



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Linnéa Renck
Shi Li Zhang

Fastighetsägares kontroll och uppföljning av verksamhet utlagd på entreprenad

En intervjustudie

Property owners' control and monitoring of
outsourced operations

An interview study

Företagsekonomi
C-uppsats

Termin: VT 2013
Handledare: Tommy Bergquist

Förord

Denna C-uppsats har vi författat under våren 2013 inom företagsekonomi vid Handelshögskolan, Karlstads universitet. Ämnet vi fördjupat oss i behandlar fastighetsägares kontroll och uppföljning av den verksamhet som de lagt ut på entreprenad.

Vi vill rikta ett stort tack till alla informanter som ställt upp på intervjuer. Utan er hade det inte blivit någon uppsats. Vi vill även tacka vår handledare Tommy Bergquist som bidragit med synpunkter och goda idéer samt givit oss idén till ett lärorikt och intressant uppsatsarbete.

Karlstad, maj 2013.

Linnéa Renck

Shi Li Zhang

Sammanfattning

Om en fastighetsägare implementerar outsourcing i företaget finns risk för att kontrollen över den outsourcade verksamheten går förlorad. Brister i kontroll gör det svårt för fastighetsägare att mäta om de efterfrågade och avtalade tjänsterna har uppnåtts eller inte. Forskning om kontroll och uppföljning av verksamhet inom fastighetsbranschen som är utlagd på entreprenad är begränsad. **Syftet** med denna studie var att undersöka hur fastighetsägare kontrollerar och följer upp den verksamhet som lagts ut på entreprenad. I en **teoretisk referensram** beskrivs motiven till outsourcing samt för- och nackdelar med denna. En kontrollteori användes för att belysa vad som styr det som är möjligt att mäta samt vad som skapar förutsättningar för mätning och kontroll. **Metoden** som använts har en kvalitativ ansats och datainsamlingen genomfördes med kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Sju fastighetsägare eller representanter för fastighetsföretag som har erfarenhet av outsourcing intervjuades. Intervjuerna spelades in med hjälp av mobiltelefoner och transkriberades ordagrant. **Resultatet** visar fem kategorier/faktorer som har betydelse för och tillämpas vid kontroll och uppföljning; möten, fysisk kontroll, goda relationer, kundkontakter och hjälpmedel vid kontroll och uppföljning. Kategorin fysisk kontroll innefattar ronder, stickprovskontroller, besiktningar och kontroll genom närvaro. Kategorierna presenteras i en modell tillsammans med avtalet som ligger till grund för kontrollen och uppföljningen. I **resultatdiskussionen** vidareutvecklades modellen med hjälp av tidigare forskning som visar att kunskaper om och erfarenheter av outsourcing är nödvändig för att kontrollen inte ska gå förlorad. I avsnittet diskuteras även resultatet som jämförs med annan forskning. I **studiens trovärdighet** diskuteras begreppen giltighet, tillförlitlighet och överförbarhet i relation till metod och resultat. **Slutsatsen** är att de i studien framkomna faktorerna framstår som konkreta och realistiska att arbeta utifrån samtidigt som det finns en social dimension i flera av kategorierna.

Abstract

If a property owner implements outsourcing in the company, there is a risk that control over the outsourced activity is lost. Deficiencies in control make it difficult for property owners to measure if the demand and contracted services have been achieved or not. Research on control and monitoring of outsourced activities in the real estate business is limited. **The purpose** of this study was to examine the property owners' experiences of outsourcing with a focus on control and monitoring of the outsourced activities. The motives for outsourcing and as well as the pros and cons are all described in a **theoretical framework**. A control theory was used to illustrate what controls what is possible to measure and what creates the conditions for measurement and control. **The method** that has been used has a qualitative approach and the data collection was conducted by qualitative semi-structured interviews. Seven property owners or representatives of the real estate companies that have experience in outsourcing were interviewed. The interviews were recorded with the help of mobile phones and were transcribed verbatim. **The result** shows five categories/factors that are relevant and applicable to control and monitoring, meetings, physical control, good relations, customer relations and resources for control and monitoring. The category physical inspection includes rounds, random control, inspections and control through presence. The categories are presented in a model together with the contract that is the basis for control and monitoring. **The results discussion** further developed the model using previous research showing that knowledge and experience of outsourcing is necessary for not losing control. The section also discusses the results compared with other research. **The methodological discussion** discussed the concepts of validity, reliability and transmittability in relation to methodology and the results. **The conclusion** is that those originated factors in the study appear to be specific and realistic to work with while there is a social dimension into several of the categories.

1.	Inledning.....	8
1.1.	Bakgrund.....	8
1.2.	Problemformulering.....	9
1.3.	Syfte.....	10
2.	Teoretisk referensram.....	11
2.1.	Outsourcing.....	11
2.2.	Fastighetsförvaltning.....	11
2.3.	Fastighetsförvaltning i förändring.....	12
2.4.	Outsourcing av fastighetsfunktioner.....	12
2.5.	Motiv till outsourcing.....	13
2.6.	Negativa aspekter med outsourcing.....	14
2.7.	Relation mellan kund och leverantör.....	15
2.8.	Kontroll och uppföljning.....	15
2.8.1.	Ouchis kontrollteori.....	17
3.	Metod.....	19
3.1.	Urval.....	19
3.2.	Datainsamling.....	20
3.3.	Databearbetning.....	21
3.4.	Etiska överväganden.....	21
4.	Resultat.....	23
4.1.	Presentation av företagen och informanterna.....	23
4.1.1.	Företag 1.....	23
4.1.2.	Företag 2.....	23
4.1.3.	Företag 3.....	23
4.1.4.	Företag 4.....	24
4.1.5.	Företag 5.....	24
4.1.6.	Företag 6.....	24
4.1.7.	Företag 7.....	24
4.2.	Avtal.....	24
4.3.	Kategoribeskrivning av hur fastighetsägare arbetar med kontroll och uppföljning.....	25
4.3.1.	Möten.....	25
4.3.2.	Fysisk kontroll.....	26
4.3.3.	Goda relationer.....	28
4.3.4.	Kundkontakter.....	29

4.3.5. Hjälpmedel vid kontroll och uppföljning.....	29
5. Resultatdiskussion.....	31
6. Studiens trovärdighet	34
7. Slutsats	36
7.1. Förslag till vidare forskning	36
Referenslista.....	37
Bilaga 1. Informationsbrev till informanter	
Bilaga 2. Samtyckesblankett	
Bilaga 3. Intervjuguide	

1. Inledning

I kapitlet ges en introduktion till studiens ämne. Vidare presenteras problemet vi valt att behandla som mynnar ut i ett syfte.

1.1. Bakgrund

Under det senaste århundradet har betydande förändringar skett när det gäller organisationsformer. I och med att samhället förändras följer också organisationerna med. Samhällsförändringarna kan relateras till den ekonomiska, teknologiska, marknadsmässiga och demografiska utvecklingen. Förändringar i organisationer föranleds av ny teknik, ny kunskap, nya kommunikationsmedel och högre levnadsstandard. Därtill kommer en ökande internationalisering när det gäller handel och produktion (Bakka et al. 2006).

Det senaste decenniet har präglats av stora rörelser i världsekonomin, globaliseringen och reformer samtidigt som konkurrensen och förändringstakten har blivit starkare både inom privat och också inom offentlig sektor (Bakka et al. 2006). Kravet på förändring drabbar oss som individer men även organisationer och samhället. Genom att konkurrenter kommer in på marknaden måste en organisation anpassa sig och finna strategier för att klara av en ökad konkurrens. Detta kräver organisationsförändringar (Jacobsen 2005).

För att företag ska överleva på marknaden menar Axelsson (1998) att de hela tiden måste följa med i utvecklingen. Enligt McIvor (2005) är outsourcing en lösning för att följa marknadens förändring. Outsourcing innebär att företag lägger ut hela eller delar av verksamheten på entreprenad (Li & Choi 2009). Outsourcing är ett växande fenomen som har skapat ett stort intresse såväl i affärspressen som i den akademiska litteraturen (Geishecker & Görg 2008). Att implementera outsourcing i ett företag kan ändra företagets gränser och därmed bidra till affärsutveckling (Quélin & Duhamel 2003). Willcocks (2010) menar att outsourcing har utvecklats till att bli en av de mest populära och mest tillämpade företagsstrategierna i vår tid. Längre associerades ordet outsourcing enbart med IT men har senare introducerats på allt fler marknader (Augustsson & Bergstedt Sten 1999).

Under 1990-talet förespråkade ledningsexperter att företag som ville nå framgång skulle fokusera på sin kärnverksamhet (Gibler & Black 2004). Detta var en faktor till att outsourcing inom fastighetsförvaltningen presenterades på

den svenska marknaden vid motsvarande tid (Svenska Kommunförbundet 1994). I hela västvärlden fanns en klar linje såväl inom näringsliv som inom offentlig sektor att organisationen eller företaget skulle koncentrera sig på kärnverksamheten. Onödiga och frivilliga delar av verksamheten skulle skalas bort. En annan drivande faktor till att outsourcing introducerades inom fastighetsförvaltning var att byggbranschen var i kris. Företagen sökte då oprövade sätt att tjäna pengar. Byggbolagen slutade bygga nya fastigheter och började istället förvalta fastigheter medan fastighetsbolagen minskade sin organisation genom outsourcing som ledde till stora kostnadsbesparingar (Svenska Kommunförbundet 1994). Den vanligaste anledningen till att företag implementerar outsourcing är att minska kostnaderna (Bengtsson & Dabhlakar 2009; Svenska Kommunförbundet 1999; Augustsson & Bergstedt Sten 1999). Ett annat motiv anses vara förbättrad kvalitet (Svenska Kommunförbundet 1999).

Fastighetsförvaltning är enligt Walton (1993) en av de tjänster som anses vara mest kostnadseffektiv att outsourca. Outsourcing tillämpas dock bäst på uppgifter som är kalkylerbara, förutsebara, definierbara och har en regelbundenhet. Förvaltningstjänster blir mer invecklade att outsourca eftersom det är en tjänsteproduktion som kan liknas vid en varaktig process utan slut. På så vis blir det svårare att ekonomiskt värdera tjänsterna samt jämföra och utvärdera anbud (Svenska Kommunförbundet 1997).

1.2. Problemformulering

Den ständigt pågående samhällsutvecklingen har medfört att företag måste se över sin organisation. Detta har i sin tur lett till att många företag köper produkter eller tjänster av fristående entreprenörer. Fenomenet outsourcing har vuxit sig starkt och blivit vanligt förekommande. Förklaringarna och motiven till detta är många. Både för- och nackdelar med outsourcing har beskrivits och dokumenterats. Om en entreprenör övertar den del av verksamheten som outsourcingen innefattar, finns risk för att fastighetsägare förlorar kontrollen över verksamheten. Kanske är det så att outsourcing innebär att en del av kontrollen måste gå förlorad samtidigt som brister i kontroll/uppföljning och kravspecifikation gör det svårt för fastighetsägare att mäta om de efterfrågade och avtalade tjänsterna har uppnåtts eller inte (Augustsson & Bergstedt Sten 1999). Reilly och Tamkin (1997) menar att företag som använder sig av outsourcing är beroende av den information som leverantören ger, och som kanske inte alltid är helt objektiv. Svenska

Kommunförbundet (1999) menar att det finns anledning att vara kritisk mot fastighetsägarnas effektbedömningar av entreprenad.

Forskningen om kontroll och uppföljning av entreprenader är hittills begränsad, speciellt inom fastighetsförvaltningen. Det finns behov av ökade kunskaper om hur fastighetsägare kontrollerar och följer upp den verksamhet som de outsourcar. Detta leder till följande syfte.

1.3. Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur fastighetsägare kontrollerar och följer upp den verksamhet som lagts ut på entreprenad.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt förklaras centrala begrepp samt studieområdes praktiska och teoretiska kontext. Till sist presenteras en kontrollteori som används som stöd för vårt resultat.

2.1. Outsourcing

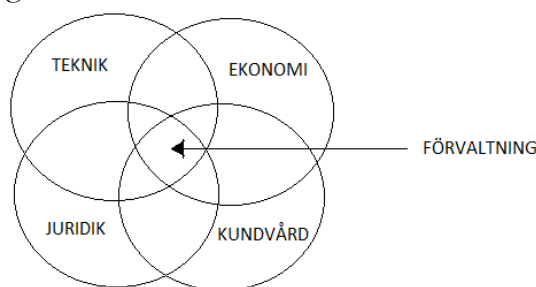
Det finns många definitioner av begreppet outsourcing. Begreppet grundar sig på de engelska orden ”outside” och ”resource” som tillsammans kan översättas till ”extern källa” (Augustsson & Bergstedt Sten 1999). Enligt Svenska Akademiens ordlista definieras outsourcing som ”*utläggning av verksamhet på entreprenad*”. Norrbom (1999) menar att outsourcing innebär att ett företag slutar med en viss verksamhet i egen regi och istället köper produkten/varan/tjänsten från ett fristående företag. Det definieras även som ett avtal med en extern källa som företaget lägger över en del av ansvaret hos (Ikediashi et al. 2012), delar som tidigare utförts i egen regi. Outsourcing jämföras således med externa tjänster (Bengtsson et al. 2005). Axelsson (1998) tolkar outsourcing som ett processuellt begrepp, att en förändring genomförs.

2.2. Fastighetsförvaltning

Fastighetsförvaltning kan översättas som ”omhändertagande av fastighet/er” (Svenska Kommunförbundet 2002, s. 64). Begreppet innefattar både de tekniska och ekonomiska åtgärderna som uträttas under en fastighets livstid. Andra begrepp som kopplas ihop med fastighetsförvaltning är skötsel, drift, underhåll och standardförbättrande åtgärder. Det är dock inte givet vad som läggs in i de olika begreppen och var gränstragningen går mellan dessa. Fastighetsförvaltningen är till skillnad från byggande, en process som pågår under en längre tid samtidigt som kvaliteten växer vartefter kärnverksamheten förändras och hur nya mål och strategier formas (Svenska Kommunförbundet 2002).

En fastighetsförvaltare är ansvarig för den fortlöpande förvaltningen. Fastighetsförvaltaren har affärsmässigt ansvar för en eller flera fastigheter. Denne ska se till att kunderna är nöjda och att fastighetsekonomin sköts enligt fastställda mål och planer. Fastighetsförvaltaren ska också se till att lagar och förordningar efterlevs. Därtill ska förvaltaren ta initiativ till upphandling och uppföljning av konsulter och leverantörer. En förvaltare ska koordinera de uppgifter som ingår i rollen på bästa sätt. Denne måste därför ha bred kunskap

för att kunna fatta rätt beslut vid varje tillfälle (Sääf & Alvebro 2011). Detta illustreras nedan i Figur 1.



Figur 1. Områden som ingår i fastighetsförvaltning. Hämtad ur Sääf och Alvebro (2011). *Fastighetsförvaltning*, sid 523.

2.3. Fastighetsförvaltning i förändring

Under de senaste 10-15 åren har stora förändringar skett på fastighetsmarknaden i Sverige. Tidigare var byggmästare och institutioner dominerande fastighetsägare på den svenska fastighetsmarknaden och då var fastighetsinvesteringarna långsiktiga. Idag har vi ett stort inslag av utländska investerare i branschen som istället satsar på att öka värdet på fastigheterna under en relativt kort period. Investeringarna blir på så vis mer kortsiktiga. Eftersom syftet med ägandet av fastigheterna har ändrats har även förvaltarens roll och arbetsuppgifter utvecklats. Förr fokuserade förvaltningen mycket på de tekniska bitarna i fastigheterna. Numera lägger förvaltarna större fokus på att vårda kunderna och öka fastighetens värde (Sääf & Alvebro 2011).

2.4. Outsourcing av fastighetsfunktioner

Fastighetsfunktioner i en organisation liknar andra verksamhetsfunktioner som till exempel marknadsföring, ekonomi och personal med det primära syftet att stödja organisationens verksamhet (Ali et al. 2008; Carn et al. 1999). Carn et al. (1999) menar även att fastighetsförvaltare ska utarbeta nya strategier och vägar för mer effektiv och produktiv verksamhet som överensstämmer med kärnverksamhetens mål och syfte.

De fastighetsfunktioner ett företag bör outsourca varierar beroende på företagets bransch, storlek, läge och affärsstrategi. Generellt är specifika fastighetstjänster som mäklari, bygg och förvaltning mer effektiva att outsourca, medan ledningsansvar vanligtvis är bättre att utföra internt (Manning et al. 1997).

Gibler och Black (2004) menar att den generella filosofin bakom outsourcing är att företag ska fokusera resurser och energi på kärnverksamheten, detta för att uppnå konkurrensfördelar och kunna tillhandahålla unika värden till kunderna.

2.5. Motiv till outsourcing

Motiven till varför företag väljer att outsourca är många. Outsourcing uppfattas av offentliga och privata organisationer som ett strategiskt val för att minska kostnaden och förbättra kvaliteten på tjänster (Lam 2012). Detta då specialister oftast kan erbjuda likadan service på ett mer kostnadseffektivt sätt än vad företagets egen personal kan (Gibler & Black 2004) samtidigt som företaget kan frigöra kapitalresurser och dela upp risken (Freybote & Gibler 2011). Den vanligaste anledningen till outsourcing är att minska kostnaderna (Bengtsson & Dabhlikar 2009; Svenska Kommunförbundet 1999; Augustsson & Bergstedt Sten 1999).

En annan anledning till att företag outsourcar är att fokusera på kärnkompetensen och därigenom kan företag skära ned på rörelsekostnader (Gibler & Black 2004). Ett synsätt är att företag gör det de är bäst på, de nödvändiga stödfunktionerna till kärnverksamheten kan andra ta hand om. Ett exempel på detta kan vara ”att utveckla konsten att få fastigheter, lokaler, deras miljö och utrustning att maximalt stödja lokalanvändarnas kärnverksamhet” (Svenska Kommunförbundet 2002, s. 11). Syftet med att fokusera på kärnverksamheten är att stödfunktioner ska koordineras och hanteras på ett sätt som leder till att största möjliga behållning skapas både ur produktivitets-, effektivitets- och kvalitetssynpunkt (Svenska Kommunförbundet 2002).

Outsourcing kan användas för att öka flexibiliteten inom ett företag, genom att dra nytta av leverantörernas specialistkompetens och investeringar. Många företag ser outsourcing som en bra och flexibel lösning, då företagen slipper anställa och kontinuerligt vidareutbilda egna specialister (Augustsson & Bergstedt Sten 1999). Milgate (2001) menar att företag kan få högre avkastning genom att koncentrera investeringar och prestation på de områden man är bäst på. Flexibilitet rankas som nummer tre som incitament för outsourcing inom fastighetsförvaltning i Bröchners et al. (2001) studie. Kvalitet och kostnadsreducering rankas högst i samma studie.

Ett ytterligare motiv för outsourcing anses vara ledningens önskan att följa trender (Beaumont & Sohal 2004; Kakabadse & Kakabadse 2005). I en studie har Kakabadse och Kakabadse (2005) studerat både nuvarande och också framtida trender inom företag i USA, England samt Kontinentaleuropa. Studiens resultat visar att partnerskapsallianser och resultatriktade kontrakt blir lika viktiga som nuvarande leverantörer, vilka oftast är noggrant utvalda. Skillnaden mellan de nuvarande och de framtida trenderna inom outsourcing är troligtvis att existerande trender effektivt hanterar relationer med betrodda leverantörer som konsolideras. Köparnas strategier kommer att vara förbättrad servicekvalitet samtidigt som de strävar efter kostnadsfördelar. Varje leverantör väljs ut för att ge bästa service till den inköpande organisationen. Genom prestationsbaserat kontrakt kommer dessa mål att bäst uppnås (Kakabadse & Kakabadse 2005).

2.6. Negativa aspekter med outsourcing

En nackdel med att outsourca är att affärerna blir mer komplexa och aktörerna på marknaden kan få svårt att kommunicera effektivt med varandra (Manning et al. 1997). Andra negativa aspekter med outsourcing anses vara svårigheter med tjänsten, förlorad expertis från företaget (Bon & Luck 1999; Leavy 2004), oväntade kostnader samt brist på kommunikation (Bon & Luck 1999; Gibler & Black 2004). Dessa risker kan leda till att entreprenören inte förstår företaget, vilket i sin tur kan leda till att entreprenören handlar egennyttigt. Detta kan reducera företagets fördelar med outsourcingrelationen (Gibler & Black 2004).

Kakabadse och Kakabadse (2000) beskriver i en artikel för- och nackdelar med outsourcing. De hävdar att beställaren bland annat blir beroende av leverantören, att kunden inte inser dolda kostnadsbesparingar, att kontrollen förloras över kritiska funktioner samt att kampanjan hos de fastanställda sänks. Utöver dessa nackdelar kan det uppkomma nya risker såsom förlust av vissa kritiska kompetenser, utveckling av felaktiga kompetenser och förlust av tvärfunktionell kompetens samt förlust av kontroll över leverantörerna. I samma artikel framkommer det även att det finns växande bevis på att outsourcing inte minskar kostnaderna. I en surveyundersökning baserad på tusen chefer, framkom det att endast fem procent av de tillfrågade firmorna ökade vinsten med hjälp av outsourcing (PA Consulting Group 1996). De administrativa kostnaderna samt ledningskostnaderna kan öka på grund av en

mera komplex logistik vid samordningen av interna aktiviteter med de outsourcade aktiviteterna (Windrum et al. 2008).

2.7. Relation mellan kund och leverantör

Outsourcing är en långsiktig relation där det krävs att kunden och leverantören jobbar nära och tillsammans. När beslut har tagits om att implementera outsourcing i företaget är det viktigt att hitta den rätta leverantören. Det finns många kostnader i samband med outsourcing och det lönar sig därför att spendera både tid och också pengar på att välja rätt från början (Embleton & Wright 1998).

Outsourcingrelationen mellan kund och leverantör kan innebära en stor osäkerhet eller risk för båda parter. Kontrakten mellan dessa parter kan vara komplexa och täcka många intresseområden som sträcker sig längre än till bara åtgärder för mottagande samt leverans av varor och tjänster (Langfield-Smith & Smith 2003).

Relationer kan ses som en kvalitativ aspekt inom outsourcing. De är inte beslutade eller påverkade av upphandlingsmetoden och är inte alltid något som kan skapas och upprätthållas. Detta beror på att det är människor som hanterar dessa frågor. För att lyckas krävs det därmed en investering och tid. Det omfattar även öppenhet, engagemang och kommunikation som formar grunden för en relation och gör det möjligt för den att blomstra (Usher 2004).

2.8. Kontroll och uppföljning

Enligt Nilsson et al. (2005) finns två begrepp som kan användas för att beskriva granskningen av den verksamhet som läggs ut på entreprenad; kontroll och uppföljning. Ett avtal skrivs mellan beställare och entreprenör om att utföra en viss verksamhet. Beställaren utövar kontroll för att ge incitament för utövaren att erbjuda rätt tjänst och rätt kvalitet. Genom att bedriva en omfattande kontroll kan indikationer fås om de incitament som anknytits till avtalen haft avsedda effekter.

Utöver kontroll är det också nödvändigt att arbeta med uppföljning av verksamhetens resultat (Nilsson et al. 2005). Den distinktion författarna vill göra i förhållande till tillsynsbegreppet rör sig om att försöka identifiera vilka konsekvenser en verksamhet får om outsourcing implementeras. Medför det lägre kostnader? Förblir kvaliteten densamma? Utan denna granskning blir det även omöjligt att rätta till eventuella problem som kan uppstå.

Bedömningskriterierna för prestationen av outsourcing har utvecklats från kostnadsminskning till ett mer hållbart strategiskt värde, även om outsourcingprestationen inkluderar båda delarna. Ordentliga kontrollmätningar får en positiv inverkan på resultatet och minskar generellt riskfaktorerna med outsourcing samtidigt som fördelarna maximeras (Kang et al. 2012).

Att förlora kontrollen över den outsourcade verksamheten är enligt Barthélemy (2003) en dödssynd inom outsourcing. Det finns två distinkta orsaker till varför beställaren förlorar kontroll över sina entreprenörer. Det kan antingen vara att beställaren inte har kapacitet att kontrollera sina entreprenörer eller att beställaren inte aktivt administrerar entreprenörerna. När en verksamhet är outsourcad är det viktigt att beställaren behåller en grupp chefer som övervakar entreprenörerna och som utvecklar strategin av den utlagda verksamheten samtidigt som den ska ligga i linje med företagets övergripande strategi. Det är även viktigt att cheferna som övervakar den outsourcade verksamheten har tidigare erfarenheter av outsourcing, detta för att minska risken att förlora kontrollen.

Kang et al. (2012) nämner i sin artikel att det finns två primära typer av organisatorisk kontroll; formell och informell kontroll. Formell kontroll kan delas upp i processkontroll eller produktionskontroll. Processkontroll innebär beteende- eller uppförandebaserad kontroll och refererar till alla aktiviteter som övervakning, regelbundna samt oregelbundna inspektioner som fokuserar på metoder där leverantörerna uppnår specifika krav för resultatet. Produktionskontroll innebär kontroll baserad på resultatet och fokuserar i första hand på de mål som leverantörerna ska uppnå. Denna kontroll kräver därmed klara mål, specifikation av den outsourcade verksamheten, tillräckliga incitament samt korrigerande åtgärder. Informell kontroll refererar däremot till social kontroll som betonar rika interaktioner. Shirish och Thompson (2012) menar att informella kontroller även kan handla om självkontroller.

Flamholtz (1983) definierar organisatoriskt kontrollsystem som ett set mekanismer och processer, hjälpmedel för att kontrollera människors beteende i syfte att uppnå organisationsmålen. Mekanismerna inkluderar allt ifrån standardrutiner, regler, arbetsbeskrivningar, personlig tillsyn till budgetar och mätsystem för prestation. Författaren anser dock att budgetsystem och redovisningssystem inte är likvärdiga med ett kontrollsystem och kan därmed inte ses som ett kontrollsystem i sig, utan ses istället som en del utav ett noggrant utformat organisatoriskt kontrollsystem.

Das och Teng (2001) menar istället att förtroende och kontroll är sammanlänkade med risk i strategiska allianser. Risktagande förknippas vanligtvis mer med potentiella förluster än med motsvarande vinst. För att ha en effektiv allians måste parterna kunna hantera risken genom att förstå sambandet mellan kontroll och förtroende. Författarna menar att förtroende kan ses som en källa för att sänka riskuppfattningen, medan kontroll kan ses som ett mer öppet och aktivt sätt för att minska riskerna. Om dessa faktorer kombineras kan relationsrisker samt prestationsrisker minimeras.

2.8.1. Ouchis kontrollteori

Ouchis kontrollteori från 1979 presenterad i en modell beskriver förhållanden som bestämmer mätning av beteende och produktion i en organisation och som styr valet av kontrollmodell. Två olika förhållanden styr det som är möjligt att mäta, kapaciteten att mäta produktion och kunskaper om transformationsprocessen. Kapaciteten att mäta produktion kan vara hög eller låg och kunskaperna om transformationsprocessen kan vara goda eller dåliga. Se Tabell 1. Hög kapacitet att mäta produktion samt goda kunskaper om transformationsprocessen ger bästa förutsättningar för kontroll, eftersom både beteende- och produktionsmätning är möjliga.

Tabell 1. Förhållanden som bestämmer mätning av beteende och produktion (Fritt översatt från Ouchi, 1979)

		Kunskaper om transformationsprocessen	
		<i>Goda</i>	<i>Dåliga</i>
Kapacitet att mäta produktion	<i>Hög</i>	Beteende- eller produktionsmätning	Produktionsmätning
	<i>Låg</i>	Beteendemätning	Ritual och Ceremoni, "klankontroll"

Ouchi (1979) beskriver hur olika verksamheter kan användas i hans kontrollteori. Han använder Apolloprogrammet som ett exempel. Om en rymdfarkost ska skickas till månen kan varje steg i omvandlingsprocessen specificeras. Detta ger möjlighet att kontrollera beteendet samtidigt som det ger ett entydigt mått på produktionen: antingen lyckas farkosten att landa på månen och ta sig tillbaka till jorden, eller inte. Apolloprogrammet är ett exempel som visar goda kunskaper om transformationsprocessen samt hög kapacitet att mäta produktionen.

Ett annat exempel som Ouchi beskriver är ett forskningslaboratorium. Exemplet visar låg kapacitet att mäta produktionen samt dåliga kunskaper om

transformationsprocessen. De kan mäta den ultimata framgången för en vetenskaplig upptäckt men det kan ta 10, 20 eller till och med 50 år för en svårbegriplig upptäckt att uppskattas fullt ut. Det finns inte heller möjlighet att fastställa regler för uppförande och beteende som kommer att leda till nya produkter, om reglerna följs.

Denna modell är använd av andra forskare inom området outsourcing (Langfield-Smith & Smith 2003; Rai et al. 2012), men inte med koppling till outsourcing av fastighetsförvaltning. Kontrollmodellen kan bidra till att förklara denna studies resultat.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs metodval, tillvägagångssätt för datainsamling samt hur data har analyserats. Avslutningsvis beskrivs etiska ställningstaganden.

Ett val som forskare står inför är val av metodologiskt angreppssätt. Vid kvantitativt inriktad forskning används statistiska bearbetnings- och analysmetoder och vid kvalitativt inriktad forskning används verbala analysmetoder (Patel & Davidson 1991). De båda typerna är ofta komplementära. Problemställning och kunskapsintresse styr val av metod (Lindholm 1999). Vi har valt en kvalitativ forskningsansats och kvalitativa intervjuer för att få en djupare och mera detaljerad beskrivning av hur fastighetsägare kontrollerar och följer upp den verksamhet som läggs ut på entreprenad.

Den kvalitativa forskningen är inspirerande och ger ny och intressant kunskap. Kvalitativa metoder ”är ett samlingsnamn för olika forskningsstrategier som används för att analysera och beskriva karaktärsdrag/egenskaper hos olika fenomen” (Jakobsson 2011, s. 83). Genom den kvalitativa forskningsintervjun försöker forskaren förstå världen från informanternas synvinkel samt utveckla mening ur deras erfarenheter (Kvale & Brinkmann 2010). Kvalitativ intervju är en metod för att undersöka, upptäcka, förstå och utröna beskaffenheten eller egenskapen hos någonting (Starrin & Renck 1996). I den personliga intervjun uppstår data i en interpersonell situation som är medförfattad och medproducerad av intervjuaren. I intervjukonversationen skapas kunskap i interaktionen mellan den som intervjuar och den intervjuade. Genom noggrant ställda frågor och lyhört lyssnande erhålls denna kunskap. I en intervjuguide presenteras ämnet och förslag till frågor (Kvale & Brinkmann 2010).

3.1. Urval

I kvalitativa intervjustudier görs små och ändamålsenliga urval med anknytning till de styrande frågeställningarna i en studie (Dalen 2008). Vi har gjort ett strategiskt urval för att få en balanserad bild av vad de intervjuade har att berätta och för att få bredd i informationen (Gillham 2008). Därför har vi valt ut stora och små fastighetsföretag, privata och offentliga samt företag som i huvudsak äger bostäder och företag som till största del förvaltar kommersiella fastigheter. Inklusionkriterium i vårt urval var att fastighetsägarna och de vi ämnade intervju skulle ha erfarenhet av outsourcing.

Av praktiska skäl valde vi att intervjua företag på vår studieort. Initialt kontaktades nio företag per telefon och av dessa valde sju representanter från olika fastighetsföretag att medverka i vår studie. Resterande företag valde att inte delta på grund av ointresse och viss tveksamhet. Vid kontakt med informanterna önskade några vara anonyma. På grund av detta valde vi att behandla samtliga informanter likvärdigt och anonymt. Vid intervjuerna deltog endast en representant från varje företag. Informanterna representerar båda könen varav tre är kvinnor och fyra är män. De har olika befattningar inom företaget men samtliga arbetar med outsourcing på ett eller annat sätt.

3.2. Datainsamling

De sju fastighetsföretag som hade tackat ja till medverkan erhöll informationsbrev och samtyckesblankett (Bilaga 1 och 2) som skickades ut via postgång. I samma utskick distribuerades också intervjuguiden (bilaga 3). Flera av de som skulle intervjuas önskade att få se frågorna i förväg och därför valde vi att skicka ut intervjuguiden till alla som skulle delta. Därmed kunde de förbereda sig inför intervjun.

Datainsamlingen gjordes med semistrukturerade intervjuer och frågorna sammanställdes i en intervjuguide. En semistrukturerad intervju är den mest betydelsefulla typen av forskningsintervju. Den inbegriper en flexibilitet som balanseras av struktur och ger därför data av hög kvalitet. Semistrukturerade intervjuer innebär att samma frågor ställs till alla informanter. Frågorna som ställs genomgår en viss utvecklingsprocess för att säkerställa studiens fokus. För att leda intervjupersonerna vidare i intervjun måste oftast sonderande frågor användas, detta för att likvärdiga saker ska täckas in. Utöver detta ställs öppna frågor (Gillham 2008). Vi använde sonderande frågor när vi bedömde att intervjuaren hade mer att berätta och för att få bredd och djup i intervjun använde vi också några öppna berättarfrågor.

Innan intervjuerna påbörjades gjordes en testintervju för att kontrollera intervjuguidens användbarhet och för att se om eventuella justeringar behövde göras (Gillham 2008). Testintervjun som också inkluderades i studien, utföll väl och inga ändringar eller tillägg var nödvändiga. Intervjuguiden inleds med fem bakgrundsfrågor, vilka hjälper till att skapa en relation till informanten. Därefter följer frågor om outsourcing generellt och sist frågor om kontroll och uppföljning. Följdfrågor ställdes vid kortfattade och knapphändiga svar. Intervjuerna avslutades med frågan: "Är det något som du vill tillägga som är viktigt och som vi har glömt att fråga om"? Informanterna fick då möjlighet

att berätta om något som de funderat på under intervjun (Kvale & Brinkmann 2010). Platsen för intervjun fick informanterna bestämma. Den ägde rum i samtliga fall på den intervjuades arbetsplats. Intervjuerna varade mellan 30 och 45 minuter och spelades in på våra mobiltelefoner med inspelningsfunktion. Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant.

3.3. Databearbetning

För databearbetning har kvalitativ innehållsanalys använts. Det är en metod som är lämplig för att reducera långa intervjuuttalanden och meningar till ett litet antal kategorier (Kvale & Brinkmann 2010). Den kvalitativa innehållsanalysen innebär att analysera text och de uppenbara aspekterna av denna. Det finns två steg i innehållsanalysen, att identifiera substantiella uttalanden och bestämma sig för kategorier. De substantiella uttalandena finns direkt i texten och kategorierna växer fram under analysens gång (Gillham 2008).

Tekniken skiljer sig vad gäller typ av intervjufrågor (Gillham 2008). Vid semistrukturerade intervjuer förkortas långa intervjutexter till några få enkla kategorier. En kategorisering av intervjuer ger en överblick över stora mängder transkriberad text (Kvale & Brinkmann 2012). En semistrukturerad intervju som vi använt oss av underlättar sammanställningen av den slutliga fasen. För att testa detta gjorde vi en innehållsanalys av testintervjun och försökte finna kategorier som preliminärt gav svar på syftet. Genom att vi har en semistrukturerad intervju var vissa kategorier redan utformade i frågorna (Gillham 2008).

Analysarbetet påbörjades redan under transkriptionen av intervjuerna. I den fortsatta genomläsningen av intervjuerna gick vi igenom, ändrade och reviderade kategorierna. Liknande kategorier fördes samman. Vissa delades upp i underkategorier. Under hela analysarbetet hade vi studiens syfte i fokus.

3.4. Etiska överväganden

Etiska problem kan uppstå under hela intervjuundersökningen. Inom samhällsforskningen är informerat samtycke och konfidentialitet viktiga aspekter. Kvale och Brinkmann (2010) tar också upp konsekvenser av kvalitativa studier samt forskarens roll som etiska frågor. Informerat samtycke innebär att undersökningsspersonen informeras om syftet med undersökningen, hur den är upplagd, att deltagandet är frivilligt och rätten att dra sig ur när som helst. I denna studie har detta beaktats genom muntlig och

skriftlig information till informanterna samt att de fått underteckna en samtyckesblankett. Konfidentialitet betyder att undersökningsdeltagarna inte får avslöjas. Information som kan kännas igen av utomstående får inte publiceras utan tillstånd av undersökningspersonerna. Vi har tagit hänsyn till detta genom hela studien. Bland annat har informanterna fått godkänna sin företagsbeskrivning.

En viktig etisk princip är att ”göra gott” (Kvale & Brinkmann 2010). Risken för att informanten lider skada av att delta i en undersökning ska vara så liten som möjlig. Konsekvenser som kan uppstå gäller inte enbart personen som deltar i studien utan också för den grupp som informanten representerar (Kvale & Brinkmann 2010). Detta har beaktats genom att informanterna fått läsa uppsatsens resultatdel. Vissa korrigeringar gjordes utifrån inkomna synpunkter. När det gäller forskarens roll handlar det om hederlighet och rättrådighet. Vid tolkningen av intervjuerna har vi varit uppmärksamma på att inte egna åsikter skulle påverka resultatet. Transkribering av intervjuerna gjorde vi själva och ingen annan har haft tillgång till intervjumaterialet. Samtliga ljudinspelningar har förvarats säkert för att obehöriga inte skulle kunna ta del av dessa.

4. Resultat

Avsnittet inleds med en beskrivning av företag och informanter. Därefter följer resultatredovisningen som avslutningsvis presenteras i en egen modell.

Studiens resultat bygger på sju intervjuer med representanter för fastighetsföretag som arbetar med outsourcing. Inledningsvis presenteras företagen och informanterna kortfattat och med hänsyn till konfidentialitet. Därefter redovisas olika typer av avtal som informanterna beskriver och som ligger till grund för kontrollen och uppföljningen. I dataanalysen beskrivs till sist de framkomna kategorierna som redogör för hur fastighetsägare arbetar med kontroll och uppföljning av verksamhet som är utlagd på entreprenad.

4.1. Presentation av företagen och informanterna

4.1.1. Företag 1

Ett företag som informanten själv startade för 8 år sedan. Den intervjuade förvaltar ca 10 000 kvadratmeter i Karlstad som mestadels består av kontorsfastigheter men även ett fåtal lägenheter. Intervjupersonen som äger företaget arbetar ensam i företaget och har åtta års erfarenhet av outsourcing. Företaget outsourcar bokföring, upprättande av hyreskontrakt och hyresadministration samt all fastighetsskötsel, både invändigt och utvändigt.

4.1.2. Företag 2

Företaget finns på flera orter i Sverige. I Karlstad finns två anställda som förvaltar 80 000 kvadratmeter. Företaget äger i huvudsak kommersiella fastigheter inom kontor och utbildning. Den intervjuade som är förvaltare har 20 års erfarenhet av fastighetsförvaltning. De fastighetsfunktioner som företaget outsourcar är drift och underhåll, utvärdig skötsel samt projektledning. De köper även en ekonomitjänst som sköter bland annat fakturering.

4.1.3. Företag 3

Företaget finns på flera orter i landet. I Karlstad finns 12 anställda som förvaltar 170 000 kvadratmeter bestående mestadels av bostäder. Informanten är fastighetschef på företaget där han jobbat sedan 2011. Han har arbetat inom fastighetsbranschen och med outsourcing sedan 2004. Företaget outsourcar byggnadsreparationer och delar av skötseln så som lokalvård och markskötsel.

4.1.4. Företag 4

Ett familjeägt bolag som finns på flera orter i landet. I Karlstad finns 12 anställda och företaget förvaltar cirka 100 000 kvadratmeter. De äger mestadels bostäder men bygger även en del kommersiella fastigheter i andra städer. Intervjupersonen är förvaltare och har arbetet på företaget i sju år samt har erfarenhet av outsourcing motsvarande tid. De fastighetsfunktioner som är utlagda på entreprenad är drift och underhåll.

4.1.5. Företag 5

Ett familjeföretag som ägs och drivs av två personer. De äger cirka 20 000 kvadratmeter bestående av bostäder och kommersiella fastigheter. Den intervjuade har jobbat på företaget i sju år och har erfarenhet av outsourcing motsvarande tid. Informanten har arbetat inom fastighetsbranschen i cirka 10 år. Företaget outsourcar all fastighetsskötsel.

4.1.6. Företag 6

Företaget är statligt och finns på flera orter i landet. I Karlstad finns 5 anställda som förvaltar 85 000 kvadratmeter bestående i huvudsak av utbildningslokaler. Informanten har jobbat inom företaget i drygt två år men har 40 års erfarenhet av outsourcing. Den intervjuade har arbetat inom fastighetsbranschen i 5 år. De outsourcar större byggprojekt, utvändigt skötsel samt större delen av drift och underhåll.

4.1.7. Företag 7

Företaget finns på flera orter i landet. I Karlstad finns 13 anställda och företaget förvaltar cirka 200 000 kvadratmeter bestående mestadels av kommersiella fastigheter. Informanten har arbetat på företaget i 8 år men har 15 års erfarenhet av outsourcing och arbetat inom fastighetsbranschen i 25 år. Företaget outsourcar yttre fastighetsskötsel samt lokalvård.

4.2. Avtal

Avtalet är det som ligger till grund för kontroll och uppföljning: *”avtalet är ju som ett hjälpmedel... Utan det skulle det vara jättesvårt att säga att du gör rätt eller fel”* (Inf. företag 7). Det finns allt ifrån relativt öppna till mycket specifika avtal. Avtalen kan också variera i tid. Vissa har så kallade funktionsavtal: *”ett avtal där man talar om för leverantören hur fastigheten ska fungera. Sen struntar man i hur entreprenören löser uppgiften”* (Inf. företag 2). Det finns företag som på vissa

verksamheter har mycket specificerade avtal medan andra verksamheter i form av större projekt läggs ut på totalentreprenad. Leverantören har då fria händer att presentera ett färdigt förslag. Flera informanter hävdar att de styrda och mera specifika avtalen medför att den outsourcade verksamheten blir lättare att kontrollera: *”En styrd entreprenad.... Då är det ju världskoll”* (Inf. företag 6). En konklusion kan vara att genom ett mera styrt avtal blir det lättare att kontrollera och följa upp den outsourcade verksamheten. Vid ett öppet avtal däremot blir kontrollen svårare för fastighetsägaren men ger entreprenören större frihet att till exempel komma med nya idéer och förslag: *”Lite specifikt med ändå med en del frihet, därför att då får du också en entreprenör som tycker att det kanske är kul att jobba och bitta lite nya vägar”* (Inf. företag 7).

4.3. Kategoribeskrivning av hur fastighetsägare arbetar med kontroll och uppföljning

Dataanalysen resulterade i fem kategorier som visar hur fastighetsföretagen arbetar med kontroll och uppföljning av verksamhet som är utlagd på entreprenad. De intervjuade gör ingen större åtskillnad mellan kontroll och uppföljning. Begreppen går hand i hand och sammanfaller oftast. Informanterna berättar att de inte upplever förlorad kontroll av den utlagda verksamheten, detta tack vare att de har lång erfarenhet av outsourcing och arbetar intensivt med dessa frågor. Resultatet har grupperats i följande kategorier: möten, fysisk kontroll, goda relationer, kundkontakt och hjälpmedel vid kontroll och uppföljning. Under kategorin fysisk kontroll framkommer fyra underkategorier: ronder, stickprovskontroller, besiktningar och kontroll genom närvaro. Kategoriernas innehåll beskrivs i löpande text. För att förtydliga och förklara kategoriernas innehåll använder vi citat i texten.

4.3.1. Möten

Olika mötesformer och regelbundenhet i anslutning till kontrollen beskrivs av de intervjuade. Ett företag beskriver att de har regelbundna möten varannan vecka med sin leverantör. Tidigare träffades de varje vecka vilket visade sig vara onödigt. På mötet går de igenom större händelser, både sådant som har hänt och sådant som kommer att ske. Informanten tar som exempel om det har blivit ett takläckage eller om det blivit stopp i en avloppsstam som måste åtgärdas. Sista mötet varje månad har företaget och leverantören också avstämningsmöte för att planera vad som ska hända och vilka kostnader detta medför. Ett företag som bland annat outsourcar den yttre skötseln av fastigheterna har möte med sin leverantör varje månad. De går då igenom

månaden som gått och månaden som kommer. Månaderna ser olika ut. Våren och sommaren kräver mer insatser. Under våren är det t.ex. grusupptagning och plantering och på sommaren ska alla gräsmattor klippas. En informant berättar att de i regel har möten 2-3 gånger per år med sin leverantör och går då igenom bland annat kontraktsfrågor. De har möjlighet att ha dessa möten 4 gånger per år men anser att det inte är nödvändigt med så många. Även om det inte finns några problem är det viktigt att ha möten för att kontrollera och följa upp verksamheten för att se att den fungerar. Ett företag har möten i snitt en gång i kvartalet med sin leverantör och gör avstämningar: ”*man sitter ner i ett möte och går igenom snöröjningen eller hur vintern har varit eller något*” (Inf. företag 4).

Flera företag nämner även att de har spontana möten med sina leverantörer om det händer någonting som gör att de måste träffas.

4.3.2. Fysisk kontroll

Informanterna beskriver olika typer av fysisk kontroll. Det kan handla om ronder, stickprovskontroller eller besiktningar. En ganska enkel form av granskning är när fastighetsägarna passerar eller själva arbetar i fastigheterna och då får en överblick över hur det ser ut. Det blir en form av kontroll genom närvaro.

Ronder

Flera företag har inskrivit i avtalet hur ofta de ska ha ronder och möten. I samband med mötena har de ofta ronder.

En informant berättade att de besöker sina fastigheter tillsammans med leverantören varannan månad för att se om till exempel städningen sköts som den ska. Ett annat företags informant berättar att de en gång i kvartalet träffar sin leverantör då de tillsammans besöker fastigheterna och går igenom avtalet för att se vad som är gjort och att avtalet följs.

”Det är ju som en liten besiktning. Det har vi med i avtalet. Vi går runt och så ser vi till exempel att två gånger om året så ska de rensa stuprör. Då kollar man så att det är gjort” (Inf. företag 5).

Ett av de större företagen anser att det är viktigt att gå ut i verkligheten tillsammans med leverantörerna. De menar att dessa ronder är väldigt givande eftersom brister kan upptäckas och leverantörerna kan komma med goda idéer och förslag på förbättring.

Stickprovskontroller

Stickprovskontroller görs oftast i anslutning till de regelbundet återkommande mötena. En informant berättar att de efter mötet åker ut tillsammans med leverantören och gör dessa kontroller. Leverantörerna har inte i förväg fått information om var stickprovskontrollerna kommer att äga rum. Informanten påpekar också att stickprovskontrollerna görs vid rätt tidpunkt. Den intervjuade berättar så här:

”Om vi tar till exempel lokalvård, om jag kommer i ett trapphus som vi har städning en gång i veckan, vi säger att de städar där på måndagar och så gör jag den här synen på en fredag..... Då är det verkligen så att jag måste komma precis efter för annars kan jag inte bedöma om de har gjort bra eller inte” (Inf. företag 7).

Ett annat företag gör stickprovskontroller kvartalsvis. De besöker olika fastigheter med leverantören. På ett ställe kontrolleras till exempel trappstädning och på ett annat ställe kontrolleras rabatter.

Besiktningar

En informant berättar att de gör besiktningar utifrån fel och brister som behöver åtgärdas. Om till exempel ett tak läcker besöker de platsen tillsammans med leverantören och ser hur det kan åtgärdas. När skadan har åtgärdats görs en efterbesiktning för att se om allt är som det ska. En av informanterna berättar att de gör besiktningar tillsammans med leverantören efter lägenhetsrenoveringar. Han menar att det blir ett samarbete mellan företaget och leverantören för att hyresgästen ska bli så nöjd som möjligt. En informant från ett av de större fastighetsföretagen berättar att de använder sig av externa besiktningsmän när en anläggning besiktigas, detta för att få en bättre besiktning gjord:

”Om vi ska besiktiga en anläggning så tar jag inte in en besiktningsman från Karlstad. Han är ju kanske lite kompis med entreprenörerna..... och då blir ju besiktningen därefter. Utan då plockar vi in en extern besiktningsman någon annanstans ifrån” (Inf. företag 6).

Kontroll genom närvaro

Flera företag anger betydelsen av kontroll genom närvaro. En intervjuad beskriver att hon varje dag passerar sina fastigheter och på så vis kontrollerar fastighetens yttre. Andra företag beskriver hur de som är anställda inom

företaget rör sig inom lokalerna dagligen och per automatik kontrollerar om allt är som det ska.

”När man har jobbat här ett tag, de ser ju, de tittar ju. Det blir per automatik, det bara sker.... De ser om någonting inte ser rätt ut. Det sitter i huvudet?” (Inf. företag 6).

4.3.3. Goda relationer

Samtliga intervjuade beskriver vikten av goda relationer med leverantörerna och det är en viktig aspekt ur kontrollsynpunkt. En informant säger att det är viktigt att ha en nära och god kommunikation. En informant från ett annat företag säger att det är viktigt att det förs en dialog mellan fastighetsägaren och leverantören: *” Det är en dialog och inte en monolog”* (Inf. företag 2). Att ha kontinuitet i kontakten är viktigt. Har ett företag en god leverantörsrelation bidrar detta till en ökad kontroll av fastigheterna: *”vi får ytterligare ett par ögon på fastigheterna”* (Inf. företag 3). En intervjuad anser att relationen mellan företaget och entreprenören måste vara bra från båda håll. Om en part inte är nöjd fungerar det inte: *”De här mötena..... skriver protokoll och sådana saker, det är mera för att också få till sig leverantörens åsikter..... Man måste ju ge dem en chans att komma med förslag också, man får liksom till det bättre på sikt då om man kan lysna på varandra”* (Inf. företag 7). Vad som också har betydelse för relationen mellan fastighetsägare och leverantör är om fastighetsägaren visar intresse för leverantörens arbete genom att visa sig ute i fastigheterna. Då upplever leverantören att fastighetsägaren engagerar sig i sina fastigheter och leverantörernas arbete. Ett av de större fastighetsföretagen menar att det är populärt att arbeta med dem och att det är människan och det personliga som skapar relationen. För fastighetsägaren är det också viktigt att ha omsorg och omtanke om leverantören. Att serva fastigheter innebär ibland ensamarbete. Det är då viktigt för fastighetsägarna att kontrollera att samtliga som har arbetat under dagen har lämnat arbetsplatsen vid arbetsdagens slut om en olycka skulle ha inträffat.

Att tänka personligt vid val av leverantör är en åsikt. Om relationen är bra behåller företagen oftast sin leverantör och förlänger avtalen. Kontrollen blir också bättre om leverantör och fastighetsägare känner varandra. En av de intervjuade påpekar dock att det inte är bra med en alltför nära relation med leverantören: *”Man får inte bli för kompis med dem.... Man ska vara lite halvkompis med dem”* (Inf. företag 2).

Relation, kontinuitet och kontroll hänger nära samman. Flera företag önskar ha samma personer som arbetar i fastigheterna medan andra företag har skrivit in det i sina avtal. De beskriver att det finns mervärde i att ha personer som hittar i fastigheterna och att de har kunskap och kännedom om fastigheterna. De beskriver också att hyresgästerna känner trygghet om det alltid är samma personer som sköter fastigheterna.

4.3.4. Kundkontakter

Kundkontakt är ett bra kontrollverktyg. Flera företag beskriver att deras hyresgäster hör av sig så fort de inte är nöjda. Så här beskriver en av de intervjuade:

”Våra hyresgäster ringer direkt när det inte funkar så det får man reda på ganska snabbt om det är en sak som inte blir gjord eller blir dåligt gjord. Det är deras hem..... Missköts det då kommer det garanterat till oss utan att vi behöver kontrollera det” (Inf. företag 3).

En fastighetsägare beskriver också att de träffar hyresgästerna genom personliga besök. Till exempel om fastighetsägaren är ute i sina fastigheter i olika ärenden, knackar de kanske också på hos grannen och frågar hur de har det. Men de menar samtidigt att tiden är begränsad för denna typ av kontroll. En informant berättar också att de använder sig av kundenkäter för att ta del av hyresgästernas åsikter om bland annat service och trygghet.

4.3.5. Hjälpmedel vid kontroll och uppföljning

Olika typer av protokoll används vid kontrollerna. Flera företag beskriver att de protokollför möten med leverantörerna eller för minnesanteckningar. Fastighetsägaren kan med hjälp av dessa gå tillbaka och kontrollera vad som blev sagt på mötena och på så vis undvika konflikter.

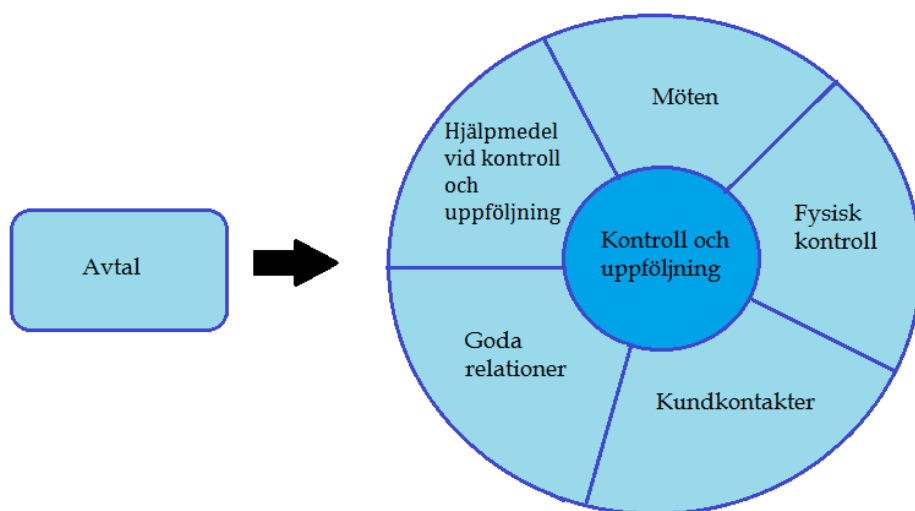
Ett annat företag låter leverantörerna protokollföra sitt arbete. Företaget kan sedan ta del av detta och på så vis kontrollera och följa upp vad som avtalats och om detta har åtgärdats.

Fakturahanteringen är ett annat bra hjälpmedel att utöva kontroll med. En intervjuad berättar att de kan komma en faktura på något som inte är avtalat: *”sådana fakturor betalar vi inte. Således sker en kontroll eller uppföljning varje gång en faktura inkommer. Detta pågår varje dag”* (Inf. företag 6). En annan intervjuad menar att de avvaktar att betala en faktura tills de vet säkert att arbetet är utfört. En informant beskriver fakturorna som ett viktigt kontrollverktyg och hävdar att leverantörerna inte utför något arbete utan dennes godkännande:

”eftersom fakturorna kommer till mig och då vill de ju veta att jag tänker betala” (Inf. företag 1).

En informant berättar att budgeten kan vara ett hjälpmedel vid kontroll och uppföljning. De tittar på om de lyckades följa budgeten eller inte och i så fall varför. Det blir en kontroll av ekonomin.

Avslutningsvis presenterar vi nedan de framkomna kategorierna i en egen modell (Figur 2) som också visar hur avtalet relaterar till kontroll och uppföljning.



Figur 2. Översikt av de i resultatet framkomna kategorierna/faktorerna som har betydelse för och tillämpas vid kontroll och uppföljning av fastighetsfunktioner.

5. Resultatdiskussion

Nedan diskuteras det framkomna resultatet i relation till tidigare forskning.

I resultatet framkommer fem kategorier som har betydelse för och tillämpas vid kontroll och uppföljning av fastighetsfunktioner som är utlagda på entreprenad. De fem kategorierna som tillämpas för att kontrollera den outsourcade verksamheten är möten, fysisk kontroll, goda relationer, kundkontakter samt hjälpmedel vid kontroll och uppföljning. Till grund ligger avtalet som också styr vad fastighetsägarna bör kontrollera och följa upp.

Barthélemy (2003) menar att inom outsourcing sker kontrollen genom avtal. I resultatet framkommer att det finns både avtal som är relativt öppna men också mer specifika. Informanterna menar även att genom styrda och mera specifika avtal blir den outsourcade verksamheten lättare att kontrollera och följa upp. Kang et al. (2012) hävdar också att produktionskontroll som grundar sig på resultat och fokuserar på mål som leverantörerna ska uppnå, kräver klara mål samt specificering av outsourcad verksamhet.

Olika typer av möten som till exempel avstämningsmöten, kontraktsmöten och spontana möten beskrivs av informanterna. Regelbundet återkommande möten är viktigt för kontrollen. Även Svensk Byggtjänst (2010) beskriver olika typer av möten. De anses vara en viktig informationskälla för fastighetsägarna och ett redskap för kontroll och uppföljning.

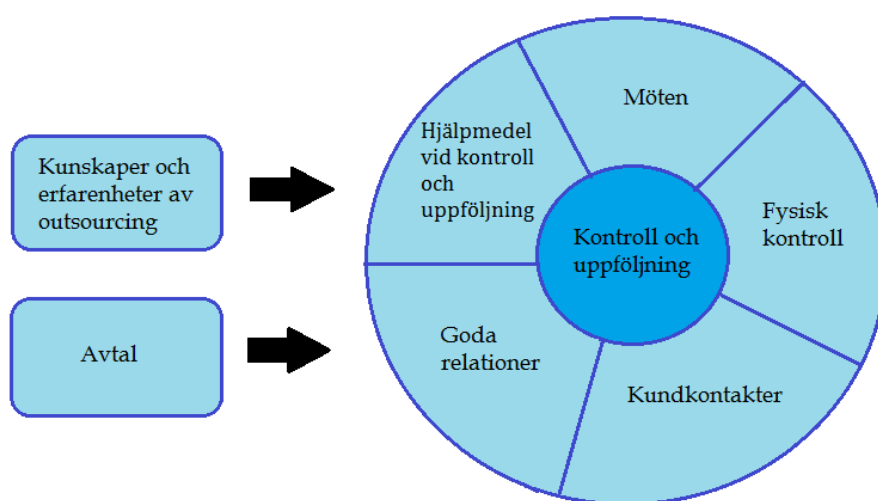
Resultatet visar också vilka olika typer av fysisk kontroll som kan användas. Denna typ av kontroll genomförs som ronder, stickprovskontroller, besiktningar samt kontroll genom närvaro vilket innebär kontroller genom att till exempel de anställda dagligen arbetar i sina fastigheter eller passerar dem. Den fysiska kontrollen innebär också olika typer av inspektioner där fastighetsägarna är ute i sina fastigheter och kontrollerar. Choi et al. (2009) skriver att syftet med kontroll och inspektion är att se om leverantörerna tillhandahåller de tjänster som är förenliga med avtalet. Deras studie visar också att kontroll och inspektion av outsourcad verksamhet är nödvändig och ökar kvaliteten. Även Kang et al. (2012) påpekar vikten av regelbundna och oregelbundna inspektioner.

I vår studie framkommer från samtliga intervjuade betydelsen av att ha goda relationer med leverantörerna. Det anses vara en viktig aspekt ur kontrollsynpunkt. I likhet med Usher (2004) visar vår studie att det är viktigt

att ha en nära och god kommunikation med leverantören. Öppenhet, engagemang och omtanke om leverantören är viktiga faktorer. Dessa formar enligt Usher (2004) grunden för en relation och gör det möjligt för den att växa. Informanterna menar att relation, kontinuitet och kontroll hänger nära samman och att en god leverantörsrelation bidrar till en ökad kontroll av fastigheterna. Det framkommer också bland de intervjuade att det är människan och det personliga som skapar en relation. Das och Teng (2001) beskriver att tillit till leverantören kan ses som en inneboende kraft för att sänka riskuppfattning medan kontroll kan ses som ett mer öppet och aktivt sätt att minska risken. Om tillit och kontroll kombineras kan relationsrisker och prestationsrisker minimeras.

I kategorin kundkontakt beskriver en informant att de använder sig av kundenkäter som en form av kontroll. Ellram et al. (2008) har noterat att de flesta företag använder sig av kundundersökningar som ett sätt att validera prestationen av den outsourcade verksamheten.

Under kategorin hjälpmedel vid kontroll och uppföljning nämns protokollföring, kontroll genom fakturahantering samt budgetuppföljning. Flamholtz (1983) understryker att budget- och redovisningssystem inte kan betraktas som ett kontrollsystem. Han menar att det istället är en del av ett utformat organisatoriskt kontrollsystem. Gopal et al. (2011) framhåller att om protokoll förs leder det till kongruens i handling. Detta leder i sin tur till en tyst samstämmighet mellan beställare och leverantör i olika frågor. Om inte samordning har skett genom protokoll kommer problemen till ytan. Detta är dock inte den totala bilden, se Figur 3.



Figur 3. Vidareutveckling av vår tidigare modell enligt Figur 2.

Tidigare forskning visar att även kunskaper och erfarenheter ligger till grund för kontrollen och uppföljningen. Barthélemy (2003) menar också att det är viktigt att fastighetsägarna har erfarenhet av outsourcing för inte förlora kontroll över den outsourcade verksamheten. I våra intervjuer framkommer det att fastighetsägarna har lång erfarenhet av outsourcing och någon mycket lång. De upplever inte att de har förlorat kontrollen över den outsourcade verksamheten eftersom de arbetar mycket med kontroll. Ouchi (1979) beskriver i sin kontrollteori att kunskaper är nödvändiga för att kunna kontrollera resultatet i en organisation. Goda kunskaper om outsourcing och därtill hög kapacitet att mäta ger bästa förutsättningarna för kontroll. Detta resonemang gör att vi har vidareutvecklat vår tidigare modell. Kunskap och erfarenhet av outsourcing är betydelsefullt i detta sammanhang.

6. Studiens trovärdighet

I avsnittet diskuteras studiens styrkor och svagheter.

Då syftet var att undersöka hur fastighetsägare kontrollerar och följer upp den verksamhet som lagts ut på entreprenad valdes en kvalitativ forskningsansats och kvalitativa intervjuer. Genom att använda kvalitativ metod skapades större klarhet och en djupare förståelse kring ämnet samt att vi fick en nyanserad beskrivning av kontroll och uppföljning (Jacobsen 2002). Detta hade inte åstadkommit med en kvantitativ metod. Inspelade intervjuer transkriberades och analyserades med kvalitativ innehållsanalys vilket utgör vårt resultat.

Eftersom studien genomförts med kvalitativ metod diskuteras begreppen giltighet och tillförlitlighet istället för validitet och reliabilitet. Jacobsen (2002) påpekar att kvalitativa metoder måste precis som kvantitativa underkastas granskning huruvida resultaten och slutsatserna är giltiga. Giltigheten beskrivs oftast som intern giltighet och kan prövas genom att kontrollera undersökning och slutsatser mot andra till exempel informanterna eller att kritiskt granska själva resultaten. Den externa giltigheten motsvarar överförbarhet, således i vilken grad som forskningsresultaten kan generaliseras (Jacobsen 2002).

Författarna valde att på grund av praktiska skäl enbart intervjua fastighetsägare i Karlstad vilket kan ses som en svaghet. Hade vi i informantgruppen haft större geografisk spridning hade studiens överförbarhet ökat. Övriga urvalskriterier representerar en större bredd vilket gör att vi förmodligen hade fått fram liknande resultat vid en större geografisk spridning. Erfarenheten av outsourcing hos informanterna varierade också. Detta sammantaget stärker giltigheten.

Intervjuerna var halvstrukturerade. Detta innebär att informanterna får förutbestämda frågor och dessutom möjlighet att tala fritt. På grund av att författarna inte hade någon tidigare erfarenhet av att intervjua valde vi att i förväg skicka ut intervjuguiden tillsammans med information om vår studie till de som skulle intervjuas. Informanterna hade då möjlighet att förbereda sig vilket sannolikt hade gett mer genomtänkta och noggranna svar. För att få en bra intervjusituation föreslår Gillham (2008) att informanterna får noggrann information före intervjutillfället.

För att kontrollera intervjuguiden genomfördes en testintervju. Den medförde inga ändringar eller tillägg i intervjuguiden och därför inkluderades den i

studien. Informanterna fick också svara på samma frågor utifrån intervjuguiden och hade också möjlighet att tala fritt kring frågorna. Detta stärker studiens tillförlitlighet.

Vi valde kvalitativ innehållsanalys eftersom den vid jämförelse med andra kvalitativa dataanalyismetoder föreföll vara den enklaste. Vi inspirerades i huvudsak av Gillham (2008) som utförligt beskriver kategorisering utifrån transkriberad text. Han menar att namnge kategorier är ett kreativt arbete vilket vi erfor. Att vara två författare stärker både giltighet och tillförlitlighet. Vi två författare läste igenom samtliga intervjuer och genomförde delar av analysen både självständigt och gemensamt. Om två författare analyserar data tillsammans och uppnår en samstämmighet i tolkningen stärker detta både giltighet och tillförlitlighet.

För att kontrollera vårt resultat och den interna giltigheten skickade vi ut vår resultatredovisning till samtliga informanter. Syftet var att undersöka i vilken grad de intervjuade kände igen sig i det resultat som presenterats (Jacobsen 2002). Informanterna upplevde resultatet relevant även om vissa påpekanden gjordes som ledde till att vi gjorde vissa korrigeringar i resultatdelen. Forskningsresultatets trovärdighet handlar också om förhållandet mellan empirisk data och framkomna kategorier (Granskär & Höglund-Nielsen 2012). Trovärdigheten har stärkts genom att relevanta utdrag/citat från intervjuutskriften användes i resultatet.

I vårt material ges delvis en ensidig bild av de outsourcade fastighetsfunktionerna. Till exempel har samtliga företag lagt ut den yttre fastighetsskötseln på entreprenad. Detta kan vara en svaghet i vår studie när det i kvalitativa metoder eftersträvas så stor bredd och variation som möjligt i datamaterialet. Vi upplever ändå resultatet som trovärdigt eftersom vissa företag utöver den yttre fastighetsskötseln också outsourcar bland annat byggprojekt, bokföring, fakturahantering, lokalvård och upprättande av hyreskontrakt.

7. Slutsats

Här knyts studien samman med syftet. Vidare beskrivs tillämpning och förslag till vidare forskning.

Outsourcing har blivit en populär och vanlig företagsstrategi inom fastighetsförvaltningen. Med outsourcing följer kravet på kontroll och uppföljning. Vårt syfte med denna studie var att undersöka hur fastighetsägare kontrollerar och följer upp den verksamhet som lagts ut på entreprenad. Faktorer som har betydelse för och tillämpas vid kontroll och uppföljning grupperas i fem kategorier: möten, fysisk kontroll, kundkontakter, goda relationer samt hjälpmedel vid kontroll och uppföljning. Kategorierna presenteras i en modell tillsammans med avtalet som ligger till grund för kontrollen och uppföljningen. Faktorerna framstår som konkreta och realistiska att genomföra samtidigt som det finns en social dimension i flera av kategorierna. Kunskapen från denna studie ger fastighetsägare en påminnelse om hur viktigt det är att kontrollera verksamhet som lagts ut på entreprenad och hur den kan genomföras. Resultatet kan också ge inspiration och idéer till vidareutveckling av en så central del i outsourcing.

7.1. Förslag till vidare forskning

Resultatet från vår studie bygger på ett litet datamaterial. De kategorier som vi kommit fram till kan utgöra bas för kommande forskning i en mer omfattande enkätstudie. Kategorin fysisk kontroll utgör flera delar och kan kvalitativt och kvantitativt studeras vidare.

Det som saknas i vår studie är hur utländska aktörer kontrollerar sin verksamhet som är utlagd på entreprenad. Det vore också intressant att specifikt studera hur de utländska aktörerna på den svenska marknaden arbetar med kontroll och uppföljning.

Referenslista

- Ali, Z., McGreal, S., Adair, A. & Webb, J.R. (2008). Corporate real estate strategy: a conceptual overview. *Journal of Real Estate Literature*, 16 (1), 3-21.
- Augustson, M. & Bergstedt Sten, V. (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Uddevalla: Industrilitteratur.
- Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur-kultur-processer*. Malmö: Liber.
- Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17 (2), 87-98.
- Beaumont, N. & Sohal, A. (2004). Outsourcing in Australia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (7), 688-700.
- Bengtsson, L., Berggren, C. & Lind, J. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber AB.
- Bengtsson, L. & Dabhlikar, M. (2009). Manufacturing outsourcing and its effects on plant performance – lessons for KIBS outsourcing. *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 231-257.
- Bon, R. & Luck, R. (1999). Outsourcing of property-related management functions in Europe and North America, 1993-1998. *Construction Management & Economics*, 17 (4), 409-412.
- Bröchner, J., Adolfsson, P. & Johansson, M. (2001). Outsourcing facilities management in the process industrial: A comparison of Swedish and UK patterns. *Journal of Facilities Management*, 1 (3), 265-271.
- Carn, N.G., Black, R.T. & Rabianski, J.S. (1999). Operational and Organizational Issues Facing Corporate Real Estate Executives and Managers. *Journal of Real Estate Research*, 17 (3), 281-299.
- Choi, M., Brand, M. & Kim, J. (2009). A feasibility evaluation on the outsourcing of quality testing and inspection. *International Journal of Project Management*, 27 (1), 89-95.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Gleerups Utbildning AB: Malmö

- Das, T.K. & Teng, B.S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251- 283.
- Ellram, L.M., Tate, W.L. & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26 (2), 148-163.
- Embleton, P.R. & Wright, P.C. (1998). A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6 (3), 94-106.
- Flamholtz, E.G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 8 (2/3), 153-169.
- Freybote, J. & Gibler, K.M. (2011). Trust in corporate real estate management outsourcing relationships. *Journal of Property Research*, 28 (4), 341-360.
- Geishecker, I. & Görg, H. (2008). Winners and losers: a micro-level analysis of international outsourcing and wages. *Canadian Journal of Economics*, 41 (1), 243-270.
- Gibler, K.M. & Black, R.T. (2004). Agency Risks in Outsourcing Corporate Real Estate Functions. *Journal of Real Estate Research*, 26 (2), 137-160.
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun – tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B. (2012). *Tillämpa kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Gopal, A., Espinosa, J.A., Gosain, S. & Darcy, D.P. (2011). Coordination and Performance in Global Software Service Delivery: The Vendor's Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58 (4), 772-785.
- Ikediashi, D.I., Ogunlana, S.O., Boateng, P. & Okwuashi, O. (2012). Analysis of risks associated with facilities management outsourcing: a multivariate approach. *Journal of Facilities Management*, 10 (4), 301-316.
- Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför. Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

- Jakobsson, U. (2011). *Forskningens termer & begrepp – en ordbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Kakabadse, A.P. & Kakabadse, N. (2000). Outsourcing: A paradigm shift. *Journal of management development*, 19 (8), 668-778.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47 (2), 183-204.
- Kang, M., Wu, X., Hong, P. & Park, Y. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research*, 65 (8), 1195-1201.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lam, T.Y.M. (2012). Economic perspective on outsourcing of property management services. *Property Management*, 30 (4), 318-332.
- Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14, 281-307.
- Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: opportunities and risks. *Strategy & Leadership*, 32 (6), 20-25.
- Li, Y. & Choi, T. (2009). Triads in services outsourcing bridge, bridge decay and bridge transfer. *Journal of Supply Management*, 45 (3), 27-39.
- Lindholm, S. (1999). *Forska och skriva – en liten vägledning*. Lund: Academia Adacta AB.
- Manning, C., Rodriguez, M. & Roulac, S.E. (1997). Which corporate real estate management functions should be outsourced? *Journal of real estate research*, 14 (3), 259-274.
- McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Milgate, M. (2001). *Alliances, outsourcing, and the lean organization*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Nilsson, J-E., Bergman, M. & Pyddoke, R. (2005). *Den svåra beställarrollen. Om Konkurrensutsättning och upphandling i offentlig sektor*. Stockholm: SNS Förlag.

- Norrbom, C. (1999). *Företag gör affärer med företag*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organisational control mechanisms. *Management science*, 25 (9), 833-848.
- PA Consulting Group (1996). *Riding the Wave of Channel Substitution*. London: PACG.
- Patel, R. & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5), 647-661.
- Rai, A., Keil, M., Hornyak, R. & Wüllenweber, K. (2012). Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 29 (2), 213-256.
- Reilly, P. & Tamkin, P. (1997). *Outsourcing: a Flexible Option for the Future?* Report 320, Institute for Employment Studies.
- Shirish, C.S. & Thompson, S.H.T. (2012). Contract Performance in Offshore Systems Development: Role of Control Mechanisms. *Journal of Management Information Systems*, 29 (1), 115-158.
- Starrin, B. & Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. I Svensson, P-G & Starrin, B. (red.) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur. s. 52-78.
- Svensk Byggtjänst. (2010). *Vägledning och upphandlingsföreskrifter 10. Vägledning för strategi- och upphandlingsprocess inom fastighetsförvaltning och verksamhetsanknutna tjänster*. Svensk Byggtjänst.
- Svenska Kommunförbundet. (1994). *Det medvetna valet: fastighetsförvaltning i egen regi och på entreprenad*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Svenska Kommunförbundet. (1997). *Facility Management – offentligt fastighetsföretagande i ett nytt perspektiv*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Svenska Kommunförbundet. (1999). *Förvaltningsentreprenader ur tre perspektiv*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Svensk Kommunförbundet. (2002). *Facility Management – offentligt fastighetsföretagande i ett nytt perspektiv*. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Sääf, A-S. & Alvebro, B. (2011). Fastighetsförvaltning. I Institutet För Värdering Av Fastigheter & ASPECT's sektion för fastighetsvärdering, SFF. *Fastighetsekonomisk analys och fastighetsrätt – Fastighetsnomenklatur*. Stockholm: Fastighetsnytt Förlags AB. s. 523-530

Usher, N. (2004). Outsource or in-house facilities management: the pros and cons. *Journal of Facilities Management*, 2 (4), 351-359.

Walton, D. (1993). Getting outsourcing business. *Journal of Property Management*, 58 (5), 26.

Windrum, P., Reinstaller, A. & Bull, C. (2008). The outsourcing productivity paradox: total outsourcing organisational innovation, and long run productivity growth. *Journal of Evolutionary Economics*, 19 (2), 197-229.

Willcocks, L. (2010). The next step for the CEO: Moving IT-enabled services outsourcing to the strategic agenda. *An International Journal*, 1 (1), 62-66.



Kort information om aktuell studie

Vi vill börja med att tacka er för kommande medverkan i vår studie för vår C-uppsats, där syftet är att undersöka hur fastighetsägare kontrollerar och följer upp den verksamhet som lagts ut på entreprenad.

Vi är två studenter som genomför studien, Linnea Renck och Shi Li Zhang. Vi studerar båda sista året på fastighetsekonomiprogrammet vid Karlstads universitet. Studien innefattar semistrukturerade intervjuer och beräknas ta omkring en timme.

Ni får frågorna som medskick i detta brev. Vi bifogar också en samtyckesblankett som ni skall underteckna och lämna till oss i samband med intervjun.

Med ditt tillstånd spelar vi in intervjun enbart för eget syfte. Alla ljudinspelningar förvaras säkert så att ingen obehörig ska kunna ta del av dessa. Intervjumaterialet behandlas konfidentiellt, vilket innebär att undersökningsdeltagarna inte kommer att avslöjas, d.v.s. informanterna är helt anonyma. Ni kommer att få möjlighet genom utskick av preliminärt resultatutkast att korrigera uttalanden innan uppsatsen publiceras.

Du har rätt att avbryta ditt deltagande när du önskar, utan att behöva motivera varför. Ni kommer att få studien i sin helhet när allt är sammanställt.

Har ni några funderingar är det bara att höra av er.

Linnéa Renck och Shi Li Zhang,

Mobil: 0738 095588, 0733 010029

Email: frokenrenck@hotmail.com shi_li_z@hotmail.com

Handledare: Tommy Bergquist, 054-700 13 49 alt. tommy.bergquist@kau.se



Samtyckesblankett

Jag har mottagit information om studien ”Fastighetsägares erfarenheter av outsourcing med fokus på kontroll och uppföljning”.

Jag ger tillåtelse till att bli intervjuad

Ord och datum:

Företag:

Namn-teckning:

Namn-förtydligande:

Intervjuguide

1. Hur länge har du jobbat inom fastighetsbranschen?
2. Hur länge har du arbetat inom företaget?
3. Vad har du för roll i företaget?
4. Hur lång erfarenhet har du av outsourcing?
5. Hur länge har företaget outsourcat?

6. Varför valde ni att börja outsourca?
7. Hur upplevde ni att företaget började outsourca?
8. Anser ni att ni har goda kunskaper om outsourcingprocessen?
9. Vilka delar av er verksamhet outsourcar ni?
10. Varför outsourcar ni just dessa delar?
11. Berätta om val av leverantör.
12. Berätta om ni har upplevt förlorad kontroll av verksamhet som lagts ut på entreprenad och i så fall hur tar detta sig uttryck?
13. Kan man göra något innan eller i samband med att avtalet skrivs, för att minska förlorad kontroll?
14. Är avtalet specifikt eller mera öppet och vilken betydelse har det för kontrollen?
15. Gör leverantörerna något för att låta er behålla kontrollen?
16. Vilken möjlighet och förmåga har ni att kontrollera och mäta den del av verksamheten som är utlagd på entreprenad?
17. Hur kontrollerar ni att leverantören utför avtalat arbete?
18. Använder ni några hjälpmedel vid kontrollerna?
19. Hur ofta görs kontrollerna?
20. Utöver kontroll bör uppföljning av den outsourcade verksamhetens resultat göras, kan du berätta hur ni gör detta?

Till sist: Är det något som du vill tillägga som är viktigt och som vi har glömt att fråga om?

