

Innehåll

FÖRORD.....	4
VÅRT UPPDRAG.....	5
Fyra trender som påverkar relationerna	5
<i>Mer likt – mindre unikt</i>	5
<i>Mer företag – mindre bransch</i>	6
<i>Mer människa – mindre revir</i>	6
<i>Mer näringspolitik</i>	6
VÅRA SLUTSATSER OCH FÖRSLAG	7
Byggkommissionen konstaterar att	7
Byggkommissionen föreslår att företagen	8
Byggkommissionen föreslår att fack och arbetsgivare	8
Byggkommissionen föreslår regering och riksdag att.....	8
Trend 1.....	9
MER LIKT – MINDRE UNIKT.....	9
Förvandlingen till marknadsekonomi.....	9
Konkurrens och omvandlingstryck	9
<i>Internationaliseringen</i>	10
Hur arbetet organiseras.....	10
Samverkan för helheten.....	10
<i>Att rätta fel och hantera avvikelser</i>	11
<i>Samverkan kräver information</i>	11
Industriellt byggande	12
<i>Att lära av andra</i>	12
<i>Ökade krav på snabbhet och kvalitet</i>	13
<i>Avtal i industriell anda</i>	14
Sunda garantier.....	14
Trend 2.....	16
MER FÖRETAG – MINDRE BRANSCH	16
Centralstyrning	16
<i>Utbytbara medarbetare i avtalen</i>	16
<i>Tillsvidareanställningen måste märkas</i>	16
Misstroende mellan parterna.....	17
Utvecklingen finns i företagen	17
<i>Affärsmodell och medarbetarrelationer</i>	17
Byggprocessens socialpsykologi.....	18
<i>Kontakt mellan grupper – nödvändig för samverkan</i>	18
<i>Delaktighet – nödvändig för dynamik</i>	18
<i>Delaktighet – nödvändig för helhetsyn</i>	19
<i>Integrering av projekt och linjeorganisation</i>	19
<i>Delaktighet – nödvändigt för engagemang</i>	20
<i>Förtjänat förtroende</i>	20
<i>Ledarskapet</i>	21
<i>Lärande inom projekt och företag</i>	22
<i>Värderingar i företagen och näringen</i>	22

Trend 3.....	23
MER MÄNNISKA – MINDRE REVIR.....	23
Löneformer och arbetsmotivation	23
<i>Lön, stress och olycksfall</i>	23
<i>Kan medarbetarskap vara timavlönat?</i>	24
Andra människor än svenska män	24
<i>Psykisk styrka</i>	25
Människor i årsredovisningen	25
Gymnasieskolans byggprogram	26
Utvecklings- och karriärmöjligheter	26
<i>Kompetens och kompetensutveckling</i>	26
Trend 4.....	28
MER NÄRINGSPOLITIK.....	28
Tydligt ledarskap för förbättringar och förnyelse	28
Omvärlden – trender och tendenser	28
<i>Det engelska förbättringsprogrammet</i>	28
Företagen behöver stöd i förbättringsarbetet	29
Den byggda miljön – samverkan och nytänkande	30
PRESENTATION AV BYGGKOMMISSIONENS LEDAMÖTER.....	32
RAPPORTER PUBLICERADE AV BYGGKOMMISSIONEN.....	33

FÖRORD

Människan har alltid byggt och förändrat i sin livsmiljö och steg för steg skapat en byggd miljö som är en brokig blandning av gamla och moderna byggnader, vägar, städer, arbetsplatser och handelsplatser. På FNs världsarvlista finns byggda miljöer som Egyptens pyramider och Faluns koppargruva och dessa skapelser berör och fascinerar fortfarande sin omgivning. Men vi påverkas naturligtvis också av nutida byggnadsverk som miljonprogramsförorter, skyskrapor, motorvägar och långa, smäckra broar. Byggandet är helt enkelt en vital förutsättning för samhällsutveckling, tillväxt och framåtskridande och det finns därför ett stort allmänintresse av att det som byggs och anläggs är så bra, funktionellt och vackert som möjligt samt att det byggs på ett kostnadseffektivt sätt.

Den byggda miljön utgör en av landets största och mest betydelsefulla näringsgrenar. Den svarar för bortåt tio procent av BNP och sysselsätter cirka 400 000 personer. Näringsen påverkar alla människors livskvalitet med sådant som bostäder, arbete, kommunikationer, energiförsörjning, utbildning, sjuk- och äldreomsorg. Den byggda miljön är grunden för vårt nationella välstånd och utgör mer än hälften av vår samlade nationalförmögenhet.

Utgångspunkten för vårt arbete i Bygghögskolekommittén har varit att hur det byggs, och hur relationerna i byggandet ser ut, har ett avgörande inflytande på den byggda miljöns kvalitet och hållbarhet. Därför betraktar vi inte medarbetarfrågorna inom byggnäringen som en isolerad branschangelägenhet. Tvärtom anser vi att medarbetarrelationerna har en central och strategisk betydelse för de byggda slutprodukternas standard och samhällsnytta.

Vi har ägnat mycket tid och många tankar åt frågan hur speciell och unik byggnäringen egentligen är. Visst har näringsen sin egen historia, sin egen tradition och sina egna regler. Men som andra näringar har den också möjlighet att förändra sig i takt med det övriga samhällets utveckling. Vi ser att en sådan förändring är på gång och att vårt eget arbete är ett uttryck för detta. Näringsen rymmer mycket engagemang och handlingskraft, men det krävs speciella åtgärder för att inrikta kraften mot än mer förnyelse och utveckling. Vi har ansträngt oss för att dra våra slutsatser förutsättningslöst och att inte ta rådande spelregler för givna.

Widar Andersson
ordf

Gunn Johansson

Anders Aspling

VÅRT UPPDRAG

Bygghörskommisionen började sin verksamhet i början av år 2002. Uppdraget var att föreslå förändringar av sådana attityder, strukturer och normer som hindrar framväxten av sundare och modernare medarbetarrelationer i byggnäringsföretag. Genom expertrapporter samt samtal med yrkesverksamma inom byggnäringsföretag, fackföreningar, arbetsgivarorganisationer, branschsammanlutningar och på universitet och högskolor har vi steg för steg fått en bild av vad som pågår i näringslivet som har bäring på vårt uppdrag.

Eftersom medarbetarrelationer kan påverkas av i stort sett allt som sker är det vanskligt att fokusera några få områden. Begränsning är emellertid oundviklig. Bland alla tiotusentals bygg- och anläggningsföretag finns en mängd olika strategier representerade. Många företag är mycket specialiserade, medan andra täcker hela processen från projektering till eftermarknadens underhåll och förvaltning. Ett litet antal företag är verksamma i hela landet, men de flesta företag agerar bara lokalt eller regionalt. Vissa företag har utvecklats och formats genom uppköp och sammanslagningar, andra har under lång tid haft samma ägare och tämligen fast struktur. Alla dessa olikheter är i vårt perspektiv intressanta eftersom de visar på den stora bredden i svensk byggnäringsföretag. Men det är inte möjligt att dra generella slutsatser utifrån alla de enskildheterna och de strukturella och regionala skillnaderna.

Fyra trender som påverkar relationerna

Vi har därför koncentrerat oss på några dominerande och formande omvärldsförändringar och trender inom bygg- och anläggningsnäringslivet som har stor påverkan på medarbetarrelationerna. Våra förslag består av konkreta uppmaningar till företag, fack, arbetsgivare, regering och riksdag att anpassa sig till, och utveckla, dessa förändringar och trender. Syftet med våra förslag är i första hand att de ska vara realistiska och genomförbara och att vårt arbete därigenom kan komma att bidra till förbättringar av relationerna mellan medarbetare och företag. När vi talar om företag i vår rapport avser vi entreprenadledets företag om vi inte särskilt anger andra.

Vi har valt att i vår rapport beskriva fyra trender som vi anser kommer att få stor och långsiktig betydelse för medarbetarrelationerna i företagen.

Mer likt – mindre unikt

Vi gör bedömningen att bygg- och anläggningsföretagen blir – och bör bli – alltmer lika övriga industri- och tjänsteföretag i sitt sätt att arbeta. Industrialiseringen av byggprocessen utvecklas stadigt och innebär i sig en stark drivkraft för förändringar av arbetsorganisationen och medarbetarrelationerna. Vi pekar också på förändringskraften som finns inbyggd i utökade garantier gentemot kund. När relationerna till kunderna förlängs utåt och framåt i tiden, ökar kraven på goda, hållfasta och kvalitetsfyllda relationer inåt i företaget. Företagen måste, kort sagt, se till att ha arbetsorganisation, kompetensutveckling, lönomodeller och arbetsmiljöer som understödjer utvecklingen av goda företagsinterna relationer. Dessutom lyfter vi fram vad brister i bland annat konkurrens, lönsamhet, omvandlingstryck och produktivitet betyder för medarbetarvillkoren.

Mer företag – mindre bransch

Här granskar vi kritiskt de traditioner av centralstyre och antagonism som i mycket understöds av den stora mängd branschorganisationer som trängs i byggnäringen. Vi beskriver vidare en utveckling där företaget borde vara den naturliga platsen för en lång rad uppgörelser och förhandlingar som i dag sker på central nivå. Dessutom argumenterar vi för att det ökande antalet tillsvidareanställda medarbetare i företagen borde skynda på förnyelsen av medarbetarrelationer inom näringen.

Mer människa – mindre revir

I våra diskussioner om företagets möjligheter att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare i framtiden fokuserar vi bristen på kvinnliga medarbetare och det marginella antalet medarbetare med annat etniskt ursprung än det svenska. Dessutom granskar vi näringens utbildningar och karriärvägar.

Mer näringspolitik

Vi ifrågasätter avsaknaden av en genomtänkt näringspolitik för byggnäringen och presenterar förslag på hur regering och riksdag skulle kunna bli mer pådrivande och offensiva.

VÅRA SLUTSATSER OCH FÖRSLAG

Byggkommissionen konstaterar att

- näringsens arbetsformer och upphandlingssystem kännetecknas av konflikter och motsättningar som kan förklaras av särintressenas starka roll på helhetens bekostnad
- den svenska näringen är en av de mest avreglerade i Europa och goda marknadsekonomiska förutsättningar finns, men näringsens aktörer upprätthåller av egen kraft den gamla förhandlingsekonomin
- industrialiseringen av byggprocessen utvecklas stadigt och att den är en stark drivkraft för förändringar av arbetsorganisationen
- näringsens traditionella och manliga värderingar stämmer dåligt överens med de uppfattningar som kunderna samt dagens och morgondagens medarbetare har
- det som betraktas som kvinno- och invandrarfrågor i själva verket hör till allmänna arbetsmiljö- och medarbetarfrågor. De anpassningar som behövs gynnar alla medarbetare
- utveckling och förändring måste genomföras inom enskilda företag i full samverkan med egna medarbetare på alla nivåer
- det enskilda företags verksamhetsinriktning och ledarskap i hög grad bestämmer hur medarbetarrelationerna utformas
- kollektivavtalen på LO-området, för bygg och anläggning, inte speglar den utveckling som har skett sedan 1989
- kvalitet i produktionen och säkra arbetsplatser gynnas av lönesystem med en måttlig andel resultatbaserad lön
- de totala byggkostnaderna kan sänkas genom dynamisk konkurrens, snabbare teknikutveckling, ökat industriellt byggande, ökat kundfokus samt förändrade skatte- och avgiftssystem
- medarbetarskapet skulle stärkas och effektiviteten höjas om alla aktörer i byggprocessen i högre grad deltar i – och tar ansvar för – hela processen
- för att näringen ska utvecklas behövs ett mer systematiserat lärande med bland annat kunskapsöverföring från projekt till projekt. Detta berör den viktiga frågan om balans mellan samordning och decentralisering.
- byggandets utbildningssystem måste anpassas till den moderna byggprocessen samt dagens och morgondagens medarbetare
- ingen enskild aktör av egen kraft kan förändra näringsens struktur och arbetsformer

Byggkommissionen föreslår att företagen

- utvärderar, och vid behov omprövar, företagets roll i näringsens förhandlingsekonomi
- investerar i alla medarbetares kompetensutveckling
- rekryterar medarbetare ur hela befolkningen
- visar större engagemang för gymnasieskolans byggprogram
- tar egna initiativ till samarbete med högskolor och universitet
- utvecklar det industriella byggandet
- använder långa garantier till slutkunder både som ett konkurrensmedel på marknaden och som ett instrument för intern kvalitetssäkring
- formulerar och efterlever en egen tydlig affärsmodell som går att kommunicera med medarbetare och kunder
- startar nätverk för att utbyta idéer och erfarenheter samt sprida goda exempel

Byggkommissionen föreslår att fack och arbetsgivare

- sluter kollektivavtal som underlättar utvecklingen av ett industriellt byggande
- sluter kollektivavtal som hindrar företag från att utnyttja medarbetare samtidigt som utvecklingsinriktade företag och deras medarbetare ska ha möjlighet att förverkliga företagets verksamhetsinriktning
- utvecklar löneformer med måttliga inslag av resultatbaserad lön
- åstadkommer resultat inom de områden där parterna i grunden är överens

Byggkommissionen föreslår regering och riksdag att

- bjuda in företag, fackföreningar och beställare från hela näringsen till konstruktiva samtal om framtiden
- tillsätta en styrgrupp som utformar ett program för förbättringar och förnyelse inom bygg- och anläggningsnäringsen
- samtalen framför allt inriktas på hur produktiviteten och kvaliteten i den byggda miljön ska förbättras samt hur internationaliseringens möjligheter utnyttjas
- genomförandet ska äga rum i näringsen med stöd av t ex goda exempel samt tydliga tidsatta mål och mätmetoder

Trend 1

MER LIKT – MINDRE UNIKT

Förvandlingen till marknadsekonomi

För nära 15 år sedan genomfördes två genomgripande förändringar i näringen. Skattesubventionerna sänktes drastiskt till framför allt bostadsbyggandet, vilket innebär att företagen i dag måste ha kunder med egen betalningsförmåga. Anställningsformen för byggnadsarbetarna reformerades. Från att tidigare ha varit anställda för ett projekt i taget är nu de allra flesta byggnadsarbetare tillsvidareanställda i ett företag. Dessa båda förändringar bidrar väsentligt till att många av byggnäringens företag steg för steg blir mer lika företag i andra näringar.

Näringen har under senare år utvecklats från att vara hårt styrd av samhällets regleringar och subventioner till att fungera alltmer på marknadsekonomiska villkor. Utvecklingen har dock hämmats av näringens ”förhandlingsekonomi”. Näringen har utvecklat ett system av komplicerade och detaljerade branschavtal som griper in i de flesta relationer mellan företag, mellan företag och kund och mellan företag och medarbetare. Syftet med ”förhandlingsekonomi” är att balansera aktörernas särintressen och skapa stabilitet och förutsägbarhet. Systemen bygger i stor utsträckning på gammal hantverkstradition och skråtänkande och fungerar inte på ett ändamålsenligt sätt i ett modernt byggande där kundens behov på ett annat sätt än tidigare sätts i centrum.

En omställning från subventionsekonomi till marknadsekonomi är besvärlig och påfrestande och stöter på många hinder. Starten i byggnäringen blev dessutom extra besvärlig eftersom den sammanföll med en djup lågkonjunktur, en fastighetskris och med de politiska ambitionerna att hålla tillbaka inflationen. Den framgångsrika kampen mot inflationen medförde att de investerare som tidigare kunnat belåna en investering upp till hela byggkostnaden och göra sina förtjänster på inflationsutvecklingen har försvunnit från marknaden.

Företagen har successivt börjat anpassa sig till de nya förhållandena. Fram träder företag som bygger bra hus och vägar utan stora offentliga bidrag. Som kan och vill arbeta nära kunderna. Som söker möjligheter att bygga upp en arbetsorganisation och relationer till alla medarbetare som bättre svarar mot de nya krav som ställs på företagen. Denna stora förändring har inte uppmärksamats av omvärlden på samma sätt som de kvalitetsproblem och andra missförhållanden som har skadat näringens anseende i så hög grad.

Konkurrens och omvandlingstryck

I en väl fungerande marknadsekonomi måste köparna kunna ställa krav på att få rätt produkt, till rätt pris, vid rätt tidpunkt. På en sådan marknad finns ett starkt omvandlingstryck som leder till att företag som inte möter efterfrågan slås ut och nya uppstår. Saknas ett tydligt omvandlingstryck uteblir den dynamiska konkurrensen. Den konkurrens som då återstår är den statiska där främst priset används som konkurrensmedel. Här är företagen mycket lika och utbytbara, och hindren för aktörer med andra affärsmodeller att etablera sig är stora. Bristen på dynamisk konkurrens i byggnäringen kan på goda grunder antas vara en av förklaringarna till kartellbildningar, kvalitetsfel och svartarbete.

Internationaliseringen

Byggnäringen saknar också det omvandlingstryck som internationell konkurrens ger. Konsekvenserna har utvecklats närmare i de två statliga utredningarna "Från byggsekt till byggsektor" (SOU 2002:44) och "Skärpning gubbar" (SOU 2002:115). Internationella jämförelser är naturligtvis alltid grannlaga och underlättas inte av att byggnäringen mycket starkt präglas av nationella och regionala förhållandet. Men de internationella jämförelserna är viktiga, inte minst därför att de kan skapa ett omvandlingstryck.

Den mycket nationella, svenska marknaden är dessutom för liten för ett industriellt byggande, som kräver stora volymer och jämnhet i efterfrågan för att bli lönsamt. Näringen kan med ny informationsteknologi, öppna gränser, bättre logistik, likartad teknisk byggkompetens i olika länder och standardisering utvecklas mot ett mer internationellt byggande. Exportlösningar av svenska utvecklingsidéer bör därför noga analyseras. Det kan också vara intressant att undersöka möjligheten till ökad import av material, komponenter och byggelement.

Genom politiska beslut har regleringar och kraftiga ekonomiska subventioner tidigare styrt stora delar av byggnäringen. De offentliga regleringarna och subventionerna ifrågasattes alltmer under 1980-talets slut. Detta ledde till omfattande förändringar för att förbättra konkurrensen inom byggnäringen och underlätta för nya aktörer med andra roller att etablera sig på byggmarknaden. De viktigaste förändringarna är enligt Byggkostnadsdelegationen mindre detaljerade byggregler (1993), minskade subventioner (1993), ny konkurrenslag (1993), lagen om offentlig upphandling (1994), införandet av PBL (1995), Sveriges inträde i EU (1995) och Miljöbalken (1998/99). Sverige är i dag en av de mest avreglerade marknaderna i Europa.

Hur arbetet organiseras

Andra industrigrenars sätt att organisera arbetet har förändrats avsevärt under senare decennier, framför allt på grund av ökad konkurrens med krav på högre effektivitet. Man arbetar bland annat med plattare organisation så att arbetsledarnas funktion delvis har övertagits av arbetslagen själva. Man har valt bort den tidigare strikta uppdelningen av arbetsuppgifter i planering och utförande. Fragmentering och hård specialisering i till exempel monteringsarbete har på många håll ersatts av arbetsutvidgning och arbetsrotation. Gränserna mellan beställning, produktion, kvalitetskontroll och underhåll har luckrats upp och arbetsuppgifterna har därigenom blivit mer sammansatta. Samtidigt har regelstyrning och detaljkontroll ersatts av målstyrning och ökat medarbetarinflytande och medarbetaransvar. Erfarenheterna av denna utveckling har varit positiva, både ur produktions- och medarbetarperspektiv.

Liknande inslag skulle, i större utsträckning än hittills, kunna prövas i byggnäringen. Framför allt de strikta gränserna mellan yrkesarbetarnas olika inriktningar hämmar både individers yrkesutveckling och ett mer integrerat produktionsflöde. Mindre strikta gränser skulle öka individens överblick och förståelse för helheten och göra arbetet mer omväxlande. Risken för ensidiga belastningar och yrkesskador minskar och möjligheten till lärande i arbetet – en väldokumenterad trivselfaktor – ökar.

Samverkan för helheten

Kundnytta har blivit ett ledord för allt fler aktörer i näringen. Konsekvenserna av den allt tydligare fokuseringen på att leverera det som kunden vill ha i rätt tid blir genomgripande för alla involverade aktörer. Samverkan kring helheten måste överordnas särintressen, formerna för hantering av fel och avvikelser måste snabbas upp, informationsöverföringen inom och mellan

företag med hjälp av moderna informationstekniker måste prioriteras och en effektivare förtillverkning av komponenter behövs. Sammantaget innebär detta att näringen måste tillägna sig de samlade erfarenheterna från andra näringar beträffande industriellt tänkande. Vissa företag kommer förmodligen att rikta in sig på slutkonsumentens krav, medan andra kommer att tillhandahålla komponenter eller andra resurser till byggproduktionen.

Under det senaste decenniet har den tidigare balansen mellan näringens olika aktörgrupper förskjutits, vilket påverkar hela processen från projektering till färdig byggnad. Detta har lett till att beställarnas ställning har försvagats och byggentreprenörernas stärkts. Förklaringen ligger främst i de strukturella förändringarna i början av 1990-talet. De stora entreprenadföretagen förstärkte då sin marknadsposition genom strategiska markförvärv och totalåtaganden i olika former. Parallellt med denna utveckling försvagades beställarrollen kraftigt. Den statliga, tidigare kraftfulla och väl samordnade, beställarkompetensen minskade och splittrades i stället upp på olika myndigheter och företag. Till följd av lågt bostadsbyggande avvecklades under samma period mycket av beställarkompetensen i de traditionellt starka bostadsföretagen. Samtidigt ändrade industriföretagen sina ägarstrategier och sålde stora delar av sitt fastighetsbestånd för att koncentrera sig på kärnverksamheten. Den svaga beställarkompetensen har fått återverkningar på såväl totalkostnaderna för byggnader som kvalitet. En utveckling mot ökad kundfokusering i näringen ställer självklart allt högre krav på en väl utvecklad och kompetent beställarroll.

Att rätta fel och hantera avvikelser

”Det jag inte hinner med i dag slipper jag göra om i morgon” är ett talesätt på många byggarbetsplatser. Det är sedan länge väldokumenterat att fel, förändringar och att hantera avvikelser från ursprungliga handlingar är kostnadskrävande och tar mycket tid från produktionen. Det är ingen tvekan om att detta är ett strategiskt mycket viktigt område att hantera i byggnäringens utveckling mot att bli allt mer lik andra näringar. Orsakerna till fel och avvikelser är komplexa. Ofta kopplas de till alltför pressade byggtider, företagets organisation, bristande engagemang, beställarkompetens, kontraktsförhållande, projektledning och organisation. Studier visar ett tydligt samband mellan låg felfrekvens och hur projektet leds. Det är framför allt arbetslagets förtroende för ledarens kompetens när det gäller kunskaper, erfarenheter, skicklighet i att ge information och social förmåga som är avgörande. Viktigt är också hur uppgiften är planerad och definierad genom kontakter med underleverantörer och konsulter samt stödet från företagets organisation. Det är viktigt att arbetslagen får tydlig information om projektet när arbetet startar. Tid för planering och beredning är ofta otillräcklig, vilket leder till onödiga fel och tidsförluster i slutänden. Storleken på detta problem kan illustreras av en engelsk iakttagelse som säger att av alla tillförda resurser på ett husbygge ger endast hälften ett mervärde. Stämmer detta även i Sverige finns en betydande potential för effektivisering.

Samverkan kräver information

En ökad fokusering på helheten ställer helt nya krav på informationsöverföringen och därmed användningen av modern kommunikationsteknik. Behovet av snabb information för hantering av fel och avvikelser ökar såväl inom varje företag mellan ledning och hantverkare, som mellan olika aktörer på arbetsplatsen och till beställare.

Informationsteknologin ger stora möjligheter till förändrade arbetsformer i byggföretagen och på arbetsplatserna. En effektivare kommunikation på arbetsplatserna, och mellan arbetsplatsen och kontoret, gör det möjligt att driva både produktionen och kvalitetsarbetet på ett annorlunda sätt. Utöver att själva arbetssättet kan effektiviseras kan även byggprocessen förändras. Byggprocessens många delprocesser – planering, ekonomistyrning, kundhantering och

kundanpassning, avvikelshantering, materialstyrning, resursplanering, m m – har kommit att i allt högre grad löpa parallellt. Det kräver att fler grupper arbetar med samma information vid samma tidpunkt. Man skulle kunna höja produktiviteten och kvaliteten väsentligt genom en annorlunda informationshantering.

Industriellt byggande

Företag runt om i landet satsar på att förvandla sin kärnverksamhet från att ha varit hantverk med vissa industriella inslag till att bli industriell produktion med vissa hantverksinslag. Här finns småhusproducenter som redan hunnit mycket långt, mindre byggföretag som medvetet och framgångsrikt marknadsför sig som industriella byggare och här finns de stora entreprenadföretagen som ännu bara är i början av sina omvandlingsprocesser. Ett av de stora företagen har antagit målsättningen att halva deras produktion av flerfamiljshus ska utföras som industriellt bostadsbyggande inom fem år. Deras mål är en kostnadsänkning på 25 procent, räknat som andel av de 60 procent av byggkostnaden som vilar på byggentreprenören. Företaget uppmanar samtidigt staten och beställarna att tillsammans sänka sina byggkostnader med 25 procent, dvs framför allt sänka byggmoms, markpriser och kommunala avgifter.

Många anställda, fackföreningar och företag har under det senaste decenniet kritiserat vad de upplever vara alltmer pressade byggtider och många av dessa kritiker bär naturligtvis på en djup skepsis mot att byggtiderna ytterligare skulle kunna förkortas. Samtidigt utövar beställarna en hård tids- och kostnadsjakt och de stora entreprenadföretagen som pressas mellan dessa till synes motstående intressen upplever påtagligt att de kommit till vägs ände. De kan helt enkelt inte pressa ut mer produktion, kvalitet, vettig arbetsmiljö och lönsamhet ur den gamla hantverksmodellen och har därför bestämt sig för att på allvar bli industriföretag.

Inom många stora byggföretag pågår ett omvärderingsarbete av relationerna till underentreprenörer och leverantörer. Av tradition har underentreprenörerna stått för både material och arbetskraft på byggarbetsplatserna. Nu ser vi att byggföretag försöker handla upp material direkt från fabrikanterna. Dessutom krymps kretsen av partners och banden till det stora företagens värderingar och affärsidé förstärks. Syftet är att minimera det juridiska och ekonomiska förhandlingsspelet som annars så lätt präglar umgänget mellan alla de företag som är inblandade i ett stort projekt.

Att lära av andra

Industriellt byggande är förstås ingen trollformel som i ett slag förändrar produktionen. Tvärtom krävs det oerhört mycket utvecklingsarbete, investeringar och förnyelse för att processen ska bli lyckosam. På många sätt tror vi att de mentala förändringsprocesserna tillhör de allra svåraste. Under alla de samtal som Bygghögskolans uppdrag har genererat, har vi fått klart för oss att många personer på olika nivåer och positioner i bygg- och anläggningsföretagen gärna vill distansera sig från vad de kallar den ”fasta industrin”. Vi har hört många skäl till varför det inte går att jämföra husproduktion med till exempel bilproduktion. En vanlig invändning är: ”Bilproduktionen är ju samlad på ett och samma ställe medan vi husbyggare ständigt åker till nya platser och börjar om från början med våra projekt.” Ett annat vanligt argument är: ”Bilbyggarna står ju därinne i sina varma och sköna lokaler medan vi utsätts för storm, regn och snö.” Industriellt byggande för också tankarna till 1960-talets miljonprogram med likadana hus i långa rader.

I bygg- och anläggningsnäringen ser man av tradition produkten som varierande – och därmed att även processen varierar. Man ägnar sig åt styckeproduktion. I tidig bilindustri var situationen

den omvända: standardiserad produkt och standardiserad process – det vi kallar för massproduktion. I dag ser situationen helt annorlunda ut i de flesta industrier. Krav på varierade produkter matchas med olika grad av standardisering i processen. Även bygg- och anläggningsnäringen försöker i allt högre grad standardisera produktionsprocessen. Genom modultänkande, gemensamma plattformar som möjliggör variationer i produktutformning och genom att arbeta med fasta systemlösningar skapas högre effektivitet i produktionsprocessen i kombination med variation och kundanpassning i slutprodukten.

I den fasta industrin upphandlas i dag många underleveranser med andra krav än de som ställts tidigare. De absolut bästa underleverantörerna erbjuds ofta att lägga bud på felfri leverans, i rätt tid, till fast pris under ett år. Det förekommer även att utvecklingsarbete och flexibel anpassning till utvecklingskrav hos huvudproducenten ingår i ett sådant partnerskap. Bygg- och anläggningsnäringen strävar alltmer efter att utveckla liknande längre relationer där upphandlingen baseras på mer än styckepris. I dessa relationer ökar ansvaret för underleverantörerna. För många mindre leverantörer kan det vara svårt att behålla konkurrenskraften.

Under 1980-talet bedrevs ett antal rationaliseringsarbeten inom svensk och internationell industri – till exempel ABBs T50-projekt. Det handlade helt enkelt om att förkorta ledtider med 50 procent genom hela produktionen för att minska totalkostnaden och höja kvaliteten. Resonemanget startar egentligen inte med ledtidernas halvering. De nödvändiga utvecklingsstegen är i stället:

- att producera med noll fel
- då ökar pålitligheten i produktionsprocessen
- då kan underleveranser ske med kort planeringshorisont
- då kan ledtider kortas och lager minskas
- då sänks totalkostnaden.

Ökade krav på snabbhet och kvalitet

Jämförelser mellan olika delar av näringslivet ger inte alltid ett allt igenom rättvisande resultat men faktum är att byggindustrins nuvarande produktionsmetoder har mycket att lära av andra industrigrenar. I flera expertrapporter pekar författarna på det ekonomiskt och kunskapsmässigt orimliga i att bedriva husbyggnation som om varje hus byggs vore unikt och närmast fristående från hus som redan byggts och hus som kommer att byggas i företagets regi. Ska byggtiderna kunna hållas, arbetsmiljön och lönsamheten förbättras och kvalitetsarbetet utvecklas krävs att arbetet med industriella flöden och logistik ges högsta prioritet. En mer industriellt inriktad produktion kommer också att kunna undanröja ett stort antal av de produktionsstörningar och arbetsmiljöpåfrestningar som orsakas av väder och vind. En större del av byggproduktionen kommer helt enkelt att flytta inomhus.

Konsumenternas och beställarnas krav på bästa möjliga kvalitet till lägsta möjliga pris och snabbaste leverans kommer inte att avta. Tvärtom kan vi förmoda att förväntningarna på kortare byggtider kommer att öka. Vi bedömer att företagen och medarbetarna kommer att ha mycket svårt att leva upp till dessa krav om inte produktionsmetoderna förändras ordentligt. Vi bedömer det heller inte vara troligt att skattebetalarkollektivet eller enskilda konsumenter är beredda att betala överpriser för att gynna ett produktionssystem med påtagliga brister.

Avtal i industriell anda

En konsekvens av ett mer integrerat och utvecklat industriellt byggande blir att antalet aktörer och mängden arbete på byggarbetsplatserna minskar. Överföring av arbetsuppgifter till industriella miljöer kommer att ställa krav på nya kompetenser hos medarbetarna. De mycket specialiserade arbetsuppgifter som yrkesarbetarna har i dag måste kompletteras med mer tvärfacklig och fördjupad kompetens. Detta gäller både de som arbetar med den industrialiserade produktionen och de som utför montagearbete på arbetsplatserna.

Behovet av förändrade produktionsformer och ny kompetens förstärks också av att moderna byggnader och anläggningar blivit allt mer komplexa inte minst genom avancerade tekniska installationslösningar. Hittills har industrialisering främst avsett stomtillverkning. Installationerna däremot sker helt på byggarbetsplatserna, vilket ger en blandning av industriellt byggande och hantverkslösningar som inte alltid varit lyckad för slutresultatet.

Den industriella miljön bör ge andra möjligheter för anställda och arbetsgivare att komma överens om verksamhetsanpassade regleringar av exempelvis arbetstider, kompetensutveckling, medinflytande samt belöningsystem som inte bara belönar volym och snabbhet utan också kvalitet. Möjligheterna att förbättra den totala arbetsmiljön är också goda genom användande av lyftanordningar och andra hjälpmedel som inte är praktiskt möjliga att utnyttja på de flesta byggarbetsplatser i dag.

Företagen och medarbetarna bör således betrakta det industriella byggandet som en i grunden naturlig och positiv förändringskraft. I förlängningen av denna finns möjligheter till en mindre konjunkturkänslig och varierad byggnäring som kan ge tryggare anställningar och färre arbetslöshetsperioder. Minskad konjunkturkänslighet gör också att företagen lättare kan behålla ungdomar och kvinnor, som annars tenderar att försvinna till andra verksamheter i samband med arbetslöshet. En ökad industrialisering innebär sannolikt också att svensk bygg- och anläggningsnäring ökar sin internationella konkurrenskraft. På ett samhällsekonomiskt plan innebär ett mer utvecklat industriellt byggande bättre förutsättningar för ett ökat byggande. Industriella flöden och processer borde rimligtvis leda till billigare bostäder i slutändan.

Sunda garantier

De som beställer och köper en motorväg, ett stort hyreshus, ett köpcentrum, ett småhus eller en nyproducerad lägenhet förenas av att de med offentliga eller privata pengar gör en stor och dyr investering vars värde förhoppningsvis ska bestå. Det vore därför naturligt att producenten erbjöd långtgående garantier. Men så är märkligt nog inte fallet. Faktum är att de garantitider som tillämpas i näringen sällan överstiger två år. Garantier är ett känsligt område inom näringen och det har framförallt sina rötter i de komplicerade och särpräglade produktions- och ansvarsförhållanden som kännetecknar ett stort bygg- och/eller anläggningsprojekt. Mängder av företag, underleverantörer och materialleverantörer är inblandade i produktionen och mellan alla dessa aktörer finns ett stort utbud av garantier. Den som i sista hand ska lämna garantier till beställaren eller slutkunden upplever därför juridiska och ekonomiska svårigheter att lämna längre garantier än de han själv kunnat säkra bakåt i projektet.

Beställare av stora byggen och anläggningar är ofta offentliga institutioner och myndigheter. Vi har noterat att de har börjat bli tydligare i vad de kräver av de produkter och tjänster de köper. Beställarnas, och andra kunders, krav på längre garantier är i våra ögon sunda och rimliga. Den ökande kompetensen bland beställare och kunder leder till en bättre fungerande marknad.

Företagen inom näringen har naturligtvis stora kunskaper om sin produktion och när de får möta kunnigare och mer kompetenta kunder och beställare visar erfarenheter från andra näringar att kvaliteten och kundnyttan i projekten kommer att öka väsentligt.

Kraven på längre garantier bidrar på ett aktivt sätt till att förhållandena mellan alla aktörerna inom bygg- eller anläggningsprojekt nu reformeras. Neringen befriar sig därmed från det ”juridiska navelskåderi” som länge har kännetecknat stora projekt. I stället är det alltmer kundens och användarens perspektiv som styr processen. Bygg- och anläggningsföretag som måste lämna längre garantier utåt och framåt i tiden, måste vinnlägga sig om att relationerna inåt och bakåt i produktionsprocessen är sådana att de kan lämna utsträckta garantier. Därmed bidrar kundernas och beställarnas krav på ett aktivt sätt till att såväl medarbetarrelationerna inom företagen som kontraktsförhållandena mellan företagen moderniseras och blir mer funktionella.

Trend 2

MER FÖRETAG – MINDRE BRANSCH

Centralstyrning

I näringen finns över hundra centrala och lokala organisationer för olika särintressen. Totalt sysselsätter dessa ett par tusen tjänstemän samt ett stort antal ideellt arbetande medlemsrepresentanter. Den stora mängden organisationer med egna och begränsade intressen gör att helhetssynen tappas bort och att skråtänkande och traditionella system bevaras. Organisationerna har genom åren skapat en intressebalans som bygger på olika system för upphandling, materialinköp, tvistelösningar, garantier och hjälpmedel för kalkylering. Detta leder bland annat till att företag med nya affärsidéer får svårt att etablera sig och medför i sin tur att den dynamiska konkurrensen inte ges tillräckligt spelrum.

Utbytbara medarbetare i avtalen

Kollektivavtalen, som utarbetats i samförstånd mellan arbetsgivarna och fackförbunden på byggnadsarbetarområdet, styr relationerna mellan medarbetare och företag. Avtalen innehåller en mängd gemensamma system som gör dem unika på LO-området. Dessa kollektivavtal härstammar från skråväsendet och bygger på en hög yrkeskompetens samt stark specialisering. Byggnadsarbetarna knöts enbart till ett visst bygge och lagen organiserades ofta av byggnadsarbetarna själva. Skälen till denna annorlunda anställningsform var att byggandet krävde arbetskraft som var beredd att flytta dit där arbete fanns. Dessutom kunde man av tekniska skäl bara bygga under sommarhalvåret.

Många regler i kollektivavtalen har kommit till för att underlätta byggnadsarbetarnas utbytbart mellan olika företag och arbetsplatser; till exempel grundutbildningsregler, arbetstidsregler, semesterregler och reseersättningar. För allt detta krävdes omfattande personella resurser i arbetstagar- och arbetsgivarorganisationerna samt i partsgemensamma organ. Utvecklingen i byggnäringen har gått en helt annan väg än i andra näringsgrenar. I stället för att förstärka samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagar inom företagen, har parterna tagit över alltför många frågor. Konfrontation och ständiga förhandlingar har ersatt samverkan och gemensamma mål.

Fokuseringen på lön var – och är – mycket stark. Löneformen blev ackord eller beting som mättes upp på arbetsplatsen efter utfört arbete av parternas representanter enligt kollektivavtalens detaljerade ackordsprislistor. Ackorden gav byggnadsarbetarna högre lön än andra arbetare och motiverades med de osäkra anställningsförhållandena och den korta säsongen.

Tillsvidareanställningen måste märkas

Det är ingen överdrift att påstå att byggnäringen inte har varit direkt medarbetarinriktad. Eftersom yrkesarbetarna ofta betraktades som utbytbara resurser ansträngde sig många företag inte alls för att bygga upp bra och långa relationer. Det är inte konstigt att fackföreningar och företag misstrodde varandra. Medarbetarrelationerna reglerades centralt och många yrkesarbetare såg sin starka fackliga centralorganisation som det enda skyddet mot skrupelfria byggare. På motsvarande sätt har arbetsgivarorganisationerna intagit en mycket dominerande företrädarroll för företagen. På grund av detta misstroende har avtalen blivit oerhört omfattande och extremt detaljerade. Utrymmet för lokala lösningar och anpassningar är ytterst begränsat.

Eftersom byggnäringsens anställningsförhållanden nu liknar andra näringars vore det naturligt att företaget tar ett tydligt ansvar för sina medarbetare. Lika naturligt vore det att medarbetarna i lokala fackklubbar på varje företag får ansvar och mandat att till stora delar företräda sig själva i likhet med vad som gäller i andra verksamheter. Det är dags att tillsvidareanställningen för yrkesarbetare, som infördes för 15 år sedan, får konsekvenser i kollektivavtalen.

En grundläggande förutsättning för att förändra medarbetarrelationerna i bygg- och anläggningsföretagen är att det enskilda företaget i handling visar att man menar allvar med att se alla anställda som likvärdiga medarbetare. Relationerna måste byggas brett och långsiktigt inom företaget och grunden måste vara att alla medarbetare ska ha samma trygghet. Ett utvecklat medarbetarskap bygger på företagets affärsmodell, visioner och värderingar som måste vara väl kommunicerade och accepterade av medarbetarna. På denna grund kan företagsspecifika medarbetarrelationer byggas som berör områden som rekrytering, introduktion, långsiktig fast anställning, samverkan, kompetensutveckling, arbetsmiljö, arbetsorganisation, karriärmöjligheter och lönesystem.

De genomgripande förändringar som redan skett i företagens marknadsförutsättningar, och som förstärkts av att företagen i allt högre grad utformar egna affärsmodeller och belöningsssystem, har ännu inte fått fullt genomslag hos yrkesarbetarna och deras fackliga organisationer. Med tanke på näringens historia och tidigare framgångsrecept är det inte konstigt att de är skeptiska. De ser bara en fokusering på lönesystemen som ett sätt att sänka yrkesarbetarnas löner, inte som en möjlighet att öka anställningsbarheten och därmed trygga inkomsten på längre sikt.

Misstroende mellan parterna

Grundorsaken till att relationerna mellan Byggnads och Sveriges Byggindustrier präglas av ömsesidigt starkt misstroende finns förmodligen främst i synen på vilka löneformer som ska få tillämpas vid nyproduktion. Byggnads vill ha traditionella tidbaserade ackord med en stark roll för facket och Sveriges Byggindustrier arbetar för varierade resultatbaserade system där det enskilda företaget fritt ska kunna träffa överenskommelse med de egna anställda. Motsättningarna har successivt förstärkts sedan slutet av 1980-talet och medfört flera konfliktlägen under avtalsförhandlingar. Löneformernas stora betydelse för såväl företagen som yrkesarbetarna måste respekteras, liksom motiven för avtalsparternas ståndpunkter. Parterna måste dock komma fram till en långsiktig lösning på löneformsfrågan. En sådan lösning måste innehålla såväl effektiva hinder för företag att utnyttja medarbetare som möjligheter för progressiva utvecklingsinriktade företag att förverkliga sina affärsmodeller och kunna behandla alla anställda som likvärdiga medarbetare.

Om parterna lyckas genomföra detta borde förutsättningar finnas att i nästa steg hitta en nödvändig samverkansmodell för utveckling och förändring för såväl kvalitet och lönsamhet som trygghet och goda anställningsvillkor för medarbetarna. Det nuvarande sättet att hantera motsättningar inger inte respekt för parternas förmåga och vilja att medverka till lösningar som överensstämmer med företagens och medarbetarnas intressen.

Utvecklingen finns i företagen

Affärsmodell och medarbetarrelationer

Ett företags affärsmodell har avgörande betydelse för medarbetarfrågorna. En första utmaning för varje företag med ambitioner att konsekvent utveckla medarbetarfrågorna är därför att formulera och efterleva tydliga affärsmodeller. Det företag som arbetar med underleverantörerna

som partners i värdeskapandet måste använda ett annat sätt att arbeta med sådant som kompetensutvecklings-, belönings- och arbetsmiljöfrågor än det företag som arbetar med hela värdekedjans olika kompetenser inom den egna organisationen.

En stor del av byggnäringens företag verkar utifrån snarlika affärsmodeller, skillnaderna består oftast i specialiseringsgrad. Samtidigt ser vi tecken på en utveckling som i större utsträckning kommer att särskilja företagen. Vissa talar om att organisera sig utan egen arbetsplatsorganisation, andra om att utveckla en integrerad organisation som bygger på en stark företagskultur och en egen anställd unik kompetens. Ytterligare andra vidgar sina åtaganden inom underhålls- och servicemarknaden och arbetar med helt nya områden.

Med en tydlig affärsmodell måste företaget – oavsett om man arbetar med egen arbetsplatsorganisation eller inte – utforma en konsekvent strategi för hantering av medarbetarfrågorna. Utmaningen för många företag är att gå från att bestå av ett stort antal projekt till att bli tydliga företag för samtliga medarbetare, vilket i sin tur påverkar medarbetarnas utveckling och engagemang. Frågan om ledningsfunktionens roll och utformning blir därmed en nyckelfråga för framtiden.

Byggprocessens socialpsykologi

Kontakt mellan grupper – nödvändig för samverkan

Komplicerade verksamheter som byggnation och anläggningsarbeten kräver samverkan i många led där många expert- och yrkesgrupper är inblandade. För att detta ska gå smidigt krävs både förtroendefulla relationer och en väl fungerande kommunikation mellan dem som ska samverka. Om grupperna är geografiskt utspridda och sällan har direkt kontakt med varandra uppstår lätt ”vi-och-dom”-känsla och med den följer gärna motsättningar. Det är som bäddat för att man då ska skylla fel och misslyckanden på varandra. Det är också sannolikt att sådana motsättningar förstärks av en manligt dominerad kultur med tydliga inslag av prestige.

Det bästa sättet att upprätthålla motsättningar och felaktiga föreställningar om andra grupper är att undvika kontakt. De hätskaste gruppfördomar har visat sig skrumpna ihop om människor får träffas öga mot öga kring gemensamma uppgifter och under gynnsamma betingelser. Det vilar ett tungt ansvar på ledningsnivån för att grupper på det sättet ges möjlighet till kontakt och tillfälle att förstå varandras problem och svårigheter. Så länge man tillåts utmåla andra grupper som okunniga, senfärdiga och oförstående missgynnas nytänkande och kreativa lösningar. Kunskap om svårigheter i andra faser av processen än den egna, ökar däremot möjligheterna att gemensamt åstadkomma nödvändig utveckling och rationalisering.

Trots att det borde finnas stort behov av kontakt mellan olika led i byggprocessen tycks den ofta vara organiserad för att minimera kontakterna. Konsekvenserna är lätt iakttagbara. Vi har tagit del av forskning som tyder på att uppemot hälften av de fel som uppstår kan bero på bristande engagemang (”inte mitt ansvar”, ”någon annans fel”). Många fel beror också på bristfällig information och kunskap medan en begränsad del har med stress och risktagande att göra.

Delaktighet – nödvändig för dynamik

Det är en väl etablerad kunskap att upplevelsen av delaktighet och inflytande är en viktig förutsättning för hälsa och arbetstrivsel, men också för arbetsmotivation och aktiv medverkan i organisatoriska förändringar. Det finns en risk att fragmenterad och uppstyckad byggnation begränsar känslan av delaktighet betydligt, att den bara upplevs i relation till de egna

arbetsuppgifterna och den egna gruppen. För en dynamisk utveckling blir det därför ytterst viktigt att engagera alla medarbetare så att deras perspektiv vidgas och känslan av delaktighet i ett större sammanhang stärks.

I våra samtal med ledningsrepresentanter och medarbetare i företagen samt forskare vid högskolorna återkommer ett tema. Det handlar om relationer mellan olika aktörer i byggnäringen – i företagen, i byggprocessen och på branschnivå. Man talar återkommande om brist på samarbete och samverkan. Relationerna präglas av partsförhållanden där olika intressen företräds och leder till att förhandling är ett bärande inslag i relationen. Relationerna har ofta karaktären av att vara regelstyrda snarare än öppna och genuina. Det finns något grundläggande lustfyllt och kreativt i själva byggandet som antagligen ligger bakom att de flesta medarbetare trivs så bra med sitt arbete. Det är därför olyckligt att denna lust ska behöva stängslas in av starka och stränga strukturer.

Ett flertal forskningsrapporter visar att det i byggprocessen i hög grad saknas ett gemensamt intresse för hela processen. Det får direkta konsekvenser för hur arbetet organiseras och hur olika aktörer uppfattar sin roll och sitt uppdrag.

I företagen talar många om de ”avstånd” som finns mellan administration och produktion, mellan ledning och arbetsplatser, mellan tjänstemän och hantverkare. Det finns också skillnader i språk och kultur i olika delar av samma företag. Samtidigt finns många exempel på företag där verksamheten är starkt samordnad och där företagets strategier och verksamhetsmål genomsyrar verksamheten på de olika arbetsplatserna. Där talar till exempel hantverkarna lika tydligt om tillhörigheten till företaget - och betydelsen av den tillhörigheten – som om tillhörigheten till det specifika projektet.

Delaktighet – nödvändig för helhetsyn

I processen från kravformulering till färdig ”produkt” deltar ett stort antal olika aktörer. Organisationen av detta flöde – eller denna kedja – är i formell mening ordentligt reglerad. Samtidigt deltar ett flertal av aktörerna med ett perspektiv som ofta är snävt fokuserat enbart på den egna uppgiften. Det innebär att många saknar helhetsperspektiv. I en organisationsform där så många aktörer deltar i processen och där dessutom var och en är formellt kontrakterad för enbart sin del riskerar det gemensamma intresset för helheten att komma i bakgrunden.

I många andra branscher är just helhetsperspektivet och det gemensamma intresset för flödet genom hela kedjan den kanske viktigaste förklaringen till arbetstillfredsställelse och meningsfullhet i arbetet samt effektivitetshöjningar, ökad produktivitet och stärkt kundorientering. En sådan helhetssyn och gemenskap påverkar både möjligheterna till delaktighet och individens insikt om betydelsen av sin egen roll. Möjligheterna att ta initiativ och ansvar för ett gott arbetsresultat ökar. Det måste i detta sammanhang särskilt noteras att produktivitetsökningen i byggnäringen är låg jämfört med övrig industri, enligt tidigare utredningar. Detta är ett problem inte minst på grund av det mycket svaga sambandet mellan löneökningstakt och produktivitet som kännetecknar näringen.

Integrering av projekt och linjeorganisation

Projekt är den organisationsform som dominerar näringen och dess för- och nackdelar finns väl dokumenterade. En av de mer kritiska punkterna är samordning – det vill säga gemensamt lärande och bästa möjliga totala resursutnyttjande. Långsiktighet, utvecklingskraft och möjligheter

till en bred strategisk dialog är andra frågor som kräver speciell hantering i en organisation med stort inslag av projekt.

Projektorganisationen präglar kulturen, och projekten är oftast upplagda som industriella materialflöden med stort inslag av administration och regelverk. Detta påverkar både planering och relationer inom företaget samt relationer till underleverantörer och samarbetspartners. Det finns exempel i andra branscher där utveckling, nydaning, lärande och återföring av nya erfarenheter är viktiga inslag i verksamheten trots att den drivs i projektform. Många så kallade kunskapsorganisationer har projektformen som grund, men är som helhet organiserade på ett annorlunda sätt än bygg- och anläggningsföretagen. Ambitionen i kunskapsorganisationer är att ta till vara projektformens styrka vad gäller frihet, ansvarsfördelning och engagemang och samtidigt komplettera med gemensam strategisk dialog, utveckling och lärande. Frågan är om inte bygg- och anläggningsföretagen kan ha nytta av att ta till sig mer av kunskapsorganisationernas sätt att arbeta. En tydlig utmaning för företagen blir därmed att i högre grad integrera projekt- och linjeorganisationerna. Den starka traditionen av decentralisering i företagen behöver då kompletteras med ytterligare samordning.

Arbetsformen på bygg- och anläggningsföretagens arbetsplatser innehåller mycket som företag i andra näringar ser som goda exempel. Det handlar i hög grad om lagarbete. Ett gott ledarskap i kombination med ett väl fungerande lag är ett sätt att lösa den gemensamma uppgiften och ger också bekräftelse på ett väl utfört arbete. Det skapar ett starkt engagemang för den egna uppgiften; lojalitet och kamratskap utvecklas.

Delaktighet – nödvändigt för engagemang

Ser man på organisationen utifrån företagets hela verksamhet uppstår andra frågeställningar. Utmaningarna är flera. En första är möjligheterna till – återigen – delaktighet. I bygg- och anläggningsföretagens linjeorganisation finns många hierarkiska nivåer, som påverkar kommunikationen och hur verksamheten styrs. Denna vertikala avståndsfråga har direkt inverkan på medarbetarnas arbetsvillkor och medarbetarskapet. En förbättrad kommunikation mellan ledning och produktion skulle bland annat innebära att erfarenheter och lärande kan tas tillvara på ett mer systematiskt sätt.

Delaktighet skapar förståelse för, och engagemang i, företagets långsiktiga utveckling och inte endast det egna projektets. Många företag arbetar med detta, mycket återstår dock innan framförallt yrkesarbetarnas delaktighet och engagemang i företagets affärsutveckling är av det slag man ser i många företag i andra näringar.

En andra utmaning är kontinuitet och lärande från projekt till projekt. Systemen för utvärdering och erfarenhetsåterföring till organisationen och till kommande projekt kan utvecklas avsevärt.

Att överbrygga de avstånd som finns dels i företagets hierarkier och organisation, dels i byggprocessen är en utmaning. När förståelsen för helheten ökar, ökar också förståelsen för den egna arbetsinsatsens roll och betydelse. Det leder till att utvecklingsfrågor kan identifieras och drivas samt att samarbetet inom organisationen ökar och att kundorienteringen förstärks.

Förtjänat förtroende

Förändring och utveckling kräver samarbete och förtroende. Detta är nyckelfrågor inför framtiden både i byggprocessen och i företagets egna organisationer. Begreppet medarbetarskap blir då av central betydelse. I de studier vi har låtit göra upplever framför allt hantverkarna som

grupp att medarbetarskapet inte är tillräckligt betonat i dagens organisationer. Det får betydelse för tryggheten och ansvarstagandet.

En avgörande fråga inför framtiden är hur man åstadkommer transparens, helhetssyn och en ökad grad av intressegemenskap i företagets organisation och byggprocessen. En ökad integration – både vertikalt i organisationen och horisontellt i byggprocessen – är nödvändig både för att stärka medarbetarskapet och för att öka effektivitet och kundnytta. Företagen försöker hantera det horisontella avståndet på ett bättre sätt bland annat genom olika former av partnerskap. Något lika tydligt koncept för att effektivisera samordning och kommunikation i det vertikala ledet verkar inte finnas.

Det finns ett stort behov av att i högre grad organisera företaget utifrån de processer verksamheten består av – och som skapar värde för kunden. En sådan processorganisation hanterar avstånden både i det vertikala och horisontella ledet. En mer processorienterad organisation bör skapa förutsättningar för bättre samordning och helhetssyn.

Ledarskapet

Många företagsledningar har ambitioner när det gäller ett stärkt medarbetarskap som tyvärr inte slår igenom. En av orsakerna är de strukturer som, av tradition och genom olika regelverk, dominerar arbetsorganisationen och präglar relationerna mellan olika parter. Men det råder ingen tvekan om att ledningens handlingsutrymme ändå är stort. Vi ser företag som med nya grepp påverkar medarbetarfrågorna i allra högsta grad.

I dessa företag – där det finns en hög grad av integration mellan olika delar av verksamheten, där en helhetssyn och en långsiktig syn på verksamheten gäller – är följande förhållanden tydliga:

- företagsledningens övertygelse och engagemang
- transparens – öppen och direkt kommunikation
- dialog – ständiga samtal om förbättringar och utveckling
- forum – organiserade former för samarbete där representanter för alla befattningar deltar med tydliga mandat
- närhet – samtliga kategorier av anställda är engagerade och deltar
- belöningsystem – försök att utveckla belöningsystem som styr mot företagets övergripande affärs mål

I samtal vi har fört tar många företagsledningar upp hur svårt det är att skapa förändring, förbättrade arbetsförhållandena samt effektivare verksamhet i samverkan med samtliga medarbetare. I dessa sammanhang har vi också många gånger hört att företagen vill ha stöd för ett förbättringsarbete på medarbetarområdet. De efterlyser i det sammanhanget bland annat informella nätverk för utbyte av idéer och erfarenheter samt idéskrifter och analys hjälpmedel.

Lönefrågan dominerar inte så sällan synen på vad som begränsar möjligheterna till utveckling. Dess betydelse ska inte ringaktas, men samtidigt verkar den nära nog lamslå förmågan till andra initiativ. Löneformfrågans största negativa inverkan är nog att den påverkar så mycket annat. Den har till exempel stor betydelse för relationerna och ledarskapet i verksamheten – och då främst i projekten.

Lärande inom projekt och företag

Eftersom de ekonomiska faktorerna – kostnaderna för tid och material – är så dominerande i de styrsystem, som förekommer i företagen, blir det nödvändigt att även reglera förhållandena till underleverantörer och samarbetspartners med dessa parametrar i fokus. Kring detta finns en väl utvecklad juridik. I få näringar, om ens någon, är relationerna mellan aktörerna i värdekedjan – det vill säga flödet från idé och planering till färdigställd produkt – så noggrant formellt reglerade. Självfallet påverkar dessa regleringar också möjligheten att kritiskt och öppet utvärdera genomförda projekt. Bristfälliga utvärderingar leder i sin tur till brister i innehåll och organisation när det gäller kunskapsöverföringen inom företagen. Det är tyvärr sällsynt med fungerande system för detta i bygg- och anläggningsföretagen. Snarare bärs kunskapen av enskilda personer i stället för att vara ett kapital som tillhör organisationen och som förvaltas på ett systematiskt sätt. Det ännu outvecklade IT-stödet i byggprocessen är en delförklaring till brister när det gäller lärandet.

Hur lärandet skulle kunna stödjas och utvecklas återkommer i flera av Byggkommissionens rapporter. Några förslag är att skapa bredare kontaktytor inom projekten, organisera för kunskapsbärare och envetet driva frågan om disciplinerade projektutvärderingar. Vi anser att den starka traditionen av decentralisering i företagen behöver kompletteras med en annorlunda ledningsform och samordning. En bättre kommunikation mellan ledning och produktion bör medföra att erfarenheter och lärande kan tas tillvara på ett mer systematiskt sätt.

Värderingar i företagen och näringen

Ett företags värderingar handlar ytterst om den etik och moral ägarna vill ska genomsyra företaget och känneteckna alla medarbetares agerande. Media har under senare tid uppmärksammat många ”affärer” och allmänhetens dom över företagens agerande är hård. Värderingsfrågorna har fått en allt större betydelse för de enskilda företagens anseende och därmed möjlighet till affärsmässig framgång. Det är ingen enkel uppgift att ändra värderingar i organisationer där traditionerna är starka. Det gäller att arbeta långsiktigt och omsätta de skrivna formuleringarna i konkreta handlingar på alla nivåer i vardagens arbete. Det kräver målmedvetenhet och uthållighet.

Byggkommissionen genomförde under 2002 en pejling av värderingar i bygg- och anläggningsnäringen. Resultatet visade stora skillnader mellan de värderingar som människor själva står för och de värderingar som företagen och näringen upplevs representera. Av de tio starkaste personliga värderingarna återfanns ingen i den kultur man upplever styr näringen. Kanske mest intressant var dock att de tre starkaste personliga värderingarna återfinns bland dem som medarbetarna vill ska präglade näringen i framtiden; nämligen ansvarstagande, ärlighet och engagemang.

De viktigaste värderingar som medarbetarna vill att företagen och näringen ska präglas av är – i rangordning – medarbetarnytta, ekonomisk stabilitet, ansvarstagande, anställningstrygghet, ärlighet, kompetens, engagemang, anställdas säkerhet, kvalitet och balans hem/arbete.

Det råder stor överensstämmelse mellan olika kategorier vad gäller de personliga värderingarna. Det är däremot en stor skillnad i chefers och yrkesarbeteares uppfattning om den nuvarande kulturen. Ledning och chefer med produktionsansvar tycker att näringen i huvudsak är på rätt väg, medan yrkesarbetarna anser att näringen präglas av kortsiktigt tänkande, byråkrati, makt, internkonkurrens och att man håller inne med information.

Trend 3

MER MÄNNISKA – MINDRE REVIR

Löneformer och arbetsmotivation

Vad som belönas och hur är betydelsefulla faktorer för kvalitet och kvalitetssäkring av produktionen. Ett starkt inslag av prestations- och resultatbaserad lön kan gynna produktiviteten under vissa betingelser. Lätt förenklat kan man säga att blandformer av fast och rörlig lön är effektivare än rakt ackord, som i sin tur är effektivare än rent tidbaserad lön. Statistik från European Industrial Relations Observatory 2001 visar att ackordslön är på tillbakagång i europeisk tillverkningsindustri, medan blandformer med en fast och en rörlig del blivit vanligare. Framför allt beror detta på att fackliga organisationer drivit frågan, men också på att det i enskilda fall är komplicerat att utforma ett optimalt resultatlönesystem som tar hänsyn till alla relevanta faktorer. För att resultatlönen ska leda till hög prestation måste relationen mellan lön och prestation vara tydlig och lättbegriplig.

Det är också väl dokumenterat att resultatlönens betydelse för prestationen beror på hur hög precision man kan nå i prestationsmätningen. Det är lättast att mäta produktionsvolym och därför är det ofta den som belönas. Så snart produktkvaliteten ska vägas in och belönas krävs ett mycket mer omfattande arbete med belöningsmodellen för att nå önskad effekt. Ofta är man inte beredd att satsa på en sådan kostsam utveckling. När risken för kvalitetsvariationer och därmed kvalitetsbrister är liten får man ett tydligt samband mellan resultatlön och produktivitet. I kvalitetskänslig verksamhet däremot, blir sambandet otydligt. Av dessa skäl avråder man, t ex inom Total Quality Management-rörelsen, från starkt prestationsbaserad lön i sammanhang där kvaliteten tillmäts stor betydelse.

Användning av resultatlön kan motverka sitt syfte om den står i strid med verksamhetsmålen, t ex om kvalitet har ställts upp som ett centralt mål, men lönesystemet bara belönar snabbhet och volym. Inte bara måluppfyllelsen hamnar då i fara utan på sikt också förtroendet mellan medarbetare och ledning eftersom ord och handling inte stämmer överens.

Lön, stress och olycksfall

Resultatlön har också diskuterats ur stress- och hälsoperspektiv. Inget tyder på att resultatlön i sig skulle inverka menligt på hälsan utan det är i relation till olycksfall och olyckstillbud som den betraktas som en riskfaktor. Redan på 1880-talet befarade engelska yrkesinspektörer att problemet med arbetsolycksfall var olösligt så länge ackordslön tillämpades. Hundra år och otaliga studier senare var åsikten i stort densamma, med tillägget att "... ackordsarbete däremot gott kan användas vid säkra och monotona jobb utan fara för liv och hälsa". Under 1970-talet rapporterades starka belägg för ett samband mellan ackord och olycksfall då löneformen för svenska gruv- och skogsarbetare förändrades från ackord till fastare löneform. Noggranna utvärderingar visade att både olycksfallsfrekvensen och antalet sjukdagar per olycksfall ett år senare hade minskat med en tredjedel i skogsindustrin.

När målet framför allt är snabbhet och hög produktionsvolym frestas de flesta människor att ta genvägar och risker. Samtidigt är det sällan som risktagandet faktiskt åtföljs av en olycka, det är mycket vanligare att det stannar vid ett tillbud. Det är alltså vanligare att ett riskbeteende "belönas" än att det "bestraffas" och i ett resultatlönesystem med tyngdpunkt på mängd och snabbhet förstärks riskbeteendet ytterligare av att det också ger pengar i plånboken.

Sammanfattningsvis tyder systematiska studier och erfarenhet på att kvalitet i produktionen och säkra arbetsplatser gynnas av lönesystem med en måttlig andel resultatbaserad lön.

Kan medarbetarskap vara timavlönat?

Man kan fundera över om tim- respektive månadsbaserad fast lön har någon betydelse för synen på medarbetarna. Timbaserad fast lön bygger på frånvaro - lön betalas för det antal timmar man är närvarande. Månadsbaserad fast lön bygger på närvaro - avdrag görs för den tid man är frånvarande. Skiljelinjen går ju oftast mellan yrkesarbetare och tjänstemän och leder till att dessa grupper behandlas olika som medarbetare. Att delta i personalaktiviteter och utbildningsåtgärder ses på ett annat sätt, och som en kostnad när det gäller timavlönade. Under de två år som vi har träffat personer på olika nivåer i bygg- och anläggningsföretag har vi fått prov på att olikheterna finns i vardagen: lagbasen bjuds in att representera yrkesarbetarna på personalfest, yrkesarbetare blir inte inbjudna till företagets golfturnering och yrkesarbetare går hem till pension utan blommor och tacktal.

Andra människor än svenska män

Företagens officiella och principiella inställning till kvinnlig arbetskraft är positiv, det är i klimat och beteenden på enskilda arbetsplatser som motståndet finns. Å andra sidan varierar detta klimat avsevärt mellan företag och arbetsplatser. Det finns bra exempel på att genomtänkta åtgärder på rekrytering av kvinnor, ”kvinnovänlig” utformning av arbetsvillkor och bearbetning av gammalmodig machokultur lett till önskade resultat, som till exempel kvinnliga arbetsledare, att småbarnsföräldrar upplever minskad press och att föräldraledighet i högre grad accepteras och används.

Ovilja att släppa in kvinnorna motiveras ofta med att de inte klarar yrkets fysiska krav lika bra som män. Detta är inte helt korrekt. I själva verket visar forskningen att yrken som träarbetare, elektriker och målare - där kvinnor finns representerade - är fysiskt krävande för både män och kvinnor. Muskelbelastningen ligger en stor del av dagen över nivåer som kan leda till belastningsskador. Å andra sidan finns uppgifter utan krav på kroppskrafter men där kvinnorna ändå saknas. Krav på muskelkraft kan alltså inte förklara bristen på kvinnor i bygg- och anläggningsarbete.

Där viljan finns, finns också goda möjligheter för företagen att rekrytera och behålla kvinnliga medarbetare. Det som gynnar kvinnors inträde i byggyrkena - mindre låsta yrkesavgränsningar, flexibla arbetstider och flexibla karriärmöjligheter, ökade möjligheter till deltidsarbete, mindre inslag av ackordslön - är sådant som också gynnar många män (t ex pappor). Som det nu är önskar både manliga och kvinnliga yrkesarbetare bättre möjligheter att kombinera arbete och föräldraroll.

Inslaget av invandrare i byggnäringen är ännu blygsammare än andelen kvinnor, men även här mycket skiftande. Systematiska studier visar att man i vissa smålandskommuner lyckats betydligt bättre att integrera invandrade yrkesarbetare i byggsektorn än i andra arbetsmarknadsmässigt jämförbara områden i landet.

De hinder som här anförs är vanligen brister i yrkesutbildning och språkkunskaper. Återigen är detta förhållanden som i högsta grad är påverkbara, i detta fall genom utbildning. När det gäller språkkunskaper borde en jämförelse med andra verksamheter kunna inspirera. Bland

vårdpersonal och servitörer är invandrarandelen hög trots att språkkunskaperna där är minst lika viktiga som på bygget.

Utbildning och sättet att organisera arbetet bör kunna vidga näringens rekryteringsbas. Men det räcker inte. Det behövs också ett långsiktigt och uthålligt arbete med attityder och mentalitet, från ”mångfaldsaccepterande” klimat till ”mångfaldsbejakande”.

Psykisk styrka

Till det attraktiva i det rådande klimatet bland byggare hör sådant som en lustfylld strävan att åstadkomma konkreta, synliga och nyttiga resultat, att åstadkomma dem i nära samverkan med andra, att bidra med kompetens och erfarenhet i ett komplicerat maskineri, att ständigt utgå från att problem kan och ska lösas samt en stark sammanhållning kopplad till den tillit som krävs när man stundtals ansvarar för varandras säkerhet.

Allt detta värdefulla måste kunna bevaras samtidigt som andra inslag i byggsektorns arbetsklimat förändras. Det finns på sina håll negativa och destruktiva inslag som bland annat framskyntar i forskningen om kvinnor i byggyrken: en tendens att testa och småtrakassera nykomlingar/avvikande och en rå jargong med sexistiska eller rasistiska skämt som passerar okommenterade. Tonen sägs vara rå men hjärtlig, men det är oklart vad hjärtligheten består i.

Kvinnor i byggyrken framhåller att man framför allt måste vara psykiskt stark för att kunna hävda sig i den manligt dominerade miljön. Det stämmer mycket bra med vad man vet om minoritetsgrupper i arbetslivet och hur de mödosamt utvecklar strategier för ”överlevnad” i en dominanskultur. Sådana strategier innebär tyvärr vanligen att minoritetsgruppen får stå för all anpassning och anstränga sig på olika sätt för att den dominerande gruppen ska slippa ompröva sina vanor och inställningar. Detta har i högsta grad varit fallet på byggarbetsplatserna, och är något som måste förändras i en moderniseringsprocess.

Framgångsrika företag avspeglar det omgivande samhället och därför är det egentligen rimligt att alla ska kunna arbeta inom byggnäringen.

Människor i årsredovisningen

Årsredovisningarna från större och medelstora bygg- och anläggningsföretag är tungt vägande presentationer av företagen inför omvärlden. I de kommentarer från vd/koncernchef som inleder redovisningen omnämns personalen vanligtvis mycket kortfattat, och i årsredovisningarna i övrigt ägnas mindre än en procent av utrymmet – inklusive bilder - åt medarbetarna. Det betyder att utrymmet för medarbetarfrågor i årsredovisningarna inte alls står i proportion till medarbetarnas betydelse för produktionen.

Detta gäller också en del företag som satsat ambitiöst på till exempel kompetensutveckling och breddad rekrytering och som alltså har intressanta saker att berätta om sitt humankapital. Det är också ovanligt att bygg- och anläggningsföretagen redovisar andra kompetenssatsningar än ledarskapsutbildning.

I en näring som strävar efter hög kvalitet och kompetens samt företagsprofilering och sund konkurrens borde medarbetarfrågorna kunna belysas fylligare och bli en viktig del i företagens profilering. Det finns företag som påbörjat en sådan utveckling.

Gymnasieskolans byggprogram

Behovet av nyrekrytering till bygg- och anläggningsföretagen under den närmaste 10 till 15-årsperioden kommer att vara mycket stort. Att klara detta på traditionellt sätt bedöms, åtminstone på yrkesarbetarområdet, som orealistiskt. Arbetsmarknadsstyrelsens bedömning från år 2002 visar till exempel att cirka 40 000 yrkesarbetare kommer att ha pensionerats fram till år 2015. Bara ungefär hälften kommer att kunna ersättas genom gymnasieskolans byggprogram.

Antalet elever som börjar på gymnasieskolans byggprogram har ökat kraftigt: från drygt 1 800 personer år 1996 till drygt 3 400 år 2001. Men många elever slutar innan de är färdiga med utbildningen. Det är också bekymmersamt att av dem som har arbetat tre år efter gymnasieutbildningen, arbetar endast drygt hälften inom bygg- och anläggningsverksamhet.

För att få en bättre uppfattning om varför avgångarna är så höga och hur gymnasieutbildningen upplevs av elever, lärare, anställda och företagsledning har Bygghögskolekommittén genomfört en intervjuundersökning. Den gör inte anspråk på att vara representativ för hela landet utan är ett nedslag i verkligheten som kan ge underlag för fortsatta diskussioner. I stark sammanfattning går kritiken ut på följande:

- lärarna har gamla kunskaper och lär ut metoder som inte längre används på byggena
- koncentrationen på snickare är för stor
- det är för lite praktik och den sätts in för sent
- kärnämnen tar för mycket tid
- skolan lyssnar för lite på företagets synpunkter
- lärarna klagat på för lite resurser

Förmodligen går det att finna orsaker till avhoppet under utbildningstiden i dessa kritiska synpunkter på gymnasieutbildningen.

Utvecklings- och karriärmöjligheter

Det satsas mer utbildningsresurser på högutbildade än på lågutbildade, och bygg- och anläggningsnäringen är inget undantag. I en tid av genomgripande tekniska och ekonomiska förändringar finns det dock anledning att noga tänka igenom hur man bäst fördelar utbildnings- och utvecklingsresurser över yrken, åldersgrupper och befattningar. Det är välkänt att yrkesarbetarna hittills fått en blygsam andel av utbildningsresurserna, men också att de utbildningstillfällen som erbjuds är mycket uppskattade.

Yngre civilingenjörer har i samtal med oss framfört att de inte får möjlighet att använda det tekniska innehållet i sin färska utbildning. Ibland uppfattas det som ett mer eller mindre medvetet behov hos en äldre generations chefer ”att veta bäst”. Å andra sidan känner många nyutexaminerade civilingenjörer att de alltför snabbt får ta för stort ledningsansvar utan tillräckligt stöd. De skulle föredra att få tid på sig att samla de erfarenheter som behövs för att kunna böttna i sin egen chefsroll.

Kompetens och kompetensutveckling

Byggtutbildningarna är starkt inriktade på teknisk kompetens. Den människokunskap som handlar om sociala processer, den mänskliga hjärnans sätt att hantera information, beslutsfattande, konflikthantering, mognad och utveckling, lyser i hög grad med sin frånvaro. Och detta gäller

utbildningen för yrkesarbetare såväl som för byggingenjörer och civilingenjörer. Inslag av detta förekommer dock i företagens fortbildningsprogram, och nästan undantagslöst under rubriken ledarskapsutveckling. Detta ger felaktigt intrycket att bara den som ska ”hantera medarbetare” behöver beteendevetenskaplig kompetens, samtidigt som det finns byggrelevant kunskap om människan ”som konstruktion” som inte självklart ingår i en sådan kurs. Utvecklingen kommer att kräva att man ser över vilken sorts beteendevetenskaplig kompetens som behövs hos olika grupper i ett modernt bygg- och anläggningsföretag.

Ett intressant exempel på denna utveckling är Chalmers Lindholmens 120 poängs högskoleutbildning ”Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektor”. Den vänder sig till både tekniker och samhällsvetare. I den inledande beteendevetenskapskursen ingår bland annat behovspsykologi, inlärning, personlighet, kognition och beslutsfattande. Kursen har mött stort intresse, inte minst från kvinnliga studenter. Näringslivets intresse för medarbetare med denna utbildningsbakgrund är det för tidigt att säga något bestämt om eftersom den första årskullen lämnade skolan våren 2003.

Vi i Byggkommissionen vill uppmana bygg- och anläggningsföretagen att ta egna initiativ till samarbeten och kursutformningar tillsammans med högskolor och universitet. Det är också viktigt att forskningen sker i samverkan med såväl näringsens organisationer som företag.

Trend 4

MER NÄRINGSPOLITIK

Tydligt ledarskap för förbättringar och förnyelse

Vi har tidigare konstaterat att hindren verkar vara höga för de företag i bygg- och anläggningsnäringen som vill bedriva utvecklingsarbete, skapa förnyelse och genomföra förändringar. För att nå resultat krävs att intresseorganisationer, fack- och arbetsgivarförbund samt myndigheter är beredda att göra bestående förändringar i förhandlingsekonomin system. Men detta är inte tillräckligt. Vi anser att regeringen måste ta ett övergripande näringspolitiskt ledarskap över näringsens utvecklings- och förändringsarbete i en långsiktig process.

Omvärlden – trender och tendenser

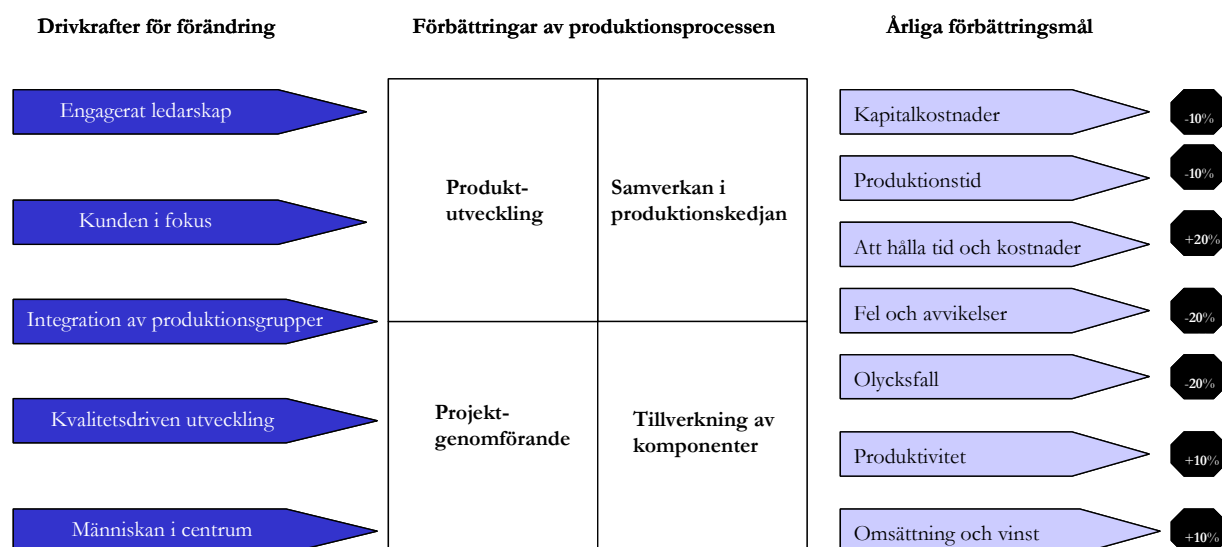
Svårigheter att förändra den starkt nationella byggnäringen finns också i många andra länder. I bland annat England, Sydafrika, Australien, Japan, Nederländerna, Finland och Danmark försöker man lösa detta genom att på olika sätt stärka näringen genom ett organiserat arbete för förnyelse och förbättringar. Initiativen rymmer omfattande, långsiktiga aktiviteter för att utveckla byggnäringen - med målet att höja produktivitet, effektivitet och kvalitet. I vissa länder är byggnäringen fortfarande en del av konjunkturpolitiken, och i vissa medverkar regeringen genom ett bygg- och anläggningsdepartement eller näringsdepartement. Även i Sverige var byggandet tidigare en tydlig del av konjunkturpolitiken och därmed kopplad till finansdepartementet. Nu när ett marknadsekonomiskt system har införts vore det naturligt att den svenska byggnäringen, liksom andra näringar, kopplas till näringsdepartementet.

I Danmark genomsyrar ett tydligt näringspolitiskt tänkande regeringens insatser för byggnäringen. Efter att regeringen tog initiativ till möten med näringsens huvudaktörer nådde man en bred samsyn kring utvecklingsbehoven främst när det gäller produktivitet, kvalitet och internationell konkurrenskraft. I augusti 2003 presenterade regeringen en policy för de statliga beställarna, som de hoppas också ska påverka de privata beställarna. Vid sidan av detta koncentrerar den danska regeringen sina insatser till två områden, dels lagstiftning som i huvudsak avser standardiseringsarbete för att underlätta internationaliseringen, dels innovationspolitik där universiteten tillsammans med näringen har en viktig roll.

Det engelska förbättringsprogrammet

Ett av de mest genomgripande programmen för förnyelse och förbättring inom byggnäringen är det engelska Rethinking Construction. Här arbetar entreprenörer, byggherrar och regering med konkreta utvecklingsprogram som syftar till att effektivisera näringen. I demonstrationsprojekt visar deltagarna innovationer såväl när det gäller produkter som produktionsgenomförande.

Följande utgångspunkter och mål är definierade för hela programmet:



Det engelska näringsdepartementet fungerar som katalysator för genomförandet av programmet. Nyckelpartners ger vägledning och råd till beställare, entreprenörer och tillverkare som vill delta i utvecklingen. Deltagarna kvalificerar sig genom demonstrationsprojekt och genom att organisera sin verksamhet och sitt arbete på nya sätt.

Ett stort antal skrifter och modeller har utarbetats inom projektets ram. De är konkreta och praktiska hjälpmedel för företagen i deras utvecklings- och förändringsarbete.

Företagen behöver stöd i förbättringsarbetet

Under vårt arbete har vi ofta stött på problem som ligger i näringsens struktur, normer och övriga regelsystem. Samtliga aktörer har utifrån sina intressen och värderingar påtalat en mängd olika hinder för sina förändringssträvanden. Bristen på förnyelse förklaras - ofta med uppgivenhet - av orsaker som ligger utanför det man själv kan påverka. Slutsatsen blir att en bred samling, med samtliga aktörsgrupper inom näringsen och med ett starkt ledarskap, måste komma till stånd för att möjliggöra en rejäl förnyelse och tydliga förbättringar. Den stora betydelse näringsen har – bland annat ur ett tillväxtperspektiv – gör att vi tycker det är naturligt att regeringen tar ledarskapet för en bred samling kring näringsens utmaningar och möjligheter framförallt vad gäller produktivitet, kvalitet och ökad internationalisering.

Med erfarenhet från vårt eget arbete och ”Rethinking Constuction” arrangerade vi ett arbetsseminarium i oktober 2003 med deltagande från näringsen, inklusive den fackliga sidan och arbetsgivarorganisationer, samt representanter från riksdag, regering och berörda myndigheter. Seminariets syfte var att inventera vad som krävs för att åstadkomma en gemensam kraftsamling kring förbättringar och förnyelse. Seminariet inleddes med att ordföranden i det engelska initiativet Rethinking Construction berättade om deras erfarenheter.

De frågor som behandlades vid arbetsseminariet var:

- Hur ska en bred samling kring förbättringar, förnyelse och förändringar i näringen se ut? Vilka aktörer måste vara med och hur ska de mobiliseras?
- Hur ska en konstruktiv process se ut? Hur ska till exempel arbetet läggas upp, ledas, samordnas och följas upp?

Seminariedeltagarna tog upp många av de behov av förändringar som vi berört tidigare i denna rapport. Deltagarna representerade en mycket stor bredd inom näringen och alla var intresserade av att gå vidare i gemensamma samtal och överläggningar. Seminariet präglades mycket tydligt av en stark vilja att åstadkomma förändringar. Många underströk behovet av att regeringen medverkar - på ett eller annat sätt.

Det går inte att kopiera en modell utan förbättrings- och utvecklingsarbetet måste ske utifrån svenska förutsättningar. Som nästa steg i näringens utveckling föreslår vi att regeringen tar initiativ till att tillsätta en styrgrupp för utformning och ledning av ett nationellt förbättrings- och förnyelseprogram för byggnäringen. Gruppen bör bestå av ett litet antal personer med hög integritet och legitimitet hos de olika aktörerna - och som samtidigt inte är för starkt knutna till något av alla de särintressen som bygg- och anläggningsnäringen som helhet består av. Resultatet av styrgruppens arbete bör efter en period av minst två år helt kunna övertas av näringen utan stöd av regeringen och styrgruppen.

Den byggda miljön – samverkan och nytänkande

Byggkommissionens förslag till utgångspunkter för en bred samling kring förbättringar och förnyelse går att sammanfatta i följande punkter:

Den byggda miljön

- är en viktig del av vårt kulturarv och en väsentlig förutsättning för tillväxt, välstånd och samhällsutveckling
- berör vår livskvalitet i en mängd avseenden: bl a boende, arbete, kommunikation, energiförsörjning, utbildning, sjukvård och omsorg
- är en av våra största och mest betydelsefulla näringar. Den svarar för bortåt tio procent av BNP och sysselsätter cirka 400 000 personer. Dess samlade värde utgör betydligt mer än hälften av vår totala nationella förmögenhet
- har ett stort allmänintresse när det gäller kostnader, kvalitet, funktioner och utformning. Ett flertal utredningar har, med krav på utveckling och förändring, pekat på en mängd problemområden bland annat höga byggkostnader, dålig konkurrens och låg produktivitet
- måste utvecklas genom att företag med egna affärsmodeller får hjälp att bryta näringens traditionella strukturer och arbetsformer

Den byggda miljön behöver

- en bred samverkan mellan alla aktörer för att nödvändiga strukturella förändringar ska åstadkommas
- en offensiv och pådrivande roll från regeringen som katalysator i en förändringsprocess
- en gemensam plattform för näringsens utvecklingsprocess med deltagande från regering, beställare, konsulter, materialtillverkare, entreprenörer, fackförbund, bostadskonsumenter samt forskning och utbildning
- ett gemensamt program för utvecklingsprocessen med bland annat problembeskrivningar, drivkrafter för utveckling, internationella jämförelser, kunskapsspridning, definierade och tidsatta förändringsmål samt ledning, organisation och arbetsformer

PRESENTATION AV BYGGKOMMISSIONENS LEDAMÖTER

Widar Andersson, ordf

Utredningsuppdrag för regeringen, riksdagsman 1991-1998 för s, engagerad i skolfrågor och frågor som rör hälso- och sjukvård. 1981-1991 arbetade Widar Andersson på Hasselakollektivet i Hälsingland. Som statlig hemlöshetsutredare (1999-2001) kom han i kontakt med bygg- och bostadsmarknaden.

Widar Andersson är ordförande i Hasselarörelsen. Sedan 1998 ledamot (s) i kommunfullmäktige i Falun och sedan 1999 ersättare (s) i EU-parlamentet. Han arbetar också som krönikör och författare.

Gunn Johansson

Undervisar och forskar om individer i organisationer med arbete, stress och hälsa som ett genomgående tema. Under senare år har den generella frågan om arbetets värde och mening aktualiserats liksom psykologiska och hälsomässiga aspekter av personalminskning och förtida pensionering. Aktuell forskning gäller arbetets flexibilisering, kvinnors karriärmönster samt tidiga signaler för utbrändhet och utmattningsdepression.

Gunn Johansson ingick i Bygghälsans Forskningsstiftelses vetenskapliga råd under en tioårsperiod. Hon har också gjort en fältstudie om stress och arbetstrivsel i byggbranschen. Styrelseledamot i Institutet för Arbetsmarknadspolitisk Utvärdering (IFAU), Bokförlaget Natur & Kultur och Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap (FAS).

Anders Aspling

arbetar med verksamhets-, organisations-, strategi- och ledarutveckling i Sverige och internationellt.

Anders Aspling är ekon dr och har en bakgrund som forskare och lärare vid Handelshögskolan i Stockholm, personaldirektör och medlem av koncernledningen i Siab och chef för Institutet för Företagsledning - IFL.

Han är i dag verksam som konsult i eget bolag och Senior Associate vid MiL Institute. Därutöver bl a styrelseledamot i efmd – European Foundation for Management Development och styrelseordförande i Grafikens Hus.

RAPPORTER PUBLICERADE AV BYGGKOMMISSIONEN

Byggprocessen i ett strategiskt perspektiv

Jan Borgbrandt, Luleå tekniska universitet

Rapporten är indelad i åtta strategiska områden: kostnadsutvecklingen, kund- och användaraspekter, upphandling och kontraktsformer, mångfalden av aktörer, industrialisering och teknikutveckling, ledningsfunktioner och organisation, medarbetare och kompetensutveckling, forskning och utvecklingsarbete. Under varje område ger författaren lägesbeskrivning, orsaksanalys, åtgärdsförslag och en sammanfattande hypotes.

Byggföretagen vill själva fostra sina chefer – visar svalt intresse för ledarskap i byggingenjörutbildningen

Jan Ginsburg, frilansjournalist

Rapporten är en stickprovsundersökning som visar att nästan inga kunskaper i ledarskap förmedlas på den treåriga ingenjörutbildningen. Byggföretagen tycker att det är tillräckligt eftersom de själva vill utbilda sina chefer, men de studerande tycker att det är en stor brist.

Skolan serverar gammal skåpmat i byggprogrammet

Jan Ginsburg, frilansjournalist

Elever och lärare samt anställda och företagsledningar har intervjuats. Alla är starkt kritiska till gymnasieskolans byggprogram.

Lärande i byggprojekt – det bortglömda framgångsprojektet

Per-Erik Josephson, Ingeborg Krusander, Alexander Styhre, Chalmers tekniska högskola

Författarna redovisar i studien hur kunskapsuppbyggnad och lärande fungerar på projektnivån. Incitamenten för lärandet har varit svaga. Förutsättningarna ändras genom mer långsiktiga relationer mellan aktörer och mer långtgående ansvar för slutproduktionen.

När bostadspolitiken slår knut på sig själv

Anders Isaksson, frilansjournalist

Författaren har studerat bostadspolitiken i Sverige och vilka konsekvenser den har. Det är en svidande kritik av bostadspolitiken – eller snarare avsaknaden av den.

På rätt kurs – för halv maskin

Jan Ginsburg, frilansjournalist

För några år sedan gjorde kursdeltagare i SBL-programmet ett projektarbete som innehöll idéer till hur byggföretagen skulle kunna förändra sina personalstrategier. Författaren har träffat eleverna, som i dag har chefsbefattningar, för att följa upp vad som har hänt.

Längre garantitider genom konkurrens, konsensus, statliga krav eller lagstiftning

Janne Sundling, frilansjournalist

Författaren konstaterar att garantitider är en känslig fråga. Det är fullt möjligt att avtala om längre garantitider, men ytterst få använder möjligheten.

Byggbranschen – en möjlighet för kvinnor?

Barbro Olofsson

Rapporten bygger på enkäter med kvinnliga byggnadsarbetare och intervjuer med företagsledningar och rekryteringsansvariga. Det visar sig att kvinnor och män beskriver arbetet på samma sätt. Kvinnorna anpassar sig till manliga normer. De få som stannar trivs bra, men måste vara psykiskt starka.

Öresundsbroprojektet – disciplin eller lärande?

Andrew Schenkel, Handelshögskolan

Rapporten handlar främst om avvikelser och hur dessa hanteras genom lärande. Kunskaper om hur dessa upptäcks och rättas till hanterades främst på den tekniska avdelningen medan huvuddelen som arbetade inom organisationen inte var aktivt involverade.

Mer företag – mindre bransch

Widar Andersson, Gunn Johansson och Anders Aspling

Byggkommissionen sammanfattar det första årets arbete.

Pejling av värderingar i byggbranschen

Johan Ryd, Akademin för etik i arbete

Bygger på enkätundersökningar. Rapporten tar upp vilka personliga värderingar de anställda i byggbranschen har, vilka de tycker finns på arbetsplatserna och vilka de önskar skulle finnas. Utifrån resultaten redovisas några av branschens styrkor och nyckelfrågor samt tips på hur man kan fortsätta att arbeta med kulturfrågor i företaget.

Ställföreträdande kund i bostadssverige – en krönika

Janne Sundling, frilansjournalist

Krönikören tar oss med på en resa i bostadslabyrinten.

Yrkes- och näringsgrenstillhörighet bland invandrare med speciell inriktning på byggbranschen

Jan Ekberg och Mats Hammarstedt, Växjö Universitet

Invandrare är kraftigt underrepresenterade i byggföretagen i förhållande till arbetsmarknaden som helhet. Rapporten visar att invandrare har svårt att komma in i byggnäringen och lätt att åka ut. Men en välkomnande näring skulle kunna bli väl så attraktiv som näringar med mindre gynnsamt löneläge där invandrare redan har etablerat sig.

Förtroende och samverkan i byggandet

Anna Kadefors, Chalmers tekniska högskola

Författaren sammanfattar sin förstudie som syftar till att utveckla och tillämpa modeller för ett närmare samarbete mellan olika aktörer i ett byggprojekt.

Byggsektorns struktur och utvecklingsbehov

Juri Lutz och Eva Gabrielsson

Rapporten är en sammanfattning med fokus på medarbetarfrågor av den statliga byggkostnadsdelegationens mycket omfattande utredningsmaterial.

Kvinnor och män i byggyrken – en jämförande studie

Barbro Olofsson

Rapporten är en sammanfattning av Barbro Olofssons doktorsavhandling. Ett skäl till att inte anställa kvinnor i bygg- och anläggningsnäringen anges vara att de inte klarar de fysiska kraven. Ändå visar rapporten att de kvinnor som arbetar i näringen inte har de uppgifter som inte kräver fysisk styrka.