

Kreativitet, uppfinnarjockar och stöllighet.

En studie av företagskulturens betydelse
vid Karlstads Bostads AB modernisering
av miljonprogramområdet Orrholmen.

Utarbetad av Jens Beiron och Malin Olin
Avdelningen för energi-, miljö- och byggt teknik
Karlstads universitet
Karlstad, december 2010

Om BeBo

Beställargruppen bostäder, BeBo, är ett samarbete mellan Energimyndigheten och fastighetsägare/förvaltare av flerbostadshus. BeBo initierades 1989 av Energimyndighetens företrädare NUTEK och gruppen driver idag utvecklingsprojekt med inriktning på energieffektivitet och miljö.

Syftet med gruppens arbete är att energieffektiva system och produkter tidigare ska komma ut på marknaden. Utvecklingsprojekten ska visa på goda exempel med effektiv energianvändningen samtidigt som funktion och komfort inte får försämrats utan ska snarare förbättras.

Gruppens medlemsföretag är:

- Alingsåshem
- Eksta
- Familjebostäder
- Fastighetsägarna
- Gavlegårdarna
- HBV
- HSB
- KBAB
- Riskbyggen
- SABO
- Sigtunahem
- Stockholmshem
- Svenska Bostäder
- Vidingehem

Till gruppen är också knutna:

- Byggherrarna
- Energimyndigheten
- K-Konsult Energi

Förord

Energieffektivisering av bebyggelsen är nödvändigt för att nå våra nationella miljömål. Det pågår flera pilotprojekt när det gäller renovering och ombyggnad av befintliga fastigheter till moderna och energieffektiva byggnader. Några projekt visar att det är tekniskt möjligt att halvera energianvändningen för uppvärmning av miljonprogrammets lägenheter. Ett av dessa exempel är den successiva renoveringen av området Orrholmen i Karlstad, totalt 630 lägenheter som ägs och förvaltas av Karlstads Bostads AB (KBAB).

Många fastighetsbolag väljer dock en lägre ambitionsnivå vad gäller energieffektivisering. De ekonomiska förutsättningarna har stor betydelse för hur långt man väljer att gå, men tycks inte helt kunna förklara skillnaderna i ambition hos olika företag.

Energimyndigheten stöttar genom BeBo-projektet ”Utvärdering av Orrholmen, dokumentation av process och företagskultur” detta arbete, med syfte att utreda vilka konsekvenser företagskulturen får i samband med ett ombyggnadsprojekt. Kan man i KBABs företagskultur finna motiv till att Orrholmsombyggnaden genomfördes?

Anslagsmottagare är KBAB. Projektet har utförts i samarbete med Karlstads universitet och Willys Cleantech AB. En parallell studie pågår inom ramen för projektet ”Rekorderlig renovering” för att utvärdera Orrholmsombyggnaden ur ett tekniskt och ekonomiskt perspektiv.

Utöver denna rapport omfattar projektredovisningen även en webbsida med filmade intervjuer. Webbsidan finns åtkomlig via BeBos hemsida (www.bebostad.net).

Karlstad i december 2010

Jens Beiron och Malin Olin



Sammanfattning

Att minska energianvändningen i våra byggnader är en viktig del i arbetet mot en mer hållbar bygg- och fastighetsbransch. Den successiva renoveringen av området Orrholmen i Karlstad som ägs och förvaltas av Karlstads Bostads AB (KBAB) är ett exempel på att det går att halvera energiförbrukningen i ett miljonprogramområde. De ekonomiska förutsättningarna har stor betydelse för hur långt man väljer att gå, men tycks inte helt kunna förklara skillnaderna i ambition hos olika företag. En förklaring kan vara skillnader i företagskultur.

För att kunna förstå hur KBAB kan fatta beslut om åtgärder baserat på en blandning av hårda och mjuka faktorer, varav bara en del kan värderas ekonomiskt i kalkylskedet, har vi utforskat KBABs företagskultur. När vi började nysta i deras företagskultur fann vi ett spindelnät där det inte går att försöka förstå enskilda beslut utan att se till helheten.

Företagskulturen bygger på en vision och en värdegrund. I arbetet försöker vi låta människorna i organisationen beskriva värdegrunden, dels genom ett antal filmer som finns på en hemsida som tagits fram i samband med detta arbete, och i denna rapport.

Som vi uppfattar det, har KBABs företagskultur växt fram under en längre period av utveckling.

Vi tycker oss kunna skönja följande avgörande steg:

1. De vill påverka. De har en uttalad vilja att förändra och bli bättre, både vad gäller förvaltning och byggprocessen.
2. De har en tydlig idé om hur de ska förändra och på vilka grundläggande värderingar arbetet skall bygga.
3. De tror på sin idé och genomför den fullt ut.

Förändringen betyder att KBAB har gjort ett antal viktiga val och tagit konsekvenserna av dem. Man har förändrat sin organisation och sitt arbetssätt, hur man samarbetar och vilka samarbetspartners man väljer. Förändringen handlar om en förändring i mentala processer hos medarbetare och samarbetsparter. Det finns en uppenbar glädje och stolthet över det man åstadkommit hos medarbetarna. Resultatet har blivit en företagskultur som bland annat kännetecknas av:

- ”Det goda samtalet” som löser problem, skapar enhet och förståelse och gör att arbetet blir roligt.
- Uthållighet, vi gör så gott vi kan med många samverkande små steg. Det blir ofta bättre än att sätta upp mål.

- Utveckling av egen kompetens samt insourcing av nyckelaktörer för att kunna agera som en kompetent beställare.
- En platt organisation med hög grad av individuellt ansvar.
- Snabba beslut ute i verksamheten, nära källan till frågeställningen behåller energin i idéerna.
- Ett strukturerat arbetssätt vid genomförande av projekt, vid analys av sina fastigheter, vid prioritering mellan åtgärder.
- Ett aktivt kontaktsökande med kunderna (hyresgästerna) för att erbjuda mer än ”tak över huvudet”.
- Samarbete med likasinnade, dvs andra företag som delar KBABs värdegrund.

KBAB arbetar för att få en så låg energianvändning som möjligt. De nyligen genomförda energibesiktningarna har resulterat i en lång rad effektiviseringsåtgärder som genomförs i den takt som ekonomin tillåter. Trots att det saknas något klart kvantitativt mål om energiförbrukning har företagskulturen lett till att man idag har ett av landets mest energieffektiva fastighetsbestånd. Som en del i det aktuella ”Skåneinitiativet” har KBAB sagt sig vilja pressa ner energianvändningen ytterligare 20%.

Innehåll

Förord.....	ii
Sammanfattning	iii
Innehåll.....	vi
1 Inledning	1
2 Metod	3
3 Fakta om KBAB.....	4
3.1 Allmänt	4
3.2 Ägardirektiv.....	4
3.3 Affärsidé	4
3.4 Energi	4
3.5 Kundnöjdhet	5
4 Projektet Orrholmen.....	6
4.1 Fakta om Orrholmen.....	6
4.2 Så genomfördes projektet.....	7
5 Varför valde KBAB att fasadrenovera Orrholmen?.....	10
6 Värdegrund.....	13
6.1 KBABs vision och värdegrund.....	14
7 KBABs företagskultur.....	17
7.1 Framgångsfaktorer.....	17
7.1.1 Engagerade medarbetare	17
7.1.2 Nöjda hyresgäster	18
7.1.3 Affärsmässighet.....	19
7.1.4 Välskötta fastigheter.....	19
7.1.5 Kompetens och medveten rekrytering.....	20
7.2 Värdegrund	20
7.2.1 Rätt och rättvist.....	20
7.2.2 Människan	21
7.2.3 Framsynthet	22
7.2.4 Resurseffektivt.....	22

7.2.5 Arbetsglädje.....	23
7.2.6 Tillit	23
8 Så här jobbar KBAB	24
8.1 Organisation	24
8.1.1 Strukturer	26
8.1.2 Beslutsprocess	27
8.1.3 Beslutsunderlag	28
8.2 Arbetssätt	30
8.2.1 Kunskap – insourcing	30
8.2.2 Förebyggande underhåll	31
8.2.3 Strategiskt tänkande.....	32
8.2.4 Nyfikenhet och utveckling	32
8.2.5 Samverkan och partnerskap.....	33
8.2.6 Närhet till kund.....	35
9 Teoriavsnitt	36
9.1 Processtyrning	36
9.1.1 Att skapa en gemensam vision, arbetssätt	37
9.2 Partnering	38
9.3 Attityder.....	40
10 Reflektioner och slutsatser	41
10.1 Att starta en egen resa	43
11 Referenser.....	45
12 Bilagor	46

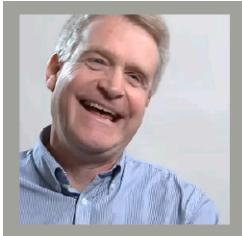
1 Inledning

Att minska energianvändningen i våra byggnader är en viktig del i arbetet mot en mer hållbar bygg- och fastighetsbransch. Förutom att minska resursförbrukningen bidrar en minskad energiförbrukning till ett minskat bidrag av klimatpåverkande utsläpp. Idag finns många exempel på byggnader, både nybyggnation och renovering, som har betydligt lägre energiförbrukning än genomsnittet, och lägre än de normkrav som finns. I dagsläget finns stort fokus på renovering av miljonprogrammet, där det finns en stor potential att minska energiförbrukningen. Det finns projekt som visar att det är tekniskt möjligt att halvera energianvändningen för uppvärmning i miljonprogrammet. Ett av dessa projekt är den successiva renoveringen av området Orrholmen i Karlstad som ägs och förvaltas av Karlstads Bostads AB (KBAB). Trots att kunskapen och pilotprojekten finns, så väljer många fastighetsbolag en lägre ambitionsnivå vad gäller energieffektivisering i samband med planerade renoveringar.

Varför lyckas KBAB? Vad är det de gör som andra bolag inte gör? Kan andra göra likadant? Vi försöker i den här rapporten beskriva den företagskultur som råder inom KBAB. Vi tror att en av nycklarna ligger i just företagskulturen, hur man tänker och vad man vill. Vi tror inte att alla andra ska kopiera KBABs koncept för att bli framgångsrika. Däremot så kan man ställa ett antal frågor kring detta med företagskultur och tankemönster som är relevanta för alla företag att fundera över och ta ställning till.

En företagskultur karakteriseras mycket av de individer som utgör kulturen. Vi har därför valt att försöka återge kulturen genom dess bärare och låta dem själva berätta om det som upplevs som väsentligt via filmade intervjuer. Dessa finns åtkomliga via BeBos hemsida (www.bebostad.net). Det finns också kompletterande text som är tänkt att vara en hjälp i att reflektera kring dessa frågor. Här hoppas vi att du ska hitta inspiration!

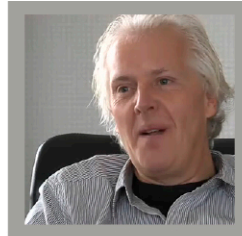
Vi försöker även i rapporten låta de berörda personerna komma till tals, genom ett flertal citat. Först kommer ett inledande kapitel som beskriver lite bakgrundsfakta om KBAB. Med det vill vi visa att det är ett ganska vanligt och välskött kommunalt bostadsbolag. Därefter kommer en beskrivning av själva projektet Orrholmen, som är den direkta anledningen till att det här arbetet har utförts. Här beskrivs hur och varför projektet genomfördes. Därefter följer en beskrivning av KBABs företagskultur, dels formellt och dels så som de som arbetar inom KBAB beskriver den. Vi har försökt välja ut goda citat som kan vara värda att fundera på. Nästa kapitel redogör för de konsekvenser företagskulturen får på organisation och arbetssätt. Rapporten innehåller också ett teoretiskt kapitel om organisation och partnering, för att visa var KBAB hämtat en del av sina idéer. Vi hoppas du ska orka hela vägen fram till de avslutande reflektionerna och slutsatserna.



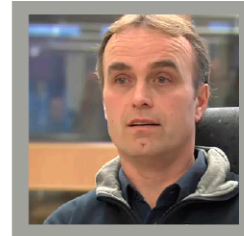
Mats Enmark
 KBAB



Gunnar Persson
 KBAB



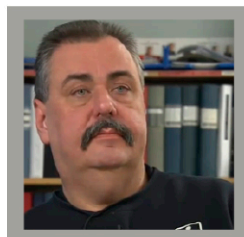
Willy Ociansson
 fd KBAB



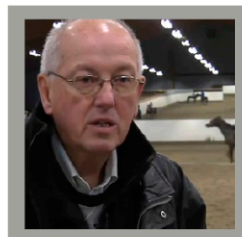
Pelle Gustavsson
 KBAB



Gunnar Breitreutz
 KBAB



Mats Alsén
 KBAB



Hans-Olof Johansson
 KBAB



Anders Björbole
 KBAB



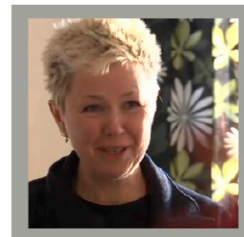
Rolf Aleskog
 KBAB



Jan Andersson
 Skanska



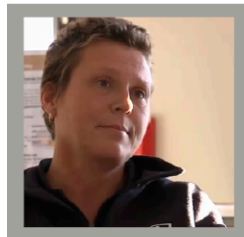
Sören Arnqvist
 Skanska



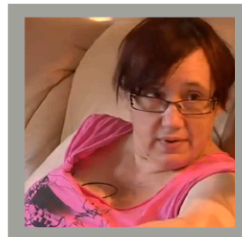
Mia Valentin Pfeiffer
 KBAB



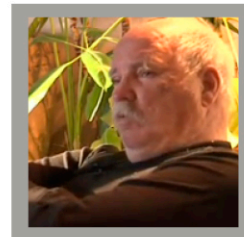
Eva Lindberg
 Karlstad Kommun



Eva-Lotta Sturelind
 KBAB



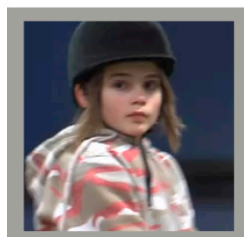
Stina Lundström
 Hyresgäst



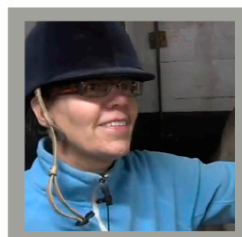
Kalle Lundström
 Hyresgäst



Ann-Charlott Kyrk
 Karlstad Ridklubb



Sara Bengtsson
 Hyresgäst



Carina Högvist
 Hyresgäst

2 Metod

Den här undersökningen av KBABs företagskultur har genomförts genom samtal och intervjuer med personer som arbetar på KBAB. Vi har också läst interna dokument, årsredovisningar och hemsidan för att försöka skapa oss en bild av hur man beskriver sin organisation och sin värdegrund och vilka uttryck den tar sig i det dagliga arbetet. Det har varit oerhört stimulerande att samtala med dessa människor som gärna delar med sig av sina tankar. De personer vi har talat med låter vi själva komma till tals i de filmer som finns på den hemsida som är kopplad till projektet. Vi har också valt att låta dem komma till tals i rapporten genom citat. Till varje citat är kopplat initialerna till personerna. Nedan listas de som medverkat i projektet.

Medverkande

- SA Sören Arnqvist, Lagbas, Skanska
- MA Mats Ahlsén, Bovärd, KBAB
- RA Rolf Aleskog, Projektledare, KBAB
- JA Jan Andersson, Produktionschef, Skanska
- SB Sara Bengtsson, Hyresgäst, KBAB
- AB Anders Björbole
- GB Gunnar Breitzkreuz, Bovärd, KBAB
- ME Mats Enmark, VD, KBAB
- PG Pelle Gustafsson, Bovärd, KBAB
- CH Carina Högkvist, Hyresgäst, KBAB
- HOJ Hans-Olof Johansson, Nätverkskoordinator, KBAB
- ACK Ann-Charlott Kyrk, Karlstad Ridklubb
- EL Eva Lindeberg, Trygghetsbovärd, Vård- och omsorg, Karlstads kommun
- SKL Stina och Kalle Lundström, Hyresgäster, KBAB
- WO Willy Ociansson, fd Installationsansvarig, KBAB
- GP Gunnar Persson, Strategisk koordinator, KBAB
- ELS Eva-Lotta Sturelind, Trygghetsbovärd, KBAB
- MVP Mia Valentin Pfeiffer, Trygghetsbovärd, KBAB

3 Fakta om KBAB

Följande är hämtat från KBABs årsredovisningar 2001–2009, samt information från hemsidan.

3.1 Allmänt

Karlstads Bostads AB (KBAB) är ett kommunalt bostadsbolag som är helägt av Karlstad kommun via Karlstads Stadshus AB. Man har en politiskt tillsatt styrelse. Man äger och förvaltar cirka 6 700 lägenheter, servicehus och andra lokaler. Företagets fastigheter står idag för cirka 30 procent av det totala boendet i flerbostadshus i Karlstad och företagets andel av kommunens bostadsmarknad är cirka 16 procent. Man har 127 anställda, och omsatte under 2009 ca 400 miljoner kronor. För ekonomiska fakta, se bilaga 3.

3.2 Ägardirektiv

Ändamålet med bolagets verksamhet finns formulerat i ett ägardirektiv från Karlstads Stadshus AB. Detta direktiv säger bland annat att KBAB ska främja bostadsförsörjningen i kommunen, ansvara för att motverka segregation i boendet och medverka till att kommunens bostadssociala ambition kan förverkligas.

Det sociala engagemanget som också är en viktig del av företagets värdegrund tar sig uttryck i projekt som garagepoesi, seglarskola och trygghetsboende, mm.

3.3 Affärsidé

”KBAB ska finna och behålla kunder som möjliggör en ömsesidig relation genom att, i Karlstads kommun, erbjuda prisvärda hyresrätter med mervärden som tillgodoser meningsfulla vardagsbehov. Verksamheten ska präglas av klokhets och framsynthets särskilt inom profilområdena socialt och miljömässigt ansvarstagande samt bedrivs i samverkan med kunderna och värdeskapande partners. Genom vårt arbete bidrar vi till Karlstads kommuns långsiktiga attraktivitet och profilering” (www.kbab.se, affärsidé)

3.4 Energi

När andra bostadsbolag står inför stora satsningar på upprustning av miljöprogramområden, har KBAB under lång tid prioriterat det kontinuerliga underhållet, med ett riktat och resurssnålt åtgärdande som innebär upprustning i mindre etapper.

Genom åren har olika åtgärder bidragit till att minska energiåtgången för uppvärmning i beståndet. Under 2009 uppgick förbrukningen av fjärrvärme för uppvärmning till 116,4 kWh/m². Den totala energiförbrukningen (exklusive hushållsel) uppgår till 144 kWh/m². Detta motsvarar 117 kWh/m² Atemp, som är det mått som används i Boverkets Byggregler. För nybyggnation idag ligger kravvärdet på 130 kWh/m² Atemp. Ett värde som KBABs bestånd trots sin ålder underskrider. För mer energifakta, se bilaga 3.

KBAB arbetar för att få en så låg energianvändning som möjligt. De nyligen genomförda energibesiktningarna har resulterat i en lång rad effektiviseringsåtgärder som genomförs i den takt som ekonomin tillåter. Som en del i det aktuella "Skåneinitiativet" har KBAB sagt sig vilja pressa ner energianvändningen ytterligare 20%.

3.5 Kundnöjdhet

Man har mätt sina kunders (de boendes) nöjdhet med ett NöjdKundIndex, NKI. För de år som redovisats (2001–2004) ligger detta strax över 95 %. Ett annat sätt att se kundernas nöjdhet är att se till andelen uthyrda lägenheter. Endast ett fåtal (0–4 st) tomma lägenheter redovisas genom åren. Man har även en hög uthyrningsgrad i miljonprogramområdena, där omflyttningsgraden också är låg, för Orrholmen 12 % (2009).

*"Sammantaget är våra omfattande åtgärder för attraktivt och tryggt boende en viktig förklaring till att vi i dag har bostadssökande till samtliga miljonprogramsområden."
(Årsredovisning 2008)*

4 Projektet Orrholmen

4.1 Fakta om Orrholmen

Området byggdes 1966–1967. I renoveringsprojektet ingår områdets tio höghus á sju våningar med totalt 630 lägenheter. Lägenheterna är invändigt renoverade, med bland annat stambyte, under 1995. Fasaderna renoverades 2004–2009.

Den ursprungliga energianvändningen för värme, varmvatten och fastighetsel låg på 255 kWh/m²/år. Genom en upprustning i två steg har man sänkt energianvändningen till 110 kWh/m²/år. Fastighetselen utgör efter renovering ca 20 kWh/m²/år.

Mellan husen finns ett stort garage där den inre delen tidigare försörjts med förvärmad uteluft. Utsuget sköttes av 10 jättestora fläktar, där varje fläkts elmotor förbrukade 20 000 kWh/år. Sju av fläktarna togs ur drift utan att luftkvalitén i garaget försämrades. Förvärmningen som skett dels med elvärme, dels med fjärrvärme i värmebatterier togs också bort.

Lägenheterna har ett frånluftsventilationssystem. Fläktarna har bytts ut och försatts med utetemperaturstyrd flödesreglering. Dessa åtgärder står för merparten av minskningen på 80 kWh/m²/år som genomfördes i det första steget.

I ett andra steg åtgärdades klimatskalet vilket sänkte energianvändningen med ytterligare 65 kWh/m²/år. Renoveringen av klimatskalet innefattar fyra delar. Befintliga utvändiga betongelement är tilläggsisolerade med 70 mm cellplastskivor. Fönstren har bytts till nya med U-värde 1,2 W/m²/°C. Takbjälklaget är tilläggsisolerat med 25 cm lösull. Fasadens täthet mot luftläckage har förbättrats avsevärt genom fogskumning av skarvar mellan fasadelementen samt mellan fönster och fasadelement. Även det nya fasadskiktet av puts bidrar till den ökade lufttätheten.

Före montaget av cellplastskivorna sanerades befintliga fogar mellan bjälklags-elementen från PCB. Cellplastskivorna både limmades och fästes mekaniskt (skruv) i den gamla fasaden. Därefter putsades cellplastskivorna. Man valde ett bättre och starkare putsbruk än normalt och lade ett tjockare lager än nödvändigt för att få bästa motstånd mot fuktvandring utifrån.

Entreprenadkostnaden för fasadrenoveringen fördelar sig överslagsmässigt på de olika delmomenten enligt (medelvärde för de 10 husen, faktiska priser, exkl. moms):

Tilläggsisolering fasad + putsning	2,7 milj/hus	1400:-/m ² fasad
Nya fönster och altandörrar	3,3 milj/hus	9400:-/fönster
Tilläggsisolering + ombyggnad av tak	0,9 milj/hus	1300:-/m ² tak
Totalt	6,9 milj/hus	1400:-/m² A_{temp}

4.2 Så genomfördes projektet

Innan år 2000 förvaltades Orrholmen på liknande sätt som andra större bostadsområden. Fastighetsskötare, förvaltare och driftpersonal följde en traditionell skötselplan och reparerade det som gick sönder. Byggnaderna har sedan lång tid tillbaka haft brister i klimatskalet, både värmetekniskt och vad gäller beständighet. Ytterväggen är uppbyggd med en isolerad träregelvägg med utanpåliggande betongelement med PCB-fogar. Under första halvan av 1990-talet omfogades fasadelementen. Utsatta hörnlägenheter har kompletterats med invändig isolering för att förbättra boendekomforten.

Under 1995 byttes avloppsstammar i samband med en inre renovering av våtutrymmen.

Under 1998 anställdes den första energijägaren på KBAB och började bland annat jobba med området Orrholmen.

”Sen kom energijägarna och började mäta och värdera inomhusklimat” (GP)

Energijägarna började mäta värme- och ventilationssystemens prestanda, effektivitet och resultat, bland annat i form av inomhustemperatur, förekomst av drag mm. För att förstå systemens funktion dokumenterades särskilt de felanmälningar som berörde inomhusklimatet. Energijägarna utredde orsakerna och föreslog åtgärder, vilket indirekt skapade en närmare kontakt med hyresgästerna.

Vartefter kunskapen om värme- och ventilationssystemens funktion ökade upptäckte man möjligheter att spara energi och pengar. Genom att rätta till felvisande givare, felinställda termostater, felaktiga drifttider mm kunde energikostnaden sänkas.

Inspirerade av den sänkta energinotan fortsatte energijägarna sina undersökningar och snart fann man nya möjligheter till ytterligare förbättringar som ledde till nya energibesparingar, bland dessa märks åtgärder kopplade till uppvärmning och ventilation av det stora garaget.

Dokumentationen av felanmälan gav ett mycket bra underlag över bristerna i värmesystemet och klimatskalet. Fastigheterna var relativt otäta och till följd av det vindutsatta läget förekom ofta klagomål på drag. Genom att dokumentera även andra brister, till exempel vattenskador till följd av inläckande regn samt konsekvenser i form av evakuering och outhyrbara lägenheter klarnade bilden ytterligare vad gäller fastighetens status.

I början av 2000-talet blev företagsledningen successivt övertygad om behovet av att på allvar ta tag i husets klimatskal för att komma till rätta med bristerna och därmed förbättra inomhusklimatet, sänka underhållskostnaderna, öka uthyrbarheten av lägenheter och sänka energikostnaderna. Från att tidigare ha hanterats som rena underhållsåtgärder övergick projektet hösten 2003 i ett mer renodlat ROT-projekt. Tidigt kunde man identifiera ett par komplicerande omständigheter samt prioriterade målsättningar:

- Fogarna mellan befintliga fasadelement av betong behövde saneras från PCB.
- Byggnadsnämnden ställde krav på att bevara området karaktär, bland annat fasadutformningen.
- Det var ett starkt önskemål att inte behöva evakuera hyresgästerna under ombyggnaden.
- Byggnaderna borde tilläggsisoleras så att energibehovet sänks till den nivå som motsvarar krav för nybyggnation.

Konsulter anlätades för att ta fram bygghandlingar samt att utreda behovet av tilläggsisolering. Olika system för tilläggsisolering utvärderades, bland annat genom studiebesök. Föreslagen lösning av fönster och tilläggsisolering plus puts provmonterades. Montaget godkändes av Byggnadsnämnden och därmed var valet av lösningar för renoveringen klara.

Under våren 2004 handlas entreprenörer upp för den första etappen (ett av tio hus). Beslutsunderlaget inför styrelsebeslutet i maj består av en projektbeskrivning, en kalkyl samt inhämtade anbud från bygg- och putsentreprenörerna, se bilaga 2.

Med start sommaren 2004 renoveras första huskroppen med Skanska som generalentreprenör.

Samtidigt utvecklas inom KBAB intresset för alternativa entreprenad- och samarbetsmetoder för byggprojekt. I slutet av 2004 sluts avtal om strategisk partnering med Skanska.

Resterande nio huskroppar renoveras inom ramen för avtalet om strategisk partnering med Skanska.

Erfarenheterna från första etappen var så goda att man beslutade att fortsätta enligt ursprunglig plan. Redan vintern 2004–2005 noterades en betydande sänkning av energibehovet i det renoverade huset.

Entreprenadkostnaden för efterföljande hus steg något för varje år till följd av ökade byggkostnader. Bedömningen är dock att prisvärdheten ökade då kostnaden inte stigit lika mycket som byggkostnadsindex ökat, vilket kan förklaras av att entreprenörerna successivt förbättrade byggtekniken för varje etapp. Personalsammansättningen var nästintill intakt under projektets fem år, dvs samma personer återkom år efter år för varje ny etapp.

Som kompensation för störningar under byggtiden reducerades hyran, i medel 1200:-/lgh. Hantverkarna fick överlag bra betyg från de boende vad gäller beteende och bemötande.

Renoveringen föranledde inte någon hyreshöjning.

5 Varför valde KBAB att fasadrenovera Orrholmen?

Den enkla utvägen vad gäller Orrholmens mer eller mindre akuta problem hade varit att fortsätta reparera de skador som uppstår, eventuellt lappa och laga fasaden för att i görligaste mån stoppa inläckage vid regn samt värma husen till 23–24°C för att hålla hyresgästerna något så när nöjda med inneklimatet. En stor nackdel med detta alternativ är en fortsatt hög fjärrvärmekostnad.

Går det att finansiera renoveringen med sänkta energikostnader? Det beror lite på hur man räknar och vilka förutsättningar som antas, men de flesta skulle nog svara nej. För att motivera fasadrenoveringen behöver fler faktorer vägas in. Faktorer som det i en kalkylsituation kan vara svårt att värdera i kronor, men som i backspegeln visat sig vara mycket relevanta. En del av dem finns beskrivna som viktiga framgångsfaktorer i deras företagskultur; välsköta fastigheter, nöjda hyresgäster, långsiktigt hållbara investeringar och resurseffektivitet. KBAB motiverar alla dessa framgångsfaktorer ur ett affärsmässigt perspektiv.

För att kunna förstå hur KBAB kan fatta beslut om fasadrenovering baserat på en blandning av hårda och mjuka faktorer, varav bara en del kan värderas ekonomiskt i kalkylskedet, måste man utforska KBAB-tänket, dvs KBABs företagskultur. Det blev vår slutsats när vi började granska hur KBAB agerade.

När vi började nysta i deras företagskultur fann vi ett spindelnät. Den enkla förklaring vi i bästa fall hoppats finna, visade sig vara mer komplex än vi trott. Det går inte att beskriva en del av verksamheten utan att se kopplingarna till övriga delar. Det går inte att försöka förstå enskilda beslut utan att se till helheten. Vår slutsats blev att vi måste försöka beskriva hela KBAB, för att förstå deras arbete med energieffektivisering.

Låt oss exemplifiera med några tankekedjor och strukturella kopplingar, som på intet sätt är kompletta eller uttömmande, men som ger en antydning om företagskulturens komplexitet. Det finns många fler tankekedjor av likartat slag.

Exempel 1. Långsiktigt välsköta fastigheter

- KBAB ser en affärsmässighet i långsiktigt välsköta fastigheter, underhållskostnaden kommer förr eller senare. Det är bättre att underhålla i tid.

- Den medvetna ambitionen att förvalta långsiktigt, att vårda sina fastigheter, syns i resultatet i form av låga reparations- och underhållskostnader (även när det gäller skadegörelse, klotter mm).
- För att vårda fastigheterna på ett bra sätt behövs ansvarstagande och engagerade bovärdar som sköter om både kunder och fastigheterna med stöd av drifttekniker, flödesägare och hantverkare.
- Ansvarstagande medarbetare fås om de får befogenheter och upplever sig ha möjlighet att påverka både sitt eget arbete och vilka åtgärder eller investeringar som genomförs.
- Det behövs kunniga engagerade bovärdar med möjlighet att aktivt ta ansvar för sitt arbete. Det får konsekvenser på rekrytering, arbetsuppgifter, organisation mm.

Exempel 2. Nöjda hyresgäster

- KBAB ser en affärsmässighet i att ha nöjda hyresgäster (kunder), dels för att kunna få och behålla hyresgäster i området, dels för att kunna upprätthålla och få acceptans för hyresnivån.
- För att få hyresgäster behövs ett starkt varumärke som står för nöjda hyresgäster och bra status. Att flytta till KBAB ska vara ett aktivt val.
- Ett starkt varumärke bygger bl a på hyresgästernas upplevelse av komfort, omsorg och god service.
- Det behövs komfortabla lägenheter med god service, kanske utöver vad som traditionellt erbjuds av bostadsbolag. Detta får konsekvenser vad gäller kontaktvägar till hyresgästerna, servicepersonalens arbetsuppgifter mm.

Exempel 3. Valuta för pengarna

- KBAB vill ha valuta för de pengar man investerar i sina fastigheter. Vilka behov ska man prioritera? Vilka lösningar bör väljas?
- För att kunna välja rätt investering bör alla typer av kostnader och vinster vägas in vid prioriteringen mellan olika åtgärder.

- För att kunna värdera konsekvenserna av olika åtgärder krävs god kunskap om fastigheternas status och funktion.
- Egen kompetens eller långsiktigt samarbete med likasinnade behövs för att kunna bedöma och värdera fastigheternas egenskaper och förändring över tid.
- Det behövs ett systematiskt arbetssätt när det gäller planering och genomförande av olika åtgärds paket. Det ställer krav på god beställarkompetens för att kunna prioritera mellan alternativa lösningar samt att kunna upphandla rätt tjänster och varor. Detta får konsekvenser när det gäller rekrytering, resurser för övervakning och analys av fastigheterna, fortbildning och utveckling samt samverkan med leverantörer och entreprenörer.

Exempel 4. Resurseffektivitet

- KBAB ser resurseffektivitet som ett medel att kunna nå sina övriga mål samt finansiera reparations- och underhållsåtgärder. KBAB ser det också som sitt uppdrag att bidra till nationella och regionala mål om resurseffektivitet och hållbar utveckling.
- Resurseffektivitet kan bara upprätthållas genom kontinuerlig skötsel av anläggningarna. Erfarenheten visar att detta bäst utförs av personal som bryr sig om anläggningen, vilket förutsätter både ansvar och engagemang.
- Engagerade och kompetenta medarbetare kan rekryteras eller utvecklas inom företaget om arbetet känns stimulerande och KBAB har gott rykte som arbetsgivare.
- Detta får konsekvenser när det gäller synen på personal och de strukturer som styr personalens upplevelse av sitt arbete.

I nästa kapitel startar vi resan in i KBABs företagskultur, vision och värdegrund.

6 Värdegrund

Det som har identifierats som utmärkande för KBAB är deras företagskultur och hur de arbetar utifrån sin värdegrund. Som tankekedjorna ovan visar så hänger deras energirenovering ihop med deras företagskultur och den värdegrund som man arbetar efter. Därför ska vi fortsättningsvis försöka beskriva deras värdegrund.

Vad är en värdegrund?

***Värdegrund enligt Wikipedia** | Ett begrepp som började användas i svenskan under 1990-talet i diskussioner kring framför allt ett kollektivs gemensamma etiska grundvalar; exempel på kollektiv är en nation, institution, förening eller folkrörelse. Begreppet kan även ha den vidgade innebörden att syfta på de mest grundläggande principerna inom en politisk ideologi eller religion*

***Värdegrund enligt Nationalencyklopedin** | De grundläggande värderingar som formar en individs normer och handlingar.*

En värdegrund beskrivs av Steen Jensen (2002) som ord som uttrycker ett gemensamt synsätt, förhållningsätt, värderingar av vad som är bra, vad man vill, hur man behandlar varandra, och hur arbetsplatsen ska fungera. Det kan lika väl uttryckas som etik och moral och ta sig uttryck i det vi kallar företagskultur.

Normer som styr våra handlingar, uppstår i olika kulturer på olika sätt. De gör att vi som individer i gruppen med ryggmärgen reagerar på ett visst sätt i en viss situation. Normer uppstår i alla typer av kulturer, oavsett om vi är medvetna om dem eller inte. Däremot så kan vi, om vi är medvetna, skapa och påverka dem, även om många av oss låter bli. Vi tar dem för givna. Men en god gemensam värdegrund är en bra plattform som kan få alla att verka mot samma mål. Konsten är att enas om vad som skall ingå i värdegrunden, att inte låta den styra sig själv, utan styra den, och att sedan faktiskt ta konsekvenserna av den.

Kultur är en uppsättning förhållningssätt, åsikter eller värderingar som en grupp människor delar, om hur man skall uppföra sig mot varandra, hur saker ska värderas och utföras, vilka frågor som är viktiga och vilka svar som accepteras. Det viktigaste elementet i kulturen är omedvetna och kan inte påtvingas utifrån, däremot kan en företagskultur skapas eller påverkas med hjälp av en värdegrund.

Att vara ett värdegrundsstyrt företag handlar om att bruka människors vilja och engagemang. Det är inte strategiplaner, målmatriser och checklistor som får oss att göra ett bra jobb. Det är engagemang. Detta är utgångspunkten för teorier om kvalitetsarbete, vilket ibland verkar ha glömts bort till förmån för checklistor och liknande.

Att ha en värdegrund som utgångspunkt i ett företag handlar om att skapa ett gemensamt engagemang, och att ge människor förutsättning att göra ett bra jobb. I grund och botten handlar det om drivkraften, varför går vi till jobbet varje dag? Den viktigaste drivkraften är glädjen och känslan av att göra ett viktigt jobb.

Att ha ett stort engagemang bland medarbetarna i ett företag är bra, men man måste också vara överens om vad det är man ska åstadkomma. Till vad ska engagemanget användas? De företag som arbetar framgångsrikt med dessa frågor har en sak gemensamt: en Vision. Visionen är det som ger svaret på varför vi går till jobbet varje dag, och varför vårt arbete är viktigt. Visionen ska hjälpa oss välja. Vad vi gör och inte gör, och hur vi gör det.

Värdegrunden är det som ska driva oss framåt mot visionen, och den ska hjälpa oss ta beslut i vardagen. För att den ska ha någon betydelse måste alla medarbetare kunna den, och använda den. Det är skillnad på ett företag som har en värdegrund och ett företag som lever efter sin värdegrund.

Boktips | *En inspirerande och rolig bok om att arbeta värdegrundsstyrt är Ingebrigt Steen Jensens "Ona fyr. För dig som vill lyckas tillsammans med andra".*

6.1 KBABs vision och värdegrund

Det som skiljer KBAB från många andra bolag är att de lever efter sin värdegrund. När man bestämmer sig för att göra det ställs man inför ett antal val. Att leva efter sin värdegrund får konsekvenser. Att tro på sin idé och värdegrund och därför ta de konsekvenser som uppstår är en förutsättning för att kunna vara ett värdegrundsstyrt företag. KBAB har gjort en resa, genomgått en förändringsprocess, som varit både lång och besvärlig, för att komma dit man är idag. Mycket handlar om att förändra medarbetarnas mentala processer, hur man tänker, vad som är viktigt, vilken roll man själv har. Den resan kan man inte kopiera, den är bara KBABs. Men man kan fundera över sin egen värdegrund och vision, och vilka konsekvenser det skulle ge om man valde att leva efter dem.

Så här beskriver KBAB sin vision och värdegrund (www.kbab.se, *Vision*):

Vision | KBABs ledstjärna är "Ett hem för dig", en vision där vi strävar efter att ge våra boende ett tryggt och trivsamt hem i vackra och välskötta områden. Vårt mål är att våra boende hos oss upplever trygghet, uppskattning, glädje, trivsel, valfrihet, ordning, samhällsansvar, snabbhet och framsynhet.

För att uppnå vår vision strävar vi också efter att:

- Ha en nära och familjär relation med våra boende och kunna erbjuda mervärden och service som löser många problem i vardagen.
- Hålla hög etik och kvalitet på allt vi företar oss och ständigt förbättra vårt arbetssätt för att kunna överträffa kundernas förväntningar.
- Våra medarbetare ska trivas, ta initiativ, vara duktiga på att kommunicera och kunna utvecklas i sitt arbete.
- Ha en företagskultur som gör oss till en mycket attraktiv arbetsgivare med låg personalomsättning och som har lätt att rekrytera nya kvalificerade medarbetare.

Värdeord har använts och tagits fram gemensamt i början på 2000-talet, dessa är: ansvar, framsynhet, hälsobefrämja, mångfald, jämställdhet, resurshushållning, samarbete, tid för dig, trivsel och trygghet. Dessa beskrivs som framgångsfaktorer och användes t ex när beslut fattades ute i organisationen. Under 2009 togs ett nytt steg. Då genomförde KBAB ett nytt gemensamt värdeordsarbete där man tillsammans tog fram personlighetsord som ska visa vägen i vardagssituationerna hur man uppträder på jobbet och dessa ersatte de gamla värdeorden. Det är fyra begrepp:

Bry sig om | Vi lyssnar, tar oss tid, visar värme och omtanke, är hjälpsamma och gör saker med hjärtat. Vi är engagerade, tillgängliga och överraskar genom att ge det lilla extra. Vi arbetar för att var och en ska trivas och må bra oavsett bakgrund och personlighet.

Positiv | Vi har en positiv inställning, ser möjligheter istället för problem, lyfter andra och är generösa med beröm. Vi utstrålar positiv energi, har alltid ett trevligt bemötande och bjuder gärna på ett glatt leende.

Flexibel | *Vi sitter inte fast i gamla mönster utan är trygga med förändringar och nya idéer. Vi har lätt för att sätta oss in i andras situationer och anpassar oss efter olika förutsättningar. Vi är prestigelösa, erkänner misstag, ber om ursäkt när vi har gjort fel.*

Ansvarsfull | *Vi är pålitliga och ansvarstagande, håller det vi lovar och tar tag i problem när de dyker upp. Vi är framsynta, vill utvecklas och söka kunskap samtidigt som vi också är duktiga på att ta hand om det vi har. Vi strävar efter helhet och långsiktighet.*

Verksamhetsstyrning beskrevs fram till 2010 i en styrmatrix under fem perspektiv; Samhällsansvar, Kund, Ekonomi, Intern effektivitet och Medarbetare, som alla omfattas av värdegrunden och affärsidén. Även kommunkoncernen har börjat jobba mer värdegrundsstyrt. Under 2010 har styrmatrixen sammanfogats med kommunkoncernens begrepp och perspektiven har blivit sex; Strategisk utveckling/samhällsansvar, Kund, Finansiellt perspektiv, Vårda tillgångar, Styr-system/kvalitetsarbete, Arbetsgivarperspektiv.

7 KBABs företagskultur

Den vision och värdegrund som KBAB redovisar i sina offentliga dokument är naturligtvis ett koncentrat av en större tanke. Vi har tagit del av denna större tanke så som den beskrivs och kommer till uttryck genom bärarna av den, personalen. I det här kapitlet redovisar vi KBABs företagskultur, eller rättare sagt, vår tolkning av hur KBABs företagskultur ser ut, baserat på de intervjuer vi haft med flera av de anställda. Det är frapperande hur likartat i stort sett alla anställda uttrycker sig som svar på samma fråga. För att även du skall kunna ta del av företagskulturen direkt från bärarna, finns en samling kortfilmer utlagda på webbplatsen (www.bebostad.se). Filmerna innehåller ett koncentrat av de intervjuer vi haft med personalen på KBAB.

Vi är vana vid att komplicerade sammanhang kan beskrivas i väldefinierade strukturer. När vi försöker organisera kunskapen och förståelsen för KBABs företagskultur i ett väldefinierat mönster stöter vi dock på problem. Den väldefinierade strukturen vi initialt trott oss ha funnit, har visat sig lika gärna kunna bytas ut mot en annan struktur, och senare mot ännu en annan. Vår slutsats blir att företagskulturen kan ses och uppfattas utifrån många olika perspektiv och den yttre bilden blir därefter. Men innehållet är dock detsamma. Fäst därför inte allt för stor vikt vid de rubriker vi valt att sortera innehållet efter. Försök istället se helheten, för vi har hela tiden återkommit till slutsatsen att ”allt hänger ihop”!

Med all respekt för vad som nyss sagts väljer vi att redovisa KBABs företagskultur med ett antal påståenden insorterade under två rubriker; framgångsfaktorer och värdegrund.

7.1 Framgångsfaktorer

Här beskrivs KBABs strategi, en blandning av deras vision och verksamhetsstyrning. Vad är viktigt för att vi skall lyckas med vårt uppdrag? Vad skall vi sträva efter?

7.1.1 Engagerade medarbetare

En grundtanke är att alla människor vill göra ett bra jobb. Att ha ett engagemang för det man gör är en viktig del, men viktigast är att ha möjligheter att omsätta sitt engagemang i praktisk handling. Får man en idé ska den kunna prövas och genomföras inom rimlig tid, medan den fortfarande är rolig och spännande. Ett decentraliserat beslutsfattande bidrar till en snabb beslutsprocess som möjliggör att man snabbt kan förändra arbetssätt eller pröva nya metoder. Det är tillåtet att

pröva och göra fel. Mycket av det KBAB gör bottnar i att någon har haft en god idé som man har omsatt i verksamhet.

Det är inte nödvändigtvis så att alla har ett stort engagemang från början, men arbetssättet skapar ett engagemang, sen gäller det att inte döda engagemanget genom långa beslutsprocesser och krånglig byråkrati. Att se ett resultat av idéerna bidrar till ett ökat engagemang och gör arbetet roligt och meningsfullt.

”På det här sättet [partnering] kan vi skapa engagemang, det gör man inte i en vanlig entreprenad” (JA)

”Ger du ansvar och förtroende får du engagemang” (JA)

”Det som har lett till framgångar är oftast förknippat med individer som själva har idéer” (ME)

7.1.2 Nöjda hyresgäster

Allmännyttans roll har förändrats och fortsätter att utvecklas från att tidigare ha försett kommunens invånare med bostäder i lagom mängd till att nu mer konkurrera på bostadsmarknaden med privata fastighetsägare. Nöjda kunder leder till att kunderna bor kvar, att ryktet sprider sig att det är bra att bo hos KBAB, att fler aktivt väljer att flytta till KBAB. Visionen är att skapa ”ett hem för dig”, individanpassat och tryggt.

”Att ta mer samhällsansvar ger ett kundvärde. Man vill bo hos någon som bryr sig, miljömässigt och socialt” (GP)

”Kunderna har olika förväntningar. Genom att erbjuda dem möjligheten att kunna påverka sitt boende kan vi tillfredsställa fler hyresgästers önskemål” (ME)

”Vi kan ha både dyrt och billigt, men det måste vara prisvärt” (ME)

”Vi skall skapa forum för de boende där de kan träffas och få betyda något för varandra” (GP)

7.1.3 Affärsmässighet

KBAB använder ogärna begreppen lönsamhet eller avkastning eftersom de ofta förknippas med kortsiktiga resultat. KBAB betonar dock affärsmässighet i alla sina aktiviteter och satsningar. Affärsmässighet betyder för KBAB långsiktigt god ekonomi. Eftersom ägaren (kommunen) bär ett samhällsbyggnadsansvar handlar det för KBABs del om en långsiktigt god samhällsekonomi. Kortsiktig vinstmaximering är utbytt mot att långsiktigt få valuta för pengarna.

"Vi måste leva på våra egna meriter" (ME)

"Affärsmässighet är att leverera nytta och trygghet till våra hyresgäster" (ME)

"KBAB vill bygga ett starkt varumärke, som står för något mer än bara tak över huvudet" (ME)

"Man kan inte ställa om en organisation hur snabbt som helst. Men är vi duktiga i vår omvärldsspaning kan vi ligga helt rätt om fem eller tio år, med prisvärda lösningar på de behov som då finns" (GP)

7.1.4 Välskötta fastigheter

Alla vill bo i välskötta trivsamma områden, med välskötta fastigheter som erbjuder komfortabelt inneklimat. Välskötta fastigheter leder till låga reparations- och underhållskostnader. För KBAB är underhåll något man gör för att upprätthålla en funktion, dvs se till att saker inte går sönder utan fortsätter att fungera som när de var nya. Det är idag få personer inom KBAB som arbetar med akutåtgärder. Detta är ett led i kvalitetsarbetet, att se till att man upprätthåller funktioner, vilket är ett värde för kunden.

"Energijägarna började mäta och värdera, tidigare bara känsla. Nu bygger vi mer på fakta" (GP)

"Vi skaffade system för att mäta och övervaka våra fastigheter" (ME)

"Vi väljer att genomföra olika åtgärder i olika hus allt efter vad som är mest motiverat ur ett hållbarhetsperspektiv" (ME)

"Att säga ner skog utan att återplantera är omoraliskt. På samma sätt är det omoraliskt att krama ur vinst ur fastigheter utan att återinvestera. Det är ungefär samma tidsperspektiv på fastighetsförvaltning och skogsbruk!" (WO)

7.1.5 Kompetens och medveten rekrytering

Fastighetsförvaltning är precis som det låter, till stor del förvaltning. Morgondagens bostadsbolag behöver dock utvecklas till att i större utsträckning kunna möta sina kunder och erbjuda mer än bara tak över huvudet. För att klara nya arbetsuppgifter måste KBAB anställa personer som har andra kompetenser än de som brukar efterfrågas.

Eftersom KBAB är ett värdegrundsstyrt företag vill de att all verksamhet, och i synnerhet kärnverksamheten, skall genomföras av personal som är väl förankrad i KBABs synsätt. Hittar de inte leverantörer som delar deras värdegrund väljer de att rekrytera personal till sin egen organisation.

"Vad är KBAB? KBAB är de som jobbar på KBAB!" (WO)

"Det är viktigt med folk som tänker annorlunda och som har idéer och vill något." (ME)

"Och då behövs lusten för fastigheter, engagemanget, det får inte bara vara ekonomer i företaget, utan att det finns sådana som tycker att fastighetsutveckling och hus är intressant." (GP)

7.2 Värdegrund

Här beskrivs KBABs värderingar som skall vara utgångspunkt för beslutsfattande och agerande i vardagen. Inom vilka ramar skall vår verksamhet bedrivas?

7.2.1 Rätt och rättvist

KBAB är ett kommunalt bolag vars uppdrag är att gagna samhället i stort. KBAB bör på alla sätt arbeta utifrån samhällets syn på vad som är rätt och rättvist. Detta

leder till trygghet, arbetsro och stabilitet, och är en bra bas för långsiktiga relationer i alla delar av verksamheten.

"Som kommunägt företag har vi större krav på oss" (ME)

"Man ska inte behöva ha ont i magen för det man gör" (JA)

"Det finns ingen att bearbeta och ge julgåvor till för andra företag som vill sälja in sig" (WO)

"Fastighetsägaren har ett moraliskt ansvar" (WO)

"Vi måste ha samtal om vad som är OK och vad som inte är OK" (GP)

7.2.2 Människan

KBAB har en positiv grundsyn på människan, oavsett om det handlar om personalen eller kunderna. Människor är olika och vi måste sträva efter att försöka förstå våra olikheter, för att inte i onödan skapa konflikter och för att alla skall komma till sin rätt. All personal utgör en resurs som med rätt förutsättningar kan och vill bidra till bra saker. Olika personer är bra på olika saker, t ex idégivare respektive genomförare, vi behöver dem alla.

"Alla vill vi göra rätt för oss, det är en grundläggande inställning" (ME)

"Alla människor är inte lika, men vi måste ta vara på vad var och en är bra på" (GP)

"Det är människorna som gör skillnad, det är väldigt mycket människorna, därför är vi unika" (ME)

"Vi diskuterar hur vi skall hantera människor, hur vi själva skall vara, hur vi skall uppfattas" (PG)

7.2.3 Framsynthet

KBAB skall ta till sig ny teknik som gagnar verksamheten och vara öppet för att möta de behov som kan förväntas i framtiden. För att klara detta måste den operativa verksamheten kompletteras med omvärldsspaning (strategiskt tänkande). Det skall alltid finnas utrymme och acceptans att våga pröva nya lösningar och nya arbetsmetoder.

*”De stora frågorna har vi landat rätt i, det har gett oss tillit.
Det triggas oss så oerhört att få möjlighet att gå vidare” (ME)*

*”Vi vill fånga de viktiga områdena där det rör sig, där det
händer saker, så att de inte bara passerar förbi” (ME)*

7.2.4 Resurseffektivt

KBAB skall bidra till utvecklingen mot ett hållbart samhälle. Ur ett ekologiskt perspektiv betyder det resurshushållning med naturresurser (energi, vatten, byggmaterial mm). Ur ett ekonomiskt perspektiv betyder detta att minimera driftskostnader samt få valuta för investerade pengar, dvs att få mest nytta för en given summa pengar istället för att alltid välja det billigaste. Ur ett socialt perspektiv betyder det att ha stabila och trygga bostadsområden. Alla dessa faktorer vägs in på ett tydligt sätt i valet mellan alternativa åtgärder.

*”Vi har totalt sett lägre förvaltningskostnader än jämförbara
bolag, trots att (tack vare) vi har klart mer personal anställd”
(ME)*

*”Ett mer resurssnålt sätt att leva eller förhålla sig
är gynnsamt för ekonomin” (ME)*

*”Det är företagskritiskt att minimera kostnaderna för värme, el och
vatten. Om inte den informationen når fram från styrelserummet
till alla anställda, då blir det skit med allt ihop” (WO)*

7.2.5 Arbetsglädje

Alla arbetsuppgifter skall vara meningsfulla. Genom att känna delaktighet i skeendet och kunna påverka och ha inflytande över sin arbetsituation blir arbetet stimulerande. Med rätt förutsättningar kan alla göra ett bra jobb och känna yrkesstolthet över att ha bidragit till resultatet. Arbetsglädje är glädje i vardagen. Det är roligare att jobba när spelreglerna stämmer med dina egna värderingar, t ex ansvarstagande och ärlighet.

”Vi trivs på jobbet, vi får ta ansvar och får positiv feedback” (RA)

”Jag kan inte tänka mig nån bättre arbetsplats. Det är inte bara ett jobb, man får vara med och påverka. Man blir sedd och folk lyssnar” (GP)

”Det händer saker, det är ett öppet klimat, jag kan utvecklas” (PG)

”Ingen dag är den andra lika, alla möten med människor, att få se uppskattningen från de vi hjälper” (EL)

7.2.6 Tillit

Relationer inom företaget och gentemot samarbetspartners skall bygga på respekt och förtroende. I grund och botten vill alla göra rätt för sig. Ger vi förtroende och tillit till andra bemöts vi på samma sätt. Styrelsen och VD är viktiga. Under KBABs organisationsomvandling runt 2000 hade styrelsen full tillit till medarbetarna och organisationsidén, att vi löser problem på vägen utan att behöva göra konsekvensanalyser

”Mitt jobb idag är att kommunicera utmaningarna och att låta medarbetarna själva göra saker. Jag måste ha tillit till medarbetarna” (ME)

”Man måste lägga bort misstroendet när man jobbar” (RA/JA)

”En period hade vi tre olika juridiska tvister som pågick samtidigt. Så kan man inte jobba. Vi måste ha långsiktiga relationer” (ME)

8 Så här jobbar KBAB

Arbetet med visionen och värdegrunden har för KBABs del gett konsekvenser i form av en ny organisation, ett nytt sätt att förhålla sig till medarbetare och deras kompetens, och ett nytt sätt att arbeta tillsammans med externa parter.

”Jag blir rörd till tårar när jag tänker på hur KBAB-kulturen fungerar jämfört med andra företag” (WO)

8.1 Organisation

KBAB har valt att arbeta i en flödes- eller processorganisation, där medarbetarna är organiserade i team med stor möjlighet att bestämma över sin egen verksamhet. Man har också valt att tydligt skilja på operativ verksamhet och strategisk verksamhet. Annars finns det en risk att man bara ägnar sig åt operativ verksamhet, och glömmer att blicka framåt. Inom organisationen försöker man leva upp till värdegrunden, genom att betona individens förmåga och möjlighet, ha en platt organisation där alla är delaktiga och allas kunskap tas tillvara. Engagemang skapas genom kunskap, tillit och förtroende för individens förmåga och möjlighet för individen att påverka.

Flödesorganisationen innebär att verksamheten är uppdelad i två huvudflöden; finna och vårda kund, samt vårda fastighet. Inom ett flöde är medarbetarna organiserade i olika team där varje team har ett ansvar både mot kund och mot företaget. Varje team är självständigt i att planera hur man fördelar sitt arbete och ansvar. Man betonar att befogenhet, ansvar och kompetens ska samverka. Därför anses teamen själva bäst lämpade att lägga upp sitt arbete. Beslut fattas inom teamen nära kunden. Varje team har också en samordnarroll. Denna kan rotera mellan teammedlemmarna om teamen vill det. Man har också utvecklat det man kallar för ”trivselroller”, som går ut på att individen utöver basuppgifter kan ta på sig uppgifter och ansvar som den trivs med. Tanken är att varje medarbetare ska få arbeta med det den är bra på och känner ett engagemang för eller kunna pröva nya arbetsuppgifter för att utvecklas. På så sätt vill man öka trivseln på jobbet. Inom företaget betonas också individens personliga utveckling, som bidrar till individens engagemang och till ett bättre arbete för företaget.

”Med vår teamorganisation försöker vi gå från några enskilda hjältar som kan och vet allt till en organisation där alla är viktiga delar av ett team” (GP)

KBAB är organiserat i tolv Bovårdsteam samt tre centrala team. Bovårdsteamerna står för den dagliga skötseln av fastigheter och utemiljö och har direktkontakten med hyresgästen. De centrala teamen är ett Resursteam och ett Energi- och klimatteam som bl a innehåller bovärdstekniker som ansvarar för att optimera driften av fastigheterna, och ett Specialistteam med hantverkare som kan klara arbeten som vattenskador, brandskydd, snickeri, el, rör, maskiner och plåtarbeten.

Bovårdsteamens arbete stöds av tre operativa koordinatörer och de centrala teamen har var sin koordinator. Koordinatören skall se till så att respektive team har tillräckliga resurser för att kunna utföra sitt arbete. Han/hon är också ett stöd för att utveckla teamets arbete.

Fastighetsteamet finns på huvudkontoret och innehåller flödesägare för specialområden, vilket gör att man kan planera åtgärder, driva projekt och förbättra arbetssätten. KBAB har sju flödesägare som ansvarar för var sitt specifikt område, t ex byggnadsvård, utemiljö, VVS. Flödesägaren blir lite av KBABs interna expert på sitt specialområde och arbetar både med utveckling och genomförande av åtgärder inom området. Vid ett nybyggnads- eller ROT-projekt blir i princip alla flödesägare involverade för att bevaka sitt områdes frågor. De utvecklar verksamheten och jobbar med kvalitetssäkring mot externa entreprenörer. De svarar också för ekonomisk uppföljning inom sina flöden.

För att samordna de olika teamen finns ett operativt koordineringsteam. Man har också några centralt placerade gemensamma funktioner som ekonomi, personal och kommunikation.

Organisationen innebär att man inte har några chefer förutom VD, istället har man koordinatörer och flödesägare. Enligt KBAB gör detta att man får en utväxling av flödesorganisationen som en hierarkiskt byggd organisation inte klarar. Var och en är sin egen chef, och får också ta ansvar och har befogenheter för det. Man löser problemen nära källan. Detta ökar känslan av allas lika värde och ger självständighet i beslutsfattandet.

”En god arbetsmiljö med motiverade och ansvarstagande medarbetare är själva grunden för att vi ska kunna leva upp till vår affärsidé” (Årsredovisning 2008)

”Vi tror på uttrycket ”tillsammans kan man klara det mesta – ensam kan man bara en del”. (www.kbab.se, Organisation)

8.1.1 Strukturer

Vi arbetar alltid inom någon form av struktur som ställer upp ramar för vad vi kan eller bör göra. Företagskulturen är en del i en sådan struktur. Vårt beteende styrs av de strukturer som råder. Vill man påverka ett beteende måste man också se till att strukturen stöder det önskade beteendet. Av den anledningen blev det nödvändigt för KBAB att omorganisera företaget. Den struktur man hade bidrog inte till det man ville åstadkomma, utan sågs som ett hinder.

Med sin struktur vill KBAB uppmuntra kreativitet, nyfikenhet, engagemang och delaktighet. Resultatet blev en platt organisation där man arbetar i team där teamen har stor självständighet och fattar egna beslut. Individen ska känna att den har möjlighet att påverka. Får man en idé ska den kunna genomföras och prövas inom rimlig tid, medan den fortfarande är rolig och spännande. Ett decentraliserat beslutsfattande bidrar till en snabb beslutsprocess som möjliggör att man snabbt kan förändra arbetssätt eller pröva nya metoder. Det är tillåtet att pröva och göra fel. Men gör man något som fungerar, så ger det resultat. Kan vi göra så här på fler ställen? Kan vi utveckla arbetsmetoden ytterligare? På så sätt belönas kreativitet i strukturen.

KBAB vill också främja ”det goda samtalet” inom organisationen. För att åstadkomma det har man valt en platt organisation, där alla kan prata med alla. Man ska inte behöva riskera att trampa någon annan på tårna när man kommer med nya idéer, det motverkar en kreativ miljö. I teamen bidrar alla till en gemensam framgång, samt att man kan prata öppet och lösningsfokuserat.

Lönesättning är en tydlig struktur som påverkar vårt beteende. I en traditionell organisation får du högre lön när du gör karriär och avancerar i hierarkin. Ofta betyder det att man går från ett mer operativt arbete till ett mer administrativt arbete. Är du duktig på det operativa arbetet där du tillför mycket genom din kunskap och kompetens, så erbjuds du en annan typ av arbete som du kanske inte alls har samma förutsättningar att göra bra. Rätt man på rätt plats blir fel man på fel plats. Istället arbetar man för att hitta vägar att via lönesättning premiera de som är duktiga på sitt arbete och utvecklas på det de är duktiga på.

På en byggarbetsplats finns också strukturer. En sådan tydlig struktur är ackordslönesystemet. En hantverkare får betalt efter hur fort han jobbar. Detta stämmer dåligt med det KBAB vill uppnå i sina byggprojekt, där man hellre vill betona kvalitet, god arbetsmiljö och kreativitet. Man bestämde sig då under partneringsprojektet ”Nya Järpen” 2004-2005 för att betala bonus på dessa kriterier till yrkesarbetarna. Varje vecka utvärderades arbetet efter en mall. Totalt satsade man 150 kkr, och är övertygad om att man fick ett större mervärde i ett gott utfört hantverk. Strukturen måste belöna det beteende man vill uppnå.

”Vårt beteende styrs av strukturer, om vi inte har ett bra beteende måste vi ändra strukturen” (GP)

8.1.2 Beslutsprocess

Beslutsprocessen kan delas in i en operativ del och en strategisk del. De operativa besluten fattas av teamen själva, nära kunden, och baseras på teammedlemmarnas kunskaper och de fakta och mätdata som de samlar in. Alla beslut som de fattar ska ske i enlighet med värdegrunden. Till sin hjälp har man ett antal ledord, framgångsfaktorer, som beslutet ska bidra till, och som bygger på att man strävar mot sin vision. Man menar att det på detta sätt har blivit lättare att fatta beslut. De är fler som fattar beslut, och man har en gemensam bild av vad målet är.

Problemen ska lösas nära källan av den som har kunskap om problemet. Det ska vara snabba beslutsvägar från idé till genomförande. Därför pratar man om beslutsfattande utifrån magkänsla, man ska kunna fatta snabba beslut utan stora utredningar. När man har löst ett problem funderar man på om det gick bra. Kan vi göra så på fler ställen, kan vi utveckla vårt arbetssätt eller rutiner? Ibland blir det inte rätt, men det är ingen katastrof, då gör man om. Det är ett sätt att levandehålla engagemanget, genom snabba och tydliga resultat. Individerna ser att den kan påverka och bidra till bättre lösningar.

”Satsa på värdegrunden, lita på magkänsla och engagemang. Det är befriande att få jobba och göra bra saker” (GP)

Företagsledningen består av VD samt koordinatörerna. De använder en prioriteringsmodell (se bilaga 1) för att utvärdera vilka åtgärder som behöver utföras. Denna prioriteringsmodell utgår ifrån en aktivitetslista (behovslista) som kommer från teamen, med förslag på åtgärder. Grunden i prioriteringsmodellen är fakta som kommer från teamen, deras kunskap om husen, och insamlade mätdata. Olika kriterier med olika viktning poängsätts i modellen, och olika förslag bedöms utifrån den slutliga poängen. Att man i prioriteringsmodellen utgår från aktivitetslistan betyder att man utgår ifrån byggnadernas skick och behov av åtgärder. Detta gör att medarbetarna känner att deras kunskap tas tillvara. Det är inte i första hand de ekonomiska aspekterna som är utgångspunkten, där andra tittar på hyresbelopp och avkastningskrav.

Företagsledningen fattar sedan strategiska beslut om åtgärder utifrån prioriteringsmodellen.

Att arbeta värdegrundsstyrt kan ställas i kontrast mot att arbeta målstyrt. En risk som man ser med att arbeta målstyrt är att man är nöjd när man har uppnått målet.

Att inte ställa upp siffermål i arbetet betyder att man kommer längre. Man gör istället så bra man kan, vilket också ger större utrymme för kreativitet och nytänkande.

Men hur kan man veta att det går bra om så många beslut fattas i teamen, hur kontrollerar man? Man måste våga ha tillit till varandra, våga lita på att människor gör sitt jobb och se till att de har bra förutsättningar för att göra det. En stark värdegrund fungerar som ett starkt kontrollsystem, där vad som är otillåtet är tydligt för alla. Istället för kontroller jobbar man med avstämningar. Man mäter olika nyckeltal som man följer upp.

”Hur jag vet att det går bra? Jag har ingen kontroll, lägger inte tid på det Vi har avstämningar. Så länge vi är på rätt väg behöver vi inte kontrollera vad alla gör” (GP)

”Med väl fungerande värdegrundsstyrning och rapportering så får företagsledningen nödvändig tillit till att beslut kan fattas närmast problemen, i teamen. Att styra med värderingar istället för med mål innebär att medarbetarna hela tiden håller ögon och öron öppna för vad som sker och snabbt kan byta kurs till aktiviteter som ger mervärde.” (www.kbab.se, Organisation)

8.1.3 Beslutsunderlag

De satsningar man genomfört under de senaste tio åren har visat sig ge ett bra resultat, inte bara ekonomiskt när det gäller låga underhållskostnader och låga driftkostnader för energi, vatten och sophantering utan de har även bidragit till att höja statusen i flera av KBABs områden och därmed stärka KBABs varumärke. Tack var detta goda ”track-record” finns en tilltro, en trygghet, till att fortsätta på den upptrampade stigen.

På samma sätt som de stora satsningarna har visat sig vara i rätt riktning bär också bovärdarna ute på fältet på en erfarenhet av vad som är bra beslut när det gäller förebyggande och löpande underhåll. En erfarenhet de förvärvat till följd av eget beslutsfattande under flera år. Denna erfarenhet är en del av det som personalen ibland benämner magkänsla.

Förutom den erfarenhetsbaserade kunskapen om vad som skall prioriteras pekar företagskulturen ut en önskad riktning, bland annat;

- Långsiktigt välskötta fastigheter istället för provisoriska lösningar.
- Energieffektiv teknik istället för billigaste investering.

- Stor hänsyn till hyresgästernas behov och synpunkter.
- Affärsmässighet genom långsiktigt god ekonomi.

De operativa besluten fattas till stor del utan något dokumenterat beslutsunderlag. Underlaget finns inom den som fattar beslutet, i form av erfarenhet och kunskaper, genom att själv ha analyserat problemet och genom god kännedom om den gemensamma visionen och värdegrunden. Alla dessa faktorer beaktas intuitivt av beslutsfattaren.

Inför strategiska beslut behövs dock ett beslutsunderlag. De strategiska besluten berör främst större investeringar eller satsningar. Analysen behöver baseras på många personers kunskaper och fattas i regel av andra än de som utarbetat analysen. Man skulle kunna tro att KBAB samlat på sig så mycket erfarenhet att de nu kartlagt vilka åtgärder som bör genomföras. Men även om de har en bra erfarenhetsbank är de alltid öppna för nya lösningar. Konsekvensen är att analysen omprövas regelbundet och prioriteringen mellan olika åtgärder kan förändras.

Prioriteringsmodellen (se bilaga 1) används för att göra en helhetsvärdering. Den tar hänsyn till teknisk status för hus och mark samt mjuka faktorer som marknadsläge, uthyrningsbarhet, miljöfaktorer mm. Exemplet i bilagan redovisar prioriteringen mellan olika fastigheter vad gäller behov av ROT-åtgärder. Vilket område är i störst behov av renovering? Beroende på de unika förutsättningarna för respektive område eller fastighet utformas ett aktuellt åtgärdsprogram.

”Förr var det mycket fokus på pengar. Nu är det mer hur kan vi göra bästa möjliga produktion” (JA)

”Det gäller att ha bra koll på fastigheterna. Alla har inte det underlag vi har för att kunna prioritera” (ME)

”Detta arbetssätt motiverade Orrholmsprojektet, för man känner sitt hus” (WO)

”Vi utgår från vår aktivitetslista. Andra tittar på hyresbelopp och avkastningskrav” (ME)

8.2 Arbetsätt

Utöver organisationen har man utvecklat ett antal arbetsätt eller strategier som ligger i linje med värdegrunden.

8.2.1 Kunskap – insourcing

Organisationsmodellen medför ett större ansvar för individen, eftersom besluten har flyttats ut i organisationen. För att kunna fatta beslut som är i överensstämmelse med värdegrunden behöver individen kunskap och engagemang och att den utgår ifrån värdegrunden i sina beslut.

Insourcing är ett begrepp som KBAB använder för att beskriva hur man arbetar med kunskapsuppbyggnad i företaget. Vissa saker tror man blir bättre gjorda om man genomför dem själva. Det gäller framförallt återkommande uppgifter, där man behöver samverka internt, och där det är en fördel att erfarenheten och kunskapen stannar i företaget. Genom att själva ha genomfört undersökningar och mätningar så utvecklas kompetensen hos personalen och kunskapen om de egna byggnaderna ökar. Eftersom kunskapen om byggnaderna är ett viktigt verktyg för att fatta beslut om åtgärder, anses den kunskapen värdefull i företaget. Den ökade kunskapen hos personalen blir en tillgång i företaget och bidrar till personalens engagemang och delaktighet. Samtidigt utvecklas individen i sitt jobb.

Ett exempel på detta är att man utbildat sin egen personal i att utföra energideklarationer. I arbetet att genomföra dessa upptäcker personalen både brister och förtjänster man har i sina hus, inte bara när det gäller energiförbrukning. Den kunskapen är värdefull när man beslutar och planerar för åtgärder. En inhyrd konsult hade inte kunnat förmedla den kunskapen på samma sätt. KBAB har utbildat särskilda energijägare som har till uppgift att leta efter effektiviseringsmöjligheter.

Man har också anställt en egen hiss Servicetekniker för att ansvara för underhållet av företagets hissar, istället för att ringa efter en reparatör när hissen inte fungerar. Man konstaterade att man fick väldigt lite för de pengar man satsade på hissunderhåll. En hiss Servicetekniker som arbetar med "sina" hissar känner deras status bättre, vet vilka åtgärder som behövs och kan prioritera. Det är också troligt att han känner ett större engagemang för att göra ett gott arbete. För de pengar man satsar idag, får man ut mer kvalitet och återkommande fel åtgärdas för att inte uppstå igen.

I vissa sammanhang har man konstaterat att man inte hittar rätt samarbetspart, och man väljer då att själv skaffa den kompetens som behövs för att arbetet ska utföras på ett bra sätt.

Man har gjort ett aktivt val att man vill ha kontroll över byggprocessen, man vill vara närvarande och ha inflytande i processen. För att klara det har man medvetet arbetat med att skaffa sig kunskap. Ett resultat av detta är att KBAB som byggherre är kompetent.

En annan aspekt av insourcing är vilken människosyn man vill ha inom företaget. KBABs värdegrund säger att alla människor är lika viktiga. Det handlar om att hitta rätt uppgifter och förutsättningar för den enskilde individen. Därför har man valt att behålla personal i tider när många andra företag gjorde sig av med personal och outsourcade vissa funktioner. Man menar att genom outsourcing så tappar man kunskap om sina byggnader.

”När vi skulle omorganisera så innebar det för många andra företag att man gjorde sig av med personal. Man sparkade fastighetsköparen som krattade löv. Vi smakade på detta, men det smakade inte bra” (GP)

”Alla människor är inte lika, men vi måste ta vara på vad var och en är bra på” (GP)

8.2.2 Förebyggande underhåll

Att ha välskötta fastigheter är viktigt ur ett affärsmässigt perspektiv. Dels så tror man att det är billigare att arbeta med långsiktigt underhåll, dels så ger det attraktivare bostäder med nöjdare kunder. Enligt KBABs synsätt är underhåll något man gör för att upprätthålla en funktion, dvs se till att saker inte går sönder. Man använder begreppet förebyggande underhåll. Underhållets syfte är inte att kosta lite pengar, utan att förebygga störningar. Det är idag få personer inom KBAB som arbetar med akutåtgärder. Detta är ett led i kvalitetsarbetet, att se till att man upprätthåller funktioner, vilket är ett värde för kunden.

”Att köpa billigt underhåll är det dyraste man kan göra” (WO)

För att kunna jobba med förebyggande underhåll behöver man ha personal med kompetens att arbeta med underhåll. Att utbilda energijägare och driftspersonal i energifrågor är en viktig del i att kunna hålla hög standard på underhållet. Att anställa en egen hiss- och servicetekniker är också ett led i att ha ett bra underhåll som utförs av kompetent personal.

8.2.3 Strategiskt tänkande

I sin organisation har man poängterat vikten av att ta sig tid att tänka strategiskt, genom att ha personer med uppdrag att vara strategiska. Det är lätt att hamna i ett operativt förvaltande, där man glömmer bort att tänka framåt. Man behöver ha ett helhetsperspektiv för att kunna se vad som blir nödvändigt att arbeta med framöver. KBAB försöker arbeta med systematiserad omvärldsspaning för att se var man vill vara om 10 år. Det man väljer att satsa på ska vara framåtsiktande, det ska vara situationsanpassat, och baserat på en analys. Att utvecklas handlar om att tänka nytt, att kunna utmana våra förutfattade meningar, och att inte ha bestämda svar.

”Förr så var det mer så att vi bara jobbade, utan att veta varför vi gjorde saker. Vi hade inte tid att stanna upp och fundera, för vi jobbade så mycket” (GP)

När förutsättningarna för allmännyttan förändrades så var man beredd, man hade en idé om hur man skulle driva verksamheten med de nya förutsättningarna.

Att man tidigt satsade på IT-lösningar i fastigheterna har möjliggjort individuell mätning av vatten, el och tvättstugeanvändning.

När det gäller fastighetsrening så gör man alltid det utifrån respektive fastighets förutsättningar. Det finns inga standardlösningar som tillämpas på alla fastigheter.

8.2.4 Nyfikenhet och utveckling

En del av värdegrunden och arbetssättet handlar om att vara lösningsfokuserad, och att försöka hitta orsaker till problemet, så att man löser rätt problem. Att vara nära kunden t ex när det gäller felanmälningar är ett sätt att komma närmare orsaken till problemet. Det är annars lätt att man åtgärdar symtomen istället för orsaken. Att bara höja temperaturen när hyresgästen klagat på att det är kallt kanske inte löser problemet. Den felhängda hängrännan är ett annat exempel. I kvarteret Järpen hade man problem med en hängränna som alltid frös på vintern, vilket gjorde att man fick istappsbildning och risk att någon skulle skadas. Man konstaterade att en eluppvärmning av hängrännan kunde vara en åtgärd för att ta bort isen. Men att använda el för att värma upp något utomhus ligger inte i linje med företagets miljöprofil. Så vad var egentligen orsaken till att just den hängrännan var ett problem? Till slut när man tog ett steg tillbaka och betraktade hängrännan på lite håll, kunde man konstatera att den var felhängd och hade bakfall. Genom att justera hängrännan så att den fick rätt lutning var problemet löst. Billigt och utan energi. Att sätta in elvärme löser symtomen, att rätta till lutningen åtgärdar orsaken.

Att våga pröva nya saker är också en del av nyfikenheten. För att den ska uppstå krävs att företagskulturen uppmuntrar kreativitet och nya idéer, men också tillåter att man misslyckas ibland.

Det finns en tydlig vilja att bli bättre och utveckla sina rutiner och metoder. För att ta vara på den kunskap och de erfarenheter man samlar på sig inom byggprocessen har man skapat Byggboken (se bilaga 1). Den är en sammanställning av hur KBAB vill att deras projekt ska utformas. Den finns tillgänglig via KBABs hemsida och är tänkt att vara en vägledning för entreprenörer. Under partneringsamarbetet "Fler projekt i ett" har den inte uppdaterats som tidigare då man gått vidare med samma samarbetspartners projekt efter projekt.

"Om man får en checklista som någon annan gjort, då slutar hjärnan att fungera" (GP)

"När jag började var KBAB mycket en förvaltarorganisation med fokus på ordning och reda och med väldigt lite utrymme för improvisation och kreativitet" (ME)

8.2.5 Samverkan och partnerskap

För att komma ur en situation där man upplevde att byggprocessen fungerade dåligt och man lade mycket tid på att lösa konflikter och juridiska tvister med entreprenören, har KBAB satsat på ett långsiktigt samarbete tillsammans med Skanska i en strategisk partnering.

Partnering är en upphandlingsform som röner allt mer intresse inom byggbranschen. Partnering har många olika definitioner och former, men en gemensam grund i tillit och ömsesidig förståelse/gemensamma mål. Som KBAB och Skanska har utformat sin partnering försöker man lösa de flesta frågor gemensamt. Man har i och med det skalat bort en stor andel konsulter, vilket är i linje med företagets insourcing-strategi. Det förutsätter också en hög kunskapsnivå hos byggherren. Partnering är i grund och botten ett sätt att arbeta för ökad kvalitet i en process. Även här genomsyras samarbetet av en människosyn som poängterar individens engagemang och bidrag till helheten.

Partneringsamarbetet startades för att man kände att man inte nådde fram i den "vanliga" byggprocessen, man nådde inte de resultat man ville ha. Man såg att nya lösningar krävde ett annat arbetssätt. Man ville åstadkomma ett bättre samarbete, där man kunde gemensamt bidra till att fokusera på projektet och hitta

nya lösningar och kunna arbeta mer kreativt. Man måste ha kompetens och våga vara närvarande som byggherre.

"Vi vågade prova och tittade inte så mycket på hur andra gjorde" (ME)

KBAB har i Skanska hittat ett företag med kompatibel värdegrund, som klarar av att leverera en "riktig" partnering. Man jobbar mot gemensamma mål, som tas fram tillsammans. För Orrholmen var målet:

*"Med varsamhet skapar vi en trivsamt och trygg hemmiljö.
– När man tittar närmare: Vilket hantverk, vilken kvalitet!"
(Entreprenadavtal)*

Jan Andersson, produktionschef på Skanska, månar om "gubbarna" och att deras kunskap tas tillvara. I tidigare projekt utvecklade man en metod där man provbygger detaljer som kan vara svåra, för att vara säker på att det blir rätt. Jan tycker också att det är bättre att fotografera än att fylla i checklistor. En del av kvalitetsarbetet sker genom återföring av erfarenheter och förbättringslistor. Det får större betydelse om man vet att man ska fortsätta jobba tillsammans i fler projekt.

"[Entreprenören] kommer in tidigare i byggprojektet och får mer tid på sig och kan påverka mer. Det blir sån j-la skillnad, jag kan hitta besparingar" (JA)

Affärsmässighet är grunden i KBABs verksamhet. Anledningen till att man vill förändra är affärsmässig, man upplevde att man inte fick valuta för sina pengar tidigare i byggprojekt. Att arbeta med partnering innebär att man får ut mer värde för samma (eller mindre) pengar. En utgångspunkt i partnering är att alla ska vinna på ett samarbete. För KBAB är det viktigt att entreprenören kan tjäna pengar på sin verksamhet, för att man ska kunna ha en långsiktig samarbetspart. Entreprenören ska också kunna utvecklas i projektet, och höja sin kunskapsnivå till nästa projekt. På så vis utvecklas branschen vilket är till nytta för alla. Att ha en långsiktig relation, men också en långsiktig avsikt med samarbetet är viktigt för KBAB. Att bidra till att utveckla andra är således affärsmässigt bra.

Samverkan sker också internt. Det finns tydliga ramar och beskrivningar för hur byggprocessen ska ske, vilka som är inblandade och hur information ska överföras. Detta finns sammanfattat i en form av flödesschema. Det betyder att processen i sig är noga styrd och att man ser till att rätt personer får delta i

processen, och kan bidra med sin kunskap men också att rätt personer får rätt information.

8.2.6 Närhet till kund

Samarbete sker inte bara gentemot aktörerna i byggprocessen, utan man har valt att utveckla samarbete med andra aktörer för att uppnå ett mervärde i sitt boende. T ex har man tillsammans med vård och omsorgsförvaltningen i kommunen skapat det man kallar för trygghetsboende. Bovärdarna i trygghetsboendet har ett utökat uppdrag som går ut på en ökad omsorgsgrad. Man kan få hjälp med att handla, byta glödlampa, få sällskap till läkaren eller stöd på något annat sätt. I samband med det har man aktiviteter som frukostklubben, caféverksamhet med pyssel och bingo, man gör utflykter, går på teater mm. Tre av sju trygghetsvårdinnor är anställda av kommunen och de arbetar tillsammans med KBABs bovärdar i team. Från kommunens sida ser man en vinst med att de äldre kan bo kvar i sina lägenheter längre, är friskare, mår bättre och har mindre behov av vård och hemtjänst. För KBABs del är vinsten nöjda hyresgäster som bor kvar längre i lägenheterna och att det stärker varumärket.

Utöver trygghetsboendet har man samarbete med idrottsföreningar, vilket gör att man som hyresgäst har möjlighet att pröva på olika aktiviteter med instruktion och att låna utrustning, t ex badminton, ridning, längdskidåkning, segling. Istället för att KBAB sponsrar en förening och får sin logga på en tröja, så får föreningen ett bidrag mot att de ställer upp med sina ledare och organiserar verksamhet för de boende. På så vis skapas ett mervärde för båda parter. Föreningarna får kontakt med personer som normalt inte deltar i deras verksamhet och KBAB får nöjda hyresgäster.

Samarbetet med föreningarna är ett bra exempel på att KBAB är öppna för nya idéer. Hans-Olof Johansson har alltid varit engagerad i föreningslivet på olika sätt. Han hade en idé om hur föreningar och företag kunde samverka på ett sätt som var mer gynnsamt för båda. Eftersom han bodde hos KBAB gick han dit och presenterade sin idé. Från KBABs sida tänkte man på idén, utlyste en tjänst som nätverkskoordinator och anställde Hans-Olof, som idag arbetar med att förverkliga sin idé.

Närhet till kund tar sig också uttryck i att man vill ha en bra relation mellan bovärdar och hyresgäster. Felanmälningar går idag direkt till bovärderna som är den som kan åtgärda problemet. Genom direktkontakten får man en dialog med hyresgästen och kan gå till botten med vad som är orsaken till problemet. Bovärderna har mandat att fatta beslut om åtgärder, vilket gör att man kan åtgärda snabbare.

9 Teoriavsnitt

I det här avsnittet vill vi kort beskriva lite av teorier bakom företagets organisation och partnering. Den organisation som KBAB valt finns som en etablerad teori, och den är starkt sammankopplad med partnerskapsteori. Vi vill med teoriavsnittet visa att det finns ”färdiga” lösningar, att man inte måste uppfinna hjulet själv alla gånger.

9.1 Processtyrning

KBAB arbetar idag efter en modell som kallas Processororientering, som är en del i det som kallas Total Quality Management (TQM). Det är en accepterad ledningsfilosofi inom industrin som strävar efter ökad kvalitet. TQM-filosofin innebär att man inte ska kontrollera slutprodukten utan att man kontrollerar/styr processen som skapar den. Oavsett storlek på organisationen finns fördelar att arbeta processororienterat.

En viktig grundtanke är att sätta kunderna i centrum, där kunden är den man vill skapa värde för. Klefsjö (Bergman & Klefsjö, 2003) har utvecklat det som kallas för hörnstensmodellen, som lyfter fram **fyra hörnstenar** runt kunden i centrum:

- Alltid basera beslut på fakta
- Arbeta med ständiga förbättringar, alltid söka bli bättre, inte nå en slutnivå
- Arbeta med processer. Resultatet blir inte bättre än processen
- Låta alla vara delaktiga – få varje medarbetare att sätta kunden i centrum

Låter det bekant? KBABs organisation bygger på att man har definierat sina processer, eller flöden och arbetar med att förbättra dessa. Man har börjat mäta och samla in fakta för att kunna fatta beslut, där medarbetarnas kunskap är ett viktigt bidrag. Deras version av ständiga förbättringar är att ”vi gör så gott vi kan”. Man arbetar inte mot att uppnå ett visst mål, utan ser kreativitet och medarbetarnas kunskap som viktiga delar i att ständigt bli bättre.

Enligt Rentzhog (1998) finns **sex nyckelområden** för framgångsrik processledning:

- Skapa en gemensam vision för vad organisationen vill åstadkomma med processarbetet
- Definiera organisationens kärnprocesser
- Organisera för processledning
- Skapa nödvändig förståelse för processerna
- Analysera, förbättra och ”redesigna” processer
- Få processsynsättet att genomsyra hela organisationen

Om man väljer att arbeta enligt processledningsfilosofin så innebär det oftast en omfattande förändring av företagsstruktur och -kultur. Detta stämmer väl in på hur KBAB arbetat, med att skapa sin vision och värdegrund, och ta konsekvenserna av den genom att strukturera och organisera arbetet och själva företagsorganisationen. Man har åstadkommit både strukturella och kulturella förändringar.

Varför är detta svårt att göra? Rentzhog menar att de organisationsmodeller (funktionell struktur) som är förhärskande i västvärlden motverkar processsynsättet.

9.1.1 Att skapa en gemensam vision, arbetssätt

Kärnprocessledning handlar mycket om filosofi, om ett sätt att vara. Det innebär att man arbetar med strategisk planering, målstyrning och delegerat ledarskap. Att fokusera på processen gör det lättare för en organisation att uppnå en gemensam strävan mot övergripande visioner, strategier och mål. Orsaken är att fokusering på processer skapar en bild av hur organisationen fullföljer sitt uppdrag och hur medarbetarnas arbete bidrar till detta.

Aktiviteten att identifiera processer gör att medarbetarna skapar sig kunskap och förståelse för verksamheten, och det påverkar medarbetarnas mentala modeller. Att delta i identifierings-processen blir därför viktigare än resultatet. Vill man nå fram så måste så många som möjligt av processens medlemmar delta. Det blir mycket svårare att kommunicera ut till de som inte deltagit, eftersom man inte påverkat deras mentala modeller på samma sätt.

Med mentala modeller menas hur medlemmarna i organisationen ser på sin roll i relation till helheten. För att kunna tillfredsställa kundens behov behöver man veta något om helheten. Alla medlemmar behöver veta hur organisationen fullgör sina uppgifter. Varje medlem behöver veta hur de ska agera för att påverka processen positivt för kunden.

Här kommer visionen in. En bra vision är något som ger mening åt människors arbete, attraherar och engagerar dem, ger allmän vägledning samt binder samman nuläget med framtiden. För att definiera kärnprocesserna ska man ha en målsättning som baseras på kunskap inom ett antal nyckelområden. Varför organisationen existerar, affärsidé eller uppdrag måste granskas och förstås av alla. Genom arbetet med vision och värdegrund får medarbetarna nödvändig kunskap för att de skall kunna fatta relevanta beslut. Detta minskar behovet av styrning och chefer på mellannivå.

I processtyrningen, som bygger på den enskilde individens förmåga och bemyndigande att ta ansvar behövs också kontrollsystem. Värdegrunden är ett sådant kontrollsystem, som sätter gränser för vad man får göra. Om det får genomslag i

organisationen är det ett starkt styrmedel. Man använder också diagnostiska styrsystem, dvs man mäter för att se att det går bra. Att ha en värdegrund innebär också att man har ett gränsdragningsystem, där det är definierat vad som inte är tillåtet. Man har också interaktiva styrsystem, vilket ger ledare möjlighet att delta i gruppens beslutsprocess. Syftet är att samverka kring framåtriktade beslut.

Kunskap blir den kritiska resursen i en processtyrd organisation. Kunskap har störst värde på operativ nivå, för där skapas värdet för kunden. Processförbättringar innebär att man utifrån den befintliga processen analyserar möjligheter till förbättring och genomför dem. Styrkan med detta är att man utnyttjar den kunskap som finns om processen. Varje gång ett team eller individer analyserar och förbättrar sin process lär de sig mer om processen, vilket kan användas till ytterligare förbättringar.

"Customer satisfaction – not stock appreciation or profitability – will become the driver and provide overall understanding in every activity" (E. Deming, från Rentzhog)

"Think of the chaos that would come if everyone did his best, not knowing what to do" (E. Deming, från Rentzhog)

9.2 Partnering

Byggbranschen har länge dragits med ett antal problem som inte bara återfinns i Sverige, utan även i andra delar av världen. Bland dessa problem lyfter man upp byggprocessens fragmentering i olika delar, där en aktör ansvarar för sin del, och inte har insyn i andra delar. Bristen på kommunikation mellan delarna anses vara en orsak till många av problemen. Att arbeta i partnering ses idag som en lösning på många av dessa problem. Partnering ses som en samverkansform där man gemensamt ska arbeta fram goda lösningar, och på så sätt låta aktörerna interagera tidigt i processen. Det ger alla aktörer möjlighet att komma med förslag på lösningar och förbättringar.

Partnering finns inte i TNC 99 men begreppet Partnerskap definieras som:

Partnerskap | Ledningsätt som används mellan beställare och leverantör för att enligt avtal samverka och ömsesidigt informera varandra i syfte att uppnå ett bättre gemensamt resultat i ett projekt. Grundläggande komponenter i partnerskap är formaliserade ömsesidiga målbeskrivningar, överenskommelser om problemlösningsmetoder och en aktiv samverkan för kontinuerligt mätbara förbättringar."

Partneringblomman kan användas för att beskriva vad partnering är och vad som räknas in i konceptet (Nyström, 2007). Vissa saker kan variera från projekt till projekt, men Tillit och Ömsesidig förståelse/gemensamma mål verkar vara en grundsten som ska finnas. Däremot kan det vara svårt att definiera vad Tillit och Ömsesidig förståelse verkligen betyder och hur man säkerställer att de ingår.

Partnering har en tydlig koppling till TQM, och kan sägas ha blivit byggbranschens implementering av TQM.

Det finns en tydlig skillnad i synsätt mellan traditionell projektledningslära och partneringfilosofin. Traditionellt lägger man ut ett uppdrag till en uppdragstagare som fokuserar på att lösa uppdraget. Det är inte självklart att uppdragstagaren känner till uppdragsgivarens mål, utan löser uppgiften med sitt eget mål för ögonen (lönsamhet?). Partnering är tydligare fokuserat på relationen mellan samarbetsparter, där båda är aktiva parter som bidrar till att man uppnår ett gemensamt definierat mål. Skiftet i språkbruk från uppdragstagare till samarbetspart signalerar ett mer aktivt agerande.

Rohdin (2002) beskriver olika stadier av utvecklat samarbete, där det ultimata stadiet är en total förening/sammansmältning av de samarbetande parterna. Detta innebär en total omformning av arbetsprocesserna mellan parterna. De olika stadierna har olika grad av målgemenskap, där en hög grad av målgemenskap kännetecknar ett väl utvecklat samarbete. I partnering, som i sig är en omformning av arbetsprocessen, är gemensamma mål som tas fram på ett tidigt stadium centralt. Det är också viktigt att målen delas och förstås av alla. Rohdin konstaterar att det finns ett glapp mellan stora beställares retorik och beteende. Tonvikten på ständiga kostnadssänkningar parat med krav på högre kvalitet gör logiken ohållbar.

Partnering lägger tonvikt på beslut i tidiga skeden med snabb integration mellan organisationer med olika kunskapsbaser. Kunskapsöverföringen påverkas starkt av hur förtroende utvecklas mellan organisationerna. För att till fullo utnyttja partneringens fördelar i att effektivisera och öka kvaliteten bör entreprenören komma in så tidigt som möjligt.

Kultur får relativt lite uppmärksamhet i forskning om partnering trots att det ofta anses viktigt. En kulturell anpassning mellan samverkande organisationer utgör grunden för att ömsesidigt förtroende ska utvecklas. Frågor relaterat till organisationen, såsom organisationskultur och organisationsstruktur kan utgöra hinder för en framgångsrik partnering. I kulturen ingår också värdegrundfrågorna. Två organisationer med väldigt olika värdegrunder kommer att ha svårt att samarbeta.

Enligt Alvesson (i Rohdin, 2002) är omformning av vardagen det mest relevanta sättet att arbeta med kulturförändringar för de flesta chefer men kräver kreativitet, uthållighet, inblick i de egna värderingarna och idéerna, kommunikativ färdighet samt mod att offra något.

9.3 Attityder

Byggbranschen som bransch är också präglad av en viss gemensam kultur som bygger på normer och värderingar. 2002 gjorde Byggkommissionen en undersökning av vilka värderingar som råder i branschen och hur de uppfattas av dem som finns i branschen (Ryd, 2002).

I undersökningen ställer man frågor om individernas personliga värderingar, de värderingar man upplever råder i branschen idag, och de värderingar man skulle vilja att branschen hade. Det man kommer fram till är bl a att:

- Det finns en stor överensstämmelse bland människor i branschen när det gäller personliga värderingar. Viktigaste personliga värderingar är **ansvarstagande, ärlighet och engagemang**.
- Det är låg överensstämmelse mellan personliga värderingar och de som man upplever att företagen företräder.
- Det finns ett flertal personliga värderingar som merparten av aktörerna önskar vore tydligare och i högre grad än idag präglade företagen, t ex ärlighet och engagemang.

Slående är att ingen av de värderingar som är viktigast privat för de anställda återfinns bland de man anser att branschen står för. Däremot återfinns de personliga värderingarna i hur man önskar att branschen skulle fungera. De flesta önskar att kompetens och kvalitet ska prägla branschen mer än vad som är fallet idag. Om företagen valde att satsa mer på de viktigaste privata värderingarna - ansvarstagande, ärlighet och engagemang så skulle man ha lätt för att få medarbetarna med sig och att leva ut dem i vardagen.

De nuvarande värderingarna som branschen uppvisar fokuserar mer på organisationen och vad som är bra för den. De medarbetarna efterlyser är värderingar som bättre speglar förståelse för helhet, både i företaget och i samhället. Fler vill också se intern samhörighet, externa samarbeten, långsiktighet, medkänsla och socialt ansvarstagande som viktiga värderingar.

I rekommendationerna från undersökningen lyfter man fram att man bör arbeta mer medvetet och systematiserat med värderings- och kulturfrågor.

10 Reflektioner och slutsatser

Idag finns mycket kunskap om hur vi kan bygga bättre och effektivisera våra fastigheter. Om vi använder den kunskap vi har så kommer vi en lång bit på vägen. Frågan blir då varför det inte görs i större omfattning? Som byggherre är man den som ytterst ställer krav på byggnadens prestanda, och man har stor möjlighet att påverka både den tekniska delen och processen att ta fram eller förändra byggnaden. I den här rapporten lyfter vi fram företagskulturen och sättet att tänka som en nyckel till att skapa bättre byggnader, bland annat genom att skapa en bättre process.

Vårt arbete startade med utgångspunkt från den lyckade renoveringen av miljonprogramsområdet Orrholmen. Genom ett ambitiöst åtgärdsprogram har energibehovet för området sänkts rejält. Även efterföljande projekt kännetecknas av en hög ambition när det gäller energieffektivitet. Det nyligen byggda punkthuset Seglet har energiprestanda långt under nybyggnadskraven och den pågående byggnationen av Sjögången förväntas ge samma resultat. Anmärkningsvärt är dock att det inte finns något fastställt energimål av karaktären ”all nyproduktion och renovering skall uppfylla passivhuskraven” eller liknande. KBAB bygger och renoverar helt enkelt efter vad som i varje enskilt fall uppfattas som långsiktigt försvarbart utifrån den helhetsbild som företagskulturen ger. Och detta resulterar i ett av landets mest energieffektiva fastighetsbestånd!

Som vi uppfattar det, har KBABs företagskultur växt fram under en längre period av utveckling. Vi tycker oss kunna skönja följande **tre avgörande steg**:

1. De vill påverka. De har en uttalad vilja att förändra och bli bättre, både vad gäller förvaltning och byggprocessen.
2. De har en tydlig idé om hur de ska förändra och på vilka grundläggande värderingar arbetet skall bygga.
3. De tror på sin idé och genomför den fullt ut.

Förändringen betyder att KBAB har gjort ett antal viktiga val och tagit konsekvenserna av dem. Man har förändrat sin organisation och sitt arbetssätt, hur man samarbetar och vilka samarbetspartners man väljer. Förändringen handlar om en förändring i mentala processer hos medarbetare och samarbetsparter. Med mentala processer menas hur man tänker och hur man förstår sitt uppdrag i relation till företagets uppdrag. Det finns en uppenbar glädje och stolthet över det man åstadkommit hos medarbetarna. Resultatet har blivit en ny företagskultur som bland annat kännetecknas av:

- ”Det goda samtalet” som löser problem, skapar enhet och förståelse och gör att arbetet blir roligt.
- Uthållighet, vi gör så gott vi kan med små samverkande steg mot ett tydligt långsiktigt mål.
- Utveckling av egen kompetens samt insourcing av nyckelaktörer för att kunna agera som en kompetent beställare.
- En platt organisation med hög grad av individuellt ansvar.
- Snabba beslut ute i verksamheten, nära källan till frågeställningen.
- Ett strukturerat arbetssätt vid genomförande av projekt, vid analys av sina fastigheter, vid prioritering mellan åtgärder.
- Ett aktivt kontaktsökande med kunderna (hyresgästerna) för att erbjuda mer än ”tak över huvudet”.
- Samarbete med likasinnade, dvs andra företag som delar KBABs värdegrund.

Är detta unikt för KBAB? Har inte alla företag en vision och en företagskultur? Jo, så är det nog. Det vi ser som centralt i KBABs arbete är att man har gjort aktiva och medvetna val. Att följa de tre stegen ovan kan alla göra, men resan kommer att se olika ut, eftersom vi vill olika saker, har olika idéer om hur vi ska nå dit och det ger olika konsekvenser. Den stora skillnaden mellan KBAB och andra liknande företag är att de vågar ta konsekvenserna av sin vision och värdegrund fullt ut. De vågar tänka annorlunda och göra saker som andra inte gör.

Det finns exempel på fastighetsförvaltare som gör bra energieffektiviseringsåtgärder utan att ha en så annorlunda organisation som KBAB har. De har antagligen också gjort ett medvetet val av vad de vill och förverkligat det, på sitt sätt.

KBAB har arbetat mycket och medvetet med värderingsfrågorna. De som Bygghälsöns undersökning lyft som viktiga värderingar; ansvarstagande, ärlighet och engagemang, stämmer väl överens med de som KBAB betonar i sin värdegrund. Att ha en tydlig vision hjälper dem att lyfta fokus från organisationen, till den man faktiskt är till för. Att tydligare arbeta med en vision bidrar till ett helhetsperspektiv för medarbetaren.

Det är självklart lättare att lyckas med att implementera en värdegrund om man har värderingar som stämmer väl överens med vad medarbetarna tycker. Då ökar också engagemanget och känslan av att göra ett bra jobb.

KBAB har i partneringsarbetet med Skanska lyckats att integrera sin och Skanskas värdegrund till något gemensamt som båda parter är överens om och som medarbetarna kan känna igen sig i. Speciellt har Skanska lyckats med att få yrkesarbetarna att ta ansvar och bidra med sitt yrkeskunnande.

Förutsättningarna för KBAB skiljer sig inte från andra liknande företag. Det som skiljer är sättet att tänka, inte bara på ledningsnivå utan på medarbetarnivå. Man har skapat en organisation som vågar pröva nya saker och vågar värdera på ett annat sätt, och där man är stolta över vad man åstadkommit. En organisation med kreativitet, uppfinnarjockar och värmländsk ställighet!

10.1 Att starta en egen resa

Trots att många andra företag har liknande yttre förutsättningar så kommer man inte framåt i energieffektiviseringen. Vi har sett de inre förutsättningarna som nyckel till framgång, dvs företagskultur och tankesätt. Det här materialet har förhoppningsvis lyft ett antal frågor som kan vara värda att fundera på. Det handlar om grundläggande värderingsfrågor. Vad gör vi i vårt företag och varför gör vi det? Vision och värdegrund.

Om man utgår ifrån 3-stegsmodellen ovan tror vi att:

1. Många företag har en affärsidé och något som de vill – i alla fall på pappret.
2. Inte lika många har en idé om hur man skall göra.
3. Ännu färre tar konsekvenserna och genomför.

Vad är det som hindrar? Var stoppar det normalt? Två uppenbara orsaker är:

- A. Man vet inte hur man skall göra? Kan man bli inspirerad av KBAB?
- B. Man tar inte beslut/vågar inte göra det man vet att man borde göra?
Kan man hämta mod från exemplet KBAB?

Att starta en förändringsprocess är skrämmande. Man lämnar det som är välkänt och tryggt och ger sig in i något okänt. Alla som deltar i en förändringsprocess har initialt något att förlora, det kan handla om position, makt (både formell och informell), status. Det finns också större samhällsliga strukturer som i någon mening belönar, eller i varje fall inte straffar, ett traditionellt beteende. Om man som ledning har för avsikt att genomföra en förändring, måste man vara beredd att offra något. Man måste kunna kommunicera till medarbetarna vart man är på väg och vad vinsten är när man kommit dit. Det kräver att man har en god uppfattning om punkt 1 och 2 ovan. Det krävs mod och ork att genomföra en förändringsprocess.

Pejlingen av branschens värderingar visar att det finns önskemål från de som arbetar i branschen att förändra rådande värderingar. Det gör arbetet lättare, och medarbetarna mer motiverade om man kan arbeta med värderingar som bättre stämmer överens med de egna värderingarna, och ger i sig en anledning att arbeta med värdegrundsfrågor.

Men hur omfattande måste förändringen vara? Den viktigaste förändringen är den mentala förändringen. När det gäller energieffektivisering så måste man börja tänka långsiktigt och med helhetsperspektiv, man måste ta på sig ”energiglasögonen”. Den förändringen kanske inte är så stor utåt sett, men kan vara nog så krävande. För att lyckas med en mental förändring kan man behöva förändra yttre strukturer som ett stöd för den inre förändringen.

KBABs resa har pågått i cirka 10 år. En lärdom är att man behöver låta förändringsprocessen ta tid, att gå ett steg i taget. KBAB pratar om att tänka långsiktigt och gå med små steg mot målet. Det kan vara viktigt att börja förändra något litet, som är greppbart och som man har goda utsikter att lyckas med, för att på det sättet skapa tilltro till förändringsprocessen, och skapa en positiv spiral.

”Det blev en positiv spiral där det hela tiden blev lite bättre, vilket inspirerade folk att fortsätta jobba med frågorna på det här sättet. Man såg resultat av arbetet även om man gick med små steg. Sen måste man ha tålamod att fortsätta och inte förvänta sig snabba förändringar” (ME)

”Man får ta det steg för steg, samtidigt är det viktigt att visa att det man gör ger resultat, då får man mandat att fortsätta. Att få uppmärksamhet, som t ex SABOs miljöpris, ger oss ett erkännande och möjlighet att fortsätta. Man stoppar inte en vinnande häst” (ME)

11 Referenser

Bo Bergman & Bengt Klefsjö, 2003 | Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction. Studentlitteratur.

Ingebrigt Steen Jensen, 2002 | Ona fyr. For deg som vil lykkes sammen med andre. Dinamo forlag. *På norska, finns i svensk översättning.*

Johan Nyström, 2007 | Partnering: definition, theory and evaluation. Dissertation. Building and Real Estate Economics, School of Architecture and the Built Environment. Royal institute of Technology.

Anna Rohdin, 2002 | Interaktionsprocesser i byggprojekt – en studie i partnering som kraft för förändring. Licentiatuppsats 2002:53. Inst. För Väg- och vattenbyggnad, Luleå tekniska universitet.

Johan Ryd, 2002 | Pejling av värderingar i byggbranschen. Akademin för etik i arbete, Byggkommissionen.

Elektroniskt
KBABs hemsida, www.kbab.se

KBAB, årsredovisningar 2001–2009. Tillgängliga via www.kbab.se

12 Bilagor

Kommunikationsmanual, bilaga 1 a

För att säkerställa informationsspridning och delaktighet inom KBAB vid större projekt (nybyggnad eller ROT) arbetar KBAB efter en kommunikationsmanual. Manualen anger vilka personer som skall involveras i samband med de olika processtegen i ett projekt; förstudie, program, projektering, produktion, överlämning samt drift. Manualen anger även vilken roll respektive person har i varje steg. Bilagan visar ett utdrag ur KBABs kommunikationsmanual.

Beslutsunderlag prioritering, bilaga 1 b

För att prioritera mellan alternativa åtgärdsförslag eller rangordna ROT-projekt använder KBAB en värderingsmodell som försöker ta hänsyn till alla relevanta faktorer. Av modellen framgår vilka faktorer som beaktas samt hur dessa viktas mot varandra. Varje inverkan faktor ges ett delbetyg baserat på en bedömning av teknisk status, drifterfarenheter, marknadsbedömning mm. Bilagan visar värderingen för en fastighet där totalbetyget blev 6,8 på en skala från 1 till 10.

Byggboken, bilaga 1 c

En del i arbetet med erfarenhetsåterföring är ”byggboken” som successivt växt fram under en längre tidsperiod. Byggboken utgör en form av KBAB-standard och beskriver riktlinjer samt tekniska krav för hur KBABs fastigheter skall utformas. Byggboken, som omfattar drygt 60 sidor, innehåller både generella principer och detaljerade anvisningar om t ex materialkvaliteter eller dimensioneringsanvisningar. Bilagan visar ett utdrag ur byggboken som beskriver utformning av kök.

Kvalitetsplan för byggprocessen, bilaga 1 d

Som en hjälp för processledning och processtyrning vid utförandeentreprenader har KBAB upprättat en kvalitetsplan som beskriver arbetsgång och viktiga avstämningpunkter från första utredningsskedet, via projektering och produktion fram till inflyttning och garantitid. Planen anger både målsättningen för respektive åtgärd samt på vilket sätt arbetet skall utföras, t ex hur samordningsfrågor skall lösas inför byggstart så att alla medverkande bidrar till helheten och snarare jobbar som ett team än bara tänker på sina egna problem. Bilagan visar åtgärder som skall ske under utrednings- och programskedet.

Beslutsunderlag för fasadrenovering Orrholmen, bilaga 2

Några siffror om energi och ekonomi, bilaga 3

AV Ansvarig utförare
 MED Medverkande
 (MED) Medverkande om man är berörd
 (med) Medverkande någon enstaka gång om projektet så kräver
 FÖR Mottagare
 FRAN Underlag från

Kommunikationsmanual ROT-projekt

Nr	Skede	Aktivitet	Projektbeställare, Flödesägare förädlad fastighet, huvudansvarig	Projektleddare förstudie, program, överlämning	Projektleddare projektering, produktion	Installations-ansvarig projektering, produktion	Kvalitets-ansvarig enligt PBL	Berörda Bovärddar	Fastighets-ansvariga bovärdstekniker	Ombyggnads-vård	Ansvarig i bobutiken	Hyres-ansvarig	Koordinator för berört bovärdsteam	Berörda hyresgäster	Ansvarig entreprenör	Under-entreprenörer	Konsulter projektering	Flödesägare Byggnadsvård allmänt	Flödesägare Förebyggand underhåll	Flödesägare Brandskydd	Flödesägare Akut byggnadsvård	Flödesägare Utemiljö	Flödesägare Vitvaror, tvättstugor	Flödesägare EI	Flödesägare Fastighets-IT	Utförare Fastighets-IT	Flödesägare VVS	Flödesägare Hiss	Utförare Hiss	Flödesägare VLU	Flödesägare Städning			
1	Förstudie	Ta fram en första erfarenhetsbyggd budget och tidplan	AV		MED																													
2	Förstudie	Styrgruppträff: Fastställa projektdeltagare-omfattning	AV	MED	MED	MED	MED																											
3	Förstudie	Skapa en Projektplats för de först berörda	FÖR	AV	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR				FÖR		FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	(FÖR)	(FÖR)	FÖR			
4	Förstudie	Projektanpassa denna kommunikationsmanual		AV																														
5	Förstudie	Föra över projektanpassade aktiviteter till en tidplan		AV																														
6	Förstudie	Start, information internt	AV	MED	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR						FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	(FÖR)	(FÖR)	FÖR	FÖR	
7	Förstudie	Startmöte med externa och närmast berörda KBAB:are	AV	MED				MED							MED	MED		MED	MED	MED					MED			MED						
8	Förstudie	Ordna, distribuera och summera Kundenkät	MED	AV										FÖR																				
9	Förstudie	Inventering av fastighetens status och möjligheter	MED	AV				MED	MED						MED	MED	(MED)	MED		MED					MED			MED	(MED)	(MED)				
10	Förstudie	Inläsning av kundenkät	AV	FRAN	AV	AV		AV	AV	AV	AV				AV	AV		AV				AV	AV	AV	AV	AV	AV	AV			AV			
11	Förstudie	Summering förstudie inventering	MED	AV				MED	MED						MED	MED	(MED)	MED		MED					MED			MED	(MED)	(MED)				
12	Förstudie	Upphandling konsulter vid generalentreprenad	MED	AV																														
13	Program	Genomgång KBAB:s erfarenhetsbank för kvalitetsnivåer	AV	MED	MED	MED									MED	MED		MED					MED		MED	MED		MED	(MED)		MED	MED		
14	Program	Samråd med kundteamet om åtgärdsbehov för framtiden	MED	AV																														
15	Program	Samråd med Fastighetsteamet om åtgärdsbehov	MED	AV																														
16	Program	Samråd med BVT+EKTteamen om åtgärdsbehov	MED	AV				MED																										
17	Program	Samråd med företagsledningen om åtgärdsbehov	MED	AV																														
18	Program	Ta fram förslag om framtida hyresnivåer	AV	MED	FÖR	FÖR	FÖR				MED	MED																						
19	Program	Ta fram förslag till renoveringsnivå	MED	AV	FÖR	FÖR	FÖR																											
20	Program	Ta fram förslag till kundtillvalsnivå	MED	AV	FÖR	FÖR	FÖR																										MED	
21	Program	Ta fram beslutsunderlag för projektering och kalkylering	AV	FRAN	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR						FÖR	FÖR	(FÖR)	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	FÖR	(FÖR)	(FÖR)	FÖR	FÖR	



301 Utformning av kök

Se Svensk Standard, byggnadsutformning – bostäder.

Skåpsnickerier:	Se kapitel 603
Vita Varor:	Se kapitel 607
Belysning:	Se kapitel 201

Förberedelse för installation av...

Diskmaskin: Skall göras i lägenheter 3 rok och större.
Eventuellt även i 2 rok. Förberedelsen innebär att el-uttag (inkl. tråd) skall finnas samt armatur för vatten och avlopp med vattenlås.

Microvågsugn: Skall göras i alla lägenheter. Placering i spec.skåp, inkl el-uttag.

Underskåp monteras på ”stödben”, sockel snäppes fast och avpassas för diskmaskinplats. Diskbänkskåpet anpassas efter förutsättningarna så att det blir lätt inspekterbart och lätt att göra rent. Matta inlägges under våtenheten med uppvik mot skåpsnickerier och vägg. Rör genomföringar i golv undviks helst. Skarvfri sidodragning kan ske i sockel.

Rör genomföringar in i vägg utformas så att rörlutningen hindrar läckande vatten att gå in i väggen.

En bra lösning av anslutningarna till blandarna är nödvändigt t ex bör man klamra blandarnas kopplingsledningarna ovanför anslutningarna så att rörelseslitage undviks.

Källsorteringsmöjligheter skall finnas i bänkskåp alternativt i högskåp.

Över spis installeras spiskåpa med forceringsspjäll samt väggskåp. I väggskåpet skall ventilationskanalen ha ett frimått till brännbart material på 2 cm. Resterande del av skåpet utnyttjas till förvaring avskilt från kanalutrymmet.

Arbetsbänkar skall vara av högtryckslaminat med kant typ MF 2 postformad eller MF 3 rak träkant. Diskbänken skall utföras i rostfritt med slät yta. Infällda diskhoar i arbetsbänkar får ej förekomma.

Stänkskydd skall vara av vitt kakel med kakellist i trä som harmonierar med skåpluckornas handtag. Kakellisten placeras upp mot överskåpets undersida. Listbredd 10 cm + ”kakelöverhäng”.

Utredningsskede

Målsättning	Att göra	Ansvarig
Att noggrant ringa in projektet fysiskt och ekonomiskt.	1. Preciserar KBAB:s <i>framtidstro</i> i stort, <i>visioner</i> , målsättningar, tider, behov, omfattning och finansiering. En grundkalkyl görs. Dessa ramar tas fram med omsorg då de sätter starka lösningar i alla kommande beslut.	<input type="checkbox"/> SKT

Programskede

Målsättning	Att göra	Ansvarig
<p>Att KBAB:s egna önskemål ska kunna projekteras och köpas upp till ett bra pris och inte komma som tilläggsarbeten eller ännu värre, inte bli åtgärdade alls.</p> <p>Att förvaltningens operativa erfarenheter kommer in till projektledaren i tidigt skede.</p> <p>Att programmet är så detaljerat att konsulter vet vad vi vill ha när de sedan lämnar anbud.</p>	2. KBAB:s byggbok stäms av.	O P
	3. Projektledningen kallar all berörd personal till gemensamt KBAB:s informationsmöte där man också stämmer av vilka namn som är berörda i just detta projekt och betonar vikten av deras aktiva deltagande.	<input type="checkbox"/> P
	4. På installationssidan görs en noggrann inventering .	O Ia+Ej
	5. Härefter vidtar en intervjurunda mellan projektledning och de berörda om vad de har för projektspecifika önskemål. Vid ROT är det särskilt viktigt att fel och brister i fastigheten nu läggs fram. (BVT, SLT, TUT, SPT, PUT)	O P
	6. Fastställande av uppkomna förslag.	O P + BVT
Att höja graden av engagemang och acceptans hos de boende genom tidig kundmedverkan	7. De boende tillfrågas om upplevda brister i enkätform, men gärna också som intervjuer.	O P
	8. Samråd med hyresgästföreningens centrala ombud om hyresjustering ska ske	<input type="checkbox"/> P
Att göra det säkrare vilka handlingar som ska projekteras genom tidig entreprenörsmedverkan.	9. För att välja rätt förfrågningsunderlag utnyttjas entreprenadsidans platschefer enligt avtal som upprättas. Entreprenörsmedverkan ska inte	O P

Datum
2004-05-18Handläggare
Rolf AleskogStyrelsen
Karlstads Bostads AB**Fasadrenovering, fönsterbyte, kv. Seglet 4, Orrholmen****Allmänt**

Tilläggsisolering av fasad med ytskikt av puts samt fönsterbyte och nytt tätskikt på yttertak.

Byggnadslov för fasadförändring har erhållits För färgsättning, takfotsdetaljer samt entréomfattning krävs separat bygglovsansökan.

Entreprenaduppdragen som är uppdelade på byggnads- respektive putsentreprenad har annonserats i lokal press samt i anbudsjournalen med sista dag för anbud 2004-05-17.

Byggnadsentreprenaden har offererats av tre företag varav ett har lämnat sidoanbud på båda entreprenaduppdragen.

Putsentreprenaden har offererats av ett företag.

Utvärdering och sammanställning för respektive entreprenad framgår av bifogat underlag.

Förslag till beslut

Att underhållsprojektet godkännes för genomförande dels, att Skanska Sverige AB tilldelas byggnadsentreprenaden till en kostnad av 4 645 000:- och att Murverket i Värmland AB tilldelas putsentreprenaden till en kostnad av 1 016 000:-

Bilagor

Bil. 1 Projektspecifikation inkl. produktionskalkyl dat 04 05 18

Bil. 2 Utvärderingshandling byggnadsentreprenad dat 04 05 18

Bil. 3 Utvärderingshandling putsentreprenad dat 04 05 18

2004-05-18

Rolf Aleskog

Projektbeskrivning, fasadrenovering, Seglet 4. Babordsgatan 5-23, Styrbordsgatan 2-20

Allmänt

Berörda hus på fastigheten är 10 st 7-våningshus. Fasadmaterialet är prefabricerad betongelement med frilagd ballast. Elementskarvar är förseglade med elastisk fog innehållande PCB, detsamma gäller tätning kring fönster. Husen uppfördes 1966-67.

Status

Fasadelementen uppvisar brister i form av sprickor i elementskarvar. Större betongskador med frilagd armering i framförallt hörn, diagonala sprickor i element samt krympsprickor runt den frilagda ballasten.

Skador har upptäckts genom att mindre betongklumpar som rasat men framförallt via hyresgäster som har fått vattensador i lägenheter. Vissa lägenheter har evakuerats under lång tid. Även fönster/fönsterdörrar uppvisar stora brister i funktion och kvalitet. Drag förekommer i stor utsträckning, orsaken är till större delen dålig drevmån.

Till följd av detta har punktinsatser utförts i form av betonglagning, tätning av fogar samt återställande i lägenheter.

Yttertak är uppstolpat med invändig takavvattning, tätskikt av papp. Påbyggnad finns innehållande lägenhetsförråd. Ytterväggar är klädda med fasadskivor innehållande asbest.

Energiförbrukning

Husen har relativt hög energiförbrukning avseende värme: medelvärdet är 153 kWh/m², förbrukningen/hus varierar mellan 129,7 – 187,3 kWh/m². Total uppvärmd yta på husen är 38 418 m². Medelförbrukningen inom KBAB är 139,4 kWh/m².

Åtgärder

Nya fönster med isolerrutor, karm/båge utförs i trä/aluminium, nya fönsterbänkar (befintliga är tillverkade i asbestmaterial). I balkongparti sätts fasta glaspartier. Balkongpartiets utsida tilläggsisolerar 50 mm, ny beklädnad med skivmaterial.

Fasadtvätt, PCP-sanering av fogar. Nya fogar med bottningslist och fogsikum. Större betongskador lagas, nivåskillnader mellan fasadelement stockas ut.

Tilläggsisolering av fasader med 70 mm cellplast. Ytbehandling med armerad stänkputs.

Vindsbjälklag tilläggsisolerar 250 mm, takfot byggs ut motsvarande tilläggsisoleringen.

Yttertak förses med nytt tätskikt, djupa rännalar byggs om.

Påbyggnaden innehållande lägenhetsförråd byts fasadskivor (asbest) till korrugerad plåt.

Energibesparing

Energiberäkning visar att med ovanstående åtgärder kan värmeförbrukningen sänkas med 174 700 kWh/år och hus, vilket motsvarar 30 %. Till detta kan även värme- och luftinjustering göras som ger ytterligare besparingar.

Förväntat resultat

Om åtgärderna utförs erhåller vi bra fasader med väsentligt lägre underhållskostnader, lägre energiförbrukning, nöjda kunder och att vi har återställt ”den vita staden”.

Projektgrupp

För bygglovansökan, gestaltning och färgsättning har Jonny Ivarson, Bergfjord & Ivarson Arkitekter anlitats. Konstruktionsbedömningar, materialval och energiberäkning utförs av Bengt Dahlkvist, WSP.

Från KBAB medverkar Rolf Aleskog, projektansvarig, Anders Björbole och Roger Häggbom som utreder värme- och luftinjustering.

Byggnadslov

Provytor har gjorts på två ställen, i anslutning till entré samt på innergård.

Stadsbyggnadskontoret har varit på plats och gett sitt samtycke.

Handlingar är under upprättande avseende fasadförändring. Stadsbyggnadskontoret delger Länsstyrelsen och Museet ärendet för eventuella synpunkter.

Byggnadslov har erhållits avseende fasadförändring.

Kostnader

Kalkyl har upprättats, kostnaden beräknas till 7 600 000:-/hus. Underhållskostnaden är beräknad till 4 900 000:-, resterande del är investering.

Efter sammanställning av inkomna anbud är entreprenadkostnaden 7 570 000:-. Utöver detta tillkommer projekteringskostnader, utfört provmontage samt ombyggnad av ventilationsanläggning.

För projektet erhålls skattereduktion som bedöms till ca 1 000 000:-.

Den totala produktionskostnaden är beräknad att uppgå till 7 370 000:- inkl avdrag för skattereduktion, av detta är underhållskostnaden 5 440 000:-

Tider

Entreprenadtiden bedöms till 4 månader/hus.

Entreprenadtiden är 4 månader, med start i juli.

2004-01-22

2004-05-18

Rolf Aleskog

Fasadrenovering, Seglet 4 höghus

04 05 18

Kostnad/hus, 2 330 m2 bruttoyta

Åtgärd	Mängd	Kostnad	u-håll	inv
Fasadrenovering				
Sanering PCB-fogar (enbart Babordsgatan)	1 560 m	203 000	203 000	
Sanering d:o runt fönster	970 m	126 000	126 000	
Skrotning/lagning/utstockning fasad	1 900 m2	150 000	100 000	50 000
Fasadvätt före puts	1 561 m2	30 000		30 000
Fogskum i elementfogar	1 561 m2	78 000		78 000
Fasadputs Serporockmetoden (70 mm cellplas	1 900 m2	1 101 000	660 600	440 400
Målning sockel	250 m2	51 300	51 300	
Förlängning av tilluftsdon	168 st	25 000		25 000
Nya entréparti i ek	2 st	30 000	30 000	
Ny klinkeromfattning vid entré	2 st	30 000	18 000	12 000
		1 824 300	1 188 900	635 400
Mervärdesskatt 25 %	8%	146 000	95 112	50 800
		<u>492 500</u>	<u>321 000</u>	<u>171 600</u>
		2 462 800	1 605 012	857 800

Fönsterbyte

Rivning fönster, fönsterdörrar	302 st+ 48 st fd	100 000	60 000	40 000
Rivning panel på balkongparti	138 m2	25 000	15 000	10 000
Asbestsanering d:o	138 m2	25 000	15 000	10 000
Ny beklädnad d:o, 50 mm min.ull + perstorp	140 m2	150 000	75 000	75 000
Nya fönster,fönsterdörrar, badrumsfönster	302 st+48 st fd	1 650 000	990 000	660 000
Nya fönsterbänkar	248 st	50 000	30 000	20 000
Sanering/deponi bef fönsterbänkar	248 st	10 000	6 000	4 000
Plåtarbeten. Fönsterbleck mm		50 000	30 000	20 000
Fönsterputs		20 000	14 000	6 000
		2 080 000	1 235 000	845 000
Mervärdesskatt 25 %	8%	166 400	98 800	67 600
		<u>561 600</u>	<u>333 500</u>	<u>228 200</u>
		2 808 000	1 667 300	1 140 800

Takombyggnad

Rivning skivbeklädnader, plåtbeslag mm		30 000	18 000	12 000
Isolering vindsbjälklag 250 mm		25 000		25 000
Igenläggning av rännalar, nya takluckor		50 000	50 000	
Ny papptäckning inkl renoveringsboard		230 000	230 000	
Ny beklädnad av bef takfot inkl påbyggnad		75 000	45 000	30 000
Rivning fasadskivor påbyggnad inkl sanering		30 000	30 000	
Nya fasadbeklädnad påbyggnad		150 000	150 000	
Ny plåtbeklädnad		41 000	24 600	16 400
Nya tillträdesdörrar		12 000	12 000	
		643 000	559 600	83 400
Mervärdesskatt 25 %	8%	51 400	44 800	6 700
		<u>173 600</u>	<u>151 100</u>	<u>22 500</u>
		868 000	755 500	112 600

Återställning av mark

		Kostnad	u-håll	inv
		50 000	30 000	20 000
	8%	4 000	2 400	1 600
Mervärdesskatt 25 %		<u>13 500</u>	<u>8 100</u>	<u>5 400</u>
		67 500	40 500	27 000

Allmänt arbetsplatsen

Fasadställning för f-byte, fasadputs, y-tak	2 350 m2	475 000	285 000	190 000
Bygghiss, dubbelkorg	1 st, 4 mån	170 000	102 000	68 000
Bodar, div arbetsplatsen		350 000	210 000	140 000
		995 000	597 000	398 000
Mervärdesskatt 25 %	8%	79 600	47 800	31 800
		<u>268 650</u>	<u>161 200</u>	<u>107 450</u>
		1 343 250	806 000	537 250

Totalt: 7 549 500 4 875 300 2 675 450

Entreprenadkost efter anbudssammanst.

7 570 000 4 888 500 2 681 500

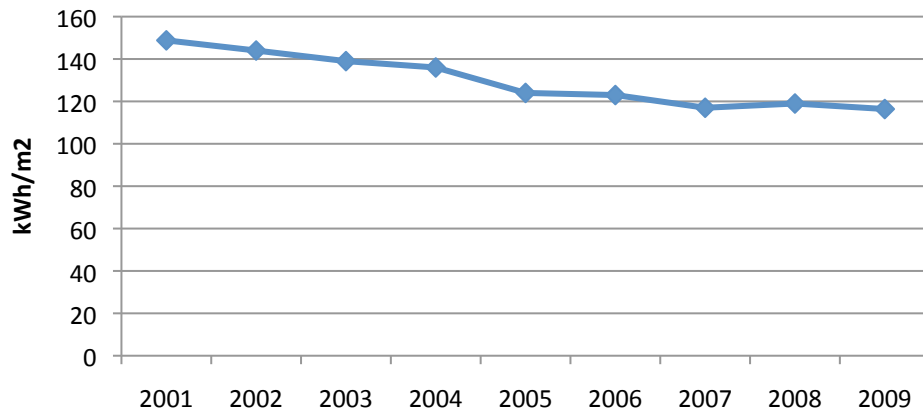
Övrig byggherekostnad

Hysesreduktioner		60 000	36 000	24 000
Projektering (engångskostnad ca 230 000:-)		250 000	150 000	100 000
Projektleddning		20 000	12 000	8 000
Bygglov mm		5 000	3 000	2 000
Provmontage (engångskostnad)		56 000	34 000	22 000
Ombyggnad Vs/vent		235 000	235 000	
Övrigt		30 000	30 000	
		656 000	500 000	156 000
Mervärdesskatt 25 %		144 000	113 000	31 000
		<u>800 000</u>	<u>613 000</u>	<u>187 000</u>

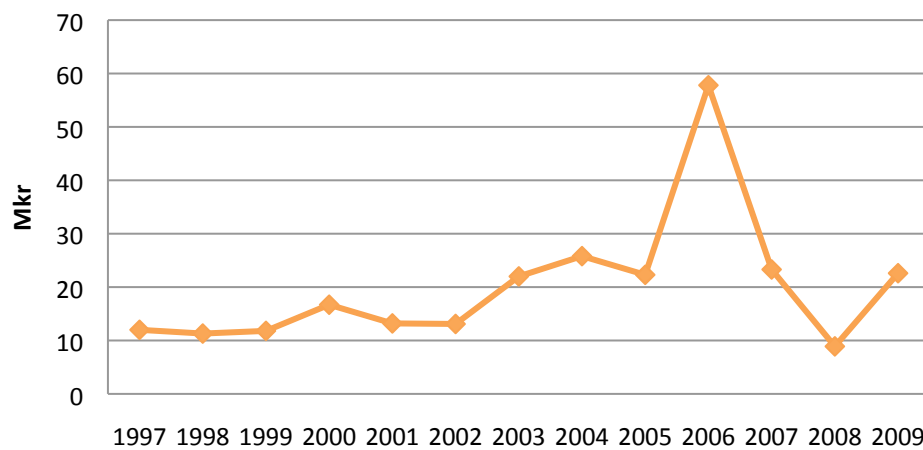
Sammanställning

Total ombyggnadskostnad		8 370 000	5 501 500	2 868 500
ROT-avdrag, skattereduktion		<u>1 000 000</u>	<u>1 000 000</u>	
		7 370 000	4 501 500	2 868 500

Energiförbrukning för uppvärmning



Resultat



Soliditet

