



Fakulteten för teknik- och naturvetenskap

Byggsektionen

Pontus Ludvigsson

Organisationsplan för Skanska Direkt Värmland

Organizational plan for Skanska Direkt Värmland

Examensarbete 22,5 poäng

Byggingenjörsprogrammet

Datum/Termin: VT-09

Handledare: Stefan Frodeson

Examinator: Malin Olin

Sammanfattning

Skanska Sverige har beslutat att de två olika byggsektorerna, storprojekt och byggservice skall skiljas åt, detta innebära att all byggserviceverksamhet i bland annat Värmland förflyttas in i bolaget Skanska Direkt. I och med denna förändring ser ledningen en möjlighet att förbättra det nuvarande arbetet och i slutändan uppnå en högre förtjänst inom byggservicen.

Uppgiften var att ta fram ett förslag på hur organisationen för arbete med försäkringsarbeten i en framtid bör se ut.

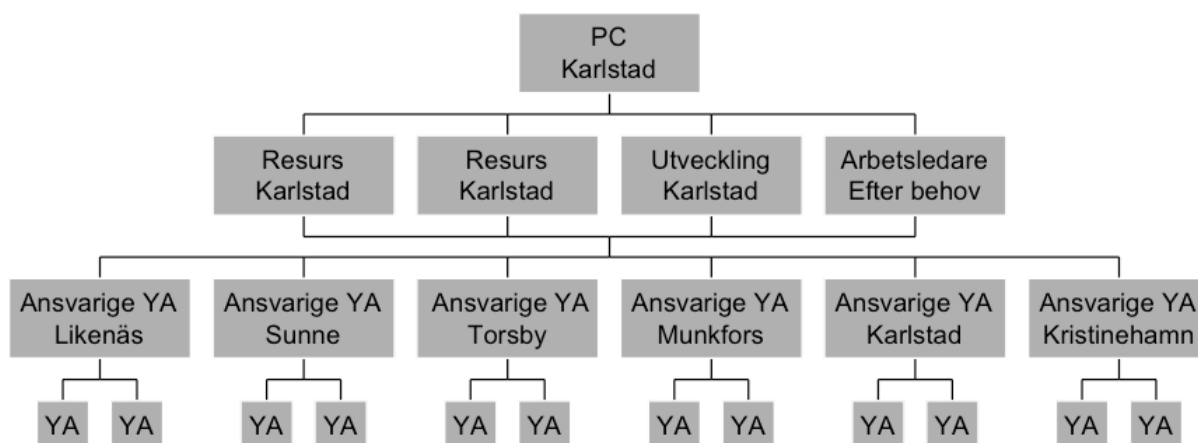
Organisationen som behandlats är från produktionschef ned till yrkesarbetare och innefattar norra och södra Värmlands skadehanterings ärenden som erhållits från försäkringsbolagen. Uppdragsgivare för arbetet är Marcus Johansson distriktschef Skanska hus väst.

Syftet är att ge ledningen en extra synvinkel in i problematiken med att utveckla denna verksamhetsgren. Målet med examensarbetet är att arbeta fram ett förslag på en organisationsplan för försäkringsarbeten i Skanska Direkt Värmland som på sikt kan realiseras och ge en organisation som är mindre känslig för avgångar, ger ökad ekonomisk vinst, högre kundnöjdhet och personal som själva utvecklar arbetsmetoderna.

Rapporten och arbetet fortskred enligt följande arbetsgång:

1. Ingående teoristudie i strategier för att uppnå de uppställda målen.
2. Omstrukturerings av nuvarande organisation med teorierna som stöd.
3. Intervjuer med inblandade aktörer för att verifiera genomförbarheten i framtagna organisationsplan.

Resultatet blev en organisationsplan uppbyggd som i figur 1.



Figur 1: Förslag till organisationsplan

Organisationsplanen som blev resultatet av arbetet innebär att några yrkesarbetare på varje ort skall bli ansvariga för en mindre grupp yrkesarbetare och arbeta självständigt. De skall sköta arbetet med fakturering, kalkylering samtidigt som de skall finnas ute på arbetsplatsen. Till stöd för inskolning och utvecklingen av arbetet skall även finnas resurspersoner och utvecklingsansvariga.

Slutsatsen med arbetet blev att denna organisationsplan är genomförbar och att det i den befintliga organisationen finns brister som denna organisationsstruktur kan vara en möjlig lösning av.

Abstract

Skanska Sweden has decided to split the organization that earlier handled both large and small projects into two different subsidiaries. A consequence of this is that all construction service handling will from now on be enforced under the name Skanska Direkt AB. The management of Skanska sees this as an opportunity to develop the organization and in the long term achieve higher earnings.

The task which Skanska in connection with the reorganization wanted to be investigated was a proposal on how the organization of work with the insurance work in the future should look like.

The organization that is handled is from production manager to professional workers and includes damage handling that has been obtained from insurance companies in the southern and northern parts of Värmland.

The purpose with this work is to present a different kind of view to the problem with developing this branch of the company. The main target was to work out a proposal of an organizational plan for the damage handling in Skanska Direkt AB that is possible to apply, less sensitive for dismissals, results in higher earnings, obtains higher customer satisfaction and also a staff stab that develops their skills at their own.

The report and work progressed as following:

1. Opening theory study of strategies to obtain the objectives set.
2. Restructuring of existing organization with theories as support.
3. Interviews with the actors involved to verify feasibility of the developed organization plan

The result was as can be seen in figure 1.

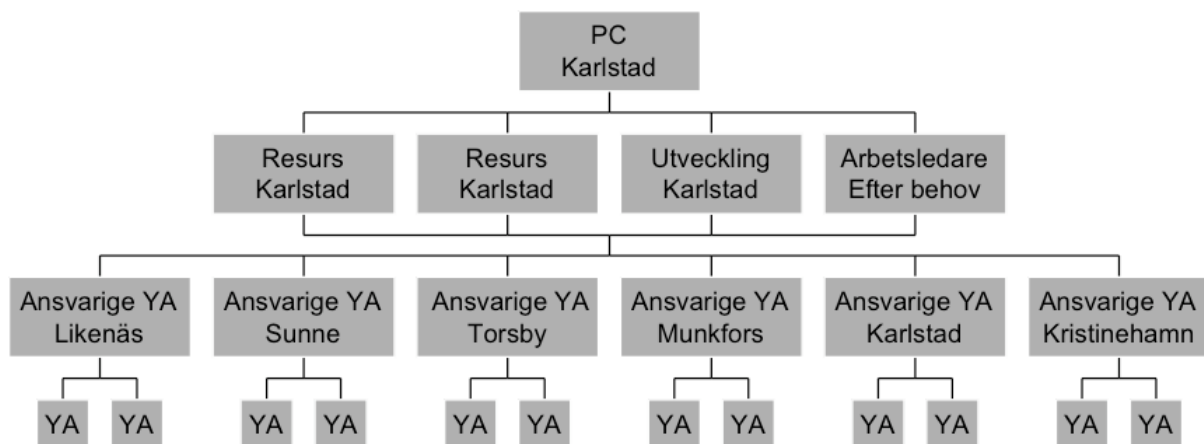


Figure 1: Proposal of organizational plan.

Organization chart, the result of work means that some workers at each location shall be responsible for a small group of workers and work independently. They shall manage the process of invoicing and calculate costs at the same time as they work out on the workplace. In support of integration and development shall it be resource persons and development managers.

The conclusion of the work done was that the organization chart is feasible and that in the existing organization is gaps that this organizational structure may be a possible solution of.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING.....	I
1 INLEDNING.....	1
BAKGRUND.....	1
SYFTE.....	1
MÅL.....	1
AVGRÄNSNINGAR.....	1
2 NÄRMARE INBLICK I SKANSKA DIREKT.....	2
3 TEORI.....	4
4 GENOMFÖRANDE.....	10
UTFÖRANDE.....	11
METOD FÖR ATT KONTROLLERA ORGANISATIONSPLANENS GENOMFÖRBARHET.....	15
5 RESULTAT.....	16
ORGANISATIONSPLAN.....	16
ANALYS AV INTERVJUERNA.....	17
6 DISKUSSION.....	18
METOD DISKUSSION.....	18
FRAMTAGANDE AV ORGANISATIONSPLAN.....	18
DISKUSSION RUNT ORGANISATIONSPLANEN.....	19
7 SLUTSATS.....	22
TACKORD.....	23
REFERENSLISTA.....	24
BILAGOR.....	I
BILAGA 1 INTERVJUER.....	I
BILAGA 2 LÄNSFÖRSÄKRINGARS KUNDUNDERSÖKNING.....	XI

1 Inledning

I programmet byggingenjör på Karlstad Universitet ingår det att utföra ett examensarbete på 22,5 högskolepoäng. För inblick i företagsvärlden så är det vanligt att studenterna gör examensarbetet åt någon extern uppdragsgivare. Detta examensarbete utfördes efter önskemål från distriktschef Marcus Johansson, Skanska Hus Värmland.Handledare på universitetet var Stefan Frodeson och examinator var Malin Olin.

Bakgrund

I konsumentverkets pressmeddelande ”Tänk efter före när du anlitar din hantverkare” från 2009-02-04 framkommer att en femtedel av alla klagomål som inkom till konsumentverket under 2008 handlade om boendet, av dem så handlade hälften av dem om hantverkstjänster. Detta betyder att av drygt 100 000 klagomål så handlade ca 10 000 av dessa om klagomål inom byggnationsärenden.

Att det är så stor andel som berör denna marknad anser konsumentverket att det inte enbart måste bero på att det finns stora brister i branschen. Köp av bostad eller byggservice är för många en av de större affärerna i livet och detta gör kunden mer benägen att göra en anmälan vid eventuell tvist. En annan orsak är stor okunskap hos kunden vilket gör att hantverkstjänsten blir dyrare eller annorlunda än vad kunden trott varit överenskommen.

Eftersom byggärendena ändå är en så pass stor del av de rapporterade klagomålen så finns anledning till att branschen ser över sina metoder och produkter för att finna lösningar som överlag kan göra att denna statistik i framtiden liknar övriga branscher.

Skanska Direkt AB i Värmland känner ofta av den attityd som finns i samhället om hur besvärligt det är när försäkringstagarna skall få sina skador reparerade. Med bakgrund av detta så finns en motivation hos Skanska att arbeta med förbättringar inom den egna organisationen och samarbetet mellan försäkringsbolag, entreprenör och försäkringstagare.

Syfte

Syftet med detta arbete var att ta fram ett organisatoriskt underlag för Skanska Direkts byggskadehantering i Värmland

Mål

Målet var att ta fram organisationsförslag till försäkringsarbeten i Skanska Direkt Värmland som på sikt kan realiseras och ge en organisation som:

- Medför mindre känslighet för avgångar
- Ger ökad ekonomisk vinst
- Ger högre kundnöjdhet
- Ger personal som själva utvecklar arbetsmetoderna

Avgränsningar

Arbetet har endast behandlat Skanskas egen organisationsstruktur och de i organisationen befintliga hjälpmedel.

2 Närmare inblick i Skanska Direkt

Värmlandsdistriktet av Skanska Direkt utför åt de stora försäkringsbolagen, Länsförsäkringar, Folksam, Trygghansa och If med flera, någonstans mellan 800-1000 skadearbeten om året. Om man räknar med övriga arbeten som utförs av Skanska direkt så blir det totalt ca 1500 st.

Den årliga omsättningen ligger runt 100 000 000sek fördelat på 100 yrkesarbetare och 15 tjänstemän. Det geografiska täckningsområdet är större delarna av Värmland.

Organisationen har historiskt sett varit relativt självstyrande och ledningen har synen att denna verksamhet måste ske decentraliserad och lokaltetablerat för att fungera som bäst.

I dagsläget arbetar de olika områdena inom distriktet relativt självständigt med småprojekt och försäkringsarbeten. Kontakt med kund, försäkringsbolag, utförande av kalkyl och val av konstruktionslösningar sker allt på lokala kontoret så länge som det inte rör sig om större arbeten eller anbudsfrågningar.

Byggserviceavdelningen har idag en blandad kundkrets med både försäkringsbolag, privata kunder och även större uppdragsgivare, lite beroende på var i distriktet. Mer blandat när man kommer ut i glesare bebyggda områden och i exempelvis Karlstad så är försäkringsarbetena och lite större projekt vanligare.

Den 1 maj 2009 bolagiserades en del av Skanska. Det nya bolaget heter Skanska Direkt och hela Skanska Sverige berörs av omorganiseringen. Samtliga anställda inom Skanska byggservice blev tillfrågade om att gå över till Skanska Direkt med löfte om samma anställningsvillkor, förmåner och utan att förlora anställningstiden.

Genom bolagiseringen är Skanskas mål att i framtiden:

- Bli Sveriges bästa byggserviceföretag.
- Bli den mest attraktiva arbetsgivaren hos yrkesarbetare och tjänstemän.
- Öka marknadsandelen.
- Öka omsättningen och lönsamheten.
- Skapa en grundverksamhet som är stabil i låg- såväl som högkonjunktur.

Affärs- och personalidé

Affärsidén är något som region Skanska Hus Väst varje år uppdaterar gentemot Skanskas huvudkontor och därför alltid är aktuell och i linje med koncernen. Den aktuella affärsplanen finns att läsa i *Affärsplan Skanska Sverige 2009 Region Hus Väst*.

Personalidén finns även den att läsa i *Affärsplan Skanska Sverige 2009 Region Hus Väst* och skall också den enligt nuvarande rutiner uppdateras årligen.

Skanskas affärsidé:

”Vi utvecklar, bygger och underhåller den fysiska miljön för människor att bo, arbeta och resa i.”

Skanskas personalidé:

”Skanska ska ha de bästa och mest engagerade medarbetarna i varje roll”

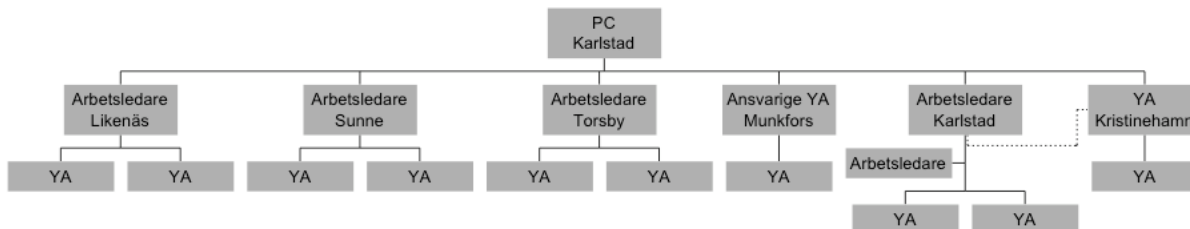
Kompetensmål

Skanska har ställt upp fem nollvisioner som sina kompetensmål, dessa är i Skanska riktlinjer för vad som är företagets mål i alla verksamheter.

- Noll förlustprojekt.
- Noll arbetsplatsolyckor.
- Noll miljöincidenter.
- Noll etiska oegentligheter.
- Noll defekter.

3 Teori

Nuvarande organisationsplan



Figur 2: Befintliga organisationens upplägg (en arbetsledar-/yrkesarbetarruta motsvarar inte en medarbetare i verkligheten.)

Försäkringsarbetena sker på flera av orterna parallellt med övriga mindre arbeten och detta gör att yrkesarbetarna utför både försäkringsarbeten och vanliga beställningsarbeten. Även arbetsledarna har båda verksamheterna att sköta förutom i Karlstad där försäkringsdelen sysselsätter två arbetsledare året om. I Kristinehamn arbetar nu yrkesarbetarna utan någon egen arbetsledare men med stöd från Karlstads arbetsledare med att lära sig sköta de rent administrativa uppgifterna och att i framtiden likt ansvarige yrkesarbetaren i Munkfors sköta det administrativa självständigt med några yrkesarbetare till hjälp att sköta själva yrkesarbetet. (Se figur 2)

Länsförsäkringars kundundersökning

För år 2008 gjorde Länsförsäkringar Värmland som största kunden gällande försäkringsarbeten för Skanska en kundundersökning där man frågar försäkringstagarna hur de upplever att det fungerar med skadehanteringen. I kundundersökningen ses problem tydligt med kommentarer som, "Ska det kosta över 50 tusen kronor för husägaren vid vattenskada? Nästa gång säljer jag huset, om det händer", "Är missnöjd med att orsaken till att skadan inte ingår i ersättningen." och "Bedömningen av åldersavdrag, stelbent och oflexibelt."

Klagomål angående hantverkarens arbete som gick att utläsa ur kommentarerna är handlar oftast om hur försäkringstagarna är missnöjda med att det ibland är långa stopp i arbetet på skadeplatsen, missnöje med resultatet eller ett negativt bemötande. Detta visar kommentarerna "Det enda som inte är riktigt bra är att det knarrar i golvet efter.", "Fullkomligt kaotisk boende under hela skadeperioden, vissa veckor var snickaren på andra ställen och arbetade." och "Ska inte behöva ta ca 3 månader från skadedatum/ tillfälle tills huset åter är möjligt att bo i."

Positiva kommentarer var allt som oftast byggtreprenören som fick, exempel på dessa är, "De hantverkare som anlätades utförde ett utmärkt jobb.", "Väldigt problemlösningorienterad personal, ger ett aktivt och engagerat intryck." och "Mycket gott bemötande av er och ett väl utfört arbete av hantverkarna. Har aldrig tidigare varit med om något så positivt bemötande av er eller hantverkarna."

Två kommentarer var gjorda som direkt vände sig till Skanska, de löd. "De hantverkare/Skanska som anlätades utförde ett utmärkt jobb" och "Skanskas arbeten, tillmötesgående och dröjsmål är under all kritik".

Teorier i Litteratur

De fyra målen som den nya organisationsplanen skulle uppfylla var:

1. En organisationsplan som är mindre känslig för avgångar.
2. En organisationsplan som bidrar till en ökad ekonomisk vinst
3. En organisationsplan som genererar högre kundnöjdhet
4. En organisationsplan som stimulerar personalen att själva utveckla arbetsmetoderna.

1. En organisationsplan som är mindre känslig för avgångar

Hansson(2003) menar att organisationsstrukturens utformning till stor del påverkar medarbetarnas möjligheter att själva upptäcka och lösa problem i den egna närheten. De hierarkiska strukturerna gynnar utveckling av en hög men smal kompetens och han hävdar också att en organisationsstruktur med färre hierarkiska nivåer/gränser gynnar en bredare ”korsbefruktning mellan olika specialister och avdelningar”. Detta arbetssätt som i dagligt tal kallas för en platt organisation och medför att medarbetarna samarbetar mer mellan arbetsuppgifterna och därigenom sprider kompetensen ut sig och man uppnår en bredare kompetens på medarbetarna samtidigt som risken finns för att spetskompetens går förlorad.

2. En organisationsplan som bidrar till en ökad ekonomisk vinst

Kompetens som konkurrensfördel

Ett företag är inget utan sina medarbetare och det är även de som kan forma företaget, det är medarbetarna som sätter eller tänjer gränser för vad ett företag kan göra.(Hansson, 2005) Beroende på medarbetarnas kompetens och motivation till utveckling kan ett företag gå ikapp och förbi sina konkurrenter. Förr kunde företagets storlek, skyddad teknologi samt kapitaltillgångar gett försprång men när dessa faktorer har minskat i vikt så har den nya konkurrensfaktorn i medarbetarnas engagemang och kompetens vuxit till att bli avgörande. Förr begränsades konkurrenstrycket av långsam informationsspridning och det fanns för de stora etablerade företagen tid att reagera på uppstickares konkurrenskraftiga affärsförslag, idag finns istället ett nästintill direkt informationsutbud och situationen med större tillgång än efterfrågan skapar stort tryck även på de större företagen att utveckla sin kompetens inom marknadsföring såväl som det specifika yrkesområdet. Ett företags möjlighet att utveckla sina medarbetare och på ett positivt och unikt sätt utskilja sig från konkurrenterna är stor och i många fall outnyttjad.

Ekstedt (1988) skrev att medarbetarna ej får tillgång till kunskapen med mindre än att de är delaktiga i organisationen. Det är först när arbetaren blir fullvärdig medlem i arbetslaget och får sitt eget ansvarområde och möjligheter att växa med dem som ger individen kraft att utvecklas och använda mer av sin egen potential. Percy Barnevik lär ha sagt:

”Arbetarna i knapptrycksstilverkningen använder högst fem procent av sin intellektuella kapacitet. När han eller hon kommer hem bygger samma person sin egen båt eller sommarstuga. Det är orimligt att vi inte utnyttjar dessa ofantliga resurser.” - Percy Barnevik

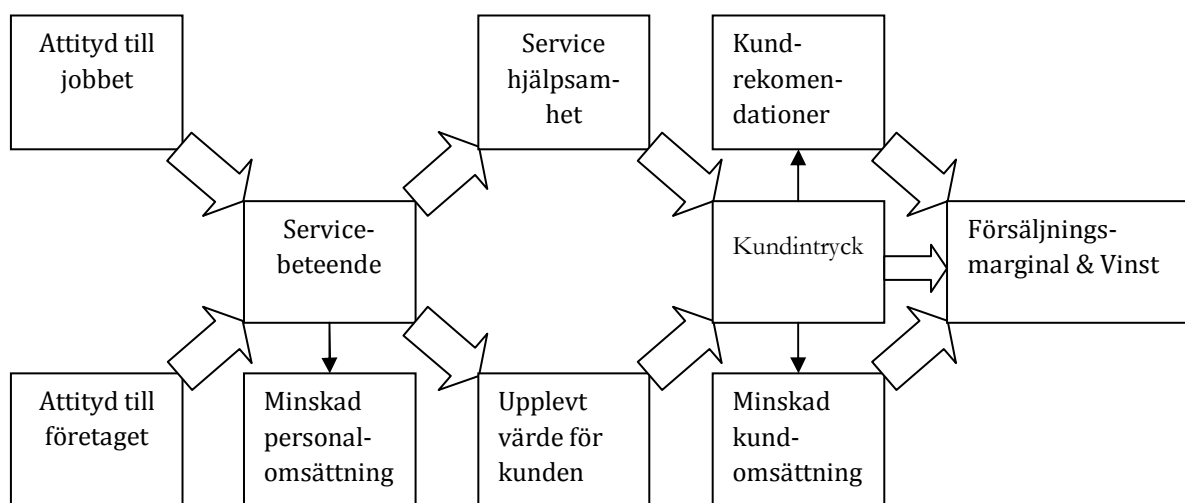
Teorier för en kompetenshöjande organisationsstruktur

Kompetens är uppbyggt av tre komponenter, kunskap, viljan och tillfället Granberg(2003) eller erfarenheter, motivation och möjligheter. Erfarenheter är i stort de teoretiska kunskaper du har men det måste också vara praktiserad kunskap, du kanske vet teoretiskt hur en spik ska slås i men det krävs att du gjort det många gånger innan du är expert. Motivation är det som upplevs för individen som belöningen, kan vara exempelvis yrkesstolthet, bonusar och tjänsteförmåner. Den tredje är möjligheter och med det menas, psykologiska barriärer, förtroenden, hemsituationen och andra yttre faktorer.

Hansson(2005) skrev att det första att tänka på när en ökad kompetens är önskad är att ta fram egna idéer för hur man vill attrahera, motivera och utveckla medarbetare. Idéerna skall innehålla *en personalidé, klara kompetensmål och en mix av åtgärder som ger kompetensstrategin en tydlig roll i utveckling av företagets förmåga att skapa kundvärden och produktivitet*. Resultatet av hur denna ”formel” används och upplevs kommer vara det som avgör hur företaget upplevs både internt och externt.

Hansson(2005) beskriver att en avgörande del i de flesta företags affärsidé är personalidén. Affärsidén beskriver vilka kundvärden företaget vill leverera och till vilka. Han påpekar också att den bör beskriva hur företaget tänker skapa sin lönsamhet. Kundvärdet uppstår utifrån vad företaget valt att leverera och vad den tänkta kunden vill ha. Detta uttrycks som en kundidé som förklarar vem som är tänkta kunden. Personalidén är helt knuten till kundidén eftersom kundvärdet skapas genom medarbetarnas kompetens att utföra tänkta tjänst åt kunden. Eftersom personalidén klargör vad företaget och medarbetarna vill åstadkomma och hur det skall gå till så är det viktigt att denna är väl genomtänkt och innehåller kärnfrågorna, vilken typ av medarbetare vill företaget ha, vad är möjlig ersättning i form av lön, utveckling och villkor och hur företaget faktiskt motiverar och utvecklar sina medarbetar till att bli konkurrenskraftiga. Personalidén skall vara enkel och begriplig då detta underlättar arbetet med stora delar av det personalstrategiska och den skall samtidigt vara säljande eftersom den med mindre modifikationer skall kunna användas i exempelvis en platsannons som får rätt individer att bli intresserad.

Utan tydliga mål med kompetensutvecklingen sker inte mycket handling och trots företags ambitioner gällande produktion och kundvärde så är detta ett underutvecklat område i många organisationer (Hansson, 2005). Att ställa upp målen ger en tydlighet och enkelhet som är lättare att följa och arbeta för att uppfylla med hjälp av en så kallad kompetensstrategi. Kompetensmålen bör kunna ge svar på frågor så som, hur hög skall förnyelsetakten vara? Hur mycket skall förändras? Hur stor kompetensökning skall ske?(Hansson, 2005) Svaren på dessa frågor ska kunna kopplas samman och ge företagets affärs mål. Genom att uppfylla delmålen så kan affärs målet nås och där det slutgiltiga resultatet är vinst. Enligt Rucci A.J., Kirn S.P. och Quinn R.T. (The employee-customer-profit chain at Sears. Harvard Business Review, jan 1998) så går det att genom ett schema visa hur olika delmål hänger ihop och hur uppfyllelse av dessa införlivar företagets slutgiltiga mål. (Se figur 3)

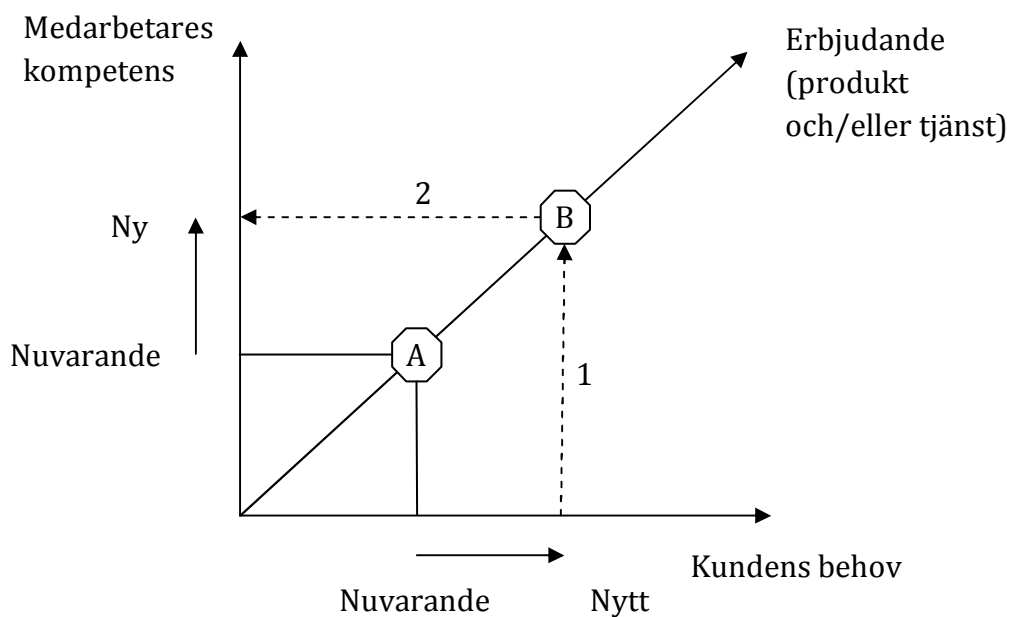


Figur 3 Sears värdekedja

3. En organisationsplan som genererar högre kundnöjdhet

Kunddriven kompetensstrategi

Kunden finns i fokus och det görs analyser på marknadernas möjligheter eller hot. Det gäller att snabbare och bättre än konkurrenten ta reda på vad kunden vill ha och leverera (Hansson, 2005). Ligga ett snäpp framför, öka kompetensen och utöka produktkatalogen inom de områden som efterfrågas liksom det som beskrivs i figuren nedan (figur 4).



Figur 4: Kunddriven kompetensstrategi

Genom att förbättra kompetensen inom de områden som kunden är intresserad av så ökas även kundens efterfrågan. Finns risk i att lova kunden kompetens i områden där den inte räcker till. Kompetensutvecklingen tar tid och vid för snabb utvecklingstid finns risken att kunden inte får vad den vill ha och blir missnöjd.

Forma

Medarbetaren formas efter vad marknadsplanen kräver i kompetensutveckling, vanligt är att genom stordrift, standardisering och arbete med effektivisering skapa en lägre driftkostnad och öka sina konkurrensfördelar gentemot konkurrerande företag. Forma-strategin brukar innebära arbete mot automatisering och en arbetsorganisation som utvecklas för att inte enskilda medarbetares kompetens skall bli outhållbar. Största drivkraften i detta är att genom analys av kompetensgapet se vilka brister som går att åtgärda i den uppbyggda organisationen. Engagemang skapas genom lagkänsla, stabilitet och en trygg företagsidentitet

Matcha

Kundens behov matchas med medarbetarnas kunskap och marknadsstrategin bygger på en nära relation mellan kunderna och medarbetarna för att skapa en bra servicekvalitet. Kompetensstrategin blir då att utveckla relationen med kunden och att öka servicekvaliteten. Denna typ av strategi är vanlig i en kompetensstyrd serviceverksamhet. Kompetensutvecklingen sker genom möjlighet att vara delaktig i att forma de egna arbetsuppgifterna och en platt organisation

Viktigt för att en kunddriven kompetensstrategi skall fungera är att marknadsplanen kan förverkligas genom att rätt kompetens finns på plats vid tidpunkten för behovet. Arbetet med kompetensstrategierna blir i detta fall mycket ett resultat av vad som sker i kundrelationerna och bland medarbetarna. Det behövs även en plan för kompetensutvecklingen som finns med i det dagliga arbetet och i marknadsstrategins utförande genom detta finns det konkurrensfördelar att vinna på tre områden:

Genom att när marknadsstrategin görs lägga med utvecklingsplanerna för medarbetarna så kan medarbetarnas kompetens utnyttjas i största möjliga mån utan att riskera utvecklingen av företaget och medarbetaren.

Att ge medarbetarna utvecklingsmöjligheter mot många olika riktningar ger en större möjlighet att göra snabba omställningar samtidigt som det är möjligt att uppehålla en god flexibel kompetens gentemot kunden.

Det tredje området som gynnas av framförhållningen är kostnaderna av kompetensutvecklingen. Exempelvis går det involvera utbildningen i det dagliga arbetet och utföra studier då det vanliga arbetet tillåter. Här kan en standardisering utnyttjas för att hålla nere kostnaderna.(Hansson 2005)

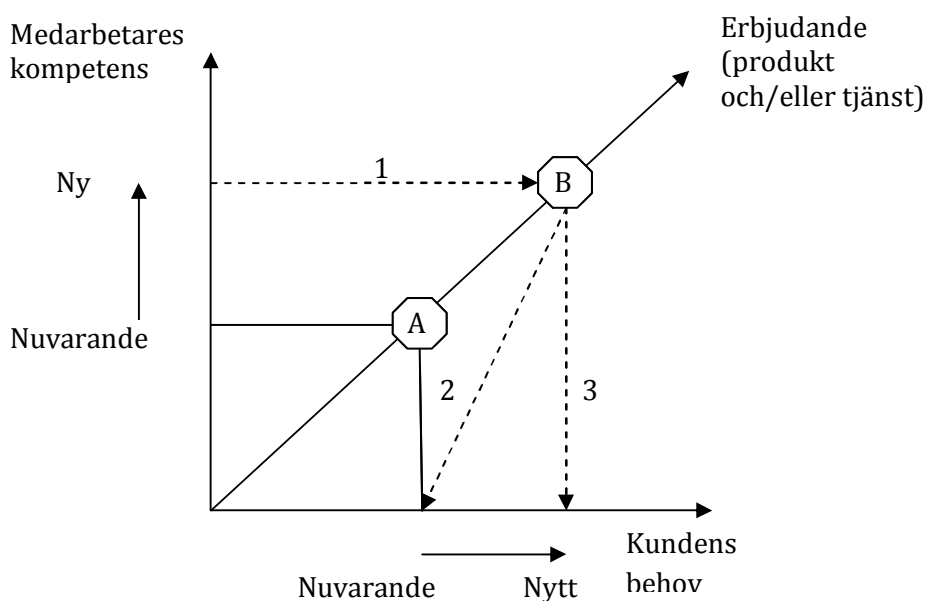
4. En organisationsplan som stimulerar personalen att själva utveckla arbetsmetoderna.

Kompetensdriven kompetensstrategi

En kompetensdriven strategi byggs på att medarbetarnas skicklighet skapar nya kunder och behåller de gamla. Istället för att som i den kunddrivna strategin titta på de externa faktorerna, möjligheter och hot, så görs här analysen på det egna företaget och frågorna som ställs är, vilka är våra styrkor och svagheter.

Detta strategiska synsätt utgår från de konkurrensfördelar som företaget har i sig självt. Företagets unika kompetens ger konkurrensfördelar där de starka och svaga sidorna blir drivkraften i strategiarbetet. De kompetensdrivna strategierna kan enkelt beskrivas som i figuren nedan(*figur 5*).

I en kompetensdriven affärsutveckling är sättet att utveckla kompetens ytterst viktigt för att ge företaget ett försprång i konkurrensfördelar.



Figur 5: Kompetensdriven kompetensstrategi

Utmana

Medarbetarnas kompetens och engagemang ses som grunden för företagets affärsutveckling och kompetensutvecklingen fungerar som en betydelsefull riskinvestering. Utgångsläget är att kompetensen inte kan beordras fram utan måste komma från individen själv med stöd från företaget. Genom att skapa en stark känsla för företagets uppgifter och mål engageras medarbetarna, en risk kan dock vara att utmanastrategin leder till ett så starkt känslomässigt åtagande att det leder till stress och utbrändhet hos medarbetarna.

Köpa

Idag finns en stor del företag som inte följer mönstret med den vedertagna ledare och medarbetare strukturen, de hålls inte längre samman på samma sätt utan deras tillgångar är rykte, kundrelationer och kompetens som finns inom företagets kärngrupp som styr företaget. Då specialkompetens efterlyses så köps denna in, antingen genom specialrekrytering eller genom inhyrning, dessa flexibla inhyrda kompetenser räknas med som en del i företaget men kan med lätthet bytas ut. Kompetensstrategin blir då till stor del att kunna beskriva vilka kompetenser som behövs.

4 Genomförande

Analys av befintliga problem

Problemet i hanteringen av skadehanteringen gjorde att många av de som arbetar i organisationen och i uppdragsgivande företag själva tänkt ut egna idéer för att göra arbetet lättare i en framtid. För att erhålla dessa idéer så frågade jag produktionscheferna, arbetsledarna, yrkesarbetarna på Skanska Direkt i Karlstad och skadehanterarna från de mest uppdragsgivande försäkringsbolagen, Länsförsäkringar och Folksam, vad de (1) ansåg vara problemet i deras arbete och (2) vad de trodde skulle vara lösningar på dem.

Produktionscheferna pekade på två brister, lägre vinst än önskat och känsligheten vid uppsägningar/avgångar av arbetsledare som hanterar försäkringsjobb. De mest utarbetade lösningsförslagen innebar organisatoriska förändringar. Ett förslag var att starta ett "skadecenter" som centralt i Karlstad skulle sköta administrativa delar av arbetena och med hjälp av yrkesarbetare som tar större ansvar och sköter besiktningar, fotograferar och rapporterar till skadecentret och sedan utför reparationen. Detta skulle göra det enklare att öka vinsten genom identiskt arbetsätt över hela distriktet och större möjlighet att ha backup kompetenser i arbetsledarrollen. Ett annat förslag som framkom var att låta varje yrkesarbetare som hanterar dessa typer av skador bli helt självgående och själva driva sin egna lilla "organisation" med kalkyl, fakturering och kontakt med UE. Idéer om olika tekniska lösningar som handatorer till arbetarna som då skulle kunna utföra kalkyler direkt ute på skadeplatsen för att skicka vidare till försäkringsbolagen, framkom också.

Arbetsledarna påpekade problematik med att det inte fanns någon som hade deras kunskap om de själva inte skulle kunna dyka upp på arbetsplatsen en dag. Deras kompetens inom hantering av försäkringsarbetena med, besiktningar, kalkyler och fakturering skulle enligt dem bli mycket svår att ersätta inom hållbara tidsramar. Ett annat problem som påpekades var att det inte gick att hinna med allt som var önskvärt att göras i varje arbete. Istället för att kunna utföra den perfekta hanteringen i varje fall så skedde det ibland att de fick tumma på hanteringsrutinerna för att "rädda" resterande arbeten. Förslag som framkom om hur en framtida organisation skulle kunna sett ut var att starta någon sorts arbetspool där Skanska Direkt ingick tillsammans med exempelvis måleri- VVS- och elfirmor där det fanns arbetsledare som styrde alla yrkesarbetare och därigenom fick lättare att styra yrkesarbetare ur de olika yrkeskategorierna och med detta skulle en större precision i hanteringen kunna ske.

Yrkesarbetarna kände framförallt att arbetsledarna inte han med allt som de borde göra. De trodde att de själva skulle kunna utföra delar av arbeten som arbetsledarna gjorde för att öka möjligheten till att utföra bra arbeten.

Försäkringsbolagen tyckte att det i det mesta fungerade bra, vissa moment som skulle utföras enligt avtal utfördes inte alltid och kalkyler samt fakturor drog ibland ut på tiden. De hade egentligen inga förslag på lösningar på dessa problem men pekade på vad som fungerade bra idag. Skador som utfördes av Skanska i bl.a. Munkfors var oftast väldigt bra hanterade och detta trodde de berodde på personliga kemin samt att den administrativa hanteringen skedde nära kunden som gjorde att få missförstånd uppstod. Den närheten och personliga hanteringen som de små företagen ofta hade var också något som försäkringsbolagen tyckte att det var viktigt att den fanns.

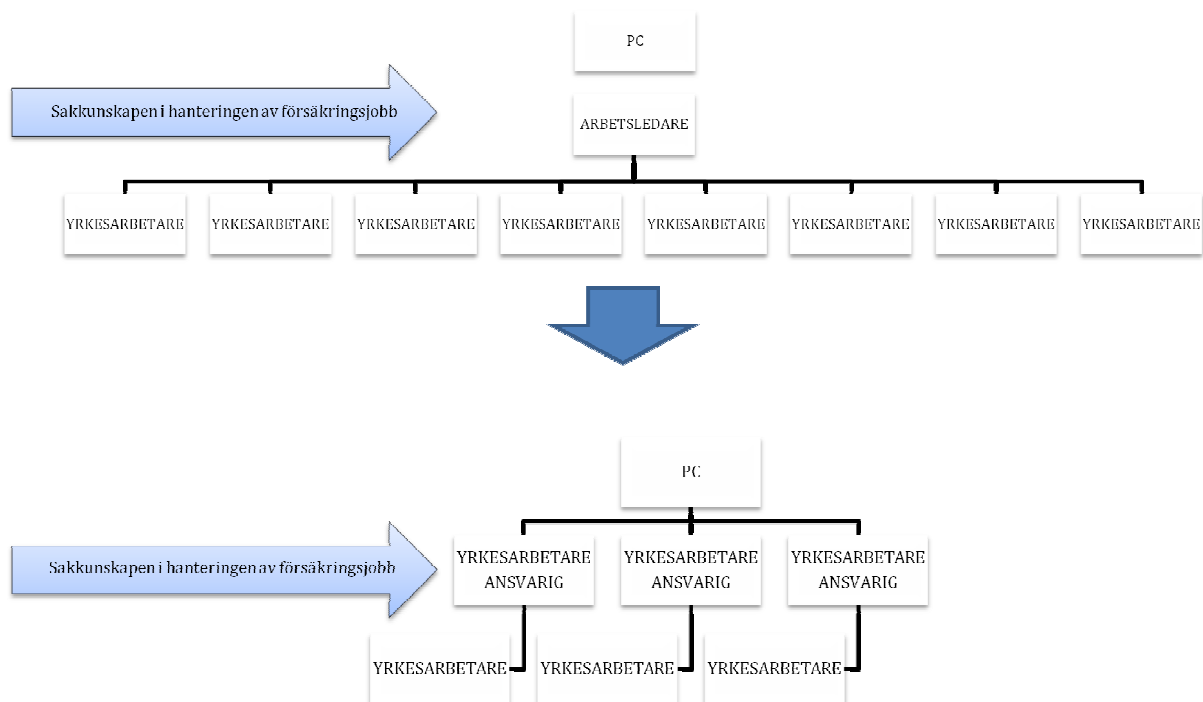
Utförande

De fyra målen som den nya organisationsplanen skulle uppfylla var:

1. En organisationsplan som är mindre känslig för avgångar.
2. En organisationsplan som bidrar till en ökad ekonomisk vinst
3. En organisationsplan som genererar högre kundnöjdhet
4. En organisationsplan som stimulerar personalen att själva utveckla arbetsmetoderna.

1. En organisationsplan som är mindre känslig för avgångar

För att uppnå en organisation med mindre känslighet för avgångar så påvisar Hansson(2003) att en lösning kan vara att tillämpa en så kallad platt organisation. Eftersom den roll i nuvarande organisation som är den känsligaste för avgångar är det administrativa arbetet med försäkringsjobben som arbetsledarna utför, så var det denna roll som beslöts att ”platta ut”. Detta stöds även av förslagen som kom från analysen av befintliga problem. Genom att ge yrkesarbetarna detta ansvar i den nya organisationsplanen så blir det fler om arbetet och närmare till tänkbara ersättare vid eventuella avgångar.(Se figur 6) För att inte riskera att tappa spetskompetensen så skall det också finnas resurspersoner på tjänstemanna nivå som kan ge expertråd vid mer komplicerade skadefall.



Figur 6: Flytt av sakkunskap gällande försäkringsjobb

2. En organisationsplan som bidrar till en ökad ekonomisk vinst

För att nå en ökad ekonomisk vinst så togs några av de i kundundersökningen påpekade bristerna hos byggtreprenörerna och förebyggde dessa genom organisationen. För att ta fram de delmål som användes så användes även de åsikter som framkommit i diskussionerna med i Skanska anställda.

1. Ingen yrkesarbetare eller tjänsteman skall vara oersättlig.
2. Det skall aldrig uppstå dispyt med en försäkringstagare på grund av missförstånd i inledande skede angående kostnader.
3. Kunden skall aldrig vara missnöjd med utfört arbete.

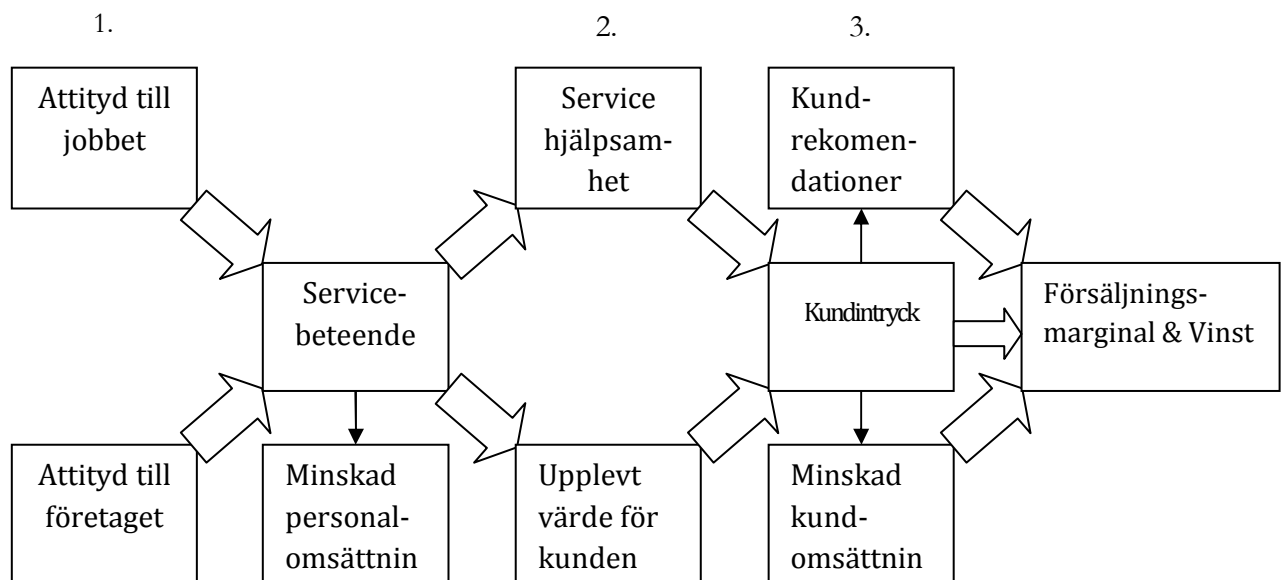
Dessa tre mål går alla att koppla samman i Sears värdekedja. (se figur 7) Med den nya arbetsplanen så skall följande åtgärder utföras för att uppnå det värdekedjan utlovar:

1. De anställda skall känna en trygghet i att utfall sjukdom eller annan oväntad orsak de inte kan dyka upp på arbetsplatsen en dag så ska någon kunna ta deras plats och tillfälligt sköta deras uppgifter. Detta ger en sund relation till arbetet som resulterar i ett ännu starkare servicebeteende och mindre omsättning på personal. Detta uppnås genom den åtgärd som genomförs i metoden för att uppnå en lägre känslighet. (avsnitt 3.2.1)

2. Genom åtgärden med att förflytta kompetensbehovet gällande försäkringsersättningar ned till yrkesarbetarna så minskas även risken att det skall uppstå dispyter med försäkringstagarna på grund av missförstånd i inledande skede eftersom de personer som har kundkontakten också sitter inne med kompetensen att svara på frågor.

3. Metod för att det aldrig uppstår en missnöjd kund och därigenom erhålla stamkunder och rekommendationer ges i metod för att uppnå högre kundnöjdhet. (avsnitt 3.2.4)

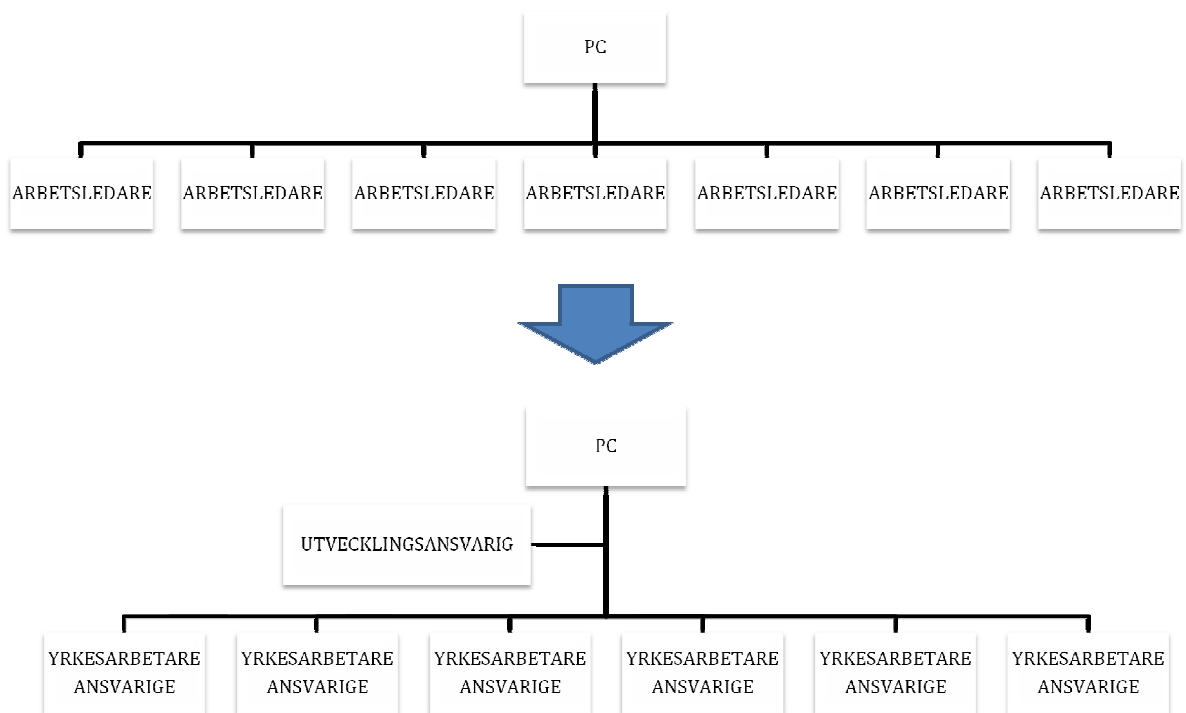
Dessa tre delmål kan tillsammans i längden då innebära en större ekonomisk vinst enligt Sears värdekedja.



Figur 7: Sears värdekedja

3. En organisationsplan som genererar högre kundnöjdhet

För att uppnå målet med en högre kundnöjdhet så valdes kompetensstrategin ”matcha” som beskrivs i teoridelen. Ansvar för att utföra den uppgiften lades på en tjänsteman som skall ha utvecklingsansvaret (Se figur 8). Denne skall hålla sig uppdaterad hos kundens behov och utföra kvalitetskontroller av utförda arbeten och därigenom utveckla arbetsmetoderna till det som kunden efterfrågar.



Figur 8: Införande av utvecklingsansvarig.

4. En organisationsplan som stimulerar personalen att själva utveckla arbetsmetoderna.

För att uppnå målet med en organisation som stimulerar personalen att själva utveckla arbetsmetoderna tillämpas kompetensstrategin ”utmana” som beskrivs i teoridelen. Genom att ge yrkesarbetarna större ansvar så hamnar de på ”okänt vatten” och då finns möjligheten för individuella lösningar av uppkomna problem. För att denna situation skall uppehållas bör en vertikal karriärutveckling vara möjlig, en yrkesarbetare som under en längre tid skött sina åtaganden med försäkringsärenden skall kunna få möjlighet att avancera och kanske bli resursperson eller utvecklingsansvarig och erbjudas fortbildning internt för att känna sig trygg i att även i denna roll ta fram sina individuella lösningar.

Metod för att kontrollera organisationsplanens genomförbarhet

Intervju

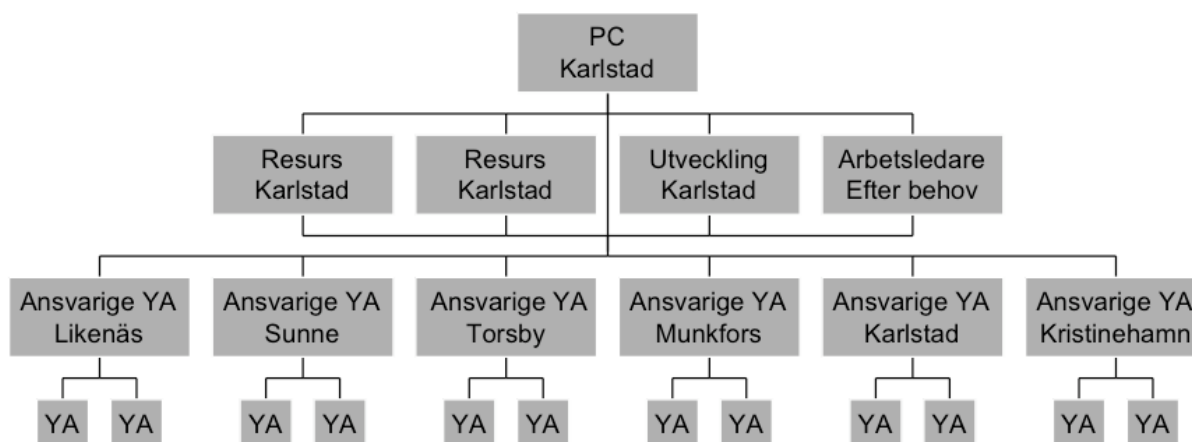
För att kontrollera genomförbarheten av framtagna organisationsplaner intervjuades sju personer som dagligen hanterar skador, fyra skadereglerare på två olika försäkringsbolag, två arbetsledare och en yrkesarbetare. Frågorna byggde på idéer från litteraturstudierna och analysen av befintliga problem. Tre teorier formades utifrån frågeställningar som uppkom då den nya organisationsplanen utformades:

1. I teoridelen som behandlar kundnöjdhet går det att läsa att för att uppnå en högre kundnöjdhet så är en lösning att genom kompetensutveckling hela tiden hänga med i vad som är kundens behov. I den framtagna organisationsplanen finns en utvecklingsansvarig som är ansvarig för att detta skall ske. Fortbildning av medarbetarna i skadehanteringen är dyrt och dessutom ha en anställd för att sköta detta kostar också, därför uppstod frågan: ”En dyrare service på grund av kompetensutvecklingskostnad är på sikt konkurrenskraftigare än den billigare utan kompetensmål och kontinuerlig utvecklingsarbete.”
2. En möjlighet för att få bort känsligheten för avgångar i en organisation säger teoridelen är att få fler att ansvara för samma sak. Mindre jobb med det specifika ansvarsområdet men flera som har kompetensen kan uppnås genom att ”platta” till organisationen. I den framtagna organisationsplanen har gjorts just detta. Några yrkesarbetare har fått ett utökat ansvarsområde där de tar över delar av det arbete som arbetsledarna sköter i dagsläget. Den relativt stora förändringen i arbetssätt i den dagliga verksamheten för många av yrkesarbetarna gentemot tidigare arbete gjorde att det blev intressant att veta om den utvalda gruppen av intervjuade trodde att det skulle fungera. Teorin som jag frågade om de höll med om löd: ”För att uppnå en mindre känslig organisation för avgångar ge vissa yrkesarbetare större ansvar och därigenom större möjlighet att förstå hela arbetsgången så kommer deras potential utnyttjas bättre samtidigt som organisationen i stort blir mindre känslig för oförutsedda avgångar”
3. Även det tredje teorin som jag ville få åsikter om handlade om omorganisationen där yrkesarbetarna får ta en mer administrativ del i arbetet. För att få en större ekonomisk vinst krävs högre kundnöjdhet, för att få detta säger teoridelen att medarbetarna måste få ett större ansvar och samhörighet med företaget och därigenom utvecklas som representant för företaget. Det som blev intressant att höra från de intervjuade var då om det som i det här fallet är så att försäkringstagarna hellre ser att de har kontakt med en arbetsledare och sedan en yrkesarbetare eller om de föredrar att som i den föreslagna organisationsplanen enbart har kontakt med yrkesarbetaren. Teorin som jag ville få synpunkter på löd: ”Ju färre inblandade i varje försäkringsjobb desto nöjdare försäkringstagare.”

Intervjuerna gick till så att påståendena lades fram och sedan fick den intervjuade säga vad han tyckte. Dokumentationen av svaren utfördes med stödord, nedskrivna under intervjun. De intervjuade blev informerade om att intervjun skedde anonymt.

5 Resultat

Organisationsplan



Figur 9: Förslag till organisationsplan.(på varje ort finns flera ansvariga YA)

(Se figur 9) I det framtagna förslaget så arbetar yrkesarbetarna självständigt i små grupper om 2-3 man varav en ansvarig yrkesarbetare som sköter kontakten med försäkringsbolaget och även det administrativa arbetet för varje skada men fortfarande finns med ute på arbetsplatserna. Till stöd finns en centraliserad stab, förslagsvis i Karlstad, med någon eller flera resurspersoner som hjälper ansvariga yrkesarbetare i inkörningsfasen och specialfall, i staben finns även en eller flera arbetsledare som tar över arbetsledningen på de större projekt som kommer in. I staben finns även en utvecklingsansvarig som förutom att hålla kontakten med försäkringsbolagen och tillsammans med dem utvecklar nya metoder också håller sig ajour med nya tekniska lösningar och hjälpmedel som går att introducera i det egna arbetet och som kunden senare kan se som behov. Staben som består av resurspersonerna, utvecklingsansvarig, arbetsledarna och produktionschef sköter, då det inte krävs hjälp i skadehanteringen, enklare byggservicearbeten parallellt med skadorna.

Analys av intervjuerna

Svar på teorierna i intervjuerna

1. En dyrare service på grund av kompetensutvecklingens kostnad är på sikt konkurrenskraftigare än den billigare utan kompetensmål och kontinuerligt utvecklingsarbete.

Försäkringsbolagen var alla av åsikten att kompetensen är viktigt och att det är viktigt att entreprenörerna håller sig ajour med de nya rönen, dock fanns även åsikten att rätt person som kontaktperson hos entreprenören kunde uppväga en lite mindre uppdaterad yrkesarbetare. Ett av försäkringsbolagen gick så långt som att säga att det i framtiden kommer ställas krav från dem att entreprenören skall ha genomgått vissa miljö- och kvalitetsutbildningar eftersom de själva skall certifieras inom vissa områden och det då också kommer ställas krav på entreprenören som anlitas.

Åsikten från arbetsledaren var sådan att det idag inte ställdes tillräckligt med krav från försäkringsbolagen på entreprenörerna bland annat kunde man se detta på vilka entreprenörer som ibland anlitas men han trodde ändå att det i framtiden skulle ställas högre krav.

Yrkesarbetaren höll med och påvisade exempel när han i sin vardag snabbt skulle kunna utföra sitt arbete effektivare med spetskompetenser så som att kunna dra lite enkla rör i golvet och på så vis slippa väntan på rörmockaren som istället kan komma och enbart utföra installationerna.

2. Genom att ge vissa yrkesarbetare större ansvar och därigenom större möjlighet att förstå hela arbetsgången så kommer deras potential utnyttjas bättre samtidigt som organisationen i stort blir mindre känslig för yttre faktorer.

Försäkringsbolagen tyckte alla att det verkade som en vettig teori, ett försäkringsbolag påstod att deras bästa entreprenör var en liten tvåmannafirma som utförde alla moment utan någon hjälp av någon tjänsteman och istället hade full koll på allt likt den modell som Skanska arbetar med i Munkfors. Ett av försäkringsbolag berättade om att en av de stora entreprenörerna i Göteborg arbetar med helt självständiga yrkesarbetargrupper som i stort skötte allt själva och att det bland deras kolleger i försäkringsbolaget där nere fanns stor entusiasm och nöjdhet med detta.

Arbetsledaren ansåg att det nog inte spelar någon roll om yrkesarbetaren tar lite mer ansvar och sköter sina administrativa uppgifter själv eller om en arbetsledare sköter flera yrkesarbetares administrativa uppgifter rent prestationsmässigt men han kunde se vitsen i det med avseende på känsligheten för avgångar.

Yrkesarbetaren visste inte om alla hans kolleger var villiga att ta ett större ansvar men ansåg att det var viktigt eftersom hans egen arbetsledare hade för stor arbetsbelastning med nuvarande organisationsstruktur. Han kände själv att det skulle vara motiverande att få mer ansvar.

3. Ju färre inblandade i varje försäkringsjobb desto nöjdare försäkringstagare.

Försäkringsbolagen såg ingen större risk i flera kontaktpersoner men trodde ändå att det är enklare att hålla kunden nöjd om det hela tiden är samma person som utför ett arbete.

Arbetsledaren förstod tanken men var rädd för att det skulle bli för många kontaktpersoner gentemot försäkringsbolagen eftersom det skulle innebära att det istället för som det är i nuläget med en eller ett par på varje ort som håller kontakten med försäkringsbolaget skulle det istället bli en hel massa. Detta kunde upplevas som rörigt var han rädd.

6 Diskussion

Metod diskussion

Framtagande av organisationsplan

För att ställa upp teorier och få dem testade i intervjuerna så var målet att ifrån konsumentverket erhålla opartisk statistik på konsumenternas klagomål över försäkringsarbetena. Problemet som uppstod var att det skulle krävs en stor och tidskrävande insats att från till konsumentverket inkomna anmälningar kunna utvinna relevant information eftersom deras kategorisering inte sträcker sig ända ned till den nivå som krävs. Eftersom försäkringsarbetena skiljer sig ganska mycket från övrig byggserviceverksamhet så är det heller inte möjligt att använda sig av den kategorin. Vid första kontakt med konsumentverket så verkade det inte som några större problem att få den information som efterfrågades men när i ett senare skede kontakten återupptogs och problemet uppdagades så fanns egentligen inte längre tid i projektet att sitta ned för den ursällningsprocess som skulle krävas.

Det som fungerade som opartisk informationskälla angående problematik i arbetet med skadehantering blev istället Länsförsäkringars kundundersökning. Eftersom Länsförsäkringar är största försäkringsbolaget i Värmland så representerar deras kunder väl de värmländska försäkringstagarnas åsikter.

Åtgärden att göra några yrkesarbetare till ansvariga yrkesarbetare kan innebära större risk för att de bryter sig ur organisationen och startar eget men detta är en risk som måste tas för att få den önskade effekten med mindre känslighet för avgångar. Det är inte allvarligt för organisationen i det stora hela om en ansvarig yrkesarbetare försvinner eftersom det finns flera andra på varje ort.

För att öka vinstmarginalen så beaktades tre mål som kunde kopplas samman i Sears värdekedja. De tre målen var saker som för tillfället var aktuella i organisationen och i en framtid skulle dessa kunna se annorlunda ut.

Intervju metoden

För att inte få den intervjuade att svara ett enkelt ja eller nej på hurvida en organisationsplan skulle fungera utan istället själva utveckla tankar utifrån de teorier som ligger till grund så valdes att inte visa organisationsplanen utan istället låta teorierna besvaras.

Intervjumetoden har vissa fördelar gentemot enkätmetoderna då svarsfrekvensen blir högre, missförstånd kan undvikas i större grad och respondenten kan ge mer utvecklade svar. I detta examensarbete var det viktigt att i första hand förhöra sig om kundens åsikter men också organisationens egna erfarenheter. Eftersom intervjuerna var relativt öppna så blev även svaren och frågorna beroende på hur den svarande uppfattade frågorna och vinklade svaren.

Att använda bandspelare är möjligt men kan hämma personen som intervjuas på grund av vetskapen att det han säger registreras, detta valdes därför bort. Detta fungerade bra när det var en person som intervjuades men när två personer intervjuades samtidigt så blev det rörigt att i efterhand komma ihåg alla åsikter. Eftersom nivån hölls så öppen så lades det fram många situationer som tillsammans bidrog till en viss sak. Att försöka få med alla åsikter blev därför omöjligt när valet att inte använda inspelningsutrustning hade gjorts.

För att få mer åsikter skulle kanske fler intervjuer borde utförts, enbart med en intervjuad åt gången och framförallt hos yrkesarbetarna hade det varit intressant att veta hur många som var av åsikten att de kunde tänka sig ett större ansvar.

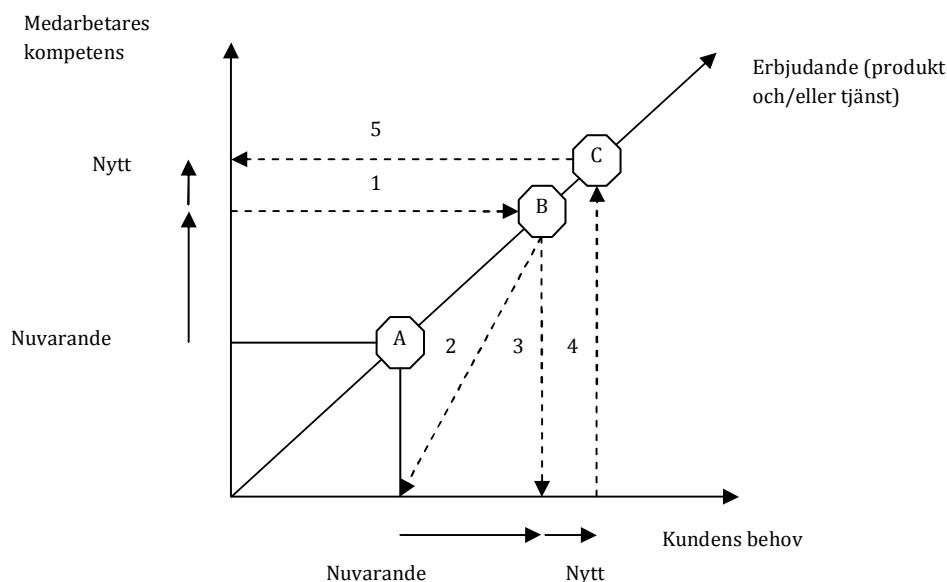
Diskussion runt organisationsplanen

Situationen för Skanska och flera andra större företag när det gäller byggservicetjänster åt försäkringsbolag är sådan att de inte konkurrerar på samma villkor som de mindre firmorna när det gäller pris. Den organisation som ligger bakom yrkesarbetaren och driver utveckling, marknadsföring och administration kostar pengar och skall försörjas genom företagets samtliga projekt. För att då i det långa loppet ha en chans att konkurrera med de billiga småfirmorna kommer det krävas en service som är bättre på alla plan.

Den största fördelen med den framtagna organisationsplanen är att den inte har samma känslighet mot snabba förluster av arbetsledare. Vid granskningen av befintliga organisationsplanen så syntes tydligt att det inte alltid varit en styrande idé som låg bakom alla organisationslösningar utan istället blivit ett resultat av yttre faktorer. Bland annat har lösningar för att snabbt åtgärda snabba och oväntade avgångar i tjänstemannaledet uppkommit. Den temporära bristen på kompetens som uppstått har varit svår att fylla ut och det har uppstått ett gap i produktionsmöjligheterna som kunnat medföra att kunder blivit missnöjda och försvunnit till konkurrenterna. I den nya planen skulle vid förlust av en eller flera personer som innehar rollen med det administrativa kunnandet inte vara lika allvarligt eftersom ett större antal innehar kompetensen och tillfälligt skulle en annan ansvarig yrkesarbetare kunna utföra större mängd kontorsarbete medans en ny yrkesarbetare lärs upp att kunna ersätta den förlorade.

Genom att ge yrkesarbetarna ett större ansvar uppstår ett närmare samarbete mellan yrkesarbetare, försäkringsbolag och försäkringstagare vilket ger större möjlighet att erbjuda exakt vad kunden söker. (steg 4 och 5 i figur 10)

Genom att införa utvecklingsansvariga så finns möjlighet att introducera nya metoder och tekniska lösningar i arbetet som kunden ännu kanske ej vet att de behöver men som med tiden utvecklar sig till ett behov hos kunden (steg 1, 2 och 3 i figur 10). Den utvecklingsansvarige svarar också för utvecklingen av kvalitetskontrollen på utfört arbete.



Figur 10: Kund och kompetensdriven kompetensstrategi

Situationen med möjligheten för yrkesarbetare att kunna avancera och få lite mer ansvar stöddes av ”utmana”-strategin och kommer på sikt att ge mer engagerade yrkesarbetare som är mer insatta i hela arbetsgången. Rollen med en utvecklingsansvarige stöds av matcha strategin, denne skall ha kontinuerlig kontakt med försäkringsbolagen och leverantörer av tekniska lösningar för att hela tiden kunna erbjuda försäkringsbolagen vad de vill ha och samtidigt erbjuda eget framtagna lösningsförslag.

Den utformade kompetensstrategin bygger på en kombination av två beskrivna i teoridelen. Eftersom det är en väldigt smal nisch som är helt styrd av kunden, väljer kunden en annan leverantör av tjänsten får entreprenören se sig om efter nya arbetsuppgifter. Det är därför viktigt med en utveckling som följer kunden behov och önskemål men för att bli bättre än konkurrenterna så krävs även egna initiativ med egen utveckling av arbetsmetoder, hjälpmedel och kundservice som kanske inte kunden vet att de har behov av idag men som kan bli oumbärlig då Skanska erbjuder den och därmed ökar konkurrenskraften.

Den första metoden som togs med var matcha varianten och anledningen till det var de åsikter som framkommit angående vikten i personkemin för att få större förtroende hos kunden. Med ett närmare samarbete med försäkringsbolagen så finns också större möjligheter uppfylla de uppställda kompetensmålen, framförallt "Noll förlustprojekt", "Noll defekter" och "Noll etiska oegentligheter". Den andra strategin, utmana, valdes bland annat för att uppnå en stabilare organisation denna strategi medför att medarbetarna får lite större ansvar hela tiden och därigenom engageras och skapar en starkare känsla för företaget. Med större engagemang så kommer också nytänkande och möjligheter till utveckling. Ett medarbetares kompetens/kundens behov diagram skulle då kunna se ut som i *figur 4*.

Ett problem som kan uppstå är om yrkesarbetarna inte känner sig mogna för att ta steget till att delvis använda sig av en dator i sin yrkesroll. Det kan också uppstå problem med facket angående vad som en yrkesarbetare skall utföra eller ej. Rent teoretiskt borde det inte vara några problem om yrkesarbetarna anser sig uppfylla målet med att vara de mest kompetenta av sitt slag eftersom det finns mängder med en och två manna entreprenörer som utför det som organisationsplanen föreslår.

Under arbetets gång upptäcktes att det inte enbart är en ny organisationsplan som krävs för att uppnå förbättringar i organisationen, utan det behövs också bakomliggande strategier och idéer som samarbetar för att uppnå tänkta mål.

I detta arbete har visats en tydlig risk med att som idag ha en organisation där endast ett fåtal anställda innehar avgörande kunskapen för att bedriva en hel verksamhetsgren, som är fallet med arbetsledarna inom Skanskas försäkrings arbeten. Den befintliga organisationsplanen är riskabel för verksamhetens fortsatta existens.

I arbetet med detta väcktes frågor som berörde tekniska hjälpmedel som kunde hjälpa exempelvis en yrkesarbetare att utföra en besiktning och att redan från skadeplatsen skicka en förkalkyl/slutkalkyl på utförda arbetet till försäkringsbolaget. Exempel på detta kan vara en enkel handdator med möjlighet att använda de i branschen använda kalkylprogrammen och med internetanslutning snabbt mejla in kalkylen till försäkringsbolaget.

Vidare samarbete med underentreprenörer kunde också vara ett möjligt område att utföra studie inom. Någon sorts avtal som gör att säkerheten vid förkalkyl av exempelvis ett vattenledningsläckage stämmer mer exakt mot den faktura som senare kommer från rörfirman och som kommer med i slutkalkylen.

Relation till hållbarutveckling

En hållbarutveckling kräver att dagens behov tillgodoses samtidigt som morgondagens tillgodogörelse av behov inte sätts på spel. Att genom en omorganisation på ett entreprenörsföretag medverka till detta är inte det mest självklara hur det skall gå till. Dock har införandet av kvalitetsansvarig person den effekten att kvaliteten på utfört arbete höjs som medför att konstruktionen får längre levnadstid och med detta en lite mindre inverkan på miljön. Utvecklingsansvarige har också möjligheten att utarbeta listor på material som bör användas vid arbetet och därigenom påverka inverkan på miljön. Stort ansvar ligger dock hos yrkesarbetarna att utföra sitt arbete på korrekt vis och detta kan genom att de i den föreslagna organisationsplanen får mer ansvar bli en större självklarhet.

Diskussion runt Intervjuresultatet

Responserna i intervjuerna var i det hela positiva till de teorier som organisationsplanen är uppbyggda på. Det finns dock svar från arbetsledarna som säger att det skulle bli för rörigt för försäkringsbolagen med så många personer för dem att håll ordning på, detta tror jag inte behöver bli något problem, skulle exempelvis kunna lösas med ett för försäkringsbolagen enkelt bokningssystem av yrkesarbetarna.

Den inledande teorin besvarade alla intervjuade med en positiv inställning till och ger alltså fog för att Skanskas arbeta med dessa arbeten överhuvudtaget skall förekomma eftersom det alltid kommer finnas en bakomliggande kostnad för bland annat utvecklingsarbete, rekryteringsprocesser och marknadsföring.

7 Slutsats

Slutsatsen med arbetet blev att denna organisationsplan är genomförbar och att det i den befintliga organisationen finns brister som denna organisationsstruktur kan vara en möjlig lösning av. Frågetecken finns om flera yrkes arbetare kan tänka sig ett större ansvar som är en förutsättning för organisationsplanen.

Tackord

Jag vill tacka min handledare Stefan Frodeson på Karlstad Universitet för hjälpen med upplägg av rapport och guidning i arbetet. Jag vill även tacka Marcus Johanson DC Skanska Hus Väst, Hans Larsson PC Skanska Direkt södra Värmland, de arbetsledare och yrkesarbetare som ställt upp på intervju och försäkringsbolagen som visat mycket stor vilja att få fram sina åsikter.

Pontus Ludvigsson

Referenslista

Granberg, Otto.(2003) *Personaladministration och organisationsutveckling*, Bokförlaget Natur och Kultur 2003

Rucci, A.J.,Kirn, S.P. och Quinn.(1998) R.T. *The employee-customer-profit chain at Sears*. Harvard Business Review, 1998

Hansson, Jörgen, (2003) *Skapande personalarbete, lärande och kompetens som strategi*. Prisma 2003.

Hansson, Jörgen, (2005) *Kompetens som konkurrensfördel*, Norstedts Akademiska Förlag 2005.

Ekstedt, Eskil (1988) *Humankapital i brytningstid: Kunskapsuppbyggnad och förnyelse för företag*. Allmänna Förlaget (1998)

Carlsson, B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder. För medicin och beteendevetenskap*. Almqvist & Wiksell förlag.(1991)

BILAGOR

Bilaga 1 Intervjuer

Försäkringsbolag nr 1 (en skadereglerare):

1. Har ni ofta konsumentverket på er angående problem med byggföretagen ute hos försäkringstagarna?

SVAR: Inte mig veterligen men har varit med om en anmälan till allmänna reklamationsnämnden som vi vann, fallet handlade inte om byggentreprenören utan om vad försäkringstagaren förväntade att få kompensation för.

2. Finns det några speciella områden där kompetensen brister vid hanteringen av arbeten hos era entreprenörer?

SVAR: Det som kan uppkomma är att vid besiktning av byggentreprenören så får försäkringstagaren uppfattningen att försäkringsföretaget kommer stå för det utanför självriskan. Detta beror troligtvis på okunskap från entreprenören eller dålig kommunikation. Det märks också tydlig skillnad när det kommer in firmor som inte är vana att hantera den situationen som det handlar om utan exempelvis struntar i inplastning och avskärmning.

3. I distriktet idag finns några olika sätt som Skanska arbetar med försäkringsarbeten, Kristinehamn där YA sköter kontakten med försäkringsbolag och försäkringstagare, Torsby, Karlstad och Sunne där en arbetsledare sköter kontakten med försäkringsbolaget och leder arbetet från kontoret Vad tycker du om detta, vilket fungerar bäst tycker du?

SVAR: Karlstad har varit det bästa att jobba med men även Sunne, Torsby och Munkfors fungerar bra. Metoden med att ta in en YA som fått ansvar för en viss del i ”delområdet” som Munkfors har varit väldigt bra. Han har skött det som en egenföretagare och det har flutit på väldigt smidigt och samtidigt kommer skiftet av tjänsteman nu när den gamle försvinner gå mycket bättre.

4. Vad tror du om ett Skanska skadecenter i Karlstad där meningen är att det administrativa arbetet utförs centralt och att YA sköter arbetet på plats med stöd från Karlstad. Vad tror du om detta? Vad tycker du att ett eventuellt skadecenter skall uppfylla för funktioner? Vad tror du kan utföras där?

SVAR: Jag ser en viss risk i att kundkontakten med försäkringstagarna skall bli försämrad med en sådan lösning, det är viktigt att det finns en skicklig person som kan hantera kunderna på varje plats.

5. Kommer ni arbeta som ni gör nu även framöver? Ser ni någon förändring i era arbetsmetoder?

SVAR: Det ser inte ut som om det är någon förändring på gång.

6. Kompetensen på de ni kommer i kontakt med på Skanska gentemot andra likvärdiga och mindre entreprenörer hur ser den ut?

SVAR: Det är överlag bra, Skanska finns alltid och ställer upp vid stora arbeten. Där det funkar bäst är där det finns bra personal på orten.

7. Vad anser du om teorin: *En dyrare service på grund av kompetensutvecklingens kostnad är på sikt konkurrenskraftigare än den billigare utan kompetensmål och kontinuerligt utvecklingsarbete?*

SVAR: Anser att det behöver finnas av båda sorter, kommer alltid vara beroende av någon som Skanska för att få hjälp med de större arbetena men även den stora mängden arbeten. De små entreprenörerna är billiga men det går inte dra ihop flera av för att utföra ett större jobb som en större entreprenör som Skanska klarar själv.

8. När det gäller certifieringar och följande av boverkets byggregler, har ni några sådana krav på era entreprenörer?

SVAR: Nej inte annat än branschbehörighet.

Försäkringsbolag 1(en skadereglerare):

1. Har ni ofta konsumentverket på er angående problem med byggföretagen ute hos försäkringstagarna?

SVAR: Inte vad jag vet, kan ibland ske att vi får klagomål till allmänna reklamationsnämnden på grund av att försäkringstagarna anser att vi inte gett tillräcklig ersättning på skador som de fått.

2. Finns det några speciella områden där kompetensen brister vid hanteringen av arbeten hos era entreprenörer?

SVAR: Egentligen inga större brister men det finns självklart saker som kan förbättras.

- Information till försäkringstagare och försäkringsföretag under arbetets gång kan förbättras, informera om när, var och hur arbetet flyter på. Exempelvis någon sorts dagboksliknande pappersark som kan finnas på skadplatsen och ett informationsmejl till FB där status på arbetet finns och om det inte blir möjligt att utföra ett jobb den dag som meddelats så skall detta meddelas.
- Självklart är det också viktigt att allt flyter på, försäkringstagaren förstår att en torkare måste stå på i någon vecka men sedan när själva arbetet startar så förväntar de sig att det flyter på i jämn takt.
- Det är även så och så med hur de allmänna anvisningarna i avtalet mellan entreprenörerna och försäkringsbolaget efterföljs.

3. I distriktet idag finns några olika sätt som Skanska arbetar med försäkringsarbeten, Kristinehamn där YA sköter kontakten med försäkringsbolag och försäkringstagare, Torsby och Sunne där en arbetsledare sköter kontakten med försäkringsbolaget och leder arbetet från kontoret Vad tycker du om detta, vilket fungerar bäst tycker du?

SVAR: Det beror helt och hållet på personen på plats och dennes erfarenhet, finns exempel i bla Skanska där snickare fått ansvar för ett begränsat område och nästa skött det som en egenföretagare och det fungerat väldigt bra medans det förekommer arbetsplatser där det finns arbetsledare som inte hinner med att utföra alla moment och fel begåtts. Anser dock att det överlag fungerar bäst med en arbetsledare.

4. Vad tror du om ett Skanska skadecenter i Karlstad där meningen är att det administrativa arbetet utförs centralt och att YA sköter arbetet på plats med stöd från Karlstad. Vad tror du om detta? Vad tycker du att ett eventuellt skadecenter skall uppfylla för funktioner? Vad tror du kan utföras där?

SVAR: Lite skeptisk då det är viktigt att även den person som är på plats behöver ha god kunskap i hela arbetsgången. Det är ganska lång inkörningstid innan något sådant skulle fungera. Möjligt att göra som vissa firmor som använder sig av en dator ute på arbetsplatsen och utföra delar av kontorsjobbet direkt på plats och därigenom blir ännu bättre.

Det måste också vara möjligt att bli belönad och få betalt för ett gott arbete, den kompetensen som krävs tar tid att bygga upp och om det skall vara möjligt att hålla kvar

de duktiga så måste de ha en utveckling lönemässigt som är jämförbar med andra liknande yrkesroller för att hålla kvar dem i framtiden.

5. Kommer ni arbeta som ni gör nu även framöver? Ser ni någon förändring i era arbetsmetoder?

SVAR: Ser inga större förändringar som är planerade i nuläget, om något så är det i så fall mer inblandning med mer besiktningar än idag.

6. Kompetensen på de ni kommer i kontakt med på Skanska gentemot andra likvärdiga och mindre entreprenörer hur ser den ut?

SVAR: Det varierar på de olika orterna men det är oavsett väldigt tryggt att veta med en sådan entreprenör som Skanska att om det blir en större mängd skador eller en stor skada så finns det resurser att sätta in.

Det är även skönt att veta att vid eventuella misstag så löses det och blir ingen stor grej av det medans en liten firma kanske inte har råd att köpa sig ur situationen.

7. Vad anser du om teorin: *En dyrare service på grund av kompetensutvecklingens kostnad är på sikt konkurrenskraftigare än den billigare utan kompetensmål och kontinuerligt utvecklingsarbete?*

SVAR: Det viktigaste är att jobben flyter på bra och att så lite gnissel som möjligt uppstår. Självklart är den lilla billigare entreprenören viktig för oss då de kan göra små snabba och billiga jobb men det finns risk att kunden inte blir nöjd och då hade situationen varit mycket enklare med Skanska. Eftersom vi vill ha nöjda kunder så är svaret på frågan, ja, men det är svårt att på detta sätt alltid motivera valet av en dyrare entreprenör.

8. När det gäller certifieringar och följande av boverkets byggregler, har ni några sådana krav på era entreprenörer?

SVAR: Yrkesarbetarna skall ha branschbehörighet men vi har ännu så länge inga krav på andra certifikat. Vi diskuterar för tillfället att eventuellt införa ett ratingsystem som exempelvis innebär att en entreprenör med mer certifikat och kompetenser får en högre ersättning.

Försäkringsbolag nr 2(två skadereglerare):

1. Har ni ofta konsumentverket på er angående problem med byggföretagen ute hos försäkringstagarna?

SVAR: Vi har inte haft några ärenden till konsumentverket men till kundombudsmannen och till ARN(allmänna reklamationsnämnden). Har främst handlat om missnöjda kunder som velat ha ut mer av försäkringen.

2. Finns det några speciella områden där kompetensen brister vid hanteringen av arbeten hos era entreprenörer?

SVAR: Det som är viktigast för oss är personkemin, om personen är den rätte så flyter hanteringen på oavsett företag och hur organisationen ser ut.

3. I distriktet idag finns några olika sätt som Skanska arbetar med försäkringsarbeten, Kristinehamn där YA sköter kontakten med försäkringsbolag och försäkringstagare, Torsby, Karlstad och Sunne där en arbetsledare sköter kontakten med försäkringsbolaget och leder arbetet från kontoret Vad tycker ni om detta, vilket fungerar bäst tycker ni?

SVAR: Som tidigare sagt så är det viktigt med personen men det har fungerat bra med de mindre grupperna och en ansvarig, exempelvis Munkfors. Det sköts bra och det är mindre risk föra att det skall bli för mycket runt omkring så att det skall bli saker eftersatta som ibland kan ske för de med flera och stora grupper. Överlag så kan vi säga att det inte känns som om avtalen är igenomlästa fullt ut, de följs inte i alla lägen.

4. Vad tror du om ett Skanska skadecenter i karlstad där meningen är att det administrativa arbetet utförs centralt och att YA sköter arbetet på plats med stöd från Karlstad. Vad tror du om detta? Vad tycker du att ett eventuellt skadecenter skall uppfylla för funktioner? Vad tror du kan utföras där?

SVAR: Vi ser också problemen i de kommande pensionsavgångarna och avgångar av andra orsaker men tror inte på ett center där alla administrativa uppgifter sköts. Det är för viktigt att försäkringstagaren möter en person som har god kompetens i exempelvis åldersavdrag och tidsbestämning. Däremot tror vi att det skulle vara bra med resurspersoner som sitter och finns som stöd till självständiga yrkesarbetare som sköter jobbena själva med hjälp av stödet . Genom att ge yrkesarbetarna större ansvar så kommer de lära sig reglerna och desto fler som kan reglementet desto mindre ömtåligt blir organisationen.

5. Kommer ni arbeta som ni gör nu även framöver? Ser ni någon förändring i era arbetsmetoder?

SVAR: Vi är redan nu väldigt få som gör jobbet men ser en tendens att vi håller på att slussas ut och blir ersatta av konsulttjänster, exempelvis att Munters eller någon annan får sköta hela arbetet.

6. Kompetensen på de ni kommer i kontakt med på Skanska gentemot andra likvärdiga och mindre entreprenörer hur ser den ut?

SVAR: En firma där det inte flyter på bra den ger vi inte arbete så det funkar bra med de flesta av entreprenörerna oavsett storlek. En fördel med de mindre firmorna kan vara att de inte har lika många projekt i gång vilket gör att när de startat på ett ställe så håller de sig där tills det är klart och det växlar inte snickare mellan besöken. Detta ger en nöjdare kund.

7. Vad anser du om teorin: *En dyrare service på grund av kompetensutvecklingens kostnad är på sikt konkurrenskraftigare än den billigare utan kompetensmål och kontinuerligt utvecklingsarbete?*

SVAR: Det är även här personen i fråga som är viktigt att det går bra överens med, men två likvärdiga personer till sättet så är den person med mest erfarenhet och kunskap i bagaget självfallet mer värd.

8. När det gäller certifieringar och följande av boverkets byggregler, har ni några sådana krav på era entreprenörer?

SVAR: Vi ser att vi inom kort framtid själva skall bli certifierade inom vissa områden och detta kan komma att innebära att även våra byggentreprenörer kommer bli tvingade till detta.

Tjänstemän på Skanska (Två arbetsledare):

1. Vad är de mest frekvent förekommande problemen som ni upplever i kontakten med försäkringstagarna?

SVAR: Ekonomi delen är en det som vi upplever problem med mest frekvent, mest på grund av okunskap hos försäkringstagaren. De tror att deras försäkrings skall täcka mer än den gör. Vi försöker skicka ett kostnadsförslag innan vi gör första arbetsmomentet men på grund av tidsbrist så hinner vi inte alla gånger och det är då det finns risk för problem. En annan grej som kan vara problem med är att inte försäkringstagaren är medveten om vår planering och heller inte kan förstå om en hantverkare sagt sig skulle vara på en plats en dag men sedan inte kommer, beroende på något akut oftast, då ringer de och är lite gnälliga över att det dröjer men det löser vi ju med dem direkt.

2. I distriktet idag finns några olika sätt som Skanska arbetar med försäkringsarbeten, Kristinehamn där YA sköter kontakten med försäkringsbolag och försäkringstagare, Torsby, Karlstad och Sunne där en arbetsledare sköter kontakten med försäkringsbolaget och leder arbetet från kontoret Vad tror du om detta, vad fungerar bäst tror du?

SVAR: Finns nog inge rätt eller fel sätt att arbeta på men det måste finnas tid för de som ska sköta en ny administrativ uppgift att lära sig. Sedan så kan det fungera med YA lika väl som med en tjänsteman.

3. Vad tror du om ett Skanska skadecenter i Karlstad där meningen är att det administrativa arbetet utförs centralt och att YA sköter arbetet på plats med stöd från Karlstad. Vad tror du om detta? Vad tycker du att ett eventuellt skadecenter skall uppfylla för funktioner? Vad tror du skulle kunna utföras där?

SVAR: Jag tror lite på en lösning med personer som fungerar som stöd åt ”nybörjare” men att det måste vara så att de lär ut och inte tar över deras arbete för då kommer det bli väldigt känsligt för avgångar och då finns problematiken med den känsliga organisationen kvar. Kan vara bra för försäkringstagaren att få färre möjliga kontaktpersoner och yrkesarbetare på skadan men det kan bli många för försäkringsbolagen att hålla reda på.

4. Kommer ni arbeta som ni gör nu även framöver? Ser du någon förändring i era arbetsmetoder som är på väg?

SVAR: Jag tror på mer samarbete med UE, kanske någon sorts arbetspool där Skanska, BBM och några fler ingår. Arbetena kommer in vi utför dem tillsammans med de andra bolagen och hjälper varandra med exempelvis lite rördragning från snickaren och lite små snickeri av rörläggaren och alla delar på vinsten utefter någon förutbestämd storleksordning.

5. Kompetensen på er i Skanska gentemot andra likvärdiga och mindre entreprenörer på orten hur ser den ut? Får ni höra mycket när ni är ute?

SVAR: Jag tror att en av de största fördelarna för försäkringsbolagen att anlita oss är att vi gör mycket av det arbete som de annars är tvungen att göra för de mindre bolagen. De vet lite mer vad de får och känner sig trygga med det.

6. Vad anser du om teorin: *En dyrare service på grund av kompetensutvecklingens kostnad är på sikt konkurrenskraftigare än den billigare utan kompetensmål och kontinuerligt utvecklingsarbete?*
SVAR: Förstår vad du menar men i dagsläget tror jag inte riktigt på det eftersom vi inte riktigt utnyttjar vår kompetens. Även det faktum att försäkringsbolagen frekvent väljer de billigaste firmorna utan tillgång på samma kompetens som vi har. Men framöver så tror jag att det kommer läggas mer vikt i det eftersom kunderna blir mer och mer medvetna.
7. När det gäller certifieringar och vidareutbildningar, känner ni att ni har några sådana krav på er från försäkringsbolagen eller har ni fritt att arbeta efter det ni själva snappar upp? Tror ni att det kommer bli hårdare krav från försäkringsbyråerna?
SVAR: Nej det känner vi inte och absolut inte när man ser vilka firmor som de anlitar ibland. Jag tror däremot att det kommer komma krav på exempelvis vissa miljöcertifieringar osv.
8. Kvalitetssäkring eller kvalitetsutvecklingsarbete arbetar ni aktivt med det? Några exempel?
SVAR: Inte något större, vi utför folksams mall som de har krav på och det känns som en bra sak att göra men det tar lite tid för allt att komma in i.
9. Har du koll på avtalen för reparation av egendomsskador som Skanska har med de olika försäkringsbolagen?
SVAR: Nej, rörigt med avtalen i största allmänhet och allt för mycket blaha i dem, hinner inte läsa allt och det står mycket som inte är relevant. Skulle gärna ha ett system där man kunde uppdatera avtalen i datorprogrammen centralt och att det sedan bara skickas ut ett mejl som berättar att nu finns avtalet där och nu är din programvara uppdaterad för det och detta är nytt, ungefär.
10. Vet yrkesarbetarna i ditt område hur det går rent ekonomiskt med de arbeten som utförs?
SVAR: Nja, vissa vill veta ungefär hur det går för dem och går därför in och kolla själva men det är svårt eftersom det oftast är ganska lång fördröjning på vissa fakturor som gör att inte allt går att redovisa fullständigt förens långt efter att yrkesarbetaren glömt vad det var för jobb.

Arbetare(En yrkesarbetare):

1. Uppstår det ofta problem i samarbetet med försäkringsbolagen?

SVAR: Det funkar i regel bra, vår arbetsledare har väldigt mycket att göra och det sätter sina spår ibland men det funkar för det mesta bra speciellt med Länsförsäkringar. Problemen som uppstår är oftast från försäkringstagaren gällande missnöje/missförstånd med ersättningen från försäkringsbolaget.

2. Finns det några speciella områden där du känner att kompetensen brister vid hanteringen av försäkringsarbetena?

SVAR: Det är ibland svårt att göra en snabb uppskattning till förkalkylen hur stor skadan egentligen är. Men det finns nog ingen som kan göra helt hundra procentiga bedömningar.

3. I distriktet idag finns några olika sätt som Skanska arbetar med försäkringsarbeten, Kristinehamn där YA sköter kontakten med försäkringsbolag och försäkringstagare, Torsby, Karlstad och Sunne där en arbetsledare sköter kontakten med försäkringsbolaget och leder arbetet från kontoret Vad tror du om detta, vad fungerar bäst tror du?

SVAR: Jag tror på en mix.

4. Vad tror du om ett Skanska skadecenter i Karlstad där meningen är att det administrativa arbetet utförs centralt och att YA sköter arbetet på plats med stöd från Karlstad. Vad tror du om detta? Vad tycker du att ett eventuellt skadecenter skall uppfylla för funktioner? Vad tror du skulle kunna utföras där?

SVAR: Tveksam till det, det behövs nog någon på plats men det vore kanske inte så dumt att ha en resursperson som har stor kunskap i de vanliga problemområdena med kalkylprogrammen och åldersavdrag osv.

5. Kommer ni arbeta som ni gör nu även framöver? Ser du någon förändring i era arbetsmetoder som är på väg?

SVAR: Tror att det kommer behövas en utveckling, är inte hållbart för vår arbetsledare här på kontoret som det ser ut i nuläget. Kanske en större delegering från arbetsledaren är en lösning.

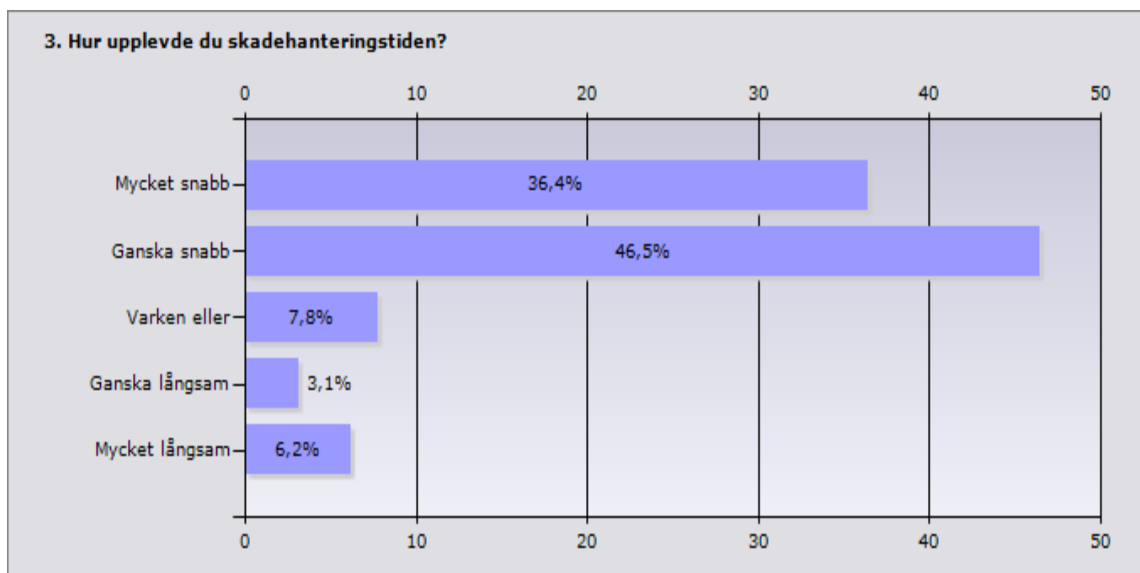
6. Kompetensen på er i Skanska gentemot andra likvärdiga och mindre entreprenörer på orten hur ser den ut? Får ni höra mycket när ni är ute?

SVAR: De entreprenörer som är våra konkurrenter i dessa arbeten är oftast mycket skickliga men har större insikt i hur det går att spara in kostnader eftersom de själva gör hela kalkylerna samt faktureringen. Med hjälp av vår arbetsledare har vi nog samma kompetens men ibland känns det som om de har mer koll. Vet att det finns instruktioner från Skanska Teknik på hur exempelvis en vägg ska se ut enligt ”Skanska standard” men har inte blivit uppdaterad på det inte heller har jag koll på vad det står i avtalen med försäkringsbolagen att jag skall utföra vid varje skadereparation.

7. Vad anser du om teorin: *En dyrare service på grund av kompetensutvecklingens kostnad är på sikt konkurrenskraftigare än den billigare utan kompetensmål och kontinuerligt utvecklingsarbete?*
SVAR: Jag tror att det ligger mycket i det. Vill gärna få mer utbildning i exempelvis enklare rör- och el dragning för att få en snabbare arbetsgång, även kompetens i mattläggning och andra vanligt förekommande moment vore önskvärt. Vet inte om det är möjligt men skulle gärna ha möjlighet att ringa en Skanska konstruktör och fråga snabbt hur man ska lösa vissa konstruktioner som är svåra, detta skulle kunna öka vår konkurrensförmåga gentemot andra
8. När det gäller certifieringar och vidareutbildningar, känner ni att ni har några sådana krav på er från försäkringsbolagen eller har ni fritt att arbeta efter det ni själva snappar upp?
Tror ni att det kommer bli hårdare krav från försäkringsbyråerna?
SVAR: Har inte hört något speciellt men förstår att även försäkringsbyråerna miljöanpassar och kvalitetscertifierar sig, det kommer nog bli hårdare krav.
9. Kvalitetssäkring eller kvalitetsutvecklingsarbete arbetar ni aktivt med det? Några exempel?
SVAR: Inte vad jag vet, klart att vi kollar av oss själva genom att vi ofta är två som arbetar men det är inte så att vi fyller i någon egenkontrollblankett.
10. Har du koll på avtalen för reparation av egendomsskador som Skanska har med de olika försäkringsbolagen?
SVAR: Jag vet vad som krävs för att försäkringsbolagen skall bli nöjda men jag vet inte om jag följer exakt allt som står i avtalen eftersom jag inte tagit del av dem.
11. Vet yrkesarbetarna i ditt område hur det går rent ekonomiskt med de arbeten som utförs?
SVAR: Nej, det är svårt eftersom vi inte räknar på resultatet utan bara reparerar och sedan gör arbetsledaren slutkalkylen.

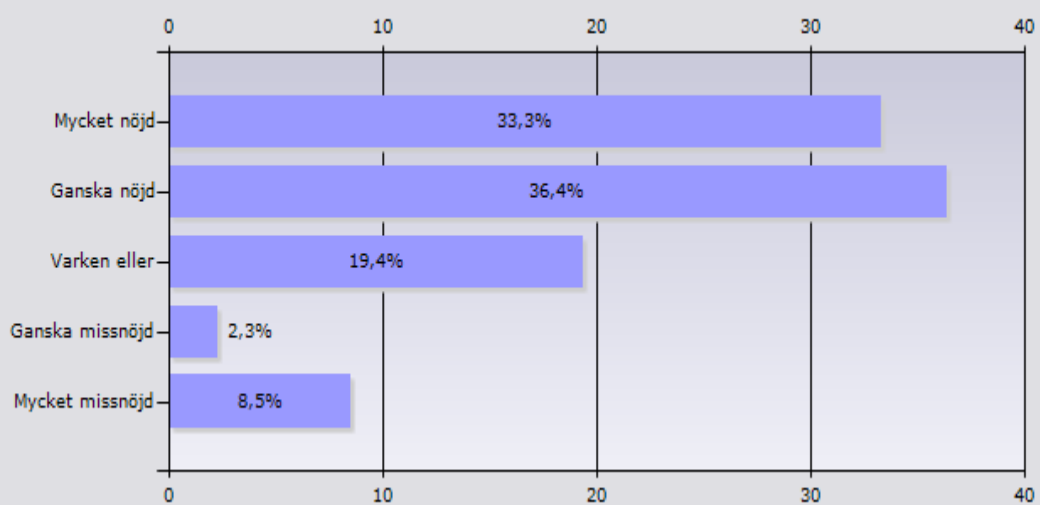
Bilaga 2 Länsförsäkringars kundundersökning

Av 132 utskickade enkäter så blev 130 besvarade, alltså 98,5% en mycket god svarsfrekvens. Nedan följer svar och svarsprocenten på de frågor som är av vikt.

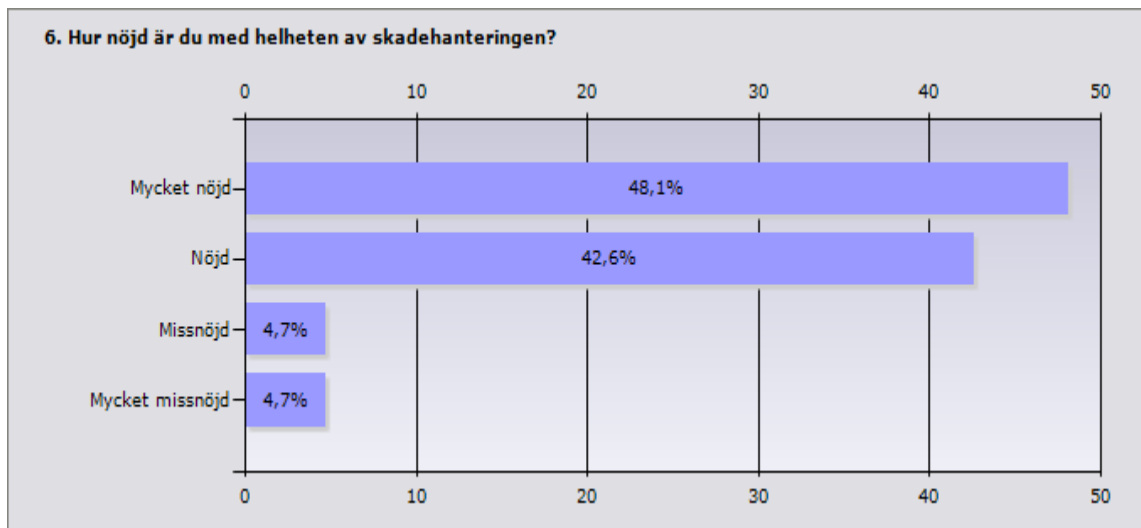


	Procent	Antal
Mycket snabb	36,4%	47
Ganska snabb	46,5%	60
Varken eller	7,8%	10
Ganska långsam	3,1%	4
Mycket långsam	6,2%	8
Svarande		129
Inget svar		1

5. Hur nöjd är du med skadeersättningen?



	Procent	Antal
Mycket nöjd	33,3%	43
Ganska nöjd	36,4%	47
Varken eller	19,4%	25
Ganska missnöjd	2,3%	3
Mycket missnöjd	8,5%	11
Svarande		129
Inget svar		1



	Procent	Antal
Mycket nöjd	48,1%	62
Nöjd	42,6%	55
Missnöjd	4,7%	6
Mycket missnöjd	4,7%	6
Svarande		129
Inget svar		1