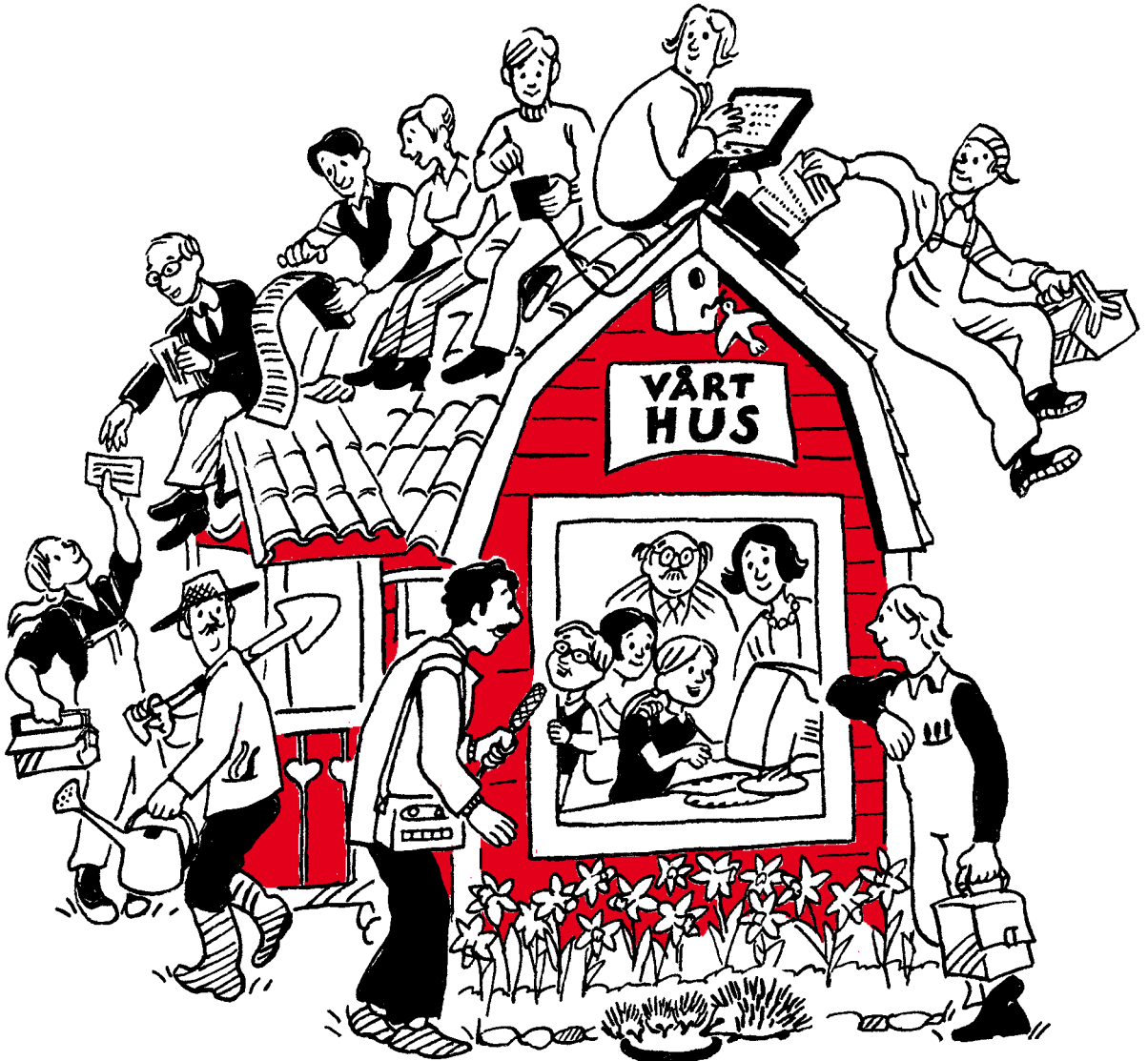




Utveckling av Fastighetsföretagande i Offentlig Sektor (U.F.O.S)

Rätt process

Arbetsmodell för processledning och
processanalys i offentliga fastighetsföretag



Rätt process

Arbetsmodell för processledning och
processanalys i offentliga fastighetsföretag



Utveckling av Fastighetsföretagande i Offentlig Sektor (U.F.O.S)

© Svenska Kommunförbundet 2000
118 82 Stockholm · Tfn 08-772 41 00
Epost: fastighet@svekom.se · Webbplats: www.svekom.se
ISBN: 91-7099-935-X
Tryckeri: KatarinaTryck, Stockholm-Hammarby
Text: Bertil Oresten och Christine Löfvenberg
Illustrationer: Mikael Schneider och författarna
Redigering och form: Björn Hårdstedt
Distribution: Tfn 020-31 32 30, fax 020-31 32 40

Förord

I ett aktivt och strukturerat kvalitetsarbete är processarbete ett centralt arbetsverktyg. Att tänka i termer av processer och att arbeta med processanalys är ett konstruktivt och fruktbart sätt att utveckla sitt företag mot att bli ännu mer kundorienterat.

Många offentliga fastighetsföretag känner av den kärva ekonomin och anser tyvärr att de varken har tid eller råd att arbeta med ett systematiserat och strukturerat kvalitetsarbete. Det borde naturligtvis vara tvärtom! Det är just i kärva tider kvalitetsarbetet bör prioriteras så att man kan identifiera brister och utveckla och genomföra förbättringar.

För att påverka kvalitetsutvecklingen i offentliga fastighetsföretag behövs lämpliga verktyg. Man behöver även ta tillvara erfarenheter från företag som arbetat med kvalitetsutveckling och som kan verka som "goda exempel". UFOS har tidigare arbetat med kvalitetsfrågor och tagit fram skriften *Kvalitet till 1000* (1996) och ISO-certifiera fastighetsföretaget (1998). I rapporten *Fastighetsföretagets informationsbehov* (1998) tas fastighetsföretagets processer upp. Arbetet går nu vidare i den här skriften med en fördjupad analys och diskussion av fastighetsföretagets processer.

Den här skriften beskriver en arbetsmodell och arbetsgång för att praktiskt genomföra en analys av ett fastighetsföretags processer. Modellen ska kunna användas av fastighetsföretag för att analysera lokalanvändarnas behov av lokaler och service samt kartlägga, analysera och värdera fastighetsföretagets processer för att hitta möjliga förbättringar och effektiviseringar.

Skriften innehåller också en bakgrundsbeskrivning om utvecklingen fram till idag och pekar på vilka hinder som kan finnas för att genomföra processanalyser och därmed en kvalitetsutveckling. Den processanalys som beskrivs som metod är en central och strategisk arbetsform för ledningen. I skriften belyses också vilka andra verktyg som kan komplettera en processanalys. Kopplingen till kvalitetssystem och då främst kommande kravstandard för ISO/CD2 9001 har gjorts så att den följer tankesättet om förbättringar och processbegrepp. De exempel med fastighetsbegrepp som används i skriften, bygger på det pågående projektet *Förvaltningshandlingar 2000*. Begreppen är inte avgörande för att arbeta med

att förbättra processer. Däremot kan nya begrepp ibland låsa upp invanda och otidsenliga synsätt.

Initiativtagare till skriften är samarbetsprojektet "Utveckling av Fastighetsföretagande i Offentlig Sektor" (UFOS) där följande organisationer ingår. Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet, Svenska kyrkans församlingsförbund, Fortifikationsverket, Akademiska hus, Specialfastigheter i Sverige AB, Statens Fastighetsverk och Byggforskningsrådet.

En styrgrupp ledd av Ted Lindqvist har ansvarat och medverkat i arbetet, bistått med material och gett värdefulla synpunkter på arbetsmodell och texter. Gruppen har bestått av Ted Lindqvist, Svenska Kommunförbundet, Anita Ingjald, Kommunfastigheter Örebro, Gunnel Rova, Landstingsfastigheter Uppsala, Tomas Karlsson, Locum AB, Lars Häggström, Svensk Byggtjänst (observatör), Ulf Tomner, Fortifikationsverket, samt Rickard Johansson Statens Fastighetsverk. I arbetet med processbegrepp har Håkan Yngve medverkat och bl a bidragit med viktig kunskap från projektet Förvaltningshandlingar 2000.

Arbetsmetoden för processanalys har utvecklats av Bertil Oresten och Christine Löfvenberg som också är författare till skriften.

Stockholm i oktober 2000

Innehåll

Sammanfattning	6
1. Fastighetsföretag i utveckling	11
Ändrade perspektiv i fastighetsföretagandet.....	11
Utveckling i samhälle och arbetsliv	12
Strategi för lokaler och service	14
Framtidens fastighetsföretag.....	15
2. Att arbeta processorienterat	17
Kundorientering.....	17
Processstänkande i kvalitetsarbetet	19
Processbegrepp och definitioner.....	22
Fastighetsföretagets processer.....	27
Att mäta och värdera fastighetsföretagets processer.....	30
Processer i en funktionsorganisation	34
3. Arbetsmodell för processledning och processanalys	38
Syfte med arbetsmodellen	38
Arbetsmodellens uppbyggnad	38
Steg 1. Planera processanalysen	41
Steg 2. Kartlägg huvudprocesserna	45
Steg 3. Värdera huvudprocesserna	49
Steg 4. Kartlägg delprocesserna	58
Steg 5. Värdera delprocesserna	62
Steg 6. Föreslå förbättringar.....	66
Steg 7. Genomför förändringar	72
4. Processanalysens koppling till andra verktyg	74
Verktyg för värdering av huvudprocesser.....	75
Verktyg för värdering av delprocesser	76
Verktyg för förbättringar.....	77
Processanalys med datorstöd	78

Sammanfattning

Hur ser framtiden ut för fastighetsföretagen i den offentliga sektorn? Hur kommer de att påverkas av de förändringar som är på gång i arbetslivet, av kunskapssamhällets framväxt och den nya kommunikations- och informationstekniken? Kommer fastighetsföretagen att bli mer utsatta för konkurrens, eller rent av ersättas med andra leverantörer?

Frågorna kring fastighetsföretagen är många. Det mesta tyder dock på en fortsatt och ökad fokusering på de offentliga kärnverksamheterna långt in på 2000-talet. Fastighetsföretagen kommer att få bredare uppgifter som försörjare av kompletta verksamhetsmiljöer med uppgift att samordna lokaler och service. Samtidigt kommer konkurrensen att öka från privata företag som är beredda att ta över både fastigheterna och ansvaret för servicen. Utmaningen för den offentliga sektorns fastighetsföretag är att i konkurrens vara bäst på att utveckla och tillhandahålla effektiva verksamhetsmiljöer.

Anledningen till den brytningstid som fastighetsföretagen nu upplever är ökade krav på att bättre utnyttja befintliga byggnader och samtidigt öka effektiviteten i fastighetsförvaltningen.

Budskapet är enkelt: Det blir inte mer pengar om det inte leder till minskade kostnader på sikt.

Under senare år har vi fått en ökade extern upphandling av fastighetstjänster, vilket har visat sig vara framgångsrikt med minskade driftkostnader på 20–30 procent. Andra åtgärder har också prövats, som att omorganisera fastighetsverksam-

heten för att uppnå bättre effektivitet. Det har inte alltid medfört önskade besparingar eftersom arbetsprocesserna många gånger ser ut som de alltid har gjort. Det har skrivits nya drifthandböcker och manuella rutiner har datoriserats. Försök med kvalitetssystem typ ISO 9000 har gjorts men ibland har de bara medfört mer arbete och mer papper. Sammanfattningsvis ser det ut som om färre personer gör mer idag, men inte alltid på ett smartare sätt. Slutsatsen är att vi måste arbeta smartare. Hur vet man då om man arbetar smart?



Kraven på företagen att bättre utnyttja befintliga lokaler ökar.

Ett sätt är att mäta vad som görs och vilket resultat det leder till för våra kunder och för fastighetsföretaget.

Processanalys en grund för mätning och förbättring av processer

Att arbeta med processanalyser är ett sätt att erhålla kunskap om vad som sker nu och vad som troligen kommer att ske i framtiden. Det sker genom att samordna olika verktyg som används för mätning, styrning och förbättring av verksamheten. Vi utgår här från att den centrala delen i ett förbättringsarbete grundar sig på viljan att förändra och pröva nya möjligheter. En processanalys blir då dörröppnaren och grunden för att kartlägga och värdera verksamheten, och blottlägga faktiska styrkor och svagheter. Den det blir också en utsiktsplats för ledningen och medarbetarna att se vart kunderna är på väg och de egna möjligheterna till förbättringar. Med de här kunskaperna kan man ta ut en ny kurs mot framtiden, som bättre tillgodoser kundernas behov samtidigt som man själv blir mer effektiv.

Rätt process

Det är här som arbetsmodellen för processanalys (Rätt process) kommer in. Tanken är att åstadkomma en systematisk genomgång av företagets sätt att arbeta. Målet är att företaget ska arbeta med rätt saker på rätt sätt vilket är detsamma som att arbeta med kvalitet. Därigenom kan företaget alltid vara konkurrenskraftigt och orienterat mot kundens behov.

Rätt process-modellen går ut på att ta reda på kundernas nuvarande och framtida lokalbehov och i fastighetsföretaget skapa det mest effektiva arbetssättet för att tillgodose dessa. Det fordrar att man är insatt i kundernas utveckling och framtida arbetssätt och ställer följande typ av frågor: Vad händer om fem-tio år, är det samma verksamhet eller kommer den att gå samman med en annan verksamhet? Hur kommer man att arbeta? Bidrar lokalerna till kundens produktivitet eller är de en belastning? För att få svar på detta måste vi mäta, fråga och ständigt vara i kontakt med kunderna så att vi kan förbättra oss.

Det synsätt som präglar Rätt process-modellen är att det går att mäta och värdera olika aktiviteter som utförs i fastighetsföretaget. Aktiviteterna bildar i sammanhängande kedjor avgränsade processer, vilket gör att vi kan bedöma värdet av processerna. Samma synsätt återfinns inom benchmarking, kvalitetsarbete och

aktivitetsbaserad kalkylering. I takt med att det processinriktade arbetssättet blivit allt vanligare har också kraven ökat på en procesorienterad ekonomistyrning. För att kunna värdera effektiviteten i processerna måste man kunna mäta hur mycket de kostar.

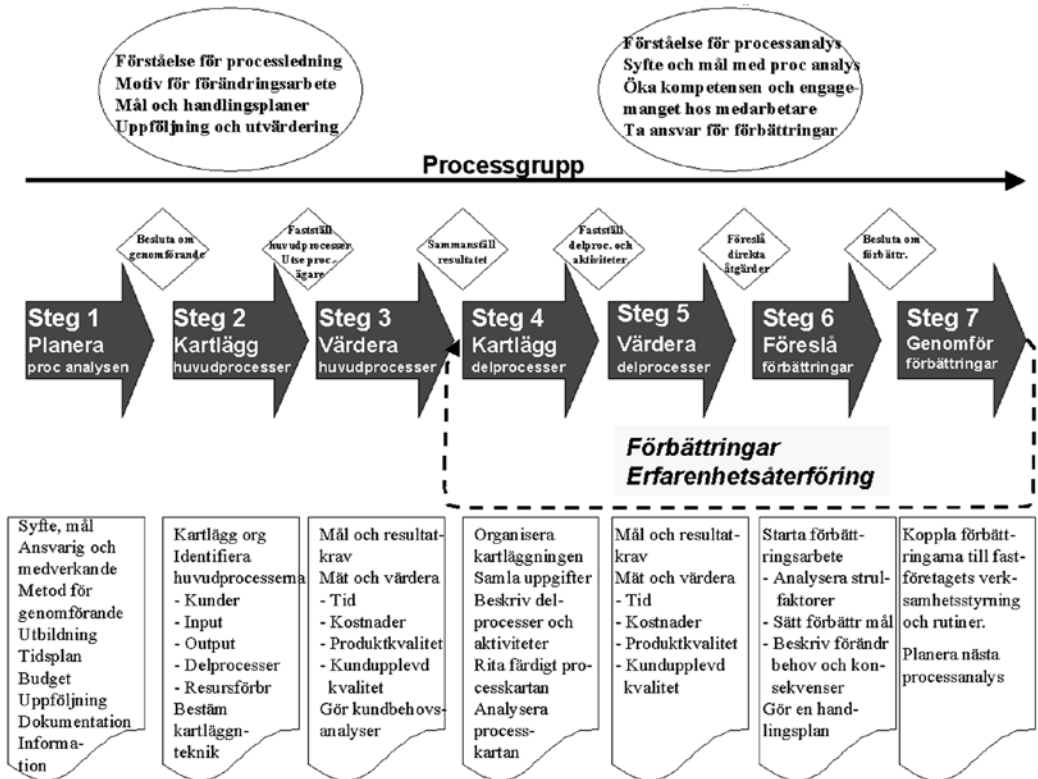
Ledningens medverkan och stöd

En processanalys i ett fastighetsföretag kräver ledningens absoluta stöd, engagemang och medverkan. Det krävs också att arbetet planeras och genomförs systematiskt och att fastighetsföretagets personal medverkar aktivt i arbetet. Många arbetsuppgifter kommer kanske skrotas medan nya kommer till. Det ställer krav på dem som leder arbetet att informera om vad som händer. Det är också viktigt att analyser och förändringar av arbetsprocesserna görs i samförstånd med de som berörs.

Processorganisation

Första gången man gör en processanalys lägger man upp den som ett projekt. Ledningen tillsätter en projektorganisation där utsedda ägare av olika processer ingår. I projektorganisationen ingår också strategiska personer från ekonomiavdelningen, IT-enheten, lokal-

Arbetsmodellen för processanalys (Rätt process).



försörjningssidan och andra som arbetar övergripande eller med delar som berör hela företaget. Medverkande i arbetet är givetvis de personer som aktivt arbetar i fastighetsföretagets processer. Ibland är det lämpligt att även ta med kunderna för att stämma av om arbetsprocesser och rutiner fungerar i samverkan med dem.

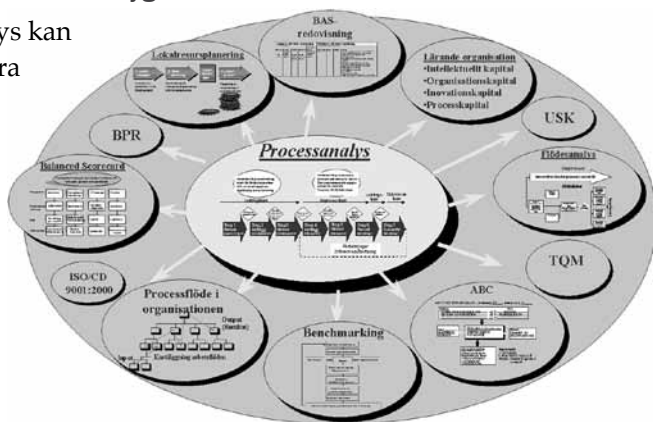
Arbetsmodellen för processanalys

Arbetsmodellen omfattar aktiviteter inom områdena processledning, processanalys och förbättringar. Processledning beskriver hur arbetet kan planeras, styras och organiseras. Processanalys innebär att fastighetsföretagets processer och aktiviteter kartläggs och värderas. Förbättringsdelen visar hur man kan gå vidare med föreslagna förbättringar och att kontinuerligt arbeta med effektiviseringar. Fokuseringen ligger på kartläggningen och värderingen av processerna.

Arbetsmodellen är utformad för att fastighetsföretag som inte tidigare arbetat med processanalyser ska kunna komma igång med detta arbete. Den bygger på ett stegvis arbetssätt med tydliga tillfällen för beslut och förankring mellan varje steg. Totalt omfattar arbetsmodellen sju steg, där steg 1–3 innebär att man planerar projektet och kartlägger fastighetsföretagets huvudprocesser samt utser processägare. Steg 4–7 innebär att bryta ned huvudprocesserna i delprocesser och aktiviteter samt kartlägga arbetsflöden. Efter att processerna är kartlagda, värderas de utifrån tid, kostnad och kvalitet både för kunden och för fastighetsföretaget. I de sista två stegen 6–7 utvecklas nya smarta arbetssätt och införs i företagets ordinarie sätt att arbeta. Slutet på processanalysen är också starten på ett kontinuerligt förbättringsarbete som upprepas från steg 4–7. Detta förbättringsarbete bör föras in som en del i fastighetsföretagets kvalitetssystem för att kvalitetssäkra processer och arbetsrutiner.

Processanalysens koppling till andra verktyg

Arbetsmodellen för processanalys kan mycket väl samordnas med andra styrsystem, t ex system för ekonomistyrning, kvalitetsarbete och olika metoder för förbättringsarbete. Värderingen av de kartlagda huvudproces-



serna och vissa delprocesser kan t ex göras med hjälp av Balance Scorecard (BSC) eller inom ramen för organisationens lokalresursplanering. Vart och ett av verktygen mäter och värderar fastighetsföretaget utifrån olika syften. Andra verktyg i arbetet med processanalyser är flödesanalyser, ABC-kalkyler och benchmarking-metoder.

Processtänkande i kvalitetsarbetet

Processtänkandet har en central roll i allt förbättrings- och kvalitetsarbete. De metoder och standarder som utvecklats för att stödja kvalitetsarbetet har idag som gemensam nämnare att de betonar och uppmuntrar till ett processororienterat arbetssätt. Exempel på det är den nya internationella kravstandarden för kvalitetssystem, ISO 9000:2000 som har en processmodell som utgångspunkt.

Den processmodell som ISO 9000 beskriver är grundläggande och kan användas även om man arbetar enligt andra "kvalitetsskolor" t ex TQM eller USK.

Kom igång med Rätt process

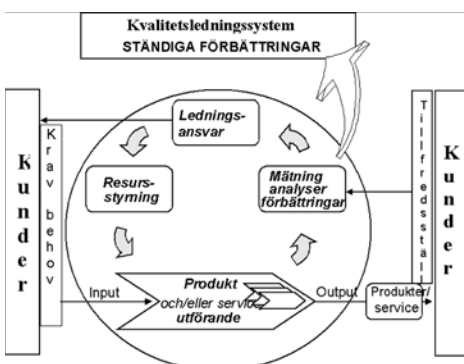
För att snabbt komma igång med en processanalys krävs att ledningen tar initiativ till en kartläggning av fastighetsföretagets processer och utser processägare. Därefter karläggs och värderas huvudprocesserna, samtidigt som organisationen förbereds och utbildas för att arbeta processororienterat. Därefter kan arbetet med delprocesser och aktiviteter påbörjas. Det är inte nödvändigt att ändra på personal- och budgetansvaret i organisationen. Processansvaret läggs istället tvärfunktionellt med processägarna som ansvariga. Förankringen av det processinriktade arbetssättet sker genom att den enskilde medarbetaren kartlägger "sina processer och aktiviteter" och kommer fram till vad som kan förbättras.

Vinsten

Att arbeta processororienterat kan vara en riktig guldgruva för fastighetsföretaget eftersom det tydliggör möjligheterna till för-

bättringar. I tuffa tider tar man gärna till osthyveln för att skära bort ett jämntjockt lager, i stället för att hitta de riktiga kostnadsdrivarna och flaskhalsarna. Det här kan man ändra på genom att arbeta med Rätt process.

Processmodellen enligt den nya kravstandarden ISO 9000:2000 (Fritt översatt av FM Konsulterna).



Kapitel 1.

Fastighetsföretag i utveckling

Hur ser framtiden ut för fastighetsföretagen i den offentliga sektorn? Hur kommer de att påverkas av de förändringar som är på gång i arbetslivet, av kunskapssamhällets framväxt och den nya kommunikations- och informationstekniken? Kommer fastighetsföretagen att bli mer utsatta för konkurrens eller helt ersättas med andra leverantörer?

Frågorna kring fastighetsföretagen är många. Det mesta tyder dock på en fortsatt och ökad fokusering på kärnverksamheterna långt in på 2000-talet. Fastighetsföretagen kommer att få bredare uppgifter som försörjare med kompletta verksamhetsmiljöer och som samordnare av lokaler och service.

I det här kapitlet belyser vi lite historik och förändringar inom några utvecklingsområden som kommer att innebära nya utmaningar för offentliga fastighetsföretag. Vi tar också upp vad som kommer att krävas för att möta dessa förändringar.

Ändrade perspektiv i fastighetsföretagandet

Under de senaste 30 åren har det skett en förskjutning av perspektiven inom fastighetsföretagandet. Från 70-talets produktionsorienterade fokusering på byggande och fastighetsunderhåll till 90-talets kundfokusering och växande intresse för service och stöd till kärnverksamheten. Däremellan upplevde vi en period under 80-talet med fastighetsspekulationer och stigande fastighetspriser. Samtidigt påbörjades effektiviseringen av offentliga sektorns lokalförsörjning genom införande av internhyror, konkurrensutsättning av den tekniska fastighetsförvaltningen och inte minst bolagisering av fastighetsorganisationer.

Kraven på effektiviseringar inom den offentliga sektorn ökade ännu mer i samband med den ekonomiska krisen i början av 90-talet, både i kärnverksamheten och i lokalförsörjningen. Den gemensamma koncernnyttan ställdes i fokus och fastigheterna



...kundfokusering och växande intresse för kärnverksamheten.

kom att betraktas som produktionsresurser. Målsättningen var att kärnverksamheten skulle ha så bra och effektiva verksamhetsmiljöer som möjligt till så låga kostnader som möjligt för lokaler och andra produktionsresurser. Idag strävar de flesta offentliga organisationer efter balans mellan behovet av lokaler och service och tillgängliga lokalresurser.

Fokuseringen på kärnverksamheten kommer sannolikt att bestå i början av 2000-talet. Kunskapssamhällets framväxt och den nya informations- och kommunikationstekniken gör att arbetsplatserna och arbetsformerna kommer att förändras. Det medför i sin tur nya utmaningar och krav på verksamhetsmiljöer som stöd åt kärnverksamhetens processer och arbetsformer. För att skapa framtidens arbetsplatser krävs att det finns en infrastruktur med lokaler, fastighets- och verksamhetsservice både i samhället och inom de offentliga organisationerna.

Under de senaste 30 åren har fokuseringen flyttats från en produktionsorienterad syn på fastighetsföretagets byggnader till ett ökat intresse för hyresgästernas verksamhet och processer i byggnaderna.

Utveckling i samhälle och arbetsliv

Kunskapssamhällets framväxt och IT

Samhällsutvecklingen och utvecklingen inom arbetslivet präglas i hög grad av kunskapssamhällets framväxt och den nya tekniken för information och kommunikation. Kunskapssamhällets fram-

Utveckling	1970-talet	1980-talet	1990-talet	2000-talet
I samhället:	Växande industri Brist på lokaler Brist på bostäder Miljonprogram Utbyggnad av offentliga sektorns verksamhetslokaler Bostadssubventioner	Tillväxt i ekonomin Växande tjänstesektor Brist på lokaler Bostadssubventioner Gott om kapital	Krympande ekonomi Fokusering på kärnverksamheten Nya arbetssätt Koncernnytta	Tillväxtekonomi Växande K-regioner Växande K-företag Växande service-sektor Brist på arbetskraft Gott om kapital Minskade subventioner
I fastighetsföretaget	Produktionsorientering Construction Management Produktionsstyrning Property Management Fastighetsföretagande	Affärsorientering Asset Management Property Management Effektivare fastighetsförvaltning Internhyror Konkurrensutsättning Bolagisering	Kundorientering Service Management Facility Management Effektivare lokalanvändning Konkurrensutsättning Outsourcing Fastigheterna är produktionsresurser	Processorientering Infrastructure M-ment Facility Management Fastigheten en del av servicen till kärnverksamheten

växt innebär bl a stora förändringar i sysselsättning. Om 15–20 år räknar man med att nio av tio yrkesverksamma kommer att ha kunskaps-, informations- eller tjänsteproducerande yrken. Det betyder att vi kommer att få se nya företag och branscher växa fram, medan andra försvinner eller omstruktureras.

Den nya tekniken för information och kommunikation har redan förändrat arbetslivet och kommer att göra det ännu mer i framtiden. Den bidrar till kunskapssamhällets framväxt och är en förutsättning för att skapa de verksamhetsmiljöer som kunskapssamhället kräver. Dessa miljöer, arbetsplatser eller mötesplatser behöver inte längre vara knutna till en bestämd lokal. Istället kan de bestå av fysiska och virtuella mötesplatser på de globala datanäten, längs motorvägar, i bostaden, hos kunder och leverantörer eller i företagets lokaler.

För att skapa dessa arbetsplatser eller verksamhetsmiljöer måste försörjningen med fastigheter, lokaler, inredning och service samordnas med försörjningen med nätverk, datorer och annan kommunikationsutrustning. Kunskaper om logistik, arbetsflöden, processer och samordning av stödfunktioner är därför strategiska för framtidens fastighetsföretag.



Från industri till kunskapsregioner

Sverige har liksom andra länder en uppdelning mellan expansiva kunskapsregioner och stagnerande traditionella industriella regioner. Den snabbaste utvecklingen har de regioner som både har tillgång till hög utbildning, transporter och kommunikationssystem. I Sverige är det främst Luleå-Umeå, Linköping, Lund, Göteborg samt Stockholm-Arlanda-Uppsala. Mellan 1975 och 1994 växte befolkningen sju gånger snabbare i dessa regioner än i övriga regioner.

Genom att kontinuerligt följa upp befolkningsutvecklingen och den regionala samhällsplaneringen kan fastighetsföretaget skaffa sig en uppfattning om det framtida behovet av samhällsservice, i form av särskilt boende, daghemsplatser, sjukhusplatser, elevplatser i grundskolor och gymnasieskolor, osv.

Strategi för lokaler och service

För att möta förändringen och den utveckling som pågår i samhället och samtidigt försäkra sig om ett så bra resursutnyttjande som möjligt, måste offentliga organisationer ha en strategi för sin hantering av fastigheter och service. Denna strategi bör vara beslutad av högsta ledningen. Här redovisas exempel på frågor som bör ingå i en sådan strategi.

Policy och mål för det framtida fastighetsägandet

Det bör finnas en strategisk plan för fastighetsägandet som anger varför man över huvud taget ska äga fastigheter, vilken typ av fastigheter som är strategiska att äga och vilka kriterier som ska ligga till grund för ägandet.



- Varför har vi egentligen lokaler?
- För att vi på fastighetskontoret ska kunna debitera internhyra!

Strategisk kompetens

Organisationen bör klargöra vilken kompetens som är strategisk och som inte bör överlåtas till externa leverantörer.

Det kan t ex gälla kompetens inom fastighetsägande, fastighetsekonomi, upphandling, lokalresursplanering, investeringsplanering eller utveckling av verksamhetsmiljöer.

Organisation och utförande

Ansvarsfördelningen och samverkansformerna mellan fastighetsföretaget och kärnverksamheten måste klarläggas. Det kan t ex gälla vem som ska ansvara för extern in- och uthyrning, hur serviceåtaganden ska regleras och prissättas och hur den långsiktiga planeringen ska samordnas. Vidare bör ledningen ta ställning till hur samordningen av lokaler och service ska organiseras och vem som ansvarar för "kunddisken" gentemot brukarna. Slutligen bör organisationen ha en policy när det gäller utförandet av fastighets- och servicetjänster. Vilka delar ska utföras i egen regi? Vilka delar ska konkurrensutsättas? Ska hela eller delar av verksamheten utföras av extern partner (outsourcing)?

Arbetsmodell för lokalresursplanering och handläggning av investeringsbeslut

Lokalresursplaneringen och hanteringen av investeringsbeslut bör genomföras enligt en systematisk arbetsmodell som omfattar både

fastighetsföretaget och kärnverksamheten. Arbetsmodellen bör ha tydligt angivna besluts- och förankringstillfällen, krav på beslutsunderlag samt ange vilka som är ansvariga och medverkande i processen.

Mätning och uppföljning

För att förbättra och effektivisera lokalanvändningen och försörjningen med lokaler och service krävs att verksamheten mäts och värderas. Ledningen bör ange vilken mätning och uppföljning som



Idag pågår en utveckling som inriktas mot Facility management vilket innebär att ha en övergripande funktion som har till uppgift att samordna lokaler och service till kärnverksamheterna. Funktionen är neutral i förhållande till om det är externa eller interna leverantörer som är utförare.

krävs för att tillgodose koncernens krav på uppföljning.

Framtidens fastighetsföretag

För fastighetsföretaget är det strategiskt att utveckla kunskaperna om kärnverksamheten, förbättra sin innovativa förmåga och utveckla kompetensen inom områden som planering, logistik och service. Lika viktigt är att kunna mäta och följa upp kvaliteten i de produkter och tjänster som levereras samt mäta hur effektiv den egna organisationen är. En möjlig väg att åstadkomma detta är att arbeta processorienterat och med synsättet att hyresgästerna eller kärnverksamheten är kunder.

Kunskap om kunderna

Ett sätt att öka kunskaperna om kundernas framtida utveckling är att göra lokalrevisioner, där man söker svar på frågor av typen: Vart är verksamheten på väg? Hur kommer behovet av lokaler och service att utvecklas? Vad kan förbättras och effektiviseras? Dessa kunskaper ska sedan omsättas i smarta och effektiva lokallös-

ningar. Det kräver i sin tur flexibilitet och förmåga till nytänkande. För att nå dit kan fastighetsföretaget behöva utvecklas som lärande organisation. Det kan också behöva utveckla sin kompetens och förmåga inom kärnområdena fastighetsförvaltning och service.

Vår bedömning är att många fastighetsföretag kommer att behöva öka sin kompetens inom områden som management och organisationsutveckling, lokalresursplanering, service, logistik, IT, ekonomistyrning och miljö.

Kvalitet, effektivitet och processer

Framtidens fastighetsföretag måste som vi tidigare slagit fast arbeta med att mäta och följa upp kvaliteten på sina produkter och tjänster samt sin egen effektivitet i jämförelse med andra .

För att kunna bli effektivare måste man förstå hur den egna verksamheten hänger ihop och hur olika aktiviteter bidrar till resultatet. Denna förståelse underlättas av ett processinriktat arbetssätt. Genom att beskriva sina processer ser man vilka processer och aktiviteter som är värdeskapande och vilka processer och aktiviteter som är värdelösa, dvs som ger ett resultat som ingen är intresserad av. En kartläggning visar också om det finns processer som tillkommit för att rätta till vanliga fel eller brister. Ett exempel på detta är akuta reparationer som vanligtvis är en följd av att det förebyggande underhållet inte fungerat.

Genom att kostnadsberäkna processerna och de ingående aktiviteterna ser man om de ligger på rimliga nivåer eller om det finns tecken på bristande effektivitet. Genom att också mäta hur lång tid processerna tar kan man se var flaskhalsarna finns. Sammantaget ger processbeskrivningarna inklusive tids- och kostnadsberäkningarna, ett kraftfullt underlag för att gå vidare och hitta de bakomliggande orsakerna och besluta om förbättringar och effektiviseringar.

Kapitel 2.

Att arbeta processororienterat

I det här kapitlet beskrivs varför vi ska arbeta med processer. Vidare tar vi upp hur vi värderar och mäter våra processer och varför vi kan förbättra och effektivisera fastighetsföretagets verksamhet med hjälp av ett processinriktat arbetssätt.

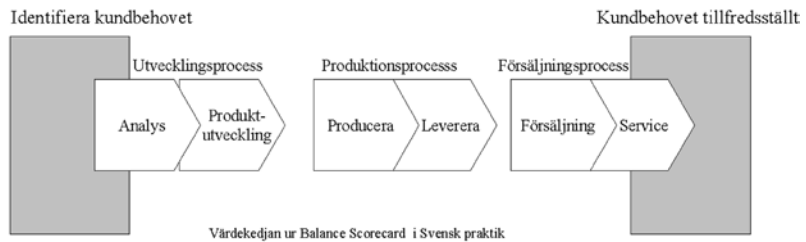
Kundorientering

Kundens behov är utgångspunkten för ett processororienterat arbetssätt. Det innebär för fastighetsföretaget, enkelt uttryckt att leverera en lokal i rätt storlek som är uppvärmd och iordningställd för hyresgästens verksamhet. För fastighetsföretaget gäller det att åstadkomma detta så snabbt och till så låg kostnad som möjligt. Hur snabbt och hur billigt kan det göras? Det kan vi ta reda på genom att studera hur vi arbetar med att leverera lokaler. Vi säger att vi studerar våra process för lokalförsörjning. Genom att ta reda på vilka som medverkar i lokalförsörjningen och vad de gör, kan man beskriva hur processen går till. Det går också att mäta värdet av processen för kunden. På det här sättet får vi en tydlig bild av vårt eget arbete och om det vi gör är rätt.

Från produktions- till processtyrning

De flesta fastighetsföretag är idag organiserade i olika funktioner. Det innebär att det finns enheter för förvaltning, drift, byggledning, administration, osv. Ursprunget till funktionsindelningen kommer från 1800-talets taylorism där arbetet delades upp i moment som kunde användas för tids- och metodstudier och effektiviseringar. I Sverige kom dessa principer att användas i en mer modifierad form. För att rationalisera verksamheten utsågs förmän på olika nivåer, som fick ansvar för att delegera arbetet till underordnad personal och genomföra effektiviseringar. Det här ledde så småningom till den hierarkiskt uppbyggda funktionsorganisationen.

I takt med att utbildningsnivån höjdes, personalkostnaderna ökade och utbyttbarheten minskade, påbörjades under 70-talet experiment med självstyrande grupper, produktverkstäder och flödesgrup-



per. Detta sätt att organisera arbetet blev ännu vanligare under 80-talet. Även inom fastighetsföretagen prövades olika former av självstyrande grupper bl a integrerad fastighetsförvaltning mellan fastighetsskötare och städpersonal. Fortfarande fanns en tro på att vi kunde organisera oss till effektivitet, vilket i många fall var fel, sett ur kundens perspektiv.

Under senare delen av 80-talet publicerade Michael E Porter sin sk värdekedja, som visar hur olika aktiviteter bidrar till företagets utveckling, hur värden skapas och hur kostnader uppkommer i företaget. Med hjälp av Porters värdekedja kunde man nu visa hur företaget egentligen fungerar och var kundvärdena uppstår. Bilden ovan visar Porters värdekedja omarbetad till en mer kundorienterad process, som utgår från ett identifierat kundbehov och resulterar i ett tillfredsställt kundbehov.

Under 90-talet utvecklades bl a managementskolorna Business Process Reengineering (BPR) och Process Management, som båda bygger på ett processorienterat arbetssätt. Business process reengineering innebär i praktiken att man börjar med ett vitt papper och beskriver hur processerna **borde** se ut, medan Process management innebär att man kartlägger och värderar hur det **faktiskt ser ut**, för att därefter utforma ett handlingsprogram för att förbättra processerna. Den arbetsmodell som presenteras i den här skriften bygger på det senare synsättet.

I början av 90-talet lanserade också Harrington sina teorier om processer och arbetsflöden och bristen på styrning av dessa. Han konstaterade att processerna oftast går tvärs igenom organisationen utan att någon egentligen tar ansvar för dem. Detta har medfört att framsynta företag har ökat fokuseringen på att styra verksamhetens processer och minska styrningen av organisationen (Harrington, J H , McGraw-Hill, Inc. New York 1991).

Processtänkande i kvalitetsarbetet

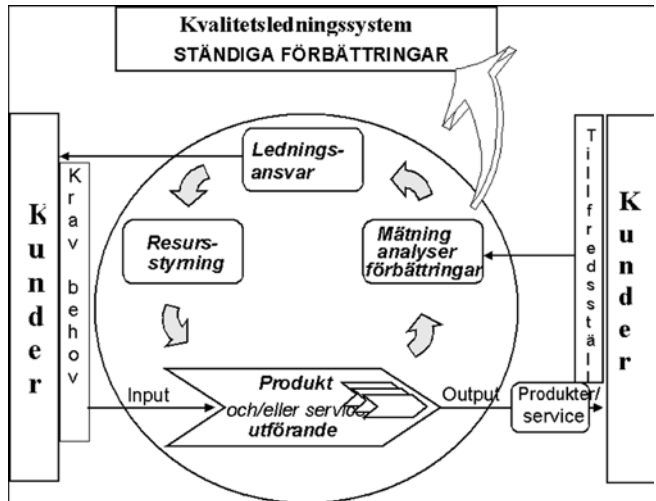
Processtänkandet och det processororienterade arbetssättet har en central roll i allt förbättrings- och kvalitetsarbete. De metoder och standarder som under lång tid utvecklats för att styra och stödja kvalitetsarbetet har idag som gemensam nämnare att de betonar och uppmuntrar till ett processororienterat arbetssätt. Ett exempel är den nya internationella kravstandarden för kvalitetssystem, ISO 9000:2000 som har en processmodell som utgångspunkt.

I ISO-standardens processmodell kallas företagets huvudprocesser produkt- och/eller serviceutförande (product realization). Med huvudprocesser avses de processer där företaget producerar och levererar produkter och service till kunden. Dessa huvudprocesser bygger på uppgifter om kundens krav och behov och resulterar i produkter eller service som skapar kundtillfredsställelse. Den processmodell som ISO 9000 beskriver är grundläggande och kan användas även om man arbetar enligt andra "kvalitetsskolor" t ex TQM eller USK.

ISO 9000-standardens ställer krav på att företaget ska definiera och styra de processer som är nödvändiga för att uppnå överensstämmelse med kundens krav. Standarden säger alltså att processerna ska

identifieras men ställer inga detaljkrav på hur de ska beskrivas och dokumenteras. I den nya ISO 9000-standardens grundläggande styrdokument ISO / CD2 9000:2000, Quality Management Systems – Fundamentals and vocabulary, redovisas en vedertagen metod IDEF0, för att grafiskt beskriva och dokumentera processer

Ibland kan kvalitetssystemet ha vuxit så mycket att det är svårt att se helheten. I sådana fall kan processkartläggning och processanalyser ge en nytändning i kvalitetsarbetet. Genom att kartlägga sina processer och koppla aktiviteter till dem får man en bra översikt och hjälp att se hur aktiviteter och rutiner hänger ihop. Det är också lätt att se om något har fallit mellan stolarna som borde varit



Processmodellen översatt från den nya kravstandarden ISO 9000:2000.

med. Genom att också mäta och värdera produkt- och servicekvaliteten samt effektiviteten i det egna utförandet får man ett kraftfullt underlag för beslut om förbättringar och effektiviseringar.

Processtänkande i ekonomistyrningen

I takt med att det processinriktade arbetssättet blivit allt vanligare har också kraven på en processorienterad ekonomistyrning ökat. För att kunna värdera effektiviteten i processerna måste man kunna mäta hur mycket de kostar. Problemet är att denna typ av redovisning är svår att göra i en vanlig kontoplan eftersom den är inriktad på att följa resursförbrukningen per kostnadsslag. Man

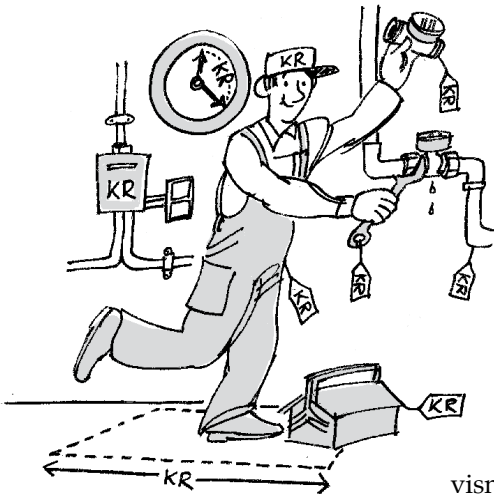
kan enkelt få reda på hur mycket personal, material, el, vatten, maskiner och transporter kostar men det är betydligt svårare att få reda på hur mycket en viss byggnad eller anläggning kostar eller hur mycket resurser som läggs på aktiviteter som avhjälpande underhåll, lokalplanering eller städning.

Processtänkande i redovisningen

Behovet av att kunna mäta och följa upp ekonomin för olika verksamheter, delprocesser och aktiviteter kan idag lösas genom flerdimensionell redovisning. Redovisningen bygger i de flesta organisationer på BAS redovisningsplan som ger goda möjligheter att bygga

upp en internredovisning som passar fastighetsföretagets behov. Problemet är att redovisningsplanen i många fall inte är uppbyggd för fastighets- och serviceverksamhet utan för vård, utbildning, församlingsverksamhet, osv. Det gör att de konton och mätområden som används ibland passar dåligt för fastighets- och serviceverksamhet.

Bilden nedan visar ett förslag till redovisningsplan för en fastighets- och serviceorganisation, som bygger på BAS-planen. Den består av en kontoplan och en objektplan, där tyngdpunkten i det här fallet ligger på objektplanen. Kontoplanen används för extern redovisning, d v s transaktioner med kunder, leverantörer, anställda, m fl, medan objektplanen används för interna transaktioner, intern redovisning och uppföljning. En grundläggande princip i BAS-redovisningen är att grunddata registreras i konto-



planen på ett sätt som är neutralt i förhållande till ändamål m m. Registrering på områden som man vill mäta, t ex byggnader, aktiviteter och projekt görs i objektplanen.

För fastighetsföretag gäller det att indelningen av verksamheter och aktiviteter i objektplanen stämmer överens med de delprocesser och aktiviteter som man utför. Genom att utveckla dessa mätområden i objektplanen så att de stämmer överens med fastighetsföretagets processkarta, finns det goda möjligheter att ta ut rapporter för de processer och aktiviteter som man vill mäta och följa upp. Det innebär i de flesta fall att fastighetsföretaget måste utveckla sin internredovisning och anpassa redovisningen av verksamheter och aktiviteter till organisationens beskrivning av processer och aktiviteter.

Traditionell ekonomistyrning räcker inte

Under senare år har den traditionella ekonomistyrningen fått utstå mycket kritik, för att den inte ger tillräcklig information för att styra och följa upp verksamheten. Kritiken har bl a gällt den ensidiga fokuseringen på finansiella mått som saknar mening för stora delar av organisationen, som inte ser kopplingen mellan sitt eget handlande och de siffror som presenteras i årsredovisningar eller kvartalsrapporter. Fokuseringen på mått i pengar har ibland fått företag att bortse från icke-finansiella mått som kvalitet, innovationsförmåga, leveranstider, kundnöjdhet, osv.

Kritiken har också gällt att man bara analyserar historiska fakta. Även om man utvecklar sin internredovisning så kommer informationen ur redovisningen endast att spegla vad som har hänt, medan vi får ett allt större behov av att kunna förutsäga vad som kommer att hända. Vi har tidigare varit inne på betydelsen av att förstå vart kunderna är på väg och vilka faktorer som kommer att



Förslag till objektplan för fastighets- och serviceverksamhet.

påverka deras framtida utveckling och behov av lokaler och service. En bra styrning av fastighets- och serviceverksamheten förutsätter att man har längre framförhållning än vad budgetarbetet normalt ger. Inte minst gäller det vid beslut om investeringar som påverkar ekonomin under många år. Vidare måste man ta hänsyn till utvecklingen i omvärlden, samhällsutvecklingen, befolkningsprognoser, förändringar i verksamhetens arbetsformer, den ekonomiska utvecklingen, ny teknik och annat som kan påverka det framtida behovet av lokaler och service.

Uppgifter ur redovisningen säger inte heller någonting om verksamheten är produktiv eller effektiv. För att få reda på det måste de ekonomiska uppgifterna relateras till andra mätetal, t ex antal kvadratmeter eller vårdplatser. Det är med andra ord nödvändigt att följa upp andra områden än ekonomin. Kvaliteten på produkterna och tjänsterna, medarbetarnas kompetens och förmåga till förnyelse, servicekvaliteten och tidsåtgången är några områden som har avgörande betydelse för fastighets- och serviceorganisationens överlevnad på sikt.

Bristen på framåtsyftande information är en av orsakerna till att man sökt efter andra verktyg för att styra och följa upp verksamheten. Exempel på det är Kaizen, TQM, balanserade styrkort, business process reengineering, osv. Vår bedömning är att dessa verktyg inte automatiskt inneburit ett mer framåtriktat arbetssätt. I många fall har de endast medfört att man skaffat sig bättre verktyg för att analysera det som redan har hänt.

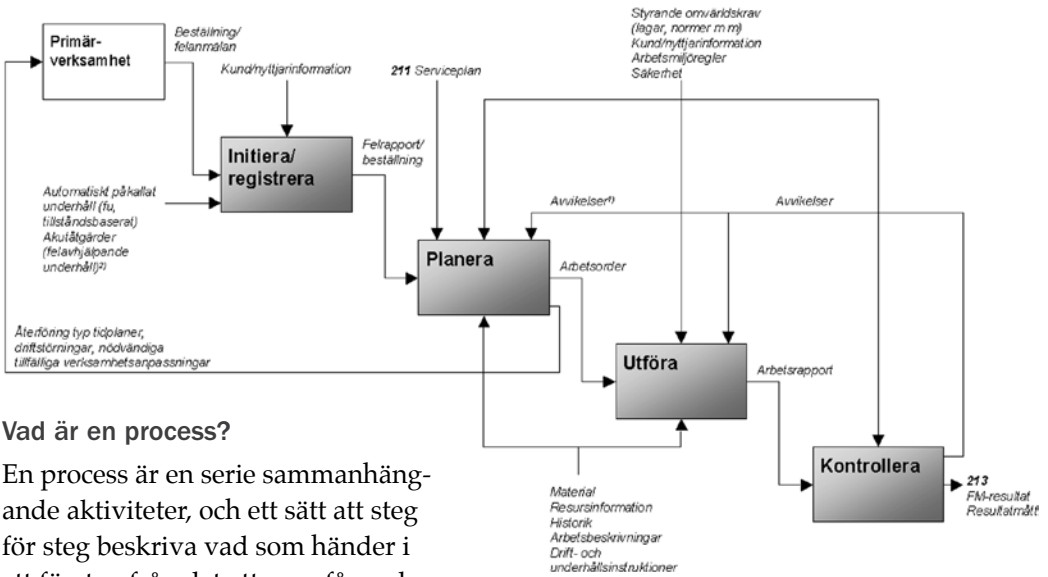
Arbetsmodellen för processanalys innebär ett framåtriktat arbetssätt, genom att den uppmanar fastighetsföretaget att samla in information om den framtida utvecklingen, göra prognoser, bedöma framtida resultat och risker, osv. Den kan som tidigare nämnts med fördel samordnas med andra verktyg som t ex TQM.

Processbegrepp och definitioner

I de föregående avsnitten har vi beskrivit hur processtänkandet utvecklats och vunnit terräng i kvalitetssystem, ekonomisystem, m m. I det här avsnittet tar vi upp några viktiga begrepp och definitioner när det gäller processer.

Institutets för kvalitetsutveckling (SIQ) definition av processer:

”En process är en serie aktiviteter som förädlar en vara eller tjänst. Processen har en väl definierad början och ett väl definierat slut. Det måste alltid vara klart definierat vad processen ska ta emot, vad den ska åstadkomma, hur det ska ske samt vilka de förväntade resultaten ska vara. Alla processer har en kund – intern eller extern. Kännetecknande för processer är också att de är repetitiva, dvs genomförs många gånger”.



Vad är en process?

En process är en serie sammanhängande aktiviteter, och ett sätt att steg för steg beskriva vad som händer i ett företag från det att man får en beställning till dess att kunden får sin produkt eller tjänst. Produkten kan vara en lokal som hyrs ut och tjänsten kan vara städning av lokalen. Själva processen kan liknas vid ett stafettlopp där pinnen lämnas över från person till person, från avdelning till avdelning, till dess att den når kunden. Normalt innebär processen att man tillför ett värde till insatsen, så att resultatet eller det som kommer ut ur processen har förändrats eller förädlats.

Att beskriva sina processer

När man ska beskriva sina processer underlättas arbetet om man börjar med att identifiera processens start och slut. Därefter tar man reda på vem som är kund till processen och vilka behov som kunden har. Slutligen beskrivs vilka krav som dessa behov ställer på processens genomförande och organisationen.

I förslaget till ny ISO 9000-standard redovisas en metod för att grafiskt beskriva och dokumentera företagets processer, IDEF0-tekniken. Det finns inga krav på att använda just den tekniken men den ger en bra illustration till vad som behöver finnas med när man beskriver sina processer.

Kontinuerliga och repetitiva processer

Processer är kontinuerliga eller repetitiva. Att kontinuerligt tillhandahålla service i en kundrelation är en process likvärdig som att

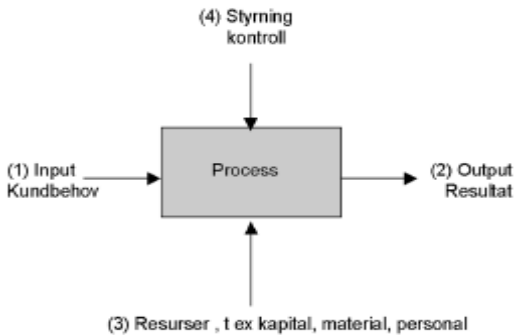
Exempel på delprocess "Producera och leverera service".

Processer
Serie aktiviteter som förädlar en vara eller tjänst.

Huvudprocesser (kärnprocesser)
Processer i vilka kundens behov omvandlas till produkter och/eller tjänster som motsvarar kundens önskemål.

Stödprocesser
Processer som stödjer huvud- och styrprocesser.

Styrprocesser (ledn.processer)
Processer som styr huvud- och stödprocesser.



Figuren visar en principiell beskrivning av företagets processer utifrån IDEFO-tekniken. Input (1) i processen är den händelse eller det behov som sätter igång processen. Output (2) är det resultat som processen producerar. När processen genomförs förbrukar den resurser, t ex utrustning, material och personal (3). I företaget finns också funktioner som styr och kontrollerar processen (4).

gruppering i huvudprocesser och stödprocesser som USK/SIQ (Kriterierna för Utmärkelsen Svensk Kvalitet – SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling) använder. Inom gruppen stödjande processer förekommer i de flesta organisationer ytterligare begrepp som ledningsprocesser, utbildningsprocesser, förbättringsprocesser, idéutvecklingsprocesser m fl.

Huvudprocesser

En huvudprocess kännetecknas av att den har en extern kund och att den skapar ett direkt värde för kunden. Ibland kallas huvudprocesserna för kärnprocesser för att markera att det handlar om företagets kärnverksamhet eller intäktsskapande verksamhet. I den här skriften har vi valt att använda begreppet huvudprocess. Huvudprocesser i ett fastighetsföretag kan vara att "Tillhandahålla fastigheter och utrymmen" och "Tillhandahålla service".

Delprocesser

Vissa processer i en organisation kan vara så komplexa att de behöver brytas ner i delprocesser. Huvudprocessen "Tillhandahålla fastigheter och utrymmen" kan t ex brytas ned i delprocesserna "Ekonomisk förvaltning", "Planera och genomföra förändringar" och "Upplåta hyra ut". Delprocesserna kan ibland också behöva brytas ned i ytterligare delprocesser.

Aktiviteter

Delprocesserna består av flera aktiviteter. Delprocessen "Planera och genomföra förändringar" kan t ex bestå av aktiviteterna "Samla information", "Analysera tillgängliga lokalresurser" och "Föreslå åtgärder".

handla upp en entreprenad eller reparera lås. Processanalysen syftar till att ständigt förbättra dessa processer. Där emot intresserar vi oss inte för projekt eller händelser som inträffar vid enstaka tillfällen.

Olika typer av processer

Ett företags processer kan indelas i olika kategorier beroende på vilken funktion de har. En vanlig indelning är

Styr- och stödprocesser

Det finns också styrande och stödjande processer. De producerar inga produkter eller tjänster och har inga externa kunder. Däremot behövs de för att huvudprocesserna ska fungera och skapar alltså indirekt värde för kunderna.

Styrprocesser är ledningens processer för att styra och leda fastighetsföretaget, samt kontrollera och följa upp att de strategiska målen uppfylls. Styrprocesser kan t ex vara "Leda personal" eller "Utveckla affärsplan".

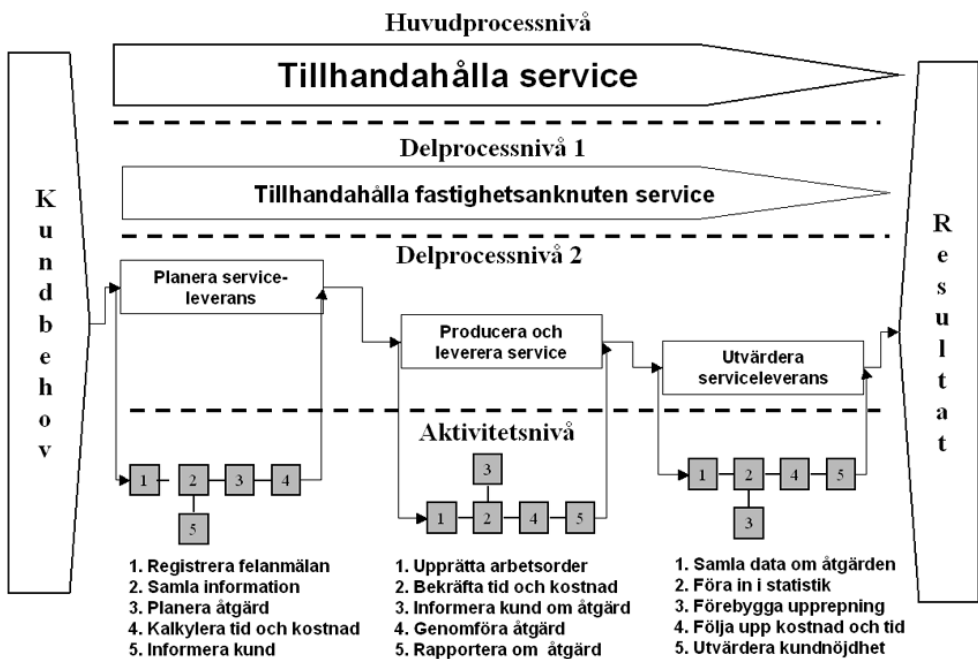
Stödprocesser ger stöd åt huvudprocesserna. Exempel på stödprocesser är "Genomföra upphandling", "Redovisa ekonomin", "Marknadsföra lokaler och service" eller "Utbilda personal".

Bestäm processnivåer

När man beskriver sina processer är det viktigt att bestämma hur processhierarkin ska se ut, och vilka händelseförlopp som ska beskrivas på huvudprocess-, delprocess- och aktivitetsnivå. Särskilt viktigt är det att bestämma vilken nivå som är aktivitetsnivå eftersom det i allmänhet är på den nivån som processernas kostnader och intäkter mäts.

För att markera att de handlar om händelseförlopp bör processerna och aktiviteterna namnges med verb och substantiv, t ex "Regist-

Ett exempel på hur kartläggning av processerna beskrivs i nivåer. Från högsta huvudprocessnivå, delprocessnivå 1 och 2, ned till aktivitetsnivå.



mera felanmälan". För dem som använder BAS-redovisningen bör samma namn användas på mätområdena i internredovisningen.

Värdeskapande processer

Processer kan vara värdeskapande eller icke värdeskapande. Värdeskapande processer kännetecknas av att de ger kunden en direkt värdeökning som man är beredd att betala för. Processerna



ska också ligga i linje med fastighetsföretagets mål och strategi. Till de värdeskapande processerna räknas också processer som är nödvändiga för att uppfylla lagar och förordningar eller för att avtal ska efterlevas. Aktiviteten "Betala faktura" är t ex värdeskapande trots att den enbart innebär en utgift. Organisationen kan ju inte uppfylla sina åtaganden om inte material köps in och tillhörande fakturor betalas.

Processer eller aktiviteter som är icke värdeskapande är t ex sådana som börjar med ordet kontrollera (kontrollera besökande). De kan vara nödvändiga och effektiva men upplevs nog inte ge ett mervärde när det gäller en kund som är på besök.

Exempel på processer

Delprocess

Antag att fastighetsföretaget tillhandahåller städning av verksamhetslokaler som en tilläggsservice. Städprocessen kan då vara en **delprocess** i huvudprocessen "Tillhandahålla service".

Det som sätter igång processen är kundens behov av städning (input) För att utföra städningen behövs resurser i form av städpersonal, utrustning, material, m m. Resultatet är en städad lokal, som tillgodoser kundens krav på en ren och snygg arbetsmiljö (output). Förhoppningsvis är kunden villig att betala mer för städningen än vad processen kostar fastighetsföretaget. Processen är då värdeskapande eftersom den tillför mer värde till företaget än vad den förbrukar.

Stödprocess

Antag att fastighetsföretaget handlar upp tjänster av en städfirma. Då är upphandlingsrutinen en process. Input i det här fallet är behovet av en ny leverantör och resultatet är den genomförda upp-

handlingen dokumenterad i ett kontrakt. Upphandlingsprocessen har en annan karaktär än städprocessen och är en stödprocess. Den producerar ingen produkt eller tjänst och har ingen extern kund. Kunden är istället intern, t ex förvaltaren.

Styrprocess

Vi antar nu att fastighetsföretagets ledning styr och utvärderar upphandlingen genom ett kvalitetssystem där ledningens policy för upphandling, kvalitetskrav på leverantörer, m m finns fastställt och dokumenterat. Processen "Styra kvalitet" som styr upphandlingsprocessen är exempel på en **styrprocess**.

Fastighetsföretagets processer

Det finns inte någon entydig och generell beskrivning av fastighetsföretagets processer. Tvärtom kan två företag som levererar samma sak till sina kunder ha vitt skilda utseenden på sina processer. Processerna påverkas inte heller av hur organisationen ser ut. Även om man gör en omorganisation kan processerna mycket väl fortsätta att vara desamma som tidigare. Varje företag måste därför själv definiera sina processer, bestämma deras start och slut samt sätta lämpliga namn på dem.

Processbeskrivningar i tidigare UFOS-projekt

Här följer några beskrivningar från tidigare genomförda UFOS-projekt "Kvalitet till 1000" och "Fastighetsföretages informationsbehov". Där har en huvudstruktur utvecklats för fastighetsföretagets processbeskrivningar. Den består dels av huvudprocesser och dels av lednings- och stödprocesser. Huvudprocesser är "Tillhandahålla utrymme över tiden", "Tillhandahålla fastighetsanknutna tjänster" och "Tillhandahålla verksamhetsanknutna tjänster".

Huvudprocess 1 – Tillhandahålla utrymme över tiden

Processen avser den aktiva hanteringen av fastighetsbeståndet som en produktionsresurs eller som en resurs för att tillgodose kundens behov av utrymme över tiden. Ur ägarens perspektiv är denna process också en aktiv hantering av fastigheten som en kapitaltillgång över tiden. Huvudprocessen indelas i fyra olika delprocesser: Anskaffningsprocessen, upplåtelseprocessen, vidmakthållandeprocessen och avvecklingsprocessen.

Huvudprocess 2 – Tillhandahålla fastighetsanknutna tjänster

Processen omfattar det som traditionellt kallas drift. Här ingår fastighetsskötsel och mediaförsörjning men också viss del av underhållet, nämligen det driftsnära, avhjälpande och förebyggande underhållet som syftar till att upprätthålla funktion och driftsäkerhet.

Huvudprocess 3 – Tillhandahålla verksamhetsanknutna tjänster

Processen omfattar serviceåtaganden som är riktade direkt mot kärnverksamheten. Hit räknas t ex driftsmedia för verksamhet, städning av verksamhetslokaler, service och underhåll av verksamhetsanknuten utrustning och inventarier, bevakning och säkerhet, receptionstjänst, data- och telefonitjänster, osv. I sin mest utvecklade form kan verksamhetsanknutna tjänster innefatta allt som inte är kundens kärnverksamhet.

Utveckling mot en branschgemensam processsyn

I det branschgemensamma projektet "Förvaltningshandlingar 2000" arbetar man bl a med att hitta ett branschgemensamt sätt att beskriva fastighetsföretagets processer, där huvudprodukten är att "Tillhandahålla fastigheter och utrymmen" samt "Tillhandahålla service".

Grundtanken är att fastighetsföretag ska kunna använda samma grundstruktur för att beskriva funktionskrav eller egenskaper hos utrymmen genom hela bygg-, förvaltnings- och nyttjandeprocessen. Genom att beskriva det man levererar ur kundens perspektiv kan man knyta mätbara egenskaper till produkten och komma överens med kunden om vilka egenskaper som lokalerna och servicen ska ha. Vidare kan man se till att det egna fastighetsföretaget utvecklas och anpassas så att det kan tillhandahålla lokallösningar som har de överenskomna egenskaperna. Lyckas fastighetsföretaget med det så har man tagit första steget mot en kvalitetssäkrad verksamhet liktydig med facility managementverksamhet (FM) och man har infört begreppet *produktkvalitet*. Produktkvalitet är egenskaper hos en produkt eller tjänst som överensstämmer med kvantifierbara krav. Produktkvalitet är till skillnad från den kundupplevda kvaliteten, mätbar med objektiva mätmetoder. Det innebär att det som mäts är kostnader, luftflöden, temperatur etc.

Fastighetsföretagets FM-processer redovisas i följande tabell i en hierarkisk struktur på fyra nivåer. Tabellen är hämtad från projektet "Förvaltningshandlingar 2000".

Nivå 1 skiljer mellan två huvudgrupper av FM-verksamhet. Den ena är att "Tillhandahålla fastigheter och utrymmen", dvs att utföra det ekonomiska, tekniska och administrativa arbete som krävs för att förse en kärnverksamhet med lämpliga utrymmen/byggnader. Den andra är att "Tillhandahålla service", dvs att med

FM-verksamhetens hierarkiska struktur enligt projektet "Förvaltningshandlingar 2000" (arbetsmaterial).

Nivå 0	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3
FM	1 Tillhandahålla fastigheter och utrymmen	11 Ekonomisk/ finansiell förvaltning	111 Planera fastighetsinnehav
			112 Köpa/sälja fastighet
			113 (Kontinuerligt genomföra) finansiell förvaltning
		12 Planera och genomföra förändringar	114 Kontrollera/utvärdera
			121 Planera nyttjande och förändring
			122 Förändra genom omdisponering, inhyring
	2 Tillhandahålla service	21 Tillhandahålla fastighetsanknuten service	123 Förändra genom projektering och byggande
			124 Kontrollera/utvärdera förändring
			131 Planera upplåtelse
		22 Tillhandahålla funktionella utrymmen/ verksamhetsplatser	132 Genomföra upplåtelse
			133 Upprätthålla o kontroll. kundrelation
			23 Tillhandahålla verksamhets- el. boendeservice
212 Producera och leverera service			
213 Kontrollera serviceleverans			
		221 Planera/projektera utrymmen/ verksamhetsplatser	
		222 Inreda/utrusta utrymmen/ verksamhetsplatser	
		223 Underhålla/byta ut inredn./utrustn.	
		224 Omdisponera/ omflytta utrymmen/ verksamhetsplatser	
		225 Utvärdera/kontrollera utrymmen/ verksamhetsplatser	
		231 Planera verksamhets- eller boendeservice	
		232 Genomföra verksamhets- eller boendeservice	
		233 Utvärdera/kontrollera verksamhets- eller boendeservice	

utgångspunkt från befintliga lokaler tillhandahålla god service och ändamålsenlig utrustning och inredning.

Nivå 2 redovisar tre olika typer av arbetsuppgifter inom var och en av de två huvudgrupperna. Denna klassificering är gjord med utgångspunkt från hur arbetet är organiserat i stora FM-organisationer.

På **nivå 3** redovisas totalt 22 processer som alla ingår i FM-verksamheten och som tillsammans ska ge en översiktlig beskrivning av vad FM omfattar. Antalet är tillräckligt lågt för att skapa översikt samtidigt som det beskriver FM-verksamhetens olika processer med nödvändig detaljeringsgrad för att kunna fånga viktiga egenheter hos de olika processerna.

Att mäta och värdera fastighetsföretagets processer

Motivet för att arbeta processororienterat är att bli bättre och effektivare. Genom att kartlägga sina processer får man en bild av hur verksamheten hänger ihop och hur olika aktiviteter bidrar till resultatet. Kartläggningen gör det också möjligt att mäta och värdera processerna och få en bekräftelse på fastighetsföretagets prestationer.

För att försäkra sig om att de krav som kunden ställer verkligen uppfylls är det viktigt att regelbundet mäta och värdera resultatet, dvs det som kommer ut ur processerna. När man bestämmer mätetal utgår man från kundens krav och behov. Om det t ex behövs 1000 elevplatser för vuxenutbildning så mäter man om det finns rätt antal studieplatser i lokalerna, om lokalerna är ändamålsenliga och flexibla, om de är tillgängliga på dagtid, kvällar och helger, osv. Om det är en väl genomförd fastighetsservice som är viktig för kunden mäts funktion och kvalitet på renhållning, sophämtning, om dörrar och lås fungerar, osv. Om kunden ställer krav på verksamhetsservice, t ex att internposten hämtas och lämnas på bestämda tider, så mäter man om dessa krav uppfylls. Finns det problem med att hålla tiderna kan man söka efter orsakerna genom att mäta ledtiderna för posthanteringen.

De mätetal som oftast används för att mäta och värdera processerna kan grovt indelas i tre kategorier; kvalitet, tid och ekonomi. I det här avsnittet ges exempel på hur man kan mäta och värdera fastighetsföretagets processer med hjälp av dessa kategorier.

Kvalitet

Kvalitetsanalysen innebär att man mäter och värderar resultatet, dvs det som kommer ut ur processerna. Det kan ske genom att analysera produkt- och servicekvaliteten och den kundupplevda kvaliteten. På senare år har kraven ökat på att fastighetsföretag också ska kunna visa hur produkterna och servicen bidrar till kundernas eller kärnverksamhetens produktivitet och effektivitet.

Produktkvalitet

Produktkvalitet är egenskaper hos en produkt eller tjänst som stämmer överens med mätbara krav. Det kan vara kundkrav t ex att lokalerna ska vara ändamålsenliga och flexibla, och förvaltarkrav t ex att taket ska hålla i minst 20 år. Analysen innebär att man genom intervjuer, enkäter och mätningar tar reda på om produktkvaliteten motsvarar ställda krav.



Kundupplevd kvalitet

Analysen av den kundupplevda kvaliteten innebär att man mäter om kunden är nöjd med produkten eller servicen och om de uppfyller kundens uttalade eller outtalade förväntningar. Det senare kan vara avgörande för hur kunden upplever fastighetsföretaget. Mätningar av den kundupplevda kvaliteten kan göras genom intervjuer eller kundundersökningar.

- Visst, det fixar jag med en gång!

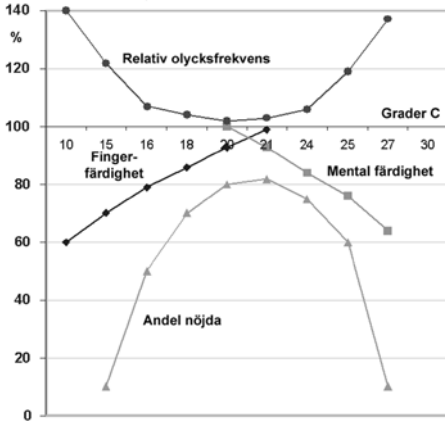
Värde för kunden

Att mäta resultatet av fastighetsföretagets verksamhet hos kunden eller kärnverksamheten är inte alldeles enkelt. Det kan t ex vara svårt att säkerställa om en produktivitetsökning beror på att lokalerna byggts om eller att man samtidigt utbildat personalen och fått en ny ledning.

Ett område där det är möjligt att mäta hur lokalerna påverkar kundens resultat är lokalanvändningen. För att få reda på om lokalerna används effektivt kan man t ex mäta kvm BRA per arbetsplats, vårdplats, elevplats, eller nyttjad tid i förhållande till tillgänglig tid. De erhållna värdena jämförs med andra liknande verksamheter och riktvärden. Avvikelser kan vara tecken på att det finns pengar att hämta genom att effektivisera lokalanvändningen och avveckla lokaler som inte behövs. Med hjälp av riktvärden för

Samband mellan produktionskapacitet och temperatur

Källa: David Wyon



Det finns ett samband mellan verksamhetens produktivitet och lokalernas inomhusklimat.

lokanvändningen kan man beräkna vilka besparingar som är möjliga att uppnå om lokalöverskotten avvecklas.

Ett annat sätt att mäta lokaleffektiviteten är att mäta lokalkostnaderna per arbetsplats, vårdplats, elevplats, osv. Nyckeltalen jämförs med kostnaderna för andra verksamhetsresurser och man kan bedöma om lokalkostnaderna ligger på rimliga nivåer i förhållande till kostnadsläget i övrigt.

Ytterligare ett område där det går att hitta samband mellan lokalernas egenskaper och verksamhetens produktivitet är lokalernas inomhusklimat. Forskning visar att om temperaturen ligger på rätt nivå så bidrar det till ökad

produktivitet. Att åstadkomma rätt temperatur i lokalen är ett typiskt exempel på "produktkvalitet". Men att uppnå både trivsel och ökad produktivitet är ett bra exempel på "värde för kunden"

Tid

Genom att summera ledtiderna för fastighetsföretagets processer och aktiviteter kan man analysera hur mycket tid som läggs på icke värdeskapande processer, dvs dubbla processer, rättande processer eller kundlösa processer. Man kan också söka efter flaskhalsar i produktionen, dvs moment som tar orimligt lång tid att genomföra. Flaskhalsarna kan man hitta genom att studera var det skulle köra fast om man förkortade ledtiderna med t ex 50 procent. Vanliga orsaker till att det uppstår flaskhalsar är tröga beslutsprocesser, dåliga rutinbeskrivningar och otydlig information om hur ärenden ska prioriteras.

Ekonomi

Den ekonomiska analysen är avgörande för att värdera fastighetsföretagets prestationer. Grunden för denna värdering är att man kan mäta kostnaderna för fastighetsföretagets aktiviteter, delprocesser och huvudprocesser.

Kostnaderna för huvudprocesserna visar fastighetsföretagets totala kostnad för den intäktskapande verksamheten. I ett offentligt fastighetsföretag som inte drivs i bolagsform, kan kostnadsberäk-

ningarna på huvudprocessnivå i stället visa den totala kostnaden för att utföra de uppdrag som ägarna eller koncernledningen beslutat om och de åtaganden som överenskommits med kärnverksamheten.

Kostnadsberäkningarna används för analyser av olika slag. Det kan t ex handla om att analysera hur mycket resurser som satsas på icke värdeskapande processer och vilka besparingar som är möjliga att uppnå om man kan eliminera de värdelösa processerna.

Kostnadsproduktivitet

För att få reda på om kostnaderna ligger på rimliga nivåer kan man ställa en första diagnos genom att beräkna kostnadsproduktiviteten, dvs den totala kostnaden per producerad enhet.

Om man t ex vill beräkna kostnadsproduktiviteten för huvudprocessen "Tillhandahålla lokaler med service" så dividerar man processkostnaden med det upplåtta utrymmet (kr/kvm). Man kan också dividera processkostnaden med antalet arbetsplatser, vårdplatser eller elevplatser (kr/plats). Genom att jämföra de erhållna värdena med fastighetsföretagets mål, externa riktvärden eller med konkurrerande leverantörer av lokaler och service, får man en första indikation på om fastighetsföretaget har ett rimligt kostnadsläge.



- Jaha, här sitter vi och är lokalresurseffektiva ser jag!

Resursförbrukning

För att hitta kostnadsdrivare och områden som inte är effektiva kan man gå vidare och beräkna kostnaderna för vart och ett av de resursslag som förbrukas under processens genomförande.

För delprocessen "Tillhandahålla fastighetsanknuten service" kan man t ex dividera kostnaderna för personal, material och köpta tjänster med den förvaltade arean (t ex personalkostnader kr/kvm). De mätvärden och nyckeltal som erhålls jämförs med uppsatta mål, tidigare års värden, branschstatistik, riktvärden, osv.

På det här sättet får man en noggrannare uppföljning av om det finns resurser som ligger på en för hög kostnadsnivå. Om så är fallet analyserar man de bakomliggande orsakerna för att kunna föreslå förbättringar och effektiviseringar. Det kan t ex handla om

att minska energiförbrukningen eller omförhandla kontrakt med externa leverantörer.

Processer i en funktionsorganisation

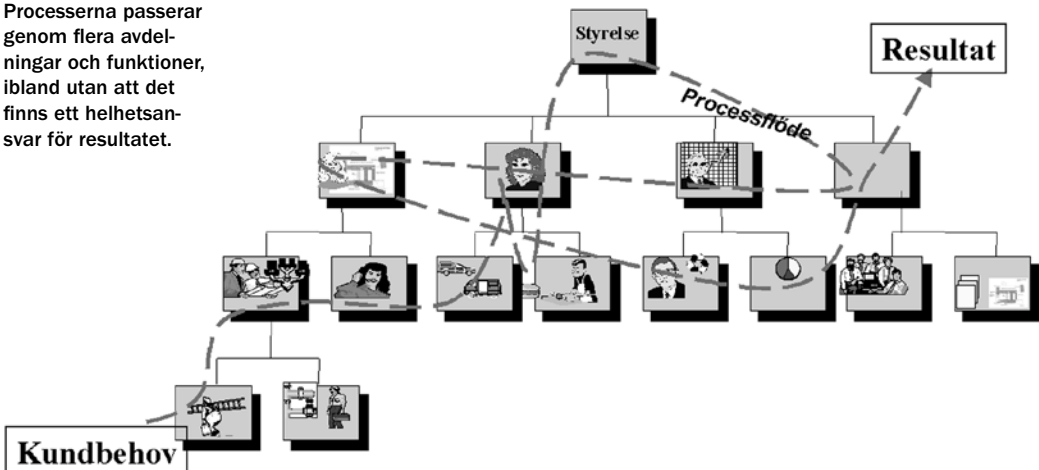
De flesta fastighetsföretag är funktionellt uppbyggda. Problemet med denna typ av organisationer är att det inte finns någon självklar styrning av processerna eller arbetsflödena. Processerna skär rakt igenom organisationen och passerar genom flera avdelningar eller funktioner utan att det finns någon som har ett helhetsansvar för genomförandet. Istället är ansvaret uppdelat på flera personer.

Om vi betraktar fastighetsföretaget ur kundens perspektiv så är kunden i första hand intresserad av det som kommer ut ur processerna, t ex väl fungerande lokaler och service. Hur genomförandet går till är däremot i princip ointressant. Istället är det kvaliteten och priset som är viktigt.

Om det uppstår fel i byggnaderna eller om samma fel upprepas flera gånger och kunden upplever att ingenting görs för att rätta till bristerna, riskerar företaget att kunden flyttar när hyreskontraktet går ut.

Om man studerar orsakerna till varför det ibland går så långt att kunden flyttar visar det sig ofta bero på bristande helhetssyn. Förvaltaren hanterar felanmälningar och hyresavdelningen sköter de löpande kontakterna och hyresavviseringarna. Trots att alla "gör rätt" blir det förluster för fastighetsföretaget eftersom kunden inte är nöjd med helheten. Hyresavdelningen får i sämsta fall aldrig reda på varför kunden flyttar eftersom felanmälningarna hela tiden hamnar hos förvaltaren. Om det istället fanns någon med

Processerna passerar genom flera avdelningar och funktioner, ibland utan att det finns ett helhetsansvar för resultatet.



totalansvar för lokalupplåtelsen som också följer upp antalet felanmälningar, så skulle man sannolikt hinna upptäcka och åtgärda ett stigande missnöje innan kunden bestämmer sig för att flytta.

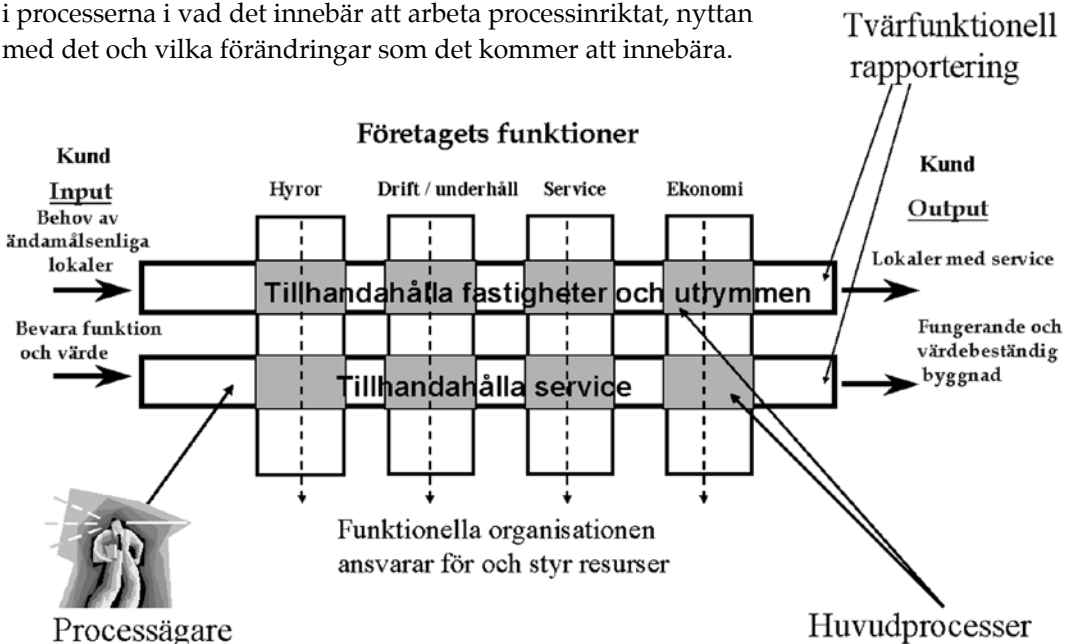
Slutsatsen är att en funktionellt uppbyggd organisation har mycket att vinna på att arbeta processororienterat och regelbundet analysera och värdera sina processer.

Att arbeta processororienterat i en funktionsorganisation

Att komma igång och arbeta processororienterat innebär i många fall ett nytt sätt att tänka. För det krävs både utbildning av personalen och engagemang från ledningen. Dessutom måste man bestämma sig för på vilket sätt processtyrningen ska samordnas med styrningen av den funktionella organisationen.

Processtyrning i en befintlig funktionsorganisation

Det finns flera sätt att gå till väga. Ett sätt är att införa processtyrning i den befintliga funktionsorganisationen. Det innebär att man identifierar processerna och skiljer ut vad som är huvudprocesser, delprocesser, stödprocesser, osv. Processerna namnges och tilldelas processägare som får i uppdrag att planera, styra och följa upp processerna. I allmänhet innebär det att de funktionschefer som ansvarar för de flesta resurserna i en process blir processägare. Dessa kartlägger och värderar fastighetsföretagets huvudprocesser. Därefter påbörjas arbetet med att kartlägga och värdera delprocesser och aktiviteter. Parallellt utbildas de funktionschefer som ingår i processerna i vad det innebär att arbeta processinriktat, nyttan med det och vilka förändringar som det kommer att innebära.



Det är inte nödvändigt att initialt ändra i organisationen eller ändra på personal- och budgetansvar. Processansvaret läggs istället tvärfunktionellt med en tvärfunktionell rapportering som redovisar resultatet för varje process. I inledningsskedet ansvarar alltså den funktionella organisationen för resurserna precis som tidigare medan processägarna ansvarar för att kunderna får det som de förväntar sig. På sikt kan processägaren ta över en större del av ansvaret för resurserna och man kan ta steget över till en processorganisation.

Processorganisation

I en processorganisation prioriteras styrningen av processerna, och den operativa verksamheten organiseras efter processflödena. I ett kommunalt fastighetsföretag kan det t ex betyda att man har en lokalförsörjningsenhet som stöds av stabsfunktioner för ekonomi, personaladministration och IT.

Att fokusera på processerna är givetvis bäst på lång sikt. På kort sikt och för att komma igång är det däremot fullt möjligt att arbeta processorienterat även i en funktionsorganisationen. Processtyrningen kommer då till en början att effektivisera den funktionella organisationen.

Förutsättningar för ett processinriktat arbetssätt

Att införa ett processinriktat arbetssätt i en funktionsorganisation kan leda till oklarheter när det gäller vem som ansvarar för att arbetet utförs och vem som ansvarar för personalen. Det ställer mycket höga krav på att ledningen tydliggör ansvarsfrågorna och följer upp beslut om förbättringar och effektiviseringar. Därför bör ledningen besluta om en strategi och handlingsplan för hur införandet det ska gå till. Strategin bör omfatta bl a följande områden:

- Syfte och mål med ett processorienterat arbetssätt.
- Arbetsmodell för processledning och processanalyser, inklusive en plan för hur förslag till förbättringar och effektiviseringar ska tas om hand.
- Hur processtyrningen ska samordnas med styrningen av den funktionella organisationen.
- Utbildning i ett processorienterat arbetssätt.

Trots att det finns problem är vår bedömning att fördelarna med ett processororienterat arbetssätt överväger. Inte minst för att man får igång en dialog i organisationen om hur man snabbast, bäst och effektivast kan genomföra en aktivitet eller en tjänst. Ytterligare en fördel är att förändringsarbetet drivs på från flera håll, både från funktionschefer och processägare.

Att arbeta processororienterat kan vara en riktig guldgruva för fastighetsföretaget eftersom det finns stora belopp investerade i fastigheterna. Dessvärre används både fastigheterna och organisationens resurser ibland på sämsta tänkbara sätt. Ofta för att det är otydligt var möjligheterna till förbättringar finns. I tuffa tider tar man till osthyveln för att skära bort ett jämntjockt lager i stället för att hitta de riktiga kostnadsdrivarna och flaskhalsarna. Det här kan man ändra på genom att göra processanalyser. Hur det går till beskrivs i nästa kapitel.

Kapitel 3.

Arbetsmodell för processledning och processanalys

Detta kapitel beskriver steg för steg hur man kan organisera och genomföra en processanalys samt hur processanalysen kan användas i fastighetsföretagets kontinuerliga förbättrings- och kvalitetsarbete.

Syfte med arbetsmodellen

Syftet med arbetsmodellen är att få grepp om vad som verkligen görs i fastighetsföretaget och underlag för att analysera värdet av det som utförs. Genom att kartlägga och analysera processerna framgår det snart vilka processer som är värdeskapande, vilka som måste förbättras och vilka som är värdelösa. Genom att utföra detta arbete sker det en kunskapstillväxt hos både ledning och medarbetare. Förhoppningsvis ökar också engagemanget för att åstadkomma förbättringar och kommunikationen mellan människor, avdelningar och funktioner.

Genom att arbeta med processanalyser skapar fastighetsföretaget en grund för sitt kvalitetsarbete och en grund för att successivt bygga upp ett processorienterat arbetssätt som alltid står berett att möta förändringar och nya behov från kärnverksamheten på ett konkurrenskraftigt sätt.

Arbetsmodellens uppbyggnad

Arbetsmodellen omfattar aktiviteter inom områdena processledning, processanalys och förbättringar. Processledning beskriver hur arbetet kan planeras, styras och organiseras. Processanalys innebär att fastighetsföretagets processer och aktiviteter kartläggs och värderas. Förbättringsdelen visar hur man kan gå vidare med föreslagna förbättringar och kontinuerligt arbeta med effektiviseringar. Fokuseringen ligger på kartläggningen och värderingen av processerna.

Arbetsmodellen är utformad för att fastighetsföretag som inte ti-

digare arbetat med processanalyser ska kunna komma igång med detta arbete. Den bygger på ett stegvis arbetssätt med tydliga tillfällena för beslut och förankring mellan varje steg. Totalt omfattar arbetsmodellen sju steg, där steg 1–3 innebär att man planerar och lägger grunden för ett processorienterat arbetssätt genom att kartlägga och värdera fastighetsföretagets huvudprocesser och utse processägare. Steg 4–7 är tänkta som en kontinuerlig process, som enkelt kan kopplas till fastighetsföretagets kvalitetsarbete, målstyrning eller benchmarking.

I det här kapitlet beskriver vi hur man kan lägga upp och genomföra en processanalys för första gången. Arbetsmodellen är uppbyggd som ett projekt med en projektorganisation. Därefter är tanken att fastighetsföretagets processägare ska ta över ansvaret för att regelbundet genomföra processanalyser. Dessa kan då utföras enligt steg 4–7 i arbetsmodellen.

Arbetsmodellen omfattar sju steg

Steg 1: Planera processanalysen

Steg ett innebär att planera, organisera, avsätta resurser, skapa engagemang och klara ut vad som behöver göras för att få igång processanalysen. En projektbeskrivning upprättas. I den beskrivs förutsättningar och mål för processanalysen, organisation och medverkande, hur genomförandet ska gå till samt hur resultatet ska redovisas och spridas.

Steg 2: Kartlägg huvudprocesserna

Steg två innebär att kartlägga och fastställa fastighetsföretagets huvudprocesser samt utse processägare.

Steg 3: Värdera huvudprocesserna

Steg tre innebär att analysera och värdera huvudprocesserna. Framförallt undersöks kostnaderna för processerna, tidsåtgången samt om processerna bidrar till att fastighetsföretaget når uppsatta mål och kvalitetskrav.

Steg 4: Kartlägg delprocesserna

Steg fyra innebär att kartlägga och bryta ner huvudprocesserna i delprocesser, arbetsflöden och aktiviteter.

Steg 5: Värdera delprocesserna

Steg fem innebär att delprocesserna och aktiviteterna värderas på samma sätt som i steg tre, men nu med en högre detaljeringsgrad.

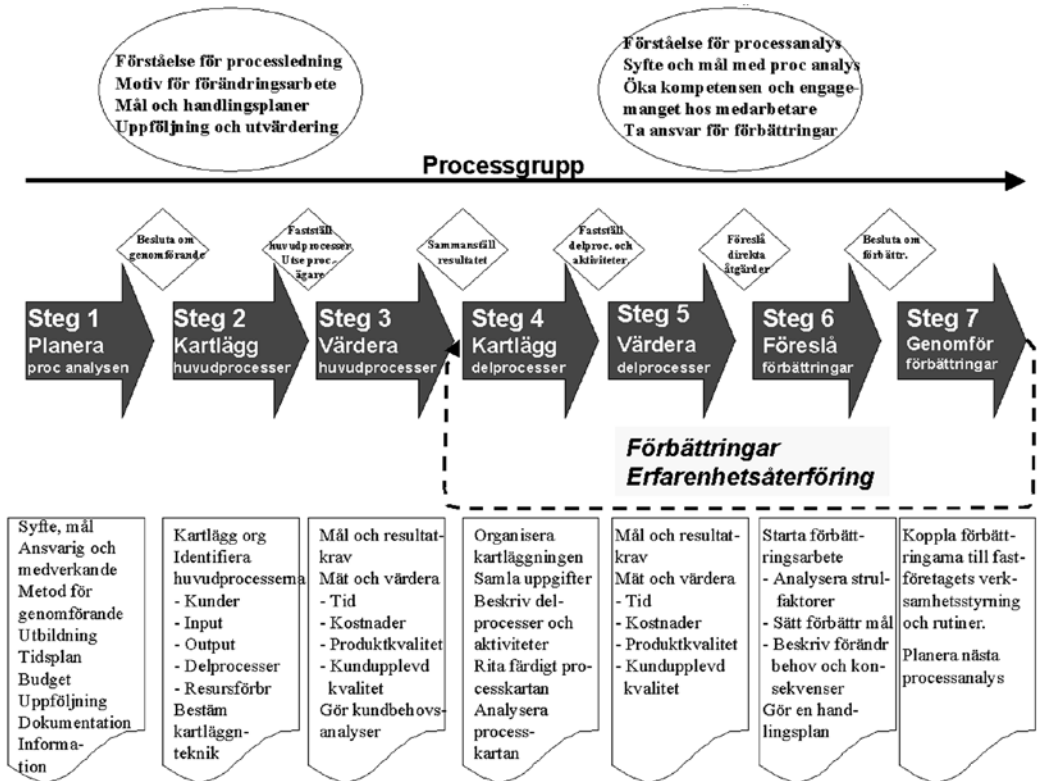
Steg 6: Föreslå förbättringar

När processerna och aktiviteterna är kartlagda och värderade finns en samlad bild av nuläget. Vi vet vilka processer som är bra och verkningsfulla men också vilka som behöver förbättras med hänsyn till ledtider, kostnader och levererat resultat. Dessutom vet vi om det finns processer eller aktiviteter som inte tillför något värde till kunderna eller fastighetsföretaget. Behov av förändringar och förbättringar listas och prioriteras utifrån vad som ger mest nytta för kunderna, och mest nytta och ekonomi för fastighetsföretaget.

Steg 7: Genomför förbättringar

Förslag till förändringar och förbättringar redovisas för ledningsgruppen som avgör vad som ska genomföras. Förändringarna kan innebära allt ifrån att förändra servicen till kunderna till att utveckla fastighetsföretagets kompetens och interna rutiner. Genomförandet bör ske snabbt och sammanhållet. Det sista steget är också starten på det kontinuerliga förbättringsarbete som föreslås enligt steg fyra-sju i modellen.

Arbetsmodell för processledning och processanalys.



Processanalysen bör gå snabbt

För att arbetsmodellen ska komma till sin rätt bör den genomföras relativt snabbt, under tre – sex månader beroende på fastighetsföretagets storlek och komplexitet. Om arbetet pågår en längre tid finns det risk för att organisationen tappar intresset och kart-läggningsarbetet blir inaktuellt.

■ Steg 1. Planera processanalysen

Det är viktigt att planeringen av processanalysen är väl genomarbetad när det gäller målen med arbetet, vilka som ska medverka, hur analysarbetet ska genomföras samt vem eller vilka som ansvarar för att genomföra eventuella förändringar. Det första steget i processanalysen innebär därför att planera och organisera genomförandet.

Ledningens engagemang avgör slutresultatet

När en fastighetsorganisation ska genomföra en processanalys är det viktigt att det finns stöd för det hos den högsta ledningen. Framförallt bör ledningen visa att den tror på arbetssättet och att den är intresserad av de resultat som kommer fram. Allra bäst är det om ledningen beslutat om en strategi och handlingsplan för ett processorienterat arbetssätt.

För att lyckas med genomförandet krävs också att arbetssättet är väl förankrat i organisationen. Alla måste vara på det klara med vad som ska ske och på vilket sätt. Framförallt måste alla förstå varför. Tydlig information skapar förståelse och förebygger konflikter som kan uppstå om syftet är oklart.

Upprätta en projektplan

Planeringsarbetet inleds med att ledningen uppdrar åt någon att ta fram en projektplan, som dokumenteras i en projektbeskrivning. Denna ligger bl a till grund för ledningens beslut om att genomföra processanalysen. Projektbeskrivningen används också för att kommunicera projektet med de medverkande och som underlag för den fortsatta planeringen av projektet.

Exempel på innehåll i projektbeskrivningen

1. Syfte och mål för processanalysen

Beskriv syftet och målet med processanalysen och vilka problem som arbetet ska lösa. Om det inte finns några tydliga motiv för att

genomföra processanalysen bör projektstarten senareläggas. Beskriv också vem som är uppdragsgivare, samt miljön hos de verksamheter som processanalysen är tänkt att omfatta, dvs vad de gör, hur organisationen ser ut, osv.

2. Organisation, ansvariga och medverkande

Beskriv hur processanalysen är tänkt att organiseras, samt vilka personer som föreslås leda arbetet. Om inte namnen är klara beskrivs funktionerna, fördelningen av ansvarsområden och uppgifter samt vilken kompetens som de medverkande bör ha.

3. Genomförande av processanalysen

Beskriv arbetsmodellen för processanalys med aktiviteter och beslutstillfällen. Beskriv också hur redovisningen av processanalysen ska gå till och vilka krav som ställs på dokumentationen.

Den som upprättar projektbeskrivningen bör försäkra sig om att det finns stöd hos ledningen för att genomföra processanalysen enligt denna arbetsmodell. Han eller hon bör också kontakta andra personer som kan vara nyckelpersoner för projektet eller bärare av information, t ex resultatansvariga på olika nivåer, fackliga representanter, marknadsförare eller ansvariga för interninformation.

4. Utbildning

Beskriv vilka utbildningar som är planerade och när de ska genomföras.

5. Tidsplan

I projektbeskrivningen ska det finnas en aktivitetsbaserad tidsplan med starttider, deltid och sluttider. Den ska visa vilka aktiviteter som arbetet omfattar och vilka som ansvarar för respektive aktivitet.

6. Budget

Budgetera resursbehovet för att få igång och genomföra processanalysen. Budgeten bör omfatta kostnader, inklusive kostnader för utbildning och information, och uppskattad arbetsinsats i antal timmar.

7. Uppföljning och utvärdering

Beskriv hur projektet ska följas upp. Vilka mätmetoder som ska användas, när man ska mäta och hur resultatet ska utvärderas.

8. Dokumentation och informationspridning

Beskriv hur erfarenheter från projektet ska presenteras och spridas inom fastighetsföretaget, till koncernledningen och till kunderna, samt vem som ansvarar för informationen.

Besluta om att genomföra processanalysen

När projektbeskrivningen är klar redovisas den för fastighetsföretagets ledning, som beslutar om projektet ska genomföras. Ledningen beslutar också om vilka resurser som kan avsättas för arbetet.

Organisera processanalysen

För fastighetsföretag som saknar processägare och som inte tidigare arbetat med processkartläggning och processanalyser utser ledningen en projektorganisation för genomförandet. Projektorganisationen omfattar funktionerna projektansvarig, projektledare, ledningsgrupp och processgrupper.

Projektansvarig

Den projektansvarige har det övergripande ansvaret för genomförandet av processanalysen från start till mål. Han eller hon beslutar om varje steg i projektet samt ansvarar för informationspridningen. Den projektansvarige bör ingå i fastighetsföretagets ledning.

Ledningsgrupp

Företagsledningen bör också utse en ledningsgrupp som hanterar frågor som rör fastighetsföretagets affärsidé, strategi, organisation, verksamhetsstyrning, osv. Ledningsgruppen medverkar framför allt i steg 1–3 som innebär att planera processanalysen, kartlägga och värdera huvudprocesserna samt utse processägare.

Ledningsgruppen utses tvärfunktionellt bland fastighetsföretagets chefer. De personer som ingår i ledningsgruppen ska ha mandat att besluta om användningen av företagets resurser och om genomförandet av de förändringar som föreslås i processanalysen. Exempel på medverkande är VD, fastighetschef, IT-chef, ekonomichef, personalchef, kvalitetschef, m fl. Från projektet medverkar den projektansvarige och projektledaren.

Projektledare

Projektledarens uppgift är att driva projektet, dvs leda, genomföra och informera om processanalysen. Han eller hon kan vara en intern kraft eller konsult om det behövs en neutral ledare eller någon med erfarenheter från liknande arbeten.

Eftersom många av de medverkande har fullt upp med sina ordinarie arbetsuppgifter och ser processanalysen som ytterligare en arbetsbörda ställs stora krav på planering och effektivitet i arbetet. Projektledaren måste därför vara van att driva projekt, kunna fatta beslut och ha god förmåga att förmedla besluten till de medverkande. Det är inte lika viktigt att han eller hon har specialistkompetens från branschen.

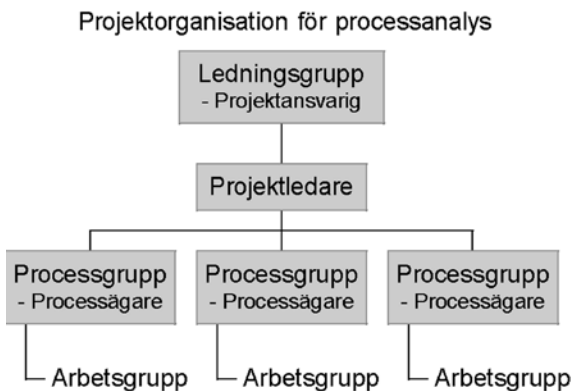
Processägare

Om fastighetsföretaget har för avsikt att införa ett processorienterat arbetssätt utses processägare för huvudprocesserna och tillhörande delprocesser. Processägarna ingår i projektorganisationen och ansvarar för kartläggningen och värderingen av sina processer. När projektet är avslutat svarar processägarna för förbättringar i processerna och att arbetet fortsätter mot ett mer processorienterat arbetssätt.

Processgrupper

Senare i projektet utses processgrupper för genomförandet av steg 4-7 i arbetsmodellen. De som medverkar i processgrupperna bör komma från alla delar av organisationen som berörs av processanalysen.

Arbetsgrupper



Vid behov kan särskilda arbetsgrupper bildas för utredning av specifika frågor. I dessa kan specialister och andra personer som är värdefulla för processanalysen ingå. Det kan också vara ett sätt att involvera personer som är ifrågasättande och kritiska.

Informera och utbilda

Framgången i det fortsatta arbetet beror till stor del på hur tydligt ar-

betet presenteras för de inblandade. Därför bör man i inledningen ta fram ett informationsmaterial som presenterar projektet. Ett bra presenterat projekt gör att alla snabbt kan förstå och ta till sig syftet med projektet och själva kommunicera detta till andra. Det är också viktigt att projektinformationen upprepas och sägs i olika sammanhang, på anslagstavlor och avdelningsmöten, i personaltidningen eller via e-post.

En bra start är att utbilda alla som ska delta i processanalysen, inklusive ledningsgruppen. Utbildningen bör omfatta innehållet i projektbeskrivningen, projektorganisationen, processledning, processteori, kartläggningsteknik, intervjuteknik och analysmetoder. Utbildningen kan omfatta en–tre dagar. Den längre tiden avser i första hand projektledaren och processägarna. Om datasystem används för kartläggningen och värderingen behöver de medverkande bli förtrogna med dessa.

■ Steg 2. Kartlägg huvudprocesserna

Huvudprocesserna är högsta nivån på fastighetsföretagets processkarta. Resultatet eller huvudprocessernas output motsvarar det resultat som fastighetsföretaget ska prestera enligt affärsidén. Kartläggningen av huvudprocesserna innebär att ledningsgruppen, projektledaren och de ansvariga för fastighetsföretagets funktioner gemensamt ritar upp en huvudprocesskarta för hela organisationen, namnger processerna och föreslår processägare. När det är klart fastställer ledningsgruppen fastighetsföretagets huvudprocesser och processägare.

Gör kartläggningen gemensamt

Det är viktigt att det skapas enighet och en gemensam syn på hur fastighetsföretaget ser ut. Därför bör processkartläggningen göras gemensamt av ledningsgruppen, projektledaren och de ansvariga för fastighetsföretagets funktioner. Kartläggningsarbetet blir effektivast om de medverkande kan arbeta ostört under en–två dagar.

För att kunna göra en processkartläggning bör följande frågor vara besvarade:

- Vilket uppdrag och ansvar har

Gör kartläggningen gemensamt!



fastighetsföretaget?

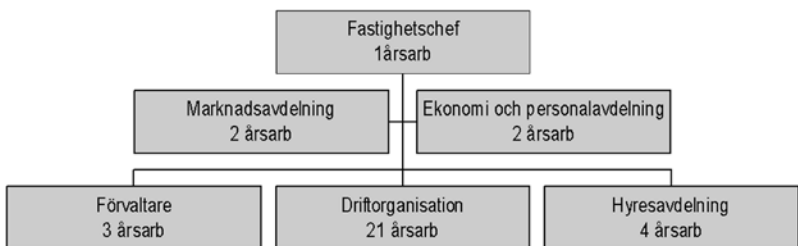
- Vilka är fastighetsföretagets mål på kort och lång sikt?
- Vilka strategier och arbetsmetoder tillämpas för att fullfölja uppdraget och nå målen?
- Vilka är fastighetsföretagets interna och externa kunder, nu och i framtiden?
- Vilka produkter och tjänster levererar fastighetsföretaget i form av lokaler, lokalanknuten service och verksamhetsservice?
- Hur ser framtiden ut för fastighetsföretaget?
- Vilka är de största kända problemområdena och kostnadsdrivarna?

Om det inte är klart behöver också följande frågor redas ut.

- Hur mycket resurser kan avsättas till projektet?
- Hur ska projektorganisationen bemannas?
- Vem är projektledare?

Kartlägg organisationen

Börja med att bringa reda i organisationsstrukturen. Rita upp organisationen och skriv in vilka som ansvarar för respektive funktion. Gå igenom bemanningen. Kontrollera att det finns en sammanhängande struktur och att den personal som tillhör en funktion verkligen arbetar där. Det kan tyckas onödigt men i praktiken är det inte ovanligt att personal som t ex tillhör förvaltningsavdelningen i praktiken sitter på hyresavdelningen. Lönen bokförs på förvaltningsavdelningen medan hyresavdelningen svarar för lokalkostnader, administrativ service, m m. Det innebär att den redovisade kostnaden för bägge avdelningarna blir fel.



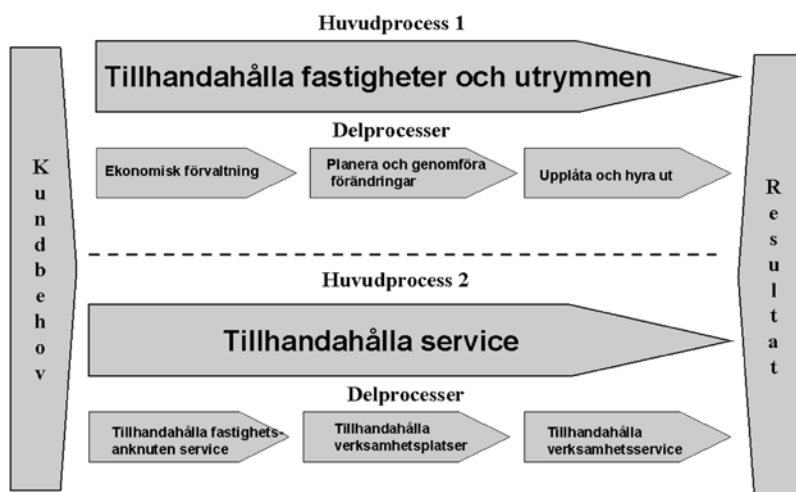
Kartlägg organisationen och bemanningen!

Identifiera och kartlägg huvudprocesserna

När strukturen för organisationen är klar och uppritad är det dags för nästa viktiga steg nämligen att kartlägga fastighetsföretagets huvudprocesser. Det gör man genom att söka svar på följande frågor:

- Vilka är fastighetsföretagets huvudprocesser?
- Vilka är ansvariga eller ägare till de identifierade huvudprocesserna?
- Vem eller vilka är kunder till huvudprocesserna?
- Vilka produkter och tjänster kommer ut ur huvudprocesserna?
- Vilka delprocesser kan knytas till respektive huvudprocess?
- Hur stor är resursförbrukningen för respektive huvudprocess?

Huvudprocesserna och de ingående delprocesserna namnges och ritas upp. Kartläggningen av delprocesserna är i detta skede preliminär. Om det är svårt att dra gränser mellan vilka delprocesser som ingår i den ena eller andra huvudprocessen, kan man redan i detta skede göra en mer ingående kartläggning av delprocesserna enligt den metodik som beskrivs i avsnitt "Steg 4. Kartlägg delprocesserna". Kartläggningen av delprocesserna underlättas om man identifierar vilka händelser som sätter igång processerna (input) och vilket resultat som kommer ut ur processerna (output).



Exempel på beskrivning av huvudprocess med tillhörande delprocesser.

Utse processägare

När huvudprocesserna och delprocesserna är kartlagda utses processägare. Processägarna för delprocesserna utses preliminärt och förändringar kan komma senare i projektet.

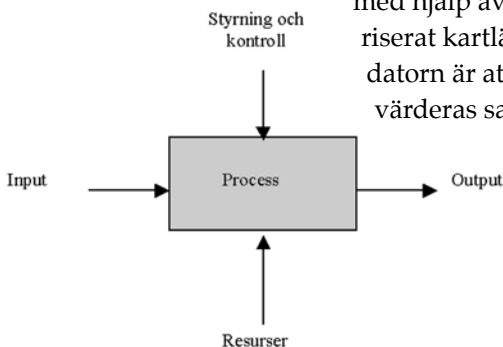
Processägarna ansvarar för att det resultat som kommer ut ur processerna motsvarar ställda krav och att processerna genomförs effektivt. I en funktionsorganisation innebär det i allmänhet att den funktionschef som ansvarar för de flesta resurserna i en process blir processägare. För att samarbetet ska fungera smidigt mellan processägarna och funktionsorganisationen måste ledningen klara ut ansvarsfrågorna och hur processtyrningen ska samordnas med styrningen av den funktionella organisationen. Om det inte finns någon strategi och handlingsplan för detta bör ledningen ta initiativ till att strategi för ett processorienterat arbetssätt.

Dokumentera kartläggningen

Kartläggningen av huvudprocesserna och de preliminära delprocesserna dokumenteras i en processkarta. För varje process beskrivs:

- uppdrag eller ansvarsområde,
- mål på kort och lång sikt,
- strategier och arbetsmetoder för att nå målen,
- aktiviteter och händelser som utlöser processerna (input),
- direktiv och beslut som styr processerna,
- processägare,
- kunder till processerna,
- resultat och beslut som processen leder till (output),
- resursförbrukning för att genomföra processen,
- arbetsmetoder som används under processerna.

IDEF0:s standardsymboler enligt förslag till ny ISO-standard ISO/CD2 9000:2000.



Kartläggningsteknik

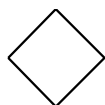
Att rita upp en kartlagd process är enkelt. Det kan antingen göras med hjälp av lappar och blädderblock eller med ett datoriserat kartläggningsprogram. Fördelen med att använda datorn är att processerna senare kan resurssättas och värderas samt föras vidare till de som ska arbeta med delprocesserna. Nackdelen är att det kan bli stelt och svåröverskådligt. I båda fallen kan man använda sig av symboler och pilar som visar kopplingen till nästa process.

Det finns ett flertal tekniker för att rita flöden. Om man t ex använder kartläggningstekniken IDEF0 används rektanglar och pilar.

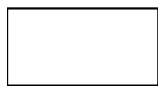
För andra kan det vara enklare att använda följande symboler:



Symboliserar en process.



Symboliserar valmöjligheter.



Symboliserar en aktivitet.



Symboliserar en flödesriktning eller informationsriktning.

K

Symboliserar en kund.

PÄ

Symboliserar en processägare.

Vi rekommenderar att man använder den kartläggningsteknik som är mest känd av de medverkande och att man är konsekvent.

Fastställ huvudprocesserna

När kartläggningen är genomförd fastställer fastighetsföretagets ledning vilka som är fastighetsföretagets huvudprocesser samt processägare för huvudprocesserna. Preliminärt fastställs också vilka delprocesser som hör till respektive huvudprocess.

■ Steg 3. Värdera huvudprocesserna

Syftet med värderingen är att analysera om genomförandet och resultatet av huvudprocesserna uppfyller fastighetsföretagets mål när det gäller kvalitet, tidsåtgång och kostnader. Värderingen visar om kvaliteten på det som kommer ut ur processerna är tillfredsställande och om genomförandet är effektivt. Den visar också vad som kan förändras direkt och vad som bör utredas vidare, t ex genom att titta närmare på delprocesser och aktiviteter.

Värderingen kan göras framåtsyftande genom att jämföra fastighetsföretagets prestationer med kundernas framtida behov av lokaler och service. Det kan t ex ske genom en kundbehovsanalys.

Utifrån värderingen av processerna m h t nuvarande och framtida krav kan nya och barriärbrytande mål skapas som gör att fastighetsföretaget kan behålla och helst också öka sin konkurrenskraft.

Värderingen kan delas in i följande aktiviteter:

1. Identifiera mål och målvärden
2. Mät och värdera tidsåtgången
3. Mät och värdera kostnaderna
4. Mät och värdera kvaliteten
5. Gör en kundbehovsanalys
6. Föreslå åtgärder

1. Identifiera mål och målvärden

Värderingen inleds med att man går igenom vilka mål, målvärden och krav på resultat som finns för den eller de huvudprocesser som ska värderas. Om det saknas mål och målvärden bestämmer ledningsgruppen vilka mätningar och analyser som ska göras. Exempel på mål för huvudprocessen "Tillhandahålla lokaler och service" kan vara att tillhandahålla uppvärmda, städade och ändamålsenliga skollokaler för 1 700 gymnasieelever.

Mät och värdera tidsåtgången

Tidsåtgången mäts genom att man beräknar kalendertiden från det att en process sätts igång till dess att den är genomförd. Värderingen av tidsåtgången på huvudprocessnivå innebär framförallt att hitta möjligheter att förkorta ledtiderna. Om vi t ex har en huvudprocess som heter "Anpassa och utveckla lokaler", så mäts tidsåtgången från det att ett nytt lokalbehov uppstår till dess att behovet är tillgodosett. Om man vill hitta flaskhalsarna i processflödet kan man pröva att halvera processtiden och därefter se var processen stoppas upp.

Mät och värdera kostnaderna

Processanalysen förutsätter att fastighetsföretaget har mätmetoder som hämtar och redovisar fakta om den egna verksamheten. Både databaserad och/eller manuellt framtagen information kan ligga till grund för värderingen. När det gäller mätning och värdering av fastighetsföretagets verksamhet utgår man ifrån ett aktivitetsbaserat synsätt. Detta synsätt återfinns bl a i aktivitetsbaserad styrning och aktivitetsbaserad kalkylering (Activity Based Calculation), som

bl a tillämpas i produktionsplaner där aktiviteterna tidsätts och kostnadsberäknas enligt ABC-tekniken.

Kostnaderna beräknas genom att man summerar kostnaderna för de resurser som förbrukas under processtiden. Huvudprocessen "Anskaffa lokaler" består t ex av en planeringsdel och en genomförandedel. För att planera behövs personal, lokaler, administration, IT-stöd, m m. Under byggtiden behövs dessutom kapital, maskiner, fordon, redskap, verktyg, material, prefabricerade byggedelar, installationer, m m. Kostnaderna för processen beräknas genom att man summerar kostnaderna för dessa resurser.

Första gången som man gör processanalysen kan det vara oklart vilka verksamheter som ingår i huvudprocessen eftersom man inte kartlagt delprocesserna och deras aktiviteter. Vi förutsätter dock att man har tillräckligt god uppfattning om hur verksamheten fungerar för att kunna göra en första värdering av kostnaderna. När processanalysen blivit rutin har man en bättre uppfattning om vilka delprocesser och aktiviteter som hör till respektive huvudprocess.

Analysera kostnadsproduktiviteten och resursförbrukningen

När man summerat kostnaderna analyseras kostnadsproduktiviteten. Det sker genom att man dividerar kostnaden för huvudprocessen med processens output.

Om man t ex har en huvudprocess som benämns "Vidmakthålla funktion och värde" beräknas kostnadsproduktiviteten genom att man först beräknar årskostnaden för att administrera och underhålla fastigheterna samt tillhandahålla el, värme och vatten. Årskostnaden divideras sedan med förvaltd area, (processkostnad/kvm BRA), eller antalet arbetsplatser, vårdplatser eller elevplatser (processkostnad/elevplats).

Kostnadsberäkningarna kan också användas för att analysera resursförbrukningen, t ex hur mycket personalresurser, köpta tjänster, material, maskiner, osv, som krävs för att "Vidmakthålla funktion och värde". Resursförbrukningen mäts genom att dividera årskostnaderna för de insatta resurserna med processens output, exempelvis:

Kostnader för köpta tjänster (kr) / antal kvm BRA

Kostnader för köpta tjänster / antal arbetsplatser

Nyckeltalen jämförs med målvärdena för de undersökta huvudprocesserna. De kan också användas för jämförelser med riktvärden i branschen, t ex Kommunförbundets Förvaltningsnyckel, Församlingsförbundets Kyrkfakta, Skolverkets jämförelsetal eller statistik från olika landsting.

Mät och värdera kvaliteten

Denna del av värderingen går ut på att ta reda på om målen eller kraven för huvudprocesserna uppfylls. Kvalitetskraven indelas i produktkvalitet och kundupplevd kvalitet.

Produktkvalitet

Produktkvaliteten mäts genom att man analyserar egenskaper hos lokalerna och servicen, som är viktiga för kundens verksamhet eller för att fastighetsförvaltningen ska fungera effektivt. Det kan t ex vara egenskaper som ändamålsenlighet, flexibilitet, byggnadsteknisk standard, areafördelning, tillgänglighet, inomhusklimat och geografiskt läge. Vilka områden som ska mätas och analyseras beror naturligtvis på verksamhetens art och bestäms i samråd med ledningsgruppen.

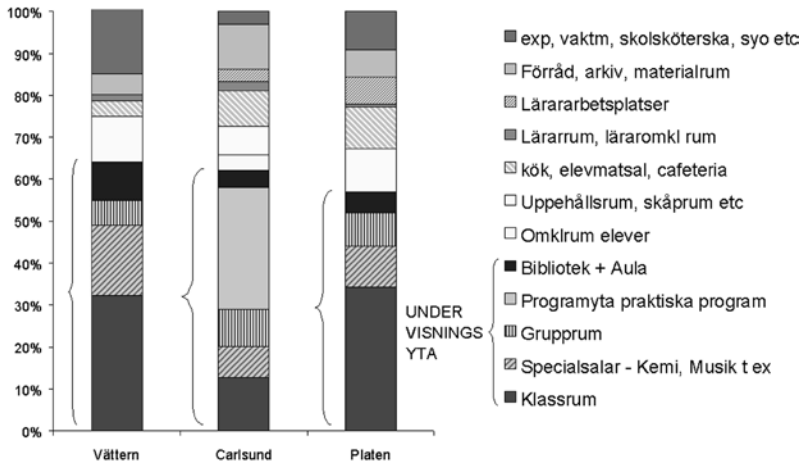
Ändamålsenlighet för kunden

Ändamålsenligheten undersöks genom att man tar reda på om lokallösningen eller servicen motsvarar verksamhetens funktionskrav. Dessa bör finnas beskrivna i lokalprogram, hyreskontrakt, etc. Saknas funktionskrav för lokalerna bör fastighetsföretaget ta initiativ till att sådana utarbetas, vilket bör ske i samråd med kunden. Genom att ta reda på vilka krav som kunden ställer kan fastighetsföretaget utvecklas som aktiv partner. Vilka mätetal som används beror på de funktionskrav som identifierats. Ett sätt att ta reda på kundens framtida behov är att göra kundbehovsanalyser. Dessa beskrivs i avsnittet om kundupplevd kvalitet.

Flexibilitet

Lokalernas flexibilitet eller generalitet mäts genom att man tar reda på hur snabbt och till vilka kostnader som lokalerna kan anpassas till annan användning, samt om flexibiliteten motsvarar kundens och fastighetsföretagets krav. Mätetalen är tid och kostnader.

Faktorer som har betydelse för flexibiliteten är andelen öppna eller slutna utrymmen, luftflöden i lokalerna, om det finns flexibla vägg-system, om delar av byggnaden kan stängas av för annan verksam-



Ett sätt att analysera planlösningen är att mäta bruksareans fördelning på olika användningsområden.

het osv. Flexibiliteten är också beroende av tomtens utseende och markförhållanden, byggnadens konstruktion, ventilationssystem, hissar, trappor, övriga systemlösningar samt byggnadens planlösning i stort.

Byggnadsteknisk standard

Den byggnadstekniska standarden visar den fysiska konditionen hos stomme, ytskikt och installationer. Den kan t ex mätas genom att beräkna ackumulerat underhållsbehov eller antal felanmälningar som beror på brister i byggnadernas eller installationernas funktioner.

Areafördelning

Ändamålsenligheten och flexibiliteten beror bl a på planlösningen. Ett sätt att analysera planlösningen är att mäta bruksareans fördelning på olika användningsområden. Ett mål kan vara att ha så stor andel BRA v som möjligt i förhållande till övriga användningsområden. Genom att gå ett steg till och analysera rumsfördelningen får man en god bild av hur lokalernas kapacitet utnyttjas.

Tillgänglighet

Tillgängligheten till en lokal kan analyseras från flera utgångspunkter, t ex:

- tillgänglighet för funktionshindrade, mäts t ex i procentuell andel av byggnaden.
- tillgänglighet på kvällar och helger, mäts t ex i antal öppettimmar.
- tillgänglighet för andra verksamheter, mäts t ex i tillgänglig tid.

Bruksareans fördelning efter användning enligt svensk standard:

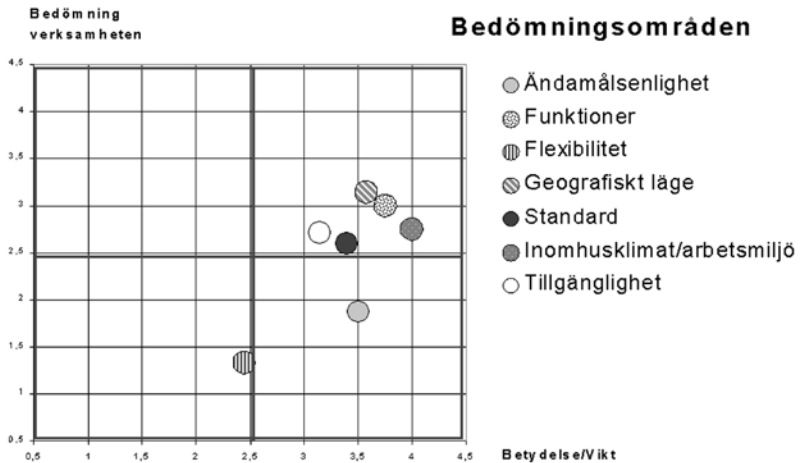
BRA v =
Bruksarea för verksamhet.

BRA p =
Bruksarea för personalutrymmen.

BRA k =
Bruksarea för invändiga kommunikationsytor.

BRA ak =
Bruksarea för allmänna kommunikationsytor.

BRA d =
Bruksarea för driftutrymmen.



Analysen innebär att gå igenom vilka krav som finns och vad som behöver åtgärdas för att uppfylla kraven.

Inomhusklimat

Mätningen av lokalernas inomhusklimat omfattar luftkvalitet (temperatur, luftflöden och koldioxidhalt), belysning (luxtal), ljudmiljö (decibel, akustik) och annat som har betydelse för arbetsmiljön. Mätvärdena kan t ex hämtas från genomförd OVK-besiktning och jämföras med ställda krav.

Geografiskt läge

Det geografiska läget värderas efter om lokalen ligger i rätt område i förhållande till verksamhetens utveckling. Den kan i sin tur bero på befolkningsutvecklingen, planeringen av arbetsplatser, bostäder, allmänna kommunikationer, m m.

Kundupplevd kvalitet

Den kundupplevda kvaliteten kan mätas och analyseras genom kundundersökningar av olika slag. Många av de kundundersökningar som görs idag fokuserar på kundernas attityder till fastighetsföretaget och dess uppträdande och service. Vi rekommenderar att man även tar med produktkvaliteten i undersökningarna.

Ett exempel på en sådan kundundersökning sammanfattas i bilden ovan. De områden som analyserats är lokalernas ändamålsenlighet, funktioner, flexibilitet, geografiska läge, standard, inomhusklimat/arbetsmiljö och tillgänglighet. I undersökningen har kunderna fått betygsätta olika egenskaper hos lokalerna inom vart och

ett av dessa områden på en skala från 1–4 där fyra är mycket bra. Samtidigt har man fått uppge hur betydelsefull man anser att varje egenskap är för verksamheten på en skala 1–4. I exemplet är det ändamålsenligheten och flexibiliteten som behöver förbättras.

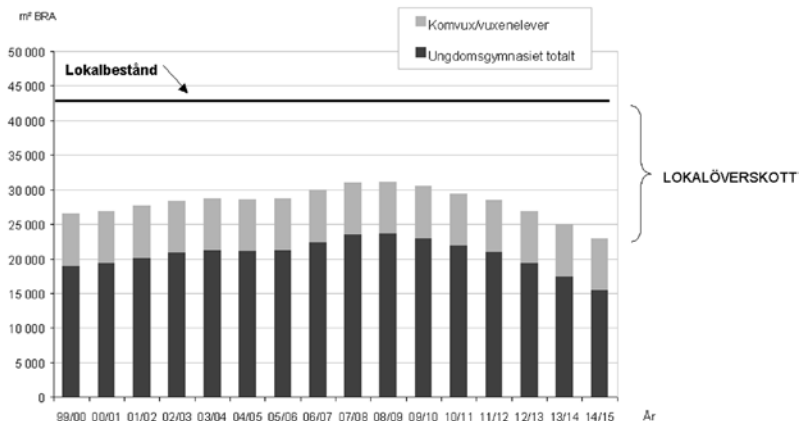
Kundbehovsanalys

En kundbehovsanalys innebär att man mäter och värderar fastighetsföretagets prestationer i förhållande till kundernas framtida behov av lokaler och service. Här redovisas ett exempel på hur en sådan analys kan gå till.

Beskriv kundernas verksamhetsutveckling

Identifiera vilka kunder som ska analyseras och beskriv deras nuvarande och framtida behov av lokaler och service. Det kan t ex ske på följande sätt.

- Identifiera externa faktorer i samhällsutvecklingen som kan komma att påverka kundernas framtida verksamhet, t ex befolkningsutveckling, bostadsbyggande, nya lagar och förordningar eller politiska beslut. Ändrade relationer mellan kyrka och stat, bantningen av försvaret eller införandet av maxtaxa på daghem är exempel på förändringar som kan komma att påverka det framtida behovet av lokaler.
- Identifiera interna verksamhetsförändringar hos kunderna som kan komma att påverka lokalbehovet, t ex omorganisationer, besparingskrav, ändrade uppdrag och ändrade arbetsformer.
- Kartlägg kundernas framtida omfattning och volymer, t ex antal elever, anställda, vårdtagare, besökare eller ärenden.



Exempel på redovisning av framtida lokalbehov och tillgängligt lokalbestånd.

Gör prognoser

Gör prognoser som jämför kundernas framtida behov av lokaler och service med det utbud som fastighetsföretaget kan tillhandahålla med nuvarande bestånd och mht planerade förändringar i beståndet.

Gör analyser

Analysera fastighetsföretagets output eller resultat ur kundens perspektiv. Det kan t ex göras på följande sätt.

- Identifiera vilken produktkvalitet som kunden kommer att kräva i framtiden. Jämför kraven med nuvarande produktkvalitet.
- Analysera kundernas nuvarande och framtida lokaleffektivitet, t ex genom att mäta framtida area per elev, anställd eller vårdtagare.
- Analysera kundernas kostnadsutveckling för lokaler per elev, vårdtagare, anställd, etc. Lokalkostnaderna jämförs bl a med kostnadsutvecklingen för andra verksamhetsresurser, t ex personalkostnader.

Dokumentera möjliga förbättringar

Dokumentationen av kundbehovsanalysen bör bl a omfatta:

- Framtida förändringar i kundernas efterfrågan på lokaler och service.
- Orsaker till den förändrade efterfrågan.
- Möjliga effektiviseringar i kundernas lokalanvändning.
- Behov av förbättringar i produktkvaliteten.
- Behov av förändringar hos fastighetsföretaget för att kunna tillgodose kundernas framtida behov.

Kundbehovsanalysen ingår som en del i arbetsmodellen för lokalrevision som beskrivs i UFOS skrifter Lokalresursplanering och Rätt beslut⁷.

Föreslå åtgärder

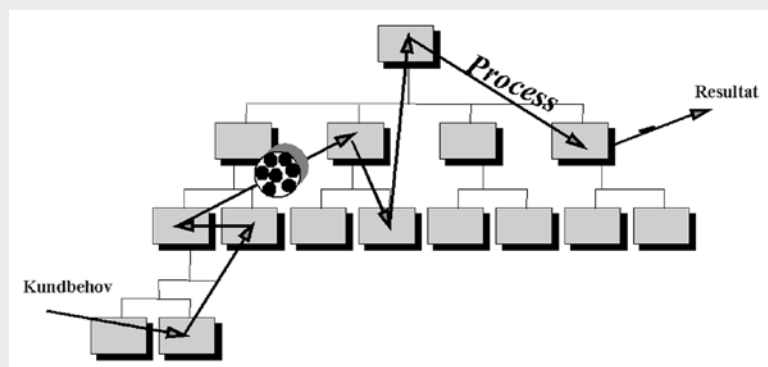
Resultatet av värderingen visar om de undersökta huvudprocesserna uppfyller kundernas förväntningar och krav på nuvarande och framtida produktkvalitet. Om det kommer att ske stora förändringar i kundernas framtida efterfrågan behöver huvudprocesserna sannolikt ses över.

Kasta ut en boll!

För att kartlägga flödena i en organisation kan man använda sig av bolltricket. Antag att vi vill veta hur en ombyggnad för 15 nya lärararbetsplatser hanteras. Till vem vänder sig skolan med sitt önskemål? Vem utreder frågan? Vem beslutar om ombyggnaden ska genomföras? Vem planerar ombyggnaden? Vem skaffar möbler och datorer?

Rektorn kastar ut bollen men vart kastar han den? Vet han över huvud taget vart han ska kasta bollen? Kommer frågan att bollas fram och tillbaka innan den hamnar hos rätt person?

När bollen hamnat hos rätt person, hur bollas ärendet då vidare?



Vem eller vilka utreder hur behovet av lärararbetsplatser ska lösas? Går bollen till en arkitekt? Vem eller vilka bollar han i så fall med, förvaltaren, rektorn eller lärarna?

Vi kommer att upptäcka att det blir många bollar som kastas fram och tillbaka mellan skolan, förvaltaren, arkitekten och till beslutsfattare på olika nivåer. Det kanske t o m är så att ledningen ideligen kastar tillbaka bollen för att få bättre beslutsunderlag. Bollkastningen pågår tills man når slutet på processen och problemet med lärararbetsplatserna är löst. Genom att rita upp hur flödet har gått till kan man också se hur flödet skulle kunna förbättras och förenklas. Om man dessutom räknar ut hur mycket varje moment kostar i tid och pengar, ser man snart vad man tjänar på att effektivisera processen.

Värderingen visar också om det finns processer som verkar ta onödigt lång tid eller som inte är kostnadseffektiva. För att åtgärda problemen behöver man i allmänhet gå djupare och analysera orsakerna till dessa.

■ Steg 4. Kartlägg delprocesserna

Syftet med kartläggningen är att få fram information om vilka arbetsuppgifter som organisationen utför, hur arbetsflödena ser ut samt om det är "rätt processer" med hänsyn till fastighetsföretagets kunder.

I steg 2 "Kartlägg huvudprocesserna" fastställdes fastighetsföretagets huvudprocesser. Samtidigt gjordes en preliminär beskrivning av delprocesserna. I steg 3 "Värdering av huvudprocesserna" framkom om det fanns huvudprocesser som behöver förändras eller effektiviseras. Arbetet går nu vidare med att kartlägga delprocesserna och vilka aktiviteter som är kopplade till dessa. Det görs genom att identifiera:

- vad som sätter igång processerna (input);
- vilket resultat som kommer ut ur processerna (output);
- vilka aktiviteter eller händelser som sammanlänkar input och output;
- vilka resurser som förbrukas av aktiviteterna;
- delprocessernas och aktiviteternas kunder, dvs mottagare av processerna.

De beskrivna händelserna utförs sällan inom en och samma avdelning eller funktion utan löper tvärs igenom organisationen. Processerna är alltså tvärfunktionella. Totalt kan det röra sig om 50–250 processer som ska kopplas samman, beroende på företagets storlek, typ av byggnader, lokaler och tjänster.

Organisera kartläggningen

I samband med kartläggningen av huvudprocesserna föreslogs processägare för huvud- och delprocesserna. Projektledaren lägger tillsammans med dessa upp hur kartläggningen och värderingen av delprocesserna ska gå till. Arbetet kan organiseras i en eller flera delprocessgrupper.

Det är viktigt att de som medverkar i delprocessgrupperna kommer från de delar av fastighetsföretaget som berörs av delprocesserna och har arbetsuppgifter som ryms inom dessa.

Samla uppgifter

För att få underlag för kartläggningen och värderingen av delprocesserna inhämtas uppgifter från företagsledningen och berörda funktioner. Särskilt viktigt är det att få reda på vilka styrdokument, rutinbeskrivningar och övriga handlingar som finns för att styra verksamheten. Ett sätt att samla in uppgifter och samtidigt få grepp om verksamheten är att intervjua ledning och personal från berörda befattningskategorier och personalgrupper.

De intervjuade får svara på vad de utför för slags uppgifter och **hur** de utför uppgifterna. Kartläggningen omfattar också hur arbetstiden är fördelad mellan olika aktiviteter. Finns det resultatkrav anges dessa och sist men inte minst är det viktigt att få reda på vilka som är kunder eller mottagare av deras arbete. Intervjuerna genomförs både individuellt och som gruppintervjuer med hela eller delar av avdelningar.

Det finns flera goda skäl att poängtera vikten av intervjudelen. Det har visat sig att det redan vid intervjutillfället kommer fram olika problem och störningar i arbetsflödena, men också förslag till förbättringar. Många av dessa problem kan ibland åtgärdas direkt när det blir tydligt var knuten sitter.

Intervjuerna har också den fördelen att projektet förankras i organisationen. De anställda blir mer insatta och får lättare att förstå nyttan med att genomföra processanalyser. Intervjutillfället är också ett bra sätt att sprida kunskap om fördelarna med ett processorienterat arbetssätt.

Det är bra om man kan få fram så mycket information som möjligt vid intervjutillfället. Därför bör intervjuerna förberedas noggrant av projektledaren, processägaren och delprocessgruppen. Mest rationellt blir det om man har generella frågor som kan användas oberoende av vilken delprocess som ska kartläggas. Intervjuerna dokumenteras noggrant.

Exempel på intervjufrågor för kartläggning av delprocesser:

- Vilken är din roll i organisationen?
- Vilka arbetsuppgifter utför du?
- Vilka styrdokument och rutinbeskrivningar finns för dina arbetsuppgifter?
- Beskriv arbetsuppgifterna med ett verb och ett substantiv.
- Vad är resultatet av arbetsuppgifterna?
- Vem är kund eller mottagare av arbetsuppgifterna?
- Beskriv input, output och genomförande för varje aktivitet.
- Utför du några engångsaktiviteter som inte upprepas?
- Utförs några aktiviteter som saknar output, dvs där resultatet stannar hos dig?
- Vilken delprocess anser du att aktiviteten tillhör?
- Hur stor del av arbetstiden lägger du på de olika aktiviteterna?
- Vilka problem och störningar inträffar under aktiviteterna?
- Hur stor del av din tid går åt till att lösa problemen och hur går det till?
- Var i organisationen anser du att problemen uppstår?
- Vad tror du att problemen beror på?
- Hur kan problemen och störningarna förhindras?

Beskriv delprocesserna och aktiviteterna

När intervjuerna genomförts identifieras vilka moment, rutiner och uppgifter som kan knytas till olika aktiviteter. För varje aktivitet som på det här sättet identifieras dokumenteras:

- Aktivitetens namn, som ska bestå av ett verb och ett substantiv, t ex städa lokaler eller underhålla byggnader.
- Aktivitetens input, dvs vilken eller vilka händelser som utlöser aktiviteten, t ex felanmälan från kund.
- Aktivitetens output, dvs det resultat som ska presteras, t ex åtgärda felanmälan.
- Mål och måtvärden för aktiviteterna (beskrivs om de finns).
- Hur många gånger aktiviteten utförs per år, t ex städa lokaler 50 ggr eller registrera 400 felanmälningar.
- Vilka resurser som används för att utföra aktiviteten, t ex personal, maskiner eller lokaler.
- Vem eller vilka som är kunder till aktiviteten, dvs mottagare av resultatet. Kunden kan vara en intern avdelning, maskin, ett system eller en extern kund. Om aktiviteten saknar kund kan det vara ett tecken på att aktiviteten bör tas bort eller föras till en annan aktivitet.

Det är viktigt att inte gå längre än till aktivitetsnivå i beskrivningen. En arbetsuppgift eller ett moment är för låg nivå. Då kan analysen bli så detaljerad att det är svårt att se vad som kan förbättras och vilka kopplingar som kan göras till andra aktiviteter. Tala i telefon, göra besök, sitta i möten är normalt inga aktiviteter utan arbetsuppgifter. Det är också viktigt att urskilja vad som är hjälpmedel och redskap för aktiviteten.

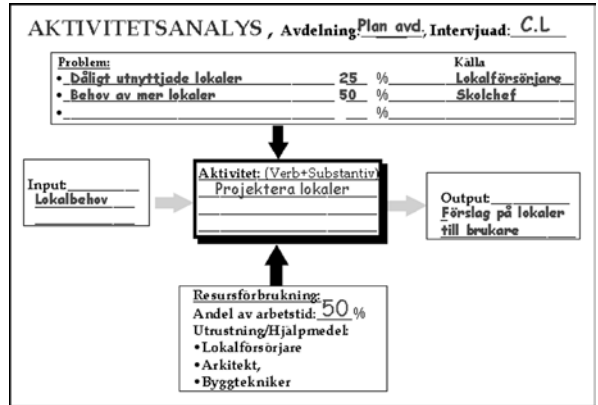
Operativa och stödjande aktiviteter

En aktivitet kan vara operativ eller stödjande. Operativa aktiviteter leder alltid till ett resultat eller output. Exempelvis leder aktiviteten "Registrera felanmälan" till resultatet "Felanmälan registrerad".

Stödjande aktiviteter stödjer de operativa aktiviteterna. En stödjande aktivitet saknar oftast ett konkret resultat för fastighetsföretaget. Exempelvis är "Delta i utbildning" eller "Ta emot information" stödjande aktiviteter. De producerar inte ett lika tydligt och mätbart resultat som en operativ aktivitet.

Resurskostnader

Aktiviteter förbrukar resurser. Det kan vara människor, maskiner, lokaler eller andra resurser. För att kunna beräkna arbetsbelastningen för aktiviteten måste man mäta hur många gånger den utförs. Exempelvis registrera 100 felanmälningar. Därmed kan man också härleda hur mycket tid och kostnader som går åt för att utföra aktiviteten



Knyt aktiviteterna till delprocesserna och rita färdigt processkartan

När intervjuerna genomförts och aktiviteterna beskrivits finns en mängd aktiviteter och flöden definierade. Det är också klarlagt inom vilka organisatoriska enheter de utförs. Tillhörigheten till olika delprocesser är däremot fortfarande preliminär. Nu ska aktiviteterna knytas samman till processer och förhoppningsvis bilda sammanhängande delprocesser. Processkartan som fram tills nu innehållit huvudprocesser och en preliminär beskrivning av delprocesserna ska nu ritas färdigt med delprocesser och aktiviteter.

Börja från slutet

Vi rekommenderar att man utgår från det resultat som fastighetsföretaget ska prestera inom de verksamhetsområden som kartläggningen omfattar.

Det innebär att man ställer sig i slutet på processkedjan och identifierar delprocessernas output eller resultat. Därefter arbetar man sig bakåt i processkedjan genom att fråga sig vilka aktiviteter som steg för steg bidrar till resultatet, dvs är direkt värdeskapande.

Analysera och dokumentera

Utifrån processkartan analyserar delprocessgruppen vilka aktiviteter som bidrar till resultatet, dvs är direkt värdeskapande, samt vilka aktiviteter som styr eller stödjer dessa aktiviteter, dvs är indirekt vär-



- Processen försvann in genom dörren där!

deskapande. Vidare analyserar man om det finns aktiviteter som inte är värdeskapande därför att de är:

- kundlösa, dvs saknar mottagare av resultatet;
- rättande, dvs utförs enbart för att rätta till brister och felaktigheter;
- dubbla, dvs samma aktivitet utförs på flera håll.
- saknade, dvs det glappar i processkedjan.

Tekniskt kan processkartläggningen göras med hjälp av lappar och blädderblock eller ännu hellre direkt i en dator. I nästa steg som är att värdera delprocesserna är det en fördel om kartläggningen finns i en dator så att man kan fylla på med tidsåtgång och kostnader för aktiviteterna.

Dokumentationen av delprocesserna som påbörjades i samband med kartläggningen av huvudprocesserna revideras och kompletteras med beskrivningar av aktiviteterna.

Fastställ delprocesser, delprocessägare och aktiviteter

När kartläggningen är genomförd fastställer fastighetsföretagets ledning delprocesserna med ingående aktiviteter samt vilka som är delprocessägare.

■ Steg 5. Värdera delprocesserna

Syftet med värderingen är att hitta möjliga förbättringar och effektiviseringar genom att ta reda på om delprocesserna och aktiviteterna uppfyller de mål eller resultatkrav som finns när det gäller kvalitet, tidsåtgång och kostnader. I analysen vill vi bl a ha svar på följande frågor. Hur fördelar sig kostnaderna på de olika aktiviteterna och delprocesserna? Vad är det som driver kostnaderna? Hur kan en process göras snabbare? Är kunderna nöjda med kvaliteten och resultatet?

Värderingen kan delas in i följande aktiviteter:

1. Identifiera mål och målvärden
2. Mät och värdera tidsåtgången
3. Mät och värdera kostnaderna
4. Mät och värdera kvaliteten
5. Föreslå åtgärder

Identifiera mål och målvärden

Värderingen inleds med att man går igenom vilka mål och målvärden samt krav på resultat eller output som finns för delprocesserna och aktiviteterna. Med det som utgångspunkt bestäms vilka mätningar och värderingar som ska göras för att följa upp delprocessernas och aktiviteternas kvalitet, tidsåtgång och kostnader.

Exempel på mål för delprocessen "Underhålla fastigheter" kan vara att upprätthålla byggnadens funktion och värde till en årlig kostnad av högst 90 kr per kvm BRA. Mål för aktiviteten "Planera underhåll" kan vara att det ska finnas underhållsplaner och rondringsscheman för samtliga förvaltade byggnader.

Mät och värdera tidsåtgången

När man klarat ut målen och resultatkraven beräknas delprocessernas och aktiviteternas tidsåtgång. Tidsåtgången mäts genom att man beräknar kalendertiden från det att en process sätts igång till dess att processen är genomförd. För aktiviteten "Genomföra planerat underhåll" innebär det t ex att man mäter tiden från det att man beslutat genomföra en underhållsåtgärd, t ex laga och lägga om tak, till dess att taket är åtgärdat.

Tid är pengar. Genom att analysera processkartan och tidsåtgången för delprocesserna och aktiviteterna kan man få fram vilka effektiviseringar som skulle kunna göras genom att avveckla onödiga eller icke värdeskapande processer och snabba på de värdeskapande processerna. Ett sätt att hitta möjliga tidsvinster är att identifiera friktionspunkterna, dvs där processflödena bryter avdelningsgränserna. När ett flöde passerar en avdelningsgräns finns i regel flera irritationskällor som saktar ned processen och som behöver redas ut.

Komprimera tiden

Tiden är en kraftfull förändringskatalysator eftersom den är konkret och odiskutabel. Alla är vana vid att mäta tiden i sitt vardagliga liv. Det har också visat sig att om man fokuserar på tiden i en process så leder det nästan alltid till ökad produktivitet.

Om man ritar upp processen längs en tidsaxel och pressar den så hårt det går blir flaskhalsarna och processens svaga punkter mycket tydliga. Det blir också uppenbart vad som tar för lång tid och fördröjer processen. För att hitta flaskhalsarna i processflödena

kan man analysera vilka åtgärder som skulle krävas för att minska ledtiderna med t ex 50 procent.

Mät och värdera kostnaderna

Kostnaderna härleds genom att man summerar alla kostnader som hör till delprocesserna och aktiviteterna. För aktiviteten "Genomföra planerat underhåll" innebär det att man summerar kostnaderna för t ex personal, material, fordon, maskiner, verktyg och redskap, köpta tjänster och utbyte av delar. Värderingen av kostnaderna sker genom att man analyserar kostnadsproduktiviteten och resursförbrukningen.

Kostnadsproduktivitet

Kostnadsproduktiviteten mäts genom att man dividerar kostnaderna för en delprocess eller aktivitet med processens output. För aktiviteten "Genomföra planerat underhåll" innebär det att man dividerar årskostnaden för planerat underhåll med förvaltd area i kvm BRA.

Nyckeltalet kan jämföras med målvärdet 90 kr/kvm BRA, föregående års värden eller branschvärden, t ex Kommunförbundets "Förvaltningsnyckel" eller REPAB:s årsfakta.

För att värdera kostnaderna räcker det dock inte med dessa jämförelser. Kostnaderna för planerat underhåll bör också jämföras med kostnaderna för akut underhåll eftersom de påverkar varandra.

Resurskostnader

Förutom kostnadsproduktiviteten analyseras också kostnaderna för resursförbrukningen. Det kan ske genom att man dividerar kostnaderna för vart och ett av resursslagen med processens output. Nyckeltalen kan bl a användas för att hitta orsaker till att kostnadsproduktiviteten ligger på en viss nivå.

En hög kostnadsproduktivitet för t ex planerat underhåll behöver inte betyda att man är bra på underhåll. Det kan också betyda att de insatta resurserna inte är effektiva eller att de kostar för mycket. Kanske betalar man för mycket för köpta tjänster, har för dåliga leasingavtal för maskinerna eller för stor administration.

Om kostnadsproduktiviteten och resursförbrukningen visar att en delprocess eller aktivitet kostar för mycket gäller det att söka

efter orsakerna. Ett sätt är att leta efter strulfaktorer, dvs faktorer som gör att delprocesserna eller aktiviteterna kostar mer än vad de borde göra. Exempel på strulfaktorer är bristfälliga rutiner, bristfälliga underlag från kunder och leverantörer, brister i datasystem, bristande kompetens, osv. Andra orsaker har vi redan berört, t ex att processerna går för långsamt eller att resurserna inte utnyttjas effektivt. Genom att leta i processkedjan kan man hitta strulfaktorer och kostnadsdrivare.

Ett sätt att hitta processer som inte är värdeskapande är att undersöka om det finns svarta hål. Områden där resurser och tid försvinner utan att något verkar komma ut därifrån. Om man hittar svarta hål bör de undersökas närmare eftersom det sannolikt finns tidsvinster och besparingar att göra där.

Mät och värdera kvaliteten

Denna del av värderingen går ut på att ta reda på om målen eller resultatkraven för delprocesserna och aktiviteterna uppfylls. Det sker genom att man analyserar om det är rätt produkter eller tjänster som kommer ut ur processerna och om de uppfyller kvalitetskraven. Kvalitetskraven indelas i produktkvalitet och kundupplevd kvalitet.

Produktkvalitet

Om målet för en process är att upprätthålla byggnadernas funktioner och värden, kan man ta reda på om målet uppfylls genom att analysera om det finns något eftersatt underhåll och i så fall hur stort det ackumulerade underhållsbehovet är. Det går också att bedöma produktkvalitet genom att man analyserar felstatistik som kan härledas till funktionsbrister i byggnader och installationer.

Kundupplevd kvalitet

Kundernas upplevelse av kvaliteten kan man ta reda på genom att mäta antalet felanmälningar från kunderna och genom kundenkäter.

De interna kundernas, dvs den egna organisationens upplevelse av kvaliteten kan också mätas. Om vi t ex tar aktiviteten "Planera byggnadsunderhåll" är målet att det ska finnas underhållsplaner och ronderingsscheman med en viss typ av information. Värderingen innebär att man undersöker om kvaliteten på informationen motsvarar kraven genom att be de personer som ska använda

underhållsplanerna eller ronderingsschemana att bedöma hur lätt eller svårt det är att arbeta efter dessa.

Föreslå åtgärder

Värderingen visar både problem som kan åtgärdas direkt och problem som behöver utredas mer i detalj innan förslag kan lämnas. När det gäller problem som kan lösas direkt beslutar ledningsgruppen om vilka åtgärder som ska vidtas.

I nästa avsnitt beskrivs hur den fortsatta utredningen av förändringar och förbättringar kan gå till. Det kan t ex handla om att:

- Avveckla processer som saknar mottagare.
- Avveckla rättande processer genom att eliminera fel.
- Avveckla flaskhalsar t ex genom att ändra i beslutsrutiner, arbetssätt eller resursanvändning.
- Förkorta ledtiderna genom att förbättra informationshanteringen.
- Utveckla eller inför lokalresursplanering.
- Förkorta och förbättra beslutsprocessen vid investeringar.
- Föreslå åtgärder för att minska resursförbrukningen.
- Förkorta och förbättra rutinerna vid felanmälan.

■ Steg 6. Föreslå förbättringar

Det finns nu en bas av fakta från de tidigare stegen i processanalysen. Med stöd av dessa kan fastighetsföretaget gå radikalt fram i jakten på att hitta nya processer som kan möta kundernas krav. Fastighetsföretaget har tvingats analysera grunderna för sin existens och med vilken effektivitet man arbetar. Det finns nu, om det inte fanns tidigare, en mängd mätetal, nyckeltal och beskrivningar som visar produktiviteten och kvaliteten.

Nu gäller det att ta tag i situationen, lära av misstagen, utveckla ny kunskap och genomföra de förändringar som behövs. Hur bra det kommer att gå beror på en mängd faktorer men framförallt på hur fastighetsföretaget fungerar som "lärande organisation". Ju högre grad av "lärande" desto snabbare går förändringarna och förbättringarna att genomföra.

I det här avsnittet ges exempel på hur man kan ta tag i de fakta som kommit fram under kartläggningen och värderingen, hitta orsaker till problem och störningar och fokusera på rätt saker i det kommande förändringsarbetet.

Processjukdomar

Kartläggningen och värderingen visar vilka svagheter som finns i processerna och var de uppstår. Det kan finnas många orsaker till att en process inte fungerar och det är inte alltid så enkelt att hitta dem genom att enbart mäta i kronor och ören eller om kunden är nöjd. Ett sätt att få reda på varför allt inte står rätt till är att studera om det finns processjukdomar. Här följer en kort lista över välkända processjukdomar som kan vara bra att kontrollera.

- Processen korsar ovanligt många funktioner.
- De personer som är aktiva i processen har för snäva arbetsbeskrivningar eller är för hårt specialiserade.
- Det finns ingen tydlig ägare till processen och ingen som tar ett tydligt ansvar för resultatet i förhållande till kunden.
- Processen eller aktiviteten har ingen tydlig kund.
- Ingen reagerar när processens resultat kommer för sent eller blir för dyrt.

Förbättra processerna

För att komma vidare och förbättra det som inte fungerar kan ett förbättringsarbete startas. Det finns många tekniker för att arbeta med förbättringar, t ex brainstorming, Demings cirkel (planera, genomföra, följa upp och åtgärda), benchmarking och bench-learning. Alla har ungefär samma syfte nämligen att reflektera över vad man gör idag, jämföra och mäta om det är bra eller dåligt, samt tänka i nya banor. Här följer ett förslag till arbetsmodell för förbättringsarbetet:

1. Välj ut vilken process som ska förbättras
2. Bilda en processförbättringsgrupp
3. Analysera strulfaktorer
4. Sätt förbättringsmål
5. Beskriv förändringsbehov och konsekvenser
6. Gör en handlingsplan
7. Besluta om förändringarna

1. Välj ut vilken process som ska förbättras

Vilken eller vilka processer som väljs ut beror på vilken typ av problem som ska lösas. Kartläggningen och värderingen visar kanske att det förekommer dubbla akti-



viteter, t ex mellan processerna "Anskaffa lokaler" och "Vidmakthålla funktion och värde". I så fall väljs dessa processer ut. Ibland är det inte så lätt att prioritera mellan behoven. I så fall kan följande typ av frågor vara till hjälp.

- Vilken process behöver förbättras för att stödja fastighetsföretagets strategiska målsättning?
- Vilken process behöver nya och barriärbrytande mål?
- Vilken process har störst besparingspotential?
- Vilken process kan inte möta kundens önskemål, när det gäller leveransprecision, kostnad eller kvalitet?
- Vilken process har störst chans att nå framgång?

Om det är första gången man gör en processanalys kan det vara viktigt att välja ut en process som har god chans att lyckas och som kan bli en förebild för framtida processanalyser.

2. Bilda en processförbättringsgrupp

I sin enklaste form kan processförbättringsgruppen bestå av den processgrupp som har den utvalda processen inom sitt arbetsområde. Ibland kan det behövas specialister, t ex för att lösa dåligt fungerande tekniska eller administrativa system.

3. Analysera strulfaktorer

Börja med att gå igenom de problemområden, orsakssamband och förslag till åtgärder som kommit fram under kartläggningen och värderingen av processen. Förteckna vilka problem eller strulfaktorer som måste åtgärdas. Kännetecknande för en strulfaktor är att den också är kostnadsdrivande. Exempel på strulfaktorer som kan stoppa upp en process eller medföra merarbete och merkostnader:

- Krångliga administrativa rutiner.
- En felaktig organisationsstruktur.
- Återkommande fel på samma byggdel.
- Återkommande klagomål från kunderna.
- Tomma lokaler.
- Brister i fastighetssystem eller den ekonomiska rapporteringen.
- E-post som inte läses.
- Kompetensproblem
- Leverantörsproblem

Det är inte ovanligt att strulfaktorerna uppgår till 20–30 procent av omkostnaderna men det finns också hopp om att 30–40 procent av dessa kan åtgärdas på kort sikt.

Analysera orsaker, merkostnader och åtgärder

Bakom varje strulfaktor kan det finnas tio eller tjugo orsaker till varför de uppkommer. En del orsaker har redan identifierats under kartläggnings- och värderingsarbetet. Ibland kan det finnas behov av att gå tillbaka och göra en fördjupad analys av vissa aktiviteter för att hitta de bakomliggande orsakerna. Det kan behövas kompletterande intervjuer eller mer detaljerade analyser av tidsåtgång och kostnader. För att det ska bli mer praktiskt att arbeta med problemen listas alla strulfaktorer i en tabell (exempel nedan).

I tabellen anges följande:

- Vilken aktivitet som strulfaktorerna tillhör.
- Vilka merkostnader som de orsakar företaget.
- Förbättringspotential i procent.
- Förslag till åtgärder.
- Om problemen är lätta och/eller dyra att åtgärda
- Om problemen är viktiga eller oviktiga

– Hallå... ja, det här är strulfaktorn. Hur hittade ni mig?



4. Sätt förbättringsmål

Det fodras ibland rejäla tag om det ska hända något i företaget. Sätt därför upp radikala mål för det som ska förbättras. Dessa bör vara så utmanande att de blir omtalade och diskuterade i hela organisationen. Det är mål som halvering eller fördubbling som bryter barriärer och ger resultat. När man gör det är

Aktivitet	Strulfaktor	Merkostnad	Förbättr.-potential	Åtgärd	Lätt att åtgärda	Dyr att åtgärda	Viktigt?
Administrativa rutiner.	Internhyreskontrakt	10 kr/kvm	75 %	Slopa avtalen.	ja		nej
Organisation.	Pettersson placerad på fel enhet	50 tkr/år	50 %	Flytta Pettersson.		ja	ja
Återkommande fel.	Krånglande lås på ytterdörrar	100 tkr/år	75 %	Byt fabrikat.		ja	ja
Kunderna klagar.	Ventilationen	50 tkr/år	90 %	Byt aggregat.		ja	ja
Tomma lokaler.	Minskade elevantal	1 mkr/år	50 %	Lägg ner en skola.		ja	ja
Dåligt utnyttjade lokaler.	Metod saknas för kartläggning av lokalbehov hos kund	1 000 tkr/år		Inför en kundbehovsprocess.		ja	ja
Kompetensproblem.	Dåliga underlag för projektering och lokalprogram	1 mkr/år	50 %	Utbilda och höj kompetensen.		ja	ja
Byggentreprenörer saknas.	Svårt att få tag på resurser	200 tkr/år	30 %	Anställ egna.			ja

det viktigt att visa att andra har nått dit eller redan passerat dessa mål. Här kan benchmarking vara ett bra sätt att få loss organisationen ur gamla tankebanor.

5. Beskriv förändringsbehov och konsekvenser

För att uppnå förbättringsmålen kan det krävas helt nya processer, förändringar i befintliga processer eller att processer avvecklas. Här följer några exempel på förbättringsmål, åtgärder och processer som berörs.

Exempel på förbättringsmål, åtgärder och processer som berörs.

Förbättringsmål:	Åtgärd:	Process som berörs:
Förbättra fastighetsföretagets kunskaper om kundernas framtida lokalbehov.	Inför kundbehovsanalyser.	"Kartlägga och värdera kundbehov".
Tillhandahålla lokaler som är ändamålsenliga för verksamheten.	Inför en arbetsmodell för lokalplanering.	"Planera lokalförändringar".
Halvera antalet felanmälningar.	Förbättra driftövervakningen och införa fasta ronderingar.	"Vidmakthålla byggnadernas funktion och värde".
Förbättra och förenkla kundernas kontakter med fastighetsföretaget.	Införa en kunddisk och ett gemensamt telefonnummer.	"Upprätthålla kundrelationer".

Rätt processer för framtiden

Utifrån de kunskaper man har fått om fastighetsföretaget kan ledningsgruppen ta initiativ till en mer ingående analys av om fastighetsföretaget har de processer som krävs för att vara en aktiv, kompetent och effektiv partner till kärnverksamheten i framtiden. Denna genomlysning bör omfatta följande områden.

1. Kundbehov

Vilka processer har fastighetsföretaget för att kartlägga och värdera kundens nuvarande och framtida behov av lokaler och service?

Det kan t ex vara rutiner för att göra kundbehovsanalyser, nytobedömningar eller lokalrevisioner för att få svar på följande typ av frågor. Vad är det kunderna behöver, tak över huvudet eller en lugn och harmonisk inomhus- och utomhusmiljö? Vad utför kunderna i de lokaler som vi levererar, kontorsarbete eller matproduktion? Vad är viktigt att mäta utifrån kundernas perspektiv, kvm/elev, kronor/kvm, eller totalkostnad per enhet och år? Är lokalerna ändamålsenliga och flexibla?

Många tror att de vet vad kunderna behöver men det kan vara helt fel. Kunden vet inte alltid vad han kan få eller vad han kan begära. Därför är det viktigt att sätta sig in i vad kunderna gör och vilka resultat som de måste uppnå i sina verksamheter. Här kan fastighetsföretaget visa att det går att utnyttja lokalerna mer effektivt och visa på nya smarta lösningar som gör att kunden får en bättre och effektivare verksamhet.

2. Utveckling och planering

Vilka processer har fastighetsföretaget för att anpassa lokalerna och servicen till kundernas förändrade behov? Det kan t ex vara rutiner för att hantera lokalbehov eller genomföra lokalplaneringsprojekt. Hur ser dialogen med kunderna ut när det gäller investeringar i fastighetsbeståndet? Finns det en dokumenterad process som säkerställer att behovsunderlag och prognoser ger rätt beslutsunderlag för investeringar? Det är inte nödvändigt att förstå kundernas processer i detalj men det räcker definitivt inte med kundenkäter. Det behövs metoder som både tar fasta på kundens planer och fastighetsföretagets bedömning av kundens framtida lokalbehov.

3. Produktion och försörjning

Vilka processer har fastighetsföretaget för att genomföra produktion och försörjning av lokaler och service. Har vi rätt processer för att producera tjänster och service? Får vi mycket klagomål på att det är för dyrt, fel utfört eller att det aldrig blir levererat i tid? Här är det viktigt att dels fråga kunderna men också att jämföra kostnaderna med andra som har liknande processer för t ex förebyggande underhåll. Inte minst bör man jämföra sig med externa leverantörer som är eller kan bli konkurrenter till fastighetsföretaget.

4. Kundrelationer och service

Vilka processer har fastighetsföretaget för kundrelationer och service? Det är ibland avgörande att kontakten med kunden och brukarna fungerar bra. Finns det en känd och väl fungerande "kunddisk" dit kunden kan vända sig eller är det svårt för kunden att hitta rätt i organisationen? Det är i det vardagliga arbetet som mycket information kan hämtas om underförstådda krav och idéer till förbättringar. I det här skedet fungerar enkäter och intervjuer bra.

Revidera processkartan

Den nya eller förändrade processen ritas upp på processkartan och beskrivs med avseende på:

- Vilka tidsvinster och besparingar den förväntas medföra.
- Vilka förbättringar i produktkvalitet eller kundupplevd kvalitet som den förväntas medföra.
- Frigörs resurser i organisationen, i så fall vilka och var?
- Krävs investeringar?
- Vilka åtgärder som krävs för att uppnå den nya processen.
- Kostnader för att genomföra dessa åtgärder.
- Behov av konsultstöd, utbildning osv för att genomföra åtgärderna.

I slutänden ska alla positiva effekter vägas mot kostnaderna och tiden för att uppnå de föreslagna förändringarna.

6. Gör en handlingsplan

Ett förslag till handlingsplan sammanställs som redovisas för ledningsgruppen. Handlingsplanen fungerar dels som underlag för beslut om att genomföra förbättringarna, dels som projektplan för genomförandet.

I handlingsplanen dokumenteras:

- Vilka problem som ska åtgärdas
- Förbättringsmål
- Åtgärder
- I vilken ordning som åtgärderna föreslås genomföras
- Resursbehov i form av arbetstid och kostnader
- Tidsplan

7. Besluta om förändringar och förbättringar

Ledningsgruppen beslutar om förändringarna ska genomföras.

■ Steg 7. Genomför förändringar

Processanalysen tar fasta på lärandet om företagets liv och den egna verksamheten. Processanalysen flyttar också bevisbördan om värdet av arbetet från några få i ledningen till de som i praktiken utför arbetet. Fokuseringen blir också tydligare i och med kravet på att det alltid ska finnas en kund eller mottagare av utförda prestationer och att processerna ska vara värdeskapande.

Att genomföra förändringar efter att ha genomfört en processanalys skiljer sig inte mycket från andra förändringsprojekt. Skillnaden är möjligtvis att det sker som en konsekvens av en samlad bedömning som många i företaget har deltagit i, vilket bör ge en högre tilltro till de föreslagna åtgärderna.

Ständiga förbättringar

Första varvet är nu avklarat och de mest akuta förbättringarna är genomförda.

De första positiva resultaten har i bästa fall kunnat läsas av. Högt prioriterade förbättringsprojekt är i full gång. Det står nu klart var fastighetsföretaget har sina starka och svaga sidor. Det har förmodligen varit en arbetsam

process som ibland har gått trögt och diskussionerna har säkert varit många. Det kanske visat sig att medarbetare som arbetar mitt i organisationen har mer realistiska uppfattningar än ledningen om hur rutinerna fungerar i praktiken. Glöm inte att uppmärksamma de förbättringar som medarbetarna föreslagit och genomfört.

Inför kommande verksamhetsår måste de förändringar och förbättringar som fastighetsföretaget beslutat om kopplas till verksamhetsstyrningen. I praktiken betyder det att ledningen behöver ta initiativ till att styrdokument och rutinbeskrivningar ses över och revideras. Det kan handla om att se över affärsplanen, verksamhetsplaner, budgetar, organisationsbeskrivningar, administrativa föreskrifter, delegationsordning, driftinstruktioner osv.

Starta nästa halvvarv

Nu måste planeringen starta för att få upp styrfarten för det ständiga förbättringsarbetet. Tanken är att steg fyra–sju i arbetsmodellen ska utgöra en integrerad del i fastighetsföretagets kvalitetsarbete och ligga till grund för arbetet med att ständigt se över processerna. Genom ett processorienterat arbetssätt kan fastighetsföretaget möta förändringar, stora som små, på ett effektivt, strukturerat och kostnadseffektivt sätt. Kunderna kan känna sig trygga med ett fastighetsföretag som ständigt satsar på förbättringar med kunden i fokus.



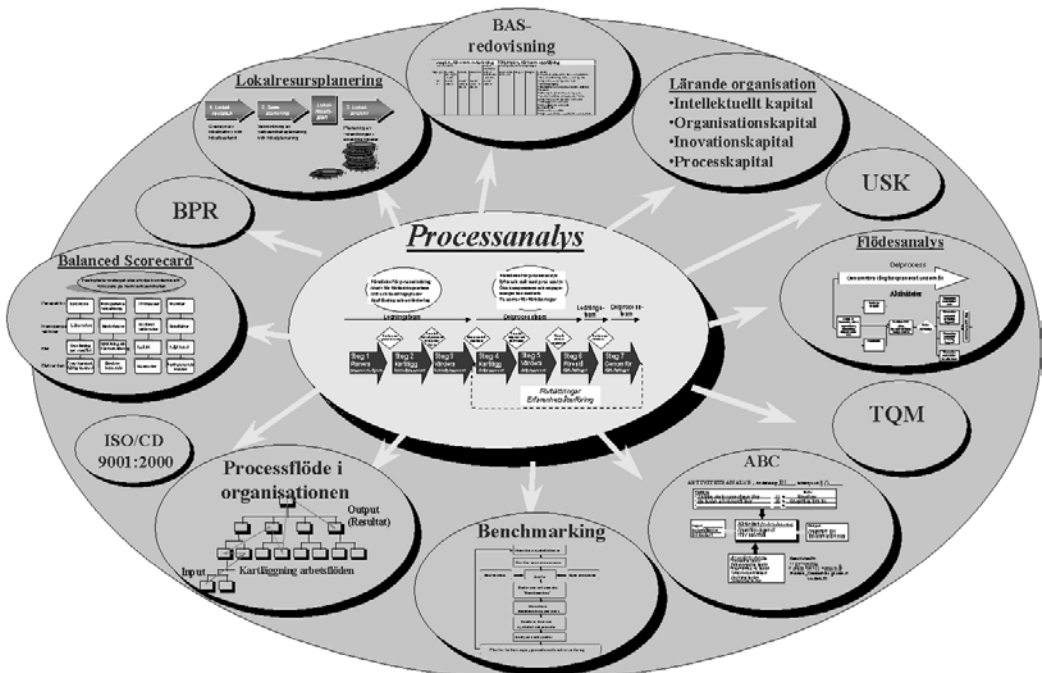
- Kul med förändringar när man varit med själv!

Kapitel 4.

Processanalysens koppling till andra verktyg

Den metod för processanalys som beskrivs i den här skriften fungerar bäst som en del i ett större sammanhang. Den är i stora delar ett verktyg som innehåller kopplingar till ekonomistyrning, kvalitetsarbete och olika metoder för förbättringsarbete. Därför är det viktigt att använda metoden för processanalys i ett bredare perspektiv. Den följande beskrivningen av kopplingen till andra verktyg är ingen heltäckande beskrivning utan ska mer ses som exempel på hur processanalysen kan kopplas till andra styr- och förbättringsverktyg.

Flera olika metoder och verktyg har processtänkandet som en viktig del i analysen av ett företags effektivitet och möjligheter till förbättringar. I detta kapitel ges en kortfattad översikt av förekommande metoder.



Verktyg för värdering av huvudprocesser

I processanalysens första tre steg är det kartläggning av huvudprocesser, strategier och övergripande kvalitetsuppföljning för fastighetsföretaget som är i fokus. Värderingarna av de kartlagda huvudprocesserna och i vissa fall några delprocesser kan göras med hjälp av t ex BSC (Balance Scorecard), lokalrevisioner och uppgifter ur redovisningen.

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard är enkelt uttryckt ett styrkort utformat som hjälper företaget att fokusera på det viktiga och kritiska i företaget. Mätning och analyser sker utifrån de olika de perspektiv som företaget valt att fokusera på.

BAS-redovisning

Som tidigare redovisats ger BAS redovisningsplan goda möjligheter att samla in och systematisera ekonomisk information på de mätområden som fastighetsföretaget behöver för olika tillfällen. Den består av två huvudområden, extern redovisning (affärsredovisning med resultat och balansräkning) och intern redovisning. Det är i den interna redovisningen som ekonomiska händelser på aktivitetsnivå kan redovisas.

Total Quality Management (TQM)

Ett annat verktyg är TQM Total Quality Management. Det är ett bra komplement till BSC och tar ett helhetsgrepp på kvalitet utifrån ett kundperspektiv. Med TQM och tillhörande kvalitetsmätningar både internt och hos företagets kunder, får man svar på om företagets tjänster och produkter motsvarar förväntningar i t ex tid, standard och prisnivå.

Utmärkelsen svensk kvalitet (USK)

Utmärkelsen Svensk Kvalitet USK är en svensk variant på TQM. Företaget försöker uppnå ett visst antal poäng enligt en förutbestämd poängskala inom olika delområden. Utmärkelsens mätinstrument utgörs av en uppsättning frågor som har sin utgångspunkt i grundläggande värderingar om bl a engagemang, delaktighet, långsiktighet och ständiga förbättringar.

Lokalresursplanering (LRP)

Lokalresursplanering LRP är en modell för analys av fastig-



"Konsten att styra" om kommunala balanced scorecards.
ISBN 91-7099-712-8



"Kvalitet till 1000" om TQM i fastighetsföretag.
ISBN 91-7099-578-8



"Lokalresursplanering".
ISBN 91-7099-531-3

heternas ekonomi och lokalernas nyttjande nu och i framtiden. Utgångspunkten är kundernas/brukarnas verksamhet. Planerings- och analysmetoden LRP indelas i tre steg, där första steget är en lokalrevision dvs en kartläggning av fastighetsbestånd och lokalanvändning med prognoser på 5–20 års sikt. Andra steget är att planera för förbättringar och effektivare nyttjande av fastigheter och lokaler och det tredje steget är att genomföra lokalplaneringsprojekt för förändringar i lokalanvändning. Det är framförallt lokalrevisionen som är tillämplig på processanalysens värdering av huvudprocesser.

Verktyg för värdering av delprocesser

I processanalysens steg fyra och fem kartläggs och värderas delprocesser och aktiviteter. Det fordras här en bättre precision på kartläggning och värdering och det är nu som grunden för effektivitetsförbättringar byggs upp. Här kan de ovan beskrivna verktygen användas.

Flödesanalyser

Kartläggningen av processer och aktivitetskedjor görs med hjälp av flödesanalyser. Dessa beskrivs med hjälp av ett flödesscheman där starten och slutet på flödet beskrivs i en serie aktiviteter som bildar en process.

Aktivitetsbaserad redovisning

Syftet med den aktivitetsbaserade redovisningen är att ge företaget en korrekt bild av vad varje aktivitet kostar, oavsett vilken avdelning eller enhet som utför arbetet. Genom att knyta aktiviteterna till delprocesser kan man också få reda på hur mycket varje delprocess kostar.

Den aktivitetsbaserade redovisningen förutsätter att företaget kartlagt sina aktiviteter och att man bestämt sig för vilka principer som ska gälla för redovisningen av kostnader och intäkter per aktivitet.

En av fördelarna med den aktivitetsbaserade redovisningen är att samtliga kostnader redovisas per aktivitet. Kostnaderna per aktivitet spåras till olika resursslag. Exempelvis spåras kostnaderna för aktiviteten "Genomföra planerat yttre underhåll" till direkta kostnader för personal, material, transporter samt indirekta kostnader för aktivitetens andel av företagets administrativa kostnader. Det ger underlag för kostnadsjämförelser, benchmarking och analyser

av produktiviteten och resursförbrukningen på aktivitetsnivå. Därigenom kan man analysera vilka aktiviteter som är värdeskapande och vilka som är kostnadsdrivande. Utifrån dessa underlag kan företaget minska andelen icke värdeskapande aktiviteter men också tillföra nya aktiviteter som medför nya värden.

System och programvara för aktivitetsbaserad redovisning finns tillgängliga på marknaden.

Verktyg för förbättringar

I processanalysens steg sex till sju är arbetet med förbättringar som är i fokus. Arbetet kan stödjas med metoder som åstadkommer radikala förändringar eller metoder för "ständiga förbättringar".

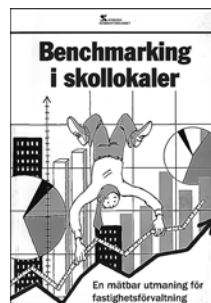
Business Process Reengineering (BPR)

Business Process Reengineering (BPR) är ett verktyg eller koncept som bl a används för att omvandla funktionellt indelade organisationer till horisontella processfokuserade verksamheter. BPR innebär att affärsprocesserna förändras radikalt för att uppnå dramatiska resultatförbättringar. Förbättringarna mäts i termer av kostnader, kvalitet, tid och service eller en kombination av dessa. BPR innebär tänkande utanför ramarna till skillnad från TQM och kvalitetssystem som fokuserar på att hitta förbättringar inom befintliga affärsprocesser.

Benchmarking

Benchmarking är en utvecklingsprocess med dynamik och förbättringsarbete i fokus och inte en statisk jämförelse av nyckeltal vilket är en vanlig missuppfattning. Benchmarking kännetecknas bl a av följande:

- Benchmarking fokuserar på processer och aktiviteter som skapar värdehöjande prestationer.
- Jämför accepterade och korrekta processer med andra parter som kan vara goda förebilder.
- Förklarar skillnader i prestationer jämfört med andra parter.
- Inspirerar till förändrat arbetssätt.
- Benchmarking är ett förbättringsarbete som är målrelaterat och ger belöning i form av ny kunskap för organisationen och tvingar till ett ständigt lärande.



"Benchmarking i skollokaler".
ISBN 91-7099-857-4

Processanalys med datorstöd

Datasystem för att grafiskt beskriva processer finns idag på öppna marknaden. Systemen är i grunden dataprogram för flödesanalyser med ett inbyggt bibliotek för olika symboler. Kedjan av aktiviteter och händelser binds samman med pilar vilka får fästpunkter i de olika symbolerna. Det innebär att det går relativt enkelt att rita upp ett flöde av aktiviteter och koppla dessa till sammanhängande kedjor. Aktiviteter som är kopplade med varandra släpper inte heller "taget" även om det görs förändringar i flödesschemat.

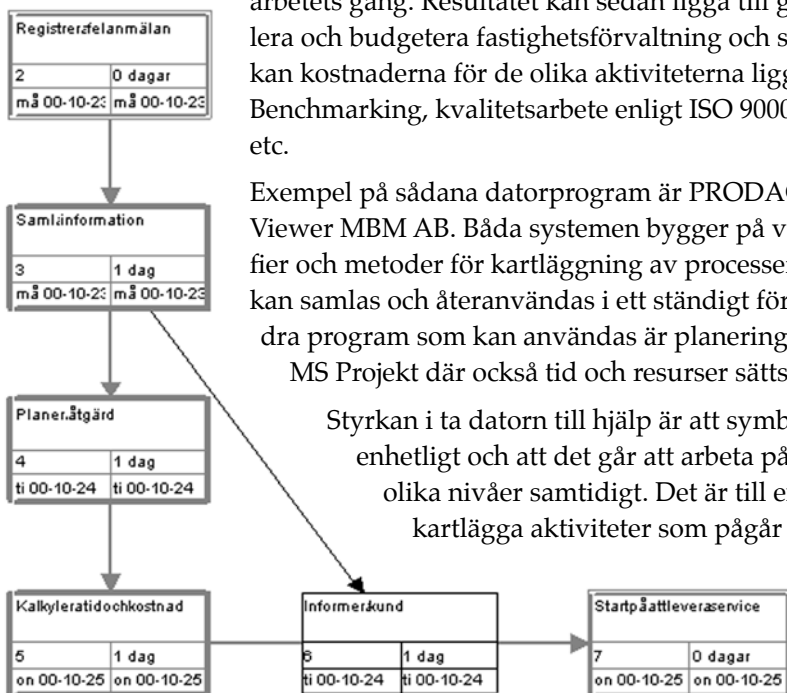
Det enklaste programmet som har dessa funktioner finns som en modul i Microsoft PowerPoint. Det kan användas för att grafiskt visa hur olika aktiviteter hänger ihop.

För att arbeta på både djup och bredd och samtidigt samla in och lagra information krävs mer avancerade program. Fördelen med att använda mer avancerad program är att kartläggningen av processerna med uppgifter om personer, resurser, kostnader kan hållas samman på ett bättre sätt. Beräkning av kostnader och intäkter för de olika aktiviteterna och delprocesser kan göras under arbetets gång. Resultatet kan sedan ligga till grund för att kalkylera och budgetera fastighetsförvaltning och servicetjänster. Vidare kan kostnaderna för de olika aktiviteterna ligga till grund för Benchmarking, kvalitetsarbete enligt ISO 9000 Balance Scorecard etc.

Exempel på sådana datorprogram är PRODACAPO och Business Viewer MBM AB. Båda systemen bygger på väl utvecklade filosofier och metoder för kartläggning av processer och hur information kan samlas och återanvändas i ett ständigt förbättringsarbete. Andra program som kan användas är planeringsprogram av typen MS Projekt där också tid och resurser sätts in.

Styrkan i ta datorn till hjälp är att symbolspråket blir mer enhetligt och att det går att arbeta på flera fronter och på olika nivåer samtidigt. Det är till exempel möjligt att kartlägga aktiviteter som pågår inom olika organisatoriska enheter och i ett senare skede koppla

Aktivitetsplanering med hjälp av planeringsprogram (MS Project)

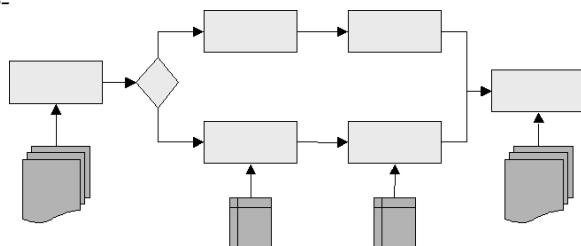


samma aktivitetsskedjorna från en enhet med en annan. Det är också möjligt att hämta uppgifter ut redovisningen på kontonivå och fördela kostnaderna på de aktiviteter som ska bära kostnaderna. Datasystemen gör det enklare att analysera var i flödet som det uppstår flaskhalsar och vad det kostar.

Datasystemen är ofta knutna till konsulttjänster vilket i många fall kan vara bra för att komma igång.

De som använt systemen och fått bra stöd kan oftast köra systemen utan hjälp i ett senare skede.

I framtiden kommer men troligen inte att behöva köpa systemen utan företagen får tillgång till dem via så kallade Application Service Provider ASP. Det innebär att leverantören har programmen på sin dataserver och hyr ut programvaran. Informationen lagras hos leverantören men kan hämtas när så önskas. Det finns troligen fler program än de ovan nämnda. De kan enklast sökas via Internet.



Exempel på en grafisk presentation av en flödesprocess med hjälp av enklare dataprogram.



Avslutningsvis är de ovan beskrivna metoderna hjälpmedel i processanalysen som kan användas i sin helhet eller delvis. Innan en processanalys startar bör företagsledningen ta del av metoderna och fundera på vilka som kan användas i arbetet. Det viktigaste är dock att använda sunt förnuft, engagemang och den kunskap som redan finns i företaget.

Litteratur

Balance Scorecard i Svensk praktik. N-G Olve, J.Roy, M. Watter
Liber AB 1999

EU-BAS 99. Baskontoplan med instruktioner. Baskontogruppen i
Stockholm AB och Industriförbundet 1999

Benchmarking — att lära av andra. SIQ Institutet för kvalitetsut-
veckling 1997

Styra Rätt — Att Införa aktivitetsbaserad verksamhetsstyrning —
ABM. K.Rosander Industrilitteratur AB 1997

Fastighetsföretagets informationsbehov. H.Yngve UFOS 1998

Kvalitet till 1000. U.Sandgren, S.Lundström UFOS 1996

Benchmarking i verkligheten. B. Karlöf. Svenska Förlaget Liv
&Ledarskap AB 1997

Business Process Reengering. En praktisk introduktion och vägled-
ning. B-E Willock. Docendo Läromedel 1995

Att lyckas med processledning. M D Alexandersson, L. Alnhem,
K. Rönnberg, B. Vägö 1997

Rätt beslut. Investeringsbeslut i offentliga organisationer.
C.Löfvenberg, B.Oresten UFOS 1998

Rätt begrepp B.Oresten UFOS 1997

Förvaltningsresultat ur kund och utförarperspektiv. H.Yngve
Svensk Byggtjänst 1999

Förvaltningsinformation 2000 (pågående projekt inom IT-Bygg och
fastighet)



Utveckling av Fastighetsföretagande i Offentlig Sektor (U.F.O.S)

Rätt process

Arbetsmodell för processledning och processanalys i offentliga fastighetsföretag

I ett aktivt och strukturerat kvalitetsarbete är processarbete ett centralt arbetsverktyg. Att tänka i termer av processer och att arbeta med processanalys är ett konstruktivt och fruktbart sätt att utveckla sitt företag mot ett ännu mer kundorienterat företag. Ett företag som arbetar med rätt saker på rätt sätt.

För att påverka kvalitetsutvecklingen i offentliga fastighetsföretag behövs lämpliga verktyg. Företagen behöver även ta tillvara erfarenheter från dem som arbetat med kvalitetsutveckling och som kan verka som "goda exempel".

Den här skriften beskriver en arbetsmodell och arbetsgång för att praktiskt genomföra en analys av lokalanvändarnas behov av lokaler och service, samt kartlägga, analysera och värdera fastighetsföretagets processer för att hitta möjliga förbättringar.

Fler exemplat av denna skrift kan beställas på
tfn 020-31 32 30 eller fax 020-31 32 40.

ISBN 91-7099-935-X