....</i>	<i>60</i>
<i>Den privata fastighetsmarknadens syn på arbete med i ISO 9000.</i>	<i>60</i>
<i>IT ett hjälpmedel att få ett fungerande och användbart kvalitetssystem.....</i>	<i>61</i>
Litteratur- och källförteckning	63

Appendix

Appendix A, Svenska fastighetsföretag certifierade för ISO 9000

Appendix B, Mall över de tre fastighetsföretagens kvalitetssystem

Appendix C, Frågor som ställdes till samliga företag där intervjuer gjordes

Inledning

Bakgrund

ISO 9000 är det kvalitetssystem som idag är erkänt på marknaden, både i Sverige och internationellt. ISO 9000 är ett system som ursprungligen är anpassat för tillverkande företag, men det går att använda även i tjänsteföretag. Kvalitetssystem är idag införda på de flesta större tillverkningsföretag. Inom tex. verkstadsindustrin har man länge arbetat enligt ISO 9000 för att uppnå en bättre kvalitet i produktionen. Det är också vida känt att införandet av kvalitetssystem har givit de företag som infört dem en bättre kvalitet i sin verksamhet. Inom fastighetsbranschen har däremot endast ett fåtal företag valt att arbeta efter eller certifiera sig enligt ISO 9000.

De flesta fastighetsförvaltande bolag som certifierat sig enligt ISO 9000 är bolag som till största delen sysslar med uthyrning av lokaler till den egna koncernen. Exempel på sådana företag är Ericsson Real Estate and Services AB och ABB Facilities Management AB. Det enda privata bostadsförvaltande bolaget som hittills valt att satsa på en certifiering är Fastighets AB L E Lundberg.

Finns det en motvilja hos branschen att införa kvalitetssystem i verksamheten eller är det helt enkelt så att det hos kunderna inte finns en efterfrågan av certifierade kvalitetssystem? Finns det andra bättre sätt för fastighetsbranschen att förbättra verksamheten?

Att införa ett kvalitetssystem är en process där företaget tvingas se över såväl rutiner och arbetsätt som den egna organisationen. Denna översyn behövs för att kunna skapa ett system som på ett ändamålsenligt sätt skapar förutsättningar för företaget att förbättra sin kvalitet. Varje företag har sina egna produkter och marknadssegment att anpassa verksamheten till. Gemensamt för alla är dock en hårdnande konkurrens på marknaden. För att finnas kvar på fastighetsmarknaden på längre sikt krävs en ständig förbättring av service och produkter samt att man arbetar med en för ändamålet väl anpassad organisation. En väg till förbättring är en medveten satsning på kvalitetsarbete.

Med detta examensarbete vill jag först och främst vända mig till företag som funderar på att inleda ett arbete med att införa ett kvalitetssystem enligt ISO 9000, med förhoppning att kunna exemplifiera och tydliggöra vad ett kvalitetssystem har för praktisk betydelse för ett fastighetsförvaltande bolag. Jag hoppas även att kunna ge de företag som ställt upp för intervjuer en feedback genom att de får ta del av den komparativa studien.

Syfte

Studien syftar till att ge en introduktion till hur ISO 9000 systemet är uppbyggt och används i fastighetsförvaltande bolag som är certifierade enligt ISO 9000. Vidare syftar studien till att ge en bild av hur tre utvalda fastighetsföretag som är certifierade enligt ISO 9000 arbetar med systemet i det dagliga arbetet.

I studien behandlas också den privata fastighetsbranschens syn på införandet av kvalitetssystem enligt ISO 9000 idag. Syftet uppnås genom att belysa nedanstående frågeställningar som uppkommit under arbetet med studien.

Frågeställningar

För att nå syftet med studien har följande frågeställningar formulerats:

- ISO 9000 är en internationell standard som är antagen och används av många företag i Sverige. Hur är standarden uppbyggd och vad innehåller den?
- Vilka särdrag finns hos fastighetsförvaltande bolag och hur påverkar dessa företagens arbete med ISO 9000? Vilka principiella för och nackdelar finns med att införa ISO 9000 i ett fastighetsförvaltande bolag?
- Hur går man praktiskt tillväga för att bygga upp och implementera ett kvalitetssystem i ett fastighetsföretag? Hur är systemen uppbyggda och skiljer sig uppbyggnaden åt från företag till företag?
- Hur ser den privata fastighetsbranschen på kvalitetssystem enligt ISO 9000 och hur långt de har kommit i utvecklingen av egna system?
- Är ISO 9000 i praktiken ett bra system för kvalitetssäkring av fastighetsföretag? Genom att genomföra en studie i litteraturen och sedan följa upp med exempel från verkligheten kan man göra en jämförelse mellan teori och praktik.

Metod och källor

Litteraturstudier

Uppsatsens inledande teoridiskussion bygger på tryckta källor såsom böcker, rapporter och tidskriftsartiklar.

Djupintervjuer

För att ge läsaren en djupare förståelse för hur kvalitetssystem fungerar i ett fastighetsförvaltande bolag, har jag valt att göra intervjuer hos tre olika fastighetsföretag som alla är certifierade enligt ISO 9000. De tre företagen är Ericsson Real Estate and Services AB, Fastighets AB L E Lundberg och ABB Facilities Management AB. Intervjuerna görs genom besök på respektive företag. Intervjuerna skall genomföras enligt en förutbestämd frågemall för att kunna påvisa skillnader och likheter mellan företagen. När intervjuerna är klara och materialet för intervjuerna är sammanställt kommer jag att återkomma till företagen och ge dem en chans att replikera på vad som skrivits om deras kvalitetssystem.

Enkätundersökning

En enkätundersökning kommer att genomföras genom utskick av enkäter till alla börsnoterade fastighetsbolag på stockholmsbörsens A- och O-lista samt ett antal av de stora fastighetsförvaltandebolagen som sysslar med internförvaltning inom koncernen och därför inte finns noterade som självständiga bolag på börsen. Resultatet av enkäten sammanställs i rapporten, samt skickas till alla de företag som hade vänligheten att svara på enkäten.

Litteratursökning

Litteraturen söks genom en litteratursökning i LOLITA, sökorgan för svenska universitetsbibliotek och i svenskt artikelsök. Information och tidigare examensarbeten inhämtas också från institutionen för fastighetsvetenskap, LTH, Institutionen för Fastigheter och Byggnad, KTH, samt institutionen för Byggnadsekonomi, LTH.

Övrigt

Fotnoter är satta så att fotnoten gäller den mening den är satt efter. Då fotnoten är satt på en rubrik eller på en mening som avslutas med kolon gäller den hela det efterföljande stycket.

Resultatet av allt arbete sammanställs och presenteras i rapportform.

Avgränsningar

Studien av kvalitetssystem i fastighetsföretag innefattar endast en studie av företag som inriktat sig på att arbeta med ISO 9000 serien. De företag som valt att arbeta efter andra standarder kommer således inte att behandlas eller synas i min studie. Många företag som har kvalitetssystem enligt ISO 9000 jobbar också med miljöledningssystem enligt ISO 14001, ibland är rutin- och processbeskrivningar för de båda systemen integrerade. I studien har jag valt att inte gå in på uppbyggnad av eller arbete med ISO 14001.

Jag har valt att begränsa min undersökning av kvalitetssystem till kommersiella fastighetsföretag. De företag jag valt att granska noggrant är utvalda för att de kommit långt i sitt kvalitetsarbete och jobbar efter ISO 9001 standarden.

Jag har i min uppsats inte behandlat problematiken kring kvalitetssystem vid upphandling av externa tjänster och entreprenader.

Vid beskrivning av ISO 9000 systemets uppbyggnad har jag valt att koncentrera mig på uppbyggnaden av ISO 9001:1994, då denna standard innefattar både ISO 9002 och ISO 9003.

Disposition

Uppsatsen börjar med att ge läsaren en allmän introduktion till kvalitetssystem enligt ISO 9000 (kapitel 2). Sedan följer ett kapitel där jag vill introducera de begrepp som läsaren behöver för kunna förstå uppbyggnaden av kvalitetssystem i fastighetsförvaltande bolag (kapitel 3). Dessa båda kapitel bygger på litteraturstudier.

För att ge läsaren en uppfattning om hur ISO 9000 system kan vara uppbyggda i ett fastighetsförvaltande bolag redovisas intervjuresultat från tre olika fastighetsföretag som alla infört och arbetar enligt ISO 9001 (kapitel 4). En undersökning om branschens syn på kvalitetssystem presenteras i kapitel 5. I kap 6 presenteras frågor och svar på en rad frågor som dykt upp under arbetets gång. Slutligen sker en diskussion om ISO 9000 systemets användbarhet i fastighetsförvaltande bolag (kapitel 7) mot bakgrund av teori och praktiska erfarenheter.

I appendix A-C presenteras de resultat och intervjumallar som tagits fram under studiens gång. Ett avsnitt med svar på frågor som ställts till mig av de företag som deltagit studien och i enkätundersökningen presenteras också.

Definitioner

Nedan presenteras de definitioner som är övergripande för ämnet. Ytterligare definitioner återfinns i rapporten, där respektive begrepp tas upp.

Kvalitet

På begreppet kvalitet finns en uppsjö av definitioner. Nedan presenteras en enkel definition som också är allmänt använd och accepterad:

" alla sammantagna egenskaper hos ett objekt eller en företeelse som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade och underförstådda behov"¹.

Det finns dock definitioner som är både roligare och mer talande, ett exempel är Myron Tribus definition:

" Quality is what makes it possible for a customer to have a love affair with your product or service. Telling lies, decreasing the price or adding features can create a temporary infatuation. It takes quality to sustain a love affair.

Love is always fickle. Therefore it is necessary to remain close to the person whose loyalty you wish to retain. You must be ever on the alert to understand what pleases the customer, for only customers define what constitutes quality. The wooing of the customer is never done."²

Kvalitetssystem

"Organisatorisk struktur, rutiner, processer och resurser som är nödvändiga för ledning och styrning av verksamheten med avseende på kvalitet."³

Kvalitetssäkring

"Alla inom ramen för ett kvalitetssystem planerade och systematiska aktiviteter, presenterade i nödvändig utsträckning, som skapar tillräcklig tilltro till att ett objekt kommer att uppfylla kvalitetskrav."⁴

Medverkande företag

Ericsson Real Estate and Services AB, Fastighets AB L E Lundberg och ABB Facilities Management AB.

¹ Svensk standard SS-ISO 8402

² Myron Tribus, ASQC Statistics Division Newsletter, 1990, no 3, sid 2.

³ Svensk standard SS-ISO 8402

⁴ Svensk standard SS-ISO 8402

Allmän beskrivning ISO 9000

För att snabbt sätta in läsaren i vad ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 skall användas till kan en allegori göras med ett ekonomisystem. Om ett företag skall fungera måste det som bekant finnas ett fungerande ekonomisystem. I ekonomisystemet ingår en rad funktioner såsom ekonomistyrning och fakturahantering. För att systemet skall fungera som det är tänkt måste det också finnas revisorer och ekonomichef som ser över systemet och ser till att allt går rätt till. Det skall också nämnas att ett väl fungerande ekonomisystem inte borgar för att företaget har en god ekonomi utan endast för att ekonomihanteringen sker på ett strukturerat sätt.

Det samma gäller för ett kvalitetssystem enligt ISO 9000. Det är tänkt att fungera som ett system för att hålla ordning och reda på kvaliteten i företagets produktion. När man jobbar med ISO 9000 i ett företag använder man sig också av revisorer och ofta av en kvalitetsansvarig för att styra arbetet. ISO 9000 standarden fungerar på så sätt som en "kontoplan" för att kunna styra och förbättra kvaliteten på organisationens produkter och processer.

Högsta ledningen har ansvaret för företagets kvalitet, precis som för ekonomin. Det är viktigt att hålla i minnet att ett väl fungerande kvalitetssystem inte är någon garanti för en hög kvalitet på företagets produkter och processer, utan endast ett instrument för att strukturera företagets kvalitetsarbete.

För att ett projekt med införande av ISO 9000 skall lyckas i ett företag är det av största vikt att hela personalen är engagerad i uppbyggnadsarbetet och känner delaktighet i kvalitetsarbetet. Projektet skall ha stöd och drivas av företagets ledning, detta för att personalen skall känna att det är ett viktigt arbete de utför. Kvalitetsarbetet skall för att fungera som det är tänkt vara en del i de dagliga arbetet och får inte vara ett "påhäng" till den vanliga verksamheten. Utbildning är av största vikt för att införandet av ISO 9000 skall lyckas. Man skall hålla i minnet att införandet av ISO 9000 kan kräva ett helt annat sätt att arbeta och tänka av både personal och ledning på företaget. Införandet av ett kvalitetssystem kan innebära en strukturförändring av hela företaget.

Kort historik

Tänkarna på total kvalitet i produktionsprocessen föddes ursprungligen i USA men fick sitt första genombrott i Japan. Japan hade efter andra världskriget ett stort behov att snabbt bygga upp en konkurrenskraftig industri men drogs till en början med mycket stora kvalitetsproblem. De gav därför de två amerikanerna W. Edwards Deming och Joseph M. Juran en framträdande roll i att förbättra och utveckla kvalitetsarbetet i de japanska företagen.

Utvecklingen av kvaliteten på japanska företag har under efterkrigstiden lett till att japanska företag nu har en marknadsledande position inom många

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

områden. De japanska företagen har genom åren fått stå modell för uppbyggnaden av många europeiska och amerikanska företag.

I Europa var de första företagen som införde kvalitetssystem i produktionen företag som hade mycket högt ställda krav på precision i tillverkningen, t ex företag som levererade produkter till flygplans- och försvarsindustrin.⁵ Anledningen till att man införde kvalitetssystem var att man själv skulle kunna kontrollera och verifiera att produkten överensstämde med de krav som beställaren hade. På detta sätt slapp företagen att ständigt bli kontrollerade av en representant för beställaren.

För att anpassa dessa system till den civila industrin skapades 1987 de första internationella standarderna för kvalitetssäkring, ISO 9000. Ansvaret för ISO 9000 har ISO, International Organisation for Standardization, med säte i Genève. Genom nationella standardiseringsorgan är de olika länderna sedan anslutna till centralorganisationen. Sverige är anslutet via SIS (Standardiseringskommissionen i Sverige).⁵

Benämningen på den gällande svenska standarden är SS - EN ISO 9000. Över 100 länder är idag anslutna till den internationella standarden ISO. I december 1994 var 107 länder anslutna.⁶

ISO 9000 serien är inte specifik för någon företagsform och används idag av såväl varuproducerande- som tjänsteproducerande företag. I Sverige är det idag fler varuproducerande- än tjänsteproducerande företag som är certifierade enligt ISO 9000.

ISO 9000 systemets uppbyggnad

ISO 9000 är inte en standard utan består egentligen av flera olika standarder (ca 20 st.) bl. a. med benämningarna ISO 9000- 9004. ISO 9000 innehåller grundläggande definitioner och en guide för hur de andra standarderna bör tillämpas. Vilken standard som bör väljas beroende på företagets verksamhet och krav kan också läsas i ISO 9000.

ISO 9004 syftar till att ge de företag som ämnar certifiera sig eller vill bygga upp ett kvalitetssystem enligt någon av ISO standarderna riktlinjer för hur arbetet med införandet bör gå till väga. ISO 9002-4 "allmänna riktlinjer för tjänster" är en direkt vägledning för hur tjänsteföretaget kan gå till väga vid införande av ISO 9000. Både ISO 9000 och ISO 9004 är endast vägledande och innehåller således inga kravspecifikationer för kvalitetssystemet. Det är därför inte nödvändigt att företaget använder sig av dessa under uppbyggnad av sitt kvalitetssystem.

⁵ Roger J Danielsson, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994. s 11

⁶ B. Bergman, B. Klefsjö, Kvalitet från behov till användning, Lund, Studentlitteratur 1995. s 440

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

ISO 9001-9003 är kravstandarder och innehåller de krav som man vid certifieringsprocessen går igenom och ser till att företaget uppfyller. ISO 9001 är den mest omfattande standarden och inkluderar ISO 9002, som i sin tur inkluderar ISO 9003, se fig. 2:1.

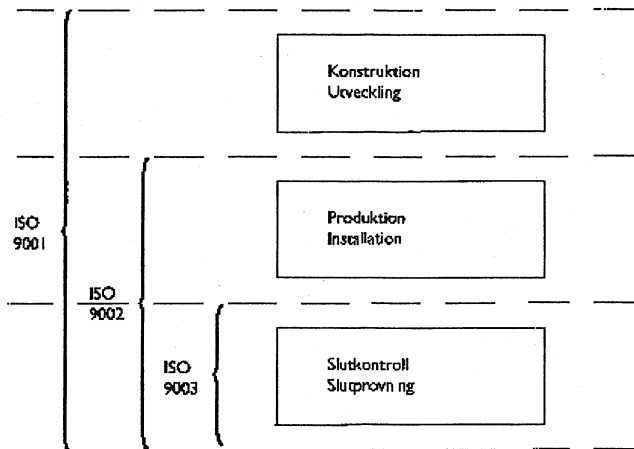


Fig. 2:1 De olika ISO 9000 standarderna har olika omfattning, mest omfattande är ISO 9001 följd av ISO 9002 och ISO 9003 Källa: Rylander O, Kvalitet till tusen, Utbildningsförlaget brevskolan 1993, s 154.

Ett kvalitetssystem enligt ISO 9001 innefattar hela produktionsprocessen från "ax till limpa" och lämpar sig för företag som sysslar med hela kedjan från konstruktion – utveckling – produktion – installation - slutkontroll - slutprovning till service. Även ett företag som sysslar med hela kedjan kan välja att certifiera sig enligt ISO 9002 eller ISO 9003 om det passar deras syften med certifieringen bättre. Som sagts tidigare finns inga speciella kravstandarder för tjänsteföretag utan ett tjänsteföretag kan välja den av ISO 9000 standarderna som passar dem bäst.

För tjänsteföretag inom EU var 1994 ISO 9002 den helt dominerande kravstandard.⁷ Detta kan tyckas något märkligt då det i tjänsteproduktion förekommer ständig utveckling av både gamla och nya tjänster.

ISO 9001 standarden är uppbyggd av 4 kapitel, varav det 4:e kapitlet är huvudkapitel. De fyra kapitlen är:

1. Omfattning
2. Bindande referens
3. Definitioner
4. Krav på kvalitetssystem

⁷ Roger J Danielsson, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994, s 10

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

De två första kapitlen handlar om standardens omfattning och vilken version av standarden som valts för certifiering av företaget.

Det tredje kapitlet kan i kvalitetssystemet utnyttjas för att redogöra och förklara för begrepp som tillämpas i systemet men inte är självklara för medarbetare, leverantörer och kunder. Det fjärde kapitlet i ISO 9001 standarden är uppbyggd av 20 punkter, under varje punkt finns utförliga krav på vad företaget skall uppfylla för att kunna bli certifierade enligt standarden. Alla punkter är inte tillämpbara för alla företag. Om företaget anser att någon eller några punkter inte är tillämpbara för deras verksamhet är det tillåtet att utesluta dessa punkter ur kvalitetssystemet. De 20 punkterna är:

- 4:1 Ledningens ansvar
- 4:2 Kvalitetssystem
- 4:3 Kontraktsgenomgång
- 4:4 Konstruktionsstyrning
- 4:5 Styrning av dokument och data
- 4:6 Inköp
- 4:7 Behandling av produkter tillhandahållna av kund
- 4:8 Produktidentifikation och spårbarhet
- 4:9 Processtyrning
- 4:10 Kontroll och provning
- 4:11 Behandling av kontroll-, mät- och provutrustning
- 4:12 Kontroll och provningsstatus
- 4:13 Behandling av avvikande produkter
- 4:14 Korrigering och förebyggande åtgärder
- 4:15 Hantering, förvaring, packning och leverans
- 4:16 Hantering av kvalitetsdokument
- 4:17 Interna kvalitetsrevisioner
- 4:18 Utbildning
- 4:19 Service
- 4:20 Statistiska metoder

Standarden är avsedd att användas i sin befintliga form, dock kan anpassningar till den egna verksamheten göras genom att onödiga punkter tas bort och andra läggs till. Ett exempel på anpassning kan vara att punkten 11. Behandling av kontroll-, mät- och provningsutrustning plockas bort i ett tjänsteföretag. En sådant val kan motiveras av att detta moment inte förekommer i företagets verksamhet.

Det finns inget krav att kvalitetssystemet byggs upp på samma sätt som standarden. Dock underlättar detta för revisorerna som skall kontrollera kvalitetssystemets överensstämmelse med standarden samt för utomstående som av någon anledning vill göra en kvalitetsrevision av systemet. I det egna systemet kan det finnas anledning att byta ut en del rubriker i ISO 9001 mot egna. Detta gör systemet mer lättförståeligt för den personal som skall jobba med det.

Dokumenthierarki

För att bygga upp ett fungerande kvalitetssystem enligt ISO 9001 krävs en omfattande dokumentation av hela företagets verksamhet. Upprättandet av dokumentation är det mest omfattande arbetet vid införandet av ett kvalitetssystem. Företagets kvalitetssystem dokumenteras i en manual med tillhörande rutinbeskrivningar och direkta arbetsinstruktioner, se vidare fig. 2:2. Dokumentationen kan delas upp i tre huvudområden:

1. Överordnad nivå, här beskrivs företagets policy, mål, organisation, affärsidé och ansvarsfördelningen i organisationen etc. Dokumentationen på denna nivå skall utgöra basen för styrning av verksamheten. Denna information återfinns i företagets kvalitetsmanual. Manualen skall svara på frågan: Varför utför man verksamheten i företaget?
2. Strategisk nivå, här beskrivs de rutiner som behövs för att företaget skall uppfylla de i manualen angivna målen. Dokumentationen på denna nivå skall utgöra basen för samarbetet och ansvarsfördelningen i organisationen. I rutinbeskrivningarna försöker man att svara på frågorna: Vad skall göras? Vem skall utföra arbetet? När och var skall arbetet utföras?
3. Operativ nivå, här beskrivs de rutiner och instruktioner som gäller för den enskilde medarbetaren i organisationen. Här återfinns detaljerad information om den enskildes arbete t ex arbetsinstruktioner, checklistor, felrapporter, standarder och formulär etc. Dokumenten på operativ nivå i företaget syftar till att svara på frågan: Hur skall arbetet utföras för att man skall uppfylla de i kvalitetsmanualen angivna målen och arbeta enligt de i rutinbeskrivningen angivna rutinerna?

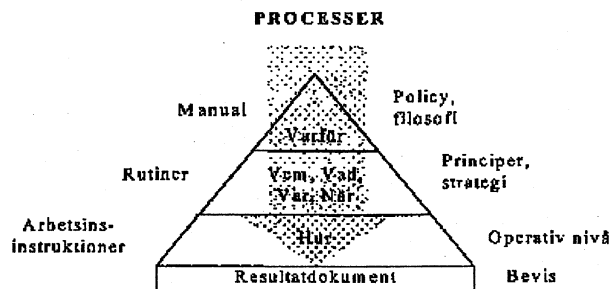


Fig. 2:2 Dokumenthierarkin i ISO 9000. Källa: ISO 9000 - den offensiva vägen, Lindgren H. och Sandell B. Utbildningshuset Studentlitteratur, Lund, 1993

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

När man bygger upp ett kvalitetssystem bör man tänka att dokumentationen skall vara till för dem som skall använda den, inte för eventuella revisorer och företagsledning. Till exempel bör dokumentationen av den enskildes arbetsuppgifter vara utformade så att en vikarie lätt kan sätta sig in i vad som skall göras och vilka ansvarsområden som tillhör befattningen. Detta underlättar också väsentligt vid arbetsplatsintroduktion.

Vid implementeringen av kvalitetssystemet är det mycket viktigt att alla på arbetsplatsen är väl införstådda med såväl mål och företagspolicy som systemets uppbyggnad och syfte. Detta mål uppnås lättast med utbildning och information. Misslyckas man med att engagera personalen i kvalitetsarbetet är projektet sannolikt dödsdömt.

Dokumentationen på olika nivåer i företaget utgör basen för kvalitetsarbetet. Då dokumentationen är omfattande är det mycket viktigt att man har rutiner för dokumentstyrning och dokumenthantering. Detta är också ett krav om man vill bli certifierad enligt ISO 9001. Punkt 5 i ISO 9001 standardens 4:e kapitel, styrning av dokument och data och punkt 16 i ISO 9001 standardens 4:e kapitel, hantering av kvalitetsdokument, innehåller krav för dokumenthanteringen. Dokumentationen bör bland annat innehålla rutiner för att styra, samla in, identifiera, registrera, uppdatera, gallra och arkivera dokument som är av betydelse för företaget.

Det finns i ISO 9000 inga uppställda krav på dokumentation eller arkivtider utan standarden bygger helt på att man inom företaget skall bygga upp sitt eget system. Det måste dock finnas så mycket dokumentation sparad att kvalitetsrevisorerna kan utföra sitt arbete.

När väl kvalitetssystemet är uppbyggt så är det viktigt att systemet ständigt uppdateras för att inte "stelna". Ett företag som inte ständigt uppdaterar och förändrar sitt system i takt med att verksamheten förändras och effektiviseras riskerar att få göra om allt det arbete som införandet av ett kvalitetssystem medför.

Definitioner⁸

Rutin: Specificerat sätt att utföra en aktivitet.

Process: Uppsättning av resurser och aktiviteter som är kopplade till varandra och som omvandlar insats till utfall.

Kvalitetspolicy: Organisations övergripande avsikter och inriktning vad avser kvalitet uttalade av den högsta ledningen.

Kvalitetsmanual: Dokument som anger kvalitetspolicyn och som beskriver en organisations kvalitetssystem.

⁸ Svensk standard SS-ISO 8402

Revisioner

Revisioner av kvalitetssystemet görs i huvudsak för att kontrollera att systemet fungerar i enlighet med den skriftliga dokumentationen och för att kontrollera att systemet används på rätt sätt i organisationen. Man skiljer på tre olika former av revisioner när man talat om ISO 9000, förstapartsrevisioner, andrapartsrevisioner, och tredjepartsrevisioner.

Förstapartsrevisioner är revisioner som utförs av företagets egen personal. Det är vanligast att man inom företaget utser ett par personer som går igenom hela företagets kvalitetssystem. Förstapartsrevisioner sker ofta på samma sätt som när certifieringsorganets revisorer går igenom systemet vid en certifieringsrevision.

Förstapartsrevisioner eller internrevisioner som de oftare kallas förekommer alltid då företaget är certifierat enligt ISO 9000. Även företag som valt att inte certifiera sitt kvalitetssystem har mycket stor nytta av att genomföra interna kvalitetsrevisioner. Detta för att kontrollera effektiviteten och tillämpningen av det egna systemet. Interna kvalitetsrevisioner syftar främst till att upptäcka eventuella brister i system eller brister i efterlevnaden i organisationen. Detta för att kunna korrigera bristerna innan alltför stora avvikelser eller skador inträffat. Internrevisioner kan i stort indelas i följande tre separata moment:

Systemrevision, systemrevisionen genomförs som en oberoende granskning av effektiviteten hos företagets kvalitetssystem, med avseende på de krav och mål som är uppställda för verksamheten i dokumentationen.

Produktrevision, produktrevisionen är en oberoende intern kontroll av kvaliteten på de produkter som levereras. I tjänsteföretag kan detta tex. göras genom mätning av hur nöjda kunderna är med tjänsten.

Verksamhetsrevision, verksamhetsrevisionen är form av egenkontroll där varje enhet eller avdelning själva kontrollerar hur väl deras egna kvalitetsarbete överensstämmer med de av företaget uppsatta kraven och målen.

Andrapartsrevision är en form av extern revision där en kund går in och reviderar företagets kvalitetssystem för att se om det motsvarar deras krav. Naturligtvis kan det egna företaget också gå ut och granska sina leverantörers kvalitetssystem. Innan ISO certifieringen var vanligt förekommande i Sverige förekom denna typ av revision i högre utsträckning än idag. Då fanns ett större behov av att själv kontrollera sina leverantörers kvalitetsarbete. Idag är denna typ av kontroll till stor del ersatt med certifieringsorganets kontroll av verksamheten.

Tredjepartsrevision är en form av extern revision, där revisionen utförs av ett oberoende certifieringsorgan. Vid en tredjepartsrevision är företagets mål att erhålla eller behålla sitt ISO 9000 certifikat.

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

För att det skall vara möjligt att genomföra en tredjepartsrevision är det nödvändigt att företaget har byggt upp sitt kvalitetssystem fullt ut samt infört det i organisationen. Mer om hur tredjepartsrevision går till följer under rubriken certifieringsprocessen.

Definitioner⁹

Kvalitetsrevision: Systematisk och oberoende undersökning för att avgöra om kvalitetspåverkande aktiviteter och tillhörande resultat överensstämmer med vad som planerats och om aktiviteterna genomförts på ett effektivt sätt och är lämpliga för att nå målen.

Kvalitetsrevisor: person som är kvalificerad att utföra kvalitetsrevisioner.

Certifieringsprocessen

För att ett företag idag skall kunna erhålla sitt ISO certifikat måste man bli godkänd av ett ackrediterat certifieringsorgan. Idag finns ett antal företag med tillstånd att utföra certifiering av kvalitetssystem att välja på tex. SIS, SEMKO, Det Norske Veritas (DNV) och Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. De certifierande företagen i Sverige måste i sin tur få ett godkännande (ackreditering) från SWEDAC (styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll) för att få utföra certifieringar av kvalitetssystem i Sverige, se fig. 2:3. Ackreditering sker för varje bransch där det certifierande organet vill utföra certifieringar. För att få utföra certifieringar av fastighetsföretag krävs att certifieringsorganet har erforderlig kompetens inom branschen.¹⁰

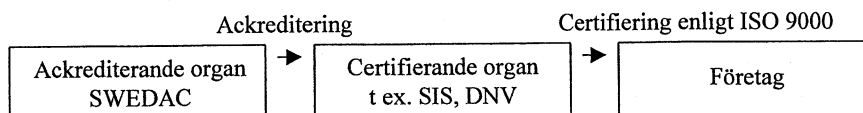


Fig. 2:3, Skiss över aktörer och process vid certifiering av ett företag enligt ISO 9000.

Innan företaget bestämmer sig för att börja certifieringsprocessen av sitt kvalitetssystem måste man ha kommit långt i sitt kvalitetsarbete. För att certifieringsorganet skall ha något att granska skall systemet vara i stort sett färdigutvecklat och implementeringen i organisationen långt framskriden. När företaget har kommit så långt att det är dags för att certifiera kvalitetssystemet bör man med omsorg välja certifieringsorgan. De olika certifierande företagen är specialiserade på olika typer av företag.

⁹ Svensk standard SS-ISO 8402

¹⁰ Rätt kvalitet i Byggprocessen, ISO 9000, Björkman, Ranhem, Nordstedts tryckeri, Stockholm, 1997

Certifieringsorganet som väljs ska vara en partner som man i företaget skall ha ett nära samarbete med i många år. Det finns dock vid förnyande av certifikatet möjlighet att byta certifieringsorgan men detta torde bli både arbetsamt och dyrt.

Det finns två olika typer av aktiviteter vid certifiering: frivilliga och obligatoriska. Företaget kan välja en eller flera av de frivilliga aktiviteterna eller gå direkt till de obligatoriska momenten. Fördelen med de frivilliga momenten är att man då får en chans att rätta till brister och felaktigheter i systemet innan den avgörande certifieringsrevisionen äger rum. De frivilliga aktiviteterna genomförs i regel på samma sätt som de obligatoriska men leder inte till omgranskning. Om man vid de frivilliga momenten hittar fel och brister leder det endast till påpekanden. För att på ett överskådligt sätt redogöra för processen vid certifiering har jag tagit fram följande figur:

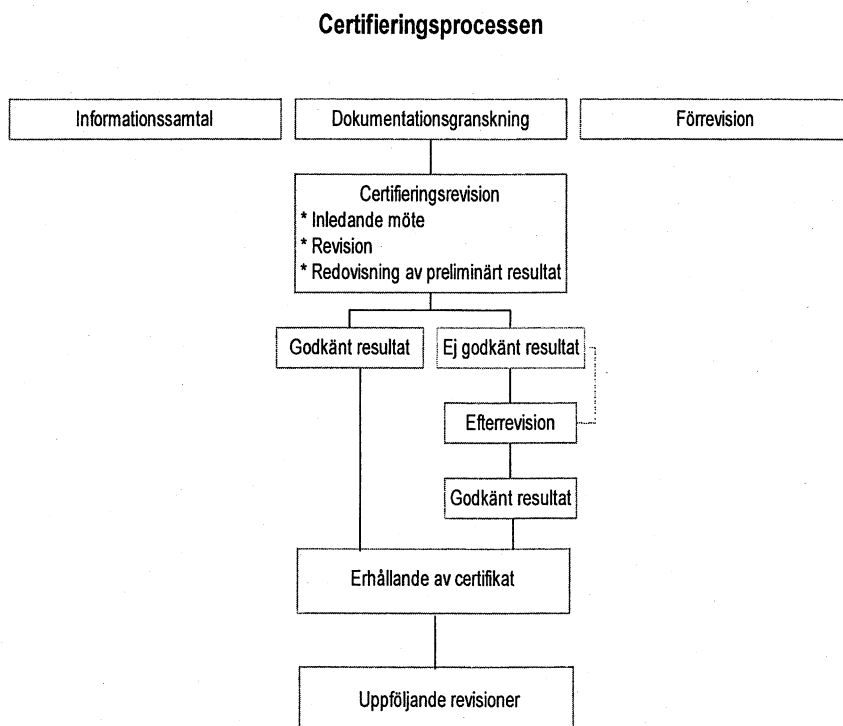


Fig. 2:4, Schematisk bild över certifieringsprocessen i ett företag.

Frivilliga moment:

Informationssamtal sker före det att företaget ansöker om certifiering av sitt kvalitetssystem. Certifieringsorganet ger vid informationsamtalet information och råd om den förestående certifieringen, tex. val av lämplig procedur, typ av revision och ungefärliga kostnadsuppskattningar för certifieringen.

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

Dokumentationsgranskningen sker efter det att företaget ansökt om certifiering. Certifieringsorganet granskar all dokumentation som företaget tagit fram så att den överensstämmer med kraven i valt ISO 9000 system. Efter genomförd dokumentationsgranskning kommer certifieringsorganet med synpunkter och påvisar upptäckta brister i systemet. En eller flera dokumentationsgranskningar kan genomföras.

Förrevision sker på samma sätt som en vanlig certifieringsrevision, dock kan företaget välja att revidera endast valda delar av systemet om man så önskar. Eventuella brister meddelas i en avvikelserapport. En eller flera förrevisjoner kan förekomma.

Obligatoriska moment:

Certifieringsrevision, vid certifieringsrevisionen görs en ingående granskning av systemets överensstämmelse med såväl ISO-standarden som de av företaget upprättade handlingarna. En kontroll görs också av att implementeringen av valt system fungerar i företaget och att systemet används korrekt i verksamheten. Om certifieringsorganet hittar avvikelser rapporteras dessa i en avvikelserapport. Om man under revisionen hittar stora brister kan revisionen avbrytas.

Revisionsförfarandet inleds med ett inledande möte mellan företag och certifieringsorgan. Här fastställs ett program för den fortsatta revisionen. Sedan följer den egentliga revisionen. Efter genomförd revision informerar certifieringsorganet om resultatet är godkänt eller ej. Är resultatet godkänt utfärdas ett certifikat annars får man en avvikelserapport med fel och brister som skall åtgärdas innan efterrevisionen görs.

Efterrevision görs endast om kvalitetssystemet vid den föregående certifieringsrevisionen fick underkänt resultat. Kunden har normalt 3 månader på sig att åtgärda eventuella fel och brister som upptäckts vid certifieringsrevisionen. Certifieringsorganet kontrollerar sedan med ett besök eller genom dokumentationsgranskning att åtgärder vidtagits för att korrigera felen.¹¹

Uppföljande revisioner görs av certifieringsorganet för att kontrollera att företaget upprätthåller en god efterlevnad av sitt eget kvalitetssystem. Dessa revisioner sker i regel två gånger per år efter en föransmälan från certifieringsorganets sida. Ett alternativ som finns till två årliga revisioner är att endast en uppföljning görs per år samt att en rescertifiering av företaget görs vart tredje år.¹²

Ofta väljer certifieringsorganet endast ut en del av systemet att granska och alternerar område mellan de olika granskningarna.

¹¹ Rätt kvalitet i Byggprocessen, ISO 9000, Björkman, Ranhem, Nordstedts tryckeri, Stockholm, 1997

¹² Certifiering av kvalitetssystem, SIS SAQ certifiering, informationsmaterial

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

Eventuella brister rapporteras till företaget i avvikelserapporter. Hittar certifieringsorganet stora och allvarliga brister i systemet kan certifikatet dras in. Företaget har rätt att påkalla extra revisioner om man anser att det behövs.

Det är svårt att få tag i exakta uppgifter om vad en certifiering kostar. R. Danielsson har dock i sin bok: ISO 9000 i tjänsteföretag s. 28, uppgett följande om kostnaderna för införande av ett kvalitetssystem:

” Några riktvärden kan sättas, för ett företag med runt 300 personer ligger kostnadsnivån runt 2 Mkr. Kopplas extern hjälp in kan riktvärdet vara mellan 5000-10000 kr per anställd. Kostnaden är beroende av företagets storlek och vilken insats den externa hjälpen skall bidra med. Redovisade kostnader är på 1993 års prisnivå.”

Naturligtvis varierar kostnaderna för införande av kvalitetssystem från företag till företag. Kostnadsvariationer kan dock bero på sättet att räkna fram dessa kostnader, en del räknar endast kostnader för certifieringsorganet och ev. konsulter medan andra även räknar in kostnaderna för egen personal och produktionsbortfall under uppbyggnadsskedet.

Ny upplaga av ISO 9000 på väg

I enlighet med ISO's bestämmelser skall ISO standarden revideras åtminstone vart 5:e år. Den sista reviderade upplagan publicerades 1994 och just nu pågår en ny revision av standarden. Den nya standarden kommer att publiceras någon gång under fjärde kvartalet år 2000.¹³ Den kommer att innebära att antalet standarder i ISO familjen avsevärt minskar till antalet. De idag runt 20 standarderna kommer att minskas till 3 huvudstandarder kompletterade med ett antal tekniska rapporter:

- ISO 9000:2000 (QMS – Fundamentals and vocabulary)
- ISO 9001:2000 (QMS – Requirements)
- ISO 9004:2000 (QMS – Guidance for performance improvement)

Det kommer endast finnas en kravstandard: ISO 9001:2000. ISO 9002 och 9003 som idag finns kommer att utgå.¹⁴ Den nya ISO 9000:2000 kommer att genomgå genomgripande förändringar. Det är tänkt att den nya standarden skall passa alla typer av verksamheter och företag, såväl privata som offentliga, producerande företag som tjänsteföretag.

¹³ Summary of the year 2000 revision of ISO 9000 quality management system standards, maj 1999, <http://www.sis.se, 990910 kl. 09.00, s 2.>

¹⁴ The year 2000 revision of ISO 9000 quality management system standards, maj 1999, <http://www.sis.se, 990910 kl. 09.00.>

Kap 2. Allmän beskrivning av ISO 9000.

Den nya standarden kommer att vara mer inriktat på ständiga förbättringar i verksamheten än vad 1994 års version var. Den kommer också vara mer kompatibelt med ISO 14001 (miljösäkringsstandard). Ytterligare ett nytt element kommer att införas i den nya versionen av ISO 9001. Detta moment går ut på att man i högre utsträckning skall mäta hur nöjda kunderna är. Denna information är viktig för att kunna driva förbättringsarbetet i verksamheten.

Den nya standarden är tänkt att vara mer användarvänlig och välstrukturerad än de föregående. Hur det blir med den saken återstår ännu att se, de gamla standarderna har ju varit tämligen svåra att förstå¹⁵. När man har byggt upp den nya standarden har man utgått från följande principer:¹⁶

- Customer focused organisation
- Leadership
- Involvement of people
- Process approach
- System approach to management
- Continual improvement
- Factual approach to decision making
- Mutually beneficial supplier relationship

Rent fysiskt kommer ISO 9001 standarden omarbetas, man kommer att överge de 20 kapitelrubrikerna som finns i 1994 års upplaga för att istället dela upp standarden i fyra huvudkapitel:¹⁶

- Management responsibility
- Resource management
- Product and/or service realisation
- Measurement, analysis and improvement.

Som tillägg till dessa huvudkapitel kommer det förmodligen även att finnas ett antal inledande kapitel.

¹⁵ Författarens egen kommentar.

¹⁶ The year 2000 revision of ISO 9000 quality management system standards, maj 1999, <http://www.sis.se>, 990910 kl. 09.00.

ISO 9000 i fastighetsförvaltande bolag

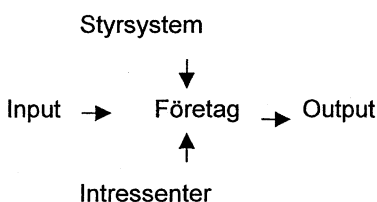
I detta kapitel introduceras de grundläggande begrepp som är nödvändiga för läsaren att känna till för att förstå uppbyggnaden av kvalitetssystem i ett fastighetsföretag. Ett fastighetsförvaltande bolag är ett tjänsteföretag med speciella strukturer och i regel en utspridd verksamhet. Detta påverkar arbetet med att införa och använda ISO 9000 som ett verktyg för kvalitetsarbete i organisationen.

Karakteristika för fastighetsförvaltande bolag

För att förstå de processer och problem som finns inom ett fastighetsföretag måste man veta lite om de grundförutsättningar som är gemensamma för alla fastighetsförvaltande bolag. Fastighetsförvaltning omfattar alla de åtgärder som krävs under en byggnads livstid. Den är oftast långsiktig och starkt geografiskt knuten till de fastigheter som förvaltas. Kännetecknande är också att den är kapitalintensiv och styrd av lagar och förordningar.

Förvaltningsprocessen kan ses som en omvandlingsprocess där kapital, kunskande, naturresurser, och information omvandlas till tjänster, service, boende och lokalytor. En grundläggande förutsättning för fastighetsföretagets fortlevnad är att denna process ständigt förbättras.

Fastighetsföretagens processer och styrsystem



Input:

Kapital
Kunnande (humankapital)
Naturresurser, i relativt liten mån.
Information

Output:

Tjänster, Service
Boende, Lokaler

Företagets styrsystem:

Ekonomisystem
Marknadsföring
Organisationsstruktur
Policy och strategier
Kvalitetssystem
Miljöledningssystem

Intressenter i fastighetsföretaget:

Ägare
Boende, lokalhyresgäster och kunder till dessa
Anställda
Stat och kommun
Finansiärer
Leverantörer och entreprenörer

Gemensamt för alla fastighetsförvaltande bolag är att de är tjänsteföretag, dvs. producerar inte i huvudsak produkter i vanlig mening utan levererar saker som man inte kan ta på.

Karakteriserande för en tjänst är:¹⁷

- Tjänster går inte att ta på
- Tjänster kan inte lagras
- Leverans, produktion och konsumtion av tjänsten ser samtidigt
- Tjänster är svåra att demonstrera
- Det är svårt att mäta tjänster
- Tjänster innebär möten mellan människor.

Gränsen mellan vara och tjänst i fastighetsförvaltning är flytande. I företaget tillhandahåller man en lokal eller ett boende som i fysisk mening går att ta på och alltså borde betecknas som en vara. Dock tillhandahåller fastighetsföretaget så mycket mer än bara själva utrymmet, man ser till att driften av lokalen fungerar, tillhandahåller service och reparationer när något går sönder, svarar för trappstädning och sophämtning etc. Allt detta sammantaget gör att ett fastighetsförvaltande bolag bör ses som ett tjänsteföretag.

Processyn i fastighetsföretag.

Ett processtänkande är en nödvändig del för ett modernt kvalitetsledarskap. I detta kapitel diskuteras hur ett processtänkande i ett fastighetsförteg kan vara uppbyggt.

En process kan definieras av följande faktorer:

- En process är en kedja av sammanhängande aktiviteter.
- Vid en process sker en förädling av en vara eller tjänst.
- En process är ett repetitivt förfarande
- En process har väl definierade gränssnitt gentemot interna och externa kunder.
- En process har mätbara in- och ut- objekt.
- En process använder verksamhetens resurser.

En processorientering i ett fastighetsföretag innebär att man ser den smidigaste vägen genom organisationen för en produkt, sett ur ett helhetsperspektiv. Det innebär att man istället för att se produktens väg genom den traditionella linjeorganisationen ser på de funktioner i organisationen som handhar produkten. En vanlig syn på flödet i produktionen är flödet genom en linjeorganisation, se fig. 3:1.

¹⁷ Rylander O, Kvalitet till tusen, Utbildningsförlaget brevsolan 1993, s 11.

Organisationsschema i en linjeorganisation

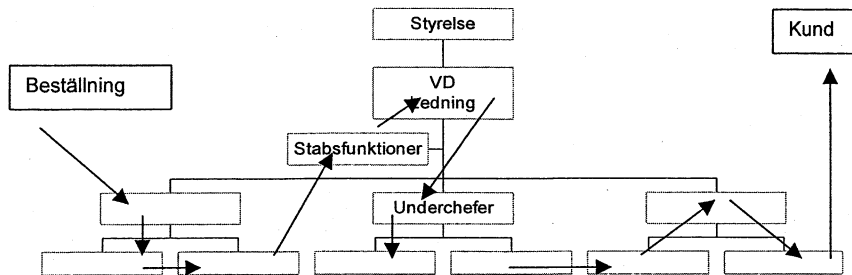


Fig. 3:1. En beställnings väg genom organisationen kan i många fall vara besvärlig, då det är olika mellanchefer som handhar sitt specifika område inom organisationen men ingen som ser till helheten hos projektet. Det är ofta i "skarvarna" mellan de olika avdelningarna som missförstånd och oklarheter uppstår.

En process ser produktens hela väg genom organisationen, från konstruktion till överlämnande av produkten till kunden. Det är vanligt att en uppdelning av den ursprungliga processen sker i mindre delprocesser. Dessa delprocesser är uppbyggda på samma sätt som de ursprungliga processerna med den skillnaden att kunden ofta är en intern kund i organisationen.

När man talar om en processsyn på produktionen skiljer man i regel på 3 olika typer av processer. Dessa är uppdelade efter vilket syfte de fyller i organisationen. Processerna kan därigenom uppdelas i följande typer:¹⁸

Operativa processer, har till uppgift att uppfylla kundens krav och behov av produkten samt att förädla de produkter men erbjuder kunden. Exempel på operativa processer är tex. tillhandahållande av boende, lokalytor och fastighetsanknuten service över tiden.

Stödprocesser, har till uppgift att tillhandahålla resurser till de operativa processerna. Exempel på stödprocesser är administrationsprocesser, upphandlingsprocesser och informationsprocesser.

Ledningsprocesser, har till uppgift att besluta om strategier och mål samt att genomföra förbättringar inom verksamhetens övriga processer. Exempel på ledningsprocesser är strategisk planering, målsättningsprocesser och revisionsprocesser.

Syftet med varje process är att tillfredställa kunden till processen och på samma gång göra processen så effektiv och resurssnål som möjligt. För att driva processen krävs resurser av olika slag.

¹⁸ B. Bergman, B. Klefsjö, Kvalitet från behov till användning, Lund, Studentlitteratur 1995. s 346

Fastighetsförvaltningsprocessen kan i korthet beskrivas som en omvandling från arbete, kapital, kunnande och information till utrymme, service och miljö. Ett fastighetsföretag kan beskrivas som ett nätverk av operativa- och stödprocesser, där huvudprocessen delas upp i många delprocesser som i sin tur samverkar inbördes och med företagets ledningsprocesser.

Varje enskild process i företaget bör ha en processägare, en person som ser till helheten i processen och som ansvarar för utveckling och förbättring av processen. Processägaren skall skiljas från den som leder processarbetet. Ett exempel på en process är projektledningsprocessen. Projektledaren är inte processägare då hans intresse endast är det enskilda projektet, medan processägarens intresse skall vara att förbättra hela processen.¹⁹

I processägarens ansvar skall ingå att definiera, dokumentera, styra och mäta processen samt att identifiera delprocesser och utse processägare till dessa. Ett annat ansvarsområde som en processägare har är att han ska analysera processen och upptäcka ev. förbättringsområden samt leda och stödja arbetet med förbättringar inom processen. Vid upptäckandet av ev. brister är processägaren ansvarig för att korrigerande åtgärder vidtas.

För att ett fastighetsföretag som infört en processsyn skall fungera så måste samverkan i organisationen fungera. Krav måste ställas på de som är ansvariga projektledare, processägare och linjechefer. För att se hur interaktionen mellan de olika funktionerna i företaget samverkar se fig. 3:2

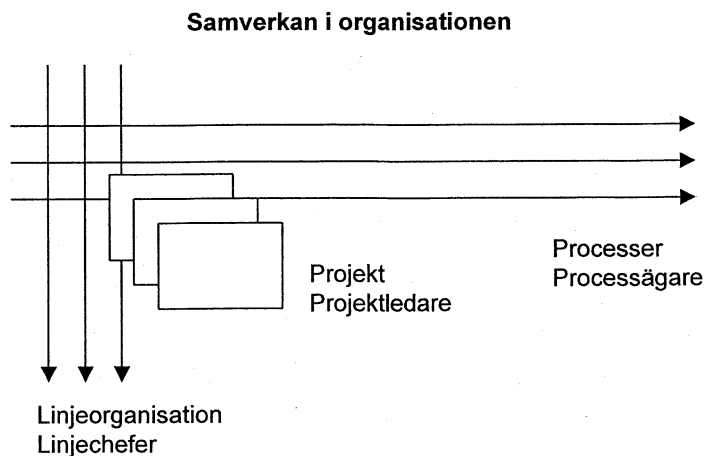


Fig. 3:2. Illustration över interaktionen mellan processer, projekt och den traditionella linjeorganisationen i ett företag.

¹⁹ B. Bergman, B. Klefsjö, Kvalitet från behov till användning, Lund, Studentlitteratur 1995. s 346

Linjecheferna har ansvaret för fördelningen av resurserna i organisationen. Projektledaren ansvarar för att det specifika projektet uppnår sitt mål. Processägaren ansvarar för processens förmåga att understödja organisationen. Ett stort ansvar för att kommunikationen fungerar i organisationen vilar på företagets ledning, vilken också skall vara drivande för att införa och underhålla processtänkandet.

Mätning av kvalitet i fastighetsföretag

I fastighetsföretag finns det i regel en utbredd uppfattning om att kvalitet kostar en massa pengar, i form av ökat arbete och extra resurser. Men även bristen på kvalitet kan kosta pengar i form av extra arbete och resurser som inte utnyttjas på bästa sätt. Det är därför viktigt att mäta kvaliteten i verksamheten för att få en uppfattning om var man bör sätta in åtgärder för att förbättra. Genom att förbättra kvaliteten på företagets produkter och produktion kan man göra produktivitets- och effektivitetsvinster. Genom att göra rätt från början undviker man att man till stora kostnader får göra jobbet en gång till och får samtidigt en nöjd kund.

Tjänsten är till sin natur svår att mäta kvaliteten hos. Det finns dock en hel del indikatorer på kvaliteten i ett fastighetsföretag som var för sig är fullt mätbara. I definitionen för begreppet kvalitet (sidan 5) står det att en produkts kvalitet är dess förmåga att tillfredsställa kundens behov. Kundtillfredsställelse är därför en av de viktigaste parametrarna att mäta inom fastighetsförvaltning.

Mätning av kundtillfredsställelse bör ske genom att företaget aktivt går ut och frågar kunderna hur de uppfattar företagets produkter och bemötandet från företaget personal. Detta kan ske genom enkätundersökningar av olika slag. Intern kundtillfredsställelse är lika viktig som extern, man bör därför också fråga de interna kunderna till företagets produkter samt företagets personal om hur de upplever kvalitet och arbetsmiljö på företaget.

Observera att antalet klagomål som når företaget inte är ett bra mått på företagets kvalitet. Av 100 missnöjda kunder är det endast en mindre andel som klagar, säg 4 eller 5. Däremot berättar alla de hundra missnöjda kunderna gärna för vänner och bekanta om den dåliga service de fått företaget. Slutsatsen är att endast 4 klagomål kan leda till 1000 förlorade kunder.²⁰

Andra mått på kvalitet i ett fastighetsföretag är:

Tid. Hur lång tid får en kund vänta innan han får önskad tjänst utförd? Hur mycket tid lägger personalen ned på att rätta till fel i förvaltningen? Håller personalen utlovade tider?

Kostnad per producerad enhet. Vad kostar det att producera en specifik tjänst? Varierar kostnaden inom företaget?

²⁰ B. Bergman, B. Klefsjö, Kvalitet från behov till användning, Lund, Studentlitteratur 1995. s 304

Antal fel eller avvikelser som rapporteras. Inkommer det många rapporter om fel i förvaltningen?

De mått som används för att mäta kvalitet inom fastighetsförvaltningen bör vara så enkla så att alla kan förstå dem. Mätningar av kvalitet i verksamheten får inte bli kränkande för den enskilde individen, kunden eller den anställde. Det är viktigt när man bedömer enskilda individer eller processer inom företaget att man håller i minnet att det är svårt att endast genom statistiska mätmetoder eller enkla nyckeltal få fram ett helt rättvisande resultat.

Ständiga förbättringar

För att kunna ta hand om all information som kommer av att man mäter kundtillfredsställelsen, ledtider, olika kvalitetsnyckeltal, och får in avvikelserapporter från verksamheten måste man ha ett system. Detta system skall systematiskt hantera informationen och presentera den på ett sådant sätt att den kan användas som beslutsunderlag på olika nivåer i företaget.

Det finns otaliga statistiska modeller för att behandla informationen från verksamheten, så kallade förbättringsverktyg. Det finns också otaliga sätt att använda denna information för att genomföra förändringar i företaget, så kallade ledningsverktyg. I denna uppsats presenteras endast en teoretisk modell för hur hela den statistiska processtyrningen i ett företag kan se ut. Enskilda förbättrings- eller ledningsverktyg behandlas ej.

Vid allt arbete med förbättringar inom en verksamhet är det viktigt att man systematiskt behandlar data och angriper de problem som förväntas ge störst avkastning först. Den modell som presenteras är en variant av Demings modell från 1993 som allmänt är känd under namnet "Shewhart-cykeln" eller PDSA-cykeln och som på svenska heter Planera – Gör – Studera – Lär (se fig. 3:3).

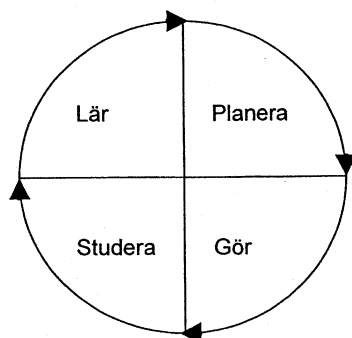


Fig. 3:3 Problemlösningscykel för det ständiga förbättringsarbetet i ett företag. B. Bergman, B. Klefsjö, Kvalitet från behov till användning, Lund, Studentlitteratur 1995. s 198

Planera. För att kunna ta beslut om åtgärder till problemet måste man tänka igenom och systematisera alla tänkbara orsaker till det. Stora problem bör brytas ned i mindre mer hanterbara enheter. För att genomföra planeringen kan man använda sig av något av de förbättringsverktygverktyg som finns. Planeringsmomentet avslutas med ett beslut om eventuell åtgärd.

Gör. När man identifierat orsaken till problemet skall man informera alla berörda om problemet och utse en ansvarig eller en grupp som får uppdraget att korrigera problemet.

Studera. När problemet är åtgärdat skall man följa upp och se till att utförd åtgärd fick avsett resultat.

Lär. Oavsett om resultatet av förbättringen var bra eller dåligt skall man dra lärdom av den utförda åtgärden och förmedla den nyvunna kunskapen till övriga organisationen.

Planera – Gör – Studera – Lär cirkeln fungerar som en ständig loop utan slut, det går ständigt att förbättra verksamheten. En förutsättning för att man skall kunna använda den i företaget är att det finns rutiner för avvikelshantering och ständiga mätningar av kvaliteten i verksamheten. Dessa mätningar kan vara av kundtillfredsställelse, ledtider eller andra nyckeltal. Förbättringsarbetet kan drivas och initieras från många håll, naturliga tillfällen att ta upp förbättringsarbetet är morgonmöten, ledningsgenomgångar, eller genom särskilt sammansatta kvalitetsgrupper.

För och nackdelar med ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 för fastighetsförvaltande bolag

Som sagts ovan är det fastighetsförvaltande bolaget i mångt och mycket ett tjänsteföretag. För tjänsteföretag finns det enligt Danielsson det tre viktiga skäl varför man skall satsa tid och resurser på att bygga upp ett kvalitetssystem i ett tjänsteproducerande företag.²¹

Ökad lönsamhet. Genom att göra rätt saker vid rätt tidpunkt på rätt plats effektiviserar man arbetet och slipper att ständigt rätta till och behandla produkter som är felaktiga. Genom att man inför ett synsätt i organisationen att nästa steg i produktionen är en lika viktig kund som den externa kunden gör man personalen uppmärksam på sitt egen insats i produktionskedjan.

Ökad konkurrensförmåga. Genom att visa våra kunder att vi är pålitliga leverantörer som alltid levererar rätt produkt i rätt tid stärker vi vår position på marknaden.

²¹ Roger J Danielsson, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994. s.14

Ökad trivsel i företaget. I ett företag där man inte har tjafs med interna förseningar och fel trivs personalen bättre och teamkänslan ökar. Att vara effektiv innebär inte att personalen behöver arbeta mer utan "smartare".

Införandet av ett kvalitetssystem kräver dock en hel del av både personal på företagen och av företagets ledning. Utan ett helhjärtat stöd från ledningen är det mycket svårt att lyckas med implementeringen av ett ISO system. Det finns då risk att arbetet rinner ut i sanden och företaget har lagt ner pengar och resurser på projektet i onödan. Ett misslyckat försök att införa ett kvalitetssystem kan också innebära att personalen som fått lägga mycket tid och engagemang i uppbyggnaden av systemet kan känna sig svikna av företagsledningen som plötslig hoppar av projektet.

Det finns inte mycket skrivit om för och nackdelar vid införande av ISO 9000 system i fastighetsföretag. Istället behandlas det som skrivits om införandet i tjänsteföretag. Danielsson har i sin bok ISO 9000 i Tjänsteföretag, listat konsekvenserna som kunnat urskiljas vid införandet av kvalitetssystem i tjänsteföretag:

Positiva

- Engagemang hos personalen
- Ökad yrkes stolthet
- Fokusering på affärsidén
- Systematisk referensram för verksamhetsutveckling
- Belyser varje anställds betydelse för kvalitetsarbetet
- Nöjda kunder
- Ordning och reda

Hinder

- VD orkar inte alltid med
- Blockeringar på middle managementnivå, "Revirpinkning"
- Tröghet i förändring av attityder

Till ovanstående hinder bör dock vissa punkter adderas:

- En omfattande dokumentation och krav på egenkontroll kan ibland kan störa utvecklingsarbetet och arbetsglädjen hos personalen
- I tjänsteföretag kan man ibland få problem med att mäta kvalitetsnivån i produktionen, det finns ju i regel inga fysiska produkter man kan granska.
- Ett hinder som många påpekar i början av uppbyggnaden av systemet är att standarden är svår att tolka

Det bör poängteras att det allra största hindret för att lyckas med implementeringen av kvalitetssystemet är bristen på stöd från ledningens sida, utan stödet från dem går det inte att framgångsrikt genomföra arbetet.²²

²² Roger J Danielsson, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994, s.28

ISO 9000 certifierade leverantörer också?

Att ett företag som själv är ISO 9000 certifierat begär det även av sina leverantörer är vanlig inom tillverkningsindustrin. För det fastighetsförvaltande bolaget är det också en möjlighet som skall beaktas. Det finns naturligtvis fördelar med att ha leverantörer som är ISO 9000 certifierade. De har en god struktur på arbetet och har genomgångar innan de tar på sig ett jobb för att säkerställa att de har kapacitet och kunnande för att klara av det specifika uppdraget.

I dagsläget är det inte allmänt förekommande att företag inom fastighetsbranschen är certifierade enligt ISO 9000. En begäran om certifiering enligt ISO 9000 kan verka konkurrensbegränsande.

Detta ämne behandlar Erik Dahlstedt i en artikel i Fastighetsnytt där han skriver:

" För köparna gäller det att inte skrämja bort bra leverantörer som inte formaliserat sitt kvalitetsarbete efter ISO 9000 och kanske inte heller måste göra det hundra procentigt. Det är olyckligt om köparna slentrianmässigt för in krav på ISO 9000 i sina förfrågningar. Det låser bara handlingsutrymmet i upphandlingen. Ställ krav men låt leverantören själv beskriva hur man gör. Undvik att ställa krav på certifiering."²³

Applikationer i svenska fastighetsföretag

Intresset för att bygga upp och certifiera ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 har under många år varit svårt inom fastighetsbranschen. Detta kan möjligen förklaras med att standarden anses vara otillgänglig och orienterad mot varuproducerande företag. ISO 9000 standarden är ursprungligen uppbyggd för att passa varuproducerande företag, men texten är så allmänt hållen att den kan användas för ett tjänste- och serviceproducerande företag.

Det kan också vara ett problem för fastighetsföretagen att veta vilka delar i ISO standarden som kan och bör användas vid uppbyggnaden av kvalitetssystemet. Vissa av de 20 rubrikerna i ISO 9001 standarden kan mycket väl uteslutas i det enskilda företagets kvalitetssystem. Ett annat problem för fastighetsförvaltande bolag kan vara att de inte direkt kan mäta kvaliteten på sina "produkter". För att komma vidare i sitt kvalitetsarbete måste man först kunna forcera dessa svårigheter.

Idag ser man en trend att de företag som arbetar med lokaluthyrning åt andra företag inom den egna koncernen och konsultföretag inom fastighetsbranschen har certifierat sina kvalitetssystem enligt ISO 9000. Detta kan bero på att krav på ISO certifierade kvalitetssystem finns i större utsträckning hos kunderna till dessa företag.

²³ Erik Dahlstedt, ISO 9000 handlar om kundernas tilltro till förmågan, Fastighetsnytt nr 5, 1999.

Kap 3. ISO 9000 i fastighetsförvaltande bolag

Många större koncerner har krav på att både kärnverksamheten och alla kringverksamheter skall vara certifierade. Detta betyder att det bolag inom koncernen som levererar kringverksamheten fastighetsförvaltning blir tvungna att certifiera sig för att få fortsätta leverera lokaler till sin största och ibland enda kund, se vidare exemplet Ericsson Real Estate and Services AB.

Det enda privata fristående fastighetsföretaget som till största delen sysslar med förvaltning av bostadsfastigheter som valt att certifiera sig enligt den mest omfattande standarden ISO 9001 är Fastighets AB L E Lundberg.

Vid sökning efter fastighetsförvaltande bolag som är certifierade enligt ISO 9000 har jag valt att inte söka på rena byggbolag, trots att dessa ofta har en liten del av fastighetsförvaltning i sin verksamhet. De byggbolag som registrerat att de har certifierat även sin fastighetsförvaltande del har dock kommit med i nedanstående tabell. Följande fastighetsföretag är idag, 000113, certifierade enligt ISO 9000:

Företag	ISO standard	cert. datum
ABB Facilities Management AB	ISO 9001	
Byggnads AB L E Lundberg	ISO 9001	1998-04-02
Chematex	ISO 9002	1996-05-07
Danafjord AB	ISO 9001	1998-11-11
Diamantprodukter AB	ISO 9001	
Ericsson Real Estate and Services AB	ISO 9001	1993-05-24
Granen Driftteknik AB	ISO 9002	1999-06-23
HGL Företagshuset AB	ISO 9001	1999-01-14
HSB Göta service AB	ISO 9002	1997-01-17
Johnson Controls IFM Nordic AB	ISO 9001	1998-06-08
Kalmar kommuns fastighetskontor	ISO 9002	1996-10-26
KG Knutssons Fastighets AB	ISO 9002	1997-03-13
Landstingsfastigheter i Uppsala	ISO 9001	1997-11-24
Locum AB, Locum Bygg	ISO 9001	
Lokalförsörjningsförvaltningen Göteborg.	ISO 9001	1998-11-02
Malmö Flygfrakt AB	ISO 9002	
Newsec Westpartner AB	ISO 9002	1998-10-07
NCC Fastigheter AB	ISO 9001	
Riksbyggen	ISO 9001	1998-06-22
Samhall Freja AB	ISO 9002	1998-10-19
Samhall SAFAC AB	ISO 9002	1999-03-10
SSAB Tunnpå	ISO 9002	1989-12-05
Systembolagets Fastighetsavdelning	ISO 9002	
Tierpsbyggen AB	ISO 9002	1998-04-21
Volvo Lastvagnar AB, Anläggning	ISO 9002	

Källa: <http://www.isofakta.com>, branch, SNI code: 70 Real estate activities, 000113 kl. 18.00

För mer information om ovanstående företag och deras certifiering se appendix A.

Företag som valt att arbeta efter ISO standarden men inte certifierat sig är inte med i ovanstående tabell. Det finns sannolikt idag ett antal fastighetsföretag som arbetar med standarden som bas för sitt kvalitetsarbete men valt att inte certifiera sig, eller helt enkelt inte kommit så långt i sitt arbete att en certifiering är aktuell.

JM Byggnads och Fastighets AB bygger upp ett kvalitetssystem som i förlängningen skall kunna certifieras enligt ISO 9001.²⁴

Vasakronan har valt att satsa på ett kvalitetssystem uppbyggt på TQM (Total Quality Management) – tänkande. Under 1998 har flera större TQM projekt pågått i företaget och aktiviteterna har / kommer att föras in i den operativa verksamheten under 1999.²⁵ Ett annat företag som valt ett annat system än ISO 9000 är AB Svenska Bostäder som också byggt upp ett kvalitetssystem inom ramen för SB 2000, ett kvalitetssystem utvecklat av P Crosby och som bygger på tankarna bakom TQM.²⁶

²⁴ JM Byggnads och Fastighets AB, Miljöredovisning 1998, s. 6

²⁵ Vasakronan, Årsredovisning 1998, s. 32.

²⁶ AB Svenska Bostäders, Årsredovisning 1998 –Verksamhet 1998, s. 22.

Företagens kvalitetssystem

I detta kapitel presenteras de företag som jag intervjuat och deras kvalitetssystem enligt ISO 9001. Jag ha försökt att vilka rutiner företagen valt att ta med i sina kvalitetssystem genom att sätta upp en matris där de olika företagen har fått svara på vad företagen har rutiner för i sina system. Matrisen är uppbyggd utifrån AFF (Avtal För Fastighetsförvaltning) och resultaten presenteras i appendix B.

Företagen är utvalda för att de kommit långt med sitt arbete med kvalitetssystemet och är certifierade enligt ISO 9001. De tre företagen har olika bakgrund och anledningar till att de infört ISO 9001 i förvaltningsorganisationen. Skälen till att företagen införde ett kvalitetssystem enligt ISO 9001 skiftar också mellan de olika bolagen. Vid intervjuerna har samma frågemall använts, denna finns presenterad i appendix C.

Ericsson Real Estate and Services

Ericsson Real Estate and Services är för de flesta mer känt som Ericsson Fastigheter AB, LM men har bytt namn till Ericsson Real Estate and Services AB. Deras affärsidé går ut på att de skall tillhandahålla arbetsplatser och miljöer för Ericssonmedarbetaren bättre än alla andra alternativ.

Real Estate and Services fungerar också som konsulter för Ericssons andra bolag då det gäller val av lokalalternativ, fastighetsanknuten service och andra tjänster med anknytning till fastigheter tex. hotellbokningsverksamhet.

Ericsson Fastigheter bildades som ett separat juridiskt bolag 1991 och är ett helägt dotterbolag till Ericsson. Innan bolaget bildades fanns liknande funktioner för fastighetsförvaltning och byggverksamhet inom ramen för Ericsson. Idag är det ca 400 medarbetare anställda i bolaget, men då bolaget till största delen har sin verksamhet utlagd på entreprenad så är det betydligt fler människor som är sysselsatta i verksamheten. Tex. räknar man med att drygt 20000 människor omsluts av verksamheten service och förvaltning bara i Stockholmsområdet, denna verksamhet beräknas omsätta ca 2 miljarder kr.

Totalt beräknar man att ca 80 % av omsättningen används för att köpa in externa tjänster till företaget. Detta är en medveten strategi då man inte vill utföra arbetet själv, utan istället vill hjälpa Ericsson att hitta rätt underleverantörer och entreprenörer till sina fastighetsanknutna aktiviteter.

Eriksson real Estate and Services koordinerar idag totalt 3,4 M kvm, varav ca 30% är ägda av Ericsson. Av det totala fastighetsbeståndet är ca 1,7 M kvm belägna i Sverige.

Verksamheten står idag inför stora förändringar då styrelsen för Ericsson beslutat att alla fastigheter skall säljas ut för att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet och för att få loss bundet kapital ur bolaget. Målet med

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

försäljningen är att fastighetsinnehavet skall avvecklas och att alla fastigheter i Sverige skall vara sålda under år 2000. Huruvida fastigheterna kommer att säljas tillsammans med den fastighetsförvaltande verksamheten och konsultverksamheten är i skrivande stund ännu ej bestämt.

Kunder

- Ca 100 000 medarbetare i Ericssonkoncernen, varav hälften är under 35 år, i 140 olika länder.
- 75% av omsättningen i koncernen kommer från produkter som inte fanns för 3 år sedan, detta medför att man arbetar med ett företag i ständig förändring.
- 1/3 av medarbetarna i Ericssonkoncernen flyttar varje år vilket medför att man måste ha en snabbhet och flexibilitet i lokalförsörjningen.

Kvalitetssystem

Dåvarande Ericsson Fastigheter var först i Sverige med att certifiera ett fastighetsförvaltande bolag enligt ISO 9000 standarden. Bolaget certifierades 1993 enligt ISO 9001. Att vara så tidigt ute med certifieringen har givit företaget många positiva kontakter med andra företag. Det har under åren varit många företag som vänt sig till Ericsson Real Estate and Services för att få en uppfattning om hur arbetet med implementeringen och uppbyggnaden av ett ISO system gått till. Inom bolaget har man förutom ISO 9001 jobbat en del med USK (Utmärkelsen Svensk Kvalitet). Detta för att komma åt det TQM (Total Quality Management) – tänkande som till viss del saknas i ISO 9000.

Intervju Stockholm 991129, Ericsson Real Estate and Services, Lennart Palmquist

Införandet

Det främsta skälet till att systemet infördes var att det var ett koncernkrav inom Ericssonkoncernen att ha ett certifierat kvalitetssäkringssystem enligt ISO 9001.

Uppbyggnads- och implementeringsfasen för ISO 9001 systemet tog ca 11/2 år innan man slutligen certifierade sig. Varje enhet inom företaget stod för sin del av dokumentationen och stor del av personalen var inblandad i uppbyggnaden av systemet. Konsulter användes endast i liten omfattning vid uppbyggnaden av systemet, detta för att ha en erfaren person att bolla idéer med. Personalen har inte fått någon formell utbildning i systemet utan endast information om hur det skall användas.

Inom koncernen fanns det vid uppbyggnaden av systemet redan andra bolag som hade byggt upp fungerande ISO 9001 system. Gemensamt för alla Ericssonbolag är att upplägget på systemen är liknande. Man använder sig av samma projekthandbok för styrning av projekt, samma ledarskapsmodeller,

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

mätinstrument för mätning av medarbetarnöjdheten, och ett någorlunda liknande system vad gäller ekonomihanteringen. Utöver detta är verksamhetssystemet uppbyggt för den specifika verksamhet som bolaget bedriver.

Den största svårigheten under uppbyggnads- och införandeperioden upplevde man att det var att tolka kraven i ISO standarden, samt att hitta rätt nivå av styrning i företaget, inte för detaljerat och inte för övergripande.

Generell beskrivning av systemet

Ericsson har numera ett integrerat verksamhetssystem där både kvalitetssäkringssystemet ISO 9001 och miljöledningssystemet ISO 14001 ingår. Certifieringen enligt ISO 9001 skedde redan under 1993, miljöledningssystemet har kommit till på senare tid och beräknas vara certifierat i början av år 2000. Man har medvetet valt att lägga ihop de båda systemen då men endast önskar ett styrverktyg för verksamheten.

Systemet är uppbyggt kring en kvalitetsmanual med tillhörande rutinbeskrivningar och checklistor. Basen i dokumentationen är ett antal pärmar men dokumenten finns också tillgängliga för personalen på intranätet. Idag kan man ej kvittera eller återföra information till systemet via dator men detta är en målsättning för den fortsatta utvecklingsarbetet med systemet. Det finns idag 6 pärmar som är gemensamma för hela företaget med gemensamma manualer och riktlinjer, vidare finns 14 olika verksamhetshandböcker som är specifika för de olika verksamheterna i företaget.

Systemfrågor

Man har i sitt kvalitetssystem innefattat alla de 20 punkter som finns i ISO standarden. Utöver detta har man lagt till en del som inte är obligatoriskt i standarden. Bland det som inte är obligatoriskt kan nämnas en bit om ledarskap, kompetensutveckling och olika former av kundenkäter. Certifikatet täcker in alla delverksamheter i företaget. Systemet är idag till stora delar redan anpassat till den nya ISO 9000 standarden som förväntas antas i slutet av år 2000.

Vid utveckling av systemet har man anpassat det efter en äldre linjeorganisationssyn, men på senare år har man gått över till en processsyn i företaget, och anpassat systemet efter detta. Processynen har den fördelen att man lättare kan anpassa systemet snabbt vid omorganisationer i företaget, då linjeorganisationen ändras men processerna trots allt förblir de samma.

Organisationen kring systemet är uppbyggt enligt följande:

Kvalitetsansvarig på företaget ansvarar för att systemet används på rätt sätt och håller i interna revisioner. För innehållet i de gemensamma dokumenten

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

ansvarar ytterst VD. Varje enhetschef har ansvar för att deras verksamhetsdokument är uppdaterade och stämmer överens med verksamheten.

Systemet underhålls genom att ansvariga chefer ständigt går igenom och korrigerar systemet vid förändringar i verksamheten. Vid de externa och interna revisionerna görs avvikelserapporter och på så sätt erhåller man en uppdatering av systemet. Förslag till ändringar och tillägg erhålls också löpande genom att man får in förslag från personalen.

Ericsson har fyllt i en enkät som baserar sig på AFF, som visar var i systemet man har valt att ha rutiner för de konkreta arbetsuppgifterna i ett fastighetsföretag. Resultatet redovisas i Appendix B.

Avvikelsehantering

Det finns idag inget centralt system för avvikelsehantering, utan alla rapporterade avvikelser hanteras lokalt av enhetscheferna. I verksamheten fastighetsförvaltning finns det svårigheter med att mäta avvikelser. Produkten består av en tjänst som skapas, levereras och konsumeras vid samma tidpunkt. Avvikelser rapporteras centralt endast vid de externa och interna revisionerna.

Mätning av resultat

Ericsson Real Estate and Services mäter sina resultat och måluppfyllelse framförallt på två olika sätt: genom nyckeltalsberäkningar och genom enkätundersökningar. För beräkning av nyckeltal har man valt ut 6 olika områden som man grupperar nyckeltalen under, dessa är: ekonomi, marknad och kund, processer, projekt, medarbetare och utveckling, fastighetsägande.

Enkätundersökningar är något man ofta använder sig av. De används de vid ny- och ombyggnader till alla berörda parter både före och efter projektets slutförande. Man använder sig av kundenkäter för att utvärdera olika typer av tjänster tex. lokalvård och kontorsmaterial. Företaget använder sig också av allmänna undersökningar som går ut till alla kunder, så kallat "Nöjd kundindex". Enkäter används också för att mäta hur personalen trivs och uppfattar den egna verksamheten.

Man har inom företaget bestämt att försöka att inte i varje detalj reglera och sätta upp konkreta gränser för verksamheten. Man har valt att inte sätta upp konkreta mål för inomhustemperaturer i fastigheterna. När det gäller felanmälan mäter man ledtider och har satt upp som mål att 95% av de anmälda felen skall vara åtgärdade inom två dagar.

Erfarenheter

Inom företaget upplever man efter införandet av kvalitetssystemet att produkterna håller en högre kvalitet än de gjorde före införandet. Man kan dock

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

inte uppskatta kvalitetsförbättringen i reala termer. Systemet har framför allt skapat ordning och reda bland dokument och rutiner i företaget. Man kan inte visa på att antal kundreklamationer har gått ner sen man införde systemet. Företaget har ej heller gjort några mätbara ekonomiska vinster relaterade till införandet av systemet.

Som en nackdel med systemet har man ansett att det har varit svårt att anpassa till de snabba organisationsförändringar som varit i företaget. Man tror dock att detta blir lättare i framtiden genom att systemet blir mer datorbaserat samt att man fullt ut får en processyn i företaget.

Kostnader för införandet

En grov uppskattning är att all personal har lagt ner ca 5% av sin tid under uppbyggnads och implementeringsperioden om ca 1 1/2 år.

Fastighets AB L E Lundberg

Lundbergs grundades 1944 som ett byggföretag, detta utgör grunden till dagens fastighetsinnehav. Idag har bolaget avvecklat den egna byggkapaciteten men företagets grundidé kvarstår: Att utveckla och förädla egna fastigheter.

Lundbergs är idag uppdelat på två affärsområden:

1. *Fastigheter* som har hand om förvaltnings- och exploateringsfastigheter.
2. *Invest* som handhar dotter- och intressentföretag samt kapitalförvaltning.

I denna uppsats kommer jag endast att beröra affärsområde Fastigheter.

Lundbergs förvaltningsfastigheter bestod vid årsskiftet 98/99 av 240 hel- eller delägda fastigheter centralt belägna i ett antal städer i Mellansverige. Dessa fastigheter hade en total lägenhetsyta på 1,2 M kvm. och ett bedömt marknadsvärde på 6720 Mkr. Lundbergs Fastigheter omsatte år 1998 965,8 Mkr. Idag har Fastighets AB L E Lundberg ca 300 anställda.

De flesta av Lundbergs fastigheter är byggda på 60 och 70 talen och fördelningen mellan bostäder och lokaler är jämn. Bostadsfastigheterna är i huvudsak centralt belägna, vilket ger konkurrensfördelar jämfört med bostäder i ytterområdena då man kan erbjuda sina hyresgäster ett centralt boende. De kommersiella lokalerna består till största delen av kontor och butiker, ett mindre antal industrifastigheter förvaltas också. Merparten av lokalerna är belägna på orter med mer än 100 000 invånare.

Organisatoriskt är Lundbergs indelade i 6 regioner: Norrköping, Götaland, Stockholm, Mälardalen, Värmland och Göteborg.

Gemensamt för regionerna är att de arbetar efter samma strategi:

- Att genom en fortsatt satsning på uppgraderings och reparationsåtgärder öka attraktiviteten och konkurrenskraften i det befintliga beståndet.
- Att genom service och ökade insatser av marknadsbearbetning förbättra uthyrningsgraden.
- Att koncentrera fastighetsbeståndet till ett färre antal orter med förväntad god tillväxt och därmed stark hyresmarknad.

Kunder

Lundbergs arbetar nästan uteslutande med externa kunder, såväl när det gäller lokalhyresgäster som bostadshyresgäster.

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

Kvalitetssystem

Lundbergs Fastigheter certifierades enligt ISO 9001 i april 1998, som första privatägda fristående bostadsförvaltande bolag. Certifieringen skedde efter två års omfattande förberedelsearbete. I juni 1998 utsågs Lundbergs till Årets Fastighetsägare av Fastighetstidningen. I prisjuryns motivering framhölls företagets certifiering enligt ISO 9001.

Intervju Norrköping 991124, Fastighets AB L E Lundberg, Jan Owe-Larsson, Sten Peterson

Systemets införande

De första stegen mot ett kvalitetssystem togs i december 1995 då man ansåg att man behövde ett system för att ta till vara personalens kunskap och förslag till förbättringar i verksamheten. Andra skäl till att man ville införa ett kvalitetssystem var att man ville få ordning och reda bland dokument och rutiner samt att man inom verksamheten ville fokusera ytterligare på kundperspektivet. I april 1996 togs ett inriktningsbeslut om att man skulle bygga upp ett kvalitetssystem enligt ISO 9001 och att detta sedermera skulle certifieras.

Initiativet till att ett kvalitetssystem skulle införas kom från ledningen i företaget. Exploateringschefen fick uppdraget att genomföra projektet och samtidigt vara ledningens representant i arbetet. Under arbetet med att utveckla systemet bildade man i företaget 10 olika processteam där representanter för både ledning och personal ingick. Dessa team hade till uppgift att ta fram dokumentation kring de olika processer man identifierat i verksamheten.

I stort sett hela personalen kom under utvecklingsarbetet i kontakt med systemet och fick också löpande information om systemet. Lundbergs har under utvecklingsarbetet endast i mycket liten omfattning anlitat konsulter, dessa har i förekommande fall utnyttjats som "bollplank". Företaget har inte heller studerat andra företags ISO 9001 system, detta för att man ansett att det har varit viktigt att få ett eget system som är individuellt anpassat till den verksamhet och företagskultur som finns inom Fastighets AB L E Lundberg.

Som den största svårigheten under utvecklingsarbetet upplevde man tolkning av ISO standarden, det var inte helt lätt att översätta den mer produktinriktade standarden till ett tjänsteproducerande företag. Ett annat område där man upplevde att svårigheter uppstod var vid avvikelshantering.

Personalen har generellt under uppbyggnadsskedet och implementeringen fått ca 2-4 timmar utbildning/information per person.

Generell beskrivning av systemet

Systemet är baserat på ett antal kvalitetspärmar men finns även tillgängligt som dokument på det gemensamma datanätverket.

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

Systemet består idag av en kvalitetsmanual och till hörande kvalitetspärmar inom bland annat inom områdena: fastighetsförvaltning, teknik, arbetsmiljö och projekthantering.

Systemfrågor

Hela systemet ryms i en vanlig A4 pärm, uppskattningsvis är det mindre än 500 sidor totalt, då ingår de checklistor som finns framtagna för det praktiska arbetet inom företaget. När man byggt upp systemet har man använt sig av en processororienterad syn på sin verksamhet.

Inom Fastighets AB Lundbergs har man en relativt geografiskt utspridd verksamhet. För att säkerställa att alla får information om förändringar i systemet har man utsett i verksamheten utsett kvalitetsombud. Kvalitetsombuden har särskilt ansvar för att information förmedlas från verksamheten till företagsledningen och tvärt om. Kvalitetssystemet finns tillgängligt på varje arbetsplats där personal finns. Systemet hålls uppdaterat genom att man centralt skickar ut PM med ändringar till de i organisationen som har ansvaret för systemhandlingarna, alla uppdateringar finns också tillgängliga i de dokument som finns på intranätet.

Man har för hela företaget utsett ett kvalitetsråd, bestående av personal och kvalitetsansvarig på företaget. Rådet har till uppgift att granska de avvikelser som genereras från verksamheten och ta ställning till de förslag till förbättringar som kommer in från personalen. Rådet träffas en gång i kvartalet. Den kvalitetsansvarige på företaget får ändra i systemet, dock är det endast VD som får ändra i kvalitetsmanualen och i systemets huvuddokument.

Kvalitetssystemet innefattar alla punkter som finns i ISO 9001 standardens 4:e kapitel, man har således inte valt att utesluta någon av de 20 punkterna i standarden. Man har däremot lagt till ett avsnitt om arbetsmiljö som inte är krav i standarden.

Lundbergs har fyllt i en enkät som baserar sig på AFF (Avtal för Fastighetsförvaltning), som visar var i systemet man har valt att ha rutiner för de konkreta arbetsuppgifterna i ett fastighetsföretag. Resultatet redovisas i appendix B.

Avvikelsehantering

Avvikelse som rapporteras i organisationen lämnas till enhetscheferna eller ansvarig förvaltare. Han bedömer i sin tur om avvikelsen skall skickas vidare upp i linjeorganisationen och är samtidigt ansvarig för att det eventuella felet rättas till. Avvikelse rapporteras centralt vid externa och interna revisioner. I företaget använder man sig av så kallade förbättringsrapporter där man från organisationen får in förslag till ändringar i systemet.

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

Det är svårt att definiera avvikelser i ett tjänsteproducerande företag där tjänsten produceras och konsumeras i samma ögonblick.

Mätning av resultat

Lundbergs har valt att använda sitt kvalitetssystem som ett ramverk för styrning av verksamheten, varför stor valfrihet lämnats till de fristående enheterna i företaget att själva sätta mål och mäta måluppfyllelse. I vilken grad detta används har man på central nivå i företaget svårt att svara på. I policys och andra kvalitetsdokument finns klart uttryckt vilka de mål är som skall uppfyllas i verksamheten.

En kundenkät skickades ut till alla hyresgäster innan certifieringen -97 för att mäta vad kunden ansåg om kvaliteten i verksamheten. Enkäten skall skickas ut igen 2001 för att mäta om en förbättring skett. Personalen har också möjlighet att tala om vad de tycker om verksamheten även om det inte finns någon formell undersökningsmetod för att undersöka medarbetarnas åsikter.

Man gör också statistik på omflyttningsgrad, vakansgrad och energiåtgång o s v. Dessa mått är också mått på kvaliteten i verksamheten.

Erfarenheter

Företaget upplever att deras produkter håller en högre kvalitet efter införandet av kvalitetssäkringssystemet, dock kan man inte uppskatta storleken av denna förbättring. Den största fördelen med kvalitetssystemet är att man fått ordning och reda på rutiner, dokument och arbetssätt i organisationen. Man upplever också en minskning i antalet kundreklamationer relaterat till införandet av kvalitetssystemet. Företaget kan ännu inte påvisa några ekonomiska vinster relaterade till systemet. Man påpekar att det tar ett tag innan man tjänat in investeringskostnaden. På lite sikt tror man dock att man kommer att tjäna på att man införde systemet.

Kostnader för införandet

En grov uppskattning av kostnaden för framtagning och införande av systemet är ca 10 000 kr per anställd, detta inkluderar kostnad för certifieringen och eget nedlagt arbete hos personalen.

ABB Facilities Management

ABB Facilities Management är ett nybildad bolag inom ABB koncernen och är ett helägt dotterbolag till ABB Contracting. Det nya bolaget bildades genom ett samgående mellan fd. ABB Fastighet och delar av ABB Contracting. Från ABB Contracting hämtades kunskap om tekniska stödtjänster och från fd. ABB Fastighet kunskap om utveckling, service och förvaltning av fastigheter.

ABB Facilities Management har idag ca 80 anställda med huvudkontor i Västerås och lokalkontor i Stockholm. Företaget är uppdelat på 3 regioner: Nord, Syd och Västerås. Företaget finns representerade på 44 orter runt om i Sverige.

ABB Facilities Management äger själva inga fastigheter utan har sålt alla sina fastigheter i en så kallad "sales and leasback affär" detta innebär att man hyr hela beståndet av ägarna och hyr i sin tur ut lokalerna till hyresgäster.

Företagets affärsidé är att de skall för nyttjare och ägare av teknikintensiva fastigheter med kunskap, vilja och förmåga styra stödfunktioner så att resultat och servicenivå förbättras. Målet skall uppnås genom att ABB Facilities Management erbjuder nya lösningar för att omhänderta stödtjänster, såsom fastighetsförvaltning, tele och datakommunikation, säkerhet, receptionstjänster, städning, posthantering, finansiella tjänster etc. Allt för att kunden skall kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Företaget har som målsättning att vara marknadsledande inom facilities managementbranschen i Sverige.

Företaget utför inte själva de stödtjänster som de erbjuder kunderna utan upphandlar dem på annat håll, både inom och utanför ABB koncernen. Dock skall företaget fungera som samordnare så att kunden hela tiden bara har en motpart att vända sig till, som står för både samordning och huvudansvar. Mottot för verksamheten är: "Service från många genom en".

Kunder

Största andelen lokalyta hyrs av ABB bolag men ABB Facilities Management hyr även ut till hyresgäster utanför den egna koncernen tex. industriföretag, kommun, landsting och staten.

Kvalitetssystem

ABB Facilities Management är certifierade enligt ISO 9001, certifieringen skedde under 1999. Utöver detta har företaget ett certifierat miljöledningssystem enligt ISO 14001. Verksamheten revideras löpande mot informations säkerhetsstandard SS 627799.

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

Intervju Västerås 991118, ABB Facilities Management, Hans L Johansson.

Införandet

Skälen till att man beslutade sig för att införa hela verksamhetssystemet är:

- Kunder som krävde det
- Öka sin kvalitets-/miljö image
- Ökad ordning och reda
- Förbättra samarbetet över gränser internt externt
- Få en plattform för fortsatta förbättringar
- Tjäna mera pengar
- Tydliggöra ansvar och befogenheter
- Klara kraftig expansion

Från det att man initierade projektet att inför ett verksamhetssystem till det att man erhöll certifikatet tog det ca 1½ år. Systemet är framtaget genom att man bildat grupper av anställda som ansvarat för att dokumentera varsina processer i företaget. I framtagandet har man haft hjälp och stöd av en den Tekniska chefen som också varit ledningens representant i arbetet. ABB Facilities Management har också haft hjälp av en erfaren konsult som bidragit med erfarenheter och kunskap. Detta har upplevts som positivt då man kunnat använda denna person som bollplank. Konsulten har också ett annat perspektiv på företagets verksamhet än vad medarbetarna har.

För att hålla liv i projektet under uppbyggnads- och införandefasen har man förutom gruppaktiviteter där man arbetat med processer löpande haft genomgångar av systemet och informerat i mötesform. Man har även gjort all information tillgänglig över intranätet. Man har haft Kick Off för att väcka intresse när något nytt hänt och gett ut ett speciellt informationsblad om kvalitetssystemet. Personalen har i samband med framtagandet och införandet av systemet fått ca en veckas utbildning och information.

Det man upplevt som svårast under utvecklings- och implementeringsfasen är att medarbetarna har haft svårt att hinna med arbetet med systemet samtidigt som de har haft sina ordinarie arbeten att sköta.

Generell beskrivning av systemet

ABB Facilities Management har idag ett integrerat verksamhetssystem där både ISO 9001, ISO 14001 och informationssäkerhetsstandarden SS 627799 ingår. Man har valt att ha ett integrerat system då man endast ville ha ett system för att styra verksamheten. Det första företaget certifierades för var miljöledningssystemet, sedan följde certifiering av kvalitetssystemet under 1999.

Hela verksamhetssystemet är upplagt i databasmiljö och lätt tillgängligt för hela organisationen över intranätet.

Den enda gången man behöver ta ut papperskopior är i princip då man vill ha checklistor i fysisk mening. Återrapportering sker i det databaserade systemet. I systemet har man valt att fokusera på ständiga förbättringar av processer och rutiner, för att på så sätt erhålla ständiga förbättringar av kvalitet, effektivitet, servicenivå och kostnadsbesparingar i företaget.

Systemfrågor

När hela verksamhetssystemet var uppbyggt omfattar det uppskattningsvis 700 sidor med dokumentation, observera att då ingår miljö och informationssäkerhetssystemet integrerat i verksamhetssystemet. I dessa sidor ingår ej de checklistor som finns för praktiskt arbete i företaget. Hela systemet är byggt på en processororienterad syn på verksamheten. Totalt har man identifierat och beskrivit ca 65 olika processer för sin verksamhet.

Systemet är inte strikt uppbyggt kring ISO 9001 standarden utan är indelat i ett antal färre huvudrubriker. För att man skall kunna hitta de rubriker som finns i ISO 9001 har man istället gjort korsreferenslistor. Alla punkter som finns med i ISO 9001 standardens 4:e kapitel kan dock hittas i företagets system. Man har inte valt att utesluta någon rubrik i standarden även om detta är tillåtet då man anser att punkten i standarden inte har någon relevans för verksamheten. Då man valt att göra ett helt verksamhetssystem istället för att ha ett separat kvalitetssystem är det svårt att svara på frågan om man lagt till något utöver de punkter som finns i ISO 9001. Dock kan man säga att det system som man har i mycket hög utsträckning är fokuserat på ständiga förbättringar av verksamheten.

Systemet omfattar hela verksamheten. Det är under ständig utveckling då det hela tiden tillkommer nya verksamheter och gamla verksamheter utvecklas och förändras. Man har redan idag ett system som i stora delar är anpassat till den nya ISO 9000 standarden som troligen kommer att antas i slutet av år 2000.

Den tekniska chefen har idag huvudansvaret för att systemet används som det är tänkt. Man har också utsett dokumentägare som ansvarar för de olika processerna. Dokumentägarna har huvudansvaret för att avvikelser rapporteras, att någon tilldelas uppgiften att se över det rapporterade avvikelserna och ev. vidta korrigerande åtgärder. Dokumentägare är företrädesvis personer med ledningsbefattningar i företaget, de flesta finns representerade i företagets ledningsgrupp.

Systemet hålls uppdaterat genom att man lägger upp alla förändringar i systemet. När en förändring sker läggs det samtidigt ut ett nyhetsmeddelande till samtliga anställda där man annonserar den.

ABB Facilities Management har också fyllt i en enkät som baserar sig på AFF (Avtal för Fastighetsförvaltning), som visar var i systemet man har valt att ha rutiner för de konkreta arbetsuppgifterna i ett fastighetsföretag. Resultatet redovisas i appendix B.

Avvikelsehantering

Avvikelser rapporteras idag vid interna och externa revisioner, varje medarbetare rapporterar också de avvikelser och fel som de hittar. Avvikelser rapporteras också då man genom ett aktivt val valt att frångå de rutiner som finns föreskrivna för vissa arbetsuppgifter och processer i verksamheten. Ett sådant tillfälle kan vara: När man mycket snabbt behöver upphandla något och därför inte har tid att följa de föreskrivna upphandlingsrutinerna. Ansvarig för att avvikelser följs upp och rättas till är den dokumentägare som utsetts för aktuell process. Statistik förs på antalet avvikelser och i vilka processer som dessa avvikelser har inträffat.

Mätning av resultat

Inom ABB har man valt att använda sig av två olika former av enkätundersökningar, kundenkäter och medarbetarenkäter. Kundenkäterna skickas ut till alla kunder med jämna mellanrum, vid varje enkätundersökning ställer man i princip samma frågor varför resultaten blir jämförbara och en trend över tiden lätt kan ses. I kundenkätundersökningen ställer man frågor under följande rubriker: samarbete, tillgänglighet / bemötande, ekonomi, förvaltning, hyresvärd och information.

Man genomför inom ABB Facilities Management löpande enkätundersökningar om hur medarbetarna trivs och uppfattar verksamheten. Målet är att index på medarbetarenkäterna skall vara högre än index hos kundenkäterna.

ABB har ett bra system för övervakning av energiförbrukning och inomhusklimat i fastigheterna, man har kontraktsvillkor i avtalen som reglerar tex. de inomhustemperaturer som skall hållas i fastigheterna. Kvalitetssystemet är en hjälp för att kontrollera att alla villkor i avtalen uppfylls. Vad gäller felanmälan förs statistik på alla anmälningar som kommer in, vad dom gäller och vilket objekt de tillhör. Kunden får bekräftelse både på att anmälan är mottagen och när felet är avhjälpt. Inga andra mål finns uppsatta än att man så snabbt som möjligt skall avhjälpa felet åt kunden.

Erfarenheter

Företaget upplever att deras produkter håller en högre kvalitet efter införandet av verksamhetssystemet, de kvalitetsmål man satt upp vid införandet har uppnåtts. Uppskattningsvis har antalet kundreklamationer minskat med ca 10 % relaterat till perioden före införandet av kvalitetssystemet. Företaget har gjort ekonomiska vinster relaterade till införandet av kvalitetssystemet, uppskattningsvis har man inom organisationen blivit ca 10% effektivare.

Kap 4. Företagens kvalitetssystem.

Kostnader för införandet

Uppskattningsvis tror man att införandet av hela verksamhetssystemet har kostat ca 25 000 kr per anställd. Observera att då ingår ett miljöledningssystem enligt ISO 14001 och ett informationssäkerhetssystem enligt SS627799.

Branschens syn på kvalitetssystem enligt ISO 9000

Detta kapitel bygger på en sammanställning av den enkätundersökning som gjordes med syfte att kartlägga branschens intresse och användning av ISO 9000 som kvalitetssystem. Enkäten har skickats ut till alla fastighetsförvaltande bolag som är börsnoterade och ligger på stockholmsbörsens A- & O-lista samt ett antal av de största bolagen som sysslar med intern lokalförvaltning, i denna kategori kan nämnas bl. a. KF Fastigheter och SJ fastigheter

Totalt har 33 enkäter skickats ut, 24 enkäter har returnerats ifyllda vilket innebär en svarsfrekvens på 73%. Av de svarande företagen är 2/3 huvudsakligen lokalförvaltande, dvs. de har mer än 50% lokaler i sitt bestånd, dock har hela 3/4 av de svarande någon del av bostadsförvaltning i sin verksamhet.

Följande resultat är baserat på frågor som alla svarande företag har besvarat.

Andelen certifierade fastighetsföretag

Fråga: Är Ert företag certifierat enligt ISO 9000?

- Ja ISO 9001
- Ja ISO 9002
- Ja ISO 9003
- Nej

17% av företagen svarade ja på denna fråga. Av de företag som svarat ja är 75% huvudsakligen lokalförvaltande.

Andelen företag som har ett kvalitetssäkringssystem enligt ISO 9000, dock ej certifierat.

Fråga: Har Ni ett kvalitetssystem som är uppbyggt enligt ISO 9000, dock ej certifierat?

- Ja enligt ISO 9001
- Ja enligt ISO 9002
- Ja enligt ISO 9003
- Nej vi saknar kvalitetssystem

Endast 8% av företagen uppger att de idag har ett system uppbyggt kring ISO 9000 standarden som ej är certifierat. Ytterligare 8% uppger att de idag har ett fungerande kvalitetssäkringssystem i sin verksamhet, dock uppbyggt kring annan standard än ISO 9000.

Företag som tänker bygga upp ett kvalitetssäkringssystem i sin verksamhet.

Fråga: Har Ni tankar på att bygga upp ett kvalitetssystem för Er verksamhet?

- Ja
 Nej

Om Ja, Vilken standard ligger närmast till hands att Ni väljer?

- ISO 9000
 Utmärkelsen Svensk Kvalitet eller annan "kvalitetstävling"
 Annan standard _____
 Bygger upp ett helt eget system

Av de 67% som uppgett att de helt saknar kvalitetssystem så uppger hela 81% att de tänker bygga upp ett kvalitetssäkringssystem i sin verksamhet. Av de som skall bygga upp ett kvalitetssäkringssystem för sin verksamhet kommer 62% att bygga upp ett system som följer ISO 9000 standarden. 31% bygger upp ett system som baserar sig på tankarna bakom USK (Utmärkelsen Svensk Kvalitet), och inte på ISO 9000 standarden. 7% har ännu inte bestämt sig för vilken standard som kommer ligga till grund för deras framtida kvalitetssystem.

Krav på certifierade kvalitetssystem

Fråga: Har Ni någon gång mött krav från hyresgäster eller kunder på att ha ett certifierat kvalitetssystem enligt ISO 9000?

- Ja många frågor efter det
 Någon enstaka gång
 Nej inte alls

Om Ja, Var upplever Ni att efterfrågan är störst?

Endast 4% av de tillfrågande företagen uppgav att de ofta fick förfrågningar om de hade ett certifierat kvalitetssystem enligt ISO 9000. 33% av företagen uppgav att de någon enstaka gång stött på kravet att ha ett certifierat kvalitetssystem. Majoriteten 63% uppgav att de aldrig mött kravet på att ha ett ISO 9000 certifierat kvalitetssystem för sin verksamhet.

Bland de kommentarer som jag fick under denna rubrik sammanfattas det mesta av följande:

" Kunderna saknar kunskap, kunderna vill inte begränsa konkurrenssituationen genom att ställa krav på certifierade system, det sker ofta en uppvärdering av vårt anbud då vi påvisar vår certifiering."

Begäran om certifiering av kunder och leverantörer

Fråga: Kommer Ert företag i fortsättningen kräva att Era leverantörer är certifierade enligt ISO 9000?

- Ja inom en tidshorisont av: Vi begär det redan idag 1-2 år 2-5 år
 Nej

En majoritet, hela 71% svarade att man inte kommer att ha sådana krav på sina leverantörer, av de företag som svarade detta är två själva certifierade enligt ISO 9000. Kommentarer under detta svarsalternativ var:

"Att man inte ville begränsa konkurrensen. Att man möjligen kommer att kräva redovisning av leverantörens egna kvalitetsprogram, beroende på leverantörens betydelse. Att man ställer krav på fungerande kvalitetssäkring av produkter / leveranser. Om leverantören är certifierad värderas anbudet högre"

Av de 29% (7/24) som svarade att de i framtiden kommer att kräva att leverantörerna är certifierade enligt ISO 9000 så uppger 2/7 att de kommer att införa detta på 1-2 års sikt, och de resterande 5/7 att de kommer att införa detta på 2-5 års sikt. Inget av de tillfrågade företagen begär idag att leverantörerna har certifierade kvalitetssystem enligt ISO 9000.

Av de 7 företag som i framtiden kommer ställa dessa krav på sina leverantörer är 3 idag certifierade enligt ISO 9001. De företag som uppger att de i framtiden kommer att kräva detta av sina leverantörer har kommenterat följande:

" Detta kommer att krävas till stor del av leverantörerna. Detta kommer inte krävas till 100% utan undantag. Vi kan tänka oss leverantörer som är små där vi inte kommer att kräva certifiering enligt ISO 9000, utan endast en redovisning av företagets kvalitetsarbete."

Branschvanlighet

Fråga: Tror Ni att det inom branschen kommer att vara allmänt förekommande att man har ett ISO certifierat kvalitetssystem om 5 år.

- Ja
 Nej

Hela 75% av företagen tror att det kommer att vara branschvanligt med ett ISO certifierat kvalitetssystem om 5 år. 21% tror inte detta. 4% tror att det kommer att vara branschvanligt med kvalitetssystem om 5 år, dock ej certifierade enligt ISO 9000.

Följande resultat är baserat endast på de enkäter som är besvarade av företag som idag har ett fungerande kvalitetssäkringssystem enligt ISO 9000, i detta fall 6 företag.

Skäl till införandet

Fråga: Vilka är de starkaste kraven till att ni införde ett kvalitetssystem enligt ISO 9000?

Svaren på denna fråga är olika för de olika företagen. Som gemensamma punkter har man tagit upp lönsamhet och ordning och reda i företaget samt att man i högre grad vill fokusera på kunden. Ett företag har tagit upp att det var ett krav från koncernen. Ett annat företag pekar på att man använder det som ett instrument vid effektiviseringen av verksamheten, för att det är ett tydligt ledningssystem och ger en systematisk erfarenhetsåterföring i organisationen. Ytterligare ett företag framför att det ger en tydlig väg att sprida information om företagets policy och mål till de anställda.

Svårigheter vid införandet

Fråga: Vad har ni upplevt som de största svårigheterna vid införandet av kvalitetssystemet?

Svaren i denna kategori var mycket skiftande, jag väljer därför att redovisa dem i sin helhet.

"Ledningens engagemang. Förståelsen för innebörden av ett kvalitetssystem ute i organisationen."

"Avvikelsehantering. Problem att översätta ISO standarden till något som kunde tillämpas i ett fastighetsförvaltande bolag."

"Tolka kraven i ISO standarden och hitta rätt nivå på styrningsgraden i systemet."

"Svårt att hitta den tid som behövs för utveckling och implementering av systemet."

"Att skapa tid för att hantera den här typen av utvecklingsfrågor i den operativa organisationen."

"Det tar sin tid."

Kvalitetsorganisation

Fråga: Vem/Vilka i organisationen har tagit fram kvalitetssystemet och drivit införandeprojektet?

Gemensamt för alla företag är att man under uppbyggnads och implementeringsfasen har haft en särskild projektorganisation som drivit och ansvarat för projektet. Delar av företagsledningen har i de flesta fall deltagit i projektorganisationen. Det är vanligt att en kvalitetsansvarig har utsetts på varje företag, oftast har han tagit på sig denna uppgift utöver sina ordinarie arbetsuppgifter som ledande person inom företaget. Det finns även företag som avsatt en speciell tjänst för ansvaret för uppbyggnad och implementering av kvalitetssystemet. Större delen av personalen på företagen har på ett eller annat sätt varit inblandade vid uppbyggnaden av kvalitetssystemen.

De flesta företag har haft någon form av konsult hjälp vid uppbyggnad och implementering av systemet. De uppger att konsulten endast använts som bollplank och stöd för ledningen.

Utbildning av personal

Fråga: Hur mycket internutbildning har personalen fått i samband med införandet av kvalitetssystemet?

Internutbildningen av personal har varierat mycket bland de företag som infört ISO 9000 system. Ett företag uppger att personalen inte fått någon internutbildning alls, ett annat att personalen generellt fått 2-4 timmars utbildning. Det företag som lagt mest tid på internutbildning uppger att deras personal fått ca 1 veckas utbildning. Som ett medelvärde på utbildningstiden kan nämnas 1-2 dagars utbildning per anställd.

Internutbildningstiden har också varierat inom företagen beroende på vilken nivå i företaget den anställda befinner sig på.

Reaktioner från personal

Fråga: Hur har reaktionen varit från personalens sida varit på införandet av kvalitetssystemet?

Företagen har naturligtvis fått in blandade reaktioner från sin personal, de flesta framhåller dock att de upplever mestadels positiva reaktioner från sin personal. Personalen har upplevt det som positivt att de fått gemensamma dokument att jobba med i verksamheten. Personalen har mycket kommentarer och förslag på ändringar och nya dokument. Ett företag beskriver personalens reaktioner så här:

” Införandet är en lång process och är inte färdigt för att ett certifikat har erhållits. Reaktionen var inledningsvis skeptisk men har successivt övergått till förväntan och krav på utveckling när man börjar se att det är ett verktyg som stödjer verksamheten.”

Datorstöd till kvalitetssystemet

Fråga: Är systemet datorbaserat eller bygger det på dokumentation och kvittenser på vanligt papper?

Av de 6 företag som svarat på frågan uppger 3 företag att deras system är datorbaserade. De andra 3 företagen har idag system i huvudsak baserade på dokumentation i pärmsystem, de uppger dock att de så småningom planerar att gå över till datorbaserade system.

Upplevd förbättrad kvalitet

Fråga: Upplever Ni att företagets produkter håller en högre kvalitet efter införandet av kvalitetssystemet?

Ja

Nej

- Kan Ni uppskatta storleken av kvalitetsförbättringen?

Samtliga företag upplever att kvaliteten på deras produkter har ökat sedan införandet av kvalitetssystemet. Företagen har dock mycket svårt att uppskatta storleken av kvalitetsförbättringen i termer av kostnadsbesparingar eller effektivitetsförbättringar. Det man kan säga om upplevd förbättrad kvalitet är att man genom införandet av systemet har uppnått de kvalitetsmål som satts upp för verksamheten. Ett företag kvantifierar ett exempel på kvalitetsförbättringen så här:

” Med utgångspunkt från färdiga byggprojekt kan vi se en förbättring i antalet besiktningsanmärkningar på ca 60% under de senaste 12 månaderna.”

Minskning av antalet kundreklamationer

Fråga: Har antalet kundreklamationer gått ned sedan införandet av kvalitetssystemet?

Ja

Nej

- Kan Ni uppskatta nedgången i antalet reklamationer ?

Kap 5. Branschens syn på kvalitetssystem enligt ISO 9000.

Två av företagen svarar att antalet kundreklamationer har minskat. Av de två företag som upplever att antalet kundreklamationer gått ned kvantifierar det ena nedgången till ca 10%. Ett företag svarar att de inte märkt någon nedgång i antalet kundreklamationer sedan införandet av kvalitetssystemet. De tre återstående företagen svarar att de inte kan besvara frågan, beroende på att systemet varit infört endast en kortare tid eller för att de inte har några mätningar av antalet kundreklamationer från tiden före införandet av kvalitetssystemet.

Ekonomiska vinster

Fråga: Upplever Ni att företaget har gjort ekonomiska vinster relaterade till införandet av kvalitetssystemet?

- Ja
 Nej

Kan Ni uppskatta storleken av vinsten?

Fyra av sex företag upplever att de gjort ekonomiska vinster relaterade till införandet av kvalitetssystemet. Som stöd för detta anføres att antalet fel har minskat, ökad intern effektivitet, projekt har erhållits pga certifikatet osv. Endast ett av de företag som upplever att de gjort ekonomiska vinster relaterade till systemet har kvantifierat vinsten, de uppger vinster på ca 10%. Ett företag påpekar att systemet även kan medföra vissa kostnadsökningar, bl a vid upphandling där man ställer högre krav på sina underleverantörer vilket kan medföra dyrare anbud.

Kostnaderna för införandet

Fråga: Kan ni uppskatta kostnaderna för införandet av kvalitetssystemet, inklusive interna kostnader? (Kostnaderna redovisas i: totala kostnader/antalet anställda)

Företagen har här uppgivit så skiftande kostnader att det är svårt att dra några entydiga slutsatser av svaren. Uppgifterna varierar mellan ca 1000 kr/anställd och ca 25000 kr/ anställd.

Frågor och svar

Detta kapitel bygger på mina egna svar på de frågor som dykt upp mest frekvent under arbetet med examensuppsatsen. Frågorna har jag fått av de företag som deltagit i enkätundersökningen och hoppas genom att ge min syn på dessa frågor kunna bidra med den erfarenhet jag fått genom att jobba med ämnet.

Fråga: Hur inleder man på bästa sätt arbetet med ISO 9000 systemet?

Svar: En förutsättning för att lyckas med kvalitetsprojektet är att ledningen stödjer det helhjärtat. Initiativet till projektet bör också presenteras som ett förslag som kommer ifrån ledningen, detta för att personalen som skall arbeta med projektet och senare med kvalitetssystemet skall se projektet som viktigt. Ledningen bör också ta fram de övergripande policy- och målbeskrivningar som skall ligga till grund för systemet.

En sak som man bör tänka på innan man drar igång projektet är att man mäter effektiviteten, kundnöjdheten, antalet reklamationer osv. Detta för att ha en bas att jämföra med när kvalitetsprojektet är genomfört och företaget certifierat. Det är en enorm sporre för såväl personal som företagsledning att kunna se att investeringen i ett kvalitetssystem ger avkastning.

En projektorganisation för framtagandet bör bildas så snart som möjligt, det är viktigt att även personer i företagets ledning ingår i denna projektorganisation. En ansvarig för utvecklingen av systemet och drivande av införandeprojektet bör utses. I detta skede bör också de som utsetts att leda projektet få adekvat utbildning. Man bör också i ett tidigt skede tänka igenom om man vill ha hjälp av eventuella konsulter för utveckling av systemet. Valet av konsulter bör ske med största omsorg, en fördel är om konsulten tidigare hjälpt till vid certifiering av ett företag i samma bransch.

Utvecklingen av själva kvalitetssystemet bör göras av den personal som kommer att beröras av det. Detta kan ske genom att man bildar projektgrupper där personalen ingår. Varje enhet inom företaget bör ansvara för att den del av kvalitetssystemet som berör deras verksamhet tas fram. Projektledningen ansvarar för att alla delar sedan fogas samman till ett heltäckande system. Utvecklingen av ett kvalitetssystem tar mycket tid i anspråk, denna tid måste de anställda få för att de skall kunna prestera ett gott resultat.

Kap 6. Frågor och svar.

Fråga: Vart vänder man sig för att få information och svar på sina frågeställningar i början?

Svar: Man kan ta hjälp av något av certifieringsorganen som gärna bistår med hjälp och utbildning. Det finns också oberoende konsulter som kan hjälpa till vid initiering av kvalitetsprojektet. Man kan genom att genomföra ett benchmarkingprojekt mot ett företag som redan har ett fungerande kvalitetssäkringssystem lära sig mycket. Det finns idag en hel del litteratur som berör ämnet och som är läsvärd, se litteraturlista nedan.

Genom att läsa de dokument som hör till ISO 9000 standarden får man en uppfattning om hur man kan gå till väga för att initiera kvalitetsprojektet. ISO 9004 syftar till att ge de företag som ämnar certifiera sig eller vill bygga upp ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 riktlinjer för hur arbetet med införandet bör gå till väga, ISO 9002-4 "allmänna riktlinjer för tjänster" är en direkt vägledning för hur tjänsteföretaget kan gå till väga vid införande av ISO 9000.

litteratur

- ISO 9000 i tjänsteföretag, Danielsson, Studentlitteratur.
- Rätt kvalitet i byggprocessen, Björkman / Ranhem, SIS Kvalitetsforum.
- Kvalitet från behov till användning, Bergman / Klefsjö, Studentlitteratur.
- Kvalitet till tusen, Rylander, Utbildningsförlaget Brevskolan.
- Byggherrens kvalitetssäkring, Del A-C, Wermelin I, Svensk Byggtjänst 1997.

Fråga: Skall man ta hjälp av konsulter? I så fall när?

Svar: För att få ett fungerande kvalitetssystem är det viktigt att systemet är väl anpassat till det enskilda företagets verksamhet och företagskultur. För att utveckla ett sådant system krävs det att man har en mycket god insyn i företaget. Denna kunskap finns endast hos de anställda på företaget. Därför är det viktigt att systemet för att fungera som ett stöd till verksamheten är framtaget av de anställda på företaget.

En konsult kan dock bidra med viktig kunskap och en oberoende syn på företagets verksamhet och kvalitetssystem. Han kan också ge stöd åt projektledningen och fungera som ett bollplank för idéer.

Min åsikt är att om man inte känner att man har tillräckligt med kompetens inom den egna organisationen skall använda sig av en konsult vid uppbyggnad och implementering av systemet.

Kap 6. Frågor och svar.

Beslutar man sig för att använda en konsult skall han naturligtvis involveras i projektet så tidigt som möjligt.

Konsulten kan väljas på två sätt: Antingen använder man sig av det företag som skall certifiera systemet eller väljer man en oberoende konsult som har erfarenhet från uppbyggnad av kvalitetssystem.

Fråga: Vilka skall vara involverade i arbetet med att bygga upp systemet?

Svar: Ledningens engagemang är absolut nödvändigt för att man skall lyckas med att införa ett kvalitetsledningssystem i en organisation. Utöver detta anser jag att det är viktigt att så många som möjligt i organisationen skall involveras i uppbyggnaden av systemet. Detta ger ett engagemang och vilja hos personalen att genomföra systemuppbyggnad och implementering och att sedan arbeta med och utveckla systemet.

Fråga: Hur lång tid tar det att utveckla ett kvalitetssystem?

Svar: I normalfallet tar det ca 1-1 1/2 kalenderår eller 3-4 personår i ett företag med ca 200-300 personer anställda.²⁷ Tiden från initiering till certifiering varierar naturligtvis utifrån de grundförutsättningar företaget har. Ett företag med god struktur på sin verksamhet och utförliga mål och rutiner för sin verksamhet har förutsättningarna att genomföra projektet snabbare än ett företag med mer vildvuxen struktur. För att få en realistisk tidplan för sitt arbete kan man uppskatta den tid man tror att man behöver inom företaget och sedan erfarenhetsmässigt lägga på 50-100%.

Fråga: Vad kostar det att utveckla ett kvalitetssystem?

Svar: Om man tar hjälp av en konsult vid utveckling och implementering kan ett riktvärde vara att det kostar ca 10 000 – 15 000 kr per anställd. Denna siffra inkluderar konsultkostnaden, kostnaden för egen tid och kostnaden för certifieringsrevisioner. Siffran gäller för ett företag med ca 100 anställda. Det finns många faktorer som påverkar kostnaden tex.:

- Viken nivå företaget befinner sig på vid start av projektet.
- Hur mycket extern hjälp man tar in.
- Hur mycket man vill anlita certifieringsorganet för frivilliga aktiviteter.
- Om man får göra många omrevisioner.

²⁷ Roger J Danielsson, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994. s 27

Fråga: Vilken utbildning behöver personalen?

Svar: Alla i företaget som berörs av kvalitetssystemet bör ha utbildning i det samma. Dels bör varje anställd ha en grundutbildning i kvalitetstänkande och vad systemet innebär för hela företaget. Det är viktigt för att den anställde skall känna sig motiverad och förstå sin del i arbetet. De anställda bör också få närmare information om hur den delen av systemet som direkt berör deras dagliga arbete är uppbyggt och fungerar.

Utbildning är naturligtvis viktig i uppbyggnads och införandeskedet. Man får inte glömma att vidareutbildning också behövs dels för att hålla intresset för systemet uppe och dels för att personalen skall klara av att ständigt utveckla systemet

Utbildning finns idag att tillgå hos de företag som sysslar med certifiering och i viss mån finns även fristående kurser vid universitet och högskolor. Idag finns också en del konsultföretag som erbjuder specialiserad hjälp med utbildning och uppbyggnad av system till företag. Den stora delen av utbildning av användarna till systemet torde dock kunna ske internt i företagen och hållas av de som deltagit i uppbyggnad och implementering av systemet.

En lämplig utbildningsplan för kvalitet i ett fastighetsförvaltande företag kan innehålla följande element:²⁸

- Kvalitetsbegreppens innebörd
- ISO 9000 och övrigt kvalitetsarbete
- Hantering av korrigerande åtgärder
 - Kvalitetsverktyg
 - Problemlösning
- Totalkvalitetstänkande

Att ge någon generell tidsaspekt på hur mycket utbildning personalen behöver är svårt och varierar kraftigt från företag till företag. Att satsa på en bra utbildning för de personer som skall driva kvalitetsprojektet är en god start och ger företaget en kompetent organisation att luta sig emot då det ibland strävsamma arbetet mot certifiering kommer igång.

Fråga: Vilka resurser / kompetenser behövs i företaget för att kunna bygga upp ett kvalitetssystem?

Svar: Många av de företag jag mött har startat kvalitetsprojektet utan att ha några speciella kompetenser inom området.

²⁸ Roger J Danielsson, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994. s 33

Kap 6. Frågor och svar.

En del, men inte alla av dessa företag, har använt sig av en konsult som drivande kraft och bollplank för utvecklingen av systemet. Den främsta resursen som behövs i företaget är tid, tid för att utveckla systemet och för utbildning av personal. Utöver detta krävs att ledningen stödjer och driver projektet framåt.

Fråga: Måste man ha med alla punkter i ISO 9000 standarden i sitt system?

Svar: Nej, det är endast de punkter i ISO 9000 standarden som är tillämpliga för ditt företag som behöver tas med.²⁹ Det finns heller inget krav på att ett kvalitetssystem skall vara uppbyggt efter standarden. Det är fritt att utforma systemet hur man vill. För att revisorer och andra skall ha en chans att kontrollera att den nödvändiga villkoren i standarden är uppfyllda kan man upprätta korsreferenslistor till sitt eget system.

Fråga: Vilka är de största svårigheterna vid uppbyggnad och införande av systemet?

Svar: En av de största svårigheterna är att hitta den tid det tar att utveckla och implementera kvalitetssystemet. Alla anställda bör på ett eller annat sätt vara inblandade i uppbyggnads och implementeringskedjet. Dessutom tillkommer tid till utbildning av personal och ledning. Att motivera personalen och hålla liv i projektet kan vara en svårighet, projektet är inte slut för att man erhåller sitt certifikat. Då börjar den stora utmaningen att göra systemet till något som stödjer och förbättrar verksamheten.

En annan svårighet är att tolka och översätta ISO 9000 standarden till något som är användbart för ett fastighetsförvaltande bolag.

Fråga: Vad kan förvänta sig att systemet skall ge för fördelar för företaget?

Svar: De stora fördelarna är att systemet ger ordning och red bland företagets dokument och fastlagda rutiner och mål för verksamheten.

Beroende på vad det certifierande företaget har för grundförutsättningar kan man förvänta sig olika saker av systemet. Ett företag med god struktur och klara målsättningar och rutiner redan innan certifieringen kan inte förvänta sig några stora förändringar för att alla rutiner och mål nu dokumenterats.

Medan ett företag utan dessa förutsättningar kan förvänta sig stora vinster av införandet av ett kvalitetssystem.

²⁹ Roger J Danielsson, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994. s 32

Kap 6. Frågor och svar.

Som en stor fördel av att ha ett kvalitetssäkringssystem kan nämnas att det kan användas för att driva den ständiga förbättringsprocessen inom företaget. Om rätt använt kan därför ett kvalitetssäkringssystem ge en effektivare verksamhet där utvecklingen drivs framåt av en engagerad och delaktig personal.

Fråga: Finns det några genvägar till ett kvalitetssystem ?

Svar: NEJ! För att få ett system att fungera i den egna organisationen krävs arbete, engagemang och en målmedveten satsning från både ledning och anställda på företaget. Kvalitetssäkringssystemet skall för att fungera som ett verksamhetsstödande system vara anpassat till den egna verksamheten, detta kan endast uppnås genom att systemet utvecklas av den egna organisationen. Det bör påpekas att om införandet drivs som en kampanj riskerar systemet att bli en dyr historia utan egentlig användning i verksamheten. Långsiktighet är i detta fall ett måste, då avkastningen av investeringen kanske inte syns i reella termer de första åren.

Fråga: Kan benchmarking vara ett sätt att utveckla ett fungerande kvalitetssystem?

Svar: Att se hur andra företag har byggt upp sina kvalitetssystem är inte fel, man kan få många goda idéer om hur man på bästa sätt strukturerar sitt system och arbetet med detsamma. Genom benchmarking kan man få reda på och undvika de stora fallgroparna vid uppbyggnad och implementering av ett kvalitetssystem. Det är emellertid mycket viktigt att hitta rätt partner vid benchmarking, det system man studerar bör vara ett väl fungerande och etablerat system som man arbetat med en längre tid. Det är också av största vikt att man inte kopierar ett system utan bygger upp det utifrån sin egen verksamhet och företagskultur.

Fråga: Är ISO 9000 en bra standard för ett fastighetsförvaltande bolag?

Svar: Ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 kan vara ett bra system för ett fastighetsförvaltande bolag. Nyttan med systemet beror helt och hållet på vad man väljer att göra av systemet och hur det används i organisationen. Rätt använt kan införandet av systemet leda till stora effektivitetsförbättringar i företaget. Systemet i sig medför en del merarbete för de anställda i form av dokumentation av det dagliga arbetet.

Detta arbete bygger så småningom upp en kunskapsbank om hur de olika delarna i företaget fungerar, det blir lättare att sätta in resurser för att göra förbättringar av verksamheten på rätt ställe.

Att ISO 9000 systemet ursprungligen är utvecklat och anpassat för industrin utgör inte ett stort hinder då det gäller att tillämpa den för ett fastighetsförvaltande bolag. Den nya ISO 9000:2000 standarden kommer sannolikt att vara något mer anpassad för tjänsteföretag, om detta gör den enklare att tillämpa i ett fastighetsförvaltande bolag återstår att se.

Fråga: Kommer det i framtiden krävas av alla fastighetsförvaltande bolag att de är certifierade enligt ISO 9000?

Svar: Enligt den enkätundersökning som jag genomfört, se kap 5 så har en majoritet av de fastighetsförvaltande bolagen tankar på att införa ett kvalitetssäkringssystem i framtiden. De flesta av dessa företag anger att de tänker använda ISO 9000 som grund för systemet. De företag som idag har infört kvalitetssäkringssystem enligt ISO 9000 är till största delen företag som sysslar med lokalförvaltning. Det är också inom lokalförvaltning man kan se den största efterfrågan på certifiering enligt ISO 9000 hos kunden. Efterfrågan på certifiering enligt ISO 9000 hos bostadshyresgäster torde idag vara nästan obefintlig. Ur efterfråge- och konkurrensperspektiv torde det därför vara mer motiverat för ett lokalförvaltande bolag än för ett bostadsförvaltande bolag att certifiera sig. Det är dock osäkert om efterfrågan på marknaden kommer att bli så stor att det motiverar en certifiering enligt ISO 9000 av den orsaken. Enligt min enkätundersökning var det få företag som idag hade mött kravet på ett certifierat kvalitetssystem enligt ISO 9000, och de som mött kravet hade endast stött på det någon enstaka gång.

Svaret på min fråga är att jag inte tror att det i framtiden kommer att krävas av alla fastighetsföretag att de är certifierade enligt ISO 9000. Det kommer dock att ge de företag som är certifierade vissa konkurrensfördelar, bl. a vid värdering av företagets anbud och att företaget har förutsättningar att genom kvalitetssäkringssystemet hela tiden förbättra sin verksamhet.

Slutsatser och egna kommentarer

I detta kapitel kommer jag presentera de slutsatser och egna synpunkter jag har på arbetet med kvalitetssystem enligt ISO 9000 i fastighetsförvaltande bolag. Slutsatserna är baserade dels på de litteraturstudier jag gjort dels på de intervjuer och företagsbesök jag gjort. De frågor som jag under arbetets gång fått från intresserade företag finns sammanställda och besvarade utifrån mina erfarenheter i kap 6 .

ISO 9000 ett verktyg för ett fastighetsförvaltande bolag?

ISO 9000 är ett kvalitetssystem som är väl etablerat och erkänt bland svenska företag. Fastighetsföretagen är inget undantag, ISO 9000 används idag av ett antal svenska fastighetsföretag. Systemet är ursprungligen anpassat för tillverkningsindustrin men används idag framgångsrikt av många tjänsteföretag. Jag anser att standarden rätt använd passar utmärkt för kvalitetssystem för fastighetsförvaltande bolag.

Innan man inför ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 skall man tänka igenom vilka effekter man vill ha ut av ett eventuellt införande. Effekten av att införa ett kvalitetssystem varierar mellan olika bolag. Ett företag som redan innan har en god och väldefinierad struktur och fasta arbetsrutiner kommer sannolikt initialt tjäna mindre på införandet av ett kvalitetssystem än ett företag som saknar dessa egenskaper. Införandet av ett kvalitetssystem skall ses som en investering som ger avkastning framförallt på lång sikt. Ett kvalitetssystem rätt använt är ett instrument för företaget att uppnå ständiga förbättringar i sin produktion. Det bör påpekas att ISO systemet i sig inte ger en bättre kvalitet på företagets produkter utan denna skapas genom personalens arbete med stöd av systemet.

De tre företagens kvalitetssystem

ABB Facilities Management, Ericsson Real Estate and Services och Fastighets AB L E Lundberg är tre helt skilda företag med olika förutsättningar för kvalitetssystem enligt ISO 9000. ABB och Ericsson är enbart lokalförvaltande och är företag som ingår i stora koncerner där fastighetsförvaltning inte är en huvudsaklig sysselsättning. Lundbergs är ett fristående fastighetsföretag med både bostads- och lokalförvaltning. Företagens kvalitetssystem skiljer sig av naturliga skäl åt. Vad de innefattar kan till viss del ses i appendix B, där har företagen svarat på inom vilka områden i fastighetsförvaltningen de har omfattande respektive mindre omfattande rutiner för utförandet av arbetsuppgifterna i organisationen.

ABB har ett system uppbyggt i databasmiljö, detta anser jag har klara fördelar då systemet blir mer lättåskådligt och tillgängligt för användarna. ABB och Ericsson har båda en högre grad av detaljstyrning i sina system än Lundbergs.

Lundbergs har istället valt att i större grad använda sig av målstyrning, vilket ger de anställda en större frihet att själva välja vägen till målet. Att hitta en lämplig grad av detaljstyrning i ett kvalitetssystem är en svår balansgång, där man å ena sidan inte får dränka sina medarbetare i detaljerade instruktioner för deras dagliga arbete och å andra sidan inte får göra sitt system så generellt att det förlorar sin betydelse som styrmedel för organisationen. Som bas för sitt system bör man använda den företagskultur som redan finns i företaget.

Generellt sett är alla företag nöjda med sina system, dock inser de att det är en ständig process att förändra och förbättra systemen. Alla företag anser att systemet har bidragit till en bättre kvalitet på företagets produkter och tror att det på lång sikt även är en lönsam investering att införa ett kvalitetssystem enligt ISO 9000.

För- och nackdelar med ISO 9000 i ett fastighetsförvaltande bolag.

Att införa ISO 9000 system i ett fastighetsförvaltande bolag är en lång process som inte är avslutad för att man får sitt certifikat. För att systemet skall bli ett verktyg för att få en förbättrad kvalitet i företaget måste en ständigt arbete pågå med att förbättra och förfina systemet. Vad kan man då förvänta sig att vinna med detta arbete? Enligt min syn så finns det framför allt två saker som bör framhållas som vinster:

- Ordning och reda. Ordning bland företagets dokument och rutiner samt en väl synlig struktur på företagets organisation.
- Ett instrument för att hela tiden förbättra företagets verksamhet.

Arbetet med att införa ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 är inte helt smärtfritt. De två stora svårigheterna med att skapa och implementera systemet är:

- Att tolka ISO 9000 standarden och överföra den till användbara manualer och rutinbeskrivningar för ett fastighetsföretag.
- Att finna den tid det tar i organisationen för att skapa implementera och använda systemet.

Den privata fastighetsmarknadens syn på arbete med i ISO 9000.

I den enkätundersökning som presenteras i kap 5 framgår att hela 17 % av de tillfrågade fastighetsföretagen var certifierade enligt ISO 9000. Detta är enligt min åsikt en något hög siffra som förmodligen inte speglar verkligheten helt korrekt. Detta kan bero på att de företag som har ett certifierat kvalitetssystem i högre utsträckning än de företag som inte har ett kvalitetssystem varit villiga att svara på enkäten.

Det finns idag ett stort intresse i branschen för att bygga upp kvalitetssystem i sin verksamhet.

Kap 7. Slutsatser och egna kommentarer.

Av de företag som idag saknade kvalitetssystem uppgav hela 81% att de i framtiden kommer att bygga upp sådana för sin verksamhet. En majoritet av dessa företag kommer att välja ISO 9000 som bas för sina system. Det finns också en tro i branschen att det inom en femårsperiod kommer vara allmänt förekommande att man har ett certifierat kvalitetssystem enligt ISO 9000, hela 75% av de tillfrågade företagen ansåg detta.

Av de företag som infört kvalitetssystem enligt ISO 9000 i sin organisation uppfattade samtliga att systemet har medfört kvalitetsvinster. Samtliga upplever att deras produkter håller en högre kvalitet efter införandet av systemet. Reaktionerna från personalen på systemet har varit övervägande positiva. Fyra av sex företag upplever att de gjort ekonomiska vinster relaterade till systemets införande.

Med ovanstående som grund anser jag att branschen som helhet har fått upp ögonen för kvalitetssystem enligt ISO 9000. Vi kan inom de närmaste åren förvänta oss att allt fler fastighetsföretag tar steget och inför ett kvalitetssystem enligt ISO 9000. Det kommer förmodligen också bli vanligare att man vid upphandlingar av förvaltningstjänster begär att entreprenören skall ha ett certifierat kvalitetssystem enligt ISO 9000, eller åtminstone visar upp en kvalitetsplan för det enskilda uppdraget.

IT ett hjälpmedel att få ett fungerande och användbart kvalitetssystem.

Ett kvalitetssystem enligt ISO 9000 för ett fastighetsföretag tenderar att bli ganska omfattande, med omfattande rutiner och dokumentation. De tre kvalitetssystem som jag valt att se närmare på (se kap 4) har alla en omfattande dokumentation, uppskattningsvis finns mer än 500 sidor dokumentation till alla systemen.

För att ett så omfattande system skall nå ut i organisationen krävs det att samtliga medarbetare vet var de skall hämta informationen och att den vid alla tidpunkter hålls tillgänglig för dem. Det krävs också att man har rutiner så att allt material hålls uppdaterat med de senaste korrigeringarna och ändringarna. Det finns idag två typer av databaserade kvalitetssystem: Ett där all dokumentation tillhörande kvalitetssystemet hålls tillgänglig för användarna via elektronisk media och ett system där man gått längre och även kan återföra information via systemet.

IT baserat system utan återföring av information

Ett mycket bra sätt att säkerställa att informationen i kvalitetssystemet hålls tillgänglig och uppdaterad för medarbetarna i organisationen är att lägga all information i en databas.

Kap 7. Slutsatser och egna kommentarer.

En annan stor fördel med att ha informationen i en databas är att man kan införa ett söksystem, så att medarbetarna snabbt kan ta reda på vilken policy företaget har i en viss fråga eller vilka rutiner som finns för en viss arbetsuppgift. Information om ev. ändringar kan meddelas genom intranätet på företaget, på så sätt meddelas alla anställda samtidigt.

IT baserat system med återföring av information

En annan aspekt av IT-baserade kvalitetssystem är att man kan införa avvikelserapportering, förmedling av förbättringsförslag, etc. via elektronisk media istället för att detta skall förmedlas genom skriftliga dokument på papper. Detta ger en återföring av information från användarna via systemet, vilket gör att man på företaget kan slippa ifrån den omfattande pappersexercis som ofta följer med ett kvalitetssystem. Istället rapporterar medarbetarna direkt in i datorn. Denna typ av system medför att man kan sammanställa och ta ut statistik direkt från systemet på ett enkelt sätt.

Detta sätt att bygga upp ett kvalitetssystem finns redan idag. ABB Facilities Management har kommit långt med utvecklingen av sitt databaserade kvalitetssystem och både Ericsson Real Estate and Services och Lundbergs tror att detta är framtidens system.

Litteratur- och källförteckning.

Andersson Martin, Aff – Avtal för fastighetsförvaltning, Examensarbete, Institutionen för byggnadsekonomi LTH, 1998.

Bejrums H, Lundström S, Fastighetsekonomi hyresfastigheter, Stockholm, Catella 1996.

Berg Henrik, Kvalitet och planering, Examensarbete, Institutionen för Byggnadsekonomi, LTH, 1995.

Bergman B, Klefsjö B, Kvalitet från behov till användning, Lund, Studentlitteratur 1995.

Björkman, Ranhem, Rätt kvalitet i Byggprocessen, ISO 9000, Stockholm, Nordstedts tryckeri 1997

Dahlstedt Erik, ISO 9000 handlar om kundernas tilltro till förmågan, Fastighetsnytt nr 5, 1999.

Danielsson Roger J, ISO 9000 i Tjänsteföretag, Utbildningshuset 1994, Studentlitteratur 1994.

Lindgren H. och Sandell B, ISO 9000 - den offensiva vägen, Lund, Utbildningshuset Studentlitteratur 1993.

Håkansson J, Pålsson T, Certifiering av ett byggföretag, Examensarbete, Institutionen för byggnadsekonomi LTH, 1994.

Rylander O, Kvalitet till tusen - tjänstesektorn, Utbildningsförlaget brevkolan, Stockholm 1993.

Sveriges Praktiserande Arkitekter, LM Ericsson första certifierade fastighetsbolag i Sverige, Q-forum, nr 5 1993.

Tekniska nomenklaturcentralen, Aff definitioner, Gotab 1995.

Tribus Myron, ASQC Statistics Division Newsletter, 1990.

Wermelin Ingmar, Byggherrens kvalitetssäkring, hjälpmedel för projektstyrning och kvalitetssäkring, Stockholm, Svensk Byggtjänst 1997.

Wermelin Ingmar, Byggherrens kvalitetssäkring, hjälpmedel för projektstyrning och kvalitetssäkring, Del A -Programarbete, Stockholm, Svensk Byggtjänst 1997.

Wermelin Ingmar, Byggherrens kvalitetssäkring, hjälpmedel för projektstyrning och kvalitetssäkring, Del B -Produktion, Stockholm, Svensk Byggtjänst 1997.

Litteratur och källförteckning.

Wermelin Ingmar, Byggherrens kvalitetssäkring, hjälpmedel för projektstyrning och kvalitetssäkring, Del C -Förvaltning, Stockholm, Svensk Byggtjänst 1997.

Elektroniska källor

<http://www.isofakta.com>, branch, SNI code: 70 Real estate activities, 000113 kl. 18.00

Summary of the year 2000 revision of ISO 9000 quality management system standards, maj 1999, <http://www.sis.se>, 990910 kl. 09.00

The year 2000 revision of ISO 9000 quality management system standards, maj 1999, <http://www.sis.se>, 990910 kl. 09.00.

Informationsmaterial och övriga källor

AB Svenska Bostäders, Årsredovisning 1998 –Verksamhet 1998

Certifiering av kvalitetssystem, SIS SAQ certifiering, informationsmaterial

ISO 9000, Svensk standardsamling, Stockholm, SIS Förlag 1997.

JM Byggnads och Fastighets AB, Miljöredovisning 1998,

NCC årsredovisning 1998,

SS - ISO 8402, Kvalitetsledning och kvalitetssäkring –Terminologi, SIS Förlag 1997.

SS – EN – ISO 9001, Kvalitetssystem, SIS Förlag 1997.

SS – EN – ISO 9002, Kvalitetssystem, SIS Förlag 1997.

Vasakronan, Årsredovisning 1998

Muntliga källor

Johansson, Hans L, ABB Facilities Management AB, Västerås.

Owe-Larsson Jan, Fastighets AB L E Lundberg, Norrköping.

Palmquist Lennart, Ericsson Real Estate and Services AB, Stockholm.

Peterson Sten, Fastighets AB L E Lundberg, Norrköping.

Appendix A

Appendix A, Svenska fastighetsföretag certifierade för ISO 9000

Detail information for ABB Facilities Management AB :

Company name: ABB Facilities Management AB
Postaladdress: 72183 Västerås
Phonenumber: +46-(0)21-321900
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: DNV Certification

Nature of business: Real estate and facilities management.

Detail information for Byggnads AB L E Lundberg :

Company name: Byggnads AB L E Lundberg
Postaladdress: 60185 Norrköping
Phonenumber: +46-(0)11-216500
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: Intégria
Certification date: 98-04-02

Verksamhet: Fastighetsförvaltning, markexploatering, projekt- och projekteringsledning.

Detail information for Chematex i Borås :

Company name: Chematex i Borås
Adress: Box 160
Postaladdress: 50308 Borås
Phonenumber: +46-(0)33-231880
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 96-05-07

Nature of business: Preparation, sale and distribution of industrial chemicals and solvents.

Detail information for Danafjord AB :

Company name: Danafjord AB
Adress: ARA-Arendal
Postaladdress: 40508 Göteborg
Phonenumber: +46-(0)31-665491
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: Intégria
Certification date: 98-11-11

Verksamhet: Fastighetsägande, fastighetsförvaltning och uthyrning av lokaler.

Detail information for Diamantprodukter AB :

Company name: Diamantprodukter AB
Adress: Jakobsdalsv 14-16
Postaladdress: 12653 Hägersten
Phonenumber: +46-(0)8-6452775
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: DNV Certification

Appendix A

Nature of business: Design and manufacture of dental products as well as handheld equipment, tools and electroplated products for industrial finishing applications.

Detail information for Ericsson Real Estate and Services AB :

Company name: Ericsson Real Estate and Services AB
Postaladdress: 12625 Stockholm
Phonenumber: +46-(0)8-7190000
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: SIS SAQ Certifiering
Certification date: 93-05-24

Nature of business: Building and maintenance of real estate with consultancy and occupancy support services relating thereto.

Detail information for Granen Driftteknik AB :

Company name: Granen Driftteknik AB
Address: Box 5112
Postaladdress: 10243 Stockholm
Phonenumber: +46-(0)8-6611150
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 99-06-23

Nature of business: Provide and develop Facility Management services.

Detail information for HGL Företagshuset AB :

Company name: HGL Företagshuset AB
Adress: Box 224
Postaladdress: 57123 Nässjö
Phonenumber: +46-(0)380-555200
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 99-01-14

Nature of business: Renting of garage-, office-, storage- and production premises.

Detail information for HSB Göta Service AB :

Company name: HSB Göta Service AB
Address: Box 3099
Postaladdress: 55003 Jönköping
Phonenumber: +46-(0)36-719090
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SEMKO
Certification date: 97-01-17

Nature of business: Operation and maintenance of property holdings and service to inhabitants.
Exceptions: the south and the east district of the Jönköping county

Appendix A

Detail information for **Johnson Controls IFM Nordic AB** :

Company name: Johnson Controls IFM Nordic AB
Adress: Oddeg 5
Postaladress: 16492 Stockholm
Phonenumber: +46-(0)8-7934600
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: SEMKO
Certification date: 98-06-08

Nature of business: Property, facilities and services management. Project management of construction and building services. Specialised consultancy services related to property portfolios.

Detail information for **Kalmar Kommuns Fastighetskontor** :

Company name: Kalmar Kommuns Fastighetskontor
Adress: Box 611
Postaladress: 39126 Kalmar
Phonenumber: +46-(0)480-83248
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 96-10-23

Nature of business: New building, rebuilding, conversion, repair, maintenance, operational administration and cleaning of premises for municipal activities.

Detail information for **KG Knutsson Fastighets AB** :

Company name: KG Knutsson Fastighets AB
Adress: Hammarbacken 8
Postaladress: 19181 Sollentuna
Phonenumber: +46-(0)8-923000
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SIS SAQ Certifiering
Certification date: 97-03-13

Nature of business: Ownership and management of real estate.

Detail information for **Landstingsfastigheter i Uppsala län** :

Company name: Landstingsfastigheter i Uppsala län
Adress: Ulleråkersv 27
Postaladress: 75643 Uppsala
Phonenumber: +46-(0)18-176600
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: SIS SAQ Certifiering
Certification date: 97-11-24

Nature of business: Construction, renovation and management of real estate.

Detail information for **Locum AB, Locum Bygg** :

Company name: Locum AB, Locum Bygg
Adress: Box 17545
Postaladress: 11891 Stockholm
Phonenumber: +46-(0)8-6907000

Appendix A

ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: SIS SAQ Certifiering

Nature of business: Project management of the accomplishment of building and installation projects, from initial idea to the completion of a building.

Detail information for Lokalförsörjningsförvaltningen :

Company name: Lokalförsörjningsförvaltningen
Adress: Box 482
Postaladdress: 40127 Göteborg
Phonenumber: +46-(0)31-3328766
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: Intégria
Certification date: 98-11-02

Verksamhet: Fastighetsförvaltning och fastighetsutveckling.

Detail information for Malmö Flygfraktterminal AB :

Company name: Malmö Flygfraktterminal AB
Adress: Box 16114
Postaladdress: 20025 Malmö
Phonenumber: +46-(0)40-292956
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: DNV Certification

Nature of business: Provision of air cargo terminal handling.

Detail information for Newsec Westpartner AB :

Company name: Newsec Westpartner AB
Adress: Box 11405
Postaladdress: 40429 Göteborg
Phonenumber: +46-(0)31-637500
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 98-10-07

Nature of business: Advisory, research and valuation, investment, agency and asset/property management.

Detail information for NCC Fastigheter AB :

Company name: NCC Fastigheter AB
Postaladdress: 17080 Solna
Phonenumber: +46-(0)8-6552000
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: DNV Certification

Nature of business: Project- and related estate development. Real estate management. Real estate sales.

Appendix A

Detail information for Riksbyggen :

Company name: Riksbyggen
Postaladdress: 10618 Stockholm
Phonenumber: +46-(0)8-6986500
WWW: www.riksbyggen.se
ISO Standard: ISO 9001
Certification body/shortname: SIS SAQ Certifiering
Certification date: 98-06-22

Nature of business: Development, construction and management of house properties, management of real estate companies and offering of sheltered housing.

Verksamhet: Utveckling, byggande och förvaltning av fastigheter, förvaltning av fastighetsbolag samt tillhandahållande av serviceboende.

Detail information for Samhall Freja AB :

Company name: Samhall Freja AB
Division: Fastighetsservice
Adress: Box 520
Postaladdress: 50314 Borås
Phonenumber: +46-(0)33-177200
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 98-10-19

Nature of business: Customized management of real estates on behalf of owners and administrators.

Detail information for Samhall SAFAC AB :

Company name: Samhall SAFAC AB
Division: Tjänster
Adress: Risbergsg 4
Postaladdress: 93136 Skellefteå
Phonenumber: +46-(0)910-38280
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 99-03-10

Nature of business: Cleaning-, real-estate- and local service together with contracts and operating crew.

Detail information for SSAB Tunnpå AB :

Company name: SSAB Tunnpå AB
Division: Specialstål
Postaladdress: 97188 Luleå
Phonenumber: +46-(0)920-92000
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: DNV Certification
Certification date: 89-12-05

Nature of business: Hot and cold rolled stripes and sheets.

Appendix A

Detail information for Systembolagets Fastighetsavdelning :

Company name: Systembolagets Fastighetsavdelning
Division: Tekniska Installationer
Postaladdress: 10384 Stockholm
Phonenumber: +46-(0)8-7893500
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 99-06-28

Nature of business: Development, acquisition, supervision and running operation management of technical installation for quality control of indoor climate of the Systembolaget building.

Detail information for Tierpsbyggen AB :

Company name: Tierpsbyggen AB
Adress: Box 2
Postaladdress: 81521 Tierp
Phonenumber: +46-(0)293-13025
ISO Standard: ISO 9002
Certification body/shortname: SP
Certification date: 98-04-21

Nature of business: Renting, administration and maintenance of residences and premises.

Detail information for Volvo Lastvagnar AB :

Company name: Volvo Lastvagnar AB
Division: Anläggningar
Address: Avd 24800
Postaladdress: 40508 Göteborg
Phonenumber: +46-(0)31-666000
WWW: www.volvo.com
ISO Standard: ISO 9002, DS 3027:1997
Certification body/shortname: LRQA

Nature of business: Mangement of site planning, facility control, real estate administration, plant engineering projects and office administration for Volvo Truck Corporation in Gothenburg.

Källa: <http://www.isofakta.com>, branch, SNI code: 70 Real estate activities, 000113 kl. 18.00

Appendix B

Ericsson Real Estate and Services

LÖPANDE EKONOMISK ADMINISTRATION

- 1 Hyror och avgifter
- 2 Utskrift och distribution av hyres och avgiftsavier
- 3 Utskrift och distribution påminnelseavier
- 4 Fakturaadressering för leverantörsfakturor
- 5 Leverans- och fakturakontroll av leverantörsfakturor
- 6 Kundfakturering
- 7 Löner och arvoden
- 8 Bokföring
- 9 Bokföringsrapporter

Nej	Ja omfattande rutiner.	Ja rutiner endast i liten omfattning
		X
		X
		X
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	

BUDGETERING, UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

- 1 Årsbudget
- 2 Flerårsbudget
- 3 Delårsrapport
- 4 Bokslut och årsredovisning
- 5 Upprättande av likviditetsbudget
- 6 Likviditetsbevakning
- 7 Placering av likvida medel
- 8 Tillhandahållande av uppgifter för revision
- 9 Uppgifter om outhyrda lägenheter och lokaler
- 10 Uppgifter om vakansgrad
- 11 Uppgifter om omflytningsfrekvens

	X	
	X	
		X
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
		X
		X
		X

SKATTER, AVGIFTER OCH MYNDIGHETSUPPGIFTER

- 1 Skatter och arbetsgivaruppgifter
- 2 Momsredovisning
- 3 Momsregistrering av lokaler
- 4 Deklarationer

	X	
	X	
	?	
	X	

LÅN OCH SAMHÄLLSSTÖD

- 1 Förteckning över lån
- 2 Bevakning av lånemarknad
- 3 Administration vid upptagande av nya lån
- 4 Bevakning av utbud av samhällssubventioner

	X	
	X	
		X
X		

HYRESGÄSTER

- 1 Av-, om - och inflyttningar
- 2 Marknadsföring
- 3 Administration av annonsering om lägenheter/lokaler
- 4 Mottagande av intresseanmälningar
- 5 Förhandligar av nya hyreskontrakt
- 6 Utskrift och distribution av nya hyreskontrakt
- 7 Omförhandling av hyreskontrakt för lägenheter/lokaler
- 8 Visning av lägenhet och lokal för inflyttande
- 9 Avflyttningsbesiktning
- 10 Fakturering för onormalt slitage

		X
		X
		X
		X
		X
	X	
		X
		X
	X	
X		

Appendix B

	Nej	Ja omfattande rutiner.	Ja rutiner endast i liten omfattning
11 Kontakter med hyresgäster		X	
12 Felanmälan		X	
13 Telefonmottagning		X	
14 Anmälan av akuta jourfall		X	
15 Distribution av information till hyresgäster		X	
16 Försumlighet av hyresgäst	X		
17 Administration av inkassoärenden	X		
18 Uppsägning av hyreskontrakt			
19 Administration av betalningsföreläggande, avhysning, kvarstad och handräckning	X		
	X		
20 Handläggning av rättstvister	X		
21 Jourttjänst		X	
22 Bevakning		X	
23 Lägenhetsunderhåll		X	
24 Hyresgästorganisationer	X		

REGISTER OCH ARKIV

1 Arkiv		X	
2 Nyckelhantering		X	
3 Nyckelregister		X	
4 Uppdatering av lägenhets och lokalregister		X	
5 Ritningsregister		X	

TEKNISK PLANERING, UPPHANDLING OCH GENOMFÖRANDE

1 Upphandling och kontroll av leverantörer och sidoentreprenörer		X	
2 Upphandling av försörjningsmedia och förbrukningsmaterial		X	
3 Felstatistik		X	
4 Mätaravläsning		X	
5 Bearbetning och redovisning av driftstatistik		X	
6 Övergripande tillsyn		X	
7 Löpande underhåll		X	
8 Besiktning av löpande underhåll		X	
9 Utredning, projektering och kalkylering		X	
10 Administration av upphandling av löpande underhåll		X	
11 Underhållsbesiktning			X
12 Upprättande av underhållsplan		X	
13 Upprättande av underhållsprogram		X	
14 Genomförande av planerat underhåll		X	
15 Myndighetsbesiktningar		X	
16 Medverkan vid myndighetsbesiktning		X	
17 Bevakning och upphandling av försäkringar			X
18 Skandeanmälningar vid försäkringskador			X
19 Expertis vid försäkringsstvister.			X

Appendix B

Fastighets AB L E Lundberg

LÖPANDE EKONOMISK ADMINISTRATION

- 1 Hyror och avgifter
- 2 Utskrift och distribution av hyres och avgiftsavier
- 3 Utskrift och distribution påminnelseavier
- 4 Fakturaadressering för leverantörsfakturor
- 5 Leverans- och fakturakontroll av leverantörsfakturor
- 6 Kundfakturering
- 7 Löner och arvoden
- 8 Bokföring
- 9 Bokföringsrapporter

Nej	Ja omfattande rutiner.	Ja rutiner endast i liten omfattning
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
X		
	X	
	X	

BUDGETERING, UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

- 1 Årsbudget
- 2 Flerårsbudget
- 3 Delårsrapport
- 4 Bokslut och årsredovisning
- 5 Upprättande av likviditetsbudget
- 6 Likviditetsbevakning
- 7 Placering av likvida medel
- 8 Tillhandahållande av uppgifter för revision
- 9 Uppgifter om outhyrda lägenheter och lokaler
- 10 Uppgifter om vakansgrad
- 11 Uppgifter om omflytningsfrekvens

X		
X		
X		
X		
X		
X		
X		
X		
	X	
	X	
	X	

SKATTER, AVGIFTER OCH MYNDIGHETSUPPGIFTER

- 1 Skatter och arbetsgivaravgifter
- 2 Momsredovisning
- 3 Momsregistrering av lokaler
- 4 Deklarationer

X		
X		
	X	
X		

LÅN OCH SAMHÄLLSSTÖD

- 1 Förteckning över lån
- 2 Bevakning av lånemarknad
- 3 Administration vid upptagande av nya lån
- 4 Bevakning av utbud av samhällssubventioner

X		
X		
X		
	X	

HYRESGÄSTER

- 1 Av-, om - och inflyttningar
- 2 Marknadsföring
- 3 Administration av annonsering om lägenheter/lokaler
- 4 Mottagande av intresseanmälningar
- 5 Förhandling av nya hyreskontrakt
- 6 Utskrift och distribution av nya hyreskontrakt
- 7 Omförhandling av hyreskontrakt för lägenheter/lokaler
- 8 Visning av lägenhet och lokal för inflyttande
- 9 Avflyttningsbesiktning
- 10 Fakturering för onormalt slitage

	X	
		X
X		
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	

Appendix B

	Nej	Ja omfattande rutiner.	Ja rutiner endast i liten omfattning
11 Kontakter med hyresgäster		X	
12 Felanmälan		X	
13 Telefonmottagning	X		
14 Anmälan av akuta jourfall		X	
15 Distribution av information till hyresgäster			X
16 Försumlighet av hyresgäst			X
17 Administration av inkassoärenden		X	
18 Uppsägning av hyreskontrakt		X	
19 Administration av betalningsföreläggande, avhysning, kvarstad och handräckning		X	
20 Handläggning av rättstvister	X		
21 Jourttjänst		X	
22 Bevakning	X		
23 Lägenhetsunderhåll			X
24 Hyresgästorganisationer			X

REGISTER OCH ARKIV

1 Arkiv		X	
2 Nyckelhantering		X	
3 Nyckelregister			X
4 Uppdatering av lägenhets och lokalregister		X	
5 Ritningsregister			X

TEKNISK PLANERING, UPPHANDLING OCH GENOMFÖRANDE

1 Upphandling och kontroll av leverantörer och sidoentreprenörer		X	
2 Upphandling av försörjningsmedia och förbrukningsmaterial			X
3 Felstatistik			X
4 Mätaravläsning			X
5 Bearbetning och redovisning av driftstatistik			X
6 Övergripande tillsyn			X
7 Löpande underhåll			X
8 Besiktning av löpande underhåll			X
9 Utredning, projektering och kalkylering		X	
10 Administration av upphandling av löpande underhåll		X	
11 Underhållsbesiktning			X
12 Upprättande av underhållsplan			X
13 Upprättande av underhållsprogram			X
14 Genomförande av planerat underhåll			X
15 Myndighetsbesiktningar		X	
16 Medverkan vid myndighetsbesiktning		X	
17 Bevakning och upphandling av försäkringar			X
18 Skandeanmälningar vid försäkringsskador			X
19 Expertis vid försäkringstvister.	X		

Appendix B

	Nej	Ja omfattande rutiner.	Ja rutiner endast i liten omfattning
11 Kontakter med hyresgäster		X	
12 Felanmälan		X	
13 Telefonmottagning		X	
14 Anmälan av akuta jourfall		X	
15 Distribution av information till hyresgäster		X	
16 Försumlighet av hyresgäst	X		
17 Administration av inkassoärenden	X		
18 Uppsägning av hyreskontrakt		X	
19 Administration av betalningsföreläggande, avhysning, kvarstad och handräckning	X		
	X		
20 Handläggning av rättstvister			X
21 Jourtjänst		X	
22 Bevakning	X		
23 Lägenhetsunderhåll		X	
24 Hyresgästorganisationer	-	-	-

REGISTER OCH ARKIV

1 Arkiv		X	
2 Nyckelhantering		X	
3 Nyckelregister		X	
4 Uppdatering av lägenhets och lokalregister		X	
5 Ritningsregister		X	

TEKNISK PLANERING, UPPHANDLING OCH GENOMFÖRANDE

1 Upphandling och kontroll av leverantörer och sidoentreprenörer		X	
2 Upphandling av försörjningsmedia och förbrukningsmaterial		X	
3 Felstatistik		X	
4 Mätaravläsning		X	
5 Bearbetning och redovisning av driftstatistik		X	
6 Övergripande tillsyn		X	
7 Löpande underhåll		X	
8 Besiktning av löpande underhåll		X	
9 Utredning, projektering och kalkylering		X	
10 Administration av upphandling av löpande underhåll		X	
11 Underhållsbesiktning			X
12 Upprättande av underhållsplan		X	
13 Upprättande av underhållsprogram		X	
14 Genomförande av planerat underhåll		X	
15 Myndighetsbesiktningar		X	
16 Medverkan vid myndighetsbesiktning			X
17 Bevakning och upphandling av försäkringar			X
18 Skandeanmälningar vid försäkringsskador			X
19 Expertis vid försäkringstvister.			X

Appendix B

ABB Facilities Management

LÖPANDE EKONOMISK ADMINISTRATION

- 1 Hyror och avgifter
- 2 Utskrift och distribution av hyres och avgiftsavier
- 3 Utskrift och distribution påminnelseavier
- 4 Fakturaadressering för leverantörsfakturor
- 5 Leverans- och fakturakontroll av leverantörsfakturor
- 6 Kundfakturering
- 7 Löner och arvoden
- 8 Bokföring
- 9 Bokföringsrapporter

Nej	Ja omfattande rutiner.	Ja rutiner endast i liten omfattning
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	

BUDGETERING, UPPFÖLJNING OCH RAPPORTERING

- 1 Årsbudget
- 2 Flerårsbudget
- 3 Delårsrapport
- 4 Bokslut och årsredovisning
- 5 Upprättande av likviditetsbudget
- 6 Likviditetsbevakning
- 7 Placering av likvida medel
- 8 Tillhandahållande av uppgifter för revision
- 9 Uppgifter om outhyrd lägenheter och lokaler
- 10 Uppgifter om vakansgrad
- 11 Uppgifter om omflytningsfrekvens

	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	X	
	?	
	X	
	X	
	X	
X		

SKATTER, AVGIFTER OCH MYNDIGHETSUPPGIFTER

- 1 Skatter och arbetsgivaruppgifter
- 2 Momsredovisning
- 3 Momsregistrering av lokaler
- 4 Deklarationer

	X	
	X	
	X	
	X	

LÅN OCH SAMHÄLLSSTÖD

- 1 Förteckning över lån
- 2 Bevakning av lånemarknad
- 3 Administration vid upptagande av nya lån
- 4 Bevakning av utbud av samhällssubventioner

	X	
	X	
	X	
X		

HYRESGÄSTER

- 1 Av-, om - och inflyttningar
- 2 Marknadsföring
- 3 Administration av annonsering om lägenheter/lokaler
- 4 Mottagande av intresseanmälningar
- 5 Förhandligar av nya hyreskontrakt
- 6 Utskrift och distribution av nya hyreskontrakt
- 7 Omförhandling av hyreskontrakt för lägenheter/lokaler
- 8 Visning av lägenhet och lokal för inflyttande
- 9 Avflytningsbesiktning
- 10 Fakturering för onormalt slitage

	X	
		X
		X
	X	
	X	
	X	
	X	
		X
	X	
		X

Appendix C, Frågor som ställdes till samtliga de företag där intervjuer gjordes.

Införandet

1. Hur lång tid tog det att utveckla och införa systemet?
2. Har ni använt er av konsulter vid uppbyggnaden och införandet av systemet?, I vilken utsträckning?, Var det bra?
3. Hur såg organisationen kring utvecklig och införande ut?
4. Hur klarar men dokumentationen då verksamheten är så utspridd?

Systemfrågor

1. Har ni utelämnat någon av de 20 punkterna i ISO 9001 standarden för verksamheten fastighetsförvaltning?
2. Har ni lagt till några punkter som inte finns i ISO standarden?
3. Är alla delverksamheter i företaget involverade i ISO 9000 systemet?
4. Kan ni uppskatta hur mycket dokumentation som finns till systemet (antal sidor)?
5. Använder ni er av ett processororienterat synsätt på er verksamhet?
6. Hur ser organisationen kring kvalitetssystemet ut?
7. Förutom ISO systemet jobbar ni med något annat kvalitetsverktyg? (TQM, USK, eller annat)
8. Har ni märkt att flexibiliteten i organisationen minskat/ökat sedan införandet av kvalitetssystemet?
9. Vad görs för att underhålla systemet?

Behandling av avvikelser

1. Hur rapporteras avvikelser i organisationen?
2. Vem är ansvarig för att korrigerande åtgärder vidtas vid avvikelser?
3. Använder ni er av någon speciell modell för att få reda på avvikelser och avhjälpa dessa? (De sju kvalitetsverktygen)

Mätning av resultat

1. Hur mäter ni kvaliteten i verksamheten?
2. Använder ni någon speciell statistik modell för att analysera resultaten?
3. Har ni satt upp konkreta mål/gränser för tex:
 - Inomhustemperaturen?
 - Energiåtgången i fastigheterna?
 - Antalet felanmälningar?
4. Använder ni er av någon form av kundenkäter?
 - Vad mäter ni då?
5. Mäter ni ledtider vid felanmälan och reparationer?