

# Nöjdare hyresgäster

EN KUNDMÄTNING I SJU KOMMUNER

## Förord

---

Då många personer spenderar en stor del av sin dag i kommunens lokaler är det viktigt att veta vad de tycker om lokalerna. Bra lokaler och en god service är viktigt för kvalitet och effektivitet i kommunernas verksamhet. Målet är att erbjuda så bra lokaler som möjligt givet de resurser som finns. Frågan är då vad hyresgästerna tycker när man mäter deras nöjdhet?

Till grund för denna rapport ligger en kundmätning som genomförts i sju olika kommuner i södra Storstockholm. Den övergripande frågeställningen är vilka faktorer i fastighetsförvaltningen som leder till nöjda hyresgäster. Hur betydelsefulla är bra lokaler med rätt storlek och planlösning jämfört med god service? Vilka olika delar av den löpande förvaltningen är mest intressanta att utveckla ur ett kundperspektiv? Hur stora är skillnaderna i upplevd kundnytta mellan olika kommuner och i vilken utsträckning kan skillnaderna förklaras med olika resurser och arbetssätt?

Rapporten har initierats och finansierats av Sveriges Kommuner och Landstings FoU-fond för kommunernas fastighetsfrågor.

Författare till skriften är Ted Lindqvist, Evidens BLW. Magnus Kristiansson, Jonas Hagetoft och Sonja Pagrotsky från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har varit projektledare.

Stockholm i april 2012

Gunilla Glasare och Göran Roos  
*Sveriges Kommuner och Landsting*  
*Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad*

# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Framgångsfaktorer</b> .....	<b>6</b>
Verksamhetsidé och mål .....	6
Kvalitets- och verksamhetssystem.....	6
Förvaltningsvolym och organisation .....	7
Resurser .....	8
<b>3. Resultat – värdeskapande faktorer och skillnader mellan kommunerna</b> .....	<b>9</b>
Totalindex – sammanfattande betyg på kundens totala fysiska miljö med tillhörande service .....	9
NKI – värdbetyget.....	13
Inflytande och felanmälan .....	17
Kundvård och personlig service .....	19
Skötsel, drift och underhåll.....	21
Betygen på lokalerna – lokalbetyget .....	22
Ansvarsfördelning.....	23
Sammanfattande slutsatser .....	25
<b>4. Beskrivning av deltagande kommunala fastighetsorganisationer</b> .....	<b>26</b>
Olika organisationsmodeller .....	26
Förvaltningsvolym och lokaltyper .....	27
Kapital och underhållskostnader .....	27
<b>5. Att mäta kundnytta – metoder och analysverktyg</b> .....	<b>29</b>
Att tillämpa modellen .....	31
Att prioritera utvecklingsinsatser .....	32
<b>6. Undersökningen</b> .....	<b>33</b>
Frågeformuläret.....	33
Datainsamling.....	34
Svarsfrekvenser .....	35
Gemensam modell för samtliga sju kommuner.....	35

# 1. Inledning

Effektivitetsbegreppet i kommunal fastighetsförvaltning är mångfacetterat. Utgångspunkten är att det yttersta målet för en kommunal fastighetshantering är effektivt utnyttjande av bra lokaler. Med en sådan utgångspunkt blir ekonomiska målsättningar som vinst eller resultat inom den kommunala fastighetsförvaltningen underordnade andra målsättningar. Det gäller att leverera så bra lokaler och fastighetsanknuten service som möjligt givet de resurser som finns på kortare och längre sikt. Samtidigt är lokalerna arbetsplatser, arbetsmiljöer och omsorgsmiljöer för en omfattande offentlig tjänsteproduktion. Lokalernas bidrag till värdeskapande processer inom den kommunala kärnverksamheten ska därför inte underskattas. Bra lokaler och en god service är många gånger viktigt för kvalitet och effektivitet. Frågan är hur man mäter fastighetsorganisationens bidrag till kvaliteten i den övriga kommunala verksamheten?

Denna rapport handlar om hur kundnytta skapas av offentliga fastighetsorganisationer. Den övergripande frågeställningen är vilka faktorer och processer i fastighetsförvaltningen som skapar höga kundvärden. Hur betydelsefulla är bra lokaler med rätt storlek och planlösning jämfört med god service? Vilka olika delar av den löpande förvaltningen är mest intressanta att utveckla ur ett kundperspektiv? Hur stora är skillnaderna i upplevd kundnytta mellan olika kommuner och i vilken utsträckning kan skillnaderna förklaras med olika resurser och arbetsätt?

För att belysa frågeställningarna har i ett första steg en identisk kundmätning genomförts i sju olika kommuner i södra Storstockholm. Både stora och medelstora kommuner är representerade liksom olika organisationsformer – bolagsform och förvaltningsform. Resultatet visar att nöjdheten framförallt påverkas av hur man arbetar med kundinflytande, hur effektivt man arbetar med att åtgärda fel och vilken personlig service i form av tillgänglighet, bemötande och servicevilja som fastighetsorganisationens personal erbjuder. Hanteringen av de operativa frågorna vid utförande av löpande skötsel och underhåll har också betydelse för kundnyttan men spelar relativt sett en mindre roll – man betraktar dessa tjänster som självklara och utgår från att de hanteras fackmannamässigt.

I ett andra steg har både de mest framgångsrika fastighetsorganisationerna och organisationer med de lägst uppmätta kundvärdena intervjuats. Vid intervjuerna fanns en hypotes om vilka faktorer som sannolikt bidragit till de stora skillnaderna i kundvärden mellan kommunerna:

- Verksamhetsidé och mål
- Styr- och kvalitetssystem
- Centrala processer och hjälpmedel
- Förvaltningsvolym och organisation
- Bemanning
- Ekonomiska resurser

Kan denna typ av förklaringsfaktorer skapa förståelse för de olika organisationernas förmåga att skapa kundvärden? Rapporten har delats in i följande avsnitt:

**2. Framgångsfaktorer.** Här sammanfattas resultatet av de intervjuer som genomförts. I detta avsnitt redovisas de viktigaste framgångsfaktorerna för kommunala fastighetsorganisationer.

**3. Resultat – värdeskapande faktorer och skillnader mellan kommunerna.** Detta är rapportens huvudsakliga innehåll – en redovisning av vilka faktorer och förvaltningsprocesser som skapar kundnytta samt vilka skillnader som finns i den studerade kommungruppen.

**4. Beskrivning av deltagande kommunala fastighetsorganisationer.** I detta avsnitt ges en kort beskrivning av de deltagande kommunerna vad gäller storlek, organisation, fastighetsbestånd och resurser.

**5. Att mäta kundnytta – metoder och analysverktyg.** I detta avsnitt sammanfattas den metod som använts vid mätningen av kundnyttan.

**6. Undersökningen.** Avsnittet redovisar kortfattat hur undersökningen genomfördes.

## 2. Framgångsfaktorer

Resultatet från enkätundersökningen i de sju olika kommunerna visar att det finns stora skillnader i hur de olika fastighetsorganisationerna lyckats skapa tydliga kundvärden. Skillnaden i NKI-betyg mellan organisationen med högst betyg och den med lägst betyg var nästan 30 betygsenheter. Frågan är om man kan dra några slutsatser om framgångsfaktorer om man jämför mål och strategier m.m. mellan några kommuner med höga respektive låga kundvärden?

I syfte att förstå vilka faktorer som skapar höga kundvärden har några av de deltagande kommunerna intervjuats. Ett så litet underlag som ett par kommuner med högre respektive lägre värden innebär att man inte kan dra allt för långtgående slutsatser om framgångsrika strategier och arbetssätt. Samtidigt visar analysen i nästa avsnitt att de olika kommunerna representerar ”båda ändar” av kundupplevd kvalitet i kommunal fastighetsförvaltning också i ett urval av ca 30 kommuner. Det betyder att det trots allt kan vara intressant att genomföra intervjuerna och reflektera kring svaren.

Intervjuerna har omfattat frågor om:

- Verksamhetsidé och mål
- Styr- och kvalitetssystem
- Centrala processer och hjälpmedel
- Förvaltningsvolym och organisation
- Bemanning
- Ekonomiska resurser

### Verksamhetsidé och mål

När det gäller verksamhetsidé och mål är det tydligt att den organisation som redovisar högst NKI-betyg under lång tid haft fokus på att bli ett professionellt kommunalt fastighetsföretag. Man har uttryckt sin verksamhetsidé med inslag som ”att vara det självklara alternativet för kommunala verksamheter”. Denna verksamhetsidé har sedan följts upp under lång tid med ett antal strategiska mål. Förutom mer traditionella mål om kostnadseffektivitet med flera målsättningar har ett tydligt prioriterat mål varit att inom ramen för självkostnadsbaserad hyressättning tillhandahålla en service och kvalitet som leder till nöjda kunder. Det har också varit något som regelbundet mätts och följts upp.

Organisationerna med svagare NKI-betyg tenderar att redovisa mer övergripande verksamhetsidéer och målsättningar som har sitt ursprung i kommungemensamma policyer och mål eller mål som formulerats att gälla flera olika verksamheter i en nämnd med ett betydligt bredare uppdrag än kommunal fastighetsförvaltning. Kanske är det svårare att kontinuerligt styra mot skraddarsydda strategiska mål om nöjda kunder i kommunal fastighetsförvaltning i en sådan miljö och med en ledning som av naturliga skäl inte enbart kan ha fastigheter i fokus? En av kommunerna med låga kundbetyg har ett hyressystem med avkastningskrav där fastighetsorganisationens målsättning också innehåller ett vinstkrav på kommunala lokaler. Systemet har bland annat inneburit många och långa diskussioner med hyresgästerna om hyresnivå och betalningsansvar för olika åtgärder.

### Kvalitets- och verksamhetssystem

Ett annat utmärkande drag för den ledande fastighetsorganisationen är att man är certifierad enligt ett kvalitetssystem som man anser är väl anpassat efter fastighetsorganisationens krav och förutsättningar. Certifieringen tvingar organisationen att definiera sina centrala processer och att hela tiden förbättra sin verksamhet utifrån ett tydligt kundfokus. I verksamhetssystemet finns exempelvis tydliga processer för både löpande förvaltning och fastighetsutveckling. I processen för löpande förvaltning anges tydligt hur både genomförande och uppföljning av förvaltning och fastighetsanknutna

tjänster ska gå till i syfte att generera nöjda kunder. Till exempel finns det i felanmälningsprocessen tydliga prioriteringsgrunder med angivna tidsgränser för åtgärder och krav på återkoppling till kunderna. Dessa regler gäller även externa entreprenörer. Det finns även en särskild process för kundvård som "tvingar" organisationen att prioritera regelbundna och förberedda kundmöten. Tillsammans ger detta stora möjligheter för kunderna att förstå fastighetsorganisationens arbete och prioriteringar och skapar tydliga forum där kunderna har en reell chans till inflytande.

Organisationer med låga kundvärden saknar i några fall ett tydligt verksamhetssystem utarbetat efter fastighetsförvaltningens förutsättningar och anger istället att kommunens system med flerårsplaner med koppling till den årliga budgetprocessen utgör själva verksamhetssystemet. De som har utarbetat och dokumenterat sina fastighetsprocesser har i något fall fattat beslut om att revidera och förenkla eftersom de blivit svåra att följa. Uttalade kundvårdsprocesser finns endast "indirekt". Samtidigt finns insikt om att utvecklingsarbete behövs och ett sådant har i flera fall satts igång. I en av kommunerna har det varit mycket svårt att utforma kundanpassade förvaltningsprocesser av det enkla skälet att bemanningen varit alltför låg. Det har helt enkelt inte funnits möjligheter att utforma effektiva processer eller träffa kunder och föra meningsfulla dialoger. I denna kommun har man sedan något år tillbaka fattat beslut om att utveckla organisationen genom bland annat:

- Utöka personalstyrkan kraftigt och satsa på förnyring och högre utbildningsnivå för nyanställda, ökad andel akademiker
- I kraft av fler förvaltare har man infört fler förvaltningsområden med ansvariga förvaltare för ökad kundkontakt
- Identifierat värdeskapande processer och infört ett processorienterat arbete med ständiga förbättringar, alla processer och rutiner finns nu på intranätet
- Tydlig målluppföljning per månad, kvartal och år, inklusive kundmål
- Nytt system för återkoppling av felanmälan, inklusive utbildning av externa driftentreprenörer
- Frågan om "insourcing" av driftverksamheten har väckts

Vid nästa mätning av kundnyttan finns därför en förväntan om betydligt bättre betyg.

## Förvaltningsvolym och organisation

Det finns inget tydligt mönster när det gäller förvaltningsvolym och organisationsform kontra kundvärden. Det är inte så att bolag ligger i ena änden av skalan och förvaltningar i den andra. Inte heller verkar förvaltningsvolymen vara en viktig faktor som kan förklara skillnader i kundvärden. Vidare spelar inte den interna organisationen i form av geografisk uppdelning eller sektorindelning efter kundkategori någon särskild roll för vilka kundvärden som skapas.

Däremot verkar kvaliteten hos externa driftentreprenörer i kombination med beställarens förmåga att följa upp och styra deras arbete spela en stor roll för kundbetygen på operativa processer som felanmälan, inre och yttre skötsel. Det påverkar också betygen på personlig service och indirekt betygen på inflytande. En av kommunerna med låga kundvärden brottas med att kontrakterade entreprenörer inte följer avtalet samtidigt som interna resurser för uppföljning och kontroll saknas. Detta skapar också problem för organisationens identitet – det är oklart för hyresgästerna vem entreprenören företräder och otydligheten för hyresgästerna ökar med stor personalomsättning hos entreprenören. Kort sagt: kundkontakten har blivit svag och diffus.

## Resurser

Vid intervjuerna har det inte varit möjligt att exakt fastställa hur många årsarbetare per kvm som respektive organisation förfogar över. Det beror bland annat på i vilken utsträckning man använder egna eller köpta tjänster.

Också vilka ekonomiska resurser man förfogar över är en svår fråga att besvara. Men en enkel analys av kapitalkostnader och underhållskostnader i den organisation som redovisar högst NKI-betyg visar att den genomsnittliga kapitalkostnaden uppgår till ca 340 kr/kvm och år. Detta värde ligger något över medianvärdet enligt REPAB men kan knappast sägas vara särskilt högt. Man har således inte ”investerat” sig till höga omdömen från kunderna. Budgeten för planerat underhåll i skolor är ca 110 kr/kvm vilket är högre än medelvärdet på ca 70 kr/kvm. För en av de kommuner som redovisar låga betyg är motsvarande siffra för kapitalkostnader 470 kr per kvm, vilket indikerar högre investeringstakt än för kommunen med högst kundvärden. Storleken på investerat kapital tycks således spela en underordnad roll för att skapa kundvärden. Underhållskostnaderna för denna kommun ligger också i paritet med kostnaderna för den mer framgångsrika kommunen. Med dessa enkla jämförelser kan man naturligtvis inte dra alltför långtgående slutsatser om resurser kontra kundvärden. Rimliga resurser är naturligtvis på lång sikt en förutsättning för ett kvalitetsinriktat förvaltningsarbete. Det är dock uppenbart att skillnader i investerings- och underhållsbudgetar på kortare sikt inte är avgörande för att skapa höga kundvärden – det handlar i hög grad om *hur* man genomför sin förvaltning.

På en direkt fråga om vad företrädare för organisationer med relativt höga kundvärden själva tror är förklaringen till de goda prestationerna kan svaren sammanfattas i följande punkter:

1. Ett ledarskap som brinner för kunddialogen
2. All personal tillsammans med kunderna involveras i att stärka kundvärden
3. Kunderna är delaktiga i förbättringsprocesser



# 3. Resultat – värdeskapande faktorer och skillnader mellan kommunerna

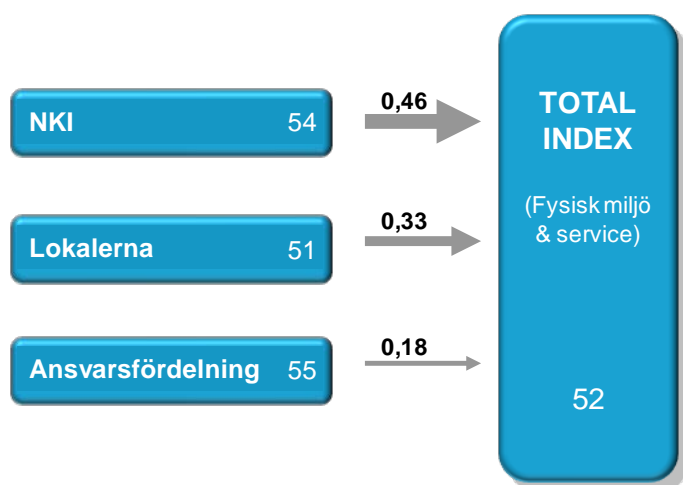
I detta kapitel redovisas resultaten från en analys av enkätsvaren. Först redovisas de övergripande resultaten, dvs. vilka värdeskapande faktorer som påverkar helhetsomdömena, först om den fysiska miljön och servicen, sedan i tur och ordning helhetsomdömen om fastighetsorganisationen, lokalerna och ansvarsfördelningen. Redovisningen sker i den ordning dessa övergripande kvalitetsfaktorer påverkar det totala helhetsomdömet om den fysiska miljön och servicen. Redovisningen omfattar också i vilken utsträckning respektive kommun förmått skapa kundnytta och hur stora skillnaderna i värdeskapande är mellan kommunerna. Analysen av respektive kvalitetsfaktors betydelse för helhetsomdömet ger också underlag för ökad förståelse för hur värdeskapande processer byggs upp och vilka de viktigaste byggstenarna är. Får man störst effekt av att investera i lokalerna eller påverkas helhetsomdömet av den totala fysiska miljön i minst lika stor utsträckning av servicekvaliteter kopplade till daglig drift och skötsel?

## Totalindex – sammanfattande betyg på kundens totala fysiska miljö med tillhörande service

Det sammanfattande måttet på hur lokalerna och tillhörande service uppfattas av kunderna är Totalindex, dvs. det totala helhetsomdömet som kunderna angett för den fysiska miljön och servicen. För varje respondent utgör Totalindex ett medelvärde av svaren på följande tre frågor:

- Är du nöjd eller missnöjd med din verksamhets fysiska miljö och service?
- Hur motsvarar din verksamhets fysiska miljö och service dina förväntningar?
- Tänk dig en verksamhet vars fysiska miljö och service är helt perfekt. Hur nära eller långt ifrån detta ideal är er verksamhet?

Resultatet visar att genomsnittsvärdet för samtliga svar från samtliga sju kommuner är 53, vilket får betraktas som ett något svagt medelbetyg. Betyget på Totalindex förklaras av betyget på fastighetsorganisationens service (NKI), betyget på lokalerna och betyget på ansvarsfördelningen



Källa: Evimetrix AB

$R^2=0,69$

Fig. 1.

Den statistiska bearbetningen av svaren visar att den viktigaste faktorn som förklarar Totalindex är fastighetsorganisationens service (NKI). NKI har en vikt mot Totalindex på 0,46 vilket betyder att en betygshöjning av NKI genererar knappt en halv enhets förbättring av Totalindex. För lokalerna är motsvarande vikt 0,33 och för ansvarsfördelningen 0,18. Med dessa tre ledande kvalitetsfaktorer kan man förklara nästan 70 procent av variationerna i Totalindex. Med tanke på att samma standardiserade enkät använts för kommuner som trots sina likheter också uppvisar stora skillnader vad gäller organisation, fastighetsbestånd och styrning m.m., har enkäten i stort sett fångat de viktigaste och mest relevanta frågorna för att kunna återskapa hur kunderna tänker när de värderar sin fysiska miljö och därtill knuten service. Oavsett vilken kommun kunderna verkar i tycks de värdera och bedöma lokaler med tillhörande service på ett likartat sätt.

Störst hävstång för att förbättra den totala upplevelsen av den fysiska miljön med tillhörande service har alltså fastighetsorganisationernas arbete med den löpande förvaltningen, men hävstången från förbättrade lokaler är också påfallande stor. Den organisatoriska struktur och rollfördelning som ger ramarna för ansvarsfördelningen mellan fastighetsorganisation och kunder spelar också viss roll för hur kunderna värderar sin helhetssituation. Ansvarsfördelningen spelar dock mindre roll för kundnyttan än fastighetsorganisationens service respektive lokalerna. Resultaten visar alltså att det finns en betydande hävstång i att förbättra kvaliteter som rör själva serviceleveransen i den löpande förvaltningen. Man kan därför höja Totalindex genom insatser som förbättrar service, drift och underhåll vilket i många fall antagligen är mindre kostsamt än att höja lokalbetygen. En höjning av lokalbetygen kräver normalt underhållsinsatser eller investeringar som dessutom måste beröra ett stort antal kunder för att höja genomsnittsbetyget.

Samtidigt visar analysen att Södertörnskommunerna som grupp har stora möjligheter att förbättra sin leverans. Betygen på samtliga kvalitetsfaktorer ligger i ett intervall som kan beskrivas som ett svagt medelvärde även om genomsnittsbetyget på lokalerna är på gränsen till att vara ett svagt betyg. Kanske är detta ett uttryck för att lokalbeståndet i många förortskommuner i storstadsområden har ett relativt stort inslag av lokaler byggda under miljonprogrammet. Tidigare studier har visat att denna typ av lokaler och miljöer genomgående ges lägre omdömen än både lokaler från tidigare tidsepoker och lokaler byggda under de senaste årtiondena.

Mer intressant blir analysen när man studerar skillnader i betyg mellan de olika kommunerna. Resultatet visar att spridningen mellan kommunerna med högst respektive lägst Totalindex är stor.

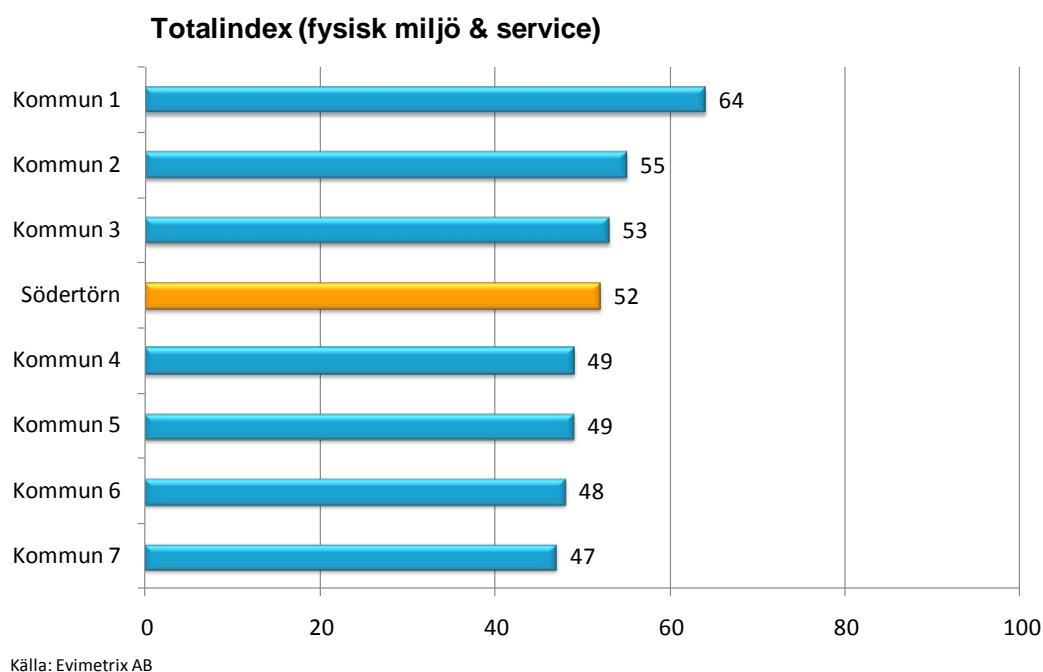


Fig. 2.

Kommunen med högst Totalindex, kommun nr 1, redovisar ett Totalindex på 64. Det är att betrakta som ett starkt medelbetyg där det bara fattas några betygsenheter för att betyget ska rubriceras som ”starkt”. Kommun nr 7 som har det lägsta Totalindexbetyget redovisar ett betyg på 47, ett svagt betyg. Kunderna i kommun nr 7 har i genomsnitt gett omdömen som ligger under mitten på svarsskalan vilket betyder att de är missnöjda med den fysiska miljön och servicen som helhet. Fyra av de sju kommunerna redovisar Totalindex som kan betraktas som svaga medan tre redovisar betyg som får anses ligga i medelintervallet. Denna bild blir ännu tydligare om man rangordnar Södertörnskommunerna tillsammans med de övriga 18 kommuner som mätt Totalindex på samma sätt. Hur positioneras Södertörnskommunerna gentemot detta större urval kommuner?

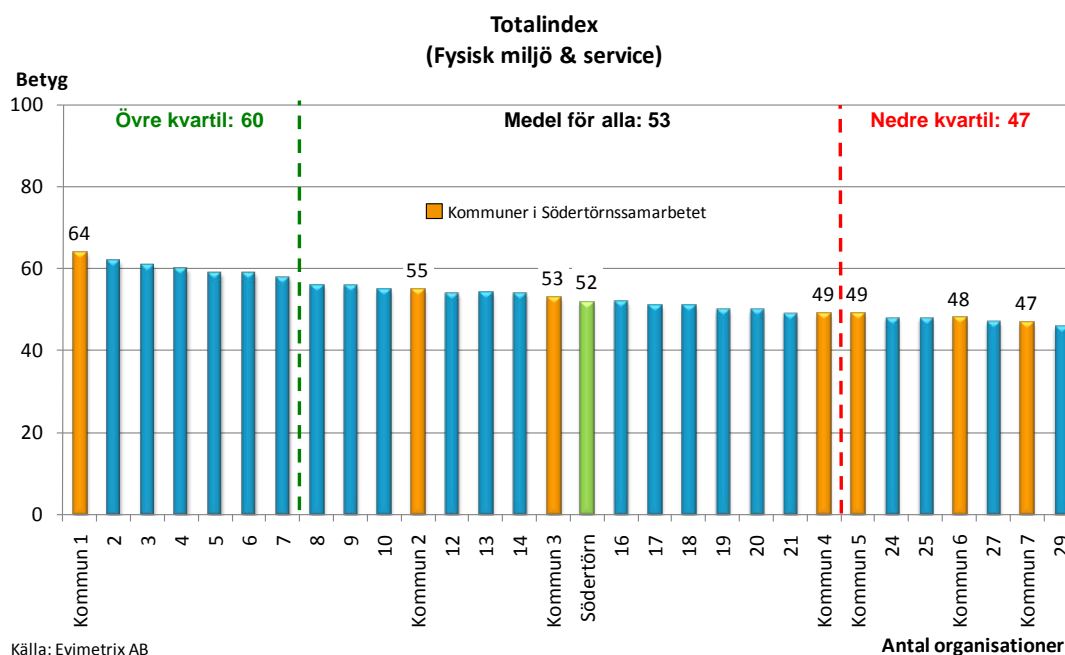


Fig. 3.

Jämförelsen visar att bland Södertörnskommunerna finns både de högsta och lägsta Totalindexbetygen representerade. Södertörnskommunernas genomsnitt ligger nära det större urvalets genomsnitt. Men genomsnittet för Södertörn påverkas starkt av att den högsta observationen återfinns bland Södertörnskommunerna samtidigt som flera av dem redovisar låga betyg. Ur denna studies perspektiv är denna stora spridning mellan Södertörnskommunerna intressant – det skapar möjligheter att jämföra kommuner med höga och låga Totalindexbetyg och därigenom förstå vad som skapar så stora skillnader i kundvärden mellan kommunerna.

En översiktlig jämförelse mellan Södertörnskommunerna visar stora skillnader i helhetsomdömen om de ledande kvalitetsfaktorerna Värdbetyg (NKI), Lokaler och Ansvarsfördelning.

	Värdbetyg (NKI)	Lokalerna	Ansvars- fördelning	Totalindex (fysisk miljö & service)
<b>Kommun 1</b>	73	57	71	<b>64</b>
<b>Kommun 2</b>	60	52	58	<b>55</b>
<b>Kommun 3</b>	60	49	58	<b>53</b>
<b>Kommun 4</b>	46	53	50	<b>49</b>
<b>Kommun 5</b>	44	51	47	<b>49</b>
<b>Kommun 6</b>	48	45	46	<b>48</b>
<b>Kommun 7</b>	46	50	52	<b>47</b>
<b>Södertörn</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>51</b>

Källa: Evimetrix AB

Tabell. 1.

Den faktor som redovisar minst spridning är lokalerna där helhetsomdömena varierar mellan 45 och 57. Att just lokalerna redovisar liten spridning beror sannolikt på att lokalbeståndet är relativt likartat, det som skiljer är sannolikt bland annat ålder, standard och underhållsskick som till stor del är beroende av vilka ekonomiska resurser de olika kommunerna satsat på lokaler.

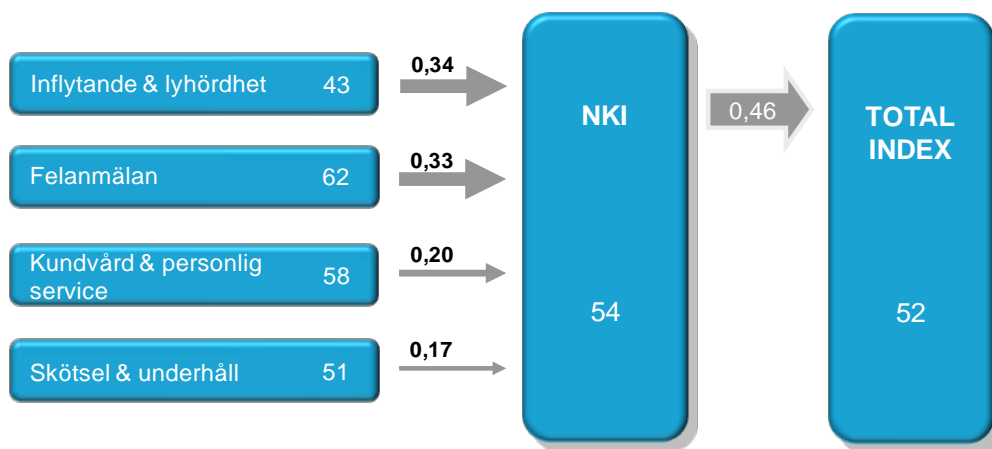
För de andra två ledande kvalitetsfaktorerna är spridningen betydligt större. Kommun 1 redovisar exempelvis ett värdbetyg (NKI) som är nästan 30 betygsenheter högre än den kommun som redovisar lägst NKI! Skillnaderna i helhetsomdömen rörande ansvarsfördelningen är också stora, upp till 25 betygsenheter. Frågan är hur man kan förklara så stora skillnader i skapande av kundvärden mellan kommunerna?

## NKI – värdbetyget

Betyget på fastighetsorganisationens arbete med löpande förvaltning spelar som konstaterats stor roll för att förklara hur kunderna värderar hela den fysiska miljön med service, uttryckt som Totalindex.

Värdbetyget (NKI) är det sammanfattande måttet på hur fastighetsorganisationens arbete uppfattas av kunderna. För varje respondent utgör NKI ett medelvärde av svaren på följande tre frågor:

- Är du nöjd eller missnöjd med kommunens fastighetsorganisation som hyresvärd för din verksamhet totalt sett?
- Hur motsvarar kommunens fastighetsorganisation som hyresvärd dina förväntningar?
- Tänk dig en hyresvärd som är helt perfekt . Hur nära eller långt ifrån detta ideal är kommunens fastighetsorganisation?



Källa: Evimetrix AB

$R^2=0,80$

Fig. 4.

Den statistiska bearbetningen av svaren visar att de viktigaste faktorerna som förklarar nivån på NKI-betyget i Södertörnskommunerna är fastighetsorganisationens förmåga att skapa kundinflytande, erbjuda effektiv hantering av felanmälan och tillhandahålla god kundvård och personlig service. Också utförande av skötsel och underhåll påverkar hur kunderna värderar fastighetsorganisationen men detta betraktas mer som en hygienfaktor, vikten mot NKI är ungefär hälften av vikten från Inflytande och Felanmälan. Både Inflytande och Felanmälan har en vikt mot NKI på mer än 0,30 vilket betyder att en förbättring av kundinflytande eller felanmälan med tio betygsenheter ger en förbättring av NKI med tre enheter. Med de fyra ledande kvalitetsfaktorerna hos fastighetsorganisationen kan man förklara 80 procent av variationerna i NKI-betygen. Det råder således en större enighet bland kunderna över kommungränserna om hur en bra fastighetsorganisation fungerar än om vad som skapar en god total fysisk miljö med tillhörande service.

Resultaten visar också att fastighetsorganisationerna har betydligt svårare att skapa kundinflytande än att organisera effektiva felanmälningsfunktioner. Med inflytande avses vilka möjligheter kunderna har när det gäller:

- att påverka fastighetsorganisationens långsiktiga planering av underhåll och åtgärder
- ansträngningar för att ta reda på era synpunkter/önskemål och behov
- hänsyn till önskemål om anpassning, underhåll och löpande skötsel av lokalerna

Genomsnittsbetyget för Inflytande är blygsamma 43. I genomsnitt anser alltså kunderna att deras inflytande på fastighetsorganisationens olika processer är högst begränsat. Detta faktum håller nere de samlade omdömena om fastighetsorganisationernas service eftersom kundinflytande är den viktigaste värdeskapande faktorn ur ett kundperspektiv. Om en kommunal fastighetsorganisation ska få ett starkt NKI-betyg måste åtgärder för att stärka kundinflytandet vidtas. Med begränsade resurser är det naturligtvis en utmaning att skapa kundinflytande men resultaten med stor spridning mellan kommunerna visar att det trots allt är möjligt att göra en hel del.

Felanmälan är en tydlig process som flera av Södertörnskommunerna lyckats utforma på ett sätt som kunderna godkänner och uppskattar, genomsnittsbetyget är ett medelbetyg om 62. Det finns också flera bland Södertörnskommunerna som lyckas relativt väl med sin kundvård och personliga service. Kundvård och personlig service handlar om tillgänglighet, bemötande och servicevilja från fastighetsorganisationens olika personalgrupper. Genomsnittsbetygen på skötsel och underhåll är mer mediokra med ett genomsnittsbetyg på 51.

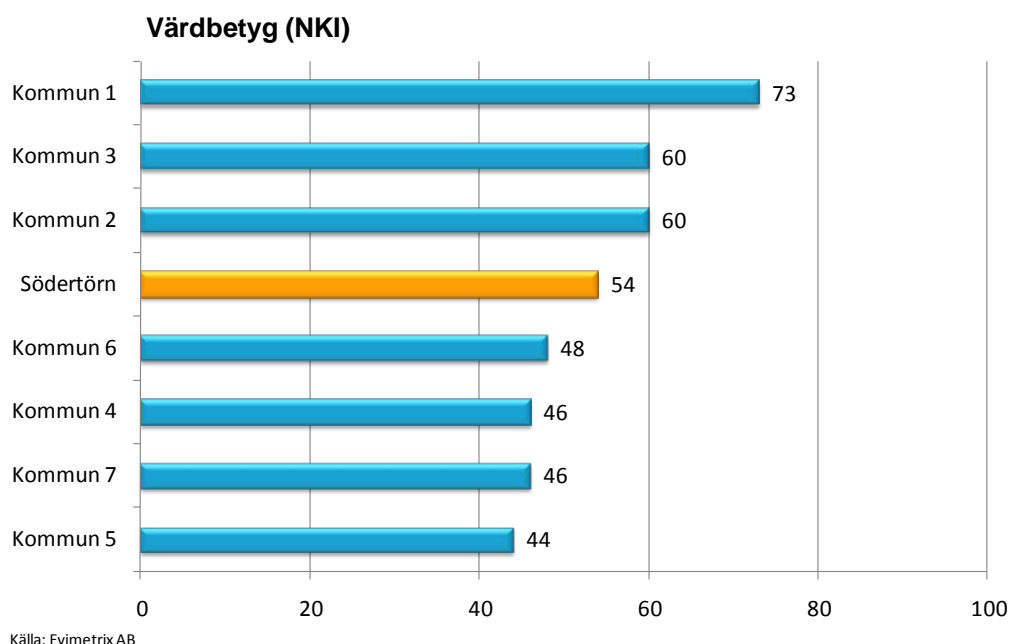


Fig. 5.

Analysen visar att skillnaderna i NKI-betygen är stora. Som konstaterats är skillnaden mellan kommunerna med högst respektive lägst betyg nästan 30 betygsenheter. Det är alltså uppenbart att sättet man genomför sin förvaltningsuppgift på spelar stor roll för vilka kundvärden man lyckas skapa. Precis som för Totalindex visar resultaten att Södertörnskommunerna finns representerade både i "toppen" och i "botten" om man rangordnar det dryga trettiotal kommuner som mätt NKI på samma sätt.

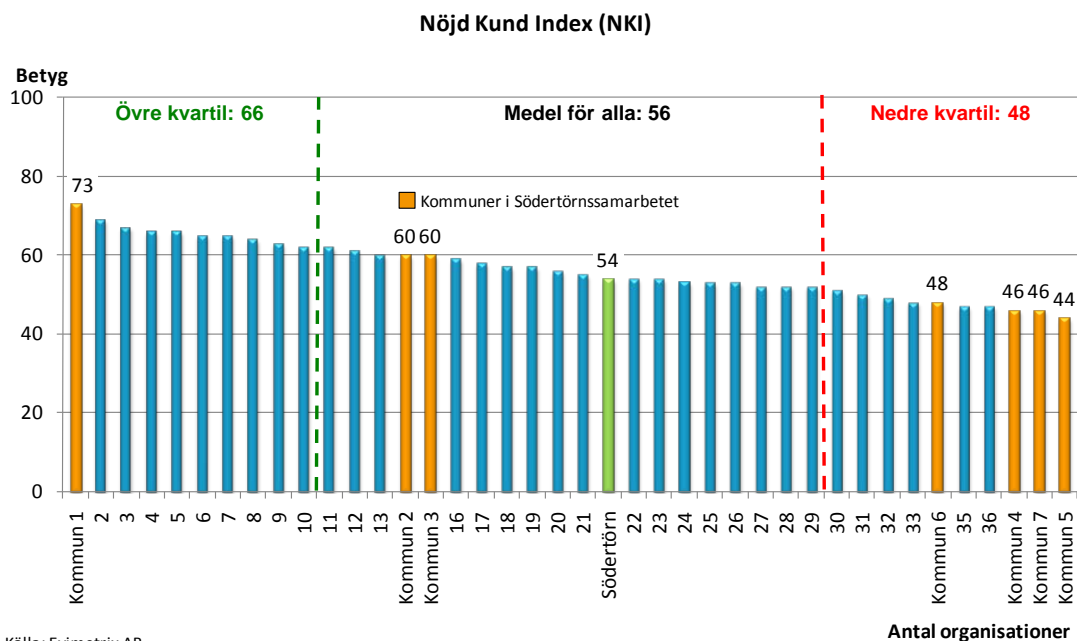


Fig. 6.

En av Södertörnskommunerna redovisar det högsta NKI-betyget som uppmätts bland de knappa 40 kommunala fastighetsorganisationer som mätt NKI-betyg på ett identiskt sätt. Två av dem positionerar sig med goda medelbetyg medan de övriga fyra redovisar svaga NKI-betyg.

Vilka är då de viktigaste förklaringarna till de stora skillnaderna i värdeskapande ur ett kundperspektiv mellan de med högst NKI-betyg och de med lägst betyg? Av tabellen på nästa sida framgår helhetsbetygen för de ledande kvalitetsfaktorer som förklarar NKI-betyget.

	Inflytande & lyhörddhet	Felanmälan totalt sett	Kundvård & personlig service	Inre & yttre skötsel, drift & underhåll	Värdbetyg (NKI)
<b>Kommun 1</b>	66*	83	71	56	<b>73</b>
<b>Kommun 2</b>	50	67	64	59	<b>60</b>
<b>Kommun 3</b>	49	71	68	54	<b>60</b>
<b>Kommun 6</b>	44	56	54	43	<b>48</b>
<b>Kommun 4</b>	39	45	51	47	<b>46</b>
<b>Kommun 7</b>	38	54	51	50	<b>46</b>
<b>Kommun 5</b>	36	56	48	46	<b>44</b>
<b>Södertörn</b>	43	62	58	51	<b>54</b>

Källa: Evimetrix AB

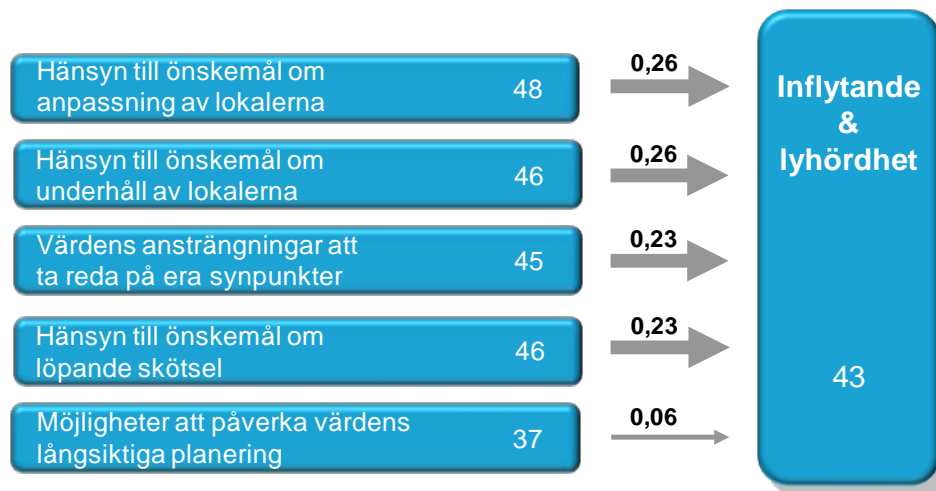
Tabell 2.

Analysen visar att de största skillnaderna i prestationer mellan kommunerna finns inom områdena kundinflytande och felanmälan. I något fall är skillnaden mellan helhetsbetyget för felanmälan hela 38 betygsenheter. För inflytandebetygen är skillnaden mellan kommunerna med högst respektive lägst betyg 30 betygsenheter. Eftersom dessa båda ledande kvalitetsfaktorer har störst hävstång gentemot det sammanfattande helhetsbetyget på fastighetsorganisationen som hyresvärd, är det dessa skillnader som förklarar det stora avståndet mellan den fastighetsorganisation som redovisar högst NKI-betyg och de som har låga NKI-betyg. Skillnaderna förstärks av att spridningen är stor också för kundvård och personlig service, inom detta område skiljer 23 betygsenheter den kommun som har högst från den med lägst betyg. Minst skillnader finns inom området skötsel och underhåll. Inom detta område är skillnaden som högst 16 betygsenheter. Små skillnader i kombination med en relativt sett lägre vikt betyder att denna faktor bidrar minst till förklaringen av skillnaderna i NKI-betyg mellan kommunerna.



## Inflytande och felanmälan

Vilka faktorer bestämmer då kundnyttan inom områdena Inflytande och felanmälan?



Källa: Evimetrix AB

$R^2=0,94$

Fig. 7.

Inflytandebetyget bestäms av fem delvis sammanhängande kvaliteter. De viktigaste är vilka hänsyn som fastighetsorganisationen tar till önskemål om lokalanpassning, underhåll, löpande skötsel samt fastighetsorganisationens ansträngningar att ta reda på kundernas synpunkter. Förklaringsgraden är över 90 procent vilket betyder att dessa faktorer generellt över kommungränserna ger en heltäckande bild av hur kundinflytande skapas. Samtidigt kan man konstatera att genomsnittsbetygen för samtliga kommuner är låga. Detta är ett område med stor utvecklingspotential eftersom effekten av förbättrade kundomdömen har stor hävstång på NKI-betygen. Ett viktigt utvecklingsområde för branschen handlar därför om möjligheterna att inom kommunal fastighetsförvaltning utveckla processer och rutiner för ökat kundinflytande. Hur ser föredömena ut och vilka är de viktigaste hindren? Nedanstående tabell redovisar betygen för respektive kvalitetsfaktor och kommun.

	Kommun 1	Kommun 2	Kommun 3	Kommun 6	Kommun 4	Kommun 7	Kommun 5	Södertörn
Hänsyn till önskemål om anpassning av lokalerna	68	53	50	40	46	36	41	48
Hänsyn till önskemål om underhåll av lokalerna	65	51	50	40	41	38	34	46
Värdens ansträngningar för att ta reda på era synpunkter/önskemål	74	49	48	39	36	34	33	45
Hänsyn till önskemål om löpande skötsel av lokalerna	65	52	50	42	37	44	34	46
Möjlighet påverka värdens långsiktiga planering av uh & åtgärder	e.u.	44	40	38	35	33	29	37
<b>Inflytande &amp; lyhörddhet</b>	<b>66</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>43</b>

Källa: Evimetrix AB

Tabell. 3.

Tabellen visar att det är fullt möjligt att uppnå betyg som ligger mellan 65 och 75 på samtliga kvaliteter som påverkar helhetsbetyget på Inflytande. Problemet är att det endast är en kommun som når dessa nivåer. Exempelvis är skillnaden mellan lägsta betyg på Hänsyn till önskemål om löpande skötsel 41 enheter! I fyra av kommunerna är fastighetsorganisationens ansträngningar att ta reda på kundernas önskemål mycket begränsade. Detsamma gäller Hänsyn till önskemål om underhåll och i viss mån också önskemål om lokalanpassningar. Möjligheterna att påverka fastighetsorganisationernas långsiktiga planering uppfattas som närmast obefintliga. Med en sådan bild av fastighetsorganisationerna bland kunderna är det inte svårt att förstå att NKI-betygen blir låga.

När det gäller Felanmälan är genomsnittsbetygen betydligt högre än för Inflytande. Kanske därför att felanmälan är en påtaglig process som relativt enkelt kan definieras och brytas ner i konkreta aktiviteter. Genomsnittsbetyget är 62 vilket får betraktas som ett gott medelbetyg. Särskilt nöjda är kunderna med hur Södertörns kommunerna organiserat möjligheterna att göra en felanmälan och bemötandet vid felanmälan. Dessa faktorer ges mycket starka betyg. Helhetsbetyget på felanmälan dras dock ner av att kunderna anser att återkopplingen vid åtgärdande av fel är svag och att det påverkar hur man upplever tidsåtgången. Både återkoppling och tidsåtgång ges lägre betyg, 49 respektive 55. Dessa båda faktorer har samtidigt störst påverkan på helhetsbetyget.

Sambandet mellan återkoppling och tidsåtgång i kombination med dessa kvaliteters vikt innebär att effekten vid en förbättrad återkoppling får stor påverkan på helhetsbetyget för felanmälan. Ett återkopplingsbetyg som kan höjas med tio betygsenheter ger dels ett höjt helhetsbetyg med nästan tre enheter ( $0,29 \cdot 10$ ) och dels en påverkan på betyget för tidsåtgång med nästan 6 enheter ( $0,58 \cdot 10$ ). Dessa 6 enheter höjer i sin tur helhetsbetyget med ca 2 enheter ( $0,36 \cdot 6$ ). Den samlade effekten blir därför en ökning av helhetsbetyget på felanmälan med 5 ( $3+2$ ) betygsenheter.

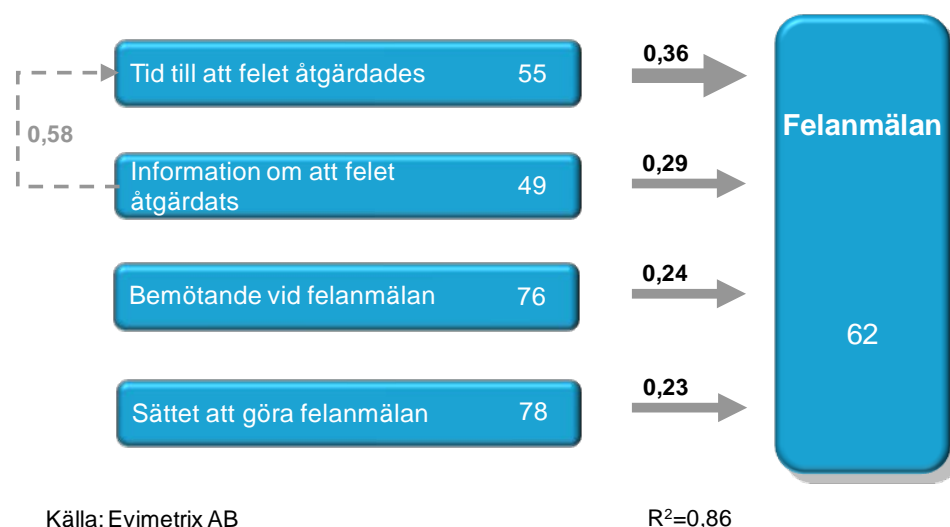


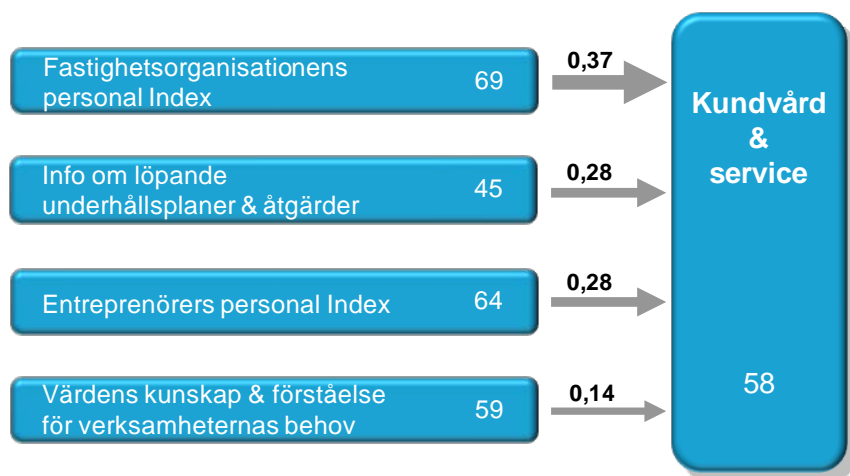
Fig. 8.

Också inom detta område är spridningen stor mellan de olika organisationerna. Tre av dem redovisar starka betyg 83, 71 respektive 67. Tre redovisar medelbetyg 56, 56 samt 54. Det är därmed endast en kommun som har ett svagt helhetsbetyg på felanmälan med 45. Inom detta område finns uppenbarligen goda möjligheter till benchmarking eftersom det är relativt enkelt att identifiera system, processer och rutiner för en effektiv felanmälan. Potentialen ligger normalt i att förbättra återkopplingen kring pågående ärenden.

## Kundvård och personlig service

Vid sidan av möjligheter till kundinflytande och en effektiv felanmälningsprocess är också kundvård och personlig service betydelsefullt för att förklara fastighetsorganisationernas NKI-betyg. Analysen visar att helhetsbetyget på Kundvård och personlig service i stor utsträckning beror på tillgänglighet, bemötande och servicevilja hos både fastighetsorganisationens personal och den personal som är anställd av externa entreprenörer och serviceföretag. Vid sidan av omdömen om personalen spelar också informationsarbetet rörande underhållsplanering och andra åtgärder en stor roll för att förklara helhetsbetyget. Också hur kunderna uppfattar fastighetsorganisationens "lyssnande" i form av förståelse och kunskaper om olika kundbehov påverkar helhetsbetyget på kundvård och personlig service. I dessa avseenden kan man konstatera att det i stort sett ställs samma krav på kommunal fastighetsförvaltning som andra servicenäringar, kunden vill ha uppmärksamhet och vill "bli lyssnad på". Genomsnittsbetyget för helhetsomdömena rörande kundvård och personlig service för hela gruppen är 58 vilket är ett medelbetyg. Men det finns också inom detta område en betydande variation. Kommunen med lägst betyg får 48 av sina kunder medan det högsta betyget bland Södertörnskommunerna är 71. Det finns alltså mycket att lära av kommuner med goda betyg.

Resultaten visar att kunderna i stort uppskattar fastighetsorganisationernas personal. Genomsnittsbetyget på personal index som är ett genomsnitt av betygen på tillgänglighet, bemötande och servicevilja är 69, ett gott betyg. Högsta betyg är här 87 (en excellent prestation) följt av 77 och 74. Lägst betygen är 38, 57 och 59. Den fastighetsorganisation som redovisar ett betyg på 38 har uppenbarligen någon typ av direkt problematik rörande individer eller organisation/resurser som måste åtgärdas. Givet att det finns en tillräckligt stor personalstyrka kan man fråga sig om någon fastighetsorganisation bör ha ett lägre betyg än runt 70? Det kan väl knappast vara en medveten strategi att inte vara tillgänglig, ge ett otrevligt bemötande och inte visa någon servicevilja? De kommuner som har ett stort inslag av externa driftentreprenörer måste säkerställa att också entreprenörerna på ett aktivt sätt arbetar för hög tillgänglighet, ett gott bemötande och god servicevilja eftersom entreprenörens tillkortakommanden eller förtjänster direkt påverkar helhetsbetyget på personal index. Södertörnskommunerna verkar lyckas med detta även om personal index bland externa leverantörer (64) i genomsnitt inte riktigt når den egna personalens nivå.



Källa: Evimetrix AB

$R^2=0,88$

Fig. 9.

Informationsinsatser spelar som nämnts också stor roll för betygen på kundvård och personlig service. Information är emellertid ett svårt område och det är nästan omöjligt att lämna för mycket information. Svårigheter att nå ut till alla kunder i ett stort antal frågor innebär att värdeskalen för frågan om information kan sägas vara nedtryckt. Ett gott resultat när det gäller informationsinsatser är därför betyg i storleksordningen 55-60. Bland Södertörnskommunerna är det endast en fastighetsorganisation som når och överträffar en sådan nivå och några av kommunerna redovisar betyg i intervallet 30-40 vilket betyder att kunderna underkänner informationsinsatserna från fastighetsorganisationen. Här finns därför ett tydligt förbättringsområde.

Den sista kvalitetsfaktorn som påverkar helhetsbetygen på kundvård och personlig service är fastighetsorganisationens kunskap och förståelse för kundernas behov. I genomsnitt ges denna faktor betyget 59 vilket är ett godkänt betyg och flera organisationer når betyg i intervallet 63-76 vilket är goda betyg.

Också inom detta område finns Södertörnskommunerna representerade i båda ändar om man rangordnar de kommuner som mätt helhetsbetyget på Kundvård och personal index på samma sätt.

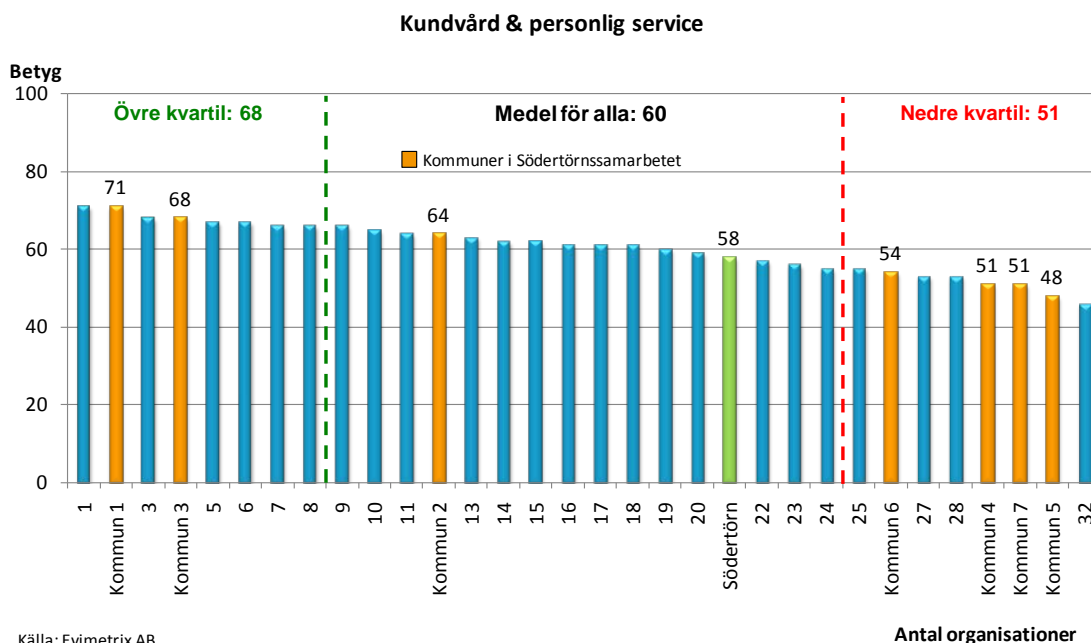
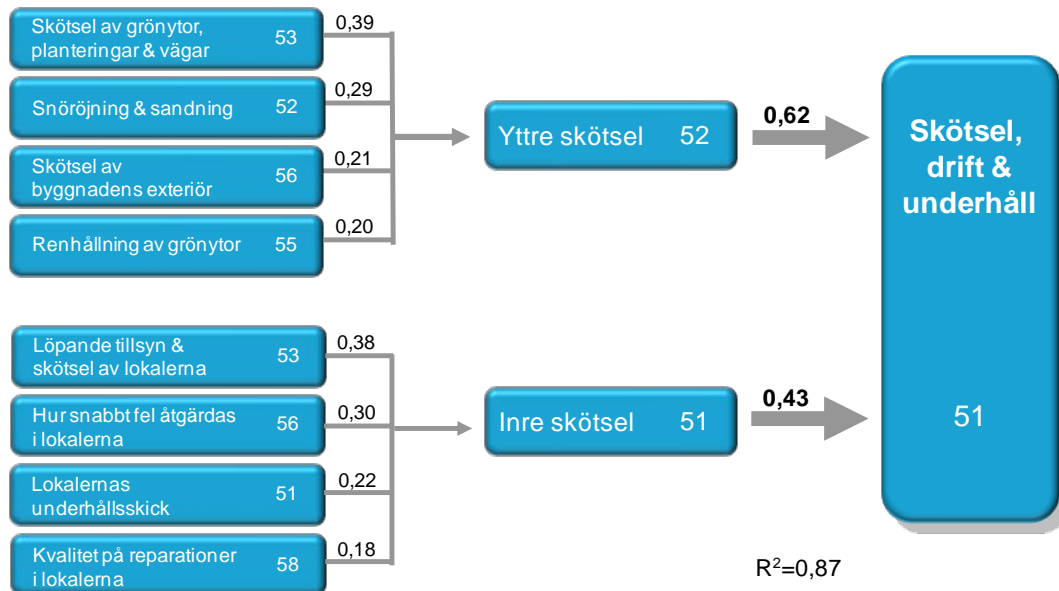


Fig. 10.

Två av kommunerna kan sägas redovisa de allra bästa resultaten inom detta område medan tre av kommunerna har en tydlig förbättringspotential. För dessa finns alltså mycket att lära bara genom att studera arbets- och förhållningssätt i några av grannkommunerna.

## Skötsel, drift och underhåll

Den sista kvalitetsfaktorn som har en signifikant påverkan på NKI-betygen är helhetsbetygen på fastighetsorganisationernas arbete med konkreta åtgärder inom skötsel, drift och underhåll.

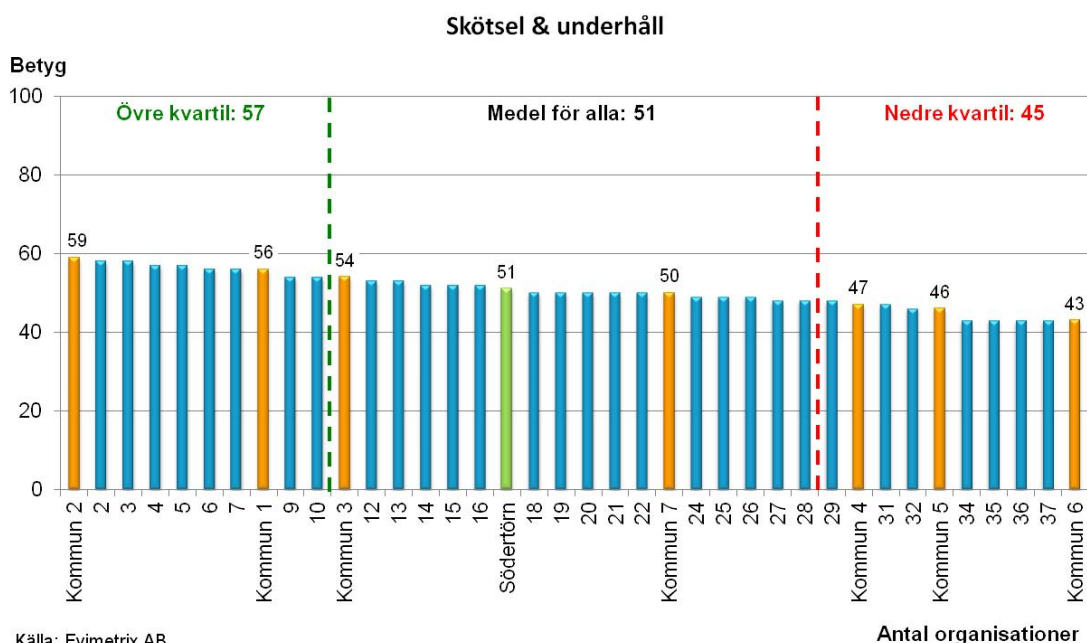


Källa: Evimetrix AB

Fig. 11.

Av analysen framgår att både yttre och inre skötsel och underhåll tydligt påverkar helhetsbetyget. Delbetyget på yttre skötsel påverkas främst av betygen på skötsel av grönytor, snöröjning, sandning och renhållning. Delbetyget på inre skötsel påverkas av den löpande tillsynen, hur snabbt fel åtgärdas, vilket underhållsskick lokalerna har invändigt samt hur olika åtgärder genomförs.

Spridningen mellan kommunerna inom detta område är betydligt mindre än för de övriga kvalitetsfaktorerna ovan. Kommunerna med högt NKI har visserligen lite högre betyg än kommunerna med lågt NKI, men skillnaderna är mindre än för övriga kvaliteter.



Källa: Evimetrix AB

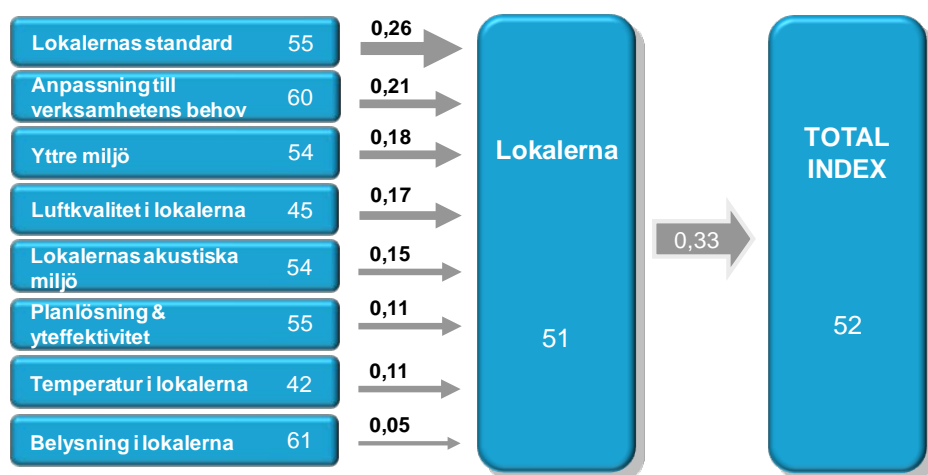
Fig. 12.

En intressant observation är att helhetsbetyget på skötsel, drift och underhåll har en relativt blygsam påverkan på NKI-betyget. Det är sannolikt ett uttryck för att det finns en förväntan om att det ska skötas på ett visst sätt och att kunderna kanske inte reflekterar så mycket kring hur det hanteras så länge det fungerar rimligt bra. Betygsskalan för de olika delfrågorna är relativt ihoptryckt vilket sannolikt beror på att kunderna har svårt att värdera exakt hur arbetet utförs.

Det är uppenbart inte skillnaderna i betygen på skötsel, drift och underhåll bland Södertörnskommunerna som avgör vilken samlad kundnytta fastighetsorganisationen tillför. Det är istället de servicekvaliteter som beskrivits ovan.

## Betygen på lokalerna – lokalbetyget

Förutom NKI-betyget har också helhetsbetyget på lokalerna stor betydelse för Totalindex. En förbättring av det samlade lokalbetyget med 10 enheter ger ett ökat Totalindex med drygt 3 enheter (vikt 0,33). Vilka lokaler en verksamhet disponerar och vilken standard och underhållsskick lokalerna har är i mångt och mycket en fråga om kundens egen verksamhetsplanering och prioriteringar, politik, kommunala investerings- och underhållsbudgetar m.m. Det är en viktig orsak till att skilja på NKI-betyget och lokalbetyget. I teorin kan en fastighetsorganisation bidra med mycket värdeskapande genom god service m.m. samtidigt som Totalindex är lågt på grund av dåliga eller olämpliga lokaler.

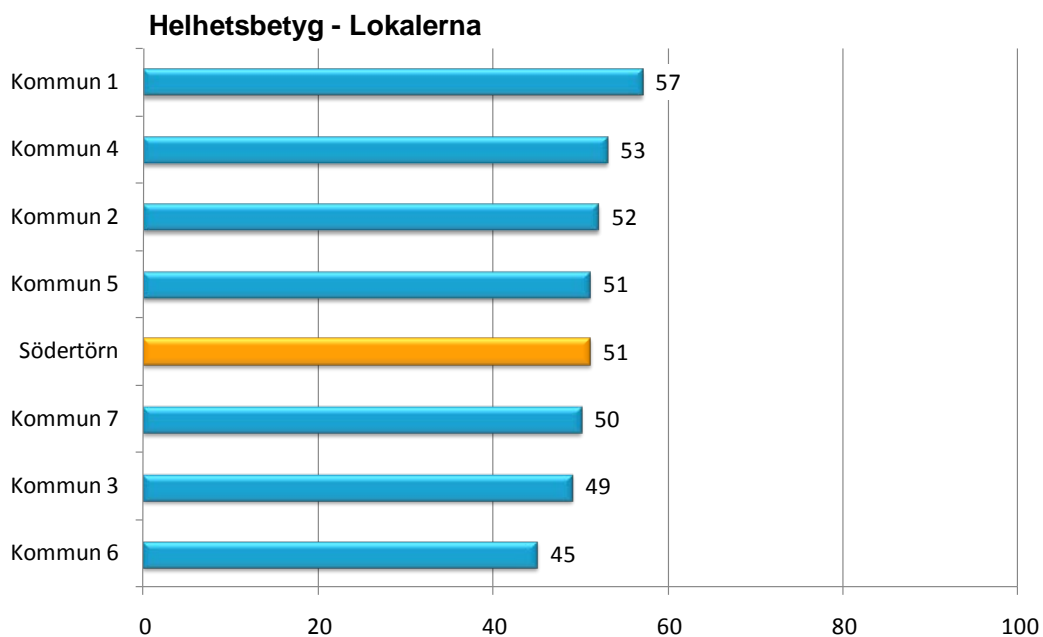


Källa: Evimetrix AB

$R^2=0,83$

Fig. 13.

Enkätresultaten visar att lokalbetygen påverkas av många faktorer men att faktorer som standard, verksamhetsanpassning, yttre miljö och klimat är de viktigaste. Ur ett kundperspektiv är det därför kostsamt att höja lokalbetygen eftersom det då krävs resurser för standardhöjning eller ökad grad av verksamhetsanpassning. Verksamhetsanpassningen får genomgående högst genomsnittsbetyg (60) vilket får betraktas som ett medelbetyg. Sämst betyg ges till kvaliteterna som rör inneklimatet i form av luft och temperatur, där snittbetygen ligger på 45 respektive 42. Det är genomgående liten spridning i både helhetsbetyg och delbetyg mellan lokalerna. Det råder således enighet bland kunderna om synen på lokalerna, vilka kvaliteter som påverkar helhetsomdömet och hur dessa ska värderas och betygsättas. Slutsatsen av detta är att det inte är lokalbeståndet i sig som särskiljer kommuner med fastighetsorganisationer som redovisar höga NKI-betyg från de som redovisar låga betyg. Dessutom är satsningar på förbättrade lokaler knappast en framkomlig väg att på kortare sikt påverka Totalindex, eftersom detta kräver stora ekonomiska resurser och tar tid.



Källa: Evimetrix AB

Fig. 14.

## Ansvarsfördelning

Den sista kvalitetsfaktorn bakom Totalindex är ansvarsfördelningen mellan fastighetsorganisationen och kunden. I enkäten formulerades frågor som tog sikte på ansvarsfördelningen rörande finansiering av investeringar, gränsdragning för skötsel och reparationer, övrig drift och underhåll samt ansvarsfördelningen rörande lokal-försörjningsplanering.

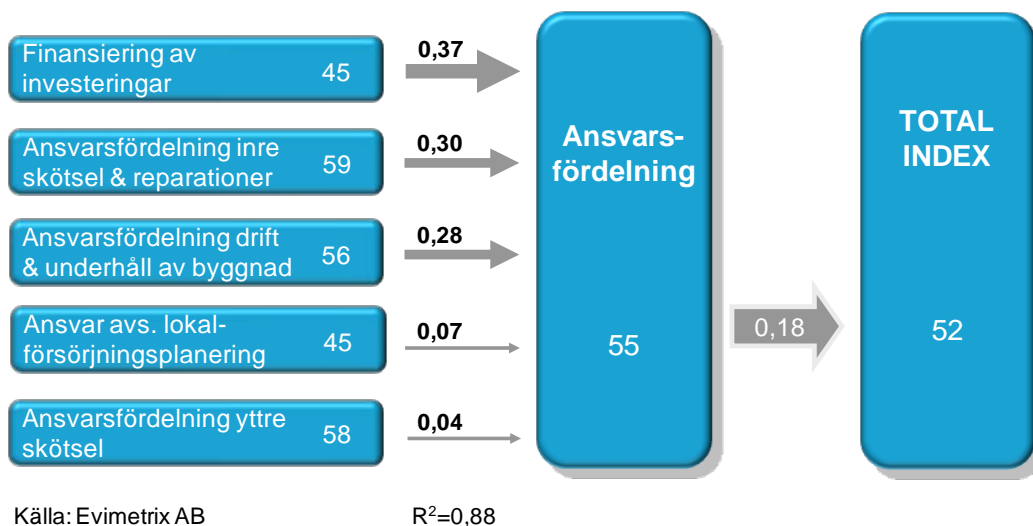


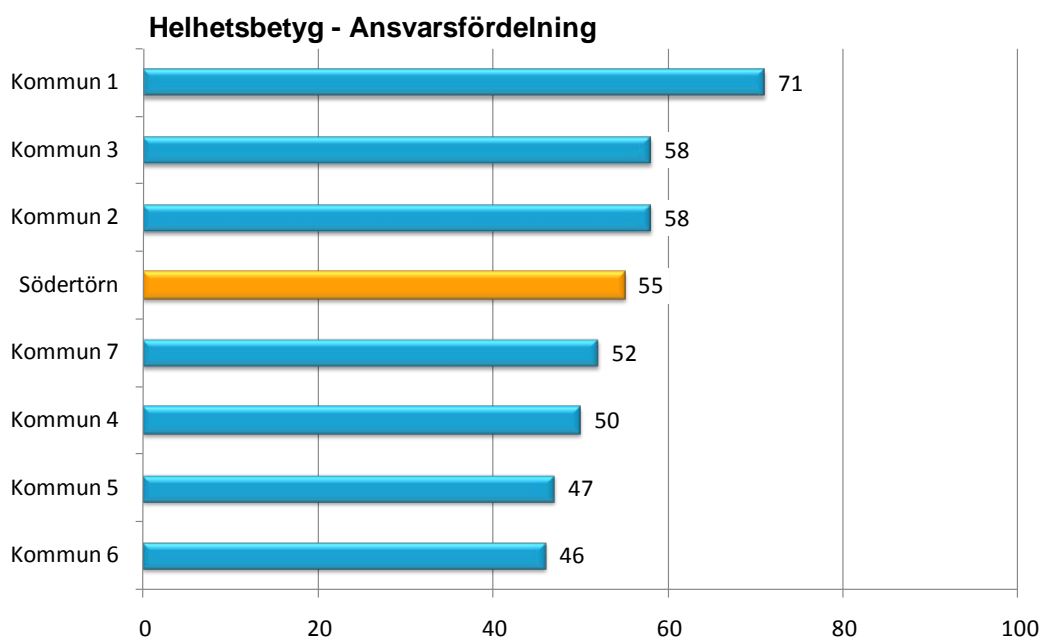
Fig. 15.

Resultatet visar att det framförallt är tre faktorer som avgör helhetsbetyget på ansvarsfördelningen:

- Finansiering av investeringar
- Ansvarsfördelning inre skötsel och underhåll
- Ansvarsfördelning drift och underhåll av byggnad (primärt underhåll)

Genomsnittsbetyget på ansvarsfördelning för hela kommungruppen är 55 vilket får betraktas som ett svagt medelbetyg. Det som drar ner helhetsbetyget är framförallt ett visst missnöje med ansvarsfördelningen för finansiering av investeringar. Man kan anta att många ekonomiskt pressade kunder skulle föredra att genomföra fler investeringar utan att själva behöva stå för kostnaden inom sin ram. Det ska poängteras att helhetsbetyget på ansvarsfördelning inte påverkar fastighetsorganisationens NKI-betyg utan Totalindex.

Vid sidan av finansiering av investeringar har också ansvarsfördelningen för utförande och finansiering av drift, skötsel och underhåll relativt stor betydelse för att förklara helhetsomdömet för ansvarsfördelning. Dessa faktorer får betygen 59 respektive 56 vilket är goda medelbetyg. Sannolikt är ansvarsfördelningen tydligare inom dessa områden genom olika typer av krysslister m.m. som använts i kontakten med kunderna.



Källa: Evimetrix AB

Fig. 16.

Den kommun som redovisar högst betyg på ansvarsfördelningen har uppnått en nivå på över 70 medan kommunerna med lägst betyg ligger på en betydligt lägre nivå: 46 respektive 47.

Ansvarsfördelningen är i stor utsträckning ett resultat av mer eller mindre medvetet implementerade administrativa och organisatoriska beslut som omfattar relationerna mellan flera förvaltningar. Dessutom krävs en tydlig kommunikation om sådana beslut och deras konsekvenser för olika typer av beslutssituationer. Det är tydligt att kommunerna med låga betyg kan hämta idéer och inspiration från kommuner med högre betyg samtidigt som fastighetsorganisationen inte ensamt äger frågan.



## Sammanfattande slutsatser

Analyserna av enkätsvaren visar att skillnaderna i förmåga att skapa tydliga kundvärden i fastighetsförvaltningen framförallt handlar om vilket kundinflytande man byggt in i fastighetsorganisationens processer, hur effektivt man arbetar med att åtgärda fel och vilken personlig service i form av tillgänglighet, bemötande och servicevilja fastighetsorganisationens personal erbjuder. Hanteringen av de operativa frågorna vid utförande av löpande skötsel och underhåll har också betydelse för kundnyttan men spelar relativt sett en mindre roll – man betraktar dessa tjänster som självklara och utgår från att de hanteras fackmannamässigt.

	Vikt	Spridningsdiff	Bidrag till NKI
Inflytande & lyhörddhet	0,34	30	10,2
Felanmälan	0,33	38	12,5
Kundvård & personlig service	0,20	23	4,6
Skötsel, drift & underhåll	0,17	16	2,7
<b>Summa differens</b>			<b>30,1</b>
Faktisk differens mellan högst & lägst			29

	Vikt	Spridningsdiff	Bidrag till TI
NKI	0,46	29	13,3
Lokalerna	0,33	12	4,0
Ansvarsfördelning	0,18	25	4,5
<b>Summa differens</b>			<b>21,8</b>
Faktisk differens mellan högst & lägst			17

Källa: Evimetrix AB

### Tabell 4.

Av tabellen ovan framgår vilket mervärde som skapas i fastighetsorganisationen med högst betyg på respektive ledande kvalitetsfaktor jämfört med den organisation som redovisar det lägsta betyget.

Vidare framgår att det största bidraget till ett högt NKI skapas av inflytande och felanmälan som båda bidrar till att höja NKI med drygt 10 enheter i den bästa organisationen jämfört med den som redovisar lägst betyg.

För Totalindex visar tabellen att den största hävstången ligger i att höja NKI-betyget. Ökning av lokalbetyget och betyget på ansvarsfördelningen ger en mindre effekt på Totalindex.

## 4. Beskrivning av deltagande kommunala fastighetsorganisationer

Undersökningen bland kommunerna genomfördes initialt med sex deltagande kommuner. En av kommunerna hade genomfört motsvarande undersökning (med samma frågor) före projektet varför ingen ny datainsamling genomfördes samordnat. I efterhand tillkom ytterligare en kommun men datainsamlingen genomfördes där något senare än i övriga kommuner. Totalt omfattade undersökningen därmed sju kommuner enligt tabellen nedan.

<b>Kommun</b>	<b>Antal invånare (2010)</b>
Botkyrka	82 608
Haninge	77 054
Huddinge	97 453
Nynäshamn	26 032
Salem	15 139
Södertälje	86 246
Tyresö	42 947
<b>Totalt</b>	<b>427 479</b>

Tabell 5.

Samtliga kommuner ligger på Södertörn strax söder om Stockholms stad och utgörs av större och medelstora kommuner ur befolkningssynpunkt. Bland kommunerna finns utpräglade förortskommuner och städer men också glesbygd.

### Olika organisationsmodeller

Kommunerna har organiserat sin fastighetsförvaltning på olika sätt. I Haninge och Södertälje förvaltas de kommunala verksamhetslokalerna av kommunalägda bolag (Tornberget Fastighetsförvaltnings AB i Haninge respektive Telge Fastigheter AB). I Huddinge förvaltas de kommunala verksamhetslokalerna av det allmännyttiga bostadsföretaget Hüge. I övriga kommuner förvaltas de kommunala lokalerna inom ramen för kommunens förvaltningsorganisation.

Kommunerna har vidare olika lösningar för den löpande skötseln och driften. I Botkyrka hanteras ca 25 procent av den löpande skötseln och driften (ett driftområde) i egen regi medan resten är utlagd på externa entreprenörer. I Södertälje är all löpande skötsel och drift utlagd på entreprenad medan övriga kommuner hanterar skötsel och övrig drift i egen regi.

## Förvaltningsvolym och lokaltyper

Nedan redovisas förvaltningsvolymen fördelat på olika lokaltyper i respektive kommun. Den totala förvaltningsvolymen per invånare i respektive kommun varierar från ca 4,4 kvm/invånare till 5,4 kvm/invånare. Skillnaderna kan förklaras av hur stor del av den kommunala verksamheten som drivs i egna lokaler och hur stor del som drivs i externa lokaler. Förvaltningsvolymen varierar från 80 000 kvm till knappt 500 000 kvm lokalarea.

	Förvaltningsvolym (BRA)							Totalt
	För-skola	Grund-skola	Gymna-sium	Äldre-omsorg	Övrig omsorg	Förvaltnings-lokaler	Övriga lokaler	
<b>Botkyrka</b>	56 286	152 156	59 517	42 231	23 407	26 750	84 640	444 986
<b>Haninge</b>	45 047	133 689	50 455	37 394	19 663	23 233	49 319	358 800
<b>Huddinge</b>	60 743	173 204	57 594	40 612	14 227	23 536	100 680	470 597
<b>Salem</b>	9 961	34 480	6 928	6 892	3 596	3 993	14 558	80 408
<b>Södertälje</b>	47 111	124 936	51 256	42 350	17 649	13 565	79 317	376 184
<b>Tyresö</b>	27 439	96 837	20 406	17 490	7 171	8 339	40 390	218 072
<b>Total yta (BRA)</b>	<b>246 587</b>	<b>715 302</b>	<b>246 156</b>	<b>186 969</b>	<b>85 713</b>	<b>99 416</b>	<b>368 903</b>	<b>1 949 046</b>

Tabell 6. Källa: Lokalgruppen i Södertörn – "Södertörns nyckeltal 2010, Verksamhetslokaler"  
För Nynäshamn saknas uppgifter.

## Kapital och underhållskostnader

För att förstå skillnader i kundvärden är det intressant att kontrollera hur mycket investeringar och underhållsresurser som läggs på lokalerna. En hypotes är att ju större resursinsatsen är desto högre kundnytta borde skapas. Som framgår av tabellen nedan varierar kapitalkostnaden mycket mellan kommunerna. Förklaringen till skillnaderna står inte att finna i kommunernas storlek även om den största kommunen råkar ha lägst kapitalkostnader per kvm och den minsta kommunen har högst kapitalkostnader per kvm. Huddinge omvandlade 2010 lån till sitt bostadsbolag till aktiekapital vilket sänkte kapitalkostnaderna markant. Skillnaden torde snarast förklaras av i vilken takt kommunerna byggt ut, byggt till och renoverat de kommunala lokalerna samt hur man hanterat lokalinvesteringar.

	Kapitalkostnad kr/kvm							Genomsnittlig kapitalkostnad
	För-skola	Grund-skola	Gymna-sium	Äldre-omsorg	Övrig omsorg	Förvaltnings-lokaler	Övriga lokaler	
<b>Botkyrka</b>	600	440	709	538	821	216	324	474
<b>Haninge</b>	450	286	317	560	538	184	287	347
<b>Huddinge</b>	331	338	345	504	515	162	208	321
<b>Salem</b>	607	694	403	763	381	560	260	578
<b>Tyresö</b>	308	447	276	199	286	'--	288	365
<b>Kapital-kostnad kr/kvm</b>	<b>441</b>	<b>391</b>	<b>432</b>	<b>499</b>	<b>501</b>	<b>237</b>	<b>266</b>	<b>388</b>

Tabell 7. Källa: Lokalgruppen i Södertörn – "Södertörns nyckeltal 2010, Verksamhetslokaler".  
Uppgifter saknas för Nynäshamn och Södertälje.

Som framgår av tabellen nedan varierar underhållskostnaden från ca 80 kr/kvm i Salem till nära 160 kr/kvm i Södertälje. Det är emellertid inte helt enkelt att fastställa varför Södertälje lägger betydligt mer på underhåll än övriga kommuner. Delvis kan det handla om rena bokföringsmässiga skillnader mellan kommunerna som t.ex. att olika principer använts och att underhåll redovisats som driftkostnader och vice versa. Andra faktorer kan också spela in som t.ex. beståndets ålder och standard, där ett nyare bestånd kan förväntas kräva mindre underhåll än ett äldre bestånd.

	Underhållskostnader kr/kvm							Genomsnittlig underhållskostnad
	Förskola	Grundskola	Gymnasium	Äldreomsorg	Övrig omsorg	Förvaltningslokaler	Övriga lokaler	
<b>Botkyrka</b>	182	129	48	64	135	106	225	134
<b>Haninge</b>	96	90	97	54	110	118	96	90
<b>Huddinge</b>	80	61	73	86	213	88	136	87
<b>Salem</b>	228	84	65	4	75	57	37	79
<b>Södertälje</b>	67	36	12	15	28	26	619	157
<b>Tyresö</b>	340	58	155	20	45	--	65	106
<b>Underhållskostnader kr/kvm</b>	<b>137</b>	<b>77</b>	<b>65</b>	<b>48</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>262</b>	<b>114</b>

Tabell 8. Källa: Lokalgruppen i Södertörn – ”Södertörns nyckeltal 2010, Verksamhetslokaler”. För Nynäshamn saknas uppgifter.

De kommuner som ingått i undersökningen har en geografisk närhet till varandra men uppvisar ändå stora skillnader. Kommunerna är olika stora, har valt olika principer för hur de kommunala verksamhetslokalerna förvaltas, har valt olika lösningar för hur löpande skötsel och drift hanteras, skiljer sig åt väsentligt vad gäller kapitalkostnader räknat i kr/kvm och även vad gäller kostnader för underhåll.

## 5. Att mäta kundnytta – metoder och analysverktyg

I projektet med de sju Södertörnskommunerna har en beprövad och allmänt vedertagen metodik använts. En enkät med identiska frågor har skickats ut till respektive fastighetsorganisations kunder. Frågorna i enkäten behandlar olika delar av lokalernas egenskaper och nöjdheten med den löpande förvaltningen. Enkätsvaren har sedan analyserats i syfte att skapa en förklaringsmodell där respondenternas helhetsomdömen beror på hur nöjda de är med olika delar av den service som fastighetsorganisationen ger. Exempel på frågor i enkäten återfinns i nästa avsnitt.

Centralt i enkäten och förklaringsmodellen är fyra olika betyg:

- Totalindex som utgör det sammanfattande betyget på kundens fysiska miljö med tillhörande service
- Värdbetaget NKI som är det sammanfattande betyget på fastighetsorganisationens arbete
- Lokalbetaget som är det sammanfattande betyget på lokalerna
- Betyget på ansvarsfördelningen mellan fastighetsorganisation, kund och övriga kommunala enheter

I den använda modellen uttrycks samband mellan kvalitetsfaktorer och den sammanfattade uppfattningen om kvaliteten på lokaler och service som ekvationer. Om man begränsar sig till tre variabler – två kvalitetsfaktorer och Totalindex – kan ekvationerna illustreras med figuren nedan.

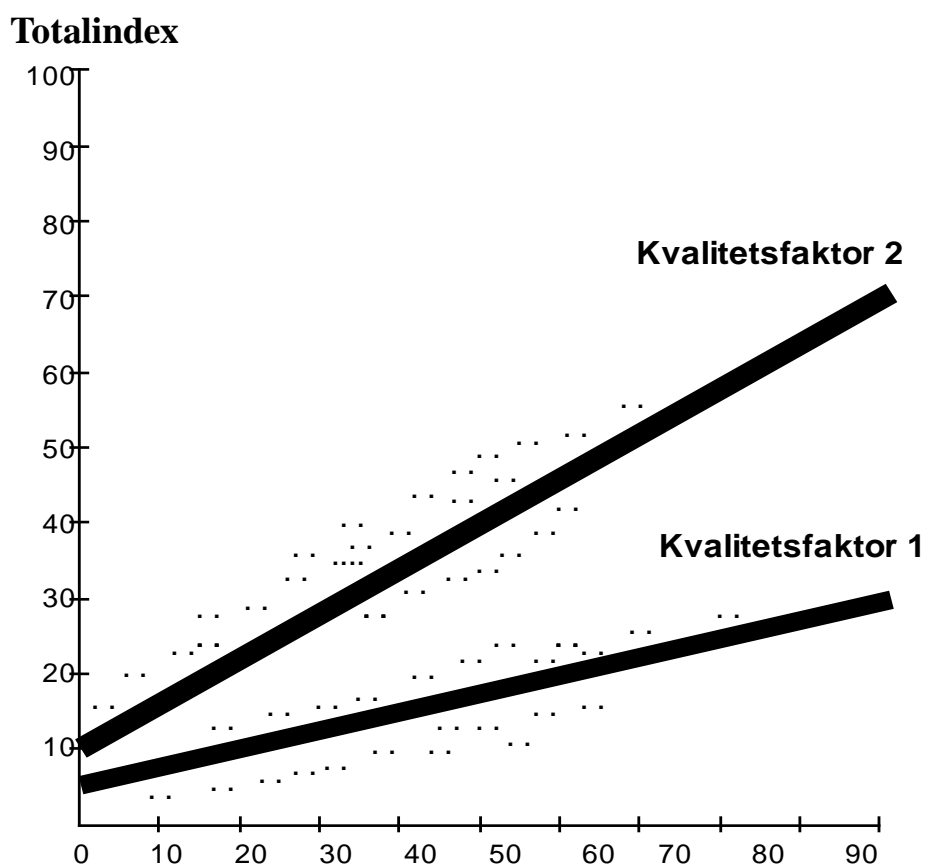


Fig. 17.

De två linjerna i figuren kan klargöra skillnaden mellan en kvalitetsfaktor som har stor betydelse för den fysiska miljön med service (Totalindex) och en kvalitetsfaktor med liten betydelse för denna (1). Punkterna i diagrammet motsvarar svaren från enskilda kunder och linjerna är det effektivaste sättet att sammanbinda dessa punkter.

Lutningen på linjen är avgörande och denna visar effekten på Totalindex från varje faktor. Är lutningen brant, som för faktor 2, har en liten förbättring av denna faktor stor betydelse för värdet på Totalindex. Är lutningen mindre brant har förbättringar av kvalitetsfaktorn mindre betydelse för värdet på Totalindex.

Metoden blir mer komplicerad när man ska skatta betydelsen av flera kvalitetsfaktorer samtidigt men principen är densamma. De vikter som skattas när man har en modell med flera faktorer anger hur viktig varje faktor är – lutningen på linjen – sedan man tagit hänsyn till alla andra kvalitetsfaktorer. Vikten anger således den unika effekten på Totalindex som varje faktor bidrar med.

För att modellen ska vara trovärdig måste man, med hjälp av de använda kvalitetsfaktorerna, kunna förklara variationen i svaren på Totalindex. Hur väl de använda kvalitetsfaktorerna förklarar variationen uttrycks med  $R^2$ . I ekvationerna sätter man in hur varje individ svarat på alla kvalitetsfaktorer och räknar ut ett modellskattat värde för varje individ på Totalindex. Detta värde jämförs sedan – individ för individ – med de faktiska svar man har på Totalindex. Man kan alltså direkt jämföra de modellskattade värdena på Totalindex med faktiska svar. På detta sätt kan man kontrollera hur väl de modellskattade resultaten stämmer med respondenternas svar på Totalindex.

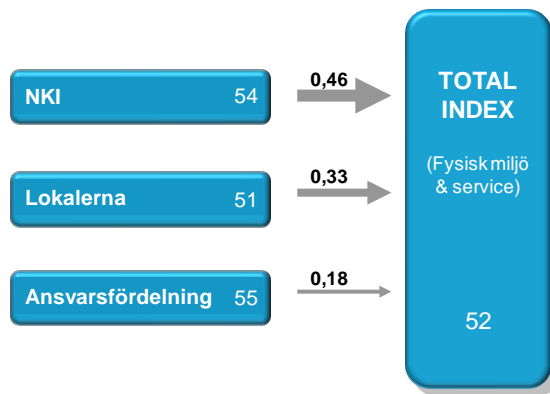
På detta sätt får man ett värde på hur stor del av variationen i Totalindex som kan förklaras av kundernas svar på använda kvalitetsfaktorer. Detta värde brukar uttryckas i  $R^2$ , som visar hur stor procent av all variation som finns i Totalindex som kan förklaras av modellen.

Blir förklaringsnivån låg – t ex mindre än 50 procent – beror det antingen på att det saknas viktiga kvalitetsfaktorer i modellen eller att man använt oprecisa mätinstrument. En ytterligare möjlighet är att olika grupper lägger mycket olika vikt vid olika förklaringsfaktorer. I sådana fall måste man göra separata analyser för olika grupper.

I de flesta tillämpningar där man på förhand har en god kunskap om vilka kvalitetsfaktorer som är viktiga för totalbetyget når man ett förklaringsvärde kring 60-70 procent. Med så höga värden vet man att man i modellen använt de viktigaste kvalitetsfaktorerna och att alla ingående variabler är mätta med god precision. Vidare vet man att den grupp som analyserats har likvärdiga vikter för varje kvalitetsfaktor. I praktiken når man aldrig en förklarad variation på 100 procent. Värden på 70 procent brukar betraktas som höga.

## Att tillämpa modellen

När man skattat modellen kan man se vilka ledande kvalitetsfaktorer som påverkar Totalindex. Man kan också se vilka bakomliggande, operativa faktorer som påverkar de ledande kvalitetsfaktorerna. Med hjälp av regressionsanalysen kan man också precisera hur stor betydelse varje kvalitetsfaktor har för att förklara Totalindex. Bilden nedan illustrerar en sådan skattad modell med både vikter och betyg för varje faktor.



Källa: Evimetrix AB

$R^2=0,69$

Fig. 18.

Vikterna för respektive faktor framgår av siffran vid pilarna medan betyget finns i rutan för respektive kvalitetsfaktor. Figuren ska läsas på följande sätt. Totalindex har fått betyget 52, ett genomsnittligt betyg. Samtidigt visar regressionsanalysen att vikten av exempelvis lokalerna är 0,46 gentemot Totalindex. Det betyder att om man vidtar olika åtgärder för att förbättra lokalerna så att betyget vid en kommande mätning stiger med tio enheter till 61 kan man med modellens hjälp förutsäga att Totalindex stiger med 4,6 enheter ( $10 \times 0,46$ ). Totalindex går då upp till knappt 57.

## Att prioritera utvecklingsinsatser

Generellt bör man analysera resultatet av modellskattningen med hjälp av följande tankefigur, en "Prioriteringsmatris".

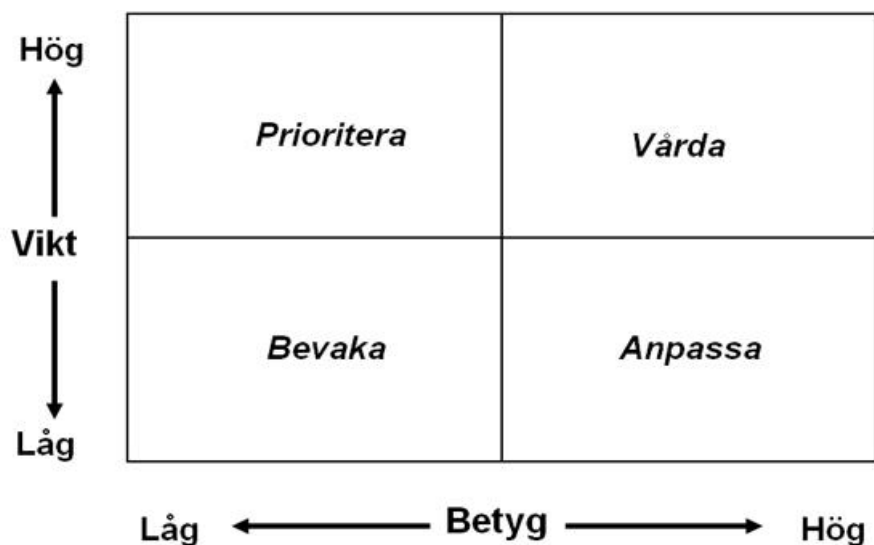


Fig. 19.

Det effektivaste sättet att förbättra Totalindex är att fokusera på de bakomliggande faktorer som har fått låga betyg av kunderna men som i analysen visar sig ha stor vikt. Att prioritera dessa faktorer i ett utvecklingsarbete är det effektivaste sättet att förbättra sitt betyg. Resursinsatserna för de faktorer som får höga betyg men som samtidigt inte har så stor betydelse för att förklara Totalindex eller bakomliggande faktorer, bör anpassas så att man i bästa fall kan överföra resurser till de prioriterade områdena. Samtidigt gäller det att vårda de kvalitetsfaktorer som ges höga betyg och som har hög vikt.

Många gånger varierar kvaliteten på olika kvalitetsfaktorer mellan exempelvis olika geografiska områden eller olika avdelningar. Nästa steg i analysen är därför att jämföra betygen mellan olika distrikt och ansvarsområden. På så sätt får man ett underlag som redovisar fastighetsorganisationens styrkor och svagheter som helhet men också skillnader inom organisationen. Tillsammans innebär detta att man får ett mycket preciserat underlag för att upprätta handlingsplaner som man på god grund vet kommer att förbättra fastighetsförvaltningen både totalt och uppdelat per kvalitetsfaktor och ansvarsenhet.



## 6. Undersökningen

Sju Södertörnskommuner beslutade i samverkan under år 2010 att genomföra en gemensam mätning av kundnyttan hos interna nyttjare av kommunala lokaler inom respektive kommun. Kommunerna har under flera år samarbetat när det gäller nyckeltalsjämförelser inom området lokalförsörjning och fastighetsförvaltning. Syftet var att få fram ett bra benchmarkingunderlag. Med en gemensam definition av frågeformulär och en gemensam mätning finns goda förutsättningar för en utveckling av samarbetet kring nyckeltalsjämförelser och benchmarking. Den övergripande frågeställningen var vad som kan sägas vara goda prestationer vad gäller kundnytta och hur stora skillnaderna i kundnytta är mellan de olika kommunerna. Om det finns stora skillnader – vad beror de på och hur kan man på bästa sätt öka kundnyttan i kommuner med relativt svaga resultat?

### Frågeformuläret

Projektets första steg var att ta fram ett gemensamt frågeformulär. Det visade sig ganska snabbt att de olika kundmätningar som respektive kommun självständigt genomfört under senare år, innefattade relativt snarlika frågeställningar varför det var enkelt att enas om en gemensam enkät.

Frågeformuläret omfattade frågeställningar som tog sikte på hur kunderna uppfattade dels förvaltningsprocessen och dels lokalen som fysisk produkt.

När det gäller den löpande förvaltningen omfattade enkäten frågor om:

- skötsel och underhåll – frågor om löpande drift, skötsel och underhåll både inne och ute
- felanmälan – hur felanmälan fungerar, bemötande, tidsåtgång till åtgärd m.m.

Dessutom ställdes frågor om själva servicekvaliteten i den löpande verksamheten:

- inflytande och lyhördhet – vilket inflytande kunderna har på drift- och underhållsprocesser men också vid investeringar
- kundvård och service – tillgänglighet, bemötande och servicevilja hos olika personalgrupper inom fastighetsorganisationen

Frågor om den konkreta fysiska miljön omfattade:

- lokalernas utformning och inre miljö – verksamhetsanpassning, standard, klimat
- yttre miljö i anslutning till lokalerna – användbarhet, belysning, trygghet

I enkäten ställdes också ett antal frågor om ansvarsfördelningen mellan fastighetsorganisationen och hyresgästerna. Dessa frågor handlade om synen på ansvarsfördelning när det gäller drift och underhåll, lokalförsörjningsplanering samt finansiering av investeringar.

Enkäten avslutades med frågor om det sammanfattande omdömet om fastighetsorganisationen (värdbetyget, NKI) samt det sammanfattande omdömet om den fysiska miljön och servicen som helhet (Totalindex, TI). Frågorna om det avslutande sammanfattande omdömet har varit viktiga för att fånga upp helhetsbetygen på fastighetsorganisationens insatser men också för att möjliggöra beräkningar av de olika delområdenas respektive vikt för helhetsomdömet.

Svaren har angetts på en niogradig skala som sedan omräknats till en 100-gradig skala. För ett genomsnitt av samhällssektorer och branscher visar erfarenheter att värdeskalen 0 till 100 bör tolkas på följande sätt:

- Värden över 85 betraktas som ”excellenta”, tjänster som får detta betyg av olika respondenter kan sägas vara av yppersta klass.
- Värden mellan 70 och 85 anses vara höga, dvs. det är ett starkt betyg. Denna kvalitet på tjänster finns hos många framgångsrika företag och organisationer.
- Värden mellan 60 och 70 för kvaliteten på tjänster och produkter brukar betraktas som genomsnittlig.
- En kvalitet i intervallet 40 till 60 får betraktas som relativt svag och värden under 40 är klart underkänt.

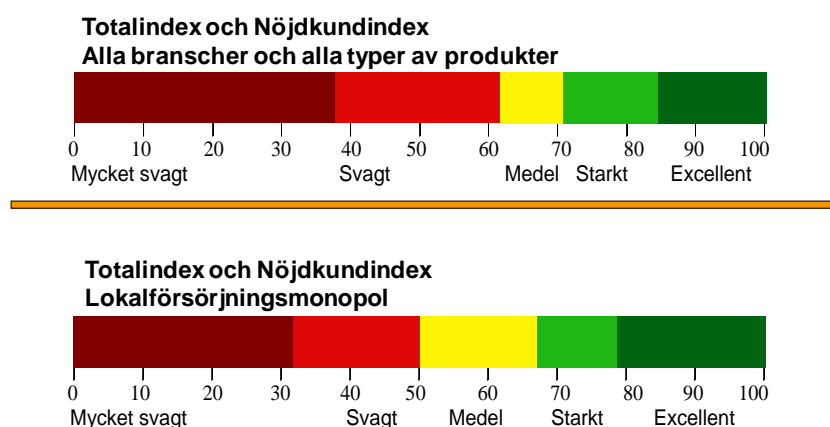


Fig. 20.

Våra erfarenheter från mätningar i ca 30 olika organisationer med ett formellt eller informellt lokalförsörjningsmonopol visar att betygen normalt är något nedtryckta i förhållande till den generella värdeskalen. Det finns flera förklaringar till detta. En bidragande orsak är att man i ett lokalförsörjningsmonopol inte kan byta leverantör av tjänster eller flytta från lokaler som man av olika anledningar är missnöjd med. Det är då ofrånkomligt att det i en större grupp kunder med sådana förutsättningar, finns en grupp som drar ner genomsnittsbetygen istället för att dessa kunder kunnat ”lämna” systemet och ersatts av kunder som aktivt valt aktuell lokal och serviceleverantör. I figur 4 redovisas en värdeskala som anpassats efter dessa förutsättningar.

## Datainsamling

Datainsamlingen har genomförts med elektroniska enkäter riktade till lokalhyresgäster med kommunala verksamheter. Svarepersoner har i huvudsak varit verksamhetschefer, biträdande verksamhetschefer samt kontaktpersoner inom verksamheterna med särskild kunskap om lokalerna. I samband med upprättande av urvalet har samråd skett mellan kommunerna för att säkerställa att urval skett på likartade grunder.

## Svarsfrekvenser

Datinsamlingen har genomförts med ett ordinarie utskick följt av tre påminnelser. Svarsfrekvenserna är bra till mycket bra. Målet var svarsfrekvenser kring 65 procent, vilket uppnåtts eller överskridits i nästan samtliga kommuner där datinsamling genomförts.

Med legitimt bortfall avses bortfall till följd av att personen slutat, är långtidsfrånvarande eller inte kunnat nå p.g.a. felaktig adress trots försök till korrigering.

	Antal utskick	Legitimt bortfall	Antal svar	Svarsfrekvens
<b>Kommun 1</b>	354	-	235	66,7%
<b>Kommun 5</b>	55	4	34	66,7%
<b>Kommun 2</b>	258	7	186	74,1%
<b>Kommun 7</b>	104	10	59	62,8%
<b>Kommun 6</b>	222	19	137	67,5%
<b>Kommun 4</b>	87	2	64	75,3%
<b>Kommun 3</b>	88	4	64	76,2%
<b>Totalt</b>	<b>1 168</b>	<b>46</b>	<b>779</b>	<b>69,4%</b>

Källa: Evimetrix AB

Tabell 9.

## Gemensam modell för samtliga sju kommuner

I projektet har en modell skattats för samtliga deltagande kommuner. Konstruktionen av modellen samt skattningen av vikter är en procedur som kräver hög kvalitet på indata. För att modellen ska bli stabil krävs att de frågor som använts ställts på rätt sätt, att inga väsentliga kvalitetsfaktorer saknas i frågeunderlaget och att tillräckligt antal svar erhållits samt att svaren i sig bildar ett tydligt mönster som kan analyseras med statistiska metoder. Uppfylls ovanstående förutsättningar kan en modell skattas som också får en rimligt hög förklaringsgrad.

I projektet har en gemensam modell kunnat skattas med hög förklaringsgrad. Icke desto mindre ska framhållas att värderingarna av vilka faktorer som är viktiga kan skilja sig åt mellan olika deltagande kommuner. Separata modeller är möjliga att skatta i Huddinge och Södertälje då dessa kommuner, genom stort urval, har många svar. I Tyresö och Nynäshamn går det inte att skatta "egna" modeller då detta förutsätter åtminstone ca 100 svar. I Botkyrka har som nämnts en urvalsundersökning genomförts och även här är antalet svar för litet för att en egen modell ska kunna skattas.

Antalet svar i de olika kommunerna varierar, delvis p.g.a. olika urvalsstorlek. I syfte att skapa en generell "kommunmodell" har modellresultaten viktats liksom de genomsnittliga kommunbetygen.

## Nöjdare hyresgäster

### En kundmätning i sju kommuner

Då många personer spenderar en stor del av sin dag i kommunens lokaler är det viktigt att veta vad de tycker om lokalerna. Bra lokaler och en god service är viktigt för kvalitet och effektivitet i kommunernas verksamhet. Målet är att erbjuda så bra lokaler som möjligt givet de resurser som finns. Frågan är då vad hyresgästerna tycker när man mäter deras nöjdhet?

I den här rapporten kan du läsa att nöjdheten framförallt påverkas av hur man arbetar med kundinflytande, hur effektivt man arbetar med att åtgärda fel och vilken personlig service i form av tillgänglighet, bemötande och servicevilja som fastighetsorganisationens personal erbjuder. Hanteringen av de operativa frågorna vid utförande av löpande skötsel och underhåll har också betydelse för kundnyttan men spelar relativt sett en mindre roll – man betraktar dessa tjänster som självklara och utgår från att de hanteras fackmannamässigt.

Upplysningar om innehållet  
Magnus, Kristiansson, [magnus.kristiansson@skl.se](mailto:magnus.kristiansson@skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2012  
ISBN/Beställningsnummer: 978-91-7164-787-0  
Text: Ted Lindqvist  
Produktion: Birgitta Granberg

Beställ eller ladda ner på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer). ISBN/Beställningsnummer 978-91-7164-787-0