



Byggsektorns struktur och utvecklingsbehov

Juri Lutz och Eva Gabrielsson

Inledning

Byggekostnadsdelegationen överlämnade sin rapport till regeringen i maj 2000. Rapporten har sedan dess remissbehandlats och diskuterats inom olika branschorganisationer. Efter en föredragning i Byggekommisionen 29 oktober 2001 beställde kommissionen vid årsskiftet en rapport grundad på de erfarenheter som Byggekostnadsdelegationen gjort under de fyra år som den verkat operativt inom byggsektorn. Merparten av materialet i denna rapport är utdrag ur rapporten *Från byggsekt till byggsektor* SOU 2000:44 men reviderats för den nu skrivna rapporten. Delegationssekreteraren Jonas Hammarlund ansvarade då för de ekonomiska studierna av marknads- och konkurrensläget. Avsnitten i denna rapport är kortfattade och vissa delar kan utvecklas ytterligare men tiden medger inte detta. Vissa delar är helt nyskrivna.

Vi belyser i denna rapport branschens struktur och de specifika förändringstryck vi ser som särskilt stora. Vi berör sektorns möjligheter att svara på behovet av förändringar genom egen utveckling, men utan den föreslagna tidsgränsen ”på fem års sikt”. Vi anser att tiden för att lösa problemen vida överstiger fem år. Vi motiverar det med en kort beskrivning av hur sektorn ser ut. Här finns därför ett kort historiskt perspektiv bakåt skisserat för att förstå varför sektorn kommit att se ut som den gör. Vi beskriver också varför sektorn fungerar så annorlunda jämfört med annan industri.

Vi vill understryka att det inte finns någon given automatisk utveckling för byggsektorn. Därför har vi valt att inte skriva om utvecklingstrender eller tendenser utan om utvecklingsbehov.

Det är upp till sektorn och sektorns företag att bestämma hur de vill lösa sin utveckling i förhållande till vad samhället kommer att kräva och hur det kommer att utvecklas. Ytterst är frågan därför om sektorn – gemensamt och som enskilda företag – kan, vill eller avstår från att svara på dessa yttre tryck. Frågan är även vad samhället – även inbegripet EU – i sin tur beslutar i form av politik och regler för att sektorn inte ska hindra en positiv samhällsutveckling.

Juri Lutz och Eva Gabrielsson
Göteborg, Stockholm – mars 2002

Juri Lutz

070-545 58 35 – juri.lutz@swipnet.se
Bakgrund: ingenjör, konstruktör, projektledare m m J&W.
Huvudsekreterare i Byggekostnadsdelegationen 1996-2000

Eva Gabrielsson

070-661 25 59 – ev.gabrielsson@telia.com
Bakgrund: arkitekt, produktion och projektering Ohlsson & Skarne, CAD /projektering Ähléns marknadsavdelning, departementssekreterare Miljödepartementet. Delegationssekreterare Byggekostnadsdelegationen 1997-2000

Sammanfattning

Byggsektorn står inför stora bygguppgifter i samhället i form av:

- Infrastruktur
- ROT-marknad
- Nya bostäder

Samtidigt står sektorn inför en situation av ökad konkurrens med andra sektorer nationellt och inom EU, kring:

- Arbetskraft
- Energi

Och på sikt en ökad intern konkurrens om:

- Kunder på bostadsmarknaden

Sektorns låga effektivitet kan mätas mot annan industris och visar då:

- Låg produktivitet
- Hög resursförbrukning
- Hög miljöpåverkan
- Hög kostnadsutveckling

Byggsektorns statiska konkurrens innebär att man levererar likadana produkter, på samma sätt som man alltid har gjort. En struktur har byggts upp som knyter samman aktörerna i givna godkända beteenden inom respektive ansvarsområde. Samtliga skyddas av strukturen så länge de följer dess skrivna och oskrivna regler. Avvikare kan därför lätt identifieras och motas ut vilket gör att innovativa företag har svårt att komma in på marknaden.

Detta fenomen har lett till en mätbar stagnation. Vinsterna upprätthålls med prisökningar inom strukturen och mot slutkunder och endast i undantagsfall genom effektiviseringar genom nytänkande i produkter eller processer. Sektorns företag satsar därmed mycket lite på innovationer. Det bör påpekas att materialindustrin delvis avviker från detta och ligger närmare övrig konkurrensutsatt industri. Företagens beteenden domineras därför av taktik – ett kortsiktigt perspektiv på detta projekt och nästa. Den stora arbetsorganisationen (byggprocessen) och den lilla (företagets egen arbetsorganisation) blir därför både konservativ, konserverande och omedvetet, eller medvetet, fiendlig till konkurrens.

För att komma ur detta måste sektorn i sin helhet övergå till mer långsiktiga strategier, vilka liksom i annan industri måste grundas på kundnytta och efterfrågan.

Ett program för utveckling

Byggsektorn kan bättre lösa sina kommande byggnadsuppgifter om den ökar sin effektivitet. Då förmår den även att skaffa de resurser den behöver i konkurrens med andra sektorer – och särskilt att rekrytera arbetskraft – genom att bli attraktiv och mer modern. Samtidigt kan den hushålla med givna, alltmer begränsade resurser. Detta kan inte enskilda aktörer lösa.

I samarbete med övriga näringslivet bör sektorn samlas i **ett gemensamt program inriktat på en långsiktig omvandling av sektorn**. Då ökas möjligheterna att hitta, och fokusera, de nyckelområden där aktörerna tillsammans kan förändra särskilt konserverande slentrian och praxis. Detta program bör också syfta till att öka sektorns anseende genom att lyfta fram seriösa aktörer och seriöst arbete. I det sistnämnda bör branschprogrammet söka kontakt med de delar av övrigt näringsliv som har börjat definiera vad "Corporate citizenship" – företagets samhällsansvar – betyder för policies och strategier.

Ett **aktionsprogram för att ändra strukturen**, och se över spelreglerna som upprätthåller den, måste dock myndigheter och stat ansvara för. Här måste sektorn i ökad utsträckning bistå myndigheter och stat med sin kunskap om hinder.

Frågan är om dagens spelregler räcker för sektorns pågående, eller avsedda, omställning till ett marknadsanpassat byggande för kunder. Frågan är också hur dagens spelregler fungerar tillsammans – vilka styr mot marknad och vilka styr mot att byggandet fortsatt huvudsakligen ses som statens ekonomiska ansvar? Det

sista gäller särskilt den del av marknaden som är bostadsbyggnad. Även detta är statens och myndigheters ansvar att utreda.

Vissa frågor i sektorns gemensamma utvecklingsprogram

Det är viktigt att samarbete inleds med övrigt näringsliv för att bryta invanda tankemönster och samtidigt öppna vägen för att ta del av andra sektors kunskap. Det är också viktigt att lära av pågående förändringsarbete i andra länder.

Vi ser vissa punkter i programmet som särskilt viktiga:

- Skapa en ny policy som grundas på god affärsetik med öppenhet och insyn för kunder.
- Inled samarbete kring Corporate Citizenship – företagets samhällsansvar – med andra sektorer. Vid sidan av miljömedvetandet har det blivit den nya nyckeln till kommersiell framgång.
- Verka för att ”byggkulturen” förändras så att den innefattar även kvinnor och invandrare. Inför ett program för att motverka diskriminering. I detta skall svensk lagstiftning gälla utan förbehåll. Detta arbete har även en politisk dimension och kan sannolikt ske i samverkan med myndigheter.

Vi ser vissa förändringar i sättet att tänka som särskilt viktiga:

- Verka för att som köpare utveckla materialsektorn och värdekedjan kring denna för olika kundgrupper. Gör detta i samverkan med beställare för lägre kostnader/priser, bättre kvalitet och samverkan för helheten.
- Synen på underentreprenörer och materialtillverkare måste förändras så att de blir långsiktiga samarbetspartners som utgör en viktig del av projektens helhet och utvecklingen i sektorn.
- Acceptera och använd konkurrens som ett välkommet medel för att påskynda en utveckling så att företag och individer kan utvecklas i kreativa och innovativa miljöer.
- Öka samarbetet med och utbytet av kunskap med övrigt näringsliv.

Vi ser vissa faktorer som särskilt viktiga

- Verka för att miljöhänsyn och resursanvändning blir optimal för att skapa lägre livscykelkostnader och därmed förvaltningskostnader och lämna över ett bra byggnadsbestånd till kommande generationer.
- Höja effektiviteten eftersom tillgänglig arbetskraft och energi är bristvaror.

Detta har följande konsekvenser för synen på:

Rekrytering

Överge tanken att i framtiden kunna rekrytera medarbetare i en omfattning som motsvarar dagens behov. I stället måste produktiviteten öka genom ökad effektivisering genom bl.a. införande av ny teknik, ny arbetsorganisation, uppmuntra förbättrad innovationskultur och FoU. Inför moderna metoder för styrning av processer som förbättrad leveranslogistik och ökad användning av IT, så att sektorn kan minska sitt resursutnyttjande (transporter, energi, materialspill m.m.).

Detta skulle öka sektorns attraktionskraft och minska behovet av antal anställda. ”Färre kan producera mer.”

Ledarskap

Diskvalificera hierarkiskt ledarskap genom att förändra arbetsorganisationen – både i byggprocessen och i det enskilda företaget – som ett led i moderniseringen. Framtidens medarbetare kräver stimulans, inte order. De kräver också ansvar och ökade möjligheter att utvecklas i arbetet för att stanna kvar i byggsektorn.

Sektorns anseende utåt

Förtroendet för sektorn ökar i samhället om man antar en gemensam långsiktig strävan.

Det är viktigt att bygga upp förtroendet bland beställarna genom framför allt transparens, ”öppna böcker” och att genomförda projekt utvärderas mot gemensamt ställda mål.

Byggsektorns struktur idag

Vad ingår i byggsektorn?

Till byggsektorn räknas egentligen alla som bidrar med resurser till att ett byggnadsverk uppförs. Det kan vara företag som bedriver byggnadsverksamhet, bygghantverksföretag, byggmaterialindustri, byggvaruhandel, grossister, arkitekter, konsulter, distributions- och transportföretag med flera. Byggprocessen omfattar förutom själva byggnationen även planering av bebyggelsen, finansiering, projektering samt förmedling och förvaltning av bostäder. Tillsammans utgör de byggprocessens *värdekedja* som illustrerar varuströmmar och köpar-/säljarrelationer vid entreprenader. Värdekedjan kan illustreras med nedanstående figur som visar ett exempel på *byggproduktionens* värdekedja av aktörer. Den visar alltså inte hela projektets kedja.



Hur stor är byggsektorn?

Byggsektorns andel av BNP har stadigt legat på omkring 10 procent. Nivån på omkring 185 miljarder kronor (räknat i 1991 års prisläge) har hållits sedan 1967, avbrutet av toppar på 206 – 250 miljarder kronor mellan åren 1986-1990. ¹ Då ingår både nybyggnad och underhåll. Drift och förvaltning uppgår till ungefär samma summa. Sammanlagt utgör alltså bygg- och förvaltningssektorn omkring 20 procent av BNP. ²

Aktörerna arbetar på olika byggmarknader

Byggentreprenadmarknaden är *fragmentiserad* med ett fåtal rikstäckande stora entreprenörer och ett stort antal småföretag. De olika marknader som uppstår inom bygg respektive anläggning kan sägas vara en *dual marknad*. De mindre företagen är i stor utsträckning inriktade på reparationer, ombyggnad och tillbyggnad. De möter ofta en mindre professionell kundkategori som exempelvis enskilda konsumenter och bostadsrättsföreningar. Små företag är även underleverantörer åt de stora företagen. De stora företagen är också verksamma på denna del av byggmarknaden. Men de många småföretagen saknar resurser eller kompetens att konkurrera om större projekt. Vi möter därför **två helt skilda konkurrensförhållanden** på marknaderna för reparationer respektive underhåll och nyproduktion. Det är också olika konkurrensproblem förknippade med dessa delmarknader. Vi återkommer till detta under rubriken *Byggherrar/kunder på marknader*.

Stora företag

Ett konkurrensproblem på den del av marknaden som behärskas av de stora företagen är att få anbudsgivare konkurrerar eller snarare väljer att inte konkurrera. Detta sker särskilt på de orter i landet som har tillväxt. Det finns tecken sedan länge på att anbudspriserna stiger kraftigt och de kan inte förklaras med kostnadsökningar.

Små företag

De konkurrensproblem som kan uppstå på den del av marknaderna där de många småföretagen finns representerade kan faktiskt sägas uppstå på grund av en *för stor mångfald*. Småföretagen är ofta enmans- eller fåmansföretag. Dessa företag har små möjligheter att vara konkurrenskraftiga var och en för sig på grund av de stora administrativa kostnader som finns i byggbranschen. Företagarna ska producera, handla upp material, se till att materialflödena fungerar, kalkylera, söka upp köpare, samt planera och styra byggprocessen och själva byggnad. Slutligen ska de sköta all annan administration som en småföretagare måste klara av. Det får till effekt att de har liten eller ingen möjlighet till kvalitetsutveckling, marknadsföring och att aktivt söka upp leverantörer för att

¹ Industrifakta

² BFR, G:4 1996

pressa sina inköpskostnader. Det är ovanligt att små byggföretag samverkar under ett gemensamt varumärke. I andra mer konkurrensutsatta sektorer är detta vanligt, t.ex. ICA och Expert.

Mycket tyder på att småföretagens konkurrenskraft skulle kunna höjas om de utnyttjar de samordningsfördelar som ett gemensamt nätverk skulle ge. De företag som ingår i nätverket skulle kunna dela på kostnaderna för till exempel sådana specialister som alla behöver, men inte kan bekosta fullt ut själva.

Alla företag

Nedanstående figur visar antalet små och stora företag indelade efter omsättning och antal anställda. Företag med mindre än 50 anställda svarar för 99 procent av antalet företag, 45 procent av antalet anställda och 42 procent av omsättningen i branschen. Företag i storleksgruppen med minst 1 000 anställda svarar på motsvarande sätt för mindre än en procent av antalet företag, 40 procent av antal anställda och 41 procent av omsättningen.

Antal företag och anställda samt omsättning per storleksgrupp 1997, Bygg- och anläggningsföretag (SNI 452) ³

Företagsstorlek (medeltal anställda)	Företag 1997		Anställda 1997		Omsättning 1997 (årets fakturering i entreprenadverksamhet)	
	Antal	%	Antal	%	Mkr	%
0 - 19	9 907	96,3%	27 590	34,7%	32 689	33,0%
20 - 49	274	2,7%	8 032	10,1%	9 278	9,4%
S:a 0 - 49	10 181	99,0%	35 622	44,8%	41 967	42,4%
50 - 99	69	0,7%	4 552	5,7%	6 278	6,3%
100 - 199	13	0,1%	1 674	2,1%	3 081	3,1%
200 - 499	6	0,1%	1 904	2,4%	2 583	2,6%
500 - 999	6	0,1%	4 190	5,3%	4 429	4,5%
1000 -	9	0,12%	31 497	39,6%	40 695	41,1%
S:a 50 -	103	1,0%	43 817	55,2%	57 066	57,6%
Totalt	10 284	100,0%	79 439	100,0%	99 033	100,0%

Källa: SCB:s finansstatistik 1997

(Uppgifterna avser bolag, totalt 10 284 bolag år 1997. Inklusivt verksamhet som bedrivs i enskild firma 1997, uppgår antalet enheter till 17 869, enligt SCB Företagsstatistik.)

Regionala marknader

Byggmarknaden har alltid präglats av stora regionala skillnader, men aldrig har skillnaderna varit större än i våra dagar. Man brukar tala om tre olika delmarknader. Marknader som präglas av **stor tillväxt** och därmed stor efterfrågan på byggtjänster, huvudsakligen storstadsregionerna. Marknader som präglas av **”stillväxt”** eller långsam tillväxt, bland annat de regionala högskoleorterna. Marknader som uppvisar **tillbakagång**, främst glesbygdskommuner och kommuner med sviktande befolkningsunderlag.

Byggbranschen har strukturellt anpassat sig till de olika marknaderna. Därmed utvecklas också konkurrensen något olika. De fyra stora rikstäckande entreprenadföretagen dominerar på tillväxtmarknaden. De har delvis skapat en egen marknad med egen-regibyggnad av bostäder för omedelbar försäljning. Konkurrensen mellan företagen är starkt begränsad och de undviker ofta att verka på samma orter. Prisnivån blir därmed hög. Detta drar med sig alla andra aktörers priser i en stigande prisspiral.

På andra delmarknader som småhusbyggande och ombyggnad – undantaget anläggningar och nya bostäder – är konkurrensen mellan lokala/regionala företag och de rikstäckande hårdare. Detta innebär att både kostnader och priser oftast blir lägre.

³ Byggentreprenörerna

De små entreprenadföretagen konkurrerar inte med de stora på tillväxtmarknaden. De har istället ”nischat” in sig på reparationer, mindre ombyggnader, villabyggnade m.m. De små och de stora företagen spelar här på olika spelplaner.

Hur sektorns problem uttrycks

Byggsektorns särskilda typ av konkurrens

Även om många byggföretag lämnar marknaden och ersätts av nya företag så förändras inte sektorn. De nya företagen erbjuder samma produkter, organiserar tillverkningsprocessen med samma teknik samt styr och samordnar sina leverantörer (värdekedjorna) på samma sätt som de företag som lämnat branschen. **Förnyelsen av företagsstocken leder således inte till att ny teknik, nya produkter eller nya organisationsformer och processer införs.** Effekten blir att produktiviteten i byggsektorn utvecklas långsammare än produktiviteten i de sektorer där befintliga företag tvingas införa ny teknik, nya produkter och nya organisationsformer eller där nya företag tar sig in på marknaden genom produkt- och organisationsinnovationer. Nyttänkande blir dyrt och inte lönsamt inom byggsektorn p.g.a. svårigheter att nå ut med nya tjänster och produkter. Sammantaget betyder det att byggsektorn verkar i ett system präglad av statisk konkurrens.

En *dynamisk konkurrenssituation* å andra sidan innebär att *omvandlingstrycket* pressar företagen att hela tiden förnya sig. Befintliga företag inför ny teknik. Nya företag kommer in i branschen och konkurrerar med ny teknik. Eller företag etablerar sig genom att tillämpa en teknik som är ny i den bransch de etablerar sig i men välbekant i andra branscher – på så vis överförs en känd teknik från en bransch till en annan.

Drivkrafterna bakom en dynamisk konkurrens bestäms av *omvandlingstrycket*. Hur hårt omvandlingstrycket är bestäms av mekanismer som :

- spelregler
- köparnas beteenden
- andra företags beteenden
- ägarnas beteenden

Spelreglerna har förändrats. Dessa behandlas under en annan rubrik.

Köparnas beteenden är speciellt i byggsektorn. Köparna i varje led – dvs inte enbart slutkunder som byggherrar eller hyresgäster – har inte kunnat skapa ett starkt omvandlingstryck genom att utöva sin marknadsmakt. Detta märks särskilt väl där hushållen är kunder men även där totalentreprenörer köper underentreprenörer. Det har skapat svaga incitament för alla företag – både köpare och säljare – att arbeta med till exempel innovationer.

Byggherren är slutköpare, men majoriteten av upphandlingarna görs av byggentreprenörer, underentreprenörer, grossister, materialtillverkare och transportföretag. Alla behöver överblick och insikt i tillgängliga leverantörers kvalitet och pris. För att dynamisk konkurrens ska uppstå mellan leverantörerna krävs att köparna vänder sig till de företag som levererar de bästa och de billigaste produkterna och tjänsterna. Det ska även vara lätt för köparna att samla in information om vilka företag som är verksamma på marknaden, vilka produkter de erbjuder samt produkternas pris och kvalitet för att kunna göra bästa möjliga val. Innebörden av detta är att köparnas kostnader för att använda marknadsmekanismen ska vara låga. Dessa kostnader kallas för *transaktionskostnader*. Inom byggsektorn är det oerhört svårt för köparna att hitta rätt leverantörer bl.a. därför att det finns så många små företag (97 procent av företagen har mindre än 19 anställda) och att företagen är utspridda över hela landet.

Andra företags beteenden. Inom byggsektorn råder en statisk konkurrens, dvs alla företag agerar på samma sätt. Köparna är svaga eller ineffektiva, därför har företagen valt andra konkurrensstrategier. En del av dessa kan till och med sägas vara opportunistiska, i gränslandet, och ibland över gränsen, för det tillättna. Ett exempel är karteller. Ett annat är prissättningen med enormt varierande rabatter och ett tredje är att material endast får köpas och säljas av vissa aktörer.

Ägarnas beteenden påverkas av graden av dynamisk konkurrens. Den påverkar i sin tur företagens *incitament* till att utforma strategier som förstärker de drivkrafter som skapar dynamisk konkurrens. Ett hårt omvandlingstryck tvingar företagsledningar att införa utvecklingsstrategier som leder till en dynamisk konkurrens. När konkurrensen är dynamisk sker utveckling. Då tvingas företagen att börja arbeta mot ett högre mål. Det innebär också att de tvingas arbeta med innovationer i både produkter och processer, inklusive hela byggprocessen. Forskning och utveckling blir intressant; egen forskning initieras och andras forskning bevakas. Resultaten tas tillvara

och tillämpas. Företagen tjänar mer pengar på ökad produktivitet, genom att minska kostnaderna och öka försäljningen. Detta förutsätter dock att det är möjligt att nå marknaden med nya produkter och tjänster.

Vad betyder detta?

Byggmarknaden är alltid nationell, regional och lokal. Det omvandlingstryck från internationell konkurrens som tvingat annan industri till ökad effektivitet och produktivitet – dvs en dynamisk konkurrens – kan inte förväntas slå igenom inom byggandet. Den statiska konkurrensen mellan svenska företag kommer förmodligen att bestå.

Med andra ord. Den *statiska konkurrensen* som råder i byggsektorn gör att sektorn befinner sig och stannar kvar på en lägre nivå jämfört med om konkurrensen hade varit dynamisk. Detta har inget att göra med att entreprenadmarknaden i Sverige domineras av fyra företag. Modern forskning visar att fem företag på en marknad är idealisk så länge dessa sporrar varandra i en dynamisk konkurrens. Problemet är att den absoluta majoriteten av aktörerna oavsett storlek levererar samma produkter och samma tjänster, på samma sätt, år efter år. Forskning och utveckling blir ointressant i detta system. Utveckling av företaget tycks onödigt. Strategier för framtiden behövs inte heller. Högutbildad arbetskraft blir mindre intressant att anställa. Företagen tror sig kunna överleva utan att förändra något och ägnar sig i stället åt att bevaka de positioner man har.

Men detta skapar också problem för sektorn som helhet. Vissa problem blir allt mer akuta både för sektorn och för samhället i sin helhet. Ett exempel är behovet av framtida arbetskraft. Vi ska nedan visa några av problemen i siffror.

Byggsektorns effektivitet idag

Produktivitetens storlek är av avgörande betydelse för ett samhälles välfärd. Produktiviteten uttrycker hur stor produktionen är vid en given insats av produktionsfaktorerna arbetskraft, kapital, energi och insatsvaror m.m. Vid en produktivitetöknning kan vi producera mer utan att insatsen av produktionsfaktorer ökar. Vi kan hushålla med resurser och ändå uppnå samma produktions- och konsumtionsnivå. Därigenom kan resurser frigöras vilka kan användas i annan produktion. Samtidigt åstadkoms ett ökat konsumtionsutrymme.

En bransch som däremot över tiden brottas med en negativ produktivitetutveckling kräver allt mer resurser för att uppnå ett givet produktionsresultat. Därigenom påverkas produktionsmöjligheterna för övriga branscher. Konkurrensen mellan branscherna om produktionsfaktorerna blir hårdare om de givna resurserna, än om resurser istället kunnat frigöras. Detta leder både till ett mindre produktionsresultat för hela ekonomin och ett minskat konsumtionsutrymme. En sådan problembransch är byggsektorn. Vi ska nedan belysa sektorns olika problemområden.

Produktivitet

- 1 Produktivitetutvecklingen inom byggindustrin är lägre än tillverkningsindustrins. Mellan 1965 och 1996 ökade totalfaktorproduktiviteten inom tillverkningsindustrin med i genomsnitt 2,9 procent per år. Motsvarande utveckling för byggindustrin var 1,7 procent. En av många anledningar till detta är senare tids sammanslagningar av företag som kraftigt minskat konkurrensen på främst tillväxtmarknaderna. Men som tidigare noterats är problemet att företagen egentligen inte konkurrerar med varandra.

Vad betyder detta?

Tillverkningsindustrin – inklusive byggmaterialindustrin – har till skillnad från byggsektorn utsatts för dynamisk konkurrens från utländska företag och nytänkande företag i Sverige. Tillverkningsindustrin har därför infört ny teknologi i produkter och processer och ökat sin totalfaktorproduktivitet.

- 2 I en av Byggekostnadsdelegationens studier⁴ visas i index utvecklingen av arbetsproduktivitet i tillverkningsindustrin och byggindustrin under perioden 1963-1998. Det är mätt som förädlingsvärde per arbetad timme. Under perioden har tillverkningsindustrins arbetsproduktivitet ökat med 3,9 procent per år, medan motsvarande i byggindustrin endast ökat med 2,6 procent per år under perioden. I byggsektorns produktivitet räknas inte byggmaterialindustrin in, utan den räknas till tillverkningsindustrin.

Vad betyder detta?

⁴ Produktiviteten inom byggindustrin 1965-1996, en jämförelse med tillverkningsindustrin. Mats Marcusson, SOU 2000:44, Bilaga 3

Den arbetsproduktivitet som sektorn uppvisar under dessa tre årtionden kommer från blandningen av hantverk och industri. Arbetsproduktiviteten har endast ökat 1,8 gånger under perioden. Tillverkningsindustrin kan bättre kontrollera och renodla processerna och har på samma tid mer än fyrdubblat sin arbetsproduktivitet. Gapet har ökat kraftigt under dessa 25 år. Vi bör komma ihåg att materialtillverkarna inte räknats till byggsektorn. Arbetsproduktivitets olika utveckling har påverkat både kostnader och kvalitet. Dålig arbetsproduktivitet är troligen även en följd av sektorns omoderna arbetsorganisation i byggprocessens långa värdekedja. Dessutom kan en del förklaras av lägre effektivitet i ROT-sektorn jämfört med nyproduktionen.

Resursförbrukning av material och energi

Ett område som alltmer belyses är förbrukningen av resurserna material och energi. En sammanställning av den årliga resursanvändningen inom svensk byggsektor för åren 1998 och 1999 visas i nedanstående tabell.

<i>Resurs</i>	<i>Totalmängd/år Alla sektorer</i>	<i>Totalmängd/år Byggsektorns andel</i>	<i>Mängd/person, år Byggsektorn</i>
Energi	395 TWh/år	155 TWh/år- (39%)	18 000 kWh
Material	170 Mton	75 Mton -(44%)	8 700 kg
- varav hus	-	8 Mton	900 kg
- varav anläggning	-	65 Mton	7 600 kg
Avfall	90	4-6 Mton - (5%)	500-700 kg
- varav hus	-	1-2 Mton	-
- varav anläggning	-	3-4 Mton	-
Farliga ämnen	75	3,5 Mton - (5%)	400 kg

(Vid fördelning på antal personer har befolkningen i Sverige antagits vara 8,5 miljoner.)

Källa: Byggsektorns Kretsloppsråd, slutrapport om Byggsektorns betydande miljöaspekter, jan 2001

Sektorns resursförbrukning är onödigt stor och **äventyrar** det övriga samhällets behov. Sektorerna konkurrerar om tillgängliga resurser. Byggnadsinvesteringar består dessutom nästan enbart av inhemska resurser av kapital, arbete och material, vilket bidrar till att importen blir lägre. Detta skiljer bygginvesteringar från de investeringar där man förlägger verksamhet utomlands eller importerar material i högre utsträckning.

Vad betyder detta?

En konsekvens är att miljöpåverkan främst blir lokal och nationell. Sektorns resursförbrukning har därmed stort inflytande på många av de övergripande nationellt antagna miljökvalitetsmålen.

Resursförbrukning av arbetskraft och kapital

I det direkta byggandet arbetar ca 225 000 personer. Ytterligare ca 130 000 arbetar med projektering, finansiering, transporter, tillverkning och försäljning av byggmaterial m.m. Totalt ger byggnäringen i sin helhet arbete åt närmare 450 000 personer. Byggsektorns samlade bedömning i augusti 1998 var att 30 procent av dagens arbetskraft inom det direkta byggandet försvinner innan år 2010 vilket är ca 70 000 personer och att behovet av expansion här är 30 000 personer. Totalt anses därför 100 000 nya personer behövas.

<i>Resurs</i>	<i>Totalmängd kr/ år Alla sektorer</i>	<i>Totalmängd kr/år Byggsektorn</i>	<i>Alla sektors behov</i>	<i>Byggsektorn 2002-2015 behov</i>
Kapital	1 800-1 900 miljarder i BNP	180-200 miljarder + lika stor förvaltning (totalt ~ 20% av BNP)	-	ROT-marknaden – exempel stambyten i flerbostadshus i miljonprogrammet : > 350 miljarder Anläggningar 364 miljarder (från infrastrukturprop.)
Arbetskraft	4 040 000 (2000)	226 000 i byggande + 130 000 övriga .Totalt ca 10% av samtliga sysselsatta.	(se tabell under Konkurrens om arbetskraft)	(se tabell under Konkurrens om arbetskraft)

Resursen arbetskraft används inte effektivt i byggsektorn. VVS-installatörerna har gjort en studie som visar att rörmontörerna på byggen har cirka 50 procent ”spilltid” på byggen. Två studier i England⁵ bekräftar att så mycket som 40 procent av all arbetskraft på byggplatser är spill. Vi återkommer till frågan under rubriken *Konkurrens om arbetskraft*.

Sedan analysen gjordes har beslut fattats om ytterligare ökningarna bland annat inom anläggning. Behovet av ROT-åtgärder är stort, om det befintliga beståndet inte ska fortsätta försämrats i värde och användbarhet. Sverige har inte råd att bygga nytt i alltför stor omfattning för att ersätta befintligt bestånd.

Kostnadsutveckling för bostäder

Produktionskostnaderna för flerfamiljshus mer än fördubblades reellt från 1968 till 1998. För gruppbyggda småhus ökade de ca 70 procent på konkurrensutsatta marknader. Den främsta orsaken till skillnaden är utvecklingen av totalproduktiviteten. Skillnaden mellan flerbostadshus och småhus kan anses bero på att småhustillverkare har en samlad industriell produktion och kan kontrollera kostnader. Denna effektivitet saknas i byggandet av flerfamiljshus. Totalproduktiviteten steg mer än 3 gånger så snabbt för småhus som för flerbostadshus. Orsaken är högre effektivitet inom småhusproduktionen. Om flerbostadshusen producerats lika effektivt hade de 1997 kostat 12 100 kronor per kvm i stället för 15 800 kronor.

Vad betyder detta?

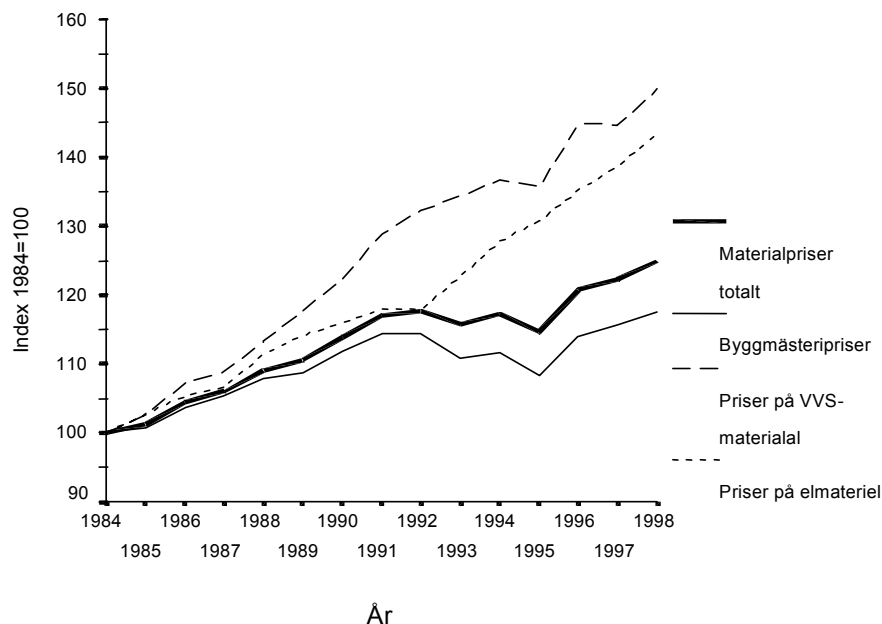
Småhustillverkarna visar att en effektivisering är möjlig. De visar också att deras närhet till kunderna och konkurrensen om dem är en av orsakerna till att de har utvecklats bättre.

Särskilt om materialprisens utveckling

Materialpriserna har stor betydelse för byggkostnaderna. Omkring 40 procent av entreprenadkostnaden är material. Därför finns det anledning att titta närmare på dessa. Flertalet byggmaterial har under en lång period ökat mer i pris än genomsnittet för inhemskt tillverkade industriprodukter. Ökningstakten för byggmaterial liksom för andra industrimaterial avtog under lågkonjunkturen i början av 1990-talet. I mitten av 1990-talet steg åter prisökningstakten för byggmaterial till skillnad från andra industrimaterial. Intressant att notera är att de årliga prisökningarna för betongvaror, trävaror, snickerier, järn och stål, vitvaror, golvmaterial och övriga byggnadsmaterial översteg det genomsnittliga producentprisindex för industrivaror under åren 1992 till 1998 då byggandet var mycket lågt. Nedanstående bild är exempel på prisutveckling under senare delen av 1990-talet.

Reala materialpriser 1984-1998. Källa SCB

⁵ Rethinking construction, (Eganrapporten), 1998. DETR (Närings- och handelsministeriet), UK. 1998.



Byggmaterialens andel av kostnaderna

Byggmaterialens redovisade andel, dvs både bygg- och installationsmaterial, av ett genomsnittligt flerbostadshus är ca 40 procent av entreprenadkostnaden. Denna siffra bygger på offentlig statistik och byggkalkyler baserade på redovisade ut-priser. Men detta är inte verkliga priser. De verkliga materialpriserna till entreprenörer är lägre och mycket olika p.g.a. alla rabatter. Alla köper inte på lika villkor. Därför är troligen materialens verkliga andel av totalkostnaden lägre, medan i stället arbetskostnaden är högre, särskilt bland underentreprenörer.

Vad betyder detta?

Det tyder på att entreprenörer kan få ut sina vinster på materialdelen, troligen för att kompensera ”spill” i arbetsdelen. Arbetstiden utnyttjas inte fullt ut eller kan inte utnyttjas av olika skäl. Detta tyder på att processen fungerar illa, då detta kan uppstå. Det medför vidare att materialtillverkarnas högre produktivitet inte slår igenom i lägre slutliga kostnader för den inbyggda produkten. Studier kring värdekedjan inom detta område skulle ge mått på kostnader och spill och var förändringar borde inledas.

Systemet med dolda priser och riktad försäljning

Byggsektorns system med dold prissättning och riktad försäljning hindrar effektiv konkurrens och befäster rådande marknadsstrukturer. **För att konkurrens ska uppstå krävs att priserna är synliga.** Bristen på synliga priser medför höga kostnader för både varor och hela byggnader, bristande utveckling av varor, lösningar och arbetsmetoder samt svårigheter att få avsättning för produkter och tjänster. Självklart är det så att kostnadsackumuleringen i värdekedjan varierar kraftigt för olika produkter och även beror på vilka led som är inblandade. Sammantaget tyder de erfarenheter som Byggekostnadsdelegationen tagit del av att den slutliga kostnaden för en vara kan öka med 20 upp till kanske till och med 400 procent inom värdekedjan från tillverkare till byggherre.

En klar uppfattning om sina egna och andras kostnader är en förutsättning för köparna för att kunna fatta rätt beslut. Rabatter gör prisbilden diffus och svåranalyserad. Det blir därför vanligt att upphandlingen av material förenklas till att handla mer om rabatterna än priserna. Det beror delvis på att det finns en stor mängd produkter och att köparens kunskap om dem är begränsad. Rabattsystemen är strategiskt viktiga för flera av grossisterna och tillverkarna som ett led att binda kunder till sig. Rabatterna är ofta kopplade till inköpsvolym, vilket kan leda till att exempelvis grossister väljer att köpa ”för stora kvantiteter”. Fulla lager gör att man inte köper av någon annan tillverkare med bättre produkter och innovationer. Detta är ett bra exempel på hur motståndet mot innovationer befästs av strukturen och hindrar utveckling.

Den bristande pristransparensen uppstår till följd av samtliga aktörers agerande i värdekedjan. Det krävs ett annat uppträdande på marknaden av dem alla, samt en kundstyrd aktörskedja, eller olika nätverk, för att styra varors pris och kvalitet för att tillfredsställa kundens krav. **En ökad konkurrens kräver också en förändrad byggprocess!**

Vad betyder detta?

Så länge dagens marknadsstruktur och upphandlingsprocess behålls hindras byggsektorn att utveckla sig i marknadsmässig riktning med kundnytta som mål. Sektorn i sin helhet, och särskilt materialsektorn, hindras att möta kundernas krav. Faktum är att de flesta aktörerna aldrig möter byggherren eller slutkunden. En av byggsektorns viktigaste uppgifter är därför att införa bättre system för att skapa och förmedla de produkter som kunderna vill ha och kan betala för. Där ingår att göra upp med pris- och försäljningssystemen.

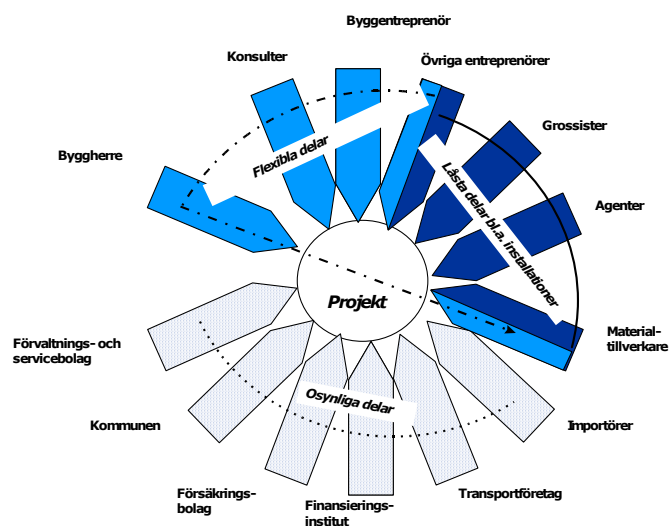
Byggsektorns arbetsorganisationer

Det teknologiproblem som drar ner byggsektorns effektivitet idag är främst den svällande, osammanhängande byggprocessen – den stora arbetsorganisationen som ska samla projektens enskilda företag. Byggprocessens uppgift att samordna värdekedjan fungerar illa och andra branschers moderna metoder för logistik lyser med sin frånvaro. Det är i processen som resurserna arbetskraft, kapital och material förspills och inte tillför slutprodukten något värde, endast kostnader. Detta gör att företagens möjliga vinst krymper då de måste betala för icke värdeskapande arbetstid, för att material går till spillo och för onödigt många, okoordinerade transporter. Kostnaderna vältras sedan över på byggherren och dennes hyresgäster. Detta tenderar att pressa ner kundernas efterfrågan, varpå botten för eller senare går ur bygg- och fastighetsmarknaden.

Frågan är vilka aktörer som skall ansvara för att effektivisera processerna, då samtliga på leverantörssidan har egenintresse av att på olika sätt försvara sina platser i strukturen. Ingen driver det gemensamma intresset.

Den stora gemensamma arbetsorganisationen - byggprocessen

Den stora skillnaden mellan byggsektorn och annan industriell verksamhet är att byggsektorns process är sönderstyckad – fragmenterad – och att styrmedel saknas för hela kedjan från leverantör av mark till leverantör av färdig byggnad och alla aktörer däremellan. Byggprocessen och dess styrmedel är alltför passiv inför den rådande strukturen på marknaden. Byggsektorns värdekedjor är en komplex struktur av vad som kan kallas låsta, flexibla och osynliga aktörer. Den traditionella byggprocessen ses dock alltför snävt och endast de flexibla delarna av den omfattas av någon form av urval vid upphandling och styrning. Övriga låsta eller osynliga delar tas av praxis för givna. Byggproduktionens raka diagram av värdekedjor har i verkligheten denna röriga struktur i ett komplett byggprojekt:



Flexibla delar av värdekedjan som skiftar mellan projekt, dvs delar som kan upphandlas av valfri leverantör.

- byggherrar/köpare
- konsulter
- bygg- och inredningsentreprenörer av olika slag
- vissa materialtillverkare

Låsta delar av värdekedjan som inte kan upphandlas valfritt:

- vissa materialtillverkare, särskilt av installationsmaterial som enligt avtal är knutna till
- grossister som enligt avtal är knutna till
- underentreprenörer, särskilt installationsentreprenörer

Osynliga delar av värdekedjan som alltid ingår i projekt är exempelvis:

- kommunen (plan- och byggärendehantering, avgifter och taxor, mark- och bostadspolitik)
- försäkringsbolag
- förvaltnings- och servicebolag
- finansieringsinstitut
- importörer och agenter för byggmaterial
- transportföretag

Samtliga bidrar med varor eller tjänster som behövs för projektet och ingår därmed objektivt sett i värdekedjan. Ändå styrs alltså inte en stor del av kedjans aktörer eller kan inte styras, då insyn saknas i stora ekonomiskt betydande delar. Aktörerna kan därmed inte heller samverka. Det medför också att design, produktion och förvaltning skiljs åt i utformningen av slutprodukten i stället för att sammanföras i projekteringsfasen. Fel uppträder därför i onödigt stor omfattning både på byggplatsen och sedan byggnaden tagits i bruk.

Varje projekts byggprocess anses vara unik. Därmed uppkommer den kortsiktiga synen att varken projektet eller processen behöver utvärderas för att deltagarna ska åstadkomma en bättre process nästa gång. Ändå är omkring 80 procent av allt som ingår i processen detsamma från projekt till projekt⁶. Möjligheterna till förbättring är därmed stora, samtidigt som möjligheterna att konservera processen är lika stora.

Vad betyder detta?

Den stora arbetsorganisationen blir en avspeglning av den låsta strukturen och tillåts enligt praxis, upphandling och avtal att fortsätta fungera som tidigare. Konkurrens försvåras eller blir omöjlig. Sektorn konserveras.

Den lilla arbetsorganisationen - byggsektorns företag jämförda med annan industris

1998 genomförde NUTEK en omfattande undersökning av näringslivets arbetsställen.⁷ Över 5 000 arbetsplatser kontaktades inom industri, bygg och tjänstesektorena. Information samlades in för arbetsställen som hade fem anställda och fler. På varje arbetsställe fick ledningen besvara frågor rörande bland annat arbetsorganisation, kompetensutvecklingsinsatser för personalen, samverkan med andra aktörer, IT-användning. Undersökningens syfte var bland annat att studera i vilken omfattning som skillnader i produktivitet varierar med skillnader i den omfattning som arbetsstället/företaget samverkar med andra aktörer, bedriver kompetensutveckling etc. Tre byggbranscher - husbyggnad, anläggning och installatörer - har valts för att jämföras med dels fordonsindustrin dels tillverkningsindustrin som helhet. De mest framträdande slutsatserna i undersökningen är:

- Byggbranscherna har i genomsnitt en lägre andel eftergymnasialt utbildade tekniker
- Byggbranscherna har i lägre grad en decentraliserad arbetsorganisation
- Byggbranscherna bedriver i lägre omfattning kompetensutveckling
- Byggbranscherna har i mindre omfattning en lönesättning som kompletterar en arbetsorganisation inriktad på vidgade ansvarsområden
- Byggbranscherna samverkar med färre aktörer och arbetar snävare regionalt
- Byggbranscherna har en lägre IT-användning

Om förhållandena inom husbyggnadsbranschen ses som representativa för byggsektorn kan man dra följande slutsats: enligt denna rapport valda indikatorer för "arbetsplatsinterna strategier för utveckling" är enbart de arbetsställen som ingår i större företag inom byggbranscherna jämförbara med tillverkningsindustrin.

Vad betyder detta?

⁶ Rethinking construction (Eganrapporten), 1998.DETR (Handels- och näringsministeriet), UK, 1998.

⁷ Angående FLEX 2-projektet se <http://www.nutek.se/analys/struktur/svflex2.htm>

Byggsektorn behåller i stort sett den traditionella, hierarkiska arbetsorganisationen till skillnad från konkurrensutsatta sektorer, som övergår till en flexibel, decentraliserad arbetsorganisation med större ansvar hos de anställda. Arbetsplatser inom byggsektorn som ingår i större företag tenderar dock att förändras och utveckla förhållandena i arbetsorganisationen som liknar tillverkningsindustrins.

Kompetensen är låg i byggsektorn jämfört med andra industrisektorer, både vad gäller antal högskoleutbildade och antalet forskarutbildade. Orsaken till detta kan troligen sökas i den rika förekomsten av subventioner och regleringar som hämmat omvandlingstrycket i byggsektorn och därmed försvagat företagets intresse av att skapa nya produktionslösningar som är billigare och effektivare genom att utveckla de anställdas kompetens.⁸

För att möta konkurrensen behöver företag stadda i fortsatt förändring fler högutbildade och en ständig utveckling av de anställdas kompetens. Vi beskriver detta vidare under Ledarskap.

Kommande omvandlingstryck

Nya spelregler för konkurrens

Spelreglerna för etablering, prissättning och subventioner i byggsektorn har länge understött ett svagt omvandlingstryck. Dessa spelregler har tillkommit för att främja andra syften än en dynamisk konkurrens. Men flera utredningar och forskningsresultat visar att dessa spelregler har kommit att hämma den dynamiska konkurrensen i byggsektorn.⁹ Regleringarna i byggsektorn har bidragit till en bristande flexibilitet i att anpassa sig till förändrade behov och krav. Tillsammans med omfattande subventioner har produktionssystemet byggts upp på ett sätt som har hindrat en effektiv samordning i byggprocessen. Den rika förekomsten av subventioner i kombination med att kraven på eget kapital var låga har medfört att incitamenten för beställarna att pressa kostnaderna i byggprojekten varit svaga. Därigenom har den långsiktiga innovationstakten varit låg.¹⁰

Idag finns nya spelregler som verkar för utveckling av aktörsroller och konkurrens. Framst är detta PBL (1995), mindre detaljerade byggregler (1993), minskade subventioner (1993), ny konkurrenslag (1993), Miljöbalken (1998/99), Lagen om offentlig upphandling (1994) och Sveriges medlemskap i EU. Sveriges regler inom byggandet är de mest avreglerade i Europa.

Frågan är om dessa avregleringar och nya spelregler har fungerat som avsett och ökat konkurrensen till kundernas och konsumenternas bästa. Har de fått större urval av produkter och tjänster i olika kvalitet och prislägen? Har de fått den kvalitet de betalat för?

Exempelvis har PBL angett system med egenkontroll, kontrollplaner och kvalitetsansvariga för att säkra att samhällets regler efterlevs. Den kvalitetsansvarige ser till att kontrollplanen följs och att begärda bestyrkanden på utförda kontroller skickas in till byggnadsnämnden. När handlingar sänts in utfärdar nämnden ett slutbevis som är ett kvitto på att kontrollplanen har följts och att nämnden som tillsynsmyndighet inte funnit skäl att ingripa. Finns det anmärkningar ska nämnden ta ställning till i vilken omfattning byggnaden ska få användas innan bristerna avhjälpes. I verkligheten hade under år 2000 mer än hälften av slutförda byggprojekt i 200 undersökta kommuner inte lämnat in bevis på utförda kontroller för att få ett slutbevis.¹¹

Samtidigt finns gamla spelregler kvar som verkar åt motsatt håll. Vissa är statliga spelregler från ett äldre system, som exempelvis subventioner till bostadsbyggande knutet till en ideologi från 1940-talet att stödja uppbyggandet av allmännyttiga bostadsföretag. En mängd spelregler är branschens mer eller mindre avtalade praxis, exempelvis att byggherren gärna använder totalentreprenader i brist på egen kompetens eller den skräindelning av yrkesarbetare som vidmakthålls. Annan branschpraxis finns vid köp av varor och tjänster vilket bevarar den låsta strukturen av riktad försäljning och dolda priser och befäster varje aktörsgrupps ansvarsområde.

⁸ Svenskt näringsliv på rätt väg? Bilaga 3 till Långtidsutredningen 1999/2000 (SOU 2000:7). NUTEK

⁹ En omfattande analys av spelreglernas inverkan på omvandlingstrycket i byggsektorn görs i ”Byggsektorn - spelregler för ökad konkurrens”. NUTEK, Info. 365-96, Konkurrensverkets rapportserie 1996:5, Kommerskollegium rapport 1996:1.

¹⁰ Svenskt näringsliv på rätt väg? Bilaga 3 till Långtidsutredningen 1999/2000 (SOU 2000:7). NUTEK

¹¹ Bygglov, tillsyn och kontroll i byggandet. Boverket, dnr 10810-881/2001, dnr 10810-882/2001. Oktober 2001.

Konkurrens om arbetskraft

Långtidsutredningen 1999/2000 (SOU 2000:7) har visat att antalet personer i arbetskraften minskar och antalet pensionärer ökar. Från att en person år 1998 försörjde 2.1 personer, kommer en person år 2030 att försörja 2.3 personer. Efter 2005 ökar även andelen 55- till 64-åringar inom arbetskraften.

Samtidigt skiftar näringslivets sammansättning. Enligt långtidsutredningen fortsätter industrins andel på knappt 20 procent av svensk arbetsmarknad att sjunka. Den sektor som växer snabbt är den privata tjänstesektorn med över 40 procent av arbetsmarknaden. En fortsatt utveckling mot kunskapsintensiv produktion av varor och tjänster beräknas. Enklare arbeten med låga utbildningskrav försvinner alltså och kvar är arbeten med krav på högre utbildning samt icke-flyttbara verksamheter som vård, utbildning, jord- och skogsbruk och byggande.

Det är svårt att besvara hur stor arbetskraft Sverige behöver i absoluta tal. Svenskt Näringsliv har en pågående utredning om detta. Det är tämligen lätt att beräkna hur stor nettoinvandring som behövs vid ett antagande att den arbetsföra befolkningens storlek är konstant, eller att arbetskraftsutbudet behålls på oförändrad nivå. Sådana beräkningar pekar på ett nettotillskott om cirka 30 000 personer per år under perioden 2010 till 2030 jämfört med prognostiserade 12 000 personer. Detta innebär totalt ca 600 000 personer. Sverige är dock inte ensamt om en krympande andel arbetsföra befolkning. Problemen är större både relativt sett och i absoluta tal i länder som Tyskland¹² och Italien, vilket kommer att öka konkurrensen om välutbildad och lätttröglig arbetskraft.

Den demografiska utvecklingen med ökad andel pensionärer gäller både i EU och i Sverige. För att behålla EU:s folkmängd på dagens nivå fram till år 2050 skulle EU behöva ta emot 1,6 miljoner invandrare årligen, beräknar FN:s befolkningsavdelning UNFPA. I Sverige minskar andelen personer i yrkesverksam ålder redan från och med 2008. I förlängningen leder detta till att företagens rekryteringsproblem kan förväntas öka ytterligare.¹³

Behovet av arbetskraft bestäms även av om företagen använder ledig arbetskraft. Detta gäller särskilt för utomnordiska medborgare vars arbetslöshetsnivå under 1990-talet låg på ca 25 procent medan svenska medborgares låg på 5 procent. Även ungdomar med utländsk bakgrund löper 1,5 till 2 gånger högre risk att bli arbetslös jämfört med ungdomar vars föräldrar är födda i Sverige. Både invandrare och ungdomar med utomnordisk bakgrund har ungefär samma utbildningsnivå som infödda svenskar, så lägre utbildningsnivå är inte skälet till lågt deltagande i arbetsmarknaden.¹⁴

Slutligen påverkas behovet av arbetskraft av hur effektivt näringslivet använder de anställdas kompetens. En slutsats är att utbildningsnivån i arbetskraften behöver höjas. Den höga baskompetensen i Sverige inger tillförsikt, då den möjliggör en kontinuerlig utveckling av kompetens till relativt låga kostnader. Svenska företag är dock dåliga på att tillvarata de anställdas baskompetens. Som vi tidigare visat präglas byggsektorn av en hierarkisk organisation och en bristande konkurrens, vilket medför att anställdas kunskap inte tas tillvara i den omfattning som vore möjlig.

Byggsektorn

Byggsektorn bedömer sitt behov av rekrytering till omkring 100 000 personer fram till år 2010. Samtidigt finns en begränsad mängd arbetskraft på ca 4.0 till 4.2 miljoner om ökad invandring eller andra förändringar inte beräknas.

<i>Resurs</i>	<i>Totalmängd/år</i>	<i>Totalmängd/år</i>	<i>Alla sektors</i>	<i>Byggsektorn 2002-2015</i>
---------------	----------------------	----------------------	---------------------	------------------------------

¹² En tysk undersökning pekar på ett behov av cirka 500 000 invandrare per år fram till 2040 för att hålla den tyska arbetsföra befolkningens storlek oförändrad. IAB Kurzbericht Nr 4 , [1999-05-20]

¹³ Globalisering och arbetsmarknad, Bijan Fahimi, Svenskt Näringsliv, 2001

¹⁴ Långtidsutredningen 1999/2000 (SOU 2000:7)

	<i>Alla sektorer</i>	<i>Byggsektorn</i>	<i>behov</i>	<i>behov</i>
Arbetskraft	4 040 000 (2000)	226 000 i byggande + 130 000 övriga ca 10% av total arbetskraft	? Oklart behov Ett scenario för konstant mängd arbetskraft ¹⁵ visar Behov av 600 000 invandrare 2010- 2030	100 000 nya till 2010

Enligt byggsektorns beräkningar behövs 15 000 nya byggnadsingenjörer och 4 000 nya civilingenjörer de närmaste tio åren. Detta kan inte täckas av nyutexaminerade från högskolor och universitet. För att klara förväntad volymtillväxt och höga pensionsavgångar krävs årligen drygt 3 000 nya elever till gymnasieskolans utbildning av byggnadsarbetare. Sedan 1998 har antalet sökande till Byggprogrammet nästan tredubblats och år 2001 sökte 4 400 ungdomar till byggtutbildning på gymnasieskolan. Övriga yrkesgrupper inom byggbranschen - målare, plåtslagare, VVS-montörer, glastekniker, maskinförare m.fl. - behöver fördubbla nyrekryteringen till sina respektive utbildningar till totalt drygt 2 000 elever.¹⁶

Vad betyder detta?

Byggsektorn konkurrerar redan med andra sektorer och även med andra länder om arbetskraften. Särskilt de högt utbildade har många intressanta valmöjligheter. Länder i Europa, som England, Irland, Danmark och Norge värvar redan med framgång svensk arbetskraft. Läget verkar förstärkas av den framtida demografiska utvecklingen i Europa. Byggsektorn måste därmed bli mer attraktiv för att rekrytera och behålla framtida anställda.

Vi måste samtidigt ställa oss frågan om byggsektorn verkligen behöver all beräknad arbetskraft, då detta baseras på att man fortsätter fungera som tidigare. Hur stor arbetskraft behöver byggsektorn om den effektiviserar sig? Vilken typ av arbetskraft kommer sektorn då att behöva till skillnad från prognosen?

Om byggsektorn satsar på långsiktiga utvecklingsstrategier och effektivisering kan behovet av ny arbetskraft minska och byggnadsuppgifterna lösas, samtidigt som sektorns företag kan marknadsföras som spännande att söka sig till jämfört med konkurrerande alternativ. Effektiviseringar och långsiktiga strategier kan även stabilisera produktionen och ge lägre kostnader och priser, så att kundernas efterfrågan på olika marknader bibehålls. Detta minskar risken för uppsägningar och medför även ökade möjligheter att använda och utveckla de anställdas kompetens.

Konkurrens om kunder

I en nära framtid måste byggföretagen på bostadsmarknaden söka andra kunder än de mest penningstarka. Miljönärerna är på väg att ta slut. Denna omställning kommer att ställa krav på företagen att ställa om sin produktion. Man kan konstatera att efterfrågan på nya lägenheter till acceptabla priser ökar och att det finns en stor marknad i tillväxtområdena. Men de rikstäckande byggföretagen som dominerar bostadsbyggandet uppfattar inte detta som intressant. Idag är det ett fåtal företag som arbetar för dessa kunder. I framtiden kommer konkurrensen om dessa kunder att öka.

Dagens bostadsbyggande har inneburit en förskjutning mot en efterfrågestyrd marknad, där avsikten är att kundernas skiftande krav på både kvalitet och pris ska tillfredsställas. Men byggandet är för den skull inte marknadsanpassat idag. Det saknas en spännvidd i pris, kvalitet och upplåtelseformer för de breda grupperna av bostadssökande.

Konkurrens om energi

EU:s behov av importerad energi ökar. EU-kommissionens *Grönbok*¹⁷ från år 2000 varnar för att 70 procent av energibehovet måste importeras kring 2020-2030 om inget görs. En stor del är fossila bränslen. Förutom att energipriserna kommer att bestämmas på den gemensamma inre energimarknaden och för Sveriges del därmed

¹⁵ Långtidsutredningen 1999/2000 (SOU 2000:7)

¹⁶ Sveriges byggindustrier, Tidningen Byggindustrin

¹⁷ Mot en europeisk strategi för trygg energiförsörjning, KOM (2000) 769 slutlig

höjas, innebär detta också en konkurrens mellan sektorer och mellan länder om tillgänglig energi. Här drabbas förvaltningssektorn hårt. Den del av förvaltningen som rör den stora, icke-åtgärdade ROT-marknaden av fastigheter från 1970 och bakåt i tiden – dvs mer än hälften av det totala beståndet – får det särskilt besvärligt, då den konsumerar omkring 60 procent mer energi än den yngre hälften. ROT-marknaden måste därför även omfatta att införa energisnåla lösningar.

Bygg- och förvaltningssektorn inom EU konsumerar omkring 40 procent av tillgänglig energi. Detsamma gäller i Sverige. Denna mängd måste sänkas. EU-kommissionen har därför utarbetat en lag om byggnaders energiprestanda, som efter färdiga förhandlingar med medlemsstaterna hösten/vintern 2001 överlämnades till EU-parlamentet. Förslaget har krav på att:

- Utarbeta EU-gemensamma metoder för att beräkna integrerade energiprestanda i byggnader.
- Tillämpa minimistandarder för energiprestanda för nya byggnader och för vissa befintliga byggnader när de renoveras. Dessa krav kan enligt förslag utformas av medlemsstaterna beroende på lokalt klimat.
- Införa certifieringssystem för nya och befintliga byggnader med ovanstående standarder som underlag, samt offentligt anslå certifikat om energiprestanda m m i offentliga byggnader och byggnader som allmänheten besöker. Avsikten är att ge hyresgäster och köpare tydliga valmöjligheter och öka deras kundtryck.
- Införa särskilda kontroller och bedömningar av värmepannor och värme/kylanläggningar.

Vad betyder detta?

Bristen på energi och energi till höga marknadsberoende priser kommer att sätta byggnaders livscykelekonomi i fokus och då i första hand driftskostnaderna. Byggnader måste därför projekteras och byggas för låg förbrukning både i nyproduktion och i ombyggnader. Fastigheter med alltför hög förbrukning innebär en högre ekonomisk risk. Därför kommer kraven på driftsprestanda att öka, både från samhällets, fastighetsägarens och hyresgästernas sida. En ny aktör på förvaltningsområdet är de offensiva FM-företagen (Facility Management) vars specialitet är drift samt att sänka kostnader och förbrukning av energi men med bibehållen funktion i byggnaden. FM-företagens affärsidé ligger rätt i tiden och deras ställning på marknaden torde därför stärkas.

Kommande samhällsbyggnadsuppgifter

Beslutade infrastrukturprogram

Riksdagen antog den 14 december 2001 regeringens proposition ”Infrastruktur för ett långsiktigt hållbart transportsystem” (prop. 2001/02:20). Under perioden 2002–2004 kommer 12 miljarder kronor att avsättas i ökade resurser. För perioden 2004–2015 satsas 364 miljarder kronor för att utveckla och bevara infrastruktur i vägar och järnvägar. Ett nytt bidrag på 4,5 miljarder kronor införs för investeringar i regionalståg.

Vad betyder detta?

Infrastrukturen kommer att kräva stora resurser. Sektorns förbrukning av resurser måste hållas nere. I annat fall finns två risker: dels att infrastrukturen blir för dyrbar och inte kan utföras i tänkt omfattning, dels att sektorn saknar resurser för annat byggande, bl.a. ROT-marknaden som vi belyser nedan.

Objektiva behov på ROT- marknaden

Den potentiella omfattningen av ROT-sektorn är stor. Dagens ROT-marknad är dock liten i förhållande till behovet. Med början från omkring 1970 har andelen nyproduktion minskat, medan andelen underhåll, reparationer, ombyggnad och tillbyggnad stadigt har ökat. Byggandet inriktas alltmer på det befintliga beståndet. Exempelvis var enligt SCB:s statistik investeringarna i ombyggnad och underhåll av bostäder under perioden 1990–1996 sammanlagt ca 30 procent större än nyproduktionen av småhus och flerbiljshus.

Hälften av bostadsbeståndet i enfamiljs- och flerbiljshus är äldre än 1964 och har inte moderniserats. Byggnadsdelegationens statistik från SCB (källa Fastighetsregistret för 1996) visar att 2–3 miljoner bostäder i småhus och flerbostadshus är mogna för modernisering och då främst stambyten. Detta drar i sin tur med sig renovering av kök och badrum, samt byte av el. Mer än hälften av beståndet behöver alltså större stambytesåtgärder under de närmaste 10–20 åren. Som ett exempel kan nämnas att 95 procent av miljonprogrammets bostäder i flerbostadshus inte bytt stammar trots att husen är 30–40 år gamla.

ROT-marknadens storlek påverkar priser på den övriga byggmarknaden. Materialpriserna är dessutom nästan alltid väsentligt högre vid underhåll. Stigande underhållskostnader inverkar också på Konsumentprisindex och kan utgöra ett hot mot ett lågt satt inflationsmål, eftersom underhåll ofta finansieras med eget kapital och skrivs av direkt och därmed även får direkt genomslag på KPI. Underhållskostnadens andel av KPI är 5 procent och ingår i boendekostnadens andel.¹⁸

Tabell 2.17: Effekter av förändrad underhållskostnad för bostäder på KPI

Ökning av underhållskostnad, procent	Effekt på KPI, totalt procent
2	0,1
5	0,25
10	0,5

Vad betyder detta?

Ombyggnads- och underhållssektorn kommer att kräva större resurser. Det är därför viktigt att motivera fastighetsägare att initiera nödvändiga underhållsåtgärder utan att riskera lönsamheten till följd av alltför höga priser. Den stora ROT-marknaden behöver därför utveckla en modernare leverantörsmarknad och en bättre process för att uppgiften ska kunna lösas. Ett särskilt problem är hur den stora mängden små leverantörer ska klara detta. En annan särskild uppgift att lösa är hur alla små beställare på denna marknad ska kunna agera mer professionellt.

Behov av nya bostäder

Behov av byggande för att svara mot efterfrågan och byggprognoser¹⁹

Endast 36 av totalt 81 lokala arbets- och bostadsmarknadsregioner i riket har behov av att producera bostäder. Det beror på förväntade kraftiga omflyttningar inom landet. Analysen av byggbehoven i tillväxtregionerna, Stockholm, Uppsala, Växjö, Malmö, Göteborg och Umeå visar att i genomsnitt 19 000 bostäder om året skulle behöva byggas för att svara mot efterfrågan. För övriga regioner i landet med hushållstillväxt behöver 6 000 bostäder byggas årligen de närmaste åren. Totalt skulle alltså omkring 25 000 bostäder behöva produceras årligen.

Boverkets byggprognoser visar att dessa nivåer på bostadsbyggandet inte kommer att nås förrän tidigast år 2005. Prognoserna visar också att andelen småhus kommer att öka och att byggandet i tillväxtregionerna troligen inte ens år 2005 når önskad nivå.

Boverket bedömer dessutom att det är tveksamt om byggandet av flerbostadshus kan nå erforderliga nivåer till följd av de hinder som nu föreligger för byggande av bostäder i flerbostadshus.

Vad betyder detta?

En konsekvens av ett bostadsbyggande som är lägre än efterfrågan är att bostadsbristen kan bromsa den ekonomiska tillväxten. Företagen tvekar att expandera eller etablera sig i orter med bostadsbrist. År 2001 svarade Stockholmsregionen för 24 procent av BNP. Stockholm är tillväxtmotorn i svensk ekonomi och regionen beräknas stå för 40 procent av tillväxten i landet de kommande femton åren. En annan konsekvens är att tillskottet på 25 000 nya bostäder per år inte ger utrymme för nödvändiga rivningar eller ändringar av bostäder till annan användning. Prognosen bör därför ses som mått på omedelbar efterfrågan på bostäder, inte som en prognos för en lämplig mängd bostadsbyggande för ett långsiktigt hållbart fastighetsbestånd.

Byggherrar/slutkunder på marknader

Det finns idag tydliga tecken på att offentliga beställare börjar tröttna på bristen på konkurrens, ineffektivitet och omotiverade prisökningar. Mycket snart kan en organiserad samverkan mellan beställare komma att tvinga fram förändringar i avtalskonstruktioner och samarbetsformer.

¹⁸ Beräkningar av Industrifakta, Byggekostnadsdelegationens betänkande SOU 2000:44, sidorna 71-72

¹⁹ Boverket prognos

Vilka är då byggherrarna? Vi ska nedan beskriva vilka de är och inom vilka marknader de finns.

Byggherrar på ROT-marknaden för bostäder

Idag finns ca 4,2 miljoner bostäder i Sverige. 2 miljoner är småhus. 2,2 miljoner lägenheter finns i flerbostadshus varav ca 70 procent är hyresbostäder och 30 procent är bostadsrätter.

Ägare	Antal bostäder
Kommunala bostadsföretag	äger ca 860 000 lägenheter. ²⁰
Privata fastighetsföretag	äger ca 710 000 lägenheter
Bostadsrättsföreningar	äger ca 620 000 av lägenheterna i flerbostadshusen vilket motsvarar en andel på ca 30 procent av det totala antalet bostäder i flerbostadshus. ²¹
Privatpersoner	äger till övervägande del ca 2 miljoner småhus

97 procent förvaltas av små fastighetsägare. Flertalet av dessa är enskilda näringsidkare som endast äger ett hyreshus. Det privata ägandet har en större andel av äldre fastigheter. De tio största fastighetsföretagen²² står för strax under 10 procent av den totala bostadsytan som de privata fastighetsföretagen hyr ut.

79 procent av alla fastighetsbolag och fastighetsförvaltare har mindre än fem anställda. 94 procent av förvaltarna av bostadshus har mindre än fem anställda och detsamma gäller för 99 procent av alla bostadsrättsföreningar. Dessa små byggherrar har liksom stora byggherrar samma ansvar för sitt byggande enligt nya PBL. De små får därmed en ställning som ”professionell” aktör, trots att de agerar som byggherre endast med flera års mellanrum och då oftast i liten skala. Ett stambyte är det största byggprojekt dessa ovana byggherrar någonsin kommer att hantera. Den stora omfattningen av stambyten redovisas i texten om ROT-marknaden. En stor andel av arbetena utförs av småföretag bland entreprenörer och konsulter.

Vad betyder detta?

Småföretag på köpar- och säljarsidan har stora svårigheter att agera professionellt. De har svårt att skapa långsiktiga strategier och att samverka på respektive sida. Detta är ett stort hinder för att öka produktivitet och effektivitet på ROT-marknaden och är angelägna frågor att lösa.

Hushållen på ROT-marknaden

Hushållen är en stor köpare av bland annat ROT-tjänster. De stod 1997 för 34 procent av den totala byggmaterialanvändningen på underhållsmarknaden²³. Oftast köps byggtjänster av mindre företag. Denna småskalighet på ömse parts sida har konsekvenser. Kunder som mest gör sällanköp har inga avgörande fördelar av att samla in kunskap om olika företags pris och kvalitet, affärsmoral och rutiner. Konsumentskyddet är inte tillräckligt. Inte sällan uppstår problem i kontakter mellan kund och leverantör. Det kan handla både om priser och kvalitet.

Vad betyder detta?

Hushållens svaga ställning gör att ineffektiva och onödigt dyra företag kan verka på hushållsmarknaden. Det leder också till att den svarta marknaden kan frodas, då kunderna har så få möjligheter att i god tid undvika och senare stämma eller bojkotta sådana oseriösa företag. Bättre konsumentskydd är här en angelägen fråga, liksom att seriösa aktörer tar sig an denna stora marknad och driver bort de oseriösa. Byggsektorn kan möjligen utveckla särskilda gemensamma rekommendationer till medlemsföretagen i branschorganisationer att agera lagligt, etiskt och moraliskt rätt i kontakten med småkunder. Det kan på sikt förbättra sektorns anseende. Tyvärr kommer man inte åt de oseriösa företagen, men man kan markera för hushållskunderna vilket uppträdande som är rimligt att kräva.

²⁰ Källa: Sveriges Fastighetsägareförening

²¹ Källa: Sveriges Fastighetsägareförening

²² Exempel på de största fastighetsföretagen i Sverige är Skanska, Vasakronan, Diligentia, SPP och Skandia

²³ Industrifakta. Byggbkostnadsdelegationens slutbetänkande SOU 2000:44, sidan 144

FM - de nya kunderna bland förvaltare

Bland kunderna inom förvaltning har en ny kategori kallad FM-företagen (Facility Management) dykt upp. För fastighetsägarens räkning tar de hand om drift och underhåll på nya och offensiva sätt och är ofta specialiserade på vissa typer av fastigheter. Deras upphandling av leverantörer blir mer pris- och kvalitetsmedveten, då FM-företagens affärsidé står och faller med fastighetsägarens slutliga nytta. De förändrar i egenskap av en ny sorts kund därmed leverantörernas uppträdande på marknaden och ökar trycket att leverera bättre produkter och tjänster. Efterfrågan på FM-företagens tjänster har ökat oerhört snabbt och fler FM-företag torde dyka upp. Redan nu har både utbildning och forskning i FM inrättats på tekniska högskolor.

FM-företagen har stor betydelse för att stärka den försummade fastighetsförvaltarens status. Fastighetsförvaltare saknar historiskt sett forskning, utbildning och ideologi och har därmed en mycket svag ställning på bygg- och fastighetsmarknaden, trots att förvaltare hanterar 99,5 procent av gjorda investeringar, dvs det befintliga beståndet, medan nyproduktionen endast omfattar 0,5 procent. Förvaltningens ökade kompetens och därmed möjligheter att påverka önskvärd prestanda i ny- och ombyggnad, samt större underhållsåtgärder är av väsentlig betydelse för inriktningen i ett hållbart samhällsbyggande. Fastighetsägarens långsiktiga nytta av låga livscykelkostnader och bra prestanda medför lägre resursförbrukning av både material och energi. Kraven driver samtidigt fram en kvalitetsinriktad utveckling av leverantörssidans företag.

Slutkunder på alla marknader

En sammanställning av slutkunderna visar följande: Den enskilt största köpkategorin av byggmaterial är hushållen. De svarar för 22 procent av den totala byggvaruanvändningen. Offentliga beställare (stat, kommun och landsting) är den största kollektiva köpargruppen och svarar för 42 procent av byggvaruanvändningen.

Materialvärden per beställargrupp 1997

Sektor	Ny-/ombyggnad	Underhåll	Totalt	Andel
	Mkr.	Mkr.	Mkr.	Procent
Hushåll	4.738	8.011	12.749	22
Privata företag/organisationer	9.974	8.009	17.983	31
Kooperativa bostadsorganisationer	933	2.029	2.962	5
Offentliga beställare ¹	18.706	5.412	24.118	42
SUMMA	34.351	23.461	57.812	100

1) Inklusiv Posten och Telia

Källa: Industrifakta

Ovanstående slutkunder finns på följande delmarknader:

Sektor	Ny-/ombyggnad	Underhåll	Totalt	Andel	Största kundgrupp	Minsta kundgrupp
	Mkr.	Mkr.	Mkr.	Procent		
Bostäder	7.817	14.805	22.622	40	Hushåll (småhus-fritidshus) 22	Kommun-landsting (allmännyttiga bostadsföretag 6) 1
Privata lokaler	7.363	5.845	13.208	23	Industri 10	Parti-detaljhandel 2
Offentliga lokaler	7.323	2.810	10.133	17	Kommuner 11	Staten 2
Anläggningar	11.848	-	11.848	20	(lika fördelning)	Kommuner 1
SUMMA	34.351	23.461	57.812	100	43	6

Av detta kan konstateras att bostadssektorn till mer än hälften bärs upp av hushållen, dvs konsumenter på småhussidan. Därmed framstår konsumentskyddet som mycket viktigt för en bättre fungerande byggmarknad på bostadssidan. Det verkar även rimligt att industriföretag på den privata och kommunerna på den offentliga lokal sidan skulle kunna vara tillräckligt stora kunder för att påverka byggsektorn mot en förändring.

Byggsektorns utvecklingsbehov

Sektorn har låst sig i en struktur som förhindrar både enskilda företags och hela sektorns effektivisering och nytänkande. Strukturen är till för att bevara en statisk konkurrens. Samtidigt står stora uppgifter och förändringar i samhället för dörren. I tidigare avsnitt har vi berört följande:

Byggsektorn står inför stora kommande bygguppgifter i samhället i form av:

- Infrastruktur
- ROT-marknad
- Nya bostäder

Samtidigt står sektorn inför en situation av konkurrens med andra sektorer både nationellt och inom EU - kring:

- Arbetskraft
- Energi

Och på sikt en ökad intern konkurrens om:

- Kunder på bostadsmarknaden

Sektorns låga effektivitet kan mätas mot annan industris och märks då inom sektorns:

- Låga produktivitet
- Höga resursförbrukning
- Höga miljöpåverkan
- Höga kostnadsutveckling

Detta kan inte enskilda företag eller isolerade aktörgrupper förändra. Inte heller kan satsningar på enskilda aktörgrupper lösa problemen, som exempelvis de byggherresatsningar som pågår. För att förbättra sin effektivitet måste sektorn samlas i **ett gemensamt program inriktat på en långsiktig omvandling av sektorn**. Då ökar möjligheterna att fokusera på de nyckelområden där aktörerna tillsammans kan förändra de interna hinder av särskilt konserverande slentrian och praxis. Detta kan i sin tur delvis förändra strukturen. Programmet bör också syfta till att öka sektorns anseende genom att seriösa aktörer och seriöst arbete blir sektorns nya ansikten utåt. Branschprogrammet bör därför söka kontakt med de delar av övrigt näringsliv som börjat definiera vad "Corporate citizenship" – *företagens samhällsansvar* – betyder för policies och strategier.

För att bryta sektorns stagnation är det särskilt viktigt att det gemensamma programmet inte baseras på att sektorn isolerat ska lösa sina problem. Ett **samarbete måste inledas med övrigt näringsliv**, institutioner och högskolor som normalt är knutna till andra sektorer. På så vis kan mer objektiva analyser göras, samtidigt som rutiner och metoder sprids från mer avancerade sektorer dit de mest behövs inom byggsektorn. Nya idéer bör provas i pilotprojekt tillsammans med större företrädare för näringslivskunder.

Ett **aktionsprogram för att ändra strukturen** och se över spelreglerna för strukturen måste dock myndigheter och stat ansvara för. Krav på sådan översyn av spelregler bör ställas av branschen.

Det är inget som hindrar att ovanstående två huvuduppgifter sker samtidigt och i samverkan. Dock bör de inte blandas inom en och samma organisation.

Hur skapas ökad effektivitet i byggandet?

Vi vill särskilt påpeka att sektorn trots allt kan åtgärda en del av sina hinder genom att bryta praxis. Samtliga köpare kan till viss del ändra sin upphandling. Detta har byggherrarna som köpare gjort i en mängd enstaka projekt (Wigral, Svedala, Vetenskapsstaden, Duvkullen, Skanska/IKEA:s Bo Klok, m.fl.).²⁴ En mer avancerad köparstrategi är att skapa långsiktig partnering mellan olika typer av företag, vilket till exempel entreprenadföretaget Arcona gör sedan flera år. Annan form av partnering mellan beställare och företag för flera projekt i rad

²⁴ Byggekostnadsdelegationens slutbetänkande SOU 2000:44

finns bl.a. i Storbritannien. Ytterligare långsiktiga metoder är att småföretag formerar sig i kedjor eller nätverk och nischar in sig på specifika typer av objekt eller kundgrupper, samt delar på kostnaderna för en gemensam stab. Privata och offentliga byggherrar bör också utveckla former för att samverka och lösa gemensamma problem.

Vad kan aktörerna göra?

Vi vet att sektorn stagnerar pga bristen på konkurrens – eller snarare att den konkurrens som råkar finnas just inom bygg är statisk. Sektorn behöver dock inte fortsätta välja att arbeta efter en praxis som hindrar den att utvecklas. All denna praxis bör sektorn studera och sedan välja sätt att förändra. Det är samtidigt nödvändigt att ändra företagskulturen till en samarbetskultur, öppen för innovationer från medarbetare och inriktad på att leverera ständigt bättre slutprodukter till kunderna.

Vad gäller statliga spelregler måste branschorganisationer och enskilda aktörer se det som en särskild uppgift att bevaka och slå larm om vilka hinder som finns för att arbeta effektivt. Vilka spelregler hindrar? Vilka aktörer hindrar? Varför fungerar reglerna illa? Vilka regler motverkar varandra? Offentliga beslutsfattare behöver kunskap om hur reglerna fungerar och om de fungerar som de var tänkta. Med rätt kunskap kan beslutsfattarna ständigt förbättra regelverket. Denna kunskap ger också Sverige bättre förutsättningar i förhandlingar inom EU kring de regler som påverkar byggandet. Ju bättre svenska förhandlare känner till aktuella förhållanden i Sverige och kan argumentera för dem, ju mer ökar möjligheterna att svensk byggsektor slipper drabbas av lagar som kan vara onödiga, fördyrande och rent felaktiga.

Vad kan staten göra?

En fungerande marknad ramas in av en mängd samverkande spelregler för aktörernas beteende. En fri marknad i betydelsen att fastlagda spelregler saknas eller är bristfälliga inom stora områden fungerar illa eller inte alls. På ett seminarium arrangerat av Olof Palmes Internationella Centrum och The Bridge Initiative on Globalization i Stockholm den 11 december 2001 diskuterade världsbankens förre ordförande Joseph Stieglitz och finansmannen George Soros med bland annat Susan George, vice ordförande för den franska aktiviströrelsen Attac. Trots dramatiskt skilda utgångspunkter var deras gemensamma ståndpunkt överraskande: marknaden reglerar sig faktiskt inte själv till allas bästa. Valutaspekulanten Soros summerade resonemanget:

"Marknadens lagar är utmärkta verktyg för att skapa privat välbefinnande men är inte utformade för att ta tillvara gemensamma behov som exempelvis hälsa, utbildning och att skydda miljön".

Staten har en stor roll att spela för att ge byggsektorn väl utformade spelregler men kan dock bara se till att det är "fair-play". I detta ingår att följa hur spelreglerna fungerar i verkligheten och att aktivt upprätthålla och förbättra dem. Det är därför av stor vikt att samordningen mellan departementen och mellan myndigheter fungerar bra och att deras utövning är i god kontakt med verkligheten.

På grund av att analyserna inför avregleringar i en del fall varit bristfälliga har avregleringarna till vissa delar misslyckats. De regler som var effektiva igår är troligen inte de effektivaste för att åtgärda dagens och morgondagens problem. Regler som tidigare uppfyllde sitt syfte övergår till att bli ett hinder för dynamiken i ekonomin. Det är därför viktigt att exempelvis marknadsanpassningen av byggsektorn, med bland annat minskade subventioner, fortsätter.²⁵

Frågan är därför om dagens spelregler räcker för sektorns pågående och önskvärda omställning till marknad och för kund. Frågan är också hur dagens spelregler fungerar tillsammans – vilka styr mot marknad och vilka styr mot fortsatta statliga stöd? Troligen hindrar en stor restpost av gamla spelregler från ett äldre system att nya spelregler fungerar på avsett sätt. Särskilt viktigt är att förstå vilka aktuella spelregler som oavsiktligt driver utvecklingen åt helt olika håll.

I en stillastående sektor som byggsektorn är det särskilt viktigt att skapa förutsättningar för både nya svenska företag och för importkonkurrens. Spelreglernas uppgift får inte vara att gynna vissa aktörer på bekostnad av andra, till exempel genom att ge befintliga företag konkurrensfördelar. Aktörernas framgångar ska bestämmas av hur skickliga de är i förhållande till konkurrenterna.

²⁵ Svenskt näringsliv på rätt väg? Bilaga 3 till Långtidsutredningen 1999/2000 (SOU 2000:7). NUTEK

Vissa lokala spelregler får därför stor betydelse. Det är bl.a. kommunernas markpolitik och taxe- och avgiftspolitik, som blir en styrande lokal konkurrenspolitik för eller mot nya aktörer. Inom kommunerna finns även statlig mark och det är därför av betydelse till vilka aktörer försäljning av sådan mark skett – exempelvis att Vasakronan under 2001 sålt mark till rikstäckande aktörer²⁶. Det finns uppgifter på att Skanska har detaljplanelagd mark för åtta års rikstäckande produktion om ca 11 000 bostäder.²⁷ Markpolitiken har således stor strategisk betydelse för nya aktörers möjlighet att verka.

En aspekt av statliga spelregler är allas möjligheter att köpa på mer lika villkor. Den praxis av dolda priser, rabatter och försäljning av material som endast får gå till vissa köpare kan sektorn knappast förändra själv. Vad gäller installationsidan botten systemet med riktad försäljning och prislägen i mer eller mindre uttalade överenskommelser bland företag och agenter på europeisk nivå. Problemet måste därför hanteras på en överstatlig nivå, dvs inom EU.

En annan aspekt är att spelreglerna måste vara begripliga. Det är lekmän som i sin dagliga byggverksamhet använder lagar och regler för att upprätthålla en tänkt ordning och ansvarsfördelning på marknaden, inte jurister vid domstolar eller Konkurrensverk. Dessa griper in först när ordningen allvarligt störts.

Slutligen kan staten och övriga offentliga sektorn även använda sina offentliga beställare som hävstång för förändring av marknaden. Stat, landsting och kommuner som slutköpare har sammanlagt över 40 procent av marknaden.

Vi ska nedan se hur aktörerna och staten agerat i Storbritannien och visa vilka mätbara framsteg de gjort.

Vad gör stat och aktörer i Storbritannien?

1994 utgav Sir Michael Latham i Storbritannien slutrapporten *Constructing the Team*²⁸ från regeringens/ industrins översyn av upphandling och kontraktsförhållanden i den brittiska byggsektorn. Bakgrunden var beställares och kunders stora missnöje. Lathamrapporten medförde ett kraftigt skifte i sättet att se på sektorns metoder att leverera. Tankandet utvecklades 1994–1997 av intresseorganisationer inom byggsektorn vars tolv arbetsgrupper lämnade rapporter.²⁹ Av dessa handlar sex om team och ledarskap i olika skeden av bygg- och förvaltningsprocessen. Men inte mycket hände i praktiken.

Movement for Innovation (M4i)- idéerna förverkligas

Det brittiska Näringsministeriet beställde därför ytterligare en rapport kring hur en förändring skulle förverkligas. 1998 kom den s.k. Eganrapporten *Rethinking Construction*. Den skrevs av individer med erfarenhet av att förändra sina företag och som samtidigt var stora beställare. Egan själv var vd för BAA (brittiska Luftfartsverket). Vidare ingick akademiker, en fackföreningsrepresentant och en finansiär.

Rapportgruppen slog fast, att det inte handlade om att få den brittiska byggsektorn att granska och förbättra det man redan gjorde – det handlade om att tänka om totalt och arbeta på helt nya sätt. Rapporten identifierade nyckelfaktorer för att nå väsentliga förändringar. Faktorerna var ett dedikerat ledarskap, kundfokus, integrering av processer och team kring produkten, en kvalitetsinriktad agenda samt omsorg om människor.

Samtliga nyckelfaktorer skulle användas för att förändra processen med innovativa metoder inom processområdena produktutveckling, projektimplementering, partnering i värdekedjan och produktion av komponenter. Rapporten markerade också att klara, mätbara mål måste sättas upp och att ett system måste skapas för att mäta prestanda (indikatorer) som samtidigt var verktyg som skulle kunna användas för fortsatta förbättringar.

Rapportgruppen menade att med ovanstående förändringar kunde byggsektorn nå följande årliga förbättringar:

- 10% minskad kostnad och byggtid
- 20% minskning av fel och olyckor
- 10% ökad produktivitet och vinst
- 20% ökning av korrekta prognoser

²⁶ Rapport för företag med statligt ägande januari-juni 2001 från Regeringskansliet

²⁷ Bygglov, tillsyn och kontroll i byggandet, Boverkets rapport oktober 2001, dnr 10810-881/2001, 10810-882/2001

²⁸ "Constructing the Team", HMSO, London Report.

²⁹ Construction Industry Board Reports, Thomas Telford Ltd. 1997. ISBN 0-7277-2552-1

Movement for Innovation (M4i) startades därför i november 1998 i avsikt att vara en icke-institutionaliserad rörelse av nytänkande personer och företag. Aktörerna i ordinarie byggprojekt – inte intresseorganisationer, Forum eller Råd – skulle driva förändringsarbete inom sina demonstrationsprojekt, vilka kvalificerat sig för deltagande genom att presentera innovativa lösningar i linje med Eganrapportens metoder och mål. Aktörerna samlades i nio regionala kluster som byggdes upp för utvärdering och kunskapsspridning mellan projekten. Till en början hade man räknat med projekt för ca 500 miljoner pund, inklusive de projekt som Eganrapportens representanter förbundit sig att driva. I november 2000 hade dock omkring 170 offentliga och privata projekt till ett värde av mer än 4 miljarder pund kvalificerat sig. Spännvidden låg mellan kulturhistoriska byggnader och vattenverk.

Numera har Rethinking construction omvandlats från en styrgrupp till ett bolag, som samlar de tjänster och team som behövs inom de tre insatsområdena M4i, Housing Forum och Local Government Construction Task Force. Bolaget sköter även utveckling av tvärsektorieella program som *omsorg om människor* och *hållbart byggande*, samt uppbyggnaden av regionala kluster. En nackdel är att aktörerna hittills främst varit stora företag. En satsning på att öka småföretagens deltagande ska inledas.

Vad har uppnåtts efter två år?

För att mäta framsteg utarbetades indikatorer. Samma indikatorer användes för jämförelse med ordinarie byggprojekt. Den första avstämningen av M4i:s projekt visar bl.a. att vinsterna stigit samtidigt som kostnaderna sänkts jämfört med ”normala byggprojekt”. Kunderna är även genomgående mer nöjda.

<i>Indikator</i>	<i>Mått</i>	<i>Byggsektorns genomsnitt 2000</i>	<i>M4i-projektens genomsnitt 2000</i>
Kostnad	Jämfört med förra året	+2%	-7,1%
Vinst	Median exklusive räntor och skatt	+5,5%	+7,1%
Fel	% rätt av 8/10 eller mer	53%	86%
Produktivitet	Genomsnitt per anställd	£28 000	£36 000
Tid	Jämfört med förra året	+1%	-12,9%
Kundtillfredsställelse- produkten	% av 8/10 eller mer	72%	93%
Kundtillfredsställelse- service	% av 8/10 eller mer	63%	76%
Prognos- designkostnad	% beräknat eller bättre	63%	61%
Prognos- produktions- kostnad	% beräknat eller bättre	52%	66%
Prognos- designtid	% beräknat eller bättre	41%	67%
Prognos- produktionstid	% beräknat eller bättre	60%	69%
Säkerhet	Allvarliga olyckstillbud, inciden- ter per 100 000 arbetstimmar på byggplatsen	1088	620

Fakta om projekten år 2000:

51% av projekten var privata, 43% offentliga och 6 % blandade.

57% var nybyggnad, 15% ombyggnad och 27 % en blandning.

I 38% av projekten var projektkostnaden <0,5-5 miljoner pund, i 45% ca 5-50 miljoner, i 17% från 50 miljoner och uppåt.

Inslag i effektivitetshöjning

Behöver upphandlings- och organisationsformer radikalt förnyas?

Vi anser att det utan tvekan är nödvändigt att förändra upphandlings- och organisationsformer. Det viktigaste för byggsektorn är att ändra inställning till den gemensamma arbetsorganisationen, dvs byggprocessen och se över

hur dess värdekedjor samverkar. I detta ingår att radikalt omvärdera upphandling som en kortsiktig praxis till att bli ett strategiskt verktyg för att stödja en avsedd utveckling. Denna utveckling bör inriktas på bästa kundnytta.

Idag är byggsektorns upphandling i Sverige mycket avvikande från andra industriers och snarast inriktad på pris efter rabatter – inte på kostnad och inte på kvalitetsjämförelser. I många fall är det inte ens upphandling, utan snarast avrop år efter år av samma produkter från samma grossister och materialtillverkare.

Nedanstående tabell visar fördelningen av material som köpts för olika kundkategorier. Byggentreprenörer köper 50 procent av allt sålt material för en byggherres/hushålls räkning. Läger man till övriga entreprenörer samt småhustillverkare är summan köp för annans räkning 73 procent. Det är viktigt att ställa frågan om denna makt att upphandla både används och utvecklas på bästa sätt med slutkunden i åtanke.

Byggsvaruförsäljning per köparkategori 1997 (Industrifakta, SOU 2000:44)

Köparkategori	Inköpsvolym (mdrkr)	% Andel av inköpen
Konsument (gör-det-själv)	7,9	14
Rikstäckande byggentreprenör	15,6	27
Övriga byggentreprenörer	13,3	23
Installationsföretag (el, vs, vent)	9,0	15
Måleriföretag, golventreprenör	3,2	5
Trähustillverkare	1,5	3
Fastighetsägare, övriga	7,3	13
TOTALT	57,8	100

Upphandling och organisationsformer hänger samman. Upphandlingen skapar organisationsformen – byggprocessen. Upphandlingen bestämmer därmed bl.a. hur byggprocessen fungerar, hur svårstyrd den blir p.g.a mängden aktörer i allt längre värdekedjor, vilken kvalitet och vilken kostnad som är möjlig, vilken ordning eller oordning som uppstår på byggplatsen samt slutligen kundens nytta av och tillfredsställelse med den färdiga byggnaden. Detta gäller det enskilda projektet. Men upphandlingen skapar även morgondagens projektförutsättningar genom att gynna eller missgynna dagens leverantörer.

En viktig fråga är om dagens praxis med anbudsförfrågan och upphandling per projekt är mest gynnsamt på kort och lång sikt såväl för det enskilda projektet och beställaren som för byggsektorn i sin helhet. Längre partneringsförhållanden mellan en samling leverantörer och enskilda köpare med strikt styrning och uppföljning av nyckel-frågor och för flera projekt i rad har visat sänkta kostnader på ca 40 procent och minskad tidsåtgång på mer än 50 procent.³⁰

Modern styrning av processer och organisationer

Svårigheterna med styrning av byggprocessen märks alltmer. Vissa företag har därför specialiserat sig på projektledning, projekteringsledning, Construction Management (CM), m.m. Det innebär att dessa företag kan renodla sin roll och kompetens och införa mer moderna metoder. Det är i sammanhanget värt att fundera över den svenska praxisen av totalentreprenader, där totalentreprenören ansvarar för både sin byggdel och processtyrningen. Är detta mest effektivt? Risken är att en TE inte fungerar särskilt bra på vare sig byggdel eller process. De nya projektledningsföretagen har uppenbara möjligheter att gå ifrån totalentreprenaden och arbeta friare att pröva upphandlingsformer, byggprocessformer och entreprenadformer.

Men frågan handlar återigen om en enskild aktör, oavsett hur duktig, nämnvärt kan påverka den i grunden ohanterliga, omoderna processen med enormt långa värdekedjor av företag. Det är snarare sektorns hela leveransprocess för den färdiga produkten som måste ifrågasättas, samt om sektorn har en kundstyrd process.

Lösningen ligger därför i alla aktörers gemensamma agerande – inte i enskilda aktörers. Modern styrning får avsedd effekt först om byggprocessen och företagets samarbetsformer samtidigt förändras. Detta blir ekonomiskt rimligt om sektorn övergår till långsiktighet i produkter, tjänster, processer och arbetsformer och anpassar sin upphandling efter detta. Sektorns långsiktiga utveckling har troligen följande inslag:

Systemtänkande: överensstämmelse mellan upphandlingsprocess och byggprocess, integrering av aktörer inom design, produktion och förvaltning, industriellt byggande, IT-system för integrering av aktörer, sammanhållna och effektiva värdekedjor, långsiktiga relationer.

Styrmedel: modernt ledarskap i form av logistik, kvalitetssystem, värdesäkring, riskanalys, projektplaner, incitamentsavtal, livscykeleekonomikalkyler och resultat av utvärderingar som exempelvis nyckeltal.

För att utveckla dessa förhållningssätt måste byggsektorns företag vara öppna för nytänkande. I det avseendet finns dels kunskap att hämta från andra branscher, dels kan flödet av innovationer från de egna företagen öka

³⁰ Seven Pillars of Partnering, John Bennett, Sarah Jayes. Thomas Telford 1998

om idéer tas tillvara på ett organiserat sätt.³¹ Inte minst kan nytänkande underlättas genom att sektorns aktörer övertar varandras utvecklingsresultat på bättre sätt. Här är M4i i Storbritannien ett intressant exempel på direkt kunskapsöverföring mellan i övrigt konkurrerande företag och mellan företag och forskning, vilket vi beskriver på sidan 24.

Organisation och ledarskap i en värdeskapande process

Den traditionella arbetsorganisationen för företag i allmänhet var uppbyggd enligt en hierarkisk princip. I syfte att effektivisera produktionen specialiserade sig de anställda och utförde ett begränsat antal arbetsuppgifter. Organisationsformen innehöll många beslutsnivåer vilket gjorde att avståndet mellan företagsledning och den anställda blev betydande. Detta innebar i sin tur att det tog lång tid att ställa om produktionen. Inom byggsektorn har denna arbetsorganisation med ett hierarkiskt ledarskap behållits länge. Detta är naturligtvis konserverande och samtidigt i linje med att sektorn står stilla i statisk konkurrens. Dock finns tecken till förändring.

Moderna branscher stadda i utveckling kräver en annan typ av ledarskap. Dessa företag är mer kund- och konkurrensinriktade och arbetar i plattare organisationer och med delegering av ansvar. För dessa blir det allt viktigare att företagets organisationsform blir så flexibel att verksamheten snabbt kan anpassas efter kundernas skiftande efterfrågan. Ansvaret för arbetsuppgifter och planering delegeras därför till anställda som har kund- och leverantörskontakterna. Impulserna för utveckling går från de anställda till företagsledningen. De anställdas kompetens och anpassningsförmåga ökar i betydelse. Satsningar på humankapital blir en del av företagets strategiska planering. Oftast rör det sig om kompetensutveckling som en del av det dagliga arbetet. Företaget har på så sätt skapat en lärande organisation.

Den traditionella hierarkiska organisationsmodellen som varit förhärskande i byggsektorn håller dock sakta på att förändras. Huvudskälen kan antas vara dels behov av effektivisering, dels att medarbetarnas medelålder trots allt sjunker. Nya influenser från annan tillverkningsindustri har medfört att ny kompetens och nya tekniska rationaliseringsverktyg som IT gjort intåg, låt vara i en ännu blygsam utsträckning.

Detta har i många fall medfört att förändringsarbetet med organisationen skjutit fart. Oftast har arbetets inriktning antagit formen av ”platta organisationer”, i många fall utan att företagets behov av långsiktig utveckling analyserats. I de större företagen har antalet beslutsnivåer minskats medan det i många mindre företag har medfört att tjänster försvunnit i organisationen och ersatts med köpta tjänster ”på stan”. På arbetsplatsen har arbetsledningen tunnats ut och i många fall har t.ex. yrkesarbetares egenkontroll av utfört arbete ersatt arbetsledarens ”argusöga”.

Det finns idag utförliga studier gjorda såväl i byggsektorn som i andra industrisektorer kring organisationsutveckling och ledarskap. I våra försök att finna lämpligt material för vidare diskussioner har vi fastnat för en rapport som FoU-VÄST har publicerat. Den heter ”Produktionsledning i förändring del I: Metod för utveckling inom byggföretag” samt del II ”Problem och behov i byggföretag”. Författarna är Yngve Hammarlund, Per-Erik Josefsson och Ulrika Wallström vid Chalmers tekniska högskola. Publikationen har utgivits av Byggmästareföreningen Väst i december 1998.

Vi har funnit att dessa publikationer väl stämmer överens med den bild som vuxit fram i arbetet med Byggekostnadsdelegationens rapport ”Från byggsekt till byggsektor”. Slutsatserna är av generellt värde för fler aktörer än de som är direkt inbegripna i byggproduktion.

Leverera rätt produkt (kvalitet) - inte bara en fråga om kunskap och motivation

Kvalitet är ett generellt och ofta vilseledande begrepp. Egentligen handlar det om prestanda hos den produkt som beställaren vill ha och som samhällets regler kräver. Rätt prestanda är inte vad leverantörerna ensidigt anser passar deras produktion eller passar in på de produkter som ingår i deras aktuella avtal med tillverkare och grossister. Idag kan en s.k. push-situation råda gentemot kunderna vilket bl.a. möjliggörs av att entreprenörer av olika slag köper 73 procent av materialet för byggherrars/hushålls räkning.

Det som gör prestanda så svårt att nå i byggandet är leverantörernas organisation för att leverera slutprodukten. Värdekedjorna är enormt långa, osammanhängande och svårstyrda. Detta har vi berört under rubrikerna om Arbetsorganisation. Ett särskilt inslag i svårigheterna att leverera rätt produkt är alla köparens brist på insyn i pris

³¹ Innovation in the construction sector. Report to EC DG III. Brian Atkin 1999

och kvalitet samt möjligheterna för köpare att fritt välja leverantörer, vilket beskär upphandlingens möjligheter i sektorn. Detta har vi tidigare berört under rubrikerna Arbetsorganisation (sid 13) och Upphandling (sid 25).

Processens och organisationens inneboende svårigheter löses inte med kvalitetssystem. Det är idag vanligt att kräva att exempelvis projektörer arbetar enligt ett kvalitetssystem som ansluter till ISO 9001 och att en specifik kvalitetsplan dessutom upprättas för varje projekt. Aktörernas enskilda kvalitetssystem rör dock inte på samordningsproblemen i processen. Detta leder till märkliga konsekvenser.

Vid kvalitetsrevision hos de i projektet anlitate projektörerna befanns dessa ha uppfyllt sina respektive kvalitetssystem, upprättade i anslutning till ISO 9001, på en skala mellan 'sisådär' och mycket bra. Trots detta konstaterades på arbetsplatsen ett relativt stort antal fel i handlingarna med en klar dominans för fel beroende på dålig tvärfacklig samordning - kollisioner mellan installationer, dålig samordning mellan installationer och håltagning, dålig samordning beträffande installationers krav på konstruktiva infästningar etc. Dvs det var som det alltid brukar vara, trots att alla aktörer följde kvalitetssystem uppbyggda i enlighet med ISO 9001!!!³²

Omvandlingstryck av olika slag kan driva fram förändringar på bred front. Kunskap och motivation kan driva fram vissa förändringar i enskilda företag. Men en stor förändring kan endast ske genom yttre tryck och/eller med ett gemensamt agerande. Dessa yttre tryck har vi berört tidigare under rubriken Omvandlingstryck (sid 14). Det gemensamma agerandet återkommer vi till under förslag till utveckling där både kunskap och motivation får stor betydelse.

Gemensamma drag för innovativa företag

En studie³³ till EU:s generaldirektorat för byggindustrin visar hur 17 projekt lyckats effektivisera sig. De har systematiskt arbetat för att förändra sig och använda innovativa metoder inom både produkter och processer. Slutsatserna är följande:

- 1 Innovationer är direkt länkade till vinstintresse.
- 2 Leverantörer måste öka sitt deltagande inom byggprocessen. En stor andel är små och medelstora företag. Dessa aktörer är väsentliga för att upprätta och utveckla värdekedjor som ger största kundnytta. Upphandlingsformer som inte använder leverantörernas kunskap hindrar innovationer.
- 3 Hantverkssektorns status quo beror på oklarhet i design och brist på kunskap om material i olika förhållanden och lösningar.
- 4 Offentlig upphandling (lär av PPP – Public-Private-Partnership) kan användas för att stärka innovationer
- 5 Offentlig upphandling måste vara transparent.
- 6 Byggsektorn i Europa måste ut i en offentlig debatt om sitt byggande. Ett inslag är att skapa demonstrationsexempel för att etablera en dialog med konsumenter.
- 7 Ökad tillgång till FoU-resultat.
- 8 Enskilda stater och EU måste profilera vikten av innovationer inom byggsektorn.
- 9 Ekonomiska medel behövs, särskilt för små och medelstora företag.
- 10 Mer forskning behövs om värdekedjor.

Inslag i det branschgemensamma utvecklingsprogrammet

De förhoppningar som fanns under slutet av 1900-talet att byggsektorn skulle bli en industrisektor som alla andra har tyvärr grusats. Händelser som miljöskandalen i Hallandsåstunneln, Hammarby Sjöstad – förvisso ej utredda avseende skuldfrågan – har kastat djupa skuggor över sektorns trovärdighet och rykte. Diskussionen i Stockholm om sprickor i nya broar och den nyligen avslöjade asfaltkartellen är andra händelser som ytterligare

³² Ett arbetssätt för bättre byggprojekt, Håkan Fjällström, Svante Forsström, diplomarbete 1999:6, fortbildning i Projekteringsledning i byggprocessen, KTH

³³ Innovation in the Construction Sector, rapport till EU:s generaldirektorat III, juni 1999.

spåder på problembilden. Läger man därtill kraftiga prisökningar på bostadsbyggandet på tillväxtmarknaderna under senare tid växer det fram en bild av byggsektorn som inte utan vidare kan retuscheras till anständighet. Byggsektorn står inför ett strategiskt val av väg.

Endera fortsätter man på den inslagna vägen som leder mot allt större ineffektivitet, skepsis på beställarsidan och med en branschstämpel fjärran från den seriositet som präglade de gamla byggmästarna. De som alltid omnämndes med respekt och hade en framskjuten plats i samhället. Eller så är alternativet att byggsektorn saneras inifrån och med full insyn utifrån för att åtminstone återskapa det förtroende som gått till spillo.

På kort sikt

Det är viktigt att branschen blir mer utåtriktad i samhällsdebatten efter alla skandaler. Vi tror tyvärr att det är första gången som kritiken har varit så kraftig och så många aktörer har dragits över en kam. Sektorn framstår som enhetlig och det gör att kritikerna inte kan se skillnad mellan seriösa aktörer och filflare. De seriösa aktörerna håller tyst eller försvinner i mängden. Det är de oseriösa som i skandalsammanhang dyker upp i media som därmed får tjänstgöra som sektorns ansikte utåt.

Mest akut är därför att snarast gå ut i media, både egen och andras, och visa upp seriösa aktörer och seriösa projekt med nöjda kunder.

På lång sikt - sanera byggsektorn inifrån med insyn utifrån

Sveriges Byggindustrier (BI) och andra branschorganisationer kan förvisso inte styra sina medlemsföretag med ekonomiska styrmedel. Men alla organisationer måste känna ansvar för att föra ut en ny policy och skapa en ny bild av branschen. Om sektorn väljer detta alternativ måste den öppna dörrarna mot sina kunder och samhället i övrigt, och i samverkan utveckla nya arbetsformer som grundas på kundrespekt, öppen redovisning, miljöhänsyn i handling och utveckling av de produkter som efterfrågas.

Det borde särskilt ligga i byggsektorns intresse att deklarerat en ny policy för framtiden och söka samarbete med kundsidan med inställningen att båda parter måste gynnas långsiktigt. Byggsektorn måste återskapa sin trovärdighet och seriositet från 1950-talet. Detta är förvisso inte lätt, men det måste göras.

Samtidigt som det måste betonas att program inte direkt kan överföras från ett land till ett annat, så måste dock ett liknande program som Rethinking Construction utformas för Sverige. Det bör vara ett **sektorsgemensamt program för en långsiktig omvandling** eftersom enskilda aktörer inte förmår rubba praxis eller strukturer. Här gäller det att de som utvecklar och driver detta program är de aktörer som vill tänka nytt och förändra. I Storbritannien insåg branschen slutligen detta efter årtal av rapporter som inte lett till verklig förändring och valde därför inte sedvanliga representanter för intresseföreningar, branscher, myndigheter eller högskolor. Man valde rätt team med drivkraft hos individerna – helt i enlighet med vad alla tidigare rapporter sagt var det viktigaste. Ett råd som inte hade följts tidigare. Det var knappast det politiskt korrekta teamet, men av resultaten att döma det mest effektiva.

Vi ser vissa punkter i programmet som särskilt viktiga.

- Skapa en ny policy som grundas på god affärsetik med öppenhet och insyn för kunder.
- Inled samarbete kring Corporate Citizenship – företagens samhällsansvar – med andra sektorer. Vid sidan av miljömedvetandet har det blivit den nya nyckeln till kommersiell framgång.
- Verka för att ”byggkulturen” förändras så att den innefattar även kvinnor och invandrare. Inför ett program för att motverka diskriminering. I detta skall svensk lagstiftning gälla utan förbehåll. Detta arbete har även en politisk dimension och kan sannolikt ske i samverkan med myndigheter.

Bristen på förtroende för byggsektorns aktörer är det största problemet i dagens system. Det finns en misstro mot priser och kvalitet samt en tveksamhet kring vilka man gjort affärer med. Har man blivit lurad? Är det fel pris, är det dålig prestanda? *Dagens industri* påpekade i sin börskrönika den 6 februari 2002 att inte bara kunderna utan även aktieägarna har anledning att vara missnöjda med byggsektorn.

”Inte ens med överprissättning på de lokala marknaderna lyckas byggare (...) nå vettig lönsamhet (...) Många företag tycks behöva en rimlig konkurrens för att nå högre höjder i lönsamheten. Samma sak tycks i flera fall gälla börskursen”.

Bristen på förtroende finns både på kundsidan och på myndighetssidan. Vad värre är – den finns också mellan aktörerna själva. På kundsidan skapar de större beställarna motåtgärder i form av allt finmaskigare skyddsnet. Detta arbete kostar tid och pengar och möts alltid i sin tur av motparternas motmedel. Avtalskonstruktioner finansieras av jurister på båda håll och riktigt säkert kan ingen av parterna känna sig.

Det är vår uppfattning att förtroendeskapande åtgärder först måste komma till stånd innan en konkret utveckling av samverkan kan ske. Då krävs en ökad öppenhet från byggsektorn och inom byggsektorn mellan aktörerna.

En möjlig utveckling är att beställarsidan och utförarsidan börjar tillämpa ”öppna böcker” för att skapa förtroende. Detta kan ske på prov och för att minimera riskerna kan man arbeta i etapper där varje etapp utvärderas mot ställda mål som måste uppfyllas innan nästa får påbörjas. Ett sådant förfarande skulle tvinga parterna att lära sig samverka över längre tid och samtidigt känna trygghet inför resultatet. Det skall i detta sammanhang påpekas att en sådan process kan genomföras enligt lagen om offentlig upphandling, LOU.

Vi ser vissa förändringar i sättet att tänka som särskilt viktiga:

- Verka för att som köpare utveckla materialsektorn och värdekedjan kring denna för olika kundgrupper och gör detta i samverkan med beställare för lägre kostnader/priser, bättre kvalitet och samverkan för helheten.
- Synen på underentreprenörer och materialtillverkare måste förändras så att de blir långsiktiga samarbetspartner som utgör en viktig del av projektens helhet och utvecklingen i sektorn.
- Acceptera och använd konkurrens som ett välkommet medel för att påskynda en utveckling så att företag och individer kan utvecklas i kreativa och innovativa miljöer.
- Öka samarbetet och utbyte av kunskap med övrigt näringsliv.

Det är viktigt att sektorn utvecklar ett nytt sätt att tänka för att bättre hantera sin gemensamma verksamhet och samtidigt skapa en ny självbild av hur hela sektorn fungerar. Sektorn fungerar idag helst som separata intressen med separata lobbyfrågor. Överblicken av den totala verksamhetens sätt att fungera och dess konsekvenser är dålig. Därmed blir bilden oklar av den egna aktörsgruppens agerande och inverkan på övriga.

Synen på konkurrens kan förändras från något negativt till något positivt. Samtliga aktörer måste se och uppleva den egna nyttan av en fungerande konkurrens som driver på och vässar företagens ambitioner, ökar deras vinster och ökar kundnyttan. Utvecklingen gynnas inte genom att koncentrationen på marknaden ökas genom uppköp av konkurrenter, eller genom att vägra sälja till nya aktörer enbart för att slå vakt om traditionella positioner. Det är ett kortsiktigt agerande. Företag som agerar på det sättet hindrar en utveckling mot dynamisk konkurrens. Ett sådant agerande bidrar även långsiktigt till en sämre produktivitet, lägre vinster, sämre kundnytta och ökad resursförbrukning.

Ett sektorsgemensamt agerande kan pressa luft ur systemet, dvs ta bort det ”spill” arbete, material, rutiner och annat som inte behövs för slutproduktens värde. Detta ökar vinsterna och minskar kostnaderna. Behovet av konkurrensfientliga strategier som karteller och riktade försäljningsstrukturer för att upprätthålla enskilda aktörers vinstnivåer blir alltmer onödiga i ett sådant system.

För att mäta framsteg och bevisa fördelarna med nya arbetssätt behövs mått (nyckeltal, indikatorer, benchmarking). Övrig industri intresserar sig för resultaten av genomfört arbete – men inte byggsektorn, den är redan på väg till nästa projekt. Även här finns möjligheter till förbättring. Alla parter har utbyte av en gemensam projektutvärdering vars resultat kommer alla till del.

Andelen underentreprenörer i projekt är ständigt ökande på grund av ”specialisering” i huvudsak på materialsidan. I normal industri integreras leverantörer kring utformningen av produkten. Om tillverkare av material och underentreprenörer på samma sätt ses som partners i byggsektorns värdekedja ska de också ges tid och plats att möta slutkunden och tillsammans med övriga aktörer delta i att utveckla den produkt som efterfrågas. I en inter-

vjuenkät³⁴ med byggmaterialtillverkande företag inom BYSAM (Byggindustrins Materialgrupp) lyfte företagen fram den ofta dåliga kommunikationen mellan de olika aktörerna i byggprojekt. Vissa byggmaterialtillverkare hade överhuvudtaget ingen som helst kontakt med övriga led förutom med återförsäljare och grossister som de säljer sina varor till. Detta ledde till att de tappade kontrollen över sin produkt redan i första ledet.

Vi ser vissa **faktorer** som särskilt viktiga

- Verka för att miljöhänsyn och resursanvändning blir optimala för att skapa lägre livscykelkostnader och därmed förvaltningskostnader och lämna över ett bra bygnadsbestånd till kommande generationer.
- Höja effektiviteten eftersom tillgänglig arbetskraft och energi är bristvaror

En byggnads energianvändning och därmed dess miljöpåverkan ur ett livscykelperspektiv sker till nästan 90 procent under förvaltningsperioden. Vid val av tekniska system och projektering fokuseras idag intresset på den ursprungliga investeringskostnaden. Dessa förhållanden kan närmast liknas vid systemfel. Investeringen för installationer i en byggnad uppgår till mellan 10 och 15 procent av sina driftskostnader. Driftsfördelarna av att investera i till exempel energisnålare teknik eller längre underhållsintervaller kan innebära avsevärda besparingar.

Fastighetsägare kommer till följd av nya lagar om energiprestanda och högre energipriser att kräva lägre förvaltningskostnader vilket medför ett mera entydigt ansvarstagande av de konsulter, producenter och serviceföretag som anlitas. Fastighetsägaren måste även visa hur målen kan uppnås genom att exempelvis upprätta livscykeleconomiska kalkyler av alternativa lösningar som grund för utformning och produktion. Till sin hjälp har fastighetsägaren sin förvaltning, vars faktaunderlag ger ingångsdata för bedömningar.

Fastighetsägare har ansvar för att nå denna integrering av kunskap inom förvaltning och det som ska byggas. Det är inte en uppgift för byggsektorns leverantörer. Görs inte detta försvåras hela byggsektorns övergång till ett resurshushållande samhälle.

Detta innebär även att förvaltarrollen har en objektivt betydligt större betydelse än vad rollens status idag antyder. De företag som insett detta är FM-företagen och deras expansion på marknaden pågår för fullt.

Utveckling behöver forskning

Det är viktigt att skaffa sann kunskap om hur byggandet verkligen fungerar i Sverige. Genom att synliggöra problem kan man också finna lösningar. Oftast kan detta ske genom medverkan av neutrala parter. Det är inte tekniska problem som tynger byggsektorn. Här nedan anges exempel på områden som förtjänar att utredas.

- Initiera studier om värdekedjan där forskare vid tekniska högskolor samarbetar med forskare med kompetens inom andra områden. Ta fram riktiga uppgifter om vart pengarna går. Vad är arbetskostnad? Vad är materialkostnad – utan rabatter? Hur stor är ”spilltiden” på arbete? Vad kostar materialspillet? Vad kostar transportererna för alla på ett bygge? Var försvinner pengarna och därmed vinsterna? Detta är precis samma saker som ökar kostnaderna för kunderna och driver dem att efterfråga allt mindre.
- Initiera samtidigt studier om den upphandling som skapat dessa processer, dvs som skapat denna värdekedja. Hur lång är värdekedjan? Hur har upphandlingen från byggherrens sida skett? Från samtliga entreprenörer? Från grossisterna? Från materialtillverkarna? Har de handlat upp eller bara avropat?

Två byggmästares funderingar

För att illustrera de resonemang som borde dominera i byggbranschen har vi valt att citera två byggmästare från olika tidsperioder; Stellan Börjesson, som är aktiv idag och Olle Engkvist som inledde sin verksamhet 1922. Det intressanta är att de framför liknande resonemang och troligen har haft snarlika arbetssätt. Det är enligt vår mening denna typ av byggmästare som byggsektorn behöver för att utvecklas.

Stellan Börjesson, SBS Entreprenad:

³⁴ Byggmaterialmarknadens aktörer om sänkta byggkostnader. Anna Smirnoff, Inregia. Intervjuenkät för Byggkostnadsdelegationen mars 2000. SOU 2000:44, Bilaga 3

Alla medverkande i byggprocessen måste ha insikten om att de flesta människor inte gör som vi säger utan som vi själva gör. Byggbranschens alla aktörer har därför ett ansvar att utöva förtroendeskapande handlingar i vardagen och vi måste själva aktivt medverka till att leverera säkra, sunda och effektivt producerade byggnader. Vårt anseende måste hålla en hög och trygg nivå hos våra slutkonsumenter.

Byggherrar, projektörer och entreprenörer måste vinnlägga sig om att skapa upphandlings- och avtalskonstruktioner som säkerställer ett förtroendefullt samarbete under hela byggprocessen. Alla de tongivande aktörerna måste tidigt komma in i processen så att de samlade kunskaperna tas till vara och stimulerar de inblandade till framgångsrika projekt.

Organisationsstrukturen i företagen bör vara processororienterad så att den främjar en konstruktiv förändring till det bättre. De värderingar och den kultur som råder i företagen skall fokusera på tankar som: "Gläds åt andras framgångar i minst lika hög grad som dina egna". Kompetensutvecklingen måste utgå från en strategi som är förankrad i företagets affärsidé och som berör alla medarbetare. Företagens framgång är en funktion av ett lyckat kommunikationsarbete och medarbetarnas befogenheter att utnyttja sin inneboende kompetens.³⁵

Olle Engkvist: visioner krävs

"Byggnadsyrket kräver personlig ambition samt moralisk och ekonomisk kvalifikation av sina utövare. En byggnadsföretagare bör därtill – i synnerhet om han går in för bostadsbyggande – ha en social syn på sitt yrke; han skall reagera mot allt vrångt och tokigt samt kraftigt medverka till sunda och riktiga initiativ. Han skall därför skissera ett program för sina strävanden och även söka fullfölja detta sitt program. Jag har alltid ansett det vara ett graverande fel att byggmästaryrket handhas av yrkesutövare utan program, utan social åskådning.

Att en dålig byggnad överhuvudtaget blir till, beror på att företagaren antingen saknar någon eller några av de erforderliga kvalifikationerna för det rätta utövandet av yrket eller också på att hans vinstintresse är så förhärskande, att det överskuggar alla övriga intressen. Kärleken till pengarna får på inga villkor gå före kärleken till uppgiften. Det är den enkla konklusionen av min syn på en byggmästares ambition och uppgift. Efter dessa linjer har jag sökt forma mitt program och så långt omständigheterna medgivit också sökt fullfölja detsamma."³⁶

³⁵ Stellan Börjesson i mail till Juri Lutz, februari 2002

³⁶ Olle Engkvist Byggmästare, (Bonniers 1949)

BILAGA

Vart tog byggmästarna vägen?

En historisk tillbakablick på byggsektorns utveckling från mitten på 1900-talet kan ge en möjlig förklaring till den utveckling – bra och/eller dålig – som präglar dagens marknadssituation.³⁷

Från byggmästare till entreprenör

Varför har byggmästarna försvunnit? Var är de medelstora företagen? Varför har vi så få och så stora byggbolag i stället? Och varifrån kommer de stora grossistföretagen? Den märkliga konkurrenssituation som idag råder på den svenska byggmarknaden drevs fram under lång tid, men inte främst av marknaden utan av staten. Det var säkert inte meningen. Men kärnpunkten är att man politiskt enbart såg till den sociala hållbarheten – folk måste ha många och billiga bostäder – men förbisåg den ekonomiska hållbarheten – vilken marknadssituation som samtidigt skapades. Någon avvägning gjordes inte. Denna flera decennier långa ”statliga” upphandling har därför lämnat en struktur av företag och rutiner kvar. Precis som i all upphandling – i alla branscher och i alla företag – får vissa företag kontrakt och fortsatt livskraft och andra förlorar och försvinner. Så skapas en struktur av företag på en marknad.

Det började med det nya bostadspolitiska programmet från 1947, som angav att ”bostadsförvaltning utan privat vinstintresse skulle uppmuntras”. Detta var riktat mot de byggande och förvaltande privata byggmästarföretagen. I synnerhet i Malmö kallades de för ”spekulationsbyggare” och många var säkert det. Men i stället för att mota bort dessa från marknaden, inleddes en, säkert oavsiktlig, utmanövrering av hela byggmästarkåren, dvs de medelstora företagen.

Enligt det bostadspolitiska programmet skulle bostäder i fortsättningen byggas av byggherrar och förvaltare utan vinstintresse. Här bestämdes politiskt vilken marknadsaktör som fick tillstånd att agera. Men sådana byggherrar fanns inte. Alltså måste de skapas. Kommunerna utsågs via politiska beslut att bli denna nya part på bygg- och bostadsmarknaden. När allmännyttan därför infördes 1947 växte ett hundratal kommunala bostadsbolag upp. Tillsammans med HSB och Riksbyggen blev dessa de dominerande ”bostadsproducenterna”.

I och med detta hade bostadsbyggande övergått från att vara en näringspolitisk fråga till en socialpolitisk, från en tanke till en strukturuomvandling. Och inte bara det. Byggandet blev också ett nytt stort politiskt verksamhetsfält. Den utveckling som inleddes på 1940-talet övergick under 1950- och 60-talen till en ytterligare finslipning av de politiska spelreglerna. På 1960- och 70-talen kom därför byggmästarnas egenregi-byggande nästan att upphöra. De privata byggherrarna – däribland byggmästarna – fick ofta ingen mark att bygga på av kommunerna, utan tvingades bli renodlade entreprenörer för allmännyttans och kooperationens byggherrar. Under 1960-talet byggdes därför – och nästan uteslutande av allmännyttan – miljonprogramsområdena. Den enda kostnadsinriktningen var att ”klara lånetaket”. Kvaliteten rörde inte husens livslängdskostnader. Kvaliteten handlade inte heller om hur de boende ville bo. Byggmästarna kallade detta för ”subventionerad amatörism.”

Byggmästaren tvingades därmed av tiderna och spelreglerna att ändra sin roll. Byggmästarna övergick till att utföra bostadsentreprenader åt andra, främst allmännyttan. Entreprenaderna i denna stora skala måste också utvecklas tekniskt och planeringsmässigt. Man införde kranar, tidplanering, byggstyrning och samordning, vilket inte varit lika nödvändigt vid de tidigare mindre och egna objekten.

Allmännyttans monopol kom att matchas av de växande entreprenadföretagens monopol. De var bäst skickade att bygga de storskaliga miljonprogramprojekten. Så växte de stora entreprenadföretagen sig stora och starka under 1960-talet. Samtidigt växte de stora grossistföretagen upp, då deras storskaliga service behövdes. Både de stora entreprenadföretagen och de stora grossisterna finns sedan dess kvar. Och de medelstora företagen har där- efter köpts upp av de stora entreprenadbolagen, mycket för att komma åt lönsamheten i byggmästarnas goda fastighetsbestånd.

³⁷ Hämtat ur : Folkhemmets byggmästare, Olle Vävare, Byggförlaget 1987

Byggmästarföretagen drivs ut från bostadsbyggandet

Några röster som visar hur byggmästarföretagen drevs undan från bostadsmarknaden.

Reinhold Gustafsson/Stockholm: "Historiskt har det ju varit så, att de privata byggarna fick god tillgång till egen tomtmark att bygga på under 30-talet. Det var i första hand Traneberg, Hammarby och Stureby som växte upp. Men efter kriget var det de kooperativa och kommunala bolagen som gynnades, och under miljonprogrammet var det mycket magert med tilldelningen av tomtmark till privata byggföretag... så gott som all byggbar mark förbehölls de kommunala bolagen. Detta ska man också hålla i minnet när problemet med de tomma lägenheterna på 70- och 80-talen diskuteras... orsaken var helt enkelt att de hade tilldelats den övervägande största delen av nyproduktionen."

Jan Thurffjell/Luleå: "I mina trakter, t.ex. Luleå och Boden, är tomträttsinstitutet av mycket sent datum, det infördes i mitten av 70-talet. Det kan inte utnyttjas av byggmästare, endast av egnahemsägare. All bostadsproduktion är förbehållen allmännyttan... Och äldre privatägda hyreshus som blir till salu inför modernisering eller sanering fördelas mellan HSB och Riksbyggen."

Vissa statliga spelregler kring lån och byggnormer

1947 infördes statens bygglånebyrå, som en följd av ett bostadspolitiskt beslut samma år. Man beslutade att kostnaden för bygget, dvs priset, skulle vara lånetak. Husens kvalitet i material eller bostadsutformning eller de förvaltningsmässiga konsekvenserna beaktades inte. Att ändra materialval eller lösningar på basis av tidigare erfarenheter under byggets gång gick inte längre. Byggaren skulle leverera en från början fastställd produkt till ett fastställt låneunderlag. Förvaltning och byggande skildes då åt och erfarenhetsåterföringen ströps.

Senare kom byggregler kring hur man skulle bygga som en sorts kravnivå på kvalitet. För att få lån och även få godkända bygglov måste kraven följas. 1967 kom den första rikstäckande byggnormen. I dessa statliga normer sänktes exempelvis kraven på betongkvalitet till exakta minimivärden utan marginaler. Betongen blev porösare och inte längre vattentät. I slutet av 60-talet dök de stora fuktproblemen upp. Tidigare hade byggmästarna blandat i mer cement och fått högre och vattentäta kvaliteter som de visste var bra. Kvalitéerna kom att styras av byråkrater, inte av företagets eller kundernas erfarenheter.

Tidigare fick företagen också ständigt nya erfarenheter pga samarbetet mellan byggföretag och kommunens byggnadsinspektörer/kontrollanter. Kontrollen var sträng. När de statliga normerna infördes togs mycket av kontrollanternas arbete bort. Den värdefulla erfarenhetsåterföringen mellan företag och myndigheter på lokalplanet försvann. Idag har detta minskat ytterligare då ansvaret för kontrollen enligt nya PBL lagts på byggherren. Inspektörerna ska idag endast utöva tillsyn på plats när det bedöms nödvändig, samt ägna sig åt en dominerande pappersexercis av att godkänna kontrollplaner. Bygglovsgranskningen idag är en ren formalitet och inte den ingående dialog den tidigare var.

Byggmästarna om sin tillgång till statliga lån

Henning Persson/Malmö: "Kommunala och kooperativa företag behövde inte satsa något utan fick statliga lån till 100 procent medan privata byggnadsföretag måste satsa minst 15 procent i eget kapital."

Hans Kjellberg/Göteborg: "De egna byggmästarna lät sig inte kuvas av lånesystemet. De gav "fadringen" i de låsningar som systemet innebar, vilket ibland straffade sig genom att byggmästaren själv fick bära överkostnaderna - men det har ändå varit kloka beslut.. I underhållsskedet har ofta de extra byggkostnaderna betalats åter.... Det är beklagligt att de statliga lånebestämmelserna är så fixerade vid byggkostnaderna och inte tar hänsyn till det som i verkligheten är viktigast, nämligen årskostnaderna."

John Ekström/Örebro: "Det statliga bostadslånesystemet har inte direkt inneburit några svårigheter eller konflikter mellan kostnad och kvalitet. Kvaliteten kan vi aldrig pruta på, utan vi har löst svårigheterna genom att pressa kostnaderna och det är ett arbetssätt som varit möjligt genom att vi arbetat i en ganska liten skala, där detaljerna funnits åtkomliga."

Lennart Fransson/Tekton Bygg AB, Malmö: "På samma sätt har det varit med utemiljön, där vi privata byggföretag från början satsade mera. Nu får de allmännyttiga nya bidrag för att förnya sina gårdar, men vi får endast några små bidrag för samma ändamål - att man ger oss mindre bidrag motiveras med att 'era gårdar behöver inte rustas upp lika mycket'."

Hyressystem som spelregel

1947 infördes hyresnämnder. Hyressättningen låstes utan hänsyn till husets kvalitet. Hyresregleringen som infördes medgav endast en årlig generell hyreshöjning för att täcka ökade omkostnader för bostadsbolagen. Regleringen avvecklades på 1960-talet och ersattes då av bruksvärdessystemet.

1968 infördes bruksvärdessystemet. Syftet var att stärka hyresgästernas skydd mot uppsägning och oskäligen hyreshöjningar. När hyresnämnden prövar hyreskravets skälighet ska nämnden utgå från en jämförelse med andra lägenheter som är likvärdig den med ifrågasatt hyra.

1974 infördes en ny bestämmelse som innebar att hyresnämnden vid prövning av en hyras skälighet i första hand skulle utgå från de allmännyttiga bostädernas hyror. Det innebär att de privata hyresvärdarna har att följa de hyror som de kommunala bostadsbolagen och hyresgästföreningen förhandlar fram.

Byggmästarnas reaktion på hyressystemen

Hans Kjellberg/Göteborg: ”Framför allt är det hyressystemet som haft en negativ inverkan genom att vara alldeles för stelt. Det har inte fungerat som morot för att skapa bättre produkter eller för att sköta husen bättre”.

Lennart Fransson/Tekton Bygg AB, Malmö: ”Här (i Rosengård) byggdes alltså hus parallellt av olika byggherrar och förvaltare. De s.k. allmännyttiga och kooperativa företagen byggde något sämre, men vi fick alla ta ut samma pantvärde och vi fick alla ta ut samma hyra. Nu får de andra bostadsföretagen förnya och bygga om sina hus med statliga lån, medan våra privatägda hus inte behöver en sådan upprustning.”

Byggmästarnas syn på bra långsiktig kvalitet

Byggmästarnas byggande för egen förvaltning hade tidigare gett en rätt effektiv erfarenhetsåterföring mellan bra förvaltning och bra byggande. Detta försvann. Den nyskapade allmännyttan hade inte heller erfarenheter av samma personliga ansvar som byggmästarna tidigare haft. Glappet mellan förvaltning och byggande ökade.

John Ekström/Örebro: ”Visst är det skillnad mellan de entreprenadbyggda och de egenregi-uppförda objekten. I hus som byggdes för egen förvaltning ägnade man stor omsorg åt att ta så underhållsfria material och utföranden som möjligt. Som fasadmaterial har tegel varit det dominerande, i trappor och entréer blev det marmor. Riktiga tak med god lutning, klädda med tegelpannor eller ibland koppar. Och det har visat sig att inriktningen på underhållsfritt utförande har lönat sig”

...”När man bygger i egen regi blir det en mera personlig omsorg i själva byggandet. Vid entreprenad kan aldrig beställaren vara med på samma sätt. Det yrkesmässiga kunnandet tas bättre tillvara vid egenregibyggande.”

Olov Lindgren/Stockholm: ”När räntan låg kring 7-7.5 procent tog vi inga statliga lån”. Först i början av 70-talet blev gapet mellan marknadsränta och subventionerad ränta så stort att Byggnadsfirma Olov Lindgren tvingades bygga med statliga lån. Samtidigt byggde Olov Lindgren med överstandard, bättre och dyrare material i entréer, på tak och fasader, i badrum och kök, eftersom erfarenheterna från förvaltningen visade att detta blev billigare på sikt.

Harald Bengtsson/Helsingborg: ”För de bostadshus vi byggde i egen regi eller för egen förvaltning hade vi våra egna normer som var betydligt strängare än de som gällde för statligt belånade hus”

Lennart Fransson/Tekton Bygg AB, Malmö: ”Vi byggde några hus och allmännyttan några intill varandra (i Malmö) Husen skulle se likadana ut. Allmännyttan kunde belåna sina till 100% medan vi fick lägre belåning, men kunde ta överkostnad också utöver pantvärdet. Vi valde som vanligt bra material i trapphusen, men allmännyttan måste banta och pruta och det blev sämre material i trapphusen - och det blev redan från början en form av ”klasskillnad” mellan husen. Så skapar systemet just det som det ger sig ut för att förhindra: skillnad mellan bättre och sämre hus. Alla vet ju också var de tomma lägenheterna först uppstår.”

Byggmästarnas kundanpassning

De gamla byggmästarna utövade i ren självbevaringsdrift den kundanpassning som behövdes för att deras egen förvaltning skulle bli lönsam. Byggmästaren skulle leva av intäkterna från hyreshusen när den kompletterande

entreprenadverksamheten för andra byggherrar inte bar sig. För att detta skulle lyckas måste de bygga vad kunderna på orten ville ha.

Den storskaliga planeringen på 1960- och 70-talet - ibland hela förortsstäder - medförde att bostadsbyggandet fördes långt bort från närkontakt med hyresgästerna. Tidigare dominerade småskaliga grupper av hus, byggda av mindre aktörer som byggmästarna var. Förändringen stöddes av en opersonlig politik för och inte med de boende och styrdes av låneregler och byggnormer. Begrepp som kund och kund Anpassning behövdes inte längre. Några röster visar hur byggmästarna tänkte om sina hyresgästers krav:

Lennart Fransson/Tekton Bygg AB, Malmö: "När man haft hyreshus i förvaltning en viss tid, så lär man sig vilka krav som hyresgäster ställer. Dessa krav blir i stor utsträckning styrande när man sedan bygger nya hus. Det som blir bra för hyresgästen blir ju också bra för en själv som förvaltare..."

..." Problemet är många gånger planlösningarna och belåningsmyndigheternas uppfattningar om dem. Myndigheterna består ju av tjänstemän som i och för sig inte har någon annan erfarenhet av boende än erfarenheter från den bostad de själva har. När man har ifrågasatt planlösningar som vi lagt fram, så har jag ibland sagt ifrån 'Gör som ni tycker bara ni kan garantera hyrorna'.

..."Det är viktigt att det skapas valmöjligheter för hyresgästerna. Alla trivs inte i exakt likadana kläder - människor bör också få välja bostäder av skilda snitt och storlekar. Därför menar jag också att det alltid bör finnas en viss andel tomma lägenheter. Tusen tomma lägenheter i Malmö betyder alltså inte att man ska sluta bygga bostäder - det betyder att det saknas lägenheter av det slag som folk vill ha."

Rune Almlöv/Göteborg: "Jag vill säga att det viktigaste för en byggmästare som bygger för egen förvaltning är att han ska ha förmågan att lyssna, främst på hyresgästerna, och anpassa sig efter förnuftiga synpunkter från de boende. De egna idéerna ska inte vara för fixerade utan man skall vara beredd att anpassa planer och projekt. Det handlar om att vara lyhörd för marknadens krav och att våga rätta sig efter det som ändå är viktigast i denna verksamhet: de boendes önskemål och värderingar. Där har också det lilla företaget en stor styrka genom att anpassning kan ske snabbt och smidigt."

John Ekström/Örebro: "Våra hyresgäster är nöjda, vilket kan mätas med antalet klagomål: dessa är mycket få. Det blir ju så att man som fastighetsförvaltare i den här skalan gärna visar en personlig omsorg om de boende. Vi vill ju att våra hyresgäster ska trivas. Man vill ju själv bo mänskligt och trevligt"

Henning Persson/Malmö: "Själv bor jag i ett av mina hyreshus och jag träffar då och då mina hyresgäster."

Olov Lindgren/Stockholm: "Jag har alltid bott i egna hus och har alltså varit 'hyresgäst' hos mig själv i alla år...Våra portvakter är förbindelselänkar mellan oss i företaget och våra hyresgäster... Fastighetsskötaren/portvakten bor alltså själv i huset".

Folke Ericsson/Stockholm: "Jag har aldrig upplevt problem med hyresgästsarbetet, utan det har varit en fin känsla - med de undantag som alltid finns. Och man hade nytta av direktkontakten med hyresgästerna på det sättet att man lyssnade på dem och lärde något för nästa bygge. Det kunde hända att man fick synpunkter på måtten i toaletterum och kök, och då mindes man det när man planerade nästa bygge. Inga organiserade överläggningar, utan man lyssnade på dem när man träffade dem och noterade synpunkterna i huvudet."

Hans Kjellberg/Göteborg: "Byggmästaren hade också behållning av detta 'extra' som kunde tillföras huset. Hyresgästerna var rädda om huset, de bodde kvar där längre, slitaget blev mindre osv. Nettoeffekten blev positiv".

Olle Engkvists bedömning

Den utveckling som inleddes 1947 utarbetades efter förslag av den Bostadssociala utredningen. I denna satt byggmästaren Olle Engkvist. Det är på sin plats att se hur han 1949 bedömde utvecklingen som varit och den som var att vänta.

"Nu efteråt är det bittert att konstatera, att om det privata kapitalet helhjärtat intresserat sig för en dylik finansiering (av bostadsfrågan) i stort, skulle varken den statliga högbelåningen eller det nuvarande greppet över hela bostadsfrågan - och även över byggnadsföretagarna själva och finansinstituten - behövt förevara, och

slutligen inte heller det hårda kommunala greppet över byggnadsföretagare och hyresgäster. För att undvika statliga och kommunala ingripande och övergrepp måste det fria kapitalet och de fria företagarna vara aktiva, djärva, uppoffrande på ett helt annat sätt än hittills – de måste föregripa statsingripanden genom att själva gripa in först av alla. För bostadsbyggandet betyder detta, att det privata initiativet självt skulle ha gjort den bostadssociala utredningen och tillsammans med storfinansen också varit kapabel att ta konsekvenserna av detta, socialt och ekonomiskt.

Visst är framtidsperspektiven för ett fritt yrke för stunden mörka, men historiens gång är ändock kretsången. Vilket kan tydas så: *Ån en gång kommer friheten åter. Låt oss då mottaga och förvalta den på det enda rätta sättet: med ansvar!*”³⁸

³⁸ Olle Engkvist Byggmästare, Bonniers 1949